

# 덴마크 고용서비스의 시장화

Karen N. Breidahl (덴마크 올보르대학교 비교복지연구센터 교수)  
Flemming Larsen (덴마크 올보르대학교 사회과학대학 교수)

이 글은 『고용서비스의 시장화: 유럽의 일자리 우선 복지국가의 딜레마』(*The Marketization of Employment Services: Dilemmas of Europe's Work-First Welfare States*, 2017)라는 책을 집필하기 위해 실시한 덴마크의 공공고용서비스(PES) 민간위탁 사례에 대한 심층적인 연구에 기초해서 작성되었다. 또한 정책문서, 기존 연구문헌, 인터뷰, 전국 설문조사에 이르기까지 광범위한 양적 및 질적 자료를 기반으로 한다. 인터뷰는 정책입안자, 비공공(non-public) 서비스제공기관, 지자체 서비스 구매자를 대상으로 실시했으며, 시장화가 본격적으로 시작된 과정과 시간의 흐름에 따른 대응방식에 대한 깊이 있는 통찰력을 제공한다. 전국 설문조사는 2013~14년 겨울과 2017년 봄에 덴마크 98개 지자체의 서비스 구매자들을 대상으로 실시했으며, 설문조사 결과를 통해 지역차원에서 서비스제공기관이 서비스 전달에 참여하도록 한 접근방식을 알아보고, 지자체들이 시장화에 내재한 딜레마를 어떤 다양한 방식으로 처리했는지 지역적 차이를 살펴본다.

덴마크에서 PES의 시장화가 발달해온 과정은 오랜 기간 동안 정책입안자들이 공공서비스 시장화에 내재한 딜레마와 상충관계 해결을 위해 얼마만큼 고심하고 대응했는지에 대한 이야기이다. 투명하고 경쟁적인 시장(낮은 가격과 개별화된 서비스를 갖춘)을 형성하면서도 공공규제를 통해 높은 거래비용이라는 뜻하지 않은 문제를 방지하고 경쟁을 위한 적절한 한도를 설정(크리밍과 파킹, 저가의 표준화 서비스 등의 부작용을 방지하기 위함)할 수 있도록 균형을 맞추는 것은 지금까지도 지속되어 온 정치적·행정적 과제다. 이러한 딜레마와 상충관계

에 대한 가장 최근의 대응은, 서비스를 시장화하고 국가의 책임을 철회하는 것이었다. 국가차원의 규제 대신, 지자체 차원의 서비스 구매자와 제공기관 사이의 파트너십 또는 네트워크에 기반을 둔 관계가 출현한 것으로 보인다. 따라서 '네트워크 책임성'은 정부책임과 시장책임 사이의 균형이라는 딜레마를 극복하는 한 가지 방법으로 간주된다. 아래에서는 이러한 국면이 어떻게 전개되었는지 설명한다.

## ■ 덴마크 PES 시장화의 과정

덴마크의 PES 시장화의 과정은 2002년에 시작되었다. PES가 지나치게 관료적이고 고비용에 비효율적이라는 비판으로 인해, 중도 우파정부는 고용서비스를 부분적으로 시장화할 것을 제안했다. 지역 PES는 민간위탁에 대한 재량권을 부여받아 위탁할 서비스의 종류 및 대상 실업자 집단과 위탁금액 지불방식을 결정할 수 있었다. 유일한 의무는 적어도 실업자의 10%가 비공공 서비스제공기관이 제공하는 서비스를 전적으로 또는 부분적으로 이용해야 한다는 것이었다. 결과적으로 고용서비스 시장화의 첫 번째 물결은 정부의 규제가 거의 없었다. 초기 시장 형성 이후로 고용서비스 위탁 시장은 크게 성장했으며, 실업자를 위한 서비스 위탁 의무화에 힘입어 더욱 활발해졌다. 2005년에는 모든 실업급여 수급자의 약 46%가 비공공 서비스제공기관에 위탁되었다(Bredgaard and Larsen, 2008). 감사원 및 기타 평가에서는 투명성과 적절한 가격경쟁의 부재를 비난했지만 '시장' 창출이라는 측면에서 프로젝트는 성공적이었다(Rambøll, 2004).

