

Statens brug af konsulenter

Statens forbrug af konsulenter ligger lidt højere i 2017 end tidligere år

Statens indkøb af konsulentytelser er steget til 4,4 mia. kr. i 2017. Stigningen skyldes overvejende en stigning i forbruget af managementrådgivere, øvrige rådgivende konsulenter samt udførende it-konsulenter inden for udvikling. Staten købte i 2017 lidt flere it-konsulenter end ej-it konsulentytelser. Medregnes advokatytelser, revisionsytelser, køb fra rådgivende ingeniører og arkitekter samt køb inden for kategorien markedsføring og oplysning opgøres statens køb af rådgivning til 6,1 mia. kr. i 2017. Sammenligningen af statens brug af konsulenter/rådgivere mellem de enkelte år er behæftet med betydelig usikkerhed på grund af omlægninger i statistikkerne i 2017 og ændringer i registreringspraksis, jf. nedenfor.

Ministeriernes rapporterede indkøb på konsulentkategorier (Løbende priser, mio. kr.)

Indkøbskategori	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2015	2017
	Mio. kr.										Andele	
Konsulentytelser (ej it)	2.357	2.005	1.672	1.725	1.846	1.868	1.786	1.312	1.472	2.010	43	45
Konsulentytelser - Management					124	140	118	787	836	1.091	26	25
Øvrige rådgivende konsulenter								315	490	892	10	20
Andet - konsulenter (ej-it)	2.357	2.005	1.672	1.725	1.722	1.728	1.668	210	146	27	7	1
It-konsulenter	1.799	1.415	1.354	1.876	2.005	1.734	1.291	1.715	2.195	2.432	57	55
Rådgivende IT-konsulenter, drift								101	76	76	3	2
Rådgivende IT-konsulenter, udvikling								166	200	212	5	5
Udførende IT-konsulenter, drift							32	730	1.200	1.177	24	26
Udførende IT-konsulenter, udvikling							1	586	707	958	19	22
Ikke specificeret nærmere - It-konsulenter	1.799	1.415	1.354	1.876	2.005	1.734	1.258	132	13	10	4	0
Samlet rapporteret indkøb af konsulenter	4.155	3.421	3.026	3.600	3.851	3.602	3.077	3.027	3.667	4.442	100	100
Konsulenter (ej it og it)	4.155	3.421	3.026	3.600	3.851	3.602	3.077	3.027	3.667	4.442	79	73
Advokatytelser	223	276	288	205	265	356	455	421	572	850	11	14
Revisionsytelser	6	17	25	31	14	14	19	27	24	47	1	1
Rådgivende ingeniører og arkitekter	-	-	-	-	-	-	-	314	320	653	8	11
Markedsføring og oplysning	-	-	-	-	-	-	-	61	93	10	2	2
Samlet rapporteret indkøb af rådgivere	-	-	-	-	-	-	-	3.851	4.677	6.102	100	100

Kilde: Moderniseringsstyrelsen

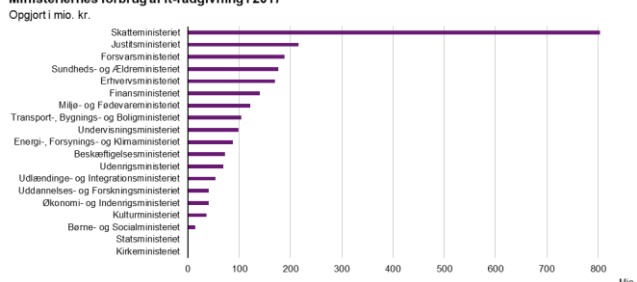
Moderniseringsstyrelsen bemærker til tallene, at grundet et skift i datakilde fra indkøbsdata baseret på ministeriernes regnskaber i tidligere år til fakturadata i 2017 er der usikkerhed omkring sammenligningen af data for 2017 med tidligere år.

