

A close-up photograph of a woman with short blonde hair and blue eyes, wearing a dark blue textured sweater, looking towards an older man with grey hair. The man is partially visible on the right side of the frame, looking down. The background is a soft, out-of-focus indoor setting.

Hvilke opgaver kan rådgiverbranchen løse for den offentlige sektor?

– Et bud fra branchen selv

Indholdsfortegnelse

- 03 | DI Rådgivernes anbefalinger
- 04 | Fem faktorer for rådgivernes værdiskabelse
- 05 | Eksempler på områder der kan samarbejdes om
 - 05 | Advokatydelse
 - 06 | Arkitekt- og ingeniørydelse
 - 08 | Designrådgivning
 - 09 | It-rådgivning
 - 10 | Managementrådgivning og anden forretningsservice
 - 11 | Markedsanalyse og meningsmåling
 - 12 | Markedsførings- og kommunikationsydelse
 - 13 | Revision, revisionsmæssig rådgivning og skatterådgivning
- 14 | Skal opgaven løses eksternt eller internt?
- 19 | Fakta om kommuner, regioner og statens køb af rådgivere

OM DI RÅDGIVERNE

DI Rådgiverne er rådgiverbranchens fælles platform i Dansk Industri.

Rådgiverbranchen består af advokatvirksomheder, arkitektvirksomheder, designbureauer, it-rådgivningsvirksomheder, kommunikations-, PR- og PA-bureauer, managementkonsulent- og IPR-virksomheder, markedsanalysebureauer, rådgivende ingeniørvirksomheder, revisionsvirksomheder og teknologiske virksomheder.

DI Rådgiverne synliggør branchens værdiskabelse, formidler inspiration til medlemmernes forretningsudvikling, sikrer de bedste mulige rammevilkår for branchen og tilbyder medlemservices.

DI Rådgivernes anbefalinger

Rådgiverbranchen skaber værdi, når branchen løser opgaver for og i samarbejde med det offentlige. Rådgivervirksomheder bringer specialiseret viden samt erfaringer fra, hvad der virker andre steder med ind i løsningen af opgaverne og skaber værdi inden for blandt andet sundhed, bæredygtighed, sociale forhold eller effektivitet og økonomi. Samtidig bliver der skabt rum for, at den offentlige sektor kan fokusere på sine kerneopgaver.

Gennem samarbejdet mellem rådgiverbranchen og den offentlige sektor kan Danmark høste frugterne ved en øget eksport. Erfaringer og referencer fra opgaver løst på hjemmemarkedet er således afgørende for, at rådgivervirksomheder vinder opgaver i udlandet.

Anbefalinger:

- Kommuner, regioner og statslige institutioner bør konkurrenceudsætte og samarbejde om flere rådgiveropgaver. I publikationen kan der hentes inspiration til hvilke opgaver, der typisk løses af eksterne rådgivere for det offentlige. Offentlige institutioner kan blandt andet:
 - Udarbejde strategier for hvilke ydelser, som man ønsker konkurrenceudsat, hvornår det skal ske osv.
 - Fastlægge måltal for omfanget af konkurrenceudsatte opgaver
 - Udveksle gode erfaringer og inspiration om konkurrenceudsatte rådgiveropgaver, herunder om, hvad der virker godt og mindre godt
- Kommuner, regioner og staten kan anvende DI Rådgivernes beslutningsmodel, jf. publikationen, til at vurdere, om det er mest hensigtsmæssigt, at få opgaven løst internt eller eksternt.

Publikationen giver en oversigt over de områder, hvor det er oplagt at benytte eksterne rådgivere til at løse opgaver. Endvidere kommer publikationen med oplæg til en beslutningsmodel, der kan bistå offentlige institutioner, når de skal træffe beslutning om, hvorvidt en opgave skal løses af en ekstern rådgiver eller internt i den offentlige organisation. Til sidst i publikationen er der fakta om kommuner, regioner og statens indkøb af rådgiverydelser og herunder den effekt, som branchens rådgivning skaber for offentlige kunder.

Med udgangspunkt i en klar strategi kan samarbejdet mellem den offentlige sektor og rådgivere udløse betydelig værdi. Denne publikation giver et bud på, hvordan det gøres.



På vegne af branchen

Henriette Søltøft
Branchedirektør, DI Rådgiverne

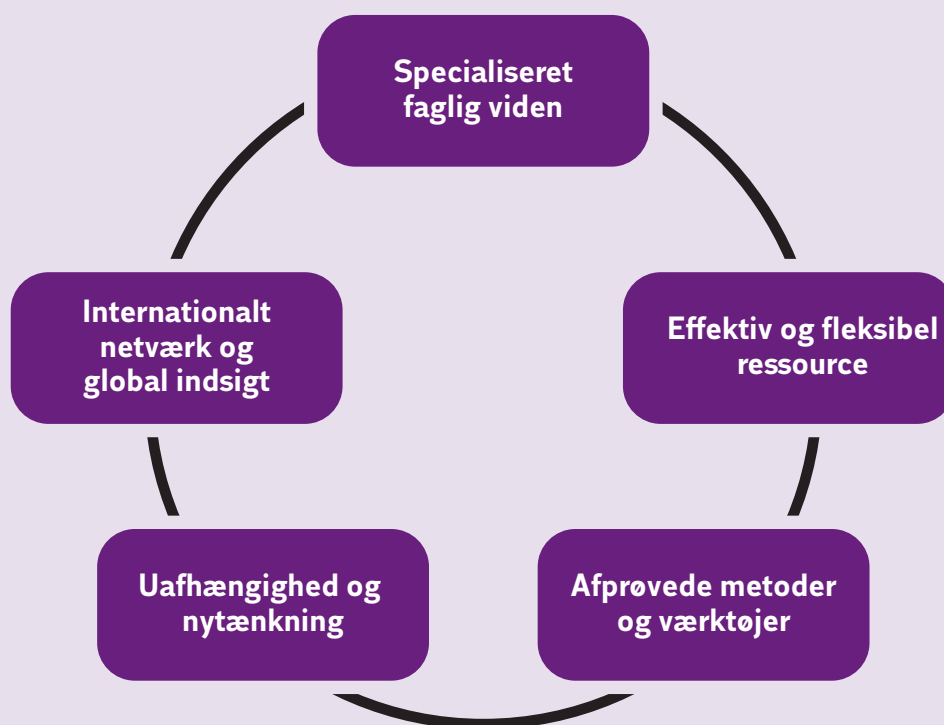


Samarbejde mellem private rådgivervirksomheder og det offentlige giver god værdi. Publikationen peger på rådgiverydelser, der kan konkurrenceudsættes, og viser vejen til beslutningen om, hvorvidt en opgave skal løses af private rådgivere eller internt.