따라서 (지역 당국과 비공공 서비스제공기관 사이에) 적절한 책임관계를 수립하는 것이 어렵다는 사실을 깨닫고 난 후 시장화의 두 번째 물결이 시작되었으며 동시에 비용절감(가격경쟁)과 혁신의 문서화가 시작되었다(Rambøll, 2004). 분명, 낮은 가격과 혁신적인 솔루션을 둘 다 장려할 수 있는 '자유로운' 시장 여건을 만드는 데에는 딜레마가 있었다. 특히 국가 감사원의 문제제기로 2005년 덴마크는 새로운 개혁을 통해 중앙정부의 엄격한 시장규제 도입과 강력한 가격경쟁 및 80% 성과연계 보상을 의무화한 입찰제도를 시행하는 데 착수했다. 따라서 시장 인센티브가 집행되는 동시에, 규제가 느슨했던 시장을 재규제하기 위한 보다 '전

---

통적인' 규제가 다시 실행되었다(Bredgaard and Larsen, 2008). 정부 당국이 위탁되는 서비스의 종류 및 대상 실업자 집단에 대해서 더 엄격하게 통제하기를 원했기 때문에 이러한 재규제 움직임에 따라 시장의 투명성은 강화되고 경쟁이 심화되었다. 이 개혁으로 인해 비공공 서비스제공기관에 위탁된 실업자 수는 절반으로 줄었다.

이러한 입찰제도와 성과연계 보상방식은 2011년까지 의무적으로 시행되었다. 일각에서는 이 방식이 유효성과 효율을 개선한다고 주장했으나 결과는 실망스러웠다. 고가 경쟁, 서비스 제공기관이 감수해야 할 높은 위험부담(위탁비용 전액 지불에 최대 6개월 소요), 그리고 단기에 고용효과를 창출하기 위한 집중적 노력 때문에 많은 민간기관의 서비스가 열악해졌다. 고객에게 개별화된 서비스를 제공하는 혁신적 시장이 형성되기를 기대했지만, 실제로는 서비스는 표준화되고 서비스제공기관은 주로 인터뷰 및 구직활동을 제공하는 데 그치는 시장에 머물렀다. 따라서 시장에서는 혁신적인 솔루션이 아니라 서비스 비용을 놓고 경쟁이 펼쳐지게 되었다. 이것은 특히 성과연계 보상의 결과였는데, 많은 서비스제공기관들이 최소한의 노력으로도(특히 알선이 쉬운 대상의 경우) 취업성과가 발생한다는 것을 깨달았기 때문이다. 기관별로 차이는 있었지만, 언론이 보도한 '스캔들'에서 실업자들이 제공받은 질 낮은 서비스의 사례가 폭로되었다. 이는 영리를 목적으로 하는 서비스제공기관들에 나쁜 평판을 가져왔고, 정책입안자들의 시장 솔루션에 대한 신뢰에 금이 가는 결과를 가져왔다.

시장화의 세 번째 물결은 2010년경에 일어났는데 PES를 해체하고 고용서비스를 지자체에 이전한 또 다른 개혁과 관련이 있다. 지자체들은 이전에 고용서비스 시장화에 대한 경험이 거의 없었으며 매우 제한적으로만 서비스를 위탁하였기 때문에 정부는 이러한 변화가 시장화 과정을 저해할 것으로 우려했다. 그리고 그런 우려가 현실이 된 듯 실제로 2007~2009년 사이에 일부 지자체에 고용서비스에 대한 책임을 맡기는 실험을 시행한 결과 실업자 민간위탁 시장은 하향세를 보이기 시작했다. 2009년에는 지자체가 실업자의 노동시장 참여를 장려하는(실업기간 동안 최대한 많이) 경제적 인센티브가 도입되었고 '제3의 주체(other actors)' 활용에 대한 특별한 경제적 인센티브가 도입되면서 준시장의 성장이 재촉받았다. 그 외에도 특정 집단을 시장에 기반을 둔 서비스제공기관에 위탁하는 것을 필수조건으로 하는 입찰제도도 유지되었다. 따라서 이러한 이니셔티브를 통해 정부는 지자체들이 시장화에 잘 적응할 수 있도록 지원했으며, 시장은 다시 두 배로 성장했고 새로운 '황금기'를 짧게 경험하게 되었다.

