

Paradigme

*Sådan skabes størst mulig værdi ved
køb af konsulenttydelser*

Anbefalinger til både offentlige brugere af konsulenttydelser samt konsulentbranchen selv



**MANAGEMENT
RÅDGIVERNE**

Forord

Managementkonsulenter skaber hver dag værdi, når de samarbejder med kommuner, regioner og staten. Konsulentvirksomheder er med til at sikre bedre velfærd, mere digitalisering og bedre ressourceudnyttelse. Det sker, når en konsulentvirksomhed gennem en rehabiliteringsindsats har styrket plejecentres borgere og udviklet medarbejdernes kompetencer. Og når en konsulentvirksomhed har udviklet en chatbot i en kommune, der sikrer straksafklaring på borgernes spørgsmål med stor præcision.

Managementkonsulenter spiller en vigtig rolle i den videre udvikling af den offentlige velfærd. Ikke mindst i en situation, hvor samfundet er i forandring med pres på ressourcerne og nye store krav til den offentlige service.

Den private sektor har erkendt betydningen af konsulenter. 4 ud af 5 konsulentkøb sker i den private sektor, som også i højere grad end den offentlige sektor bruger konsulenter i opgaveløsningen.

DI Managementrådgiverne finder, at det offentlige kun skal købe konsulentytelser, når der er en grund til det, og det skaber merværdi. Derudover skal vi hele tiden i fællesskab arbejde på at skabe endnu mere værdi i samarbejdet mellem den offentlige sektor og konsulenterne.

Med dette paradigme kommer DI Managementrådgiverne med en række anbefalinger til både de offentlige konsulentbrugere og konsulentbranchen om, hvordan samarbejdet mellem den offentlige sektor og konsulentvirksomhederne kan styrkes for at skabe endnu mere værdi.

Paradigmet ligger i forlængelse af DI Managementrådgivernes publikation *Bedre samarbejde – mere værdi* fra april 2018. Publikationen er blevet til efter drøftelser med offentlige indkøbere og indeholder konkrete bud på de overvejelser, som offentlige brugere af konsulenter, skal gøre. Det gælder i forhold til vurderingen af, om en opgave skal løses af en ekstern konsulent, og hvordan et samarbejde kan tilrettelægges.

Paradigmet indeholder parallelle anbefalinger til konsulentbranchen.

Paradigmet henvender sig til to målgrupper:

- Ansatte i den offentlige sektor på taktisk niveau med ansvar for indkøb af konsulenter, for eksempel kontorchefer
- Ansatte i managementkonsulentvirksomheder på taktisk og operationelt niveau med ansvar for samarbejde med offentlige organisationer

Paradigmet dækker ikke alle spørgsmål om køb af konsulenter. Paradigmet forholder sig eksempelvis ikke detaljeret til udbudsreglerne. Statslige indkøbere kan kontakte *Rådgivningsenheden – Statens Indkøb* om indkøb og udbud.

God læselyst!



Henriette Søtoft

Branchedirektør, DI Managementrådgiverne



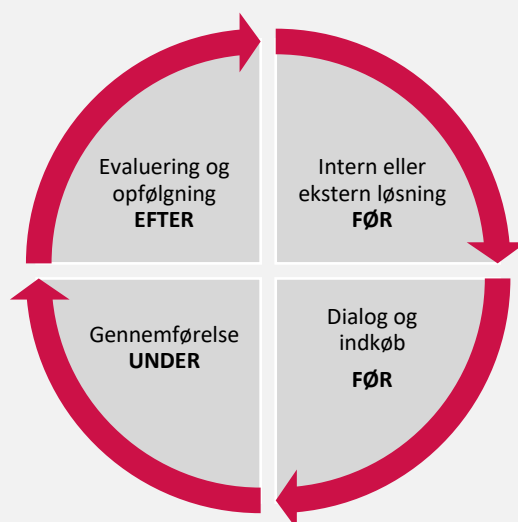
Skab mest mulig værdi, når du bruger eksterne konsulenter

Skal din opgave løses af en ekstern konsulent eller internt i den offentlige institution? Og hvordan sikrer den offentlige institution i samarbejde med de eksterne konsulentvirksomheder mest mulig værdi i opgaveløsningen? Det er to centrale spørgsmål, som offentlige institutioner og managementkonsulenter hver dag forholder sig til.

DI Managementrådgiverne kommer i denne pjece med forslag – et paradigme - til, hvad offentlige institutioner og konsulenter skal lægge vægt på for at sikre mest mulig værdi.

