

KL

ANBEFALINGER



SÅDAN SIKRER KOMMUNERNE FORTSAT OPTIMAL BRUG AF EKSTERNE KONSULENTER



INDLEDNING

Formål

Kommunerne anvender eksterne konsulenter i forskelligt omfang og med forskellige formål. De eksterne konsulenter skaber værdi, når de bidrager til at løse kommunernes opgaver, og de spiller en vigtig rolle i at udvikle den offentlige velfærd.

Men kommunerne fokuserer også på, hvordan de fortsat kan anvende og udvikle de kompetente medarbejdere, der er i kommunerne, øge samarbejdet på tværs af kommunegrænser og bevare noget af den viden, som ellers risikerer at forsvinde, når konsulenter er færdige med opgaven.

Formålet med anbefalinger for kommunernes eksterne konsulentforbrug er at supplere de gældende regler og retningslinjer for indkøb med henblik på at understøtte en optimal anvendelse af eksterne konsulenter.

Med hensigtsmæssig anvendelse af eksterne konsulenter forstås bl.a.:

1. Strategisk stillingtagen til om opgaven eller dele af opgaven kan løses internt, eller om der er behov for ekstern bistand.
2. Compliance i forhold til eksisterende aftaler.
3. Hensigtsmæssig praktisk gennemførelse af – og opfølgning på – indkøb af eksterne konsulenttydelser.

Afgrænsning

Anbefalingerne kan anvendes indenfor alle indkøb af eksterne konsulenttydelser.

Eksterne konsulenttydelser karakteriseres som tjenesteydelser, der leveres af en ekstern leverandør, der leverer professionel rådgivning eller ekspertrådgivning inden for et bestemt område af ekspertise, og som for en afgrænset periode engageres til at udføre en nærmere aftalt ydelse.

FEM FASER

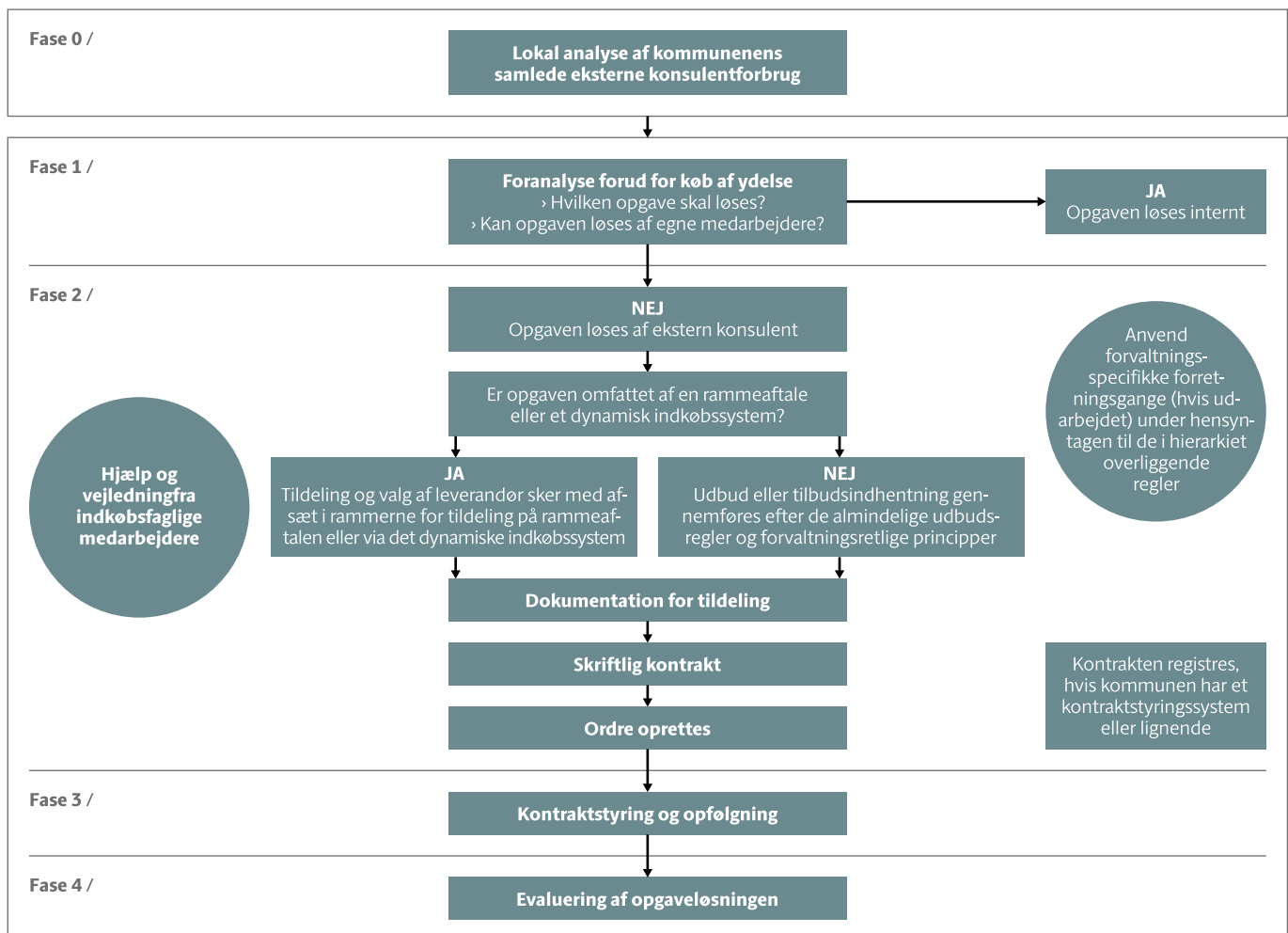
De fælles anbefalinger tager afsæt i nedenstående fem faser (se også figur 1):