Der ses endvidere en stor stigning i kategorien for advokater, hvilket skyldes en ændret registreringspraksis af forsvars- og bistandsadvokater i Rigspolitiet, som i tidligere år kun i begrænset omfang har været registreret på kategorien (før 2017 er udgifterne primært registreret under ukendt indkøbskategori).

Moderniseringsstyrelsen bemærker endvidere til stigningen i statens indkøb i 2016, at der er sket en fordobling i betalingerne mellem statslige institutioner, der ikke nødvendigvis skyldes øget brug af private konsulenter. Moderniseringsstyrelsen forklarer stigningen med, at der er udskudt opgaver fra 2015 til 2016 på grund af ressortomlægninger, ekstraordinære opgaver som følge af udflytning af statslige arbejdspladser samt genopretning af SKAT. Stigning i statens brug af konsulenter skal i 2015 ligeledes ses på baggrund af et meget kraftigt fald i statens brug af it-konsulenter i 2014. Der er således tale om, at niveauet for statens brug af konsulenter i midt 10'erne er tilbage på niveau med forbruget af konsulenter ultimo 0'erne/ starten af 10'erne.

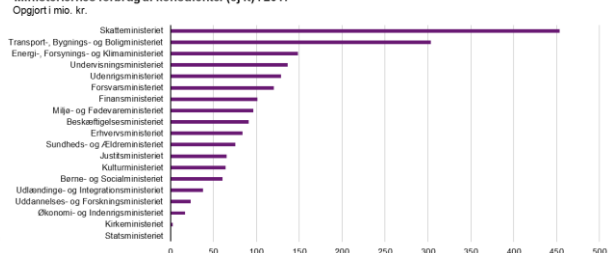
Moderniseringsstyrelsen bemærker til tallene, at det kraftige fald i ministeriernes rapporterede indkøb i kategorien for IT konsulenter fra 2013 til 2014 kan tilskrives, at der primært er tale om en ændring i konteringspraksis i forhold til tidligere. Moderniseringsstyrelsen bemærker ligeledes, at der kan komme revisioner til tallene i det omfang, ministerierne ændre deres tidligere indberetninger.

Ministeriernes forbrug af it-rådgivning i 2017



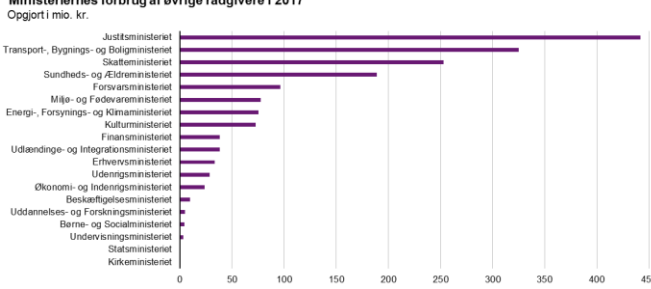
Arm: Kilde: Moderniseringsstyrelsen og DI Rådgiverne

Ministeriernes forbrug af konsulenter (ej it) i 2017



Arm: Kilde: Moderniseringsstyrelsen og DI Rådgiverne

Ministeriernes forbrug af øvrige rådgivere i 2017



Arm: Kilde: Moderniseringsstyrelsen og DI Rådgiverne

Særligt skatteministeriet bruger it-rådgivere, mens både skatteministeriet og transport-, bygnings- og boligministeriet bruger konsulenter (ej-it). Justitsministeriet bruger særlig mange rådgivere inden for advokatydelse, transport- bygge og boligministeriet samt sundheds- og ældreministeriet bruger særligt rådgivere inden for rådgivende ingeniører og arkitekter, mens Statsministeriet og Kirkeministeriet næsten ikke bruger rådgivere.

