UNIVERSITY OF COPENHAGEN

**Københavns Universitet**

# Fire gode råd om virksomhedsoverdragelse
# en undersøgelse af medarbejderens perspektiv

Lindholst, Andrej Christian

*Publication date:*
2012

*Document version*
Også kaldet Forlagets PDF

*Citation for published version (APA):*
Lindholst, A. C. (2012). *Fire gode råd om virksomhedsoverdragelse: en undersøgelse af medarbejderens perspektiv*. Skov & Landskab, Københavns Universitet. Arbejdsrapport Skov & Landskab Nr. 145/2012

Download date: 13. nov.. 2026

SKOV & LANDSKAB

# Fire gode råd om virksomhedsoverdragelse

## – en undersøgelse af medarbejderens perspektiv

ARBEJDSRAPPORT SKOV & LANDSKAB 145 / 2012



Af Andrej Christian Lindholst

DET NATUR- OG BIOVIDENSKABELIGE FAKULTET
KØBENHAVNS UNIVERSITET

**Rapportens titel**
Fire gode råd om virksomhedsoverdragelse
– en undersøgelse af medarbejderens perspektiv

**Forfatter**
Andrej Christian Lindholst

**Serietitel, nr.**
Arbejdsrapport Skov & Landskab nr. 145
Rapporten publiceres udelukkende på www.sl.life.ku.dk

**Bedes citeret**
Andrej Christian Lindholst (2012): Fire gode råd om virksomhedsoverdragelse – en undersøgelse af medarbejderens perspektiv. Arbejdsrapport nr. 145, Skov & Landskab, Københavns Universitet, Frederiksberg, 25 s.

**ISBN**
978-87-7903-573-7

**Dtp**
Jette Alsing Larsen

**Udgiver**
Skov & Landskab
Københavns Universitet
Rolighedsvej 23
1958 Frederiksberg C
Tlf. 3533 1500
E-post sl@life.ku.dk

**Gengivelse er tilladt med tydelig kildeangivelse**
I salgs- eller reklameøjemed er eftertryk og citering af rapporten samt anvendelse af Skov & Landskabs navn kun tilladt efter skriftlig tilladelse.

# Resumé

Virksomhedsoverdragelse bliver mere og mere almindeligt i forbindelse med kommunernes øgede anvendelse af udlicitering til løsning af grønne driftsopgaver. En virksomhedsoverdragelse laver på afgørende vis om på medarbejdernes arbejdsliv. Personligt, socialt, organisatorisk og arbejdsmæssigt betyder en virksomhedsoverdragelse en række sammenfaldende omvæltninger for medarbejderne. Omvæltningerne betyder både nye muligheder og udfordringer. Omvæltningerne er også forbundet med usikkerhed og utryghed for den enkelte medarbejder. Ledelsesmæssigt kan udfordringen med virksomhedsoverdragelse gribes an meget forskelligt selvom det lovgivningsmæssige grundlag indeholder en række bundne vilkår. Både kommune og virksomhed har indflydelse på, og dermed ansvar for et givent forløb, hvor medarbejdere overdrages. Det er desværre ikke altid at denne udfordring løses på bedste vis.

Skov & Landskab har på foranledning af 3F/BAT undersøgt to forløb med virksomhedsoverdragelse. Der er foretaget fokusgruppeinterviews med medarbejdere og ledelse i begge forløb og sammenholdt med viden fra andre undersøgelser. På denne baggrund er der sat fokus på en række ledelsesmæssige udfordringer for både kommuner og virksomheder samt en håndfuld gode råd til håndtering heraf.

# Indholdsfortegnelse


Resumé ..... 3
Indholdsfortegnelse ..... 4
Om undersøgelsen ..... 6
Udlicitering og virksomhedsoverdragelse ..... 8
Styringsmæssige udfordringer ..... 9
Planlægning ..... 10
Tildeling ..... 11
Overdragelse ..... 11
Integration ..... 12
Fremtiden ..... 12
Det positive ..... 14
Oplevelse af usikkerhed ..... 15
Personlige kompetencer og forhold ..... 16
Støtte og opbakning ..... 16
Erfaringer ..... 17
Viden og information ..... 17
Historier og rygter ..... 17
Konsekvenser ..... 18
Søger væk (de stærkeste) ..... 18
Manglende motivation / arbejdsindsats ..... 18
Psykisk påvirkning ..... 18
”Går ned” (de svageste) ..... 18
Fire ’gode’ råd ..... 19
Første råd: Fornyede politikker for det sociale ansvar ..... 19
Andet råd: Overdragelsesplan hos udbyder ..... 20
Tredje råd: Integration på den nye arbejdsplads / integrationsplan ..... 20
Fjerde råd: Opfølgning på medarbejdervilkår ..... 20
Diskussioner ..... 21
Effektiviseringsgevinster – og omkostninger ..... 21
En udsigt til genudbud efter genudbud ..... 21
Hvad sker der med de ’svage’ medarbejdere? ..... 22

Virksomheder i klemme ..... 22
Tilpasning af kultur ..... 23
Referencer ..... 24

# Om undersøgelsen

Med udgangspunkt i medarbejdernes oplevelse af virksomhedsoverdragelsen har formålet med undersøgelsen været at finde frem til en håndfuld råd til den 'gode virksomhedsoverdragelse' ved førstegangsudbud. Undersøgelsen er gennemført af Skov & Landskab i foråret 2011 i regi af det offentlig-private samarbejde i PartnerLandskab. 3F / BAT har finansieret undersøgelsen.

Undersøgelsen bygger på fokusgruppeinterviews af 2 grupper af virksomhedsoverdragne medarbejdere samt ledelsen i de virksomheder, der har modtaget medarbejderne. I fokusgruppeinterviewene er der taget udgangspunkt i diskussioner af medarbejdernes forskellige beskrivelser og oplevelser af virksomhedsoverdragelsesforløbet samt deres opfattelse af deres tidligere og nuværende arbejdsplads. Fokusgruppeinterviews har den fordel, at de kan anvendes til at undersøge og tydeliggøre forskelle og ligheder i opfattelser, holdninger og erfaringer gennem dialog omkring et forudbestemt emne inden for en gruppe af mennesker.[1] Valget af fokusgruppeinterview som metode har betydet at undersøgelsen har lagt vægt på opfattelser, holdninger og erfaringer i gruppesammenhæng og i mindre grad på de enkelte medarbejdere. Materialet er efterfølgende gennemgået med henblik på at udpege forhold, som medarbejderne og ledelsen har beskrevet som væsentlige og/eller lagt vægt på i de forskellige faser i overdragelsesforløbet. Set i forhold til omfanget af udlicitering i kommunerne er nærværende materiale begrænset i omfang. Undersøgelsen er derfor primært udforskende i forhold til emnet og afdækker hovedsageligt hvilke tendenser, der *kan* have betydning for medarbejdernes oplevelse i virksomhedsoverdragelsesforløbet. De gode råd er udarbejdet i forhold til de kritiske forhold, der er udpeget i undersøgelsen. Relevansen af undersøgelsen i en større sammenhæng er derfor til debat. Formålet med undersøgelsen i denne sammenhæng er her at skabe et informeret grundlag for debatten.