- Fase 0 / Lokal analyse af kommunens forbrug af eksterne konsulenter
- Fase 1 / Foranalyse (intern eller ekstern løsning)
- Fase 2 / Gennemførelse af indkøbet
- Fase 3 / Opfølgning og kontraktstyring
- Fase 4 / Evaluering

Faserne er inspireret af, hvordan Københavns Kommune, Rigsrevisionen og DI anbefaler at anvende eksterne konsulenter.

De arbejder med fire faser for selve købet af eksterne konsulenter, hvor der i disse anbefalinger også er en fase nul. Fase nul handler om at få et lokalt overblik over kommunens forbrugsmønstre af eksterne konsulenter for dermed at kunne identificere, om der er områder, hvor forbruget kan begrænses uden at det får konsekvenser for opgavevaretagelsen.

› **Figur 1. Fem faser for optimal brug af eksterne konsulenter**



FASE 0 / LOKAL ANALYSE AF KOMMUNERNES FORBRUG AF EKSTERNE KONSULENTER

I forbindelse med økonomiaftalen for 2020 nedsatte Regeringen, KL og Danske Regioner en arbejdsgruppe. Den skulle se på veje til at nedbringe konsulentforbruget i den offentlige sektor.

Arbejdsgruppen konkluderede blandt andet, at der er usikkerhed forbundet med kommunernes opgørelsesmetode (www.kl.dk/konsulentforbrug).

Men hvis man som kommune skal vide, hvor man skal hen, er det godt at vide, hvor man starter og kommer fra. Det er derfor en god idé at kende kommunens faktiske forbrug. For eksempel om der er særlige forbrugsmønstre af konsulenter, og om der er nogle særlige områder, hvor det kan give mening at sætte ind for at nedbringe forbruget.

[Link til artikel: Sådan kan man arbejde med at opgøre forbruget lokalt](#)

[Link til artikel: Svendborg – hvordan kan man arbejde med at begrænse forbruget](#)

Disse anbefalinger har et primært administrativt sigte, men det eksterne konsulentforbrug er også en dagsorden, som optager mange politikere. Den lokale analyse kan bidrage til at tydeliggøre, hvad administrationen kan gøre, og hvor/hvornår det politiske niveau har en mulighed for at påvirke anvendelsen af eksterne konsulenter, og hvor det kan være sværere at påvirke, fordi det fx bunder i lovgivningsmæssige krav.

For at sikre forankring af denne dagsorden i hele organisationen kan det være givtigt, at disse anbefalinger tilpasses og drøftes lokalt på ledelsesniveau, såvel administrativt som politisk.

Erfaringer fra flere kommuner peger desuden på, at årlige opfølgninger på forbruget på ledelsesniveau kan være med til at skabe et kontinuerligt fokus i hele organisationen på at have et optimalt forbrug af eksterne konsulenter.

FASE 1 / FORANALYSE FOR KØB AF YDELSE (INTERN ELLER EKSTERN LØSNING)

Formålet med foranalysen er at afdække, om forvaltningen selv har de nødvendige ressourcer og kompetencer til at løse opgaven, eller om der er behov for ekstern bistand.

Det kan fx også indebære at undersøge, om opgaven kan løses af andre enheder i kommunen eller i samarbejde med andre enheder, samt om der er opsamlet relevant viden og erfaringer om lignende indkøb i andre enheder.

› OPMÆRKSOMHEDSPUNKTER TIL FASE 1

› Opgave

- › Hvad er formålet med opgaven?
- › Hvornår skal opgaven udføres?
- › Hvad er omfanget af opgaven?
- › Hvad ønsker I at opnå med at løse opgaven?

› Kompetencer

- › Hvilke kompetencer har I behov for for at løse opgaven?
- › Har andre i kommunen erfaring med at løse denne type opgaver?
- › Har I behov for sparring fra en indkøbsfaglig medarbejder til at vurdere, om opgaven skal varetages eksternt eller internt?

› Ressourcer

- › Har kommunen tid og ressourcer til selv at gennemføre opgaven?



FASE 2 / GENNEMFØRELSE AF INDKØBET

Hvis I på baggrund af fase 1 har besluttet, at opgaven skal løses med ekstern konsulentbistand, skal der foretages et indkøb heraf.

