



**FOLKETINGET  
RIGSREVISIONEN**

**Juni 2023**

**Rigsrevisionens notat om  
beretning om**

**statens brug af  
interne kompetencer  
og eksterne konsulenter**

**Vedrører:****Statsrevisorernes beretning nr. 12/2022 om statens brug af interne kompetencer og eksterne konsulenter**

21. juni 2023

RN 1504/23

Ministeren for fødevarer, landbrug og fiskeris redegørelse af 10. marts 2023

Klima-, energi- og forsyningsministerens redegørelse af 14. marts 2023

Digitaliserings- og ligestillingsministerens redegørelse af 17. marts 2023

Miljøministerens redegørelse af 22. marts 2023

Uddannelses- og forskningsministerens redegørelse af 27. marts 2023

Erhvervsministerens redegørelse af 27. marts 2023

Transportministerens redegørelse af 11. april 2023

Udenrigsministerens redegørelse af 12. april 2023

Ministeren for udviklingssamarbejde og global klimapolitik's redegørelse af 12. april 2023

Beskæftigelsesministerens redegørelse af 17. april 2023

Børne- og undervisningsministerens redegørelse af 17. april 2023

Finansministerens redegørelse af 18. april 2023

Forsvarsministerens redegørelse af 21. april 2023

Justitsministerens redegørelse af 21. april 2023

Udlændinge- og integrationsministerens redegørelse af 24. april 2023

Ældreministerens redegørelse af 27. april 2023

Social- og boligministerens redegørelse af 28. april 2023

Skatteministerens redegørelse af 28. april 2023

Kulturministerens redegørelse af 9. maj 2023

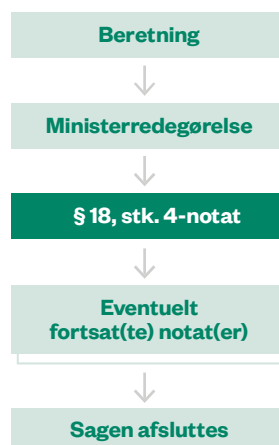
Indenrigs- og sundhedsministerens redegørelse af 17. maj 2023

Økonomiministerens redegørelse af 6. juni 2023

1. Rigsrevisionen gennemgår i dette notat de initiativer, som ministrene har iværksat eller vil iværksætte som følge af Statsrevisorernes bemærkninger og beretningens konklusioner. Dette sker med henblik på at vurdere, om ministeriernes initiativer adresserer den kritik, der fremgår af Statsrevisorernes bemærkninger og Rigsrevisionens beretning.

2. Undersøgelsen blev igangsat i februar 2022 på baggrund af en anmodning fra Statsrevisorerne. Undersøgelsen er gennemført forud for ressortændringerne i forbindelse med dannelsen af en ny regering i december 2022. Ministerredegørelserne er afgivet af ministrene i den nye regering.

Sagsforløb for en større undersøgelse



Du kan læse mere om forløbet og de enkelte step på [www.rigsrevisionen.dk](http://www.rigsrevisionen.dk)

Som en del af ressortændringerne hører det daværende Indenrigs- og Boligministeriums ressortområder nu under henholdsvis Indenrigs- og Sundhedsministeriet og Social-, Bolig- og Ældreministeriet. Vi henviser derfor til Indenrigs- og Sundhedsministeriet og Social-, Bolig- og Ældreministeriet, når vi i det følgende gennemgår ministeriernes arbejde med at følge op på Statsrevisorernes bemærkninger og beretningens konklusioner.



## Konklusion

Ministrene oplyser generelt, at undersøgelsens resultater berører et vigtigt emne, og tager beretningen til efterretning. Ministrene oplyser, at der er eller vil blive igangsat et arbejde med at forbedre ministeriernes strategiske tilgang til brugen af eksterne konsulenter.

Finansministeren oplyser, at Finansministeriet vil arbejde med at understøtte rammerne for en langsigtet og strategisk styring af området.

Rigsrevisionen konstaterer, at ministerierne vil igangsætte et arbejde, der skal forbedre ministeriernes strategiske tilgang til brugen af eksterne konsulenter.