*Henriette Søltøft,
branchedirektør,
DI Rådgiverne*

Fem faktorer for rådgivernes værdiskabelse

Rådgiverbranchen lever af at skabe og dokumentere værdi i både private virksomheder og den offentlige sektor. Med udgangspunkt i en klar og veldefineret strategi kan samarbejdet mellem den offentlige sektor og rådgivere udløse betydelig værdi. Værdien ligger ofte inden for følgende fem faktorer for værdiskabelse:



SPECIALISERET FAGLIG VIDEN

- ⊕ Specialiseret viden er en kernekompetence, der er oparbejdet gennem talrige projekter på tværs af sektorer og brancher
- ⊕ Nytænkning i opgaveløsningen
- ⊕ Tungere erfaringsgrundlag.

AFPRØVEDE METODER OG VÆRKTØJER

- ⊕ Erfaringsbaserede værktøjer ud fra allerede opnåede resultater
- ⊕ For at være mest mulig konkurrencedygtig er branchen på forkant med den nyeste viden og metoder.

INTERNATIONALT NETVÆRK OG GLOBAL INDSIGT

- ⊕ Let adgang til viden qua stort netværk fra tidligere løste projekter på både kunde- og leverandørsiden
- ⊕ Bredere internationalt perspektiv på opgaveløsninger.

EFFEKTIV OG FLEKSIBEL RESSOURCE

- ⊕ Rådgivervirksomheders forretningsmodel er at drive projekter
- ⊕ Sammensætning af det rette team til opgaven
- ⊕ Agilitet og fleksibilitet i opgaveløsningen.

UAFHÆNGIGHED OG NYTÆNKNING

- ⊕ Udfordrer eksisterende praksis og opgaveløsning
- ⊕ Rådgiverbranchen kan fordomsfrit rokke ved fastlåste systemer, antagelser og opfattelser af "ret og vrang".

Eksempler på områder, der kan samarbejdes om

Advokatydelser

EKSEMPLER INDEN FOR ADVOKATYDELSER, DER KAN LØSES AF PRIVATE RÅDGIVERE:

- ⌚ Juridiske tjenesteydelser, herunder advokatbistand som rådgivning i forbindelse med udbud og kontrakter, retssagsførelse og anden konflikthåndtering, kontraktudarbejdelse, ved personalesager, compliance, efterlevelse af EU-regler, rådgivning om miljø og fast ejendom mm.
- ⌚ Længerevarende, ikke-eksklusive rammeaftaler vedrørende "full service"-advokatrådgivning
- ⌚ Forberedelsen og gennemførelsen af større indkøbsforretninger og indkøb af ydelser, der ikke udbydes regelmæssigt
- ⌚ Udformning af aftalegrundlag, herunder kontrakt, ydelseskravene og incitaments- og sanktionsstrukturer
- ⌚ Statsstøtteproblemstillinger
- ⌚ Efteruddannelse og opkvalificering af offentligt ansatte inden for juridiske discipliner
- ⌚ Opdatering eller udarbejdelse af standardskabeloner for juridiske dokumenter såsom kontrakter, CSR-krav, miljøkrav, krav til håndtering af personfølsomme oplysninger mv.
- ⌚ Persondataskyttelse og udbud af DPO-rollen



CASE:

MILLIONBESPARELSE PÅ UDBUD AF VEJBELYSNING

Flere kommuner har i en årrække ikke udnyttet det store besparelsespotentiale, der lå i udbud af drift, vedligehold og renowing af vejbelysningsanlæg. Horten har bistået flere kommuner ved identifikation og optimal udnyttelse af dette besparelsespotentiale. Besparelser helt op til 70 pct. er set ved førstegangsudbud. Og det uden et forringet serviceniveau.

En af de største besparelser, der er set ved førstegangsudbud, er en kommune med 11.000 armaturer, hvor besparelsen beløb sig til 420 kr. pr. armatur pr. år. Det vil sige en besparelse på over 4 mio. kr. om året.

Endvidere har Horten gennem de mange vejbelysningsudbud og i samarbejde med tekniske rådgivere udarbejdet et udbuds- og kontraktgrundlag, der væsentligt forbedrer kommunernes muligheder for smidige udbudsprocesser og kontraktstyring.

Eksempel på opgave, der kan løses af private rådgivere

Mange offentlige institutioner gennemfører selv komplekse udbud uden advokatbistand. Det drejer sig blandt andet om udbud af rådgiver- og it-ydelser, som generelt er svære at kravspecifisere og evaluere mv. Derudover gælder det også større udbud og udbud af opgaver, der ikke gennemføres regelmæssigt. Der vurderes endeligt at være mulighed for at konkurrenceudsætte udformning af aftalegrundlaget yderligere, blandt andet kontrakt, ydelseskrav og incitaments- og sanktionsstrukturer.

Inddragelse af advokater oa. vil kunne minimere risikoen for lovbrud og aflysninger mv. Offentlige institutioner vil dermed mindske ressourceforbruget, herunder blandt andet på områder hvor det ikke kan betale sig at opbygge interne specialkompetencer.

Arkitekt- og ingeniørydelser

EKSEMPLER INDEN FOR RÅDGIVENDE ARKITEKTER OG INGENIØRER, DER KAN LØSES AF PRIVATE RÅDGIVERE:

- ③ Uafhængig rådgivning inden for byggeri og anlæg til at sikre en optimal, funktionel, teknisk og æstetisk designmæssig løsning.
- ③ Planlægningsopgaver, herunder strategiske overvejelser, bistand til visionsarbejde, lokalplaner, landskabsplaner, klimatiske bidrag og planscenarier mv., byfornyelsesplaner, aktørinvolvering, planer for arealanvendelse og infrastruktur, optimering af kvadratmeterudnyttelse, økonomi, LAR, VVM-redegørelser, klimaplaner og -sikring, forsyningsplaner, bæredygtighed mv.
- ③ Projekteringsopgaver inden for byggeri, landskab og anlægsarbejder (broer, veje og havne osv.) herunder planlægning, programmering, arbejdsmiljø, formgivning, projektering og udbud i forbindelse med anlæg, byrums- og landskabsarkitektur, nybyggeri, tilbygning, ombygning, vedligeholdelses- og renoveringsopgaver, samt projekterings- og projektledelse.
- ③ Rådgivning i forbindelse med udførelse af bygge- og anlægsopgaver, herunder byggeledelse og fagtilsyn, blandt andet tids-, kvalitets- og økonomistyring, udarbejdelse af byggepladsplan, etablering af plan for sikkerhed og sundhed samt myndighedskontakt osv.
- ③ Bygherrerådgivning, herunder bruger- og interessentinddragelse, programmering, styring af økonomi og tid, udarbejdelse af udbudsmateriale, projektudvikling, arbejdsmiljø, space planning osv. byggesagsbehandling (den tekniske del) og udbud af tekniske opgaver mv.
- ③ Rådgivning om energioptimering og bæredygtigt byggeri
- ③ Rådgivning i forbindelse med forsyningsvirksomhed, fx ledningsanlæg, transport, vandværker, varmeværker mv.



