

Checkliste ved anvendelse af eksterne konsulenter

September 2021

Indhold

A

Formål og introduktion

B

Checkliste

0. Indledende overvejelser og vurdering af opgavens karakter og omfang
1. Forberedelse af projektopstart
2. Undervejs i projektet
3. Mod afslutning af projektet
4. Efter projektafslutning

Formål

Formålet med nærværende checkliste er, at den enkelte offentlige institution får størst mulig værdiskabelse, når der anvendes eksterne konsulenter, samt at eksterne konsulenter får de bedst mulige rammer for at levere et tilfredsstillende projekt inden for den aftalte tid og kvalitet.

Checklisten henvender sig primært til chefer i den offentlige sektor med direkte ansvar for konsulentindkøb samt relaterede medarbejdere og projektteams. Derudover er materialet relevant for eksterne konsulenter, idet materialet kan sikre et fælles sprog før, under og efter projektet.

Genstandsfeltet for checklisten er primært større projekter, hvor der anvendes eksterne managementkonsulenter.

Checklisten har fokus på de interne organisatoriske overvejelser ved anvendelse af konsulenter og berører derfor ikke selve indkøbssituationen eller den løbende kontraktstyring.



Introduktion

Den offentlige sektor skal altid sikre sig, at der skabes mest mulig værdi, når der anvendes eksterne konsulenter.

For at opnå en effektiv og værdiskabende proces før, under og efter projektet er det væsentligt at have grundige overvejelser om opgave- og ansvarsfordelingen, tidsplan, leverancer, kvalitet etc. Overvejelserne bør konkretiseres i samarbejde med konsulenterne, så begge parter er enige igennem projektets faser.

Nærværende checkliste skal bidrage til at sikre, at der aktivt tages stilling til vigtige afklaringspunkter i forbindelse med projektet. Alle konsulentopgaver er forskellige med hensyn til størrelse og kompleksitet mv., så checklisten skal opfattes som en idéliste til punkter, det kan være relevant at overveje. Det vil således formentlig ikke være relevant at gennemføre alle punkter på checklisten for alle konsulentopgaver. Som supplement til checklisten kan der hentes inspiration og vejledning om indkøb og anvendelse af konsulenter i følgende:

- Dansk Industris paradigme:
‘Sådan skabes størst mulig værdi ved køb af konsulentytelser’.



Materialet er udarbejdet i et samarbejde mellem Finansministeriet, Økonomistyrelsen og DI Rådgiverne.

Indhold

A

Formål og introduktion

B

Checkliste

0. Indledende overvejelser og vurdering af opgavens karakter og omfang
1. Forberedelse af projektopstart
2. Undervejs i projektet
3. Mod afslutning af projektet
4. Efter projektafslutning

Checkliste ved anvendelse af eksterne konsulenter

	Fokuspunkter	+ Uddybes i bilag med selvstændig side	✓ Uddybes i bilag
0	Projektbehov og opgavevaretagelse	<ul style="list-style-type: none"> Hvad er projektets opdrag ift. behov, frister og succeskriterier? Hvad er behovet for ekstern bistand? Er der klare argumenter for, at en opgave ikke kan løses internt? Er inddragelse af eksterne konsulenter en omkostningseffektiv løsning? 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ✓ ✓ ✓
1	Forberedelse af projektopstart	<ul style="list-style-type: none"> Har vi en beslutningsunderstøttende projektorganisation med de rette interessenter? Har vi en entydig problemformulering samt afgrænsning af problemet og leverancer? Har vi en procesplan med et samlet overblik over det interne og eksterne ressourcetræk? Har vi forberedt en materialepakke, møderække, databehandleraftale, mv.? Har vi identificeret, hvem vi kan tale med, som har gennemført et lignende projekt? 	<ul style="list-style-type: none"> + ✓ ✓ ✓ ✓
2	Undervejs i projektet	<ul style="list-style-type: none"> Hvordan fokuserer vi projektet på de vigtigste elementer, og hvad gør vi ved forsinkelser? Hvem skal involveres i beslutninger udover projektorganisationen for at undgå tilbageløb? Hvordan samarbejder vi om løsningen, så vi kan stå på mål for denne og sikre forankring? 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ✓ ✓
3	Mod afslutning af projektet	<ul style="list-style-type: none"> Hvordan forbereder vi landingsbanen for løsningerne, og hvordan skal der afrapporteres? Hvordan kommunikerer vi om projektet, og hvordan differentieres denne ift. interessenter? Hvordan organiseres evt. implementering, og hvordan sikres forankring af denne? Hvilken viden skal forankres i organisationen, så vi er beredte på, at konsulenterne forsvinder? 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ✓ ✓ ✓
4	Efter projektafslutning	<ul style="list-style-type: none"> Hvordan evaluerer vi projektet med hhv. organisationen og eksterne konsulenter? Hvordan bruger vi aktivt resultaterne og kan viden udbredes til andre organisationer? Hvordan følger vi op på de identificerede gevinstrealiseringer? 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ✓ ✓