De 2 cases er udvalgt efter deres relevans for undersøgelsens formål samt muligheden for at få adgang til at foretage fokusgruppeinterviews med medarbejdere. En række virksomheder blev indledningsvist opregnet på baggrund af vundne offentlige udbud inden for de seneste 1-2 år. Virksomhederne blev herefter kontaktet med henblik på deltagelse og organisering af fokusgruppeinterview med overdragene medarbejdere. To virksomheder indvilligede i at deltage. Den ene virksomhed valgte dog at lade en gruppe af medarbejdere, der var overdraget fra en større privat virksomhed, indgå i undersøgelsen. Overdragelsen og situationen i dette forløb havde dog store ligheder med overdragelser fra offentlige udbydere. En afgørende forskel mellem privat og offentlig aftaleret er dog en større frihed i forhold til ind-

[1] Halkier, B. (2006) *Fokusgrupper* (Frederiksberg: Roskilde Universitetsforlag).

gåelse af aftaler mellem private parter, hvor udbud og kontraktindgåelse i det offentlige er reguleret i større grad.

På baggrund af det begrænsede udvalg af forløb er virksomhedernes identitet ikke angivet i denne undersøgelse. Efterfølgende har en af virksomhederne dog ønsket at berette om deres erfaringer i et fagblad. I denne forbindelse har medarbejdere og udbyder godkendt offentliggørelse af erfaringerne. I begge forløb havde medarbejdergrupperne været ansat i længere tid hos de udbydende organisationer. Typisk havde medarbejderne været ansat i mere end 10 år og havde haft et nært identitetsmæssigt tilhørsforhold til deres tidligere ansættelsessted. I det ene forløb var medarbejdere del af en større virksomhedsoverdragelse af en lang række driftsopgaver i flere delentrepriser. Udliciteringen betød at medarbejdere blev splittet op i mindre grupper som en del af forløbet og overdraget til forskellige entreprenører. Fokusgruppeinterviewet blev foretaget ca. 2 år efter at medarbejdere var overdraget. Der indgik 4 medarbejdere i interviewet. Der blev ligeledes foretaget interview med ledelsen i virksomheden. I den anden case var medarbejdere også overdraget som del af en større strategi for udlicitering af opgaver, men samtidigt var medarbejdergruppen overdraget sammen. Fokusgruppeinterviewet blev foretaget ca. 1 år efter at medarbejdere var overdraget. Der indgik 5 medarbejdere samt en leder i interviewet.

# Udlicitering og virksomhedsoverdragelse

Konkurrenceudsættelse af kommunale opgaver har siden starten af 1990'erne været stærk øget og der har været et vedvarende politisk pres for et fortsat øget brug af udlicitering til løsning af kommunale opgaver. Det politiske pres er endvidere blevet suppleret med et mere pragmatisk perspektiv, hvor spørgsmålet i mindre grad handler om ideologi og i større grad handler om hvilke tiltag der er effektive.[2] Siden 1993 er udliciteringsgraden steget fra 15,5 % til 25,7 % i 2010.[3] Løbende er der indgående politiske aftaler for at øge udliciteringsgraden. I 2006 indgik den daværende VK-Regering og Kommunernes Landsforening (KL) en aftale om øget konkurrenceudsættelse af kommunale opgaver. Målet var at 26,5 % af opgaverne skulle være konkurrenceudsat i 2010. Med en stigning i udliciteringsgraden fra 20,2 % i 2006 til 25,7 % i 2010 blev dette mål næsten opfyldt og aftalen er betegnet som en succes af Kommunernes Landsforening.[4] I folketinget blev der i foråret 2011 endvidere indgået aftale i Folketinget om den såkaldte 'konkurrencepakke'.[5] I konkurrencepakken er der nævnt et mål for udliciteringsgraden for kommunale opgaver på 31,5 % i 2015. I konkurrencepakken formuleres formålet med offentligt udbud og udlicitering, i overensstemmelse med tidligere politiske og administrative formuleringer, med henvisning til at opgaver skal løses 'bedst og billigst'. I det seneste tiår har de politiske mål om konkurrenceudsættelse og stadig øget anvendelse af markedet til løsning af offentlige opgaver endvidere været understøttet af krav om blandet andet udbuds- og servicestrategier og privates ret til at udfordre opgaver der udføres af kommunerne[6], diverse handleplaner[7] og strategier for offentligt-privat samspil[8] og der har i den politiske debat været talt om muligheden for tvungen udlicitering.

En del af virkeligheden bag øget udlicitering er at medarbejdere, der varetager offentlige opgaver, i stigende grad skifter arbejdsplads. I første omgang

---

[2] Greve, C. (1997) *Privatisering, selskabsdannelser og udlicitering* (Aarhus: Systime), Ejersbo, N. & Greve, C. (2002) Den offentlige sektor på kontrakt.

[3] Kilde: Danmarks Statistik. Indenrigs- og Sundhedsministeriets Kommunale Nøgletal. Udliciteringsgrad 1993-2010.

[4] Kommunernes Landsforening, Pressemeddelelse: "Konkurrenceudsættelsen af kommunale opgaver steg igen i 2010". 1. juni 2011.

[5] Aftale om Konkurrencepakken mellem regeringen (Venstre og Det Konservative Folkeparti), Dansk Folkeparti, Liberal Alliance og Kristendemokraterne af den 11. april 2011.

[6] Jf. kommunestyrelsesloven, LBK nr. 581 af 24. juni 2009 (samt tidligere LBK nr. 373 af 6. juni 2002 vedrørende krav om servicestrategi) samt BEK om kommunal og regional udbudsstrategi og opfølgningsredegørelse af 15. december 2009.

[7] Regeringen (2004) *Handlingsplan for Offentlig-Private Partnerskaber (OPP)* (København: Regeringen).