CASE:

KLIMATILPASNING HÅNTERER VAND OG SKABER BEDRE LIVSKVALITET

Fremtidens klima byder på mere og kraftigere regn. For mange boligafdelinger betyder det våde kældre og skader på bygninger efter skybrud. Det sker, fordi der ikke er plads til vandet i kloakken, og fordi vandet løber på terræn og ind i bygningerne. Boligselskaberne har ofte selv store grønne græsarealer til rådighed, hvor det er oplagt at håndtere regnvandet og derved øge biodiversiteten i samspil med æstetik, forbedrede oplevelses- og livsvilkår. Gladsaxe Kommune og boligforeningerne ABG og GAA har i samarbejde med Novafos og rådgivervirksomheden Orbicon udført flere klimatilpasningsprojekter med nedsivning af regnvand og skybrudssikring af bygninger. De klimatilpassede landskaber, hvor regnvandet afledes og håndteres på de grønne udearealer og i vandgennemtrængende belægning på veje og parkeringspladser, er tilpasset stedets kvaliteter og nutidige behov, hvor blandt andet leg, ophold og trafiksikkerhed er tænkt ind i løsningerne.

Eksempel på opgave, der kan løses af private rådgivere

Nogle kommuner anvender i dag arkitektvirksomheder til at bidrage til udarbejdelse af lokal- og kommuneplaner, byfornyelsesplaner osv. Dette kunne ske i lang videre omfang og burde derudover også omfatte ydelser som strategiske overvejelser, klimasikring, planscenarier osv.



CASE:

BYPARKEN SØNDER BOULEVARD GIVER OVERSKUD FOR BORGERE OG KOMMUNEN

Byparken på Sønder Boulevard i København blev fra 2004 til 2006 omdannet fra tung trafikåre til et grønt, attraktivt byrum. Byparken er tegnet af SLA i samarbejde med borgere fra nærområdet. Byparken strækker sig over 1,3 km med mange fortolkninger af opholdspladser, sportsarealer og grønne haverum.

En rapport udarbejdet af Grontmij for Københavns Kommune i 2013 viser, at omdannelsen af Sønder Boulevard har givet stor økonomisk værdi for både boligejere og Københavns Kommune. Ejendomspriserne i området er samlet steget med 351 mio. kroner i en afstand af 100 meter, og Københavns Kommune opnår hvert år 12 mio. kroner ekstra i skatteindtægter. Anlægssummen var på 18 mio. kroner – en investering som dermed er tjent hjem i løbet af 1½ år. Rapporten viser også, at området bruges flittigt af op mod 2.200 gæster dagligt og har forbedret livskvaliteten og sundheden blandt beboerne.



CASE:

HØJVANDSMØBLET LE MUR I LEMVIG SIKRER MOD OVERSVØMMELSER

Det multifunktionelle højvandsmøbel *Le Mur* sikrer Lemvig mod højvande op til 210 cm over dagligt vande forårsaget af storme. Højvandsmøblet har ifølge Lemvig Kommune vist sit værd under storm og har sparet byen for skadeomkostninger på mange millioner kroner.

Le Mur skaber forskellige rum, herunder både en markeds- og legeplads, P-pladser på den indvendige side, samt arealer til boldspil, leg og ophold med udsigt til byens havnebassin. På muren er møbelarrangementer i træ integreret, herunder både bænke, borde og plinte. Selve muren er dekoreret med mosaikmotiver lavet af byens børn for at give *Le Mur* et lokalt særpræg. Alle møbelementer er udført, så de kan anvendes fleksibelt, alt efter hvilke arrangementer havnen skal facilitere. Udover at sikre byen mod øget vandstand har projektet også indbefattet etableringen af en såkaldt "overløbspumpesikring", der håndterer det regnvand, som ofte følger med en storm.

Bag *Le Mur* står Hasløv & Kjærsgaard Arkitekter i et tæt samarbejde med COWI, samt Lemvigs kommune og borgere.

Designrådgivning

EKSEMPLER PÅ OMRÅDER INDEN FOR DESIGNRÅDGIVNING, DER KAN LØSES AF PRIVATE RÅDGIVERE:

- ➔ Investeringer i ny visuel identitet
- ➔ Implementering af visuel identitet (investeringer i ny visuel identitet skal følges op af implementeringer i konkrete værktøjer for fuld udnyttelse af investeringerne i form af eksempelvis øget tilgængelighed og oplevet værdi)
- ➔ Produktivitetsfremmende værktøjer, herunder udvikling af forskellig tidssvarende designværktøj
- ➔ Servicedesign, blandt andet løsninger, der forbedrer offentlige services via bedre processer og bedre brug af ressourcer – både digitale og fysiske løsninger



CASE:

VENTETID FOR BRYSTKRÆFTPATIENTER NEDBRAGT BETYDELIGT

Designit har i samarbejde med Oslo Universitetshospital (OUH) og via øget brug af service-designværktøjer hjulpet med at nedbringe ventetiden for patienter fra henvisning til diagnose med 90 pct. eller fra 12 uger til 7 dage.

Designit startede med at udvikle en fælles forståelse af patientens vej fra henvisning til diagnose i samarbejde med OUH på tværs af hospitalets afdelinger samt via interviews med patienterne selv. Hospitalspersonalet gennemgik sammen med designerne patientens vej fra henvisning til diagnose, og ved hjælp af service-designværktøjer kom de frem til nye metoder at arbejde på og udviklede med baggrund heri nye rutiner med fokus på at reducere diagnoseperioden. De nye rutiner tog også hensyn til patientens oplevelse af forløbet. Efter at have fundet ud af, at manglende klarhed øgede stressniveauet hos patienterne med at vente, udviklede Designit materialer til at hjælpe patienter med at forstå trinene i vejen fra henvisning til diagnose. Dette øgede patienternes tilfredshed og oplevelse af forløbet.

Eksempel på opgaver, der kan løses af private rådgivere

Udvikling af forskellige designværktøjer – som eksempel kan nævnes præsentationsværktøjer, effektiv sagsbehandling og værktøjer til deling af skabeloner, indhold og integrationer til fagsystemer.

Det vil gøre den offentlige sektor mere effektiv, fordi løsningerne er smartere. Brugen af intelligente digitale værktøjer vil understøtte agendaen omkring digitalisering og effektivisering i det offentlige.

It-rådgivning

EKSEMPLER INDEN FOR IT-RÅDGIVNING, DER KAN LØSES AF PRIVATE RÅDGIVERE:

- ➔ Udbudsrådgivning og procesrådgivning
- ➔ Forandringsledelse, herunder håndtering af implementering af nye IT-systemer
- ➔ Analyse og anbefalinger, for eksempel analyse af arbejdsprocesser og eksisterende it-systemer, analyse af teknisk design/arkitektur og valg af løsningspakker.
- ➔ Rådgivning om applikationsudvikling og -vedligeholdelse
- ➔ Rådgivning om drift af IT-systemer



CASE: **CHATBOT GIVER TILFLYTTERE BEDRE SERVICE**

Roskilde Kommune har forbedret sin service til tilflyttere med automatiseret kommunikation på Facebook Messenger via en chatbot. Projektet er leveret af det digitale kommunikationsbureau Operate.

