

# Private rådgivere leverer unikke og værdifulde ydelser til det offentlige

## Resumé

De danske kommuner bruger private rådgivere til en lang række opgaver, som kommunens egne ansatte ikke selv har ressourcer eller kompetencer til at varetage. Denne undersøgelse, som baserer sig på svar fra 108 forvaltningschefer i de danske kommuner, viser med al tydelighed, at tilfredsheden med de private rådgivere er stor, og at udgifterne er pengene værd. De private rådgivere bidrager i særlig grad med en dyb faglig, specialiseret viden, som forvaltningen ikke selv er i besiddelse af. Med denne omfattende undersøgelse kan vi sætte en tyk streg under det faktum, at private rådgivningsvirksomheder leverer en unik og værdifuld rådgivning til forvaltningerne i de danske kommuner.

## Nøgletal fra undersøgelsen

- 87 pct. af forvaltningscheferne svarer, at den senest indkøbte private rådgivningsydelse var pengene værd. Samtidig udtrykker 89 pct. af de adspurgte, at de generelt har været tilfredse eller meget tilfredse med de rådgivningsydelser, som deres forvaltning har købt inden for de seneste 12 måneder. Det er særligt rådgivning inden for bygge, anlæg og teknologi (61 pct.) samt jura (60 pct.), der anvendes i forvaltningerne.
- De private rådgivere bidrager først og fremmest med ny faglig viden, som ikke findes i offentlige forvaltninger i dag. På spørgsmålet om, hvorfor forvaltningscheferne indkøber private rådgivere, svarer 82 pct., at de private rådgivere bidrager med specialiseret faglig viden. I forlængelse heraf begrundes 73 pct. indkøbet med, at man ikke på nuværende tidspunkt har den faglige viden i huset og samtidig svarer 45 pct., at man ved indkøb af rådgivere har mulighed for at kompetenceudvikle medarbejdere.
- Lidt over halvdelen (52 pct.) angiver, at den seneste private rådgivningsydelse har givet kommunens borgere en bedre service. Kun 22 pct. er uenig i denne påstand. De resterende 26 pct. har angivet, at de ikke ved det, eller at det ikke var relevant sidst de indkøbte private rådgivningsydelser.
- 77 pct. af de adspurgte forvaltningschefer angiver, at de altid eller ofte går i dialog med markedet, inden der udarbejdes udbudsmateriale til indkøb af ekstern rådgivning. Derudover svarer 46 pct. af forvaltningscheferne, at de i høj eller meget høj grad tager transaktionsomkostninger med i deres overvejelser, når de tilrettelægger indkøb af rådgivning fra private virksomheder.

Af: Daniel Møller Jensen, politisk konsulent og Jakob Kæstel Madsen, analysekonsulent.  
Udgivelsestidspunkt: maj 2018

## Forvaltningscheferne: Privat rådgivning er pengene værd

Ser man på Figur 1, er der ingen tvivl om, at de ydelser, som private rådgivere leverer til kommunerne, er pengene værd. Hele 87 % af forvaltningscheferne mener nemlig, at private rådgivning og konsulentydelse er pengene værd.

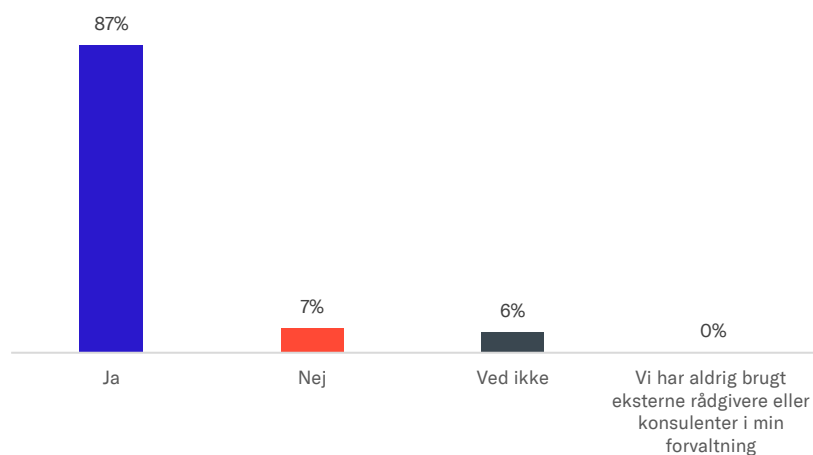
Det understreger, at private rådgivere er vigtige som katalysator for vidensspredning og innovation i den offentlige sektor. Når kommunerne køber private rådgivere tilføres ressourcer, som kan bruges med en meget høj grad af fleksibilitet, hvilket stort set altid gør det pengene værd for forvaltningerne sammenlignet med, hvis de selv skulle allokere ressourcer til den pågældende opgave.