Projektbehov og opgavevaretagelse (1/2)

Hvad er projektets opdrag ift. behov, frister og succeskriterier?

Det er relevant at få afdækket:

- Hvad er behovet for projektet og hvad skal opgaveløsningen udfylde?
- Vil opgaven blive en af organisationens kerneydelser fremadrettet?
- Hvornår opgaven skal være løst?
- Hvad er projektets succeskriterier?

Hvad er behovet for ekstern bistand?

Udgangspunktet for opgavevaretagelsen i offentlige institutioner er, at opgaven løses internt, og derfor skal der være klare argumenter for, at en opgave løses af eksterne konsulenter.

Kan opgaven løses inden for den givne tidsramme med de kompetencer og ressourcer, der er i den offentlige institution, bør opgaven varetages internt.

Hvis der ikke er de nødvendige kompetencer og ressourcer til stede skal det undersøges, om kompetencerne kan opbygges internt. I den forbindelse skal det vurderes på strategisk plan, om opgaven er central for organisationen – både nu og på længere sigt.

Hvis det vurderes, at kompetencerne ikke bør opbygges internt kan det overvejes at anvende eksterne konsulenter.

Derudover kan der som led i overvejselsen af anvendelsen af ekstern bistand vurderes, om opgaven kræver uvildighed eller har et omfang eller hastende karakter, som gør det vanskeligt at løfte opgaven med egne kompetencer inden for den afsatte tidsramme.

Er der klare argumenter for, at en opgave ikke kan løses internt?

Indkøb af eksterne konsulenter skal være velbegrunderet og have klare argumenter for, at opgaven ikke kan og bør løses internt.

Ved eventuelt køb af eksterne konsulenter skal det være gennemtænkt, hvorfor opgaven skal løses af eksterne konsulenter frem for internt – eller af andre dele af den offentlige sektor. Det kan f.eks. være, fordi det vurderes, at eksterne konsulenter i det konkrete tilfælde bidrager med afgørende:

- **Uvildighed**
- **Nytænkning**
- **Specialistviden**, der ikke findes i organisationen, og som det ikke er nødvendigt eller muligt at opbygge internt i organisationen - enten som en tidsbegrænset ansættelse eller en fastansættelse med krav om løbende kompetenceudvikling
- **Ekstra kapacitet**, som der kun er brug for i en kort afgrænset periode.



Projektbehov og opgavevaretagelse (2/2)

Er inddragelse af eksterne konsulenter en omkostningseffektiv løsning?

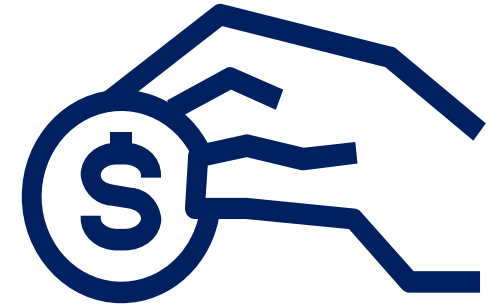
Ud over vurderingen af nødvendige kompetencer og ressourcer til opgaveløsningen skal der tages stilling til, om anvendelse af eksterne konsulenter er en omkostningseffektiv løsning for den offentlige institution.