Paradigmet opridser vigtige spørgsmål og en checkliste inden for fire faser (se også figuren):

1. Intern eller ekstern løsning
2. Dialog og indkøb
3. Gennemførelse
4. Evaluering og opfølgning



Inden et eventuelt indkøb skal det overvejes om opgaven skal løses af eksterne konsulenter eller af den offentlige institution. Det nøjagtige behov skal afklares, ligesom det skal overvejes, om den offentlige institution selv har de nødvendige ressourcer og kompetencer. Konsulenterne bør indgå i en tidlig dialog med de offentlige institutioner og levere realistiske svar.

I dialog- og indkøbsfasen opfordres den offentlige køber til at bede om vurdering af opgavens scope, risici og uklarheder, og konsulenterne bør have mod på at udfordre rammerne. Derudover opfordres de offentlige indkøbere til præcist at beskrive de ønskede effekter i udbuddet og minimere transaktionsomkostningerne.

I gennemførelsen bør der vær opmærksomhed om det rigtige mix af ressourcer. Begge sider bør melde klart ud/spørge klart til organiseringen og forankringen af projektet. Derudover bør alle medvirke til løbende justeringer. Konsulentvirksomhederne bør særligt stille med konsulenter, der kender institutionen og forstår feltet. Derudover bør de sikre forankring af viden hos den offentlige kunde.

Evaluering og opfølgning skal ske i forhold til ønsket effekt og realisme i løsningerne. Konsulenterne bør være ærlige og realistiske i dialogen.

Fase 1. Skal der bruges ekstern konsulentbistand – strategisk vurdering

Offentlige institutioner skal forholde sig strategisk til med hvilke ressourcer en opgave skal løses: Skal der indgå eksterne ressourcer – og i givet fald i hvor stor udstrækning. Det anbefales at have en strategi, som indeholder de overvejelser, man skal igennem. Et succesfuldt samarbejde kræver, at den offentlige institution bruger ressourcer og ledelse herpå.

Nedenfor er der tre centrale spørgsmål samt en checkliste med overvejelser til afklaringen.

Overvejelserne bør være fagligt funderede og give grundlag for at sikre den mest effektive opgaveløsning. Derfor bør også afklaring af omkostningerne ved en intern henholdsvis ekstern løsning indgå ligesom det bør overvejes, om der er behov for et uvildigt eksternt bidrag.

Konsulentvirksomhederne bør bidrage konstruktivt og realistisk til afklaringen.

Gode råd til de offentlige institutioner:

Checkliste	
1) Afdæk jeres nøjagtige behov	<ul style="list-style-type: none"> Undersøg om I har klarhed over opgavens scope og ønskede effekter, fx fordi I allerede har erfaring eller opgaven er inden for jeres kerneopgaver Afdæk om der er usikkerhed om den bedste løsning, men klarhed over jeres behov
2) Undersøg om I har tilstrækkelige ressourcer selv	<ul style="list-style-type: none"> Vær klar over tidspunktet og varigheden af opgaven samt hvilke andre opgaver, der ligger på dette tidspunkt Afdæk omfanget af opgaven, fx i antal timer Undersøg om andre i koncernen har de rigtige ressourcer på det nødvendige tidspunkt
3) Undersøg om I har de nødvendige kompetencer selv	<ul style="list-style-type: none"> Afdæk om der er behov for nytænkning og innovation Find ud af om der er behov for særlige kompetencer, fx specialister Find ud af om der er behov for erfaringer udefra, fx udlandet eller private virksomheder Afdæk om der er tale om en kompleks opgave
4) Afdæk om der er brug for en ekstern vinkel på opgaven	<ul style="list-style-type: none"> Afdæk om der for eksempel er brug for en "second opinion"
5) Sørg for at ledelsen har mulighed for at afsætte tilstrækkelig tid og ledelsesfokus	<ul style="list-style-type: none"> Afdæk på forhånd det nærmere behov fra ledelsen i forhold til at prioritere (egen) tid til opgaven

Godt råd til konsulentvirksomhederne:

Checkliste	
1) Indgå i tidlig dialog med de offentlige institutioner	<ul style="list-style-type: none"> Bidrag med realistiske svar Deltag konstruktivt i dialog om scope osv.