Statens brug af rådgivere opgjort på forskellige konsulentkategorier

Moderniseringsstyrelsens indkøbskategorier blev ændret i 2015, således at det blev muligt at se, hvilke konsulent- og rådgiverydelser staten køber. Omkring 25 pct. af statens indkøb er konsulentydelse inden for managementrådgivning, herunder generelle analyser, økonomiske analyser og rapporter, budgetundersøgelser, strategi-, transformation-, og ledelsesudvikling og effektivisering i staten. Som eksempler kan nævnes:

- En samfundsøkonomisk analyse af konsekvenserne ved en central blødgøring af drikkevandet i Danmark – herunder særligt de sundhedsmæssige konsekvenser, konsekvenser for drikkevandsikkerheden og forsyningsikkerheden – samt kortlægning af anvendelsesmulighederne af den udtrukne kalk samt operationalisering til den konkrete danske kontekst. (2017)
- Implementering og metodeudvikling af den beskæftigelsesrettede integrationsindsats i kommunerne. Gennem en målrettet og koordineret indsats med fokus på at udvikle og implementere virksomme metoder understøtter projektet et markant løft i indvandreres og flygtnings beskæftigelsesgrad. (2017)
- Rådgivning til DSB i forbindelse med DSB's anskaffelse af nye tog og lokomotiver til udskiftning og forenkling af eksisterende materiel. Formålet er at sikre fremtidens behov og høste effektiviseringsgevinster ved opgraderinger i elektrificering og infrastruktur. Rådgivning om systemunderstøttelse til den operationelle del af kontraktstyringen, for at gøre DSB i stand til at kunne sikre leverandørens og DSB's egen opfyldelse af kontraktens forpligtelser samt ændringshåndtering m.v.
- Levering af rådgivning til Trafik-, Bygge- og Boligstyrelsen ved udarbejdelse af vejledninger om udbud i byggeriet, herunder vejledninger omhandlende henholdsvis udbud med forhandling og konkurrencepræget dialog i forhold til kommunernes byggeopgaver og udbud i forbindelse med almene boliger. (2017)
- Forretningsvendt rådgivning til SKAT, så rettigheder og forpligtelser i it-kontrakterne efterleves og opnås. Afklaringen af juridiske og kommercielle anliggender samt varetagelse af samarbejdsrelationen til SKAT's it-leverandører i tæt samarbejde med SKAT's interne ressourcer. Bidrag til SKAT's organisatoriske udvikling i form af fx opdatering af rollebeskrivelser og ibrugtagning af Contract Management-software. (2017)
- Bistand til kortlægning af kompleks IT- og kontraktportefølje og bistand med overdragelsen af denne til Energinet. Bistanden bestod bl.a. i udarbejdelse af udbuds- og kontraktstyringsplan, risikoanalyse samt organisatoriske processer. Tillige blev der rådgivet om kortlægning af kort- og langsigtede anskaffelser med henblik på at sikre forsyningsikkerheden og effektiv drift. Derudover blev der leveret rådgivning om understøttelse af de forretningsmæssige mål samt rådgivning om anskaffelse og implementering af IT-kernesystem med Project Contract Management styring, således at forpligtelserne kunne overholdes, og samarbejdet med leverandøren ville fungere optimalt. (2017)
- Udbudsbistand til Hanstholm Havn ved gennemførelse af et stort EU-udbud med forhandling om udvidelse af havnen, herunder hensyntagen til de særlige risici, projektet indeholdt samt gennemførelse af en længere forhandlingsproces med entreprenørerne. Bistand til havnens bestyrelse i beslutningsprocesser i projektet af både juridisk og forretningsmæssig karakter. (2017)
- International litteraturkortlægning om forebyggelse af radikaliserings tiltag i skolen og på ungdomsuddannelserne. Analysen danner grundlag for en række indsatser til forebyggelse af radikaliserings i Danmark (2016).