Den økonomiske side skal vurderes ved at sammenligne prisen på at få opgaven løst eksternt med alle relevante omkostninger, der vil være ved en intern løsningsmodel. Ud over direkte og indirekte lønomkostninger vil der være omkostninger som eksempelvis:

- Overhead
- Projektstyring
- Omkostninger til evt. rekruttering af medarbejdere mv.

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




Inddragelse af eksterne konsulenter er kun omkostningseffektiv, hvis prisen på at få opgaven løst eksternt er lavere end omkostningerne til at fritage en ansat medarbejder til opgaven eller at nyansætte en medarbejder til opgaven samlet set.



Forberedelse af projektopstart (1/2)

1 Har vi en beslutningsunderstøttende organisering med de rette interessenter?

Projektorganiseringen skal fremme beslutningstagen på rette niveau. Derfor kan der med fordel etableres flere organisatoriske niveauer, som f.eks.:

-  En **styregruppe**, som tager overordnede beslutninger
-  En **arbejdsgruppe**, som tager operationelle beslutninger
-  En **projektgruppe**, som varetager den daglige styring og udførelse.

Det er centralt at overveje interessentmiljøet, når de forskellige grupper etableres, og hvordan sammensætningen af hver gruppe får indflydelse på projektets forløb. Nogle gange adskilles en overordnet beslutningskompetence og en løbende interessentinddragelse ved at etablere en **referencegruppe eller følgegruppe**, som kan give inspiration og rådgivning til projektets analyser og løsningsmuligheder.

2 Har vi en entydig problemformulering samt afgrænsning af problemet og leverancer?

Det er en meget væsentlig forudsætning for et godt projektforsløb, at relevante beslutningstagere (f.eks. styregruppen) samles til et eller flere kick-off møder, hvor der opnås enighed om projektets problemformulering, overordnet tidsplan og leverancer.

Dette indebærer f.eks.:

- En klar afgrænsning af problemet
- En fælles forståelse af baggrunden for projektet
- Enighed om et realistisk og opnåeligt målbillede inden for projektets rammer samt identificering af mulige udfordringer og forslag til håndtering.

Der kan tages udgangspunkt i eks. et problemtræ, så det sikres, at alle relevante dele af projektet håndteres og delelementer aktivt fravælges, samt at der er en klar arbejdsdeling mellem de forskellige spor i projektet.

Forberedelse af projektopstart (2/2)

3 Har vi en procesplan med et samlet overblik over det interne og eksterne ressourcetræk?

Et godt grundlag for en effektiv opstart på et projekt er at alle, som skal bidrage til opgaven internt i organisationen, er informeret om deres roller og ansvar. Det kræver typisk et overslag på minimum:

- a) **Hvem** der skal inddrages
- b) **Hvornår** de skal inddrages
- c) **Hvad** de skal bidrage med
- d) **Hvor** lang tid der skal afsættes til bidraget.

Det er typisk en fordel, hvis der fra organisationen afsættes dedikerede ressourcer, som kan indgå i et fælles team med konsulenterne.



Ligesom at organisationen skal adviseres før projektopstart, har de eksterne konsulenter også behov for et overblik over de forskellige spor og deadlines i projektet, så der er et fælles billede af, hvilke dele af projektet, som igangsættes hvornår, og hvilke kompetencer der er behov for til at løse de forskellige dele af projektet.

4 Har vi forberedt en materialepakke, møderække, databehandleraftale, mv.?

Det er en fordel at al baggrundsviden, som er relevant for projektet, samles i en materialepakke. Som en del af opstartsfasen kan der derudover forberedes en evt. møderække, hvor projektdeltagerne introduceres for de relevante samarbejdspartnere. Derudover skal praktiske foranstaltninger håndteres før konsulenterne starter, herunder f.eks. evt. adgangskort, sikkerhedsgodkendelse, IT-understøttelse, databehandleraftale, dataadgange mv.

Det er en god idé at have en dedikeret kontaktperson til konsulenterne, som kan hjælpe med løbende spørgsmål og koordination.

5 Har vi identificeret, hvem vi kan tale med, som har gennemført et lignende projekt?

Der er næsten altid personer i organisationen eller uden for organisationen, som har været involveret i et lignende projekt før. Hvis muligt så tag kontakt og drøft deres erfaringer med opgaven og samarbejdet med eventuelle eksterne konsulenter.