[8] Regeringen (2011) *Strategi til fremme af offentlig-privat samarbejde* (København: Økonomi- og Erhvervsministeriet).

skiftes der fra det offentlige til det private. I anden omgang, når opgaver genudbydes, skiftes der mellem private virksomheder eller tilbage til det offentlige. Overgangen til et arbejdsliv, hvor skift af arbejdsplads er en fast del, må antages at have stor betydning for hvordan arbejdslivet opleves af medarbejdere og hvordan medarbejdere og virksomheder ledes og organiserer sig. I tidligere undersøgelser af betydningen af udlicitering for medarbejderne har der særligt været lagt vægt på forhold som nedslidning, stress, dårlige arbejdsforhold og sygefravær.[9] I økonomisk sprog er sådanne 'eksternaliteter' med til at udvande de direkte økonomiske gevinster, der opstår ved udlicitering af offentlige opgaver.[10] Statistisk set er der på globalt plan konstateret en gennemsnitslig direkte besparelse på 12 % ved udlicitering på det tekniske område af opgaver såsom affaldsindsamling og rengøring.[11] I et arbejdsmarked og velfærdssystem, som det danske, hvor der er en stor grad af sociale og arbejdsmæssige ordninger og foranstaltninger, vil den direkte besparelse således blive udvandet af øgede udgifter andre steder i systemet. Hertil kommer selvfølgelig de menneskelige og sociale omkostninger ved hel eller delvis udstødelse fra arbejdsmarkedet. Varetagelsen af sociale hensyn gennem sociale klausuler og øvrige krav i udbuds- og kontraktmateriale er i dag valgfrit for udbyderne. For den enkelte forvaltningsdel, der udliciterer, er der dog ikke indbygget nogen direkte økonomiske incitamenter i forhold til at varetagelsen af menneskelige og sociale hensyn.

## Styringsmæssige udfordringer

Styringsmæssigt er der en række udfordringer knyttet til overdragelsen af medarbejdere. En række vigtige styringsmæssige udfordringer vedr. medarbejderne i udliciteringens forskellige faser er skitseret i tabel 1.

***Tabel 1.*** *Vigtige styringsmæssige udfordringer ved overdragelse af medarbejdere i en udlicitering*

| Planlægning | Tildeling | Overdragelse | Integration | Fremtid |
|---|---|---|---|---|
| Udbudsvilkår | Valg af ny virksomhed | 'Afsked' | Ansættelsesvilkår | Nyt udbud / genudbud? |
| Udvælgelse af medarbejdere | Annoncering / Information | 'Velkomst' | Tilpasning af entreprisen | Reduktion af opgaven? |
| Information / høring | | | Faglig integration | |
| Garantier og løfter | | | Organisatorisk integration | |
| | | | Identitetsmæssig integration | |

[9] Petersen OH, Hjelmar U, Vrangbæk K & Cour LL 2011. Effekter ved udlicitering af offentlige opgaver. En forskningsbaseret gennemgang af danske og internationale undersøgelser fra 2000-2011.

[10] Boyne, G. A. (1999) *Managing Local Services: From CCT to Best Value* (Ilford: Frank Cass).

[11] Hodge, G. A. (2000) *Privatization - An International Review of Performance* (Oxford: Boulder Westview Press).

En del af udfordringerne er reguleret via virksomhedsoverdragelsesloven[12] eller aftaleretsligt bestemt via krav om inddragelse af medarbejdere via repræsentanter i de kommunale organisationers MED-struktur.[13] I overdragelsesforløbet ligger de styringsmæssige udfordringer i starten hos den overdragende organisation, men skifter til at være et fælles anliggende og dernæst til primært at være placeret hos den modtagende virksomhed. Det er dog lidt overset at den overdragende organisation stadig vil have indflydelse på medarbejdernes situation efter at medarbejderne er overdraget. Tilrettelæggelsen af genudbud har stor betydning for de berørte medarbejderes arbejdsliv.

## Planlægning

Når et udbud omfatter virksomhedsoverdragelse, følger der oftest mandskab med. Virksomhedsoverdragelsesloven er her gældende og der skal ske inddragelse via den kommunale organisations MED-struktur. I planlægningsfasen fastsættes udbudsvilkårene, herunder krav og ønsker om sociale hensyn hos tilbudsgivende virksomheder via fastsættelse af sociale klausuler. Endvidere sker der en udvælgelse og beskrivelse af de medarbejdere, der skal overdrages. Formelt set skal der kun overdrages de medarbejdere, der er tilknyttede til de udbudte opgaver. I praksis vil mange medarbejdere kun have haft en delvis tilknytning til de udbudte opgaver, da kommunerne i forbindelse med et udbud deler opgaverne op på nye måder. Eksempelvis kan opdelingen ske via beslutning om at udbyde opgaver efter en geografi (eksempelvis en park eller kirkegård) eller funktion (eksempelvis alle græsopgaver eller træbeskæring).[14] Endvidere kan der opstå tvivl om antallet af medarbejdere, som skal overdrages, når en opgave løses af en række delvist tilknyttede medarbejdere.

Virksomhedsoverdragelsesloven kan således ikke altid give klare retningslinjer for håndtering af medarbejderspørgsmål. Virksomhederne i begge forløb kunne berette om eksempler på og havde erfaringer med udbud hvor der enten var overdraget for få, for mange, eller de forkerte medarbejdere i forhold til løsning af de udbudte opgaver. I nogle af eksemplerne kunne opgaverne ikke løses som planlagt eller det kunne være nødvendigt at tilpasse gruppen af medarbejdere eller nægte overtagelse af enkelte medarbejdere. En fast del af virksomhedernes procedure ved overdragelsen var derfor en nøje gennemgang af de overdragne medarbejdere i forhold til opgaverne.

For den kommunale organisation kan et udbud betyde en afgørende forandring i form af at mange eller alle arbejdsopgaver, og dermed også de til-

[12] lov om lønmodtageres retsstilling ved virksomhedsoverdragelse offentliggjort i LBK nr. 710 af 20/08/2002.

[13] Aftale om lokal udmøntning af MED-strukturen i den enkelte kommune følger af rammeaftalen om medindflydelse og medbestemmelse indført i 1996, der er aftalt som del af overenskomsten mellem de kommunale arbejdsgiverparter og KTO (Kommunale Tjenestemænd og Overenskomstansatte). Se også: KL's og KTO's fælles vejledning, 2011.

[14] Nuppenau, C., Lindholst, C. & Karen, S. (2005) *Udbud og udliciteringer af grønne driftsopgaver 1997-2003* (Center for Skov, Landskab & Planlægning, KVL).

knyttede medarbejdere, overdrages. I praksis har udsigten til en hel eller delvis afvikling af egen organisation konsekvenser for styring, drift, ledelse og for medarbejderne i perioden hvor udbuddet gennemføres.