Robotten bag chatbotten kan svare på de standardspørgsmål, som tilflyttere typisk har og sikrer borgerne mulighed for straksafklaring hele døgnet. Det kan for eksempel være information om kultur- og idrætstilbud og andre services.

Operate har i rådgivningen lagt vægt på teknologiafprøvning og på, at Roskilde Kommune selv skal kunne videreudvikle chatbotten. Målet er, at den løbende kan overtage mere og mere af kommunens dialog med tilflyttere – og på sigt med andre borgere også.

Kommunen har effektiviseret dialogen med tilflyttere og opbygger erfaring med automatiseret kommunikation, der kan bruges til at videreudvikle en chatbot der er mere robust og baseret på kunstig intelligens. Det er målet, at den skal kunne dække hele borgerserviceområdet i et fælleskommunalt samarbejde.

Eksempel på it-opgaver der kan løses af private rådgivere

Flere og flere myndigheder søger i disse år at knække koden for, hvordan de kan blive bedre til at udnytte data og teknologi bedre i den offentlige forvaltning.

Afklarings-, kortlægnings- og analyseopgaver på området er oplagte indsatser at gennemføre i tæt dialog med en rådgiverbranche, der løbende opbygger kompetencer, erfaring og viden på et område i særlig hastig udvikling.

Managementrådgivning og anden forretningsservice

EKSEMPLER INDEN FOR MANAGEMENTKONSULENTYDELSER OG ANDEN FORRETNINGSSERVICE, DER KAN LØSES AF PRIVATE RÅDGIVERE:

- ➔ Strategi- og organisationsudvikling (strategianalyse, -udvikling, -implementering og organisationsanalyse og -design mv.)
- ➔ Effektivisering og optimal ressourceanvendelse (blandt andet udliciteringsanalyse og offentlig-privat samarbejde)
- ➔ Procesoptimering og operation management (blandt andet procesoptimering og identifikation af forbedringsmuligheder)
- ➔ HR og rekruttering (leder- og medarbejderudvikling, kultur- og adfærdsudvikling mv.)
- ➔ Analyser, evalueringer og effektvurderinger (surveys, policy-, program- og projektevaluering, målgruppeanalyser og økonomiske analyser mv.)
- ➔ Systemer og styring (finans- og økonomisystemer og kvalitets- og risikostyring)
- ➔ Patent- og IPR-rådgivning
- ➔ Psykologisk rådgivning (blandt andet om skilsmisser, stress oa.)



CASE:

KONSEKVENSANALYSE AF BLØDT VAND I EN CIRKULÆR ØKONOMI

Rambøll Management og Rambøll Vand har gennemført en samfundsøkonomisk analyse af konsekvenserne ved en central blødgøring af drikkevandet i Danmark. Den nyeste viden vedrørende de teknologiske løsninger og konsekvenserne ved en blødgøring samt anvendelsesmulighederne af den udtrukne kalk blev kortlagt og operationaliseret til den konkrete danske kontekst. Styrelsen for Vand- og Naturforvaltning fik et vigtigt indblik i konsekvenserne ved at indføre en central blødgøring af vand både over for samfundet som helhed og endvidere også af effekterne for de enkelte aktører.

Eksempel på opgave, der kan løses af private rådgivere

Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd, VIVE, leverer forskningsbaseret viden, der bidrager til at udvikle velfærdssamfundet og den offentlige sektor. VIVE løser forskningsopgaver indenfor områderne beskæftigelse, integration og ældreområdet, effektmålinger, socialområdet, sundhed og uddannelse samt styring og ledelse.

Imidlertid løser VIVE også opgaver i konkurrence med private virksomheder, herunder analyser, undersøgelser og dataindsamlinger. Det er ikke en opgave for en offentlig forskningsinstitution, og disse opgaver bør i højere grad lægge ud til private aktører.

Markedsanalyse og meningsmåling

EKSEMPLER INDEN FOR MARKEDSANALYSE OG MENINGSMÅLING, DER KAN LØSES AF PRIVATE RÅDGIVERE:

- ➔ Markedsanalyser, herunder problemidentifikation, identifikation af målgruppe, udformning af spørgsmål, gennemførelse af undersøgelsen, rådgivning og implementering
- ➔ Kvantitative og kvalitative analyser, spørgeskemaundersøgelser, panelundersøgelser og optællinger mv.
- ➔ Opbygning af paneler og interviewgrupper



CASE:

ANALYSE AF BORGERNES HOLDNING TIL SELVKØRENDE BILER GAV INPUT TIL NYE INITIATIVER

Er danskerne parate til slippe kontrollen og sætte sig i en selvkørende bil? Analyse gav input til særlige udfordringer.

I 2017 ønskede Vejdirektoratet at undersøge danskernes forventninger til selvkørende biler med særlig fokus på barrierer, der opstår, når man bliver opfordret til at slippe kontrollen. Vejdirektoratet planlægger og bygger veje, der skal holde i 100 år, og har brug for en dyb forståelse for fremtidige behov. Derfor var det relevant at få belyst, i hvor høj grad selvkørende biler vil ændre danskernes transportvaner.

Analysen blev gennemført af analyse- og konsulenthuset Wilke A/S, og den var opdelt i tre trin: 1) dybdeinterviews og herunder observation af deltagernes testkørsler, 2) en webbaseret spørgeskemaundersøgelse og 3) fokusgruppeinterviews med udvalgte bilister.

Undersøgelsen viste blandt andet, at mange borgere kan se fordele ved selvkørende biler, men også at sikkerheden er den vigtigste basale problemstilling. Undersøgelsen pegede på, at danskerne forventer at køre mere i bil, når det bliver muligt med selvkørende biler, fordi transporttiden bliver nemmere at udnytte effektivt og fordi, man kommer udhvilet frem. Der tegner sig et billede af, at de teknologi-interesserede er mere adaptive overfor tanken om at eje en selvkørende bil. Men Late movers er samtidig ikke afvisende overfor konceptet. Mange borgere ser derfor selvkørende biler som et alternativ til kollektiv trafik i fremtiden.

Vejdirektoratet har brugt analysens resultater til at styrke deres viden om, hvorvidt selvkørende biler skaber et behov for øget vejkapacitet og i givet fald hvor. Analysens resultater danner nu grundlag Vejdirektoratets videre arbejde med at klargøre vejnettet i Danmark til fremtiden. Den næste fase indbefatter bl.a. inddragelse af eksperter og konferencer om emnet.

Eksempel på opgave, der kan løses af private rådgivere

Danmarks Evalueringsinstitut, EVA, rådgiver og faciliterer metodedesign, processer og dataanalyse inden for brug af kvantitative og kvalitative metoder, herunder gennemførelse og evaluering af udviklingsprojekter, udformning og pilottest af spørgeskemaer, samt dataanalyse og vurdering.