Typiske overvejelser for etablering af en god projektorganisering



Klart ansvar. Der opbygges en klar arbejds- og beslutningsstruktur, der tager udgangspunkt i et fælles målbillede og bygger på involvering, inddragelse og samskabelse. Mandatet for alle led i projektets organisering beskrives klart inden projektstart – for styregruppe, arbejdsgruppe, projektgruppe og evt. følgegruppe. Overvej særligt hvem der skal være formand for de forskellige grupper.



Fast mødestruktur for beslutnings- og koordineringsfora på tværs af styre-, arbejds- og projektgrupper. Det sikrer, at mål, status, fremdrift og beslutninger mv. kommunikeres klart, effektivt og rettidigt.



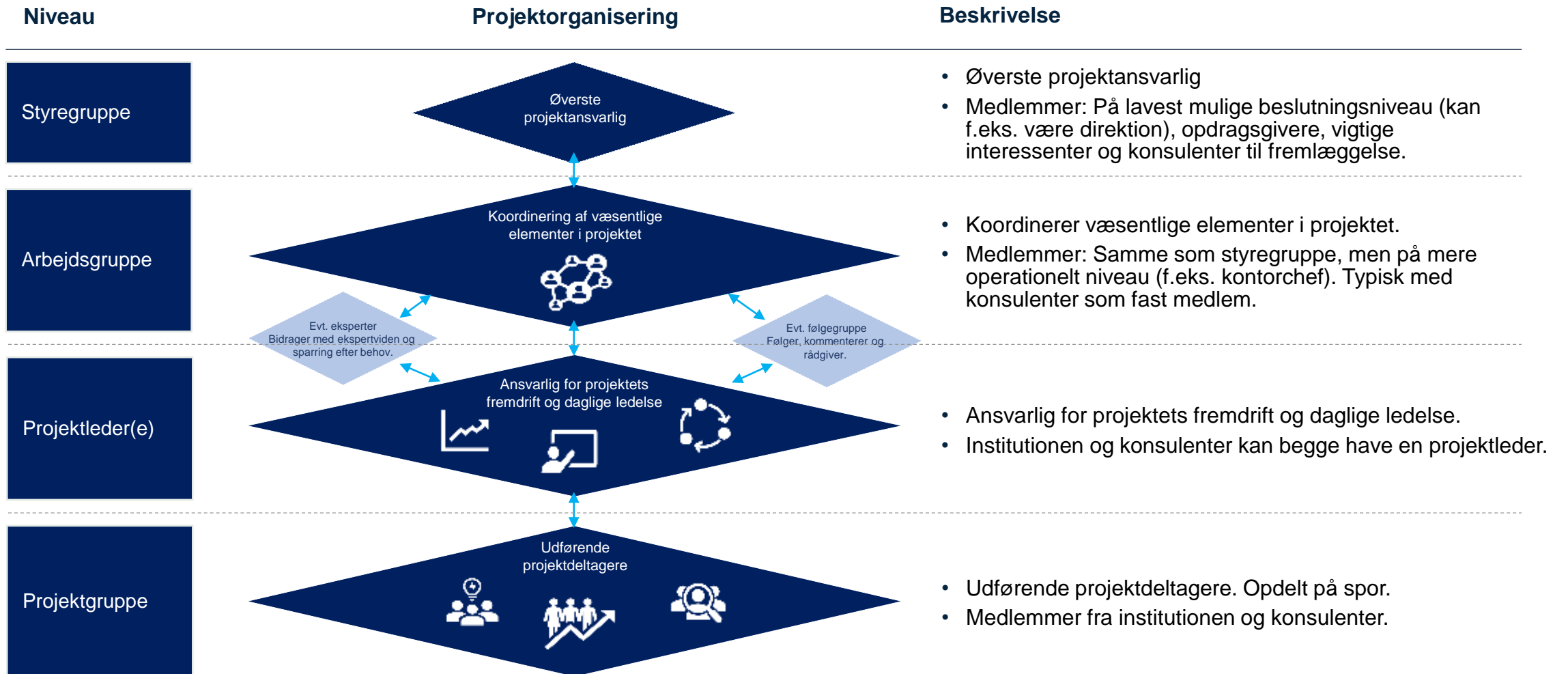
Etablering af fælles principper for opfølgning og rapportering med fokus på at sikre den nødvendige og tilstrækkelige styring og skabe maksimal fremdrift samt rettidige beslutninger.