## Tildeling

I tildelingsfasen vælges der ny virksomhed og valget skal formidles ud til forskellige interessenter. Umiddelbart skal tildelingen og valget ske efter de betingelser, der er fastsat i udbudsmaterialet inden for de overordnede formelle og juridiske rammer, som angivet i EU's udbudsdirektiv[15] og øvrig dansk lovgivning[16] og dertilhørende vejledninger[17]. På trods af den juridiske og formelle ramme er der i praksis en lang række valgmuligheder i tildelingsfasen, som afhænger af konkrete bedømmelser i situationen. Eksempelvis via bedømmelse af tilbud i forhold til kriterier opstillet i en tildelingsmodel byggende på det økonomisk mest fordelagtige tilbud, udelukkelse af virksomheder på grund af manglende økonomisk og organisatorisk kunnen, anvendelse af muligheder for at indgå i en teknisk afklaring i forhold til afgivne tilbud eller udelukke tilbudsgivere via prækvalifikation. Det er afgørende at forstå sammenhængen hvori konkrete udbud foregår. Det indbyggede ideal bag offentlig udlicitering, der hviler på antagelsen om at det er muligt at foretage en klar specifikation af opgaven, prissætning via konkurrenceudsættelse, entydig kontrol af opgaven samt foretage opfølgning via økonomiske sanktioner, skal indgå i en virkelighed der er langt mere sammensat end idealet foreskriver.[18]

Selvom en kommune formelt set er at betragte som en samlet organisation, består den samtidig af mange dele, der ikke altid har samme interesser. Ofte vil en administrativt opdelt organisation i henholdsvis bestiller- og udførerfunktioner være præget af delvist modstridende interesser. Det gælder også mellem det politiske og det administrative niveau. I det ene af de undersøgte forløb kom dette eksempelvis til udtryk i tildelingsfasen ved at der blev meldt ud i pressen fra politisk hold førend medarbejderne var orienterede. Dette blev betragtet som illoyalt af medarbejderne.

## Overdragelse

I de to undersøgte forløb har virksomhederne taget aktivt hånd om mødet med de nye medarbejdere og integrationen af de nye medarbejdergrupper. Virksomhederne har taget kontakt til medarbejderne så snart at tildelingen var offentliggjort. Medarbejderne mødte deres nye leder, der blev afholdt

---

[15] European Commission (2004) *Directive 2004/18/EC on the coordination of procedures for the award of public works contracts, public supply contracts, and public service contracts.*

[16] Fx bekendtgørelse af lov om indhentning af tilbud på visse offentlige og offentligt støttede kontrakter: LBK nr. 1410 af 7. december 2007.

[17] Konkurrencestyrelsen (2006) *Konkurrencestyrelsens vejledning til udbudsdirektiverne* (København: Konkurrencestyrelsen).

[18] Lindholst, A. C. & Bogetoft, P. (2011) Managerial Challenges in Public Service Contracting: Lessons in Green-Space Management, *Public Administration,* 89(3), pp. 1036–1062.

fællesmøder og gennemført individuelle kompetencevurderinger (IKV). På trods af mange års arbejdsliv i de overdragende organisationer havde medarbejderne derimod ikke en formel afsked med deres tidligere arbejdsgiver.

## Integration

Når medarbejderne formelt er overdraget starter et integrationsforløb i den nye virksomhed. Selvom kernen i driftsopgaven kan betragtes som nogenlunde den samme før og efter overdragelsen indebærer integrationen omvæltninger på flere niveauer. Virksomhedsoverdragelsesloven sætter i første omgang rammerne for løn- og ansættelsesvilkår. Rettigheder til ferie, regler vedr. sygdom, løn og pension m.m. reguleres således på et relativt fast grundlag. For virksomheden er hovedudfordringen håndteringen af forskellige løn- og ansættelsesvilkår for medarbejdergrupper, der i bund og grund udfører det samme faglige arbejde. Samtidig med at virksomhedsoverdragelsesloven beskytter medarbejderne, skaber den således også barrierer for integrationen i den nye virksomhed. Særligt kan der opstå mentale barrierer mellem nye medarbejdere og de gamle medarbejdere i virksomheden, hvor medarbejdergrupper der burde have et tæt arbejdsmæssigt fællesskab stadig tænker i kategorierne 'os og dem'. I begge forløb var medarbejderne geografisk isolerede på grund af placering af arbejdsstederne. Problemet opstod mest når medarbejderne mødtes på tværs i organisationen og i forhold til ledelsens praktiske muligheder for at organisere arbejdet. Typisk opsiges den gældende overenskomsten af virksomheden til ophør ved dennes udløb med henblik på tilpasning og/eller overgang til den private overenskomst.

I forhold til den arbejdsmæssige integration var der i begge forløb en overgang til en ny måde at tilrettelægge og udføre de daglige arbejdsopgaver på. I begge forløb var mødet med den private virksomhedskultur en overgang til en mere selvstændig hverdag, et fokus på effektivitet, en større grad af prioritering af arbejdsopgaver og en mere flad og åben organisationsstruktur. Ændringerne i måden at tilrettelægge og udføre egne opgaver på krævede i begge forløb en aktiv ledelsesindsats og ansås som et langsigtet arbejde af ledelserne. I begge forløb var denne overgang ikke implementeret fuldt ud på trods af henholdsvis et og to år i de nye virksomheder.

## Fremtiden

'Fremtiden' er ikke en egentlig fase, men er en række spørgsmål, der afventer nærmere stillingtagen i en kommende planlægningsfase. Spørgsmålet om hvordan og hvornår et genudbud tilrettelægges er særligt vigtigt for medarbejderne. Mulige reduktioner i opgaven fra udbyders side er ligeledes en vigtig parameter, som har stor betydning på arbejdssituationen – og for virksomheden.

I det ene forløb betød udsigten til kommende genudbud at medarbejderne var forbeholdne overfor i hvilken grad de skulle identificere og engagere sig i den nye virksomhed. Det betød også at de var i tvivl om varigheden i deres relationer til de nærmeste kollegaer. Eksempelvis udtrykte nogle medarbejdere modstand overfor engagement i kollegaer når relationen havde udsigt

til at være af kortere varighed. På denne måde har udbyder indflydelse på forhold de formelt set ikke har ansvar for og som er placeret i en anden organisation.

