



**DI ANALYSE**

---

**Pernille Langaard-Lauridsen, seniorchefkonsulent**

pel@di.dk, 3377 4611

**Malene Gammelby, studentermedhjælper**

mgam@di.dk, 3377 4887

---

26. JUNI 2020

## Statens brug af konsulenter

### **Statens indkøb af konsulenter i 2019 lidt højere end i 2018**

*Statens indkøb af konsulenttydelser var på 5,9 mia. kr. i 2019, hvilket er lidt højere end i 2018. Der er sket en forskydning i statens forbrug af konsulenter mod it-konsulenter, mens forbruget af managementrådgivere og øvrige konsulenter, er gået tilbage. Staten købte i 2019 flere it-konsulenter (56 pct. af det samlede forbrug) end ej-it konsulenttydelser. Særligt udførende IT-konsulenter inden for drift og udvikling er steget – specielt i Skatteministeriet. Knap 12 pct. af statens indkøb er konsulenttydelser inden for managementrådgivning, herunder generelle analyser, økonomiske analyser og rapporter, budgetundersøgelser, strategi-, transformation-, og ledelsesudvikling og effektivisering i staten. Øvrige rådgivende konsulenter udgør 14 pct. af statens konsulentkøb. Statens køb af advokatydelse var på knap én mia. kr. i 2019*



Rådgiverne

**Statens brug af eksterne konsulenter og juridisk rådgivning**

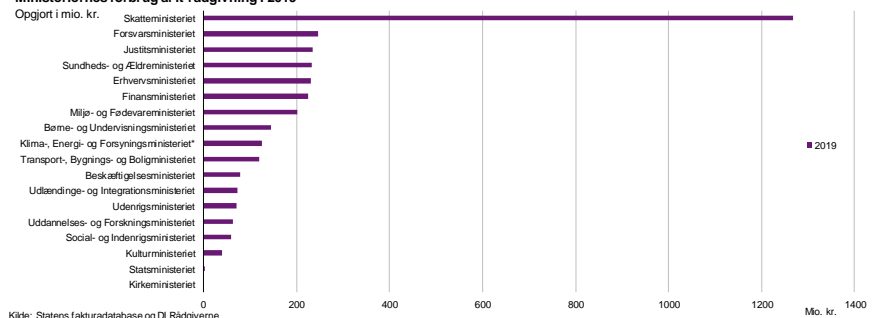
Mio. kr., 2020-pl	Andel, pct.		
Indkøbskategori	2017	2018	2019
<b>IT Konsulenter</b>	<b>2.425</b>	<b>2.974</b>	<b>3.173</b>
IT Konsulenter*	11	4	1
Rådgivende IT-konsulenter, drift	71	67	164
Rådgivende IT-konsulenter, udvikling	213	259	314
Udførende IT-konsulenter, drift	1.150	1.486	1.346
Udførende IT-konsulenter, udvikling	980	1.157	1.347
<b>Managementkonsulenter og øvrige</b>	<b>1.862</b>	<b>1.573</b>	<b>1.516</b>
Managementkonsulenter	1.042	724	692
Øvrige rådgivende konsulenter	820	849	825
<b>Total</b>	<b>4.287</b>	<b>4.546</b>	<b>4.690</b>
Juridisk bistand**	548	792	1.001
<b>Eksterne konsulenter og juridisk bistand</b>	<b>4.835</b>	<b>5.338</b>	<b>5.691</b>