Det er ikke offentlige kerneopgaver, men opgaver som i dag løses i skarp konkurrence med private virksomheder. EVA's konsulentytelser bør således i højere grad løses af private aktører.

Markedsførings- og kommunikationsydelser

EKSEMPLER INDEN FOR MARKEDSFØRING OG KOMMUNIKATION, DER KAN LØSES AF PRIVATE RÅDGIVERE:

- ➔ Kommunikationsstrategi, herunder analyse
- ➔ Markedsføring
- ➔ Informationsprogrammer, herunder servicekommunikation af offentlige tilbud, love og regler mv., borgerinddragelse og adfærdændringer.
- ➔ Rådgivning om brug af digitale medier samt drift og udvikling af web-kommunikation og applikationer
- ➔ Krisekommunikation
- ➔ Intern kommunikation, forandringskommunikation, nyhedsbreve, employer branding
- ➔ Kommunikation om image, CSR osv.
- ➔ Public affairs, pressestrategi og -håndtering, medietræning, public diplomacy mv.



CASE: **KAMPAGNE OM OVERGANG TIL DIGITAL POST**

Digitaliseringsstyrelsen valgte i 2014 Radius til at stå for den fællesoffentlige kampagne for overgangen til Digital Post. Formålet var at gøre alle danskere over 15 år klar til at modtage Digital Post pr. 1. november 2014, med mindre de aktivt var blevet fritaget, ved at øge kendskabet til overgangen og på den måde øge tilmeldingsgraden. En særlig målgruppe var de 15–24-årige, som ved kampagnestart i mindre grad end den øvrige befolkning kendte til og var tilmeldt Digital Post.

Radius gennemførte en integreret kommunikationsindsats for at løfte kendskabsgraden til Digital Post så effektivt som muligt på tværs af befolkningsgrupperne. De udviklede blandt andet en Facebook-quiz til de unge, som skulle aktivere målgruppen ved at slå på det paradoks, at de unge fik baghjul af de ældre i alderen 65–74 år, når det gjaldt tilmeldingen til Digital Post. Radius arrangerede også en kommunekonkurrence om at blive "Danmarks mest digitale kommune", "Danmarks digitale slutspurter" og "Danmarks mest digitale unge." Konkurrencen gav løbende afsæt for national, regional og lokal PR og kulminerede med en prisuddeling ved et event på Post & Tele Museum, der samtidig markerede den historiske overgang til Digital Post. Kampagnen gav gode resultater – ved dens ophør i starten af 2015 var kendskabet til overgangen til Digital Post blandt borgerne 97 pct., mens kendskabsgraden blandt de 15 til 29-årige var 95 pct. Og 97 pct. af de ældre over 60 år kendte til muligheden for at blive fritaget fra Digital Post.

Eksempler på opgaver, der kan løses af private rådgivere

Borger- og virksomheds-kommunikation, der blandt andet drejer sig om indhold på digitale kanaler, nyhedsbreve, borgeraviser mv., bliver hos nogle myndigheder lagt hos eksterne virksomheder, mens andre selv producerer indholdet. Flere kommunikationsopgaver kan løses af private virksomheder.

Sekretariat for større kommunikationsprojekter er ikke en offentlig kerneopgave og kunne i større omfang end i dag lægges hos private aktører.

Revision, revisionsmæssig rådgivning og skatterådgivning

EKSEMPLER INDEN FOR REVISION, REVISIONSMÆSSIG RÅDGIVNING OG SKATTERÅDGIVNING, DER KAN LØSES AF PRIVATE RÅDGIVERE:

- ⌚ Lovpligtig revision, herunder finansiel og juridisk-kritisk revision og forvaltningsrevision
- ⌚ Intern revision
- ⌚ Udvidet forvaltningsrevision, større undersøgelser
- ⌚ Tilskuds- og projektrengskaber
- ⌚ Udvidet IT sikkerhedsrevision, blandt andet identifikation af kritiske forretningsprocesser, risikoanalyse mv.
- ⌚ Økonomisk rådgivning eksempelvis om økonomistyring, interne kontroller
- ⌚ Rådgivning om skat, moms og afgifter, herunder kontrol med procedurer og beregningsmodeller samt rådgivning om for eksempel cybersikkerhed, hvidvaskområdet oa.



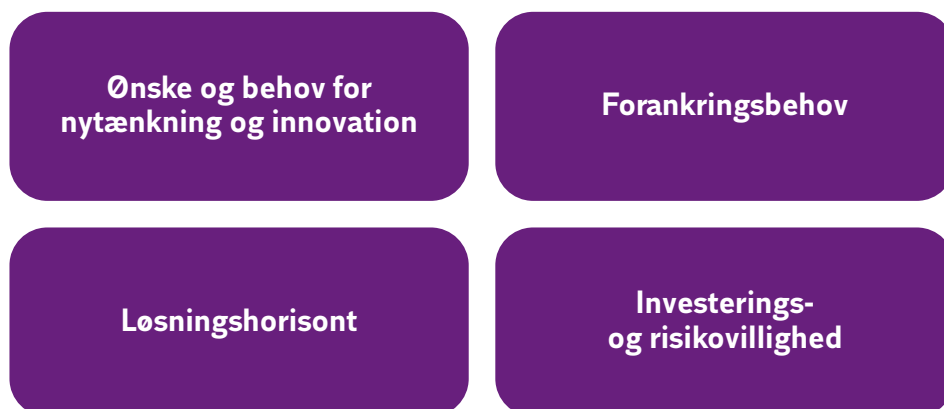
For at vurdere om opgaven skal løses af en privat rådgiver eller internt i organisationen, skal der ske en afklaring af, i hvilket omfang der er et ønske og behov for nytænkning og innovation i opgaven, hvilket forankringsbehov og løsningshorisont, man har, og samtidig også hvilken investerings- og risikovillighed, man har, når opgaven skal løses.

Skal opgaven løses eksternt eller internt?

Det centrale element for offentlige ledere er at sikre, at en given opgave løses bedst muligt. Det er derfor vigtigt, at der i den offentlige sektor er udarbejdet en strategi for, hvornår man bruger eksterne rådgivere, og hvornår man løser opgaverne internt i organisationen. Netop ved at sikre sig den bedste opgaveløsning og ved at stille krav til værdiskabelsen kan den offentlige sektor blive en vigtig drivkraft for innovation og nytænkning i hele samfundet.

Forud for en beslutning om, af hvem og hvordan en given opgave i den offentlige sektor bør løses, er det vigtigt at få en klar afgrænsning af det behov, som opgaveløsningen skal udfylde, da behovsafklaringen er med til at sætte rammen for den videre proces.

Følgende fire afklarende punkter bør som minimum indgå i en afklaringsproces, men der vil givetvis være flere relevante punkter afhængig af projekttype og kontekst:



Ønske om og behov for nytænkning og innovation

Den offentlige sektor køber i stigende grad strategisk ind og gør sig derfor klart, hvilket behov opgaveløsningen skal udfylde. Derfor kan et ønske om en mere innovativ serviceleverance eller nytænkning i den eksisterende praksis være styrende for, hvilken opgaveløsning der efterspørges. Det kan derfor være en fordel, at det på forhånd overvejes, hvor meget den konkrete opgaveløsning må påføre af ændringer i den offentlige organisation.