Fælles teams og samlokering for at sikre vidensdeling, kompetenceudvikling og forankring. Herunder er det typisk fordelagtigt at institutionen har udførende kræfter som dedikeret og integreret del af projektgruppen for at forbedre kvaliteten i produktet og sikre overlevering af viden fra konsulenter.



Eksempel på projektorganisering



Undervejs i projektet (1/2)

Hvordan fokuserer vi projektet på de vigtigste elementer, og hvad gør vi ved forsinkelser?

For at opnå en effektiv proces og ressourceudnyttelse undervejs i projektet kan der med fordel arbejdes med en **hypotesedrevet tilgang**. Der kan med udgangspunkt i projektets afgrænsning anvendes en erfaringsbaseret hypotesegenerering, hvor der på baggrund af den faglige viden internt i organisationen (f.eks. fagpersoner eller business cases) og de eksterne konsulentressourcer udvikles hypoteser.

Hvis der på baggrund af den løbende projektstyring identificeres en risiko for at tidsplanen forsinkes, så kan det være gavnligt at tænke i hvilke værktøjer, der kan bidrage til at projektet leveres til tiden og den aftalte kvalitet:



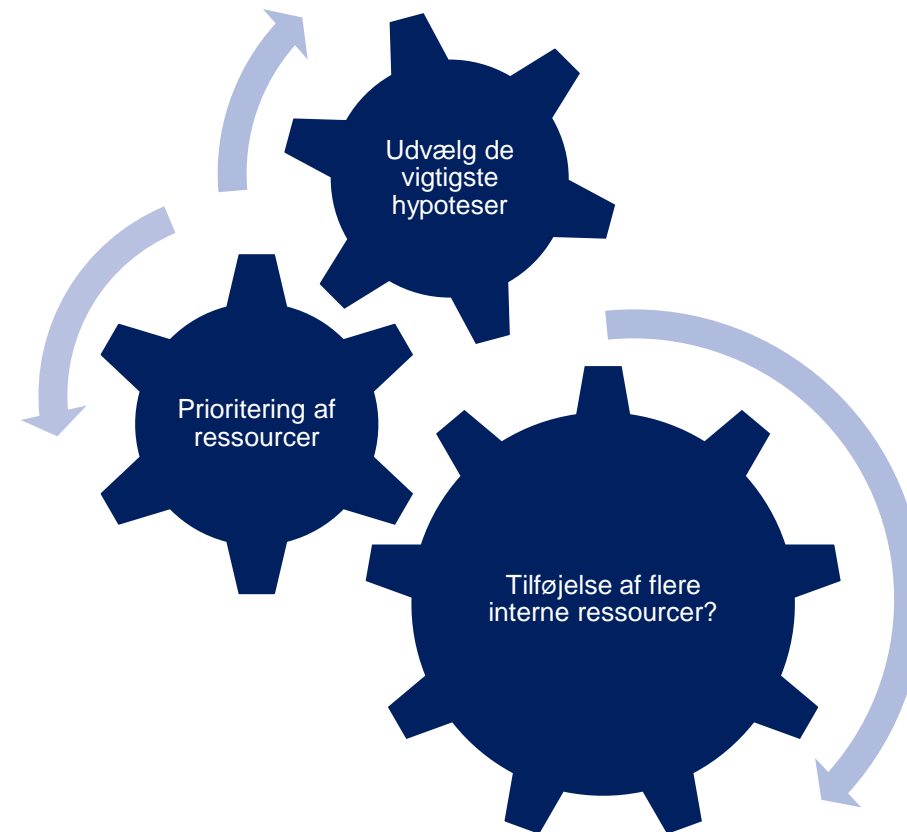
Antal af dybdegående analyser. Udvalg de vigtigste hypoteser og analyser, der er nødvendige for, at projektet gennemføres i forhold til at løse problemet til den aftale kvalitet.