Formålet med denne fase er at beskrive de præcise behov og ønsker til opgaven klart, så I får den optimale effekt af brugen af eksterne konsulenter. Beskrivelsen kan bruges i dialogen med de eksterne konsulenter for en afklaring af, hvem der bedst kan løse opgaven.

› OPMÆRKSOMHEDSPUNKTER TIL FASE 2

- › **Forventningsafstemning i dialog med eksterne konsulenter**
- › Hvilke effekter ønsker I at opnå med opgaven?
- › Hvad er succeskriterierne for løsning af opgaven?
- › I hvilken grad skal eksterne konsulenter bidrage til implementering?
- › Hvordan og i hvilken grad har I behov for dokumentation af effekterne af opgaveløsningen?
- › Hvilke udfordringer ser de eksterne konsulenter for udførelse af opgaven?
- › Hvor høj grad af frihed har de eksterne konsulenter i selve opgavevaretagelsen?
- › Hvordan vil I organisere jer internt omkring opgaven?
- › Hvem har ansvaret for opgavevaretagelsen internt og eksternt?
- › Hvilke krav har I til den eksterne konsulent i forhold til fakturering?

Mange kommuner oplever, at faktureringen af eksterne konsulenter kan være mangelfuld, og det kan give udfordringer i forhold til at kategorisere og opgøre forbruget senere. Det kan derfor være en overvejelse helt indledningsvist i dialogen med den eksterne konsulent at forventningsafstemme omkring selve faktureringen af ydelsen, eller blot stille krav om, hvad der skal fremgå af fakturaen.

Udover ovenstående opmærksomhedspunkter skal I være opmærksomme på at overholde de gældende udbudsretlige regler. Det kan fx være ved udbud efter udbudsloven, træk på eksisterende rammeaftale eller tilbudshentning (indkøb under 1,6 mio. kr.)

Udover gældende lov skal I ligeledes være opmærksomme på at overholde de retningslinjer, forretningsgange mv., som er gældende i jeres kommune. Det kan fx være i forhold til rammeaftaler, og det er her en god idé at gå i dialog med kommunens indkøbsfaglige medarbejdere for råd og sparring om gennemførelse af indkøbet.

FASE 3 / OPFØLGNING OG KONTRAKTSTYRING

Når der er indgået en kontrakt med en leverandør, er det vigtigt, at I foretager en opfølgning og kontraktstyring.

I bør løbende følge op på konsulentens opgaveløsning både for at sikre budgetoverholdelse, og at de eksterne konsulenter lever op til de forventninger, der er til leverancen. Det kan fx være givtigt at følge op på kontrakten hvert halve år. Budgetopfølgningen kan ske i forhold til et aftalt timetal og/eller i forhold til de udgifter, som medgår til udførelsen af opgaven.

Opfølgning på leverancerne kan ske ud fra forventninger til omfang og kvalitet, som bør være beskrevet i kontrakten. Opfølgningen kan også ske ud fra milepæle for levering af konsulentens ydelser.

[Link til artikel om Holbæk Kommunes opfølgning på kontrakter](#)

FASE 4 / EVALUERING

Når først opgaven er løst, kan evaluering af processen og resultatet hurtigt glide i baggrunden.

Men det kan være vigtigt at drage erfaringer af såvel proces som resultater med henblik på fortsat at sikre en optimal anvendelse af eksterne konsulenttydelser i hele organisationen. Konsulenten er typisk videre, når opgaven er afsluttet – så det kan være en ide, som en del af kontrakten, at der sluttet af med et evalueringsmøde. Der kan derudover være en opgave forbundet med at sprede læringspunkterne fra processen i resten af organisationen.

› OPMÆRKSOMHEDSPUNKTER TIL FASE 3

› Opfølgning

- › Hvornår og hvordan vil I følge op på den indgåede aftale?
- › Hvem skal levere hvad, hvornår?
- › Hvordan forholder I jer, hvis de eksterne konsulenter ikke kan levere det aftalte?

Det er en forudsætning for opfølgningen, at fakturaen er til at gennemskue. I skal derfor være opmærksomme på at sikre, at faktureringen gør det muligt at kontrollere, om det aftalte er leveret, og om der er faktureret efter den aftalte pris. Fakturaen skal indeholde en specifikation af det medgåede tidsforbrug til opgaven eller til delopgaver. Det er ikke tilstrækkeligt, at fakturaen oplyser en samlet udgift.

En evaluering kan fx indeholde en vurdering af, om formålet med købet er opfyldt, en vurdering af samarbejdet med konsulenten og forvaltningernes eget bidrag til forløbet.

› OPMÆRKSOMHEDSPUNKTER TIL FASE 4

› Evaluering

- › Hvordan var leverancen?
- › Hvordan stemte formål overens med købet?
- › Hvordan var samarbejdet?
- › Hvad lærte vi i processen?



KL
Weidekampsgade 10
2300 København S
Tlf. 3370 3370
kl@kl.dk
www.kl.dk
[@kommunerne](https://twitter.com/kommunerne)
facebook.com/kommunerne

Produktionsnr. 830710