Forankringsbehov

Er der tale om en opgave, der blot skal løses én gang, vil der sandsynligvis ikke være et stort behov for, at medarbejderne i den offentlige organisation erhverver sig de kompetencer, som de eksterne opgaveløsere besidder. Omvendt, hvis projektet har til formål at ændre på de processer, institutionen til dagligt arbejder under, kan der være et stort behov for, at medarbejderne tilegner sig de nødvendige metoder, værktøjer eller viden.



Den offentlige sektor bør udarbejde en strategi for, hvornår man bruger eksterne rådgivere. Herefter skal fire afklarende punkter belyses.

Løsningshorisont

Hvor akut behovet for en løsning er, og derfor hvor lang tid løsningen må tage at implementere, er relevant i denne sammenhæng. I tilfælde af at der er brug for en hurtig afklaring og løsning, kan en ekstern rådgiver i nogle tilfælde være at foretrække, da de har fleksibiliteten til at sammensætte et hold af rådgiver hurtigt og effektivt. Omvendt kan en intern løsning være mest hensigtsmæssig, hvis der blandt de offentlige medarbejdere opbygges erfaring og kompetencer, som den offentlige enhed vil få brug for fremover.

Investerings- og risikovillighed

Hvor stor en investering, man har mandat til at foretage, er afgørende for valg af løsning, og hvilke kompetencer der bringes i spil. Ved omkostningstunge projekter vil der ofte være en længere tilbagebetalingstid end ved mindre projekter og derfor også en højere risiko. Hvor stor en risiko, organisationen er villig til at tage, og hvor meget ansvar den vil tage for selve opgaveløsningen og projekthåndteringen, er ligeledes en vigtig del af den indledende afklaring.

Når der er skabt klarhed om behov og muligheder, vil man i nogle tilfælde kunne afgøre, om opgaven bør løftes i eget regi, eller om der er behov for at søge ekspertise blandt eksterne rådgivere.

Beslutningsmodel

I den offentlige sektor kan man med udgangspunkt i behovsafklaringen i beslutningsmodellen nedenfor skabe klarhed over følgende spørgsmål:

- A. Kan vi løse opgaven, eller dele af opgaven, i eget regi?
- B. Kan vi løse opgaven mest omkostningseffektivt i eget regi?
- C. Hvilken rolle kan eksterne rådgivere spille i opgaveløsningen?
- D. Ønsker vi at kunne løse opgaven i eget regi?

Beslutningsmodellen skal læses på følgende måde:

Indledningsvist afgøres det:

- A) Om opgaven overhovedet kan løses i eget regi, herunder vurderes om de rette ressourcer er til stede på det relevante tidspunkt? Er dette en mulighed, undersøges det,
- B) Om det er mest omkostningseffektivt at løse opgaven selv, eller om en ekstern løsning er mest omkostningseffektiv. Når man frem til sidstnævnte, har man således mulighed for
- C) At bruge eksterne rådgivere enten som ressourcepersoner eller som løsningsudviklere.



Der skal ske en afklaring af, i hvilket omfang der er et ønske og behov for nytænkning og innovation i opgaven, hvilket forankringsbehov og løsningshorisont, man har, og samtidig også hvilken investerings- og risikovillighed, man har, når opgaven skal løses.



Her skal ordet løsningsudviklere forstås som personer, der hyres til at udvikle en skræddersyet løsning eller et koncept til den offentlige institution. Kommer man i spørgsmål A) frem til, at opgaven i udgangspunktet ikke kan løses i eget regi, kan man således enten vælge D) at ansætte de nødvendige personer eller (som før) at få opgaven løst i samarbejde med eksterne rådgivere. Ved at skabe klarhed om disse fire spørgsmål, er det muligt at afgøre, hvilken løsningsmodel der er mest hensigtsmæssig i forhold til en given opgave.

Den samlede investeringsomkostning ved at ansætte personer med de efterspurgte kompetencer kan bestemmes ud fra omkostninger til rekruttering, uddannelse/kurser mv., direkte og indirekte løn samt overhead. Det kan eventuelt sættes over for et konkret tilbud fra en rådgivervirksomhed for at have et sammenligningsgrundlag at træffe beslutningen ud fra.



Beslutningen om en opgave skal løses i eget regi, ved at ny-ansætte eller ved at løfte opgaven i samarbejde med en rådgiver kan afgøres ved hjælp af en række steps.

Kan opgaven løses mest omkostningseffektivt i den offentlige sektor?

I vurderingen af om den offentlige sektor skal løse en opgave selv, bør den økonomiske side heraf også inddrages. Det skal gøres ved at indregne alle relevante omkostninger, der vil være ved en intern løsningsmodel. Ud over direkte og indirekte lønomkostninger vil det være omkostninger som eksempelvis overhead, projektstyring, produktivitetstabsnedgang blandt eksisterende medarbejdere og omkostninger til evt. rekruttering af nye medarbejdere mv.

Nogle omkostninger vil kun være relevante såfremt man fritager en medarbejder i den offentlige sektor til at udføre opgaven, andre omkostninger vil alene være relevante, hvis man vælger at ansætte en ny medarbejder, jf. figuren.

Omkostninger ved løsning af opgave i den offentlige sektor



Den økonomiske side af opgaven skal inddrages i en vurdering af, hvor opgaven skal løses.

Nedenfor vises en skitse til en beregner til omkostningsvurderingen ved at løse en given opgave internt i den offentlige sektor. Med beregneren er det muligt at estimere, hvad de samlede omkostninger er ved at løse en given opgave internt.

Omkostning ved løsning af opgave internt i den offentlige sektor

Løn	Estimeret timeforbrug på opgaven	–
	Andel af timeforbrug til intern tid (eks. "30 pct.")	–
	Samlet timeforbrug inkl intern tid	–
	Lønomkostning pr. time til medarbejder (samlet timefortjenest)	–
	Lønomkostning i alt	–
Overhead	Overheadomkostning pr. medarbejder	–
	Overheadomkostning i alt	–
Produktivitetstab	Gennemsnitlig lønomkostning for berørte medarbejdere pr. time (samlet timefortjeneste)	–
	Antal berørte medarbejdere	–
	Estimeret gns. produktivitetstab i pct. (eks. "7 pct.")	–
	Omkostning ved produktivitetstab i alt	–
Rekruttering, oplæring, kurser mv.	Estimerede omkostninger til rekruttering, oplæring, kurser og øvrig efteruddannelse.	–
Øvrige omkostninger (eks. projektledelse, uforudsete udgifter, forsikringer mv.)	Øvrige omkostninger i alt	–
Omkostninger i alt		–



Omkostningsvurderingen skal ud over direkte og indirekte løn indeholde omkostninger som eksempelvis overhead, projektstyring, produktivitetstab blandt eksisterende medarbejdere og omkostninger til ny-rekruttering.