Rigsrevisionen vil fortsat følge udviklingen og orientere Statsrevisorerne om:

- Indenrigs- og Sundhedsministeriets, Justitsministeriets og Uddannelses- og Forskningsministeriets arbejde med at forbedre ministeriernes stillingtagen til, om de har typer af opgaver, som i højere grad end tidligere skal løses af ministeriernes egne medarbejdere
- Indenrigs- og Sundhedsministeriets og Social-, Bolig- og Ældreministeriets arbejde med at forbedre ministeriernes stillingtagen til, om der er typer af opgaver, som kræver eksterne konsulenter
- Indenrigs- og Sundhedsministeriets, Justitsministeriets, Skatteministeriets og Social-, Bolig- og Ældreministeriets arbejde med at styrke ministeriernes retningslinjer for indkøb af eksterne konsulenter
- Indenrigs- og Sundhedsministeriets, Skatteministeriets, Transportministeriets og Uddannelses- og Forskningsministeriets arbejde med at forbedre dokumentationen af ministeriernes begrundelser for brugen af eksterne konsulenter i forbindelse med konkrete indkøb.

## I. Baggrund

3. Rigsrevisionen afgav i februar 2023 en beretning om statens brug af interne kompetencer og eksterne konsulenter. Beretningen handlede om, hvorvidt ministerierne har en strategisk tilgang til brugen af eksterne konsulenter. Hvis ministerierne ikke har de nødvendige medarbejderkompetencer til at løse en specifik opgave, kan de indkøbe eksterne konsulenter til at løse opgaven. Det er dog væsentligt, at ministerierne tager strategisk stilling til indkøbet og kan dokumentere, at indkøbet er det bedste og billigste i forhold til at få løst opgaven.

Undersøgelsen omfattede alle ministerier med undtagelse af Kirkeministeriet og Statsministeriet. Derudover har Rigsrevisionen for udvalgte indkøb vurderet begrundelser for brugen af eksterne konsulenter i 5 ministerier: Justitsministeriet, Skatteministeriet, Sundhedsministeriet, Transportministeriet og Uddannelses- og Forskningsministeriet.

4. Da Statsrevisorerne behandlede beretningen, fandt de det tilfredsstillende, at størstedelen af ministerierne har taget strategisk stilling til brugen af eksterne konsulenter, og at 15 ud af 18 ministerier kan dokumentere, at de har taget stilling til, om der er typer af opgaver, som i højere grad end tidligere skal løses af ministeriets egne medarbejdere. Ministerierne kan dog forbedre deres stillingtagen til brugen af eksterne og interne kompetencer, dels ved at styrke dokumentationen, dels ved at have en mere overordnet og langsigtet prioritering på området.

5. Hele sagen og dens dokumenter kan følges på [www.rigsrevisionen.dk](http://www.rigsrevisionen.dk) og på [www.ft.dk/Statsrevisorerne](http://www.ft.dk/Statsrevisorerne).

6. Bilag 1 viser Folketingets behandling af beretningen.

## II. Gennemgang af ministrenes redegørelser

### Ministeriernes stillingtagen til øget brug af interne kompetencer

7. Det fremgik af beretningen, at 15 ud af 18 ministerier kan dokumentere, at de har taget stilling til, om der er typer af opgaver inden for jura og it, som i højere grad end tidligere skal løses af ministeriets egne medarbejdere. De 3 ministerier, der ikke har taget stilling, er Indenrigs- og Boligministeriet, Justitsministeriet og Uddannelses- og Forskningsministeriet.

Det fremgik desuden af beretningen, at de ministerier, der har taget stilling, kun i få tilfælde har baseret deres stillingtagen på et samlet overblik over opgaver, som i højere grad skal løses internt. De fleste af ministerierne har således taget stilling til enkelte opgaver, som i højere grad skal løses internt, men har kun i få tilfælde en samlet strategi eller plan for øget brug af interne kompetencer.

8. Ministrene oplyser generelt, at ministerierne har igangsat eller vil igangsætte et arbejde med at forbedre ministeriernes stillingtagen til øget brug af interne kompetencer.

Indenrigs- og sundhedsministeren oplyser, at Rigsrevisionens konklusioner vil blive videregivet til Indenrigs- og Sundhedsministeriets styrelser. Social- og boligministeren oplyser, at Social-, Bolig- og Ældreministeriet har noteret sig beretningens konklusioner. Det er Rigsrevisionens opfattelse, at ministerierne med fordel kan igangsætte initiativer, der vil styrke ministeriernes stillingtagen til, om der er opgaver, som i højere grad end tidligere skal løses af ministeriernes egne medarbejdere.

