



Business Case

Reduktion i anvendelsen af eksterne konsulenter i Aarhus kommune	
Styregruppeformand	Økonomidirektør Peter Pedersen
Projektleder	Projektchef Lars Kloppenborg
Version	1
Versionsbeskrivelse – hvad omfatter seneste opdatering	
Dato	13. august 2020

1. Beskrivelse af projekt

1.1. Baggrund og formål

Byrådet besluttede 9. oktober 2019 at iværksætte en række tiltag i forhold til anvendelse af eksterne konsulenter i Aarhus kommune med et bredere sigte end blot at reducere udgifter. Der blev i forbindelse med regnskabsafregningen for 2019 gjort status for disse tiltag. I det oprindelige afsæt for iværksættelsen af tiltagene var der ikke fastsat konkrete mål for reduktion i udgifterne til eksterne konsulenter.

Med aftalen for kommunernes økonomi i 2021 er det imidlertid forudsat, at kommunerne samlet vil kunne reducere udgifterne til eksterne konsulenter med 0,5 mia. i 2021 og 1 mia. i de efterfølgende år. Det betyder, at Aarhus kommunes andel vil udgøre hhv. 30 mio. næste år og 60 mio. kr. årligt ved fuld indfasning fra 2022.

1.2. Status

Generelt set er udgifter til eksterne konsulenter vanskeligt at afgrænse præcist, idet det dækker over en meget bred vifte af ydelser og leverandører. Opgørelser og konteringspraksis varierer samtidig fra kommune til kommune og mellem stat og kommuner.

I Aarhus kommune er der isoleret set gjort en væsentlig indsats for at tilvejebringe et solidt datagrundlag. Det er præsenteret for Økonomiudvalget og efterfølgende lagt i Targit, hvorved det er muligt løbende at følge udviklingen i udgifterne til eksterne konsulentydelse fordelt på 7 hovedkategorier. Udviklingen kan endvidere opdeles på magistratsafdelinger, hvorved der opnås et styringsmæssigt godt overblik. Aarhus Kommunes tal er baseret på leverandørplysninger, og vurderes at være mere retvisende end direkte anvendelse af kontoplanen.

I 2019 udgjorde det samlede beløb til eksterne konsulenter 286 mio. kr. i 2019. Heraf kan 172 mio. kr. alene henføres det tekniske område, der både omfatter anlæg og drift.

Der er på de 6 vigtigste områder nedsat arbejdsgrupper med repræsentanter på tværs af magistratsafdelingerne, som skal afdække mulighederne for reduktion af udgifter – både via rene besparelser eller ved omlægning til intern kommunal opgaveløsning. Arbejdet er både komplekst og tidskrævende, men vil blive intensiveret som følge af de nye budgetforudsætninger.

2. Omkostninger, gevinster/besparelser og samlet gevinst

2.1. Omkostninger

Omkostninger til konsulenter kan naturligvis i mange tilfælde være nødvendige og fornuftige. Men målet om en reduktion skal ses i lyset af en vurdering af at opgaverne nogle gange kan klares billigere og bedre ved interne ressourcer, og at der indimellem bestilles konsulentydelse, som ikke giver en tilstrækkelig forretningsmæssig værdi. Ud fra denne vurdering er der en gevinst i at forholde sig kritisk og proaktivt til konsulentudgifterne, og sikre, at de begrænses der hvor værdien ikke står mål med omkostningerne.



Hvis udgiftsreduktionen gennemføres som en ren besparelse, fordi opgaverne bortprioriteres, vil 'kursværdien' af besparelsen være 100. Hvis der derimod foretages en konvertering fra eksternt til intern kommunal opgaveløsning, vil der skulle afsættes ressourcer til en kompetence- og kapacitetsopbygning, som vil kræve en større bruttobesparelse for at nå måltallet på 30 mio. kr. I det regneeksempel, der er angivet i byrådsindstillingen fra oktober 2019, estimeres halvdelen af en eventuel bruttobesparelse at skulle anvendes til intern kapacitetsopbygning.

Når besparelspotentialet skal vurderes, er det også vigtigt at tage med i betragtning, at Aarhus kommune i sammenligning med flertallet af kommuner må forventes allerede at have en høj grad af intern opgaveløsning alene på grund af sin størrelse. Som eksempel kan nævnes rekrutteringsområdet, hvor der i de senere år er opbygget en væsentlig intern kapacitet. Det gælder f.eks. også på it-området og faglig udvikling i magistratsafdelingerne.

Nogle af disse interne funktioner er dog samtidig fordelt på flere magistratsafdelinger, hvorved effektiviseringsgevinsten ved den interne kapacitetsopbygning reduceres i et vist omfang.

'Omkostninger' der er en konsekvens af, at opgaver, der i dag løses eksternt med høj kvalitet, kan blive løst på mindre kvalificeret – og evt. billigere niveau – internt i kommunen er ikke taget med i vurderingen i de igangsatte analyser.

