

EKSTERNE RÅDGIVERE SKABER MERVÆRDI OG UDVIKLING

Det skal kunne betale sig for kommunerne at købe eksterne rådgivningsydelser. Denne artikel giver bud på, *hvilke overvejelser om indkøb og anvendelsen af rådgivningsydelser*, kommunerne og rådgivningsvirksomhederne bør foretage.



TEKST /
ANDERS THANNING

Udviklingschef
Kuben
Management A/S
- tidligere teknisk
direktør
Hvidovre
Kommune

FOTOS /
Aabenraa
Kommune,
Pressefotograf
Karin Riggelsen

Kommunernes anvendelse af rådgivere debatteres løbende. Kommunerne og den danske rådgiverbranche er naturlige parter i debatten, men også borgere og pressen interesserer sig for emnet. Ofte drøftes pris, kvalitet, tid og i hvor høj grad, der skabes merværdi for og udvikling af kommuner og samfundet som helhed.

Med mange års erfaring som ansvarlig for offentlige indkøb og i dag som udviklingschef i en privat bygherrerådgivningsvirksomhed er det min overbevisning, at rådgiverydelser – når de indkøbes klogt – er nødvendige investeringer, der skaber merværdi for både bygherren, brugerne, borgerne, samarbejdspartnerne og dermed samfundet. Det er der flere årsager til.

KOMPETENCE OG KAPACITET

Sådan som kommunerne er organiseret og bemandede og med tidens stigende krav til byggeriets effektivitet og bæredygtighed, er det nødvendigt for kommunerne at købe sig til specialiseret viden, der ikke er tilgængelig internt. Det kan være til projekter inden for

analyse- og strategiudvikling, driftsoptimering, fysisk planlægning, byggeri og anlæg, renovering, klimatiltag, energibesparelser eller udbudsrådgivning. Typisk vil det være opgaver, hvor der er brug for specialist- eller nicheviden, som kommunens egne medarbejdere ikke besidder. Oparbejdning af en sådan særlig intern viden er i øvrigt ikke hensigtsmæssig. Det kan være vanskeligt at beskæftige en fastansat specialist og etablere et passende fagligt miljø i kommunen. I øvrigt vil det være opgaver, der ikke er eller ikke forventes at blive en primær del af kommunens virke.

Endvidere er det i en spidsbelastningssituation nødvendigt for kommunerne at købe sig til manglende personalemæssig kapacitet, da normeringen er fastsat til en jævn belastning.

Endelig kan kommunens ønske om at opnå et uvildigt, eksternt perspektiv, der sikrer kvalitet, tid og økonomi, være en afgørende anledning til indkøb af rådgiverydelser.

RÅDGIVERE BIDRAGER TIL BEDRE BESLUTNINGER

Hvad er så fordelene ved at købe eksterne rådgivere ind til specifikke projekter? Som nævnt ovenfor fås et eksternt perspektiv på projektet af rådgivere, der har afprøvet erfaring med den nyeste viden inden for området, og som har erfaring med at lede og drive lignende projekter. En ny tilgang til opgaveløsningen, hvor inspiration og innovation er i naturligt fokus i samarbejdet mellem kommunen og den eksterne rådgiver, vil ofte også være tilfældet. Det er alt sammen med til at højne kvaliteten af projektet og måske endda trække projektet i en korrigeret og mere hensigtsmæssig retning, end den offentlige ordregiver havde forestillet sig.

I den politiske kontekst, som kommunerne agerer i, er det efter min overbevisning ofte direkte nødvendigt at få en ekstern rådgivers blik på et projekt eller en opgave, der klæder kommunalpolitikere bedre på til at træffe de mest hensigtsmæssige og økonomisk mest fordelagtige beslutninger.





Tværfagligt samarbejde skaber byudvikling gennem Campus-byggeri

Arena Aabenraa, der blev indviet i foråret 2017, er skabt på baggrund af et strategisk samarbejde mellem Aabenraa Kommune og et bygherrerådgiverteam bestående af Kuben Management og DGI-huse & haller.

af sine medarbejders fejl i sager, hvor myndigheden selv er klient.

Endelig skal det tages med i betragtning, at konkurrenceforholdene i rådgiverbranchen i dag er af sådan en karakter, at ydelserne – både hvad kvalitet og pris angår – er meget transparente.