# Det positive

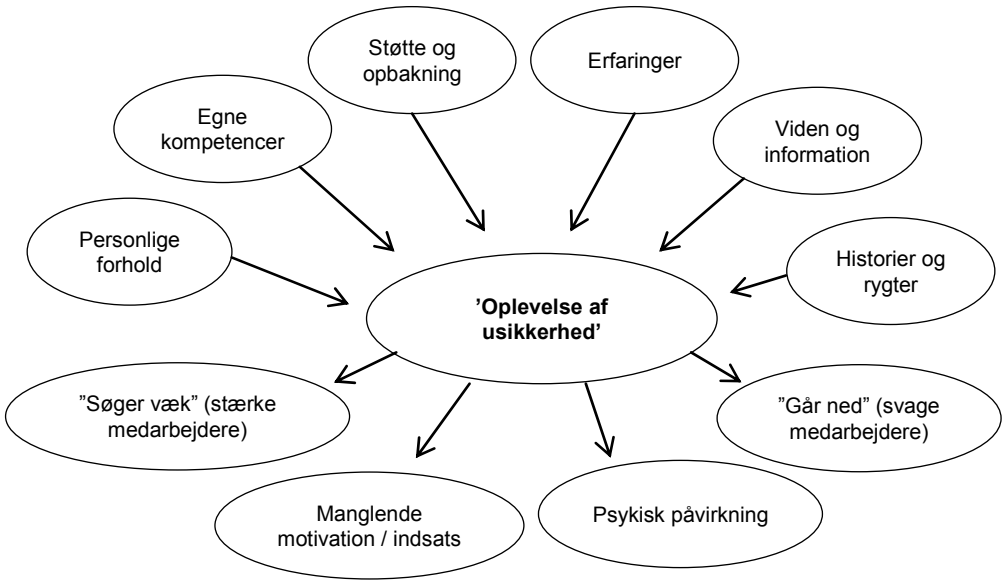
På den positive side kan en virksomhedsoverdragelse betyde nye muligheder for medarbejderne. I forhold til den traditionelle offentlige organisation præget af bureaukrati og skiftende politiske målsætninger, indebærer integrationen i en privat virksomhed – i det gode tilfælde – ofte mødet med en kultur præget af krav og behov for selvstændighed og individuelt ansvar, hurtige beslutningsgange, alsidige opgaver, effektiv opgaveløsning, åben adgang til ledelsen samt løbende udvikling af faglige kompetencer. Når dette møde lykkes betyder det også, at medarbejderne finder et nyt arbejdsliv, hvor de vokser med opgaverne og trives. I det ene forløb gav dette sig udtryk ved, at medarbejderne tilkendegav at de havde 'hanket op i sig selv', hvor de tidligere havde ladet 'hovedet blive hjemme'.

# Oplevelse af usikkerhed

De nye muligheder har også en bagside. En del af bagsiden omhandler blandt andet hvad der sker med medarbejdere når mødet mellem offentlig og privat ikke lykkes. I de to undersøgte forløb er oplevelsen af hvad der kan fortolkes som 'usikkerhed' helt central som en del af bagsiden. Overordnet er oplevelsen af usikkerhed en mental tilstand som de fleste mennesker kender fra forskellige situationer og faser i deres livsforløb. Oplevelsen af usikkerhed kan opstå når forhold og omstændigheder, der normalt tages for givet, forandres. Oplevelsen skabes i et samspil mellem ydre og indre forhold for det enkelte menneske. En indre sikkerhed og tiltro på egne evner og kunnen i det enkelte menneske, kan eksempelvis give en følelse af at ydre forandringer kan håndteres på en positiv og udviklende måde.

Omvendt kan en lav indre sikkerhed betyde at mindre ydre omvæltninger opleves som kritiske. I en virksomhedsoverdragelse er der en lang række sammenfaldende forhold, som ændres samtidigt. Det gælder eksempelvis løn- og ansættelsesforhold, udskiftning af kollegaer, organisation, arbejdsplads, arbejdsopgaver, samt arbejdsmæssig identitet og tilhørsforhold. En virksomhedsoverdragelse sætter derfor den enkelte medarbejder og gruppen af medarbejdere på en kritisk prøve, der kræver en grad af indre styrke og ydre støtte såfremt at oplevelsen af usikkerhed ikke skal få uhensigtsmæssige/negative virkninger.

Oplevelsen af usikkerheden kom til udtryk hos medarbejderne på forskellige måder i de forløb medarbejderne havde været igennem – og med forskellige årsager. Usikkerheden havde også forskellige konsekvenser for den enkelte medarbejder. I figur 1 gives der et overblik over de forskellige årsager og virkninger for den enkelte medarbejders oplevelse af usikkerhed som det fremgik af de to undersøgte forløb. I begge tilfælde var medarbejderne meget usikre i perioden efter at beslutningen om udbud var annonceret internt og frem til selve overdragelsen til den nye virksomhed. I det ene tilfælde fortsatte usikkerheden efterfølgende og var blevet til en vedvarende del af arbejdslivet. I det andet tilfælde var der skabt ro og tryghed om fremtiden.




***Figur 1.*** *Overblik over årsager og negative konsekvenser af den enkelte medarbejders oplevelse af usikkerhed i forbindelse med virksomhedsoverdragelse ved førstegangsudbud.*

## Personlige kompetencer og forhold

Tiltroen til egne evner var vigtig for oplevelse af usikkerhed. Nogle medarbejdere var mere sikre på sig selv i forhold til at kunne håndtere og klare en ny arbejdssituation. Dette kom til udtryk ved beskrivelse af andre kollegaer som havde haft det mere svært i virksomhedsoverdragelsesforløbet. Flere af medarbejderne i de to forløb beskrev eksempelvis kollegaer, der var 'svage' eller havde 'problematiske' livsforløb. Eksempelvis med alkoholisme eller begrænsede arbejdsevner. I disse tilfælde blev der fortalt om hændelser, hvor kollegaerne var 'gået ned' eller 'presset ud'.

## Støtte og opbakning

Oplevelsen af støtte og opbakning i forløbet var meget vigtig for medarbejderne. De modtagende virksomheder beskrev begge en åben og direkte tilgang til medarbejderne. Virksomhederne lagde stor vægt på at 'døren var åben' og at ledelsen var 'i øjenhøjde' med de nye medarbejdere. Det personlige møde både på kontoret og ude på arbejdsstederne ('i marken') var afgørende i begge forløb. I begge forløb var støtten og opbakningen også en del af kompetenceudviklingen af de overdragne medarbejdere i forhold til et nyt arbejdsliv i en ny virksomhedskultur.

Information og kommunikation var centralt for oplevelsen af støtte og opbakning i udbudsforløbet. Oplevelse af støtte og opbakning er eksempelvis afhængig af hvordan budskaber modtages og fortolkes. Formelt rummer den kommunale MED-struktur krav om høringer af medarbejderne i forhold til beslutningen om at gennemføre et udbud. Noget tyder dog på at den formelle struktur rent kommunikativt ikke altid fungerer efter hensigten. Medarbejderne i begge forløb berettede eksempelvis om, at de ikke havde fået information og ikke havde fået mulighed for at blive hørt i et omfang, der

havde haft nogen betydning. Noget tyder på at ledelserne i begge forløb ikke havde forstået den kommunikative grundsætning om at: 'du siger ikke det du siger - du siger det der bliver hørt'.[19]

I det ene forløb betød uindfriede løfter og garantier at der efterfølgende opstod bitterhed og en følelse af tillidsbrud i forhold til den tidligere arbejdsgiver. I det andet forløb var det tydeligt at ledelsen hos den modtagende virksomhed havde oplevet en stor bekymring og omsorg for medarbejderne hos den overdragende virksomhed som medarbejderne dog ikke havde oplevet i nær samme grad. Medarbejderspørgsmålet havde været afgørende i valg af ny virksomhed, men samtidig var dette ikke kommunikeret ud til medarbejderne på en måde så de havde forstået dette. I begge tilfælde var kommunikationen fra de overdragende organisationer sket på en måde, der medførte større usikkerhed hos medarbejderne end nødvendigt. I det ene tilfælde før og i det andet tilfælde efter overdragelsen.