Anm: Opgørelsen baserer sig på ministeriernes fakturaer (Fakturadatabasen) ekskl. selvejesektoren. Fordelingen på ressortministerier baserer sig på den nuværende ressortfordeling (efter valget i 2019). Interne offentlige betalinger er frasorteret. Økonomistyrelsen kan kun i begrænset omfang validere kategoriseringen, og opgørelsen er dermed behæftet med usikkerhed. Kreditnotaer er fratrukket. Køb indgår efter fakturadato. Tallene påvirkes ikke af regnskabsmæssige korrektioner, hvilket betyder, at fejlkonteringer, der opdages senere, ikke rettes i databasen med tilbagevirkende kraft. Tallene kan variere grundet opgørelsestidspunktet og kan dermed afvige fra tidligere eller senere opgørelser. Det bemærkes, at der på grund af afrundinger kan være forskel mellem den opgjorte total og summen af de anførte udgifter fordelt på ministerierne. Økonomistyrelsen kan kun i begrænset omfang validere kategoriseringen, og opgørelsen er dermed behæftet med usikkerhed. Kreditnotaer er fratrukket. Køb indgår efter fakturadato. Tallene påvirkes ikke af regnskabsmæssige korrektioner, hvilket betyder, at fejlkonteringer, der opdages senere, ikke rettes i databasen med tilbagevirkende kraft. Tallene kan variere grundet opgørelsestidspunktet og kan dermed afvige fra tidligere eller senere opgørelser. Det bemærkes, at der på grund af afrundinger kan være forskel mellem den opgjorte total og summen af de anførte udgifter fordelt på ministerierne. \* Kategorien er en forældet kategori under udfasning. \*\*Indeholder både forbrug af Kammeradvokaten samt andre advokater. Endvidere indgår forbrug af udenlandske advokater. Lovbundne advokatydelse på Justitsministeriets og Udlændinge og Integrationsministeriets område for i alt 411 mio. kr. for 2018 og 442 mio. kr. for 2019 er ikke inkluderet. Der kan ikke opgøres en samlet total for udgifter til lovbundne advokatydelse for 2017 i Fakturadatabasen.

Kilde: Statens fakturadatabase og DI Rådgiverne

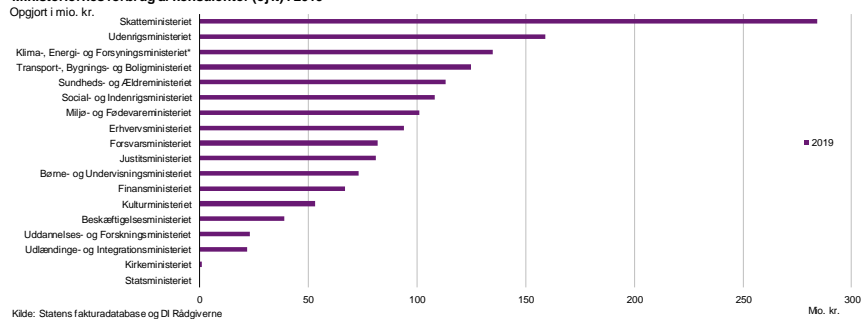
Særligt skatteministeriet bruger it-rådgivere, mens både skatteministeriet, udenrigsministeriet og klima-, energi og forsyningsministeriet bruger konsulenter (ej-it). Skatteministeriet og justitsministeriet bruger særlig mange rådgivere inden for advokatydelse.

Ministeriernes forbrug af it-rådgivning i 2019

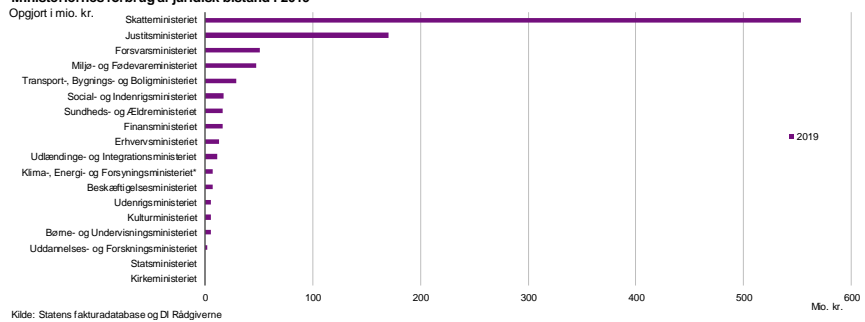


Kilde: Statens fakturadatabase og DI Rådgiverne

**Ministeriernes forbrug af konsulenter (ej it) i 2019**



**Ministeriernes forbrug af juridisk bistand i 2019**



**Statens brug af rådgivere opgjort på forskellige konsulentkategorier**

12 pct. af statens konsulentkøb er konsulentydelse inden for managementrådgivning, herunder generelle analyser, økonomiske analyser og rapporter, budgetundersøgelser, strategi-, transformation-, og ledelsesudvikling og effektivisering i staten. Øvrige rådgivende konsulenter udgør 14 pct. af statens konsulentkøb og er eksempelvis markedsanalyse og oplysning. Som eksempler herpå kan nævnes:

- En samfundsøkonomisk analyse af konsekvenserne ved en central blødgøring af drikkevandet i Danmark – herunder særligt de sundhedsmæssige konsekvenser, konsekvenser for drikkevandssikkerheden og forsyningssikkerheden – 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 flygtninges 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 ændringshåndteringer 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 forsyningssikkerheden 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 tiltag 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 evaluering (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).
- 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

Over 50 pct. af statens køb af konsulenter består af it-konsulenter – både inden for drift og udvikling. 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)

Økonomistyrelsen medregner ikke udgifter til revisorer, rådgivende ingeniører og arkitekter som konsulentudgifter.