- Evaluering af tv-overvågning: Giver konkret rådgivning om, hvorvidt og hvordan tv-overvågning kan anvendes endnu mere systematisk til at bekæmpe terror og kriminalitet i fremtiden. Ligger til grund for, at der nu er etableret et pilotforsøg i København (2015).
- Isolerede sindslidende: Evaluering af indsatsen for isolerede sindslidende i egen bolig herunder en afdækning af mekanismer og faktorer, der indvirker på implementeringen af indsatsen. Endvidere blev indsatsens omkostningseffektivitet evalueret (2016).
- Udarbejdelse af analyse- og evidensgrundlag, der skal ligge til grund for udformningen af en national dansk strategi for rumområdet. Analyse- og evidensgrundlaget omfattede bl.a. en afdækning af den danske rumsektor, af myndighedernes nuværende og fremtidige behov for data og produkter fra rumområdet, af danske styrkepositioner på rumområdet samt kommercielle anvendelsesmuligheder (2016).
- Udvikling af metoder til opsporing, identifikation og behandling af flygtningefamilier med traume samt udvikling af en samarbejdsmodel til sikring af en koordineret indsats for familierne – projekt med deltagelse af 4 kommuner (2016).
- Analyse af efterværnsindsatsen for tidligere anbragte unge på tværs af landets kommuner mhp. at sikre vidensopbygning og praksisudvikling – projekt med involvering af 9 kommuner og survey blandt knap 500 tidligere anbragte unge (2016).
- Udvikling af styrkede læringsmiljøer i fagundervisningen – udvikling af redskaber og inspiration til at styrke indsatsen i fagundervisningen, så alle børn lærer så meget som de kan – udviklingsprojekt på tværs af fag med deltagelse af en lang række folkeskoler (2016).

Omkring 20 af købet af konsulentytelser er rådgivningsopgaver, der ikke er omfattet af "Managementkonsulenter" eller "Rådgivende ingeniører, arkitekter mv.", herunder udbudsrådgivning og rådgivende tekniske konsulenter, der ikke er omfattet af "Rådgivende ingeniører, arkitekter mv."

Omkring 28 pct. af statens indkøb består af it-konsulenter inden for drift og omkring 27 pct. er it-konsulenter inden for udvikling (it-udviklings og anskaffelsesopgaver). Som eksempler på statens køb af rådgivningsopgaver inden for it kan nævnes:

- SKATs nye inddrivelsessystem, afløseren for EFI, er gået live i lille skala. Systemet udbygges og opskales efterhånden som funktionerne testes og fungerer. Systemet inddriver borgernes gæld til det offentlige. (2017)
- Sundhedsplatformen er udrullet til alle hospitaler i region Hovedstaden og Region Sjælland 2016 og 17. Sundhedsplatformen samler oplysninger om patienten i én journal. (2017)

Moderniseringsstyrelsen medregner umiddelbart ikke udgifter til advokater, revisorer, rådgivende ingeniører og arkitekter samt køb til markedsføring og oplysning (markedsføring og kommunikation, kampagner og oplysning til borgerne, meningsmåling mv.) som konsulentudgifter. Det skal nævnes, at staten brugte omkring 850 mio. kr. på advokatydelser, 650 mio. kr. på ingeniører og arkitekter, 110 mio. kr. på markedsføring og oplysningskampagner samt knap 50 mio. kr. på eksterne revisorer i 2017. Statens samlede køb af rådgiverydelser opgøres således til 6,1 mia. kr. i 2017. Som eksempler inden for markedsføring og oplysning kan nævnes (alle er fra 2017):

- Video for at undgå at unge starter med at ryge (Sundhedsstyrelsen)
- Video til tidlig forebyggelse af Vold for ministeren for ligestilling
- Ny "Boligejer.dk" gør det nemmere at holde styr på data, regler og procedurer som boligejer for Erhvervsstyrelsen
- Digital kulturarv om historien om Danmark som kolonimagt i forbindelse med 100 året for salget af de vestindiske øer