Fakta om kommuner, regioner og statens indkøb af rådgiverydelser

Kommuner og regioners indkøb af rådgivere

Næsten 50 pct. af kommunernes køb af rådgivere er it-konsulenter, og i 2016 købte kommunerne it-konsulenter for 4,7 mia. kr. Rådgivende ingeniører inden for byggeri og anlægsvirksomhed kommer ind på andenpladsen, når kommunernes køb af rådgivning betragtes, og der blev købt rådgivning for omkring 1,5 mia. kr. i 2016, mens managementrådgivere blev hyret for samlet set godt 1 mia. kr. i 2016.

Kommuners brug af rådgivere fordelt på branche

Delbranche	2014 Mio. kr.	2016 Mio. kr.	Andel (pct.) 2016	Gns. årlig vækst 2014-16
It-rådgivning	4.604	4.667	47,9	0,7
Rådgivning – bygge og anlæg	1.404	1.490	15,3	3,0
Managementrådgivning	984	1.051	10,8	3,4
Arkitektvirksomhed	677	739	7,6	4,5
Anden forretningsservice	464	562	5,8	10,0
Advokatvirksomhed	323	356	3,7	5,0
Teknologisk rådgivning	301	295	3,0	-1,0
Revision og skatterådgivning	133	243	2,5	35,3
Markedsføring og kommunikation	202	206	2,1	1,1
Designvirksomhed	78	101	1,0	14,1
Markedsanalyse og meningsmåling	20	23	0,2	6,6
I alt	9.191	9.734	100,0	2,9

Kilde: Udbudsvagten A/S og DI Rådgiverne

Det er de største kommuner, der køber flest rådgiverydelser. København og Århus kommuner ligger således i toppen, når man ser på rådgiverkøb. København bruger dog næsten dobbelt så meget som Århus kommune, når der måles i kroner, men måles i kr. per borger, er beløbet nogenlunde det samme.

Målt per indbygger er der relativ stor forskel på kommunernes forbrug af rådgivere. Således varierer indkøbet af rådgivere per indbygger fra ca. 1.000 kr. til godt 3.000 kr. Gennemsnitligt køber alle kommuner rådgivning for 1.700 kr. per borger.

Over 50 pct. af regionernes køb af rådgivere er it-konsulenter, og i 2016 købte regionerne it-konsulenter for 1,7 mia. kr. Rådgivende ingeniører inden for byggeri og anlægsvirksomhed og arkitektvirksomhed kommer ind på anden- og tredjepladsen, når regionernes køb af rådgivning betragtes, og der blev købt rådgivning for samlet set omkring 1 mia. kr. i 2016, mens managementrådgivere blev hyret for samlet set godt 200 mio. kr. i 2016.



Kommunerne købte rådgivningsydelser for knap 10 mia. kr. i 2016. Kommunerne købte særligt it-rådgivning, rådgivning fra ingeniører inden for byggeri- og anlægsarbejder, management-rådgivere og arkitekter.

Regioners brug af rådgivere fordelt på branche

Delbranche	2014 (mio. kr.)	2016 (mio. kr.)	Andel (pct.) 2016	Gns. årlig vækst (2014–2016)
IT-rådgivning	1.386	1.670	51,0	9,8
Rådgivning – bygge og anlæg	532	607	18,5	6,8
Arkitektvirksomhed	345	410	12,5	8,9
Managementrådgivning	179	222	6,8	11,5
Teknologisk rådgivning	119	160	4,9	16,0
Advokatvirksomhed	38	70	2,1	35,5
Revision og skatterådgivning	51	49	1,5	-1,4
Anden forretningsservice	39	39	1,2	0,8
Markedsføring og kommunikation	33	31	1,0	-3,1
Designvirksomhed	11	10	0,3	-6,5
Markedsanalyse og meningsmåling	7	4	0,1	-20,7
I alt	2.739	3.272	100,0	9,3

Kilde: Udbudsvagten A/S og DI Rådgiverne

Målt per indbygger er der meget stor forskel på regionernes køb af rådgivere. Således varierer indkøbet af rådgivere per indbygger fra godt 400 kr. til knap 800 kr. Gennemsnitligt køber alle regioner rådgivning for 573 kr. per borger.

Statens indkøb af rådgivere

Opgørelsen af statens brug af rådgivere adskiller sig fra kommuner og regioners brug af rådgivere, idet det er Moderniseringsstyrelsens inddeling, ministerierne bruger til at rapportere de forskellige udgifter.

Statens indkøb af konsulentydelse 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. Statens købte i 2017 lidt flere it-konsulenter end ej-it konsulentydelse.

Medregnes advokatydelse, revisionsydelse, 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 statistikker og ændringer i registreringspraksis, jf. nedenfor.



Regionerne købte rådgivningsydelse for godt tre mia. kr. i 2016. Regionerne købte særligt it-rådgivning, rådgivning fra ingeniører inden for byggeri- og anlægsarbejder, arkitekter og managementrådgivere.

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

Indkøbskategori	2014	2015	2016	2017	2015	2017
	Mio. kr.				Andele	
Konsulentydelse (ej it)	1.786	1.312	1.472	2.010	43	45
Konsulentydelse – Management	118	787	836	1.091	26	25
Øvrige rådgivende konsulenter	-	315	490	892	10	20
Andet – konsulenter (ej-it)	1.668	210	146	27	7	1
IT-konsulenter	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	1.258	132	13	10	4	0
Samlet rapporteret indkøb af konsulenter	3.077	3.027	3.667	4.442	100	100
Konsulenter (ej it og it)	3.077	3.027	3.667	4.442	79	73
Advokatydelser	455	421	572	850	11	14
Revisionsydelser	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 og DI Rådgiverne

Note: 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.

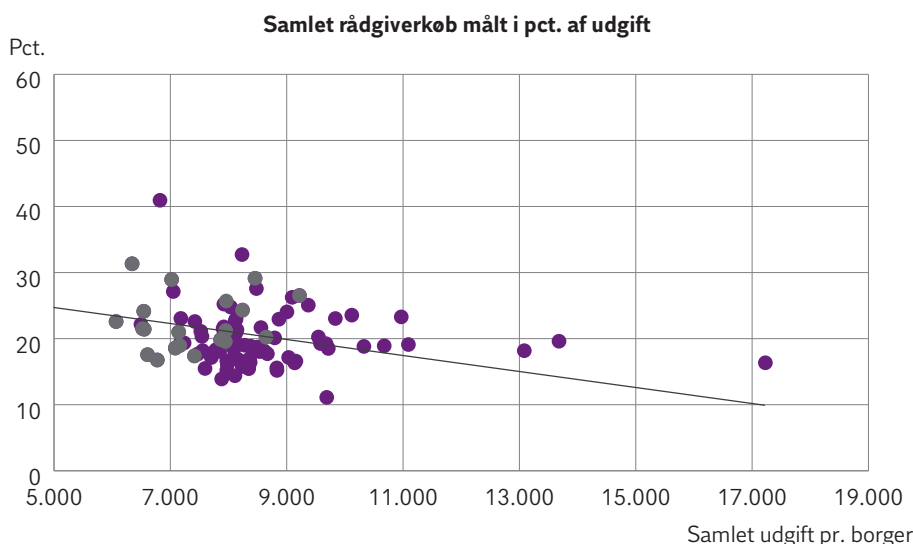


Staten købte rådgivningsydelser for godt seks mia. kr. i 2017. Staten købte særligt IT-konsulenter og managementkonsulenter.