## Erfaringer

Egne og andres erfaringer fra arbejdslivet og oplevelsen af egen arbejdsplads gjorde sig også gældende i forhold til oplevelsen af usikkerhed. Særligt havde erfaringer med 'svage' kollegaers skæbne gjort indtryk. Erfaringer med tidligere kollegaer, der var 'gået ned', 'forsvundet ud' eller 'presset ud' blev fremhævet af medarbejderne som skrækeksempler på hvordan det kunne gå. I det ene tilfælde udtrykte medarbejderne frygt for at de kunne opleve det samme i et fremtidigt genudbud. Dette fremtidsscenario indvirkede dermed negativt på deres oplevelse af deres arbejdssituation.

## Viden og information

I begge forløb udtrykte medarbejderne at de havde haft manglende viden om relevante vilkår i udbudsmaterialet og udbyders intentioner med udbuddet. Der var dog gennemført de obligatoriske høringer i MED-udvalg samt afholdt stormøder. Medarbejderne havde i det ene forløb ikke oplevet at det ville hjælpe at gå til tillidsrepræsentanten for at afklare spørgsmål. Tillidsrepræsentanten ansås her som en del af ledelsen.

## Historier og rygter

Historier og rygter spillede en stor rolle for medarbejdernes opfattelse af deres situation. Eksempelvis var der 'skrækhistorier' fra andre overdragelsesforløb, hvor det fremgik at tidligere kollegaer var blevet 'presset ud' af de nye virksomheder. Det var dog ikke noget medarbejderne selv havde oplevet på deres nye arbejdspladser. I begge forløb havde der været en udtalt frygt for at overgå til virksomheder med et 'dårligt' omdømme. Både store og små virksomheder kunne have et dårligt omdømme. Mindre virksomheder blev i nogle tilfælde anset for at have manglende ledelse og faglige kompetencer på driftsområdet, hvor store virksomheder i nogle tilfælde blev anset for at have dårlige medarbejderpolitikker og for meget fokus på den økonomiske bundlinje.

[19] Luhmann, N. (1995) *Social Systems* (Stanford: Stanford University Press).

# Konsekvenser

Ligesom der var forskellige årsager til oplevelsen af usikkerhed, medførte usikkerheden også forskellige konsekvenser for medarbejderne.

## Søger væk (de stærkeste)

I det ene forløb berettede medarbejderne om at en del kollegaer og ledere var søgt væk fra den kommunale organisation i perioden efter udbuddet var annonceret. Det var typisk de ressourcestærke og medarbejderne, der hurtigt kunne finde et nyt job, som søgte væk.

## Manglende motivation / arbejdsindsats

Særligt i det ene forløb oplevede medarbejderne at arbejdsmotivationen faldt og arbejdsindsatsen blev mindre i perioden efter annonceringen af udbuddet og frem til selve overdragelsen. Samtidig blev mellemledelsen og styringen svækket. Eksempelvis søgte mellemledere væk og det langsigtede perspektiv i arbejdet forsvandt. Den generelle oplevelse var at 'tingene gik i stå'.

## Psykisk påvirkning

I begge forløb var der beskrivelser af hvordan kollegaer have fået det psykisk dårligt på grund af usikkerheden om den fremtidige arbejdssituation. I det ene forløb begyndte medarbejdere eksempelvis at få uhensigtsmæssige 'vaner' af næsten tvangsmæssig karakter. Medarbejderne begyndte eksempelvis at gå forbi parkeringspladserne flere gange dagligt for at se hvilke eventuelle tilbudsgivere, der måske – måske ikke – kunne være på besøg. Særligt var medarbejderne nervøse for at en række bestemte virksomheder skulle være en del af de bydende.

## "Går ned" (de svageste)

Medarbejdergrupperne berettede også om sygemeldinger og kollegaer, der blev væk fra arbejdspladsen. I det ene forløb havde virksomheden flere nye medarbejdere, der fik langtidssygemeldinger. Den udbredte forklaring blandt både medarbejdere og ledere var at udsigten til et mere dynamisk og omskiftligt arbejdsliv var særligt vanskeligt for de 'svageste' medarbejdere. Problematiske forhold kunne være et nyt arbejdssted eller ændrede arbejdsopgaver.

# Fire 'gode' råd

På baggrund af undersøgelsen foreslås i det følgende fire 'gode råd' til branchen som kan tage hånd om de problematikker, der er identificeret i undersøgelsen og gengivet i ovenstående. Det første råd handler om at forny de offentlige politikker for socialt ansvar, hvor nye formelle ordninger bør afløse uformelle ordninger for socialt ansvar i kommunerne. Det andet råd handler om at indarbejde en troværdig overdragelsesplan hos udbyder for et udbudsforløb. Det tredje råd handler om at stille krav til virksomheder om en troværdig integrationsplan for medarbejderne. Det fjerde råd omhandler en bedre opfølgning på medarbejderforhold, hvor kontraktstyringen bør følge op på medarbejdernes rammeforhold.

## Første råd: Fornyede politikker for det sociale ansvar

Traditionelt har den offentlige organisation inden for park- og vejområdet været 'rummelig', når det gælder medarbejdere med forskellige arbejdsevner og behov. I høj grad har dette været en uformel politik, som hverken har været nedskrevet eller haft en tydelig økonomisk ramme. Med moderniseringen af den offentlige sektor og den stigende grad af udlicitering er denne politik under forandring. Såfremt at rummeligheden skal bevares i forhold til den øgede brug af udlicitering er det nødvendigt at politikken finder en ny ramme, der understøttes af formelle ordninger og økonomiske midler. Muligheden for at varetage sociale hensyn via indskrivning af klausuler er sandsynligvis ikke tilstrækkeligt da eventuelle økonomiske konsekvenser ved at undlade sådanne ikke indgår med tilstrækkeligt vægt for den enkelte udbyder – eller udbydende del i den kommunale organisation. En diskussion om rammevilkår på arbejdsmarkedet kunne være en anden mulighed i forhold til at sikre fornyelse af politikkerne for det sociale ansvar.

I 2011 har det fælles offentlige samarbejde udbudsportalen.dk offentliggjort en række vejledningsmaterialer vedrørende virksomhedsoverdragelse.[20] Materialet er målrettet vejledning og information af de forskellige grupper og organisatoriske enheder, der er involveret i en virksomhedsoverdrage. Det umiddelbare indtryk af det materiale, der er tilegnet vejledning af og information til medarbejderne er dog, at det er skrevet i et sprog, som ikke er målrettet medarbejderne i nogen nævneværdig grad. I materialet er der anvendt et formelt-juridisk sprog og i teksten er der stor vægt på det lovgivningsmæssige grundlag og de formelle rammer omkring udbud og virksomhedsoverdragelse. Materialet er udarbejdet af Kommunernes Landsforenings juridiske kontor.