그러나 금융위기 이후 경제회복을 위한 국가경제재건계획이 시행되면서 2010년 중도우파 정부는 입찰제도 및 특정 집단을 시장에 위탁하라는 요구사항을 유지하긴 했으나 지자체가 민간기관의 고용서비스를 사용한 경우 지급하던 경제적 인센티브 대부분을 없앴다. 시장은 당시 서비스제공기관의 질 낮은 서비스와 이러한 시장에 대한 정부의 신뢰 감소로 인해 심각한 압박을 받고 있었다. 2011년 권력을 잡은 사민당 정부는 입찰제도 및 특정 집단에 대해 민간 제공기관을 사용하라는 조건을 없애 버렸다. 대신 고용서비스의 시장화 과정에서 정부 규제를 완화할 영역을 지자체가 정할 수 있도록 했다. 또한 유연성을 더욱 확대하여, 지자체들이 EU 조달규정 준수 면제를 포함하여 고용서비스의 시장화 방식을 스스로 결정할 수 있도록 했다.

고용서비스 시장의 광범위한 분권화로 인해, 지자체들이 어떻게 비공공 서비스제공기관을 활용했는지에 관한 전반적인 통계자료가 없어서 최근 몇 년간 해당 시장이 어떻게 발전했는지를 파악하기는 어렵다. 그러나 우리가 수집한 실증적 데이터에 따르면, 고용서비스 시장은 현저하게 감소했으며 시장에 남아 있는 비공공 서비스제공기관은 많지 않다. 이것은 일반적으로 고용서비스 지출이 줄었고 지자체들이 중앙정부에 비해 시장 솔루션을 사용하는 것을 꺼리기 때문인 것으로 보인다. 동시에 전국 설문조사 결과에 따르면, 민간위탁 유형에 변화가 나타나고 있는데 일반적인 서비스를 위탁하던 것에서 보다 전문화된 서비스를 위탁하는 것으로 변화하고 있다(Andersen and Larsen, 2018). 또한 이 때문에 위탁 대상집단 또한 취업 알선이 쉬운 실업자에서 취업알선이 어려운 실업자로 바뀌고 있다. 설문조사 결과에 따르면 지역 주도의, 파트너십에 좀 더 기반을 둔 새로운 유형의 시장화가 발생한 것이 분명해 보이며, 지역마다 차이는 있지만 이제 구매자와 제공기관의 관계는 조달제도에 따른 계약관계라기보다는 파트너십에 더욱 기반을 둔 관계라는 사실이 분명히 드러나고 있다

덴마크의 정책입안자들은 대규모의 전국단위 시장화가 가능하다는 믿음을 잃은 것으로 보인다. 중앙정부 공무원과의 인터뷰에 따르면, 자체적으로 고용서비스를 제공하는 것에 비해 민간위탁이 더 효과적이지도 저렴하지도 않다는 평가가 나왔다(예: AMS, 2009; National Audit Office of Denmark, 2013). 또한 언론에서 폭로한 덴마크의 민간 서비스제공기관의 매우 열악한 서비스에 대한 뉴스가 시장모델의 변화에 영향을 주었으며, 이제는 더 이상 서비스에 대한 정치적·행정적 책임 면할 수 없는 한계에 도달한 것으로 보인다. 따라서 고용서비

스 시장화의 결과는 전반적으로 정치적 실망을 안겨 준 것으로 보인다.

## ■ 내재적 딜레마와 상충관계

앞서 언급했듯이 덴마크와 다른 국가에서 PES 시장화에 대해서 관료주의 축소, 새롭고 혁신적인 방법과 목표대상에 맞는 개별화된 서비스(사용자 선택에 따른)를 수반하는 양질의 서비스(더 나은 서비스), 더 좋은 결과 및 비용절감을 위한 효율성 제고(저렴한 서비스)와 같은 약속을 포함하여 정치적 수사에 드러난 기대는 높았다. 하지만 성공 여부를 평가하기는 쉽지 않은데, 고용서비스의 발전은 다른 거버넌스의 개혁이나 정책변화, 위기상황 등과 함께 이루어지기 때문에 고용서비스 민간위탁의 효과를 분리해 내는 것이 어렵기 때문이다. 전술한 바와 같이, 그리고 다른 서구 국가들에서 진행된 PES 민간위탁 결과에 대한 기존 연구에서 알 수 있듯이, 덴마크의 경험은 약속과 기대에 전혀 부응하지 못했고 몇 가지 의도하지 않은, 숨겨진 결과들이 확인되었다(Larsen and Wright, 2014).

주된 문제 중 하나는 시장지배구조하에서 공공정책 목표를 달성하는 것이 매우 어렵다는 것이다. 경쟁에 기반을 둔 시장에서는 정책 목표를 운영하기가 쉽지 않다. 시장에서 경제주체들은 경제적 인센티브에 따라 행동하지만 정책목표 달성을 위해 경제적 인센티브를 활용하기는 참으로 어렵다. 다음 세 가지 딜레마와 상충관계가 존재하는 것으로 보인다.