Brugen af private rådgivere er oftest den mest omkostningseffektive løsning, fordi der er tale om specialiserede kompetencer, der løser en konkret opgave i en tidsbegrænset periode. Det er altid fornuftigt at se på, hvordan det offentlige ydelser produceres mest omkostningseffektivt. Her kan private rådgivere være med til at finde nye metoder at løse opgaverne på. På den måde skabes en effekt, som er langt mere værd end selve udgiften.

Derfor bør der heller ikke udelukkende fokuseres på udgiften til private rådgivere, men i stedet på den effekt og værdi, man får for pengene. Her viser undersøgelsen, at forvaltningscheferne er meget tilfredse med de ydelser, som rådgiverne har leveret.

Brugen af private rådgivere er oftest den mest omkostningseffektive løsning.

Figur 1: **Forvaltningschefernes vurdering af, om den seneste indkøbte rådgivningsydelse var pengene værd**



Note: n = 108.

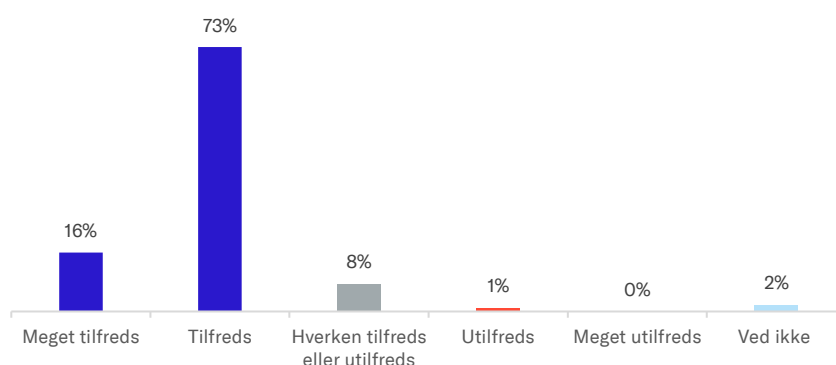
## Stor tilfredshed med private rådgiveres ydelser

Der eksisterer en udbredt tilfredshed med de ydelser, som private rådgivere leverer til kommunerne. Det ses tydeligt i Figur 2, hvor 89 % af forvaltningscheferne er tilfredse med det arbejde, som private rådgivere har udført.

Resultaterne vidner om, at den danske rådgiverbranche leverer ydelser på et særdeles højt fagligt niveau. Rådgiverne er ofte veluddannede og kendetegnet ved at besidde højt specialiseret viden og indsigt på de felter, der efterspørges<sup>1</sup>.

Til forskel fra kommunernes egne medarbejdere møder den eksterne rådgiver op med et "udefra-ind"-perspektiv på opgaven og kan derfor se mere uvildigt og klart på de veje, der kan føre til handlinger og beslutninger. Ved at anviser nye veje, innovere og komme med svar, som kommunerne ikke selv har ressourcer og/eller kompetencer til at identificere, leverer private rådgivere dokumenterbar effekt og værdi, som opleves særdeles tilfredsstillende i de danske forvaltninger.

Figur 2: **Forvaltningschefernes tilfredshed med de projekter, som konsulenter og eksterne rådgivere har udført for dem i løbet af de seneste 12 måneder**



Note: n = 108.

## Specialiseret faglig viden er rådgivernes vigtigste egenskab

Når det offentlige samarbejder med private rådgivere skaber det dokumenteret værdi. Som det ses af Figur 3, er en af de væsentligste årsager til, at kommunerne samarbejder med private rådgivere, at det giver adgang til specialiseret faglig viden. Private rådgivere er en genvej til specialiseret viden, som bidrager til nytænkning i det offentliges opgaveløsning og ikke mindst til at kvalificere de beslutninger, der træffes.