Prioritering af ressourcer ift. at de vigtigste analyser i projektet tilføres tilstrækkeligt med ressourcer og prioriter løbende mellem de forskellige spor og leverancer i projektet.



Tilføjelse af flere interne ressourcer. Det kan undervejs i projektet blive aktuelt at overveje, om der skal tilføres flere interne ressourcer i en kortere periode.



Undervejs i projektet (2/2)

1 Hvem skal involveres i beslutninger udover projektorganisationen for at undgå tilbageløb?

I forlængelse af beskrivelse af en beslutningsunderstøttende organisering er det relevant at **kortlægge vigtige interessenter** og håndteringen af dem, f.eks. ved at gennemgå tre trin:



Eksempler på relevante deltagere, udover projektorganisationen, kan f.eks. være:

- Departement
- Samarbejdsudvalg/faglige organisationer (hvis ikke de indgår i projektorganisation)
- Andre afdelinger i organisationen (f.eks. økonomi, jura, HR etc.)
- Eksisterende leverandører (hvis projektet kræver udvikling af f.eks. IT-løsninger e. lign.).

2 Hvordan samarbejder vi om løsningen, så vi kan stå på mål for denne og sikre forankring?

For at opnå et godt afsæt for samarbejdet med konsulenterne og forankringen af projektets løsninger er det først og fremmest relevant, at:

- Etablere en fælles projektgruppe, som i fællesskab udarbejder løsninger og har en løbende gensidig dialog om proces, leverancer og løsningsmuligheder
- Processer og beslutninger skal være gennemsigtige
- Relevante parter, fagspecialister og øvrigt personale som skal anvende projektets løsninger inddrages rettidigt i udviklingen af løsninger
- Implementeringsorganisationen inddrages tidligt i processen.

Det er afgørende, at alle involverede er klar over, at gode løsninger er en iterativ proces, hvor mål og effekt kan justeres undervejs.

Mod afslutning af projektet (1/2)

Hvordan forbereder vi landingsbanen for løsningerne og hvordan skal der afrapporteres ?

Frem mod afslutningen af projektet er det en god ide at identificere de eventuelle risici, der kan være forbundet med analysens konklusioner, så der kan planlægges mitigerende handlinger, som reducerer sandsynligheden eller konsekvensen af de identificerede risici.

I god tid før afslutningen af projektet aftales format for afrapportering ved f.eks. at udarbejde udkast til materiale, som forelægges relevante beslutningstagere, herunder styregruppen.



Hvordan kommunikerer vi om projektet og hvordan differentieres denne ift. interessenter?

Implementeringen af konkrete initiativer medfører ofte ændringer i det fremadrettede opgavekompleks.

Kommunikation om projektet i rette tid er derfor en afgørende faktor for organisationens ansatte samt øvrige samarbejdspartnere. Til at fastlægge kommunikationstiltag rettet mod projektets interne og eksterne interessenter er det vigtigt at udarbejde en plan for, hvordan og hvornår der skal kommunikeres.



Formålet med kommunikationsplanen er konkret at fastlægge målgruppe samt koordinere kommunikationsindsatsen, så interne og eksterne interessenter får størst mulig indsigt i konklusionerne og projektets implikationer.

Kommunikationen kan f.eks. planlægges ud fra: Målgruppe (hvem?), Budskaber (hvad?), Kommunikationsform og -kanaler (hvordan?) og Tidspunkt for kommunikation (hvornår?)

Mod afslutning af projektet (2/2)

Hvordan organiseres evt. implementering og hvordan sikres forankring af denne?

En forudsætning for realisering af projektet er at gøre konkrete overvejelser om implementeringen, herunder:



Organisering



Proces



Ansvarsfordeling



Den efterfølgende opfølgning og drift.

Der kan med fordel organiseres en midlertidig **implementeringsorganisation**, som skal levere specifikke slutprodukter og sikre den daglige styring af initiativerne, så de tværgående prioriteringer i videst muligt omfang balanceres i forhold til driften, herunder at produkter leveres i overensstemmelse med tidsplan, kvalitet og omkostninger.