[20] Udbudsportalen.dk. Virksomhedsoverdragelse – vejledning til medarbejderne. April 2011 samt pjece - Udlicitering - hvad så med medarbejderne? Juni 2011.

## Andet råd: Overdragelsesplan hos udbyder

Det var forskelligt hvordan de to udbydere håndterede overdragelsen. Medarbejderne havde ikke i nogle af tilfældene oplevet deres gamle arbejdsplads som særligt støttende eller behjælpelig i forløbet. På baggrund af undersøgelsen kan der fremhæves en række forhold, der kan forbedre forløbet for medarbejderne, herunder:

- Sikring af den økonomiske ramme for driften og opfyldelse af sociale hensyn via udbudsbetingelser og kontraktvilkår.
- Sikre at de rigtige medarbejdere overdrages.
- Sikre at information ikke kun bliver formidlet til, men også forstået af medarbejderne.
- Sikre at uformelle politikker/rammer afløses af formelle politikker/rammer.

## Tredje råd: Integration på den nye arbejdsplads / integrationsplan

Begge virksomheder fremstod generelt som gode eksempler på hvordan virksomheder kan håndtere en virksomhedsoverdragelse. En række forhold synes aktivt at medvirke til et positivt forløb, herunder:

- Plan for modtagelse og afklaring af arbejdsevne
- Plan for eventuelt kompetenceudviklingsforløb
- Afsatte ressourcer til integrationsforløb
- Plan for tilpasning til ny styring og ledelse
- Generel åbenhed, tilgængelighed og engagement fra ledelsen

## Fjerde råd: Opfølgning på medarbejdervilkår

Det følger af virksomhedsoverdragelsesloven at medarbejderne skal sikres i forhold til deres gældende løn- og ansættelsesvilkår indtil overenskomstens udløb. Der er dog en række forhold, der kan fortolkes i nogen udstrækning. Eksempelvis gælder det at arbejdstagerne ikke må stilles ringere end tidligere. Betyder det eksempelvis at der ikke må skiftes arbejdssted, hvor transportafstanden bliver væsentligt længere?

Opfølgning er dog ikke kun et spørgsmål om overholdelse af virksomhedsoverdragelsesloven. I det ene forløb anbefalede medarbejderne entydigt at kommunen ikke kun burde følge op på kvaliteten i den grønne drift alene, men også bevare et fokus på medarbejdernes forhold. Anbefalingen skete på baggrund af historier om behandlingen af tidligere kollegaer, der var overdraget til andre virksomheder. Opfølgning på medarbejdervilkår kunne eksempelvis være en opgave for udbyders personalekontor. Et andet aspekt af opfølgning er planlægningen af genudbud. Et genudbud har stor betydning for hvordan arbejdslivet vil forme sig for de tidligere overdragne medarbejdere.

# Diskussioner

## Effektiviseringsgevinster – og omkostninger

Ønsket om øget udlicitering er primært drevet af ønsket om at effektivisere de offentlige opgaver og dermed skabe besparelser – eller opnå såkaldte 'effektiviseringsgevinster'. Størrelsen af effektiviseringsgevinsten varierer fra udbud til udbud. I nogle forvaltninger taler man om gevinster på op til 20-30 % i forhold til en tidligere situation med fuld egenproduktion.[21] Andre opgørelser viser varierende og mindre økonomiske gevinster, herunder forskellige kvalitative effekter, såsom ændringer i kvalitet- og/eller serviceniveau.[22] Dansk Byggeri har i en beregning af effektiviseringspotentialet ved udlicitering inden for vej- og parkområdet anvendt en moderat effektiviseringsgevinst på 10 %.[23] Opgørelsen af sådanne effektiviseringsgevinster tager dog ikke højde for blandt andet de sociale følgeomkostninger, der kan opstå når medarbejderne får langtidssygemeldinger eller overgår til offentlig forsørgelse eller at der opstår efterfølgende ekstraomkostninger for den private virksomhed, når der skal udvises særlige hensyn til 'svage' medarbejdere o.l. Endvidere kan opgørelsen af gevinsten i den enkelte situation med udlicitering i sammenligning med en tidligere situation med egenproduktion dog også antages at skyldes at den tidligere situation var præget af en ineffektiv ledelse og organisering af egenproduktionen.

## En udsigt til genudbud efter genudbud

Nærværende undersøgelse påpeger også at fremtiden kan opleves som vedvarende usikker for virksomhedsoverdragne medarbejdere. Udsigten til genudbud efter genudbud udgør et særligt problem med stigende samfundsmæssig betydning i takt med at udliciteringsgraden øges. I et genudbud kan kommunen dele opgaven op på ny og dermed opdele en gruppe af kollegaer på ny. Et genudbud betyder også at medarbejderne kan blive overdraget til en ny virksomhed. Medarbejderne må således leve med udsigten til måske – måske ikke – at blive overdraget til en ny virksomhed samt måske – måske ikke – få nye kollegaer for hver udbudsrunde. Ved førstegangsudbud er der regler for orientering og høring i MED-strukturen, men dette går tabt ved efterfølgende udbudsrunder. Gentagne genudbud betyder også at medarbejderne får opfattelsen af at den nuværende virksomhed kun indebærer et midlertidigt tilhørsforhold. Udlicitering betyder således mere løse og midlertidige organisatoriske tilhørsforhold for de berørte medarbejdere. Sådanne løse og midlertidige tilhørsforhold er måske forhold der anses

[21] Effektiviseringen er beskrevet af Slots- og Ejendomsstyrelsen i 2004 på grundlag af erfaringerne med udlicitering af drift i slotshaver i en 6 årig periode. Kilde: Jarlov, C. & Henriksen, P. B. (2004) *Organisation og udliciteringen - en beretning om udliciteringsproessernes egendynamik* (København: Slots- og Ejendomsstyrelsen).

[22] Udbudsrådet (2010) *Erfaringer med konkurrence om offentlige opgaver – overblik over eksisterende dokumentation af effekterne* (København: Udbudsrådet).

[23] Dansk Byggeri – notat af 28. juni 2010.

som acceptable og uproblematiske for den højtuddannede del af arbejdsstyrken, hvor job- og karriereskift i højere grad er spørgsmål om egne valg mellem muligheder. For medarbejdere i driften på park- og naturområdet er virkeligheden ved virksomhedsoverdragelse dog noget anderledes. Særligt fordi situationen er påtvunget og ikke bygger på et frit valg.

Undersøgelsen peger også på, at det kan være et problem for ledelsen at have en medarbejdergruppe, der ikke kan integreres fuldt ud i virksomheden og som ikke opnår det samme tilhørsforhold til virksomheden og deres øvrige kollegaer. Tilhørsmæssigt kan medarbejderne derfor ende i et slags 'ingenmandsland'.