덴마크의 사례에서 널리 볼 수 있는 첫 번째 딜레마는 비용절감과 동시에 혁신적이고 개별화된 서비스를 제공하는 것 사이의 상충관계이다. 정책입안자는 종종 고용서비스의 시장화가 (가격경쟁을 통해) 비용을 낮추는 동시에 (성과경쟁을 통해) 개인의 요구에 즉각 대응할 수 있다고 약속한다. 기존의 연구를 통해 우리는 이러한 약속이 균형을 이루는 일은 여러 가지 이유로 쉽지 않다는 것을 알고 있다(Larsen and Wright, 2014). 서비스제공기관에 대한 비용절감 압력이 클수록 제공기관은 표준화된 대규모 고용서비스 전달과정에 더욱 의존하게 되며, 그들이 제공하는 고용서비스는 고객의 필요에 맞게 조정되지 않을 것이다.

앞서 '덴마크 PES 시장화의 과정'에서 살펴본 것처럼, 서비스제공기관 간 가격경쟁은 매우 심각했는데 시장모델에서 구매자의 가장 중요한 선택기준이 바로 위탁비용이었기 때문이다.

따라서 새로운 서비스나 적용방법의 혁신은 매우 제한적이었고 개별 실업자 맞춤형서비스라고 보기에는 많이 부족했다. 대부분의 서비스는 고객을 만나거나 내부에서 구직활동을 하는 수준에서 표준화되었다.

덴마크의 사례에서 두 번째로 나타나는 딜레마는 거래비용에 관련된 것이다. 전통적인 전달체계를 시장 지배구조로 대체함으로써 시장 메커니즘과 공개경쟁을 통해 책임이 부여되고 (Considine and Lewis, 2003 참조), 이로 인해 관료주의를 크게 줄일 수 있다는 주장이 제기된다. 그러나 고용서비스는 여전히 달성해야 할 정책목표가 있는 공공정책으로 공공당국이 단일 구매자이기 때문에 민간위탁을 통제할 필요가 생긴다. 이 과정에서 발생하는 거래비용이 문제가 된다. 역설적으로 고용서비스 민간위탁의 거래비용은 시장 노출이 커질수록 증가하는 것처럼 보인다. 자유시장의 원칙을 유지하기 위해 공공당국은 입찰서류 설계, 입찰관리, (낙찰되지 못한 많은 기관들의 양측에서 낭비된 노력을 포함하여) 접수된 입찰평가, 계약 협상, 서비스와 성과 모니터링, 성과급 지급 등의 입찰 프로세스를 지속적으로 생성해야 한다. 공공구매자가 크리밍과 파킹을 예방하는 데에도 거래비용 증가가 수반될 수 있다. 이 과정은 일반적으로 고비용과 광범위한 관료주의를 수반하면서 계속 진행된다. 시장화와 관련된 거래비용과 관료주의를 줄이기 위한 많은 시도가 있었지만(Bredgaard and Larsen, 2008, Greer et al., 2017), 역설적으로 이러한 시도는 종종 시장 메커니즘 범위를 제한하는 결과를 낳는 것으로 보인다.

따라서 그 결과 흔히 정책입안자가 관료주의를 줄이겠다고 약속하지만 여전히 민간위탁을 통제(예: 입찰 프로세스, 서비스 및 결과 모니터링)할 필요가 존재하는 역설적 상황이 생기는 것이다. 이것은 공공당국이 (업무의 형태는 다르지만) 시장과 더불어 지속적으로 공존하는 다층적인(layering) 과정으로 나타난다. 따라서 자유시장(기술적 측면에서)에는 더 많은 공공규제와 관료제가 요구되는 것이다.

15년에 걸친 덴마크의 시장화 과정에 대한 설명에서 살펴보았듯이, 거래비용을 줄이려는 많은 시도가 있었으며, 민간위탁 이후 통제가 늘어나고 그에 따른 거래비용 및 관료주의가 확대되었다. 덴마크에서의 시장화 세 번째 물결의 결과로, 2011년 이후로 통제의 필요성과 그에 따른 거래비용이 감소했다.