Som en del af styringen kan der udover den daglige koordination og konsolidering aftales en fast kadence for statusrapportering til direktion og andre relevante parter med henblik på at beskrive fremdrift og eventuelle udfordringer og korrigerende handlinger i forhold til at opnå de opstillede faglige mål og gevinstrealiseringer.

Hvilken viden skal forankres i organisationen, så vi er beredte på at konsulenterne forsvinder?

For at sikre en god overlevering af relevant viden fra konsulenter og projektteam kan der udarbejdes implementeringsplaner for de enkelte initiativer, som bl.a. fastlægger rammer og styringskoncept, herunder:

- Milepæle og leverancer
- Løsningsbeskrivelser
- Implementeringsomkostninger
- Gevinstrealisering etc.



Udover implementeringsplaner skal der sikres **overdragelse mellem konsulenterne og de ansvarlige**, som skal stå for den videre implementering. Overdragelsen behøver ikke at være sidst i projektet, men der kan med fordel foretages en løbende overdragelse af projektets initiativer i takt med, at de enkelte faser afsluttes.

Efter projektafslutning (1/2)

Hvordan evaluerer vi projektet med hhv. organisationen og eksterne konsulenter?

Efter afslutning af projektet anbefales det at evaluere projektet og samarbejdet med konsulenterne ud fra nogle på forhånd udvalgte parametre. Gå gerne i dialog med konsulenterne om leverancer og proces med henblik på at identificere forbedringsmuligheder til evt. fremtidige projekter.

Brug resultaterne af evalueringen internt og overvej hvordan resultatet kan spredes og anvendes i organisationen.

For at fastholde og forankre erfaringer og viden ved brug af eksterne konsulenter bør der udarbejdes skriftligt materiale i form af f.eks. drejebøger, hvor der samles op på projektføreløbet.



En evaluering kan f.eks. indeholde følgende punkter og overvejelser:

- **Ønsket værdi og efterfølgende realisering**
 - Evaluér konsulentopgaven i forhold til opnåelse af den ønskede værdi
 - Overvej mulighed for evalueringssmøde igen 1 år efter projektets afslutning, blandt andet for at drøfte om effekter er realiseret.
- **Realistiske forslag til hvordan forløbet kan blive bedre fremover**
 - Giv ærlig og realistisk feedback på hvordan fremtidige projekter kan skabe endnu mere værdi
 - Overvej gerne om der har været fokus nok på effekt fremfor proces
 - Spørg selv løbende opgavestiller om projektet har haft den ønskede effekt.

Efter projektafslutning (2/2)

1 Hvordan bruger vi aktivt resultaterne og kan viden udbredes til andre organisationer?

De mange erfaringer fra projektet kan med fordel udbredes og komme til gavn for andre organisationer, som står foran lignende projekter eller som vil kunne bruge erfaringer og løsninger til inspirationen til deres daglige opgaveløsning.

En mulig måde at vidensdele projektets resultater er ved at række ud i de eventuelle netværk, organisationen er en del af, herunder f.eks. netværk der går på tværs af offentlige institutioner. Brug også gerne interne ledelsesmøder eller i koncernen til informere om projektet.



Derudover kan der med fordel kommunikeres om projektet, så budskabet kommer bredt ud. I kommunikationen kan der f.eks. informeres om projektets overordnede resultater samt sættes en kontaktperson på, så andre organisationer kan række ud.

2 Hvordan følger vi op på de identificerede gevinstrealiseringer?

Ved afslutningen lukkes projektet, og ansvaret for opfølgning på gevinstrealiseringerne overdrages til organisationen

Til opfølgning af projektets gevinstrealisering kan der med fordel laves et fast format, hvor der med en fast kadence gives statusrapporteringer til ledelsen. Statusrapporteringerne kan f.eks. beskrive:

- Fremdrift
- Eventuelle udfordringer
- Korrigerende handlinger i forhold til at opnå de opstillede faglige mål
- Gevinstrealiseringen.



Efter gevinstrealisering er opnået kan der udarbejdes et afslutningsnotat, som redegør for, i hvilket omfang implementeringen har levet op til de faglige mål og gevinstrealiseringsmål.