Rådgiverkøb og udgiftsniveau i kommunerne

Kommunernes indkøb af rådgiverydelser vurderes hovedsagelig at blive påført kommunernes budget på kontoområderne: "byudvikling, bolig og miljø", "transport og infrastruktur" samt "central ledelse og administration".

Jo større en andel rådgiverindkøbet i en kommune udgør af kommunernes samlede forbrug af ydelser inden for "byudvikling, bolig og miljø", "transport og infrastruktur" samt "central ledelse og administration", jo lavere er kommunens samlede udgifter til produktionen af disse ydelser per borger.



Anm.: Som udgift ses på kontoområderne "byudvikling, bolig og miljø", "transport og infrastruktur" samt "central ledelse og administration". De grå prikker viser de 18 største kommuner.

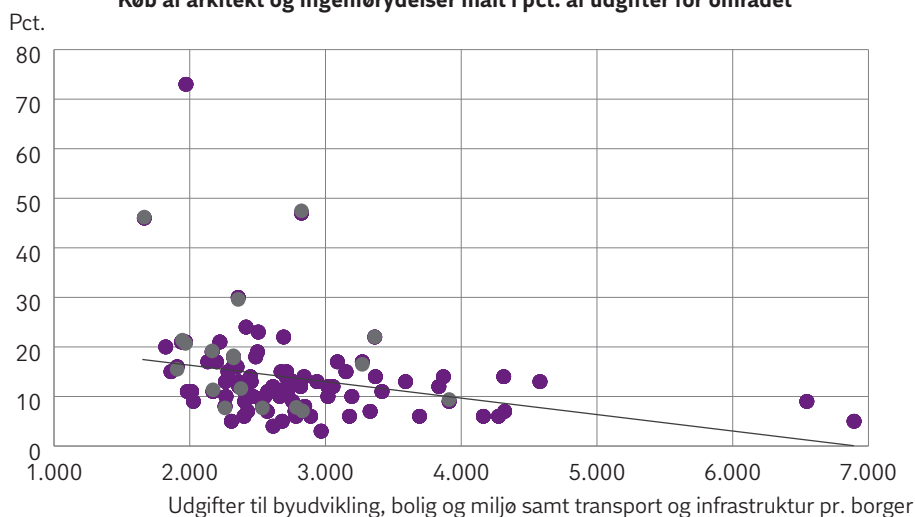
Kilde: Økonomi- og indenrigsministeriet og DI Rådgiverne

Ses isoleret set på ingeniør- og arkitektydelser i forhold til kommunernes udgifter på områderne "byudvikling, bolig og miljø" samt "transport og infrastruktur", hvor udgifterne må formodes at blive konteret i kommunen, fås samme sammenhæng: jo højere udgifter til køb af ingeniør- og arkitektydelser jo lavere samlede udgifter per borger til de to områder i kommunen.



Jo større en andel rådgiverindkøbet i en kommune udgør af kommunens samlede forbrug, jo lavere er kommunens samlede forbrug af disse ydelser per borger.

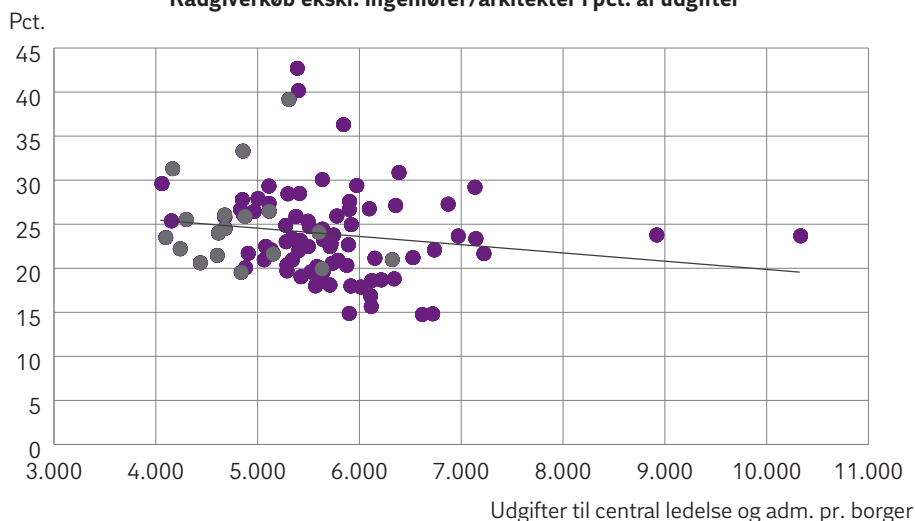
Køb af arkitekt og ingeniørydelser målt i pct. af udgifter for området



Anm.: De grå prikker viser de 18 største kommuner målt på borgere
 Kilde: Økonomi- og indenrigsministeriet og DI Rådgiverne

Tages de resterende rådgiverydelser (dvs. ekskl. ingeniør- og arkitektudgifter) og måles i forhold til kommunernes udgifter på området ”central ledelse og administration”, hvor udgifterne hovedsageligt må formodes at blive konteret i kommunen, fås samme sammenhæng: jo højere indkøb af rådgiverydelser jo lavere samlede udgifter – relativt set.

Rådgiverkøb ekskl. ingeniører/arkitekter i pct. af udgifter



Anm.: De grå prikker viser de 18 største kommuner målt på borgere
 Kilde: Økonomi- og indenrigsministeriet og DI Rådgiverne

Ovenstående tyder derfor på, at brugen af private rådgivere betaler sig i kommunerne. Jo mere rådgiverkøb kommunerne har, jo lavere er deres udgifter til områderne per borger. Det skal dog bemærkes, at det ikke entydigt kan konkluderes, at flere rådgiverydelser fører til færre udgifter, idet det omvendte forhold kan gælde, og mange andre faktorer også spiller ind.



Konkurrenceudsættelse betaler sig. Jo mere rådgiverkøb kommunerne har, jo lavere er deres udgifter til områderne per borger.



 Følg DI Rådgiverne på LinkedIn

 Følg DI Rådgiverne på Twitter

Bestil DI Rådgivernes Nyhedsbrev på diraadgiverne@di.dk

DI RÅDGIVERNE

☎ DI

1787 KØBENHAVN V

TLF.: 3377 4601

FAX: 3377 3300

diraadgiverne@di.dk

DI.DK