### **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 (nuværende økonomistyrelsen) har med baggrund i Rigsrevisionens kritik af statens brug af konsulenter, udarbejdet en koncerntintern 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. Det var 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 rationale 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.

Rigsrevisionen følger fortsat udviklingen og orientere Statsrevisorerne om undersøgte virksomheders arbejde med at sikre kvaliteten af registreringerne af statens køb af konsulenter i indkøbsdatabasen løbende. I maj 2020 var der således udarbejdet et notat til statsrevisorerne om statens brug af konsulenter, hvor rigsrevisionen fulgte op på tidligere beretninger om statens brug af konsulenter og gjorde status på rigspolitiets arbejde med at implementere de tiltag, som knytter sig til overholdelse af udbudsreglerne i forbindelse med køb af konsulentydelse, og de undersøgte virksomheders arbejde med at sikre kvaliteten af registreringerne i indkøbsdatabasen.

Rigsrevisionen bemærkede i øvrigt, at økonomistyrelsen i oktober 2019 havde indgået en aftale med en leverandør om implementering af automatisk forkontering i Indkøbsdatabasen. Økonomistyrelsen har oplyst, at løsningen medfører, at der på baggrund af kunstig intelligens vil genereres et automatisk forslag til, hvordan fakturaer skal konteres, bl.a. i forhold til indkøbskategorien. Det vil ifølge Økonomistyrelsen mindske den administrative og manuelle opgave samt sikre en mere ensartet registrering – og på sigt kunne medføre, at kvaliteten af virksomhedernes registreringer af konsulentkøb forbedres. Økonomistyrelsen forventer, at løsningen skal implementeres fra 2. halvår 2020. Der er ikke fastsat et nærmere tidspunkt for, hvornår det skal være færdigimplementeret.



## 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. Desuden 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 godt 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 nyansette 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.

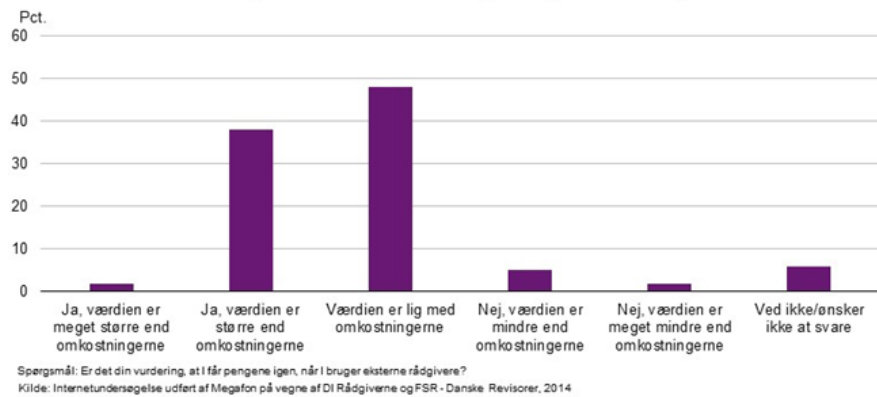
Hvis man har et ønske om, at det offentlige skal levere bestemte ydelser til borgerne, giver det god mening at se på, hvordan man får produceret disse løsninger mest omkostningseffektivt. Det kan være ved brug af private leverandører eller det kan være ved, at private rådgivere bidrager med at finde 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**



Et studie fra den engelske brancheorganisation for managementrådgivere, MCA, viser at kunderne i gennemsnit får deres penge seks gange igen, når de køber managementkonsulenttydelser.<sup>1</sup> 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 inspirationskataloget ”Hvilke opgaver kan rådgiverbranchen løse for den offentlige sektor.

Værktøjet kan hjælpe med de overvejelser, offentlige ledere skal igennem, for at vurdere om opgaven skal løses af interne ressourcer 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 fra side 14: <https://www.danskindustri.dk/globalassets/dokumenter-analyser-publikationer-mv/brancher-og-foreninger/di-branchefallesskaber/di-radgiverne/publikationer/offentlige-indkob/inspirationskatalog-di-radgiverne.pdf>

<sup>1</sup> Kilde: MCA (2010): “The Value of Consulting - An analysis of the tangible benefits of using management consultancy”