## Hvad sker der med de 'svage' medarbejdere?

En udlicitering ændrer medarbejdernes hverdag radikalt. En arbejdssituation præget af stabilitet og faste forhold skiftes almindeligvis ud med en arbejdssituation præget af forandring og en mere løs tilknytning til arbejdssteder, kollegaer og organisation. Ved virksomhedsoverdragelsen er den nye arbejdsplads i første omgang den vindende virksomhed. Dette kan dog ændres af forhold som begrundede effektiviseringer, nedskæringer i entreprisen, genudbud, krav om omstillingsparathed og fleksibilitet. En del virksomhedsoverdragne medarbejdere kommer med en mangeårig baggrund i samme offentlige organisation og med en jobprofil, der er nøje tilpasset medarbejdernes evner. Park- og vejområdet har traditionelt været anvendt til at finde beskæftigelse til medarbejdere, der ikke har været i stand til at arbejde fuldt ud på almindelige vilkår. Sådanne 'svage' medarbejdere er ikke umiddelbart parat til en ny hverdag præget af større arbejdskrav, løbende forandringer og mere løse tilknytningsforhold – kollegialt, organisatorisk og arbejdsmæssigt. Blandt virksomhedsoverdragne medarbejdere er frygten for at blive 'presset ud' af jobbet og arbejdsmarkedet løbende til stede. Hvad der sker med virksomhedsoverdragne medarbejdere over tid og hvilke konsekvenser det har for den enkelte og samfundsmæssigt, er der ikke overblik over.

## Virksomheder i klemme

Afhængig af hvordan kontraktvilkårene er sat op indebærer en overdragelse af medarbejdere en økonomisk risiko for virksomheden. Konkret kan der være et misforhold mellem kommunens muligheder for at ændre i omfanget af entrepriseopgaver og den økonomiske betaling til virksomheden. Medarbejderne bliver typisk overdraget med en offentlig aftalt overenskomst, som er bedre end den 'grønne', der er gældende for ansatte i det private. Eksempelvis indebærer den offentlige overenskomst og diverse lokalaftaler længere opsigelsesvarsler, større fratrædelsesgodtgørelse, betalt løn ved sociale begivenheder samt generelt bedre løn- og pensionsvilkår.

Såfremt at kommunen vælger at reducere opgaverne i en udliciteret entreprise, hvori der er indgået virksomhedsoverdragne medarbejdere, vil det være ekstraordinært dyrt for virksomheden efterfølgende at tilpasse mandskabet tilsvarende. Virksomheden mister således ikke bare dækningsbidrag

ved reduktion i omsætningen, men pålægges også en betydelig merudgift til reduktion i mandskabet.

Problemet er særligt nærværende i krisetider, hvor der er stigende krav om besparelser i det offentlige og færre opgaver, der skal løses for private. I det offentlige kan der opstå pludselige politiske krav om besparelser og omprioriteringer fra budgetår til budgetår. Samtidig er virksomhedernes muligheder for at finde andre opgaver for private kunder mere begrænsede. Uden særlige sociale ordninger er svage medarbejdere i denne situation specielt udsatte for at blive presset ud i sygemeldinger, arbejdsløshed eller ud af arbejdsmarkedet.

## Tilpasning af kultur

Mange offentlige driftsorganisationer har i de seneste 10 til 20 år efterlignet de private virksomheder og reorganiseret sig selv i forhold til politiske krav om mere effektivitet og bedre styring.[24] Kulturforskellene mellem arbejdspladserne i det offentlige og private er således mindsket. Det kan være et håb at en del af den gensidige tilpasning i højere grad kommer til at dreje sig om hvordan medarbejderne kan indgå i de skiftende tilhørsforhold på en måde som opleves mere tryg og sikker i forhold til både arbejdsvilkår og fremtid.

[24] Nuppenau, C. (2009) *Marketizing Municipal Park Management Organisations in Denmark. A study of policymaking and organisational change in the period 1985-2005* (Frederiksberg: Københavns Universitet).

# Referencer


Boyne, G. A. (1999) *Managing Local Services: From CCT to Best Value.* (Ilford: Frank Cass).

European Commission (2004) *Directive 2004/18/EC on the coordination of procedures for the award of public works contracts, public supply contracts, and public service contracts.*

Greve, C. (1997) *Privatisering, selskabsdannelser og udlicitering.* (Aarhus: Systime), Ejersbo, N. & Greve, C. (2002) Den offentlige sektor på kontrakt.

Halkier, B. (2006) *Fokusgrupper.* (Frederiksberg: Roskilde Universitetsforlag).

Hodge, G. A. (2000) *Privatization - An International Review of Performance.* (Oxford: Boulder Westview Press).

Jarlov, C. & Henriksen, P. B. (2004) *Organisation og udlicitering - en beretning om udliciteringsproessernes egendynamik.* (København: Slots- og Ejendomsstyrelsen).

Konkurrencestyrelsen (2006) *Konkurrencestyrelsens vejledning til udbudsdirektiverne.* (København: Konkurrencestyrelsen).

Lindholst, A. C. & Bogetoft, P. (2011) Managerial Challenges in Public Service Contracting: Lessons in Green-Space Management, *Public Administration,* 89(3), pp. 1036–1062.

Luhmann, N. (1995) *Social Systems.* (Stanford: Stanford University Press).

Nuppenau, C. (2009) *Marketizing Municipal Park Management Organisations in Denmark. A study of policymaking and organisational change in the period 1985-2005.* (Frederiksberg: Københavns Universitet).

Nuppenau, C., Lindholst, C. & Karen, S. (2005) *Udbud og udliciteringer af grønne driftsopgaver 1997-2003.* (Center for Skov, Landskab & Planlægning, KVL).

Petersen OH, Hjelmar U, Vrangbæk K & Cour LL 2011. *Effekter ved udlicitering af offentlige opgaver. En forskningsbaseret gennemgang af danske og internationale undersøgelser fra 2000-2011.* (København: Anvendt Kommunal Forskning).

Regeringen (2004) *Handlingsplan for Offentlig-Private Partnerskaber (OPP).* (København: Regeringen).

Regeringen (2011) *Strategi til fremme af offentlig-privat samarbejde.* (København: Økonomi- og Erhvervsministeriet).

Udbudsrådet (2010) *Erfaringer med konkurrence om offentlige opgaver – overblik over eksisterende dokumentation af effekterne* (København: Udbudsrådet).

SKOV & LANDSKAB

ARBEJDSRAPPORT SKOV & LANDSKAB 145 / 2012

Skov & Landskab
Københavns Universitet
Rolighedsvej 23
1958 Fredriksberg C
Tel. 3533 1500
sl@life.ku.dk
www.sl.life.ku.dk

Nationalt center for
forskning, uddannelse og
rådgivning i skov
og skovprodukter,
landskabsarkitektur og
landskabsforvaltning,
byplanlægning og bydesign