덴마크의 사례에서 세 번째 딜레마는 경쟁을 위한 적정범위를 설정하는 문제와, 이 문제에

대한 다양한 솔루션이 공공서비스의 형평성에 미치는 영향에 관한 것이다. 시장을 만들고 시장화 프로세스를 구현하는 핵심 요소는 ‘경쟁’을 창출하는 것이다. 그러나 경쟁을 위한 적절한 범위를 찾는 것은 쉽지 않으며 사용자의 자유로운 선택과 성과연동보상 지급을 포함해 여러 가능한 해결책을 취해 볼 수 있다.

원칙적으로 시장 지배구조는 서비스제공기관과 고객(또는 소비자) 간의 관계에 기반을 두며, 고객이 서비스제공기관을 선택하는 것은 최상의 서비스를 제공하는 기관(가장 양질의 서비스로)만 서비스제공기관으로 존속하도록 하는 것이다. 그러나 이 문맥에서의 ‘시장’은 일반 시장이 아니라 준시장으로서(Le Grand and Bartlett, 1993 참조), 특히 실업자인 고객이 어떤 경우에는 시장에서 구매자인 정부를 통해 대변될 수 있음을 의미한다. 덴마크의 사례가 확실히 그러하다. 한 가지 문제점은 민간 서비스제공기관의 서비스 품질에 대해 정보에 입각한 질적인 평가를 할 수 있는 고객의 능력에 대한 신뢰가 부족하다는 것이다. 고객이 소비자일 경우 또 다른 문제는 고용정책에는 보통 규제적 요구사항이나 징계 요소들이 포함되어 있어서, 흔히 개별 고객이 선호하는 내용과 반대될 수 있다는 것이다. 따라서 고객들에게 가장 인기 있는 서비스제공기관(예: 노동시장 참여 의무를 위반한 고객을 보고하지 않은 기관)이 정책목표 측면에서 최상의 기관이라고 할 수는 없다.

덴마크에서는 PES의 시장화가 이루어진 대부분의 국가와 마찬가지로 일종의 시장 지배구조를 유지하기 위한 전형적인 해결책으로 성과연계 보상을 도입했다. 앞서 덴마크의 시장화 과정에 대한 설명에서 언급했듯이 2005년 시작된 새로운 개혁으로 중앙정부의 엄격한 시장 규제 도입과 강력한 가격경쟁 및 80% 성과연계 보상을 의무화한 입찰제도를 시행하기 시작했다. 취업성과와 더불어 고용서비스 성과를 측정하는 것은 확실히 경제적 인센티브로 작용하며 서비스제공기관의 서비스 제공방식에 큰 영향을 미친다. 그러나 서비스제공기관의 성과에서 취업성과의 비중을 어느 정도로 둘 것인가 하는 부분에는 딜레마가 있다. 한 가지 문제는 경제상황이 국가 및 지역 노동시장의 일자리 공석 수 대비 구직자의 비율에 미치는 영향을 충분히 고려하는 것이다. 또 다른 문제는 취업성과가 반드시 고용서비스의 직접적인 결과로 나타나는 것이 아니라서, 고객에게 서비스가 제공되지 않아도 취업성과가 발생할 수 있다는 점이다. 이렇듯 고용서비스와 성과 간에 직접적인 상관관계가 없기 때문에, 서비스제공기관들은 위험의 최소화(비용절감)에 초점을 맞추게 되고 혁신이나 서비스 투자를 소홀히 하게

되며 ‘크리밍’과 ‘파킹’이 발생(취업하기 어려운 실업자에 대한 서비스를 포기하는 등)할 수 있다. 이러한 ‘도덕적 해이’ 발생에 대한 우려는 주인(principal)인 공공정부의 제도화된 불신을 야기하며, 그 결과 종종 규제와 거래비용이 증가하게 된다.

덴마크에서는 고가경쟁, 서비스제공기관이 감수해야 할 높은 위험부담(위탁비용 전액지불에 최대 6개월 소요), 그리고 단기적으로 고용성과를 창출하기 위한 집중적인 노력 때문에 많은 민간기관의 서비스가 열악해졌다(예: 내부 구직활동만 제공). 서비스제공기관 간 차이는 있었지만, 이로 인해 언론 ‘스캔들’에서 보도된 바와 같이 실업자에게 질 낮은 고용서비스가 제공되었다.

덴마크에서 사용된 성과연계 보상방식이 모든 소비자에게 공정한 서비스가 제공되는데 어느 정도로 방해가 되었는지(예: 동등한 대우, 크리밍, 파킹) 평가하는 일은 쉽지 않다. 그러나 2011년에 시장의 변화로 이 딜레마에 대응하는 방식에서 변화가 예상되었고, 지자체에서 지역 차원의 위탁계약 체결 시 성과연계 보상을 하는 방식이 전체적으로 감소함에 따라 형평성에 미치는 영향도 감소할 것으로 기대하는 것이 타당해 보인다.