Resultaterne i nedenstående figur viser også, at private rådgivere ofte indgår i opgaveløsningen, når kommunerne ikke selv har kompetencerne til det. Det understreger, at private rådgivere er med til at løfte vidensniveauet i den offentlige sektor og dermed særdeles vigtige i den offentlige opgaveløsning.

Også når det gælder kompetenceudvikling af ledere og medarbejdere i kommunerne, spiller private rådgivere og konsulenter en vigtig rolle. Det er således 45 % af forvaltningscheferne, der peger på dette som en af grundene til at have benyttet private rådgivere. De offentlige ansatte har et indgående kendskab til egne arbejdsprocesser og udfordringer. Ved at samarbejde med private rådgivere, der, med et "udefra-ind"-perspektiv, kan se uvildigt på situationen, er det muligt at kompetenceudvikle ledere og medarbejdere på et tungere erfaringsgrundlag.

Private rådgivere og konsulenter er det offentliges genvej til specialiseret viden

Figur 3: **Forvaltningschefernes begrundelser for at indkøbe rådgivning og eksterne konsulenttydelser de seneste 12 måneder**



Note: n = 108. Søjlerne summerer ikke til 100%, da man har kunne afgive flere svar på spørgsmålet.

## Brugen af private rådgivere resulterer direkte i et højere serviceniveau for borgerne

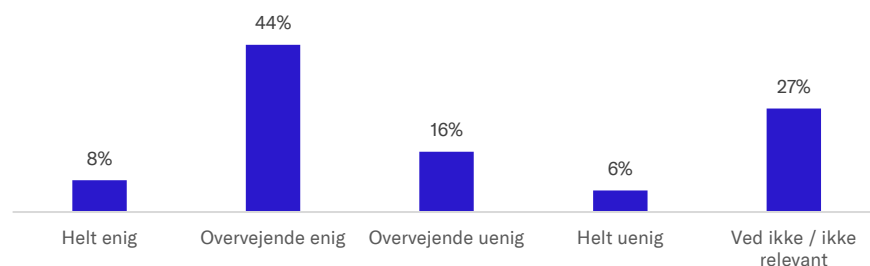
Når det offentlige benytter sig af private rådgivere, der bidrager med specialiseret faglig viden, resulterer det ofte direkte i bedre service for borgerne. Sådan svarer over halvdelen af de adspurgte kommunale forvaltningschefer.

Det vidner om, at private rådgivere er med til at kvalificere opgaveløsningen til gavn for borgerne. De offentlige ansatte har typisk ikke samme ekspertise eller erfaring med den givne opgave, fordi det ikke er opgaver, der løses ofte. Derfor kan private rådgivere i samarbejde med de offentlige ansatte være med til at løfte serviceniveauet.

Det bemærkes derudover, at knap 30 % af forvaltningscheferne angiver, at de ikke ved, om private rådgivere resulterer direkte i bedre service. Det understreger vigtigheden af, at rådgiverbranchen bliver bedre til at synliggøre den værdiskabelse, der tilføres i den offentlige sektor. Der vil nemlig også i fremtiden være stigende forventninger til evidens – altså at rådgivernes værdiskabelse og effekt kan dokumenteres.

Brugen af private rådgivere resulterer i bedre service til borgerne

Figur 4: **Forvaltningschefernes holdning til om borgerne i deres kommune har fået bedre service, fordi forvaltningen har indkøbt ekstern rådgivning eller konsulentydelser**



Note: n = 108

## Rådgivning om bygge, anlæg og teknologi samt jura er størst

Figuren nedenfor viser forvaltningernes brug af private rådgivere inden for de seneste 12 måneder. Her ses det tydeligt, at rådgivning inden for bygge, anlæg og teknologi samt jura er de typer rådgivning, som flest kommuner har benyttet sig af. Herefter følger arkitektvirksomhed samt ledelsesrådgivning.