Rigsrevisionen undersøger statens brug af konsulenter i 2014 og 2010 + løbende opfølgning

Rigsrevisionen undersøgte i 2014, om staten køber og anvender konsulentydelse på en hensigtsmæssig måde. Statsrevisorerne konkluderede på baggrund af undersøgelsen, at det var utilfredsstillende, at der ikke var retvisende tal for statens reelle forbrug af konsulenter, og samtidig kritiserede de, at statens konsulentkøb stadig kun i få tilfælde var baseret på strategiske og dokumenterede overvejelser om, hvilke typer af opgaver, der bedst løses af konsulenter. DI Rådgiverne støttede op om statsrevisorernes kritik – diskussionen af statens brug af konsulenter/rådgivere bør ske med baggrund i retvisende fakta, og køb af rådgivere bør ske med baggrund i strategiske overvejelser.

Moderniseringsstyrelsen har med baggrund i Rigsrevisionens kritik af statens brug af konsulenter, udarbejdet en koncernintern vejledning "Vejledning til køb og anvendelse af konsulenter". Og samtidig har Moderniseringsstyrelsen fra 1. januar 2015 ændret indkøbskategorierne i en retning, så specificeringen af hvilke rådgiverydelser, der købes, fremover bliver synliggjort, jf. opgørelsen ovenfor. Det er begge initiativer i den helt rigtige retning.

DI Rådgiverne mener samtidig, at rigsrevisorernes undersøgelse på en række punkter var ufuldstændig:

- Rigsrevisionen mangler helt at belyse, hvilken værdi, som private rådgivere tilfører staten og hermed altså effekten af rådgivernes arbejde. Det undersøges altså ikke, om staten får værdi for sine penge.

Netop dette punkt blev også påpeget af professor på CBS, Carsten Greve, i hans vurdering af Rigsrevisionens rapport omkring statens brug af konsulenter. Han vurderer, at opgaven med at vurdere Value for Money er et oplagt og relevant emne for en fremtidig beretning i Rigsrevisionen.

- Rigsrevisionen undersøger kun uhensigtsmæssig brug af konsulenter. Hele underskoven af gode eksempler på brugen af private rådgivere kommer hermed til at mangle, og det danner basis for en meget skæv og uhensigtsmæssig undersøgelse, der ikke vil give et retvisende billede af, hvad staten får ud af at bruge private rådgivere.
- Rigsrevisionen undersøger ikke, om der er eksempler på opgaver, som mere hensigtsmæssigt kunne løses af private rådgivere frem for, at de løses internt i staten. Dette fokus skaber en uhensigtsmæssig negativ tilgang til brugen af private rådgivere.

Statsrevisorerne følger løbende op på, om deres kritisk har ført til ændret adfærd omkring statens brug af konsulenter. Senest i august 2017 har de undersøgt om ministerierne har arbejdet med at styrke de strategiske overvejelser ved køb af konsulentydelse, og om de har udarbejdet retningslinjer, der kan understøtte velovervejede og hensigtsmæssige konsulentkøb. Rigsrevisionen fandt denne udvikling tilfredsstillende.

Rigsrevisionen fandt det samtidig tilfredsstillende, at Finansministeriet har taget en mere aktiv rolle i statens konsulentkøb.

Rigsrevisionen belyste i 2010 rationalet bag statens brug af konsulenter. De vigtigste årsager til køb af eksterne rådgivere er behovet for:

- at få tilført faglige kompetencer og specialistviden til at løse en given opgave,
- at få tilført ekstra ressourcer for eksempel i en periode med ekstraordinært tidspres,
- der har været behov for at få foretaget en uvildig vurdering.