Endelig er det også vigtigt at være opmærksom på tendenser til/risiko for standardglidning, når opgaver går fra at være løst af eksterne konsulenter til at blive løst internt i kommunen. Når der opbygges kompetencer internt, viser erfaringer, at der ofte sker en udbudsorienteret udvikling i de ydelser, som tilbydes internt i organisationen – og særligt i tilfælde, hvor der ikke foretages intern prissætning af ydelsen.

- Hvor er det største potentiale for udgiftsreduktioner?

Volumenmæssigt udgør det tekniske område klart det største med 172 mio. kr. i 2019, og den igangværende analyse vil kunne pege på konkrete håndtag på både kort og længere sigt. Området er dog kendetegnet ved en række forhold, som vanskeliggør udgiftsreduktioner på kort sigt.

Særligt på anlægsområdet er det vigtigt at påpege, at der er en meget tæt sammenhæng imellem forøget anlægsaktivitet og øgede udgifter til eksterne konsulenter (byggeteknisk rådgivning, VVM-undersøgelser mv).

Med afsæt i den igangværende analyse bør der generelt være fokus på strategisk at opdele potentielle udgiftsreduktioner i flere kategorier:

- Udgifter som kan reduceres rent administrativt

Særligt indenfor IT- og digitaliseringsområdet og juridisk bistand arbejdes der strategisk på intern kompetenceopbygning, som på sigt vil kunne nedbringe udgifterne til eksterne konsulenter betragteligt.

- Udgifter som er omfattet af udbudspligt

På IT-området har fokus på SKI-udbud allerede reduceret udgifterne til eksterne konsulenter væsentligt over de sidste 3 år.

Fokus på øget anvendelse af SKI-aftalerne generelt (compliance) vurderes at kunne give en væsentlig reduktion om omkostningerne til f.eks. managementkonsulenter

- Udgifter, som er afledt af konkrete byrådsbeslutninger



Eksempelvis kan det tekniske område på længere sigt rumme et relativt stort besparelspotentiale ved at gennemgå beslutningsprocesserne på anlægsområdet. Konkret kan nævnes omfanget af og detaljeringsgraden i VVM-undersøgelser mv.

2.2. Gevinster/besparelser

Den samlede gevinst er angivet til 30 mio. kr. i hvert af årene. Der vil i takt med at delanalyserne er gjort færdig kunne laves mere præcise businesscases på hver af de 7 udgiftsområder – herunder estimerer på omkostningssiden.

Reduktion i udgifter til anvendelse af eksterne konsulenter (mio. kr.)

(mio. kr.)	2021	2022	2023	2024
Besparelse	30	30	30	30
Gevinster/besparelser i alt	30	30	30	30

3. Øvrige forhold og ikke-økonomiske effekter

Hvis de forventede udgiftsreduktioner skal realiseres og det bl.a. skal kombineres med intern kapacitetsopbygning vil det kræve en meget stærk koordinering på tværs af magistratsafdelingerne. Denne koordinering vil kræve et tæt samspil mellem alle tværmagistratslige fora. Det anbefales derfor, at implementeringen forankres i direktørgruppen.

4. Opfølgning

Projektet er forankret i en intern BA-arbejdsgruppe med økonomidirektøren som formand. Her koordineres de forskellige initiativer og herunder også de igangsatte analyser på de 7 udgiftsområder. Det må forventes, at både udfordringerne og mulighederne for at begrænse konsulentudgifterne vil variere meget mellem de enkelte områder. Økonomiudvalget får løbende en status på initiativerne, og der følges op årligt i forhold til Byrådet i effektiviseringskataloget.

5. Risikovurdering

For at kunne realisere en nettobesparelse på 30 mio. årligt ud af et samlet udgiftsniveau på ca. 280-290 mio. kr. vil det kræve en bruttobesparelse, som er væsentligt større med udgangspunkt i de ovennævnte forhold. I det regneeksempel, der er angivet i byrådsindstillingen fra oktober 2019, estimeres halvdelen af en eventuel besparelse at skulle anvendes til intern kapacitetsopbygning. Det vil betyde, at der skal reduceres med ca. 60 mio. kr. brutto for at opnå en gevinst på 30 mio. kr. årligt.

Blandt de største risikofaktorer bør nævnes manglende opbakning til reduktion i anvendelse af eksterne konsulenter, når der lægges op til en frivillig praksis uden central styring på udgiftssiden. Sammenhængen mellem øget anlægsaktivitet og anvendelse af ekstern bistand er også en væsentlig risikofaktor – og især på kort sigt. Det skal også bemærkes, at der kan være en række konkrete forhold, fx store VVM-undersøgelser, retssager, osv. som i de enkelte år slår markant igennem på de enkelte delområder og i de enkelte magistratsafdelinger. Der må derfor forventes udsving fra år til år, men det afgørende er at fastholde fokus, og sikre en kultur og nogle procedurer, der begrænser konsulentudgifterne.