CENTRALE OVERVEJELSER

Spørgsmålet om anvendelsen af egenproduktion kontra køb af ekstern rådgivning omfatter således helt centrale forhold, som kommunerne til stadighed må overveje:

- Behovet, kortvarigt eller vedvarende, for specialistviden skal ses i lyset af opgavernes kompleksitet og kravet til kvalitet i både planlægning og gennemførelse.
- Den samlede opgavemængdes størrelse og variation set i forhold til organisationens personalemæssige normering, herunder aktuel tilstedeværelse af specialistviden.
- Behovet for at få et uvildigt, eksternt perspektiv, der sikrer kvalitet, tid og økonomi under anvendelse af den nyeste viden.
- Behovet for erfaring med at lede og drive projekter frem.
- Ønsket om en ny tilgang til opgaveløsningen, hvor inspiration og innovation naturligt indgår.
- Behovet for at trække projektet i en korrigeret og mere hensigtsmæssig retning end oprindeligt forudsat.

Ved at benytte sig af rådgiverydelser får kommunerne – ud over bedre resultater på det enkelte projekt – en mere effektiv rollefordeling i forhold til brugen af egne medarbejdere og eksterne rådgivere og mulighed for at drage nytte af den nye viden og effektiviseringer, som rådgiverne bringer med sig. Rådgiverydelserne er derfor ikke bare en flygtig udgift, men en klog investering, der skaber merværdi og udvikling. ●

STRATEGI FOR INDKØB AF RÅDGIVERYDELSER

Det er min oplevelse, at kommunerne allerede i dag tilpasser brugen af eksterne rådgivere til aktuelle behov i kommunen og til at løse særlige projekter, og at der ikke bliver brugt skødesløst af konsulentbudgettet. Når det er sagt, er der en række kriterier, som jeg mener, at de offentlige indkøbere bør have særligt for øje, når de foretager indkøb af eksterne rådgivere – og i visse tilfælde kan blive bedre til at følge:

- Offentlige indkøb bør altid være strategiske indkøb, hvor kommunen på forhånd har beskrevet, hvornår man skal bruge rådgivere, til hvad og i hvor stort et omfang. Desuden bør indkøberen inden indkøbet lægge en strategi for, hvordan man sikrer sig, at man har fået det, man ønskede og betaler for. Alt dette kan den kompetente rådgiver også hjælpe med til.
- Når man hyrer konsulenter, kræver det interne ressourcer, som kommunerne er nødt til at afsætte til at strukturere processen, og til at lede konsulenterne undervejs i projektet, så der opnås et godt samspil mellem interne og eksterne ressourcer samt det politiske niveau. Det er en nødvendig forudsætning for et succesfuldt resultat.
- Samtidig er det vigtigt, at både kommune og rådgiver bidrager til, at effekten af samarbejdet om opgaveløsningen er tydelig.

Ved at følge disse retningslinjer sikrer kommuner det bedste udbytte af de købte ydelser og undgår at foretage unødvendige indkøb.

EGENPRODUKTION KONTRA EKSTERN RÅDGIVNING

Der findes ikke neutrale analyser, der på afbalanceret vis afvejer alle fordele og ulemper ved henholdsvis egenproduktion kontra ekstern rådgivning. Konkrete

vurderinger har som oftest haft til formål at forsvare allerede truffne beslutninger. Konkurrencestyrelsen udsendte dog i sin tid en vejledning i opstilling af kontrolbud ved licitationer, hvor der blandt andet er opstillet kalkulationsfaktorer for vurdering af tilbud i relation til egenproduktionen. Af vejledningen fremgår det, at de direkte omkostninger til egen gennemførelse af opgaverne skal ganges med en faktor godt 3 for at kunne sammenlignes med tilbud fra eksterne rådgivere inden for bygge og anlæg. Sagt med andre ord vil det være billigere for kommunen at anvende en ekstern rådgiver, hvis tilbuddet er mindre end godt 3 gange over, hvad kommunen selv skulle bruge på lønudgifter til en tilsvarende personaleresource. Forskellen bunder i de indirekte omkostninger (administration og ledelse, IT, de fysiske arbejdspladser, afskrivning, ferie, sygdom efteruddannelse, etc.).

Ansvars- og forsikringsforhold må også tages i betragtning, når egenproduktion eller antagelse af privat rådgiver skal vurderes. Den private rådgiver bærer ansvaret og risikoen for kvaliteten af rådgivningen, herunder konsekvenserne af eventuelle forsinkelser, fejl og mangler. En offentlig myndighed kan ikke forsikre sig mod følgerne