Rådgiverbranchen lever af at skabe og dokumentere værdi

Samarbejdet mellem den offentlige sektor og private rådgivere udløser betydelig værdi. Værdien ligger ofte inden for fem faktorer for værdiskabelse:

- **Specialiseret faglig viden**

En af de væsentligste årsager til, at den offentlige sektor benytter eksterne rådgivere, er at få adgang til specialiseret viden. Denne viden udgør virksomhedernes kernekompetence, og den offentlige sektor kan derfor forvente at få adgang til specialistviden, som er oparbejdet gennem talrige projekter for den offentlige og den private sektor.

Med erfaring fra andre brancher og kundetyper kan rådgiverne overføre viden mellem private og offentlige kunder, hvilket bidrager til nytænkning i opgaveløsningen. Tilsvarende har medarbejderne i den offentlige sektor en indgående forståelse for deres egne processer og udfordringer. Projekter, som løses i et samarbejde mellem den offentlige sektor og rådgivere, giver således mulighed for at træffe de rigtige beslutninger, baseret på et tungere erfaringsgrundlag, og mulighed for at handle effektivt og professionelt derefter.

- **Effektiv og fleksibel projektledelse**

Private rådgivere, som dagligt løser opgaver for den offentlige sektor, har betydelig erfaring med at lede projekter og implementere anvendelige løsninger. Det er så at sige den basale forretningsmodel for enhver rådgivervirksomhed at kunne drive projekter effektivt. Gode projektledere er først og fremmest i stand til at sammensætte det rigtige rådgiverteam med den nødvendige samlede erfaring til effektivt at løse kundens problem. Dertil kommer, at private rådgivere har mulighed for at ændre i størrelsen og sammensætningen af rådgiverteamet på relativt kort tid. Med denne fleksibilitet er projektlederen således i stand til at handle effektivt på en opstået problemstilling eller et opstået momentum undervejs i projektet.

- **Afprøvede metoder og værktøjer**

Når rådgivere løser opgaver for offentlige og private kunder, sker det med afsæt i erfaringsbaserede metoder og et sæt afprøvede værktøjer. De benytter dagligt disse værktøjer og er derfor eksperter i at få resultater af ofte avancerede modeller omsat til praktiske løsninger for den offentlige sektor. Desu-

den skal de være på forkant med nye modeller og værktøjer, for konstant at holde virksomheden konkurrencedygtig, hvilket betyder, at løsningen udarbejdes med afsæt i de mest optimale ressourcer, til fordel for både rådgiveren og den offentlige sektor.

- **Uafhængighed**

Eftersom eksterne rådgivere ikke er parter eller interessenter i den offentlige sektor, har de god mulighed for at udfordre den eksisterende praksis eller opgaveløsning. Rådgiverne fungerer ofte som centrale aktører i forhold til at legitimere afgørende beslutninger, da de fordomsfrit kan rokke ved fastlåste systemer, antagelser og opfattelser af "ret og vrang". Den enkelte rådgiver har derfor også en vigtig opgave i forhold til at forstå den indlejrede proces- og arbejdskultur hos den offentlige enhed.

- **Internationalt netværk og global indsigt**

En del rådgivere har efterhånden et stort netværk af både danske og internationale specialister i kraft af tidligere løste projekter, både på kunde- og leverandørsiden. De har derfor let adgang til både fagspecifik viden og viden om særlige forhold, der gør sig gældende i en bestemt branche. Dertil kommer, at rådgivere med international erfaring kan se kundens problemstillinger i et bredere perspektiv.

Når samarbejdet mellem den offentlige sektor og de private rådgivere fungerer optimalt, virker rådgivere som videnagenter, der opsamler, spreder og forankrer ny viden mellem den offentlige og private sektor. Således bidrager de til at hæve videnniveauet i den offentlige sektor ved at gøre den akkumulerede viden og knowhow tilgængelig, sådan at den offentlige sektor kan finde bedre og innovative løsninger på nye og eksisterende problemer.