Inspiration:

- Sammenlign omkostninger ved en intern og en ekstern løsning - DI Rådgivernes omkostningsberegner: <http://di.dk/samarbejdsberegner>

Fase 2. Dialog og indkøb af konsulenter

Der er ofte usikkerhed om mulighederne for dialog i indkøb og udbud. En åben, ærlig dialog er forudsætningen for mest mulig værdi ved køb af konsulenter. Dialog bidrager til at afklare scope, risici og uklarheder og til at udfordre i forhold til, hvordan de ønskede effekter nås. Dialogen kan afklare behov for en foranalyse, der kan medvirke til at skære komplekse projekter ned i overskuelige dele. Dialog kan skabe opmærksomhed om behov, der er baseret på kompromis'er og sikre en mere entydig og klar retning for opgaven. Dialog er især vigtig i større og komplekse opgaver.

Gode råd til de offentlige institutioner:

Checkliste	
1) Gennemfør tidlig dialog	<ul style="list-style-type: none"> • Bed konsulentvirksomhederne om afklaring af mulige udfordringer • Vær opmærksom på, at dialog tager tid • Overvej at gå i dialog med "nye" konsulentvirksomheder • Gå ikke i dialog med flere end nødvendigt
2) Beskriv de præcise behov og ønsker til effekter klart i udbudsmaterialet	<ul style="list-style-type: none"> • Vær bevidst om ønsker til effekterne af projektet • Vær klar på, om der er tale om en veldefineret eller en eksplorativ opgave • Undgå uklarheder og kompromis'er • Overvej om det er muligt med fælles incitamenter til værdiskabelse, for eksempel konkrete succesfaktorer
3) Minimér transaktionsomkostningerne både for jer selv og konsulentvirksomhederne	<ul style="list-style-type: none"> • Overvej altid at benytte begrænset udbud • Hold igen med mange og detaljerede krav • Udnyt mulighederne for enkle indkøb, hvis opgaven er under EU's tærskelværdier
4) Skab tydelige og klare rammer for opgave- og ansvarsfordelingen mellem indkøber og konsulent - særlig relevant i opgaver med flere opgavestillere	<ul style="list-style-type: none"> • Meld tydeligt ud om organiseringen af opgaven • Sørg for de rette ressourcer til understøttelse, herunder ledelsesforankring • Hav en god intern projektmobilisering med de rigtige stakeholders

Gode råd til konsulentvirksomhederne:

Checkliste	
1) Hav mod til at udfordre indkøber	<ul style="list-style-type: none"> • Vær åben om usikkerheder, begrænsninger, scope og realisme • Bistå med bud på mulige fælles incitamenter til værdiskabelse
2) Accepter kun en opgave, hvis du har de nødvendige og tilstrækkelige ressourcer	<ul style="list-style-type: none"> • Vær åben om dine ledige ressourcer i projektets løbetid • Hav løbende overblik over andre opgaver
3) Efterlys tidligt spilleregler for samarbejde og dialog	<ul style="list-style-type: none"> • Bidrag selv til godt samarbejde • Vær åben i forhold til at samarbejde med andre konsulentvirksomheder
4) Har I fokus på at indlejre viden hos opgavestiller, hvis det er ønsket	<ul style="list-style-type: none"> • Har I spurgt opgavestiller, om de er interesserede i at få indlejret viden hos medarbejdere? Bistå med relevante metoder, hvis ønsket

- Se Konkurrence- og Forbrugerstyrelsens vejledning *Køb af videnrådgivning – under EU-tærskelværdien*: <https://www.kfst.dk/media/54001/indkoeb-af-videnraadgivning-under-eu-taerskelvaerdien.pdf>

Fase 3. Gennemførelse

Det rigtige mix af kompetencer – på begge sider - er afgørende for at skabe mest mulig værdi. Det er vigtigt at skabe en ramme, der sikrer, at der løbende i projektet kan ske justering i scope og sammensætning af kompetencer. Afsæt tid på opstartsmøder til forventningsafstemning og indhold – og ikke kun logistik. Lad konsulenter og opgavestillere sidde på samme lokation, når det er muligt.