I figuren fremgår det også, at 4 pct. ikke har købt rådgivningsydelser inden for det seneste år – alle disse begrundet beslutningen med, at de ikke har haft behov (ikke vist i figuren). Der er således intet der tyder på, at de få forvaltningschefer, som ikke har købt privat rådgivning inden for de seneste 12 måneder, har fravalgt det, fordi det ikke var pengene værd.

Kategorien "Andet" dækker særligt over: miljørådgivning, udbudsrådgivning, forskellige organisationsudviklende rådgivningsforløb samt tilsynsrådgivning.

Figur 5: **Forvaltningschefernes indkøb af konsulent- og rådgivningsydelser i løbet af de seneste 12 måneder**



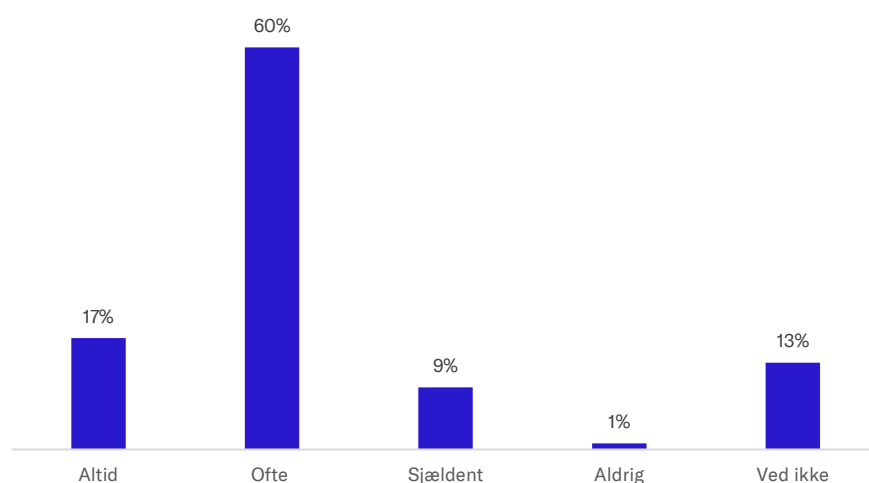
**Note:** n = 108. Søjlerne summerer ikke til 100%, da man har kunne afgive flere svar på spørgsmålet.

## Hver tiende går for sjældent i dialog med markedet inden udbud

Figur 7 viser, at når der udbydes rådgivningsydelser, går 77 pct. af de adspurgte forvaltningschefer i dialog med rådgivningsvirksomhederne, inden de udarbejder udbudsmateriale. Det er et udtryk for, at markedsdialog indgår i størstedelen af kommunernes udbud af rådgivningsydelser. Dog er det også værd at bemærke, at hver tiende sjældent eller aldrig går i dialog med markedet før et udbud.

En tidlig markedsdialog giver indkøbere bedre forudsætninger for at stille de rigtige krav til rådgivningsydelserne og giver bedre muligheder for at tilrettelægge udbuddet på en måde, så løsningen rent faktisk løser den givne udfordring. Når man tilrettelægger udbud af rådgivningsydelser er det vigtigt at have for øje, at rådgivning ikke er en hyldevarer, men udføres specifikt til det pågældende behov – og det skal udbuddene tage højde for. Derfor er det bekymrende, at hver tiende forvaltning sjældent eller aldrig går i dialog med markedet før udbud.

Figur 7: **Forvaltningschefernes vurdering af, hvor ofte de går i dialog med markedet, inden der udarbejdes udbudsmateriale til indkøb af ekstern rådgivning og konsulentytelser**