Privat opsamlet viden er eksporterbar

Når opgaver for den offentlige sektor løses af private rådgivere gøres den viden og erfaring, der samles under løsningen af opgaven endvidere også eksporterbar. Det er ikke kun til gavn for den offentlige sektor med for hele økonomien. Et god eksempel herpå, er kommunernes tidlige udlicitering af ingeniøropgaver, der har gjort ingeniørbranchen i Danmark til en meget stor og betydningsfuld spiller i økonomien. Alene ingeniørerne inden for byggeri- og anlæg skaber værdier for 13,4 mia. kr. årligt og sælger for ca. 4,1 mia. kr. til udlandet.

Den offentlige sektor får værdi for pengene

Der er god fornuft i at bruge private konsulenter, når man i samfundet generelt er enige om, at den offentlige sektor skal moderniseres og effektiviseres. Brugen af eksterne kompetencer til at løse opgaver viser sig i mange tilfælde at være den mest omkostningseffektive løsning, fordi det er højt specialiserede kompetencer, der løser en helt konkret opgave frem for at frigøre egne medarbejdere til opgaven eller frem for at nyanstette til opgaven. Private konsulenter er eksperter i at finde nye metoder til at løse opgaver på, organisere sig på osv., så det offentliges produktivitet øges. Egne medarbejdere/nyansatte medarbejdere har typisk heller ikke samme ekspertise eller erfaring med den givne opgave – simpelthen fordi de ikke løser sådanne opgaver særligt ofte, og kan derfor heller ikke løse opgaven på et så kvalificeret niveau som eksterne rådgivere.

Ved brug af eksterne rådgivere får man de kompetencer, der efterspørges, og kun i den periode, de skal bruges. Brugen af private konsulenter i den offentlige sektor er netop et udtryk for, at der fokuseres på kerneopgaverne og ekstern bistand tilkøbes. Sådan tænker og agerer den private sektor i forvejen, det sikrer den højeste effektivitet, kvalitet, nytænkning og modernisering. Fokus bør være på effekterne af brugen af private konsulenter, og det vil være ønskeligt, hvis den offentlige sektor – som den private – fokuserer på værdi i langt højere grad end tilfældet er i dag.

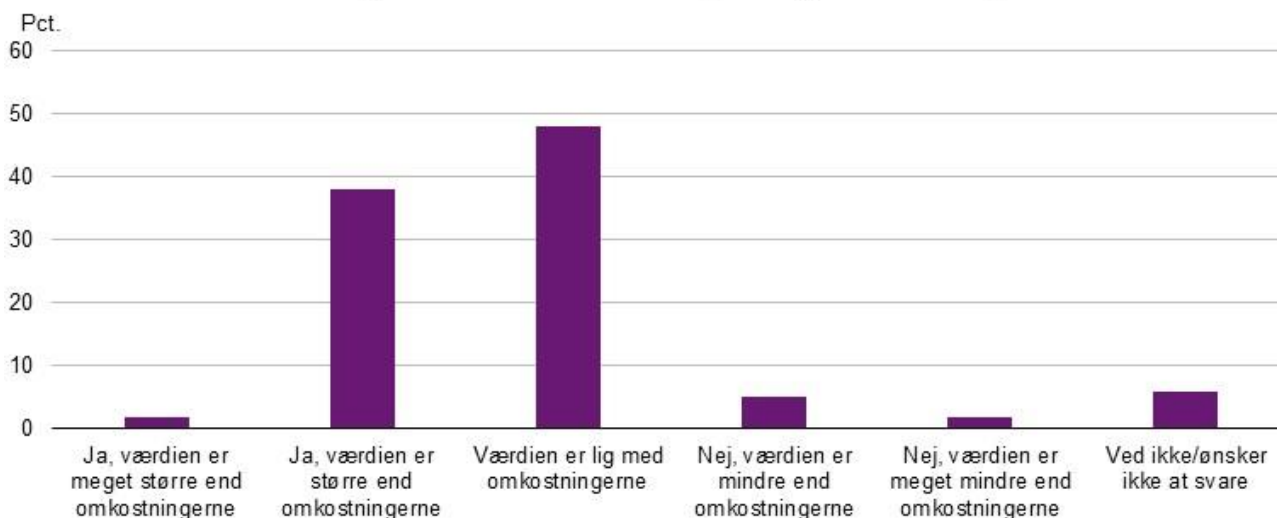
Hvis man har et ønske om, at det offentlige skal levere bestemte ydelser til borgerne, giver det god mening at se på, hvordan man får produceret disse løsninger mest omkostningseffektivt. Det kan være ved brug af private leverandører eller det kan være ved, at private rådgivere bidrager med at finde mere effektive måder for det offentlige at organisere opgaveløsningen på. Hermed skabes en effekt, som er langt mere værd end selve udgiften til den private rådgiver. Der bør derfor ikke alene fokuseres på udgiften til at købe en ydelse eksternt, men på hvilken effekt man får for pengene.