## ■ 결론

이 글에서는 덴마크의 정책입안자들이 시간의 경과에 따라 PES의 시장화에 따른 딜레마와 상충관계에 어떻게 대응했는지 살펴보았다. 2002년 이래로 덴마크 PES가 거쳐 온 시장화 발달과정을 보면 시장지배구조가 작동하도록 만드는 것이 얼마나 어려운지를 알게 된다. 대신 시장화에는 다양한 딜레마와 상충관계가 수반된다. 덴마크의 정책입안자들은 전국단위 대규모 시장 모델에 대한 믿음을 상실하였고, 이것이 지역 주도의, 파트너십에 좀 더 기반을 둔 새로운 유형의 시장화를 위한 토대 마련으로 이어졌다. 정부 구매자와의 계약관계에 내재된 제도화된 불신으로 인해 서비스제공기관들이 느끼는 좌절감을 생각해 보면, 새로운 모델이 실제 시장의 작동을 더 정확히 반영할 수도 있다. 실제로 이 모델에는 구매자와 서비스제공기관 간의 공동노력으로 서비스가 개발되는 파트너 관계에 기반을 둔 대화 중심 접근방식이 포함되어 있으며, 비공공 서비스제공기관에서 보다 전문화된 서비스를 제공하는 것으로 보인다.



앞으로 이 모델이 어떻게 작동할지는 여전히 두고 봐야 할 것이다. 한 가지 가설은 이러한 형태의 시장화가 가격, 품질, 규제 등에 있어서 강력한 시장화와 동일한 특성을 일부 포함할 수 있다는 것이다. 결국 두 가지 시장모델 모두 시장 원리와 계약 및 가격 경쟁에 기반을 둔다. 또 다른 가설은 이러한 종류의 시장화에서는 의사결정의 투명성이 떨어지므로, 그 결과 계약 체결과 불공정 경쟁 그리고 심지어 부패의 우려가 있는 투명성 부재의 문제가 대두될 수 있다는 것이다. 따라서 이러한 지방화되고 ‘완화된’ 버전의 시장화를 통해, 전국단위 대규모 시장화의 단점으로 지목되어 온 재규제의 확대 실행이나 거래비용 문제 등이 줄어들 것인지에 대한 추가 연구가 필요하다. 또한 입찰제도보다 지역에서 이루어지는 협력이 혁신과 고품질 서비스 개발을 촉진하는지 여부도 조사해 보아야 할 것이다. **KLI**

---

---

#### 참고문헌

---

---

- AMS(The National Labour Market Authority)(2009), Evaluering af brugen af anden aktør under Service- og LVU-udbuddene, Deloitte.
- Andersen N. and F. Larsen(2018), Beskæftigelse for alle? - Den kommunale beskæftigelsespolitik på kontanthjælpsområdet siden 2000, Frydenlund
- Bredgaard, T. and F. Larsen(2008), “Quasi-Markets in Employment Policy in Australia, the Netherlands and Denmark: Do They Deliver on Promises?”, *Social Policy and Society* 7(3), pp.341-352.
- Considine, M. and J.M. Lewis(2003), “Bureaucracy, Network, or Enterprise? Comparing Models of Governance in Australia, Britain, the Netherlands, and New Zealand,” *Public Administration Review* 63(2), pp.131-140.
- Greer, I., Bredahl, K. N., Knuth, M., & Larsen, F.(2017), *The Marketization of Employment Services: The Dilemmas of Europe’s Work-first Welfare States*, Oxford University Press.
- Larsen, F. and Wright(2014), “Interpreting the marketisation of employment services in Great Britain and Denmark”, published online before print September 10, 2014, doi: 10.1177/0958928714543903 *Journal of European Social Policy* September 10, 2014
- Le Grand, J. and W. Bartlett(1993), *Quasi-Markets and Social Policy*, Basingstoke: Palgrave Macmillan.

- 
- National Audit Office(2013), Beretning til Statsrevisorerne om effekten og kvaliteten af andre aktøres beskæftigelsesindsats, Rigsrevisionen.
  - Rambøll(2004), Erfaringsopsamling vedrørende inddragelsen af andre aktører i beskæftigelsesindsatsen, Copenhagen: Rambøll Management.