Gode råd til de offentlige institutioner:

Checkliste	
1) Meld forventninger om resultat og samarbejde klart ud til konsulentvirksomheden, sørg for rammer for opfølgning	<ul style="list-style-type: none"> • Afsæt tid på det indledende møde til forventningsafstemning • Bidrag til gode muligheder og rammer for løbende opfølgning
2) Iværksæt faste rammer for dialog	<ul style="list-style-type: none"> • Hav en klar ramme for dialog og aftal denne på første møde • Vær åben for løbende justeringer, aftal klare rammer for grundlaget for agilitet

Gode råd til konsulentvirksomhederne:

Checkliste	
1) Medvirk til forventningsafstemning og klarhed	<ul style="list-style-type: none"> • Spørg ind til organiseringen, forventninger til effekter, forankring i organisationen osv. • Bidrag løbende til forventningsafstemning med kunden, eksempelvis ved en oversigtlig onepager om projektstatus • Bidrag til at holde fokus på den ønskede værdi af opgaven
2) Stil med de rette kompetencer	<ul style="list-style-type: none"> • Stil med konsulenter, der kender den kontekst, som den offentlige institution befinder sig i • Stil med rette mix af kompetencer – fagligt, personligt og strategisk. Sørg for at dette kræves af konsulentvirksomheden og den offentlige kunde • Justér på gruppen, hvis nødvendigt – og hvis det ønskes af kunden • Forstå genstandsfeltet og hold fast på konsulentfaglighed – lad dig ikke styre af opgavestiller alene
3) Bidrag til indlejring af viden hos kunden	<ul style="list-style-type: none"> • Sørg for at aftale med kunden, på hvilke områder de ønsker ny viden – og hvordan og med hvem, det skal foregå

Fase 4. Evaluering og opfølgning

Gennemfør en struktureret evaluering om den interne proces, værdi, effekter og processen med konsulenterne. Gå i dialog med konsulenterne om både leverance og samlet proces. Tal om mulighederne for at implementere anbefalinger, og hvordan disse kan valideres. Hvis opgaven er implementeret, så tal om, hvordan resultaterne fastholdes. Begge parter skal have hånden på kogepladen.

I større projekter kan selvevaluering udført af en anden end de involverede konsulenter overvejes.

Det er vigtigt at sikre ejerskab og forankring samt fremadrettet fokus på effekter og outcome.

Gode råd til de offentlige institutioner:

Checkliste	
1) Hav en tydelig proces vedrørende evaluering og opfølgning	<ul style="list-style-type: none"> • Drøft evalueringen med konsulenterne – både leverancen og processen • Hav dialog om forbedringsmuligheder, italesæt herunder blandt andet hvis der er umulige/urealistiske forslag og anbefalinger • Brug resultaterne af evalueringen internt og overvej, hvordan resultatet spredes i organisationen
2) Vær opmærksom på at udbrede resultatet af konsulentopgaven	<ul style="list-style-type: none"> • Overvej hvordan du kommunikerer løsningen til interessenterne, så du sikrer forankring • Orientér eventuelt på fællesmøder o.lign.
3) Hav løbende stor fokus på resultater og effekter	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluér konsulentopgaven i forhold til opnåelse af ønsket værdi • Overvej mulighed for evalueringssmøde igen 1 år efter projektets afslutning, blandt andet for at drøfte om effekter er realiseret

Gode råd til konsulentvirksomhederne:

Checkliste	
1) Kom med realistiske forslag til, hvordan forløbet kan blive bedre fremover	<ul style="list-style-type: none"> • Hav mod til at være ærlig og realistisk i tilbagemeldingerne om, hvordan fremtidige projekter kan skabe endnu mere værdi • Overvej om indkøber har haft fokus nok på effekter fremfor proces • Spørg selv løbende opgavestiller om projektet har haft den ønskede effekt
2) Har I haft fokus på at indlejre viden hos opgavestiller hvis ønsket?	<ul style="list-style-type: none"> • Har I spurgt opgavestiller, om de er tilfredse med indlejring af viden hos medarbejderne? Er dette lykkedes efter opgavestillers synspunkt?

OM DI MANAGEMENTRÅDGIVERNE

DI Managementrådgiverne er en brancheforening i Dansk Industri med over 100 medlemsvirksomheder, der har managementrådgivning som deres primære forretningsområde. Rådgivning om at udvikle, levere, formidle og omsætte viden og ny forskning til løsninger. Managementkonsulenterne yder særligt rådgivning inden for:

- Transformation og strategi (f.eks. organisationsudvikling, strategieksekvering & -implementering)
- IT-rådgivning (f.eks. kravspecifikationer, procesbeskrivelser)
- Analysearbejde (f.eks. markedsanalyse og evalueringer)
- Operations management og SCM (f.eks. lean, effektivisering af logistik, lagerstyring, sourcing/indkøb)
- Markedsføring, kommunikation og andet
- Ledelse og HR-rådgivning (f.eks. coaching, ledelsesudvikling, rekruttering)