Rådgiverne er pengene værd

MEGAFON gennemførte for DI Rådgiverne og FSR i 2014 en rundspørge blandt alle kommuner. Undersøgelsen viste, at det var adgang til specialiseret viden og effektivisering, der var drivkraften bag kommunernes brug af rådgivere. 89 pct. af kommunerne benytter således ekstern rådgivning for at få adgang til specialiseret viden, som ikke er tilgængelig i kommunen. Og 54 pct. af kommunerne benytter ekstern rådgivning, for at få sparring/inspiration udefra på et højt niveau. Yderligere viser undersøgelsen, at 48 pct. af kommunerne benytter ekstern rådgivning på grund af manglende kompetencer eller kapacitet i deres egen organisation.

Undersøgelsen viser også, at over 80 pct. af kommunerne var meget tilfredse/tilfredse med de opgaver de private rådgivere har udført for kommunerne, og kommunerne synes, at rådgiverne er pengene værd. Næsten 90 pct. af kommunerne mener, at værdien af den private rådgivning, de har købt, er større end eller svarer til omkostningen.

Kommunernes holdning til værdien af den rådgivning, de har benyttet



Spørgsmål: Er det din vurdering, at I får pengene igen, når I bruger eksterne rådgivere?

Kilde: Internetundersøgelse udført af Megafon på vegne af DI Rådgiverne og FSR - Danske Revisorer, 2014

Et studie fra den engelske brancheorganisation for managementrådgivere, MCA, viser at kunderne i gennemsnit får deres penge seks gange igen, når de køber managementkonsulenttydelser.¹ Konklusionerne fra studiet er blevet valideret af Tim Morris, Professor of Management Studies, Oxford University. Derudover har Flemming Poulfelt, professor på Institut for Ledelse, Politik og Filosofi på CBS, offentligt bekræftet at konklusionerne fra det engelske marked svarer til hans indtryk af den danske branche og deres kunder.

Værktøj til vurdering af om opgaven skal løses af en ekstern rådgiver

Til at vurdere om en given opgave skal løses helt eller delvist af en ekstern rådgiver har DI Rådgiverne udarbejdet værktøjet *Samarbejde med videnrådgivere i den offentlige sektor*. Et værktøj til at afklare behov og muligheder.

Værktøjet kan hjælpe med de overvejelser, offentlige ledere skal igennem, for at vurdere om opgaven skal løses af interne ressourcer, gennem rekruttering af nye medarbejdere eller ved at bruge eksterne rådgivere. Værktøjet indeholder en beregner, som illustrerer de omkostninger, man skal huske at tage højde for, når man overvejer intern løsning af en opgave, så det er nemt at vurdere, hvilken løsning, der er den bedste til prisen i den konkrete situation. Værktøjet findes her: [Samarbejde med videnrådgivere i den offentlige sektor](#).

¹ Kilde: MCA (2010): "The Value of Consulting - An analysis of the tangible benefits of using management consultancy"