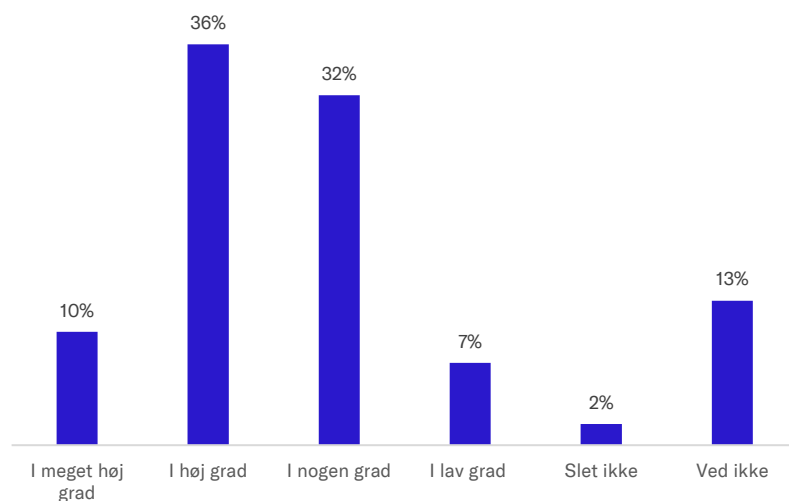
Note: n = 108

## Transaktionsomkostninger bør fylde mere i udbudsprocessen

Når det offentlige sender en rådgivningsopgave i udbud, bruger rådgivningsvirksomhederne rigtig mange ressourcer på at afgive tilbud. Det er ikke blot problematisk for den danske rådgiverbranche, men det er også et problem for den offentlige sektor. For det kan betyde, at den offentlige sektor går glip af innovative løsninger, fordi rådgivningsvirksomhederne simpelthen afstår fra at afgive tilbud og konkurrencen dermed svækkes. Det betyder også, at de tilbud, som det offentlige modtager, bliver dyrere end nødvendigt, fordi rådgivningsvirksomhederne lader transaktionsomkostningerne afspejles i priserne. Derudover bruger offentlige indkøbere for mange ressourcer på at vurdere tilbud, når der eksempelvis udbydes i åbne udbud med mange tilbudsgivere.

Derfor er det også bekymrende, at transaktionsomkostninger ikke fylder mere for de adspurgte forvaltningschefer. Det ses nemlig af Figur 8, at for over 40 procent fylder spørgsmålet om transaktionsomkostninger relativt lidt. Det er bekymrende, fordi det betyder, at der risikerer at være et unødvendigt stort samfundsspild som følge af, at virksomhederne afstår fra at afgive tilbud og konkurrencen dermed svækkes.

Figur 8: **Forvaltningschefernes vurdering af, hvor meget transaktionsomkostninger fylder i forvaltningens overvejelser, når indkøb af ekstern rådgivning og konsulenttydelser tilrettelægges**



Note: n = 108



### **Om dette notat**

Arbejdet med analysenotatet er afsluttet den 23. maj 2018.

Undersøgelsen baserer sig på svar fra 108 forvaltningschefer i de danske kommuner. Undersøgelsen blev i alt sendt til 224 forvaltningschefer, hvilket giver en svarprocent på 48 pct. Forvaltningschefer i 76 ud af 98 kommuner har deltaget i undersøgelsen. Kigger man på de kommuner, som ikke er med i undersøgelsen, er der ikke noget, der tyder på systematisk frafald – hverken på kommunestørrelse eller -geografi. Undersøgelsen er ligeledes bredt dækkende på de største forvaltningsområder i de danske kommuner. Overordnet set forventes undersøgelsen resultater altså at være dækkende for de danske kommunalforvaltninger som helhed.

### **Om Dansk Erhvervs Analysenotater**

Dansk Erhverv udarbejder løbende analyser, som samles i analysenotater. Ambitionen er at udgøre et kvalificeret og anvendeligt beslutningsgrundlag i forhold til væsentlige, aktuelle udfordringer på alle områder, som har betydning for dansk erhvervsliv og den samfundsøkonomiske udvikling. Det er tilladt at citere fra Dansk Erhvervs analysenotater med tydelig henvisning til Dansk Erhverv.

### **Kontakt**

Henvendelser angående analysen kan ske til analysekonsulent Jakob Kæstel Madsen på [jkm@danskerhverv.dk](mailto:jkm@danskerhverv.dk) eller tlf. 3374 6079.

Henvendelser angående rådgivningsbranchen kan ske til politisk konsulent Daniel Møller Jensen på [dmj@danskerhverv.dk](mailto:dmj@danskerhverv.dk) eller tlf. 3374 6034.

### **NOTER**

---

<sup>1</sup> <https://www.danskerhverv.dk/contentassets/547909ee4f014abd9bc03ae322565d6e/diskussionsoplag---fremtidens-radgivere>