Justitsministeren oplyser, at ministeren har bedt departementet og myndighederne på ministerområdet om at sikre den tilstrækkelige dokumentation for overvejelser og stillingtagen til brugen af egne medarbejdere i forbindelse med indkøb af ekstern konsulentbistand, herunder om opgaven kan løses internt.

Uddannelses- og forskningsministeren oplyser, at Uddannelses- og Forskningsministeriet vil forbedre dokumentationssporet for de løbende budgetprocesser, så der for det enkelte indkøb fremover foreligger særskilt dokumenteret stillingtagen til brugen af eksterne konsulenter. Ministeren oplyser desuden, at ministeriet vil iværksætte tiltag for at understøtte en langsigtet prioritering af, hvordan ministeriets it-organisering tilrettelægges, herunder en analyse af, hvilken type it-organisation ministeriet fremadrettet bør have.

9. Rigsrevisionen vil fortsat følge denne del af sagen i forhold til Indenrigs- og Sundhedsministeriet, Justitsministeriet, Social-, Bolig- og Ældreministeriet og Uddannelses- og Forskningsministeriet.

### **Ministeriernes stillingtagen til brug af eksterne konsulenter**

10. Statsrevisorerne bemærkede, at 16 af de 18 ministerier kan dokumentere, at de har taget stilling til, om der er typer af opgaver, som kræver eksterne konsulenter. Ministerierne har dog kun i få tilfælde taget strategisk stilling til deres brug af eksterne konsulenter på baggrund af et samlet overblik over deres opgaver. De 2 ministerier, der ikke har taget stilling, er Social- og Ældreministeriet og Sundhedsministeriet.

11. Ministrene oplyser generelt, at ministerierne har igangsat eller vil igangsætte et arbejde med at forbedre ministeriernes stillingtagen til brugen af eksterne konsulenter.

Social- og boligministeren og ældreministeren oplyser, at Social-, Bolig- og Ældreministeriet er uenig i, at ministeriet ikke har taget strategisk stilling til brugen af eksterne konsulenter. Ministrene oplyser, at ministeriet løbende har strategiske drøftelser af, om opgaver bør håndteres af eksterne konsulenter frem for interne, men ikke har set et konkret behov for et centralt koncept for dette på ministerområdet. Ministrene oplyser desuden, at selv om der ikke er udarbejdet et egentligt koncept, foretages der løbende strategiske vurderinger i de ansvarlige virksomheder af, om en given opgave eller et givent kompetenceområde bedst varetages af interne kompetencer eller med anvendelse af eksterne konsulenter. Det er dog Rigsrevisionens opfattelse, at Social-, Bolig- og Ældreministeriet med fordel også kan tage stilling til brugen af eksterne konsulenter på et overordnet niveau. Det kan bidrage til, at ministeriets indkøb af eksterne konsulenter i højere grad sker på baggrund af langsigtede prioriteringer og ikke kun besluttet fra sag til sag.

Indenrigs- og sundhedsministeren oplyser, at ministeren tager Statsrevisorernes bemærkninger til efterretning, og at Rigsrevisionens konklusioner vil blive videregivet til Indenrigs- og Sundhedsministeriets styrelser. Det er Rigsrevisionens opfattelse, at ministeriet med fordel kan igangsætte initiativer, der vil styrke ministeriets stillingtagen til, om der er typer af opgaver, som kræver eksterne konsulenter.

12. Rigsrevisionen vil fortsat følge denne del af sagen i forhold til Indenrigs- og Sundhedsministeriet og Social-, Bolig- og Ældreministeriet.

### **Ministeriernes retningslinjer for indkøb af eksterne konsulenter**

13. Det fremgik af beretningen, at 14 ud af 18 ministerier har retningslinjer, der understøtter, at der i de enkelte indkøb bliver taget stilling til brugen af eksterne konsulenter. Derudover har 3 ministerier delvise retningslinjer. De 3 ministerier med delvise retningslinjer er Justitsministeriet, Skatteministeriet og Social- og Ældreministeriet. Sundhedsministeriet har ikke retningslinjer på området.

14. Ministrene oplyser generelt, at ministerierne har igangsat eller vil igangsætte et arbejde med at forbedre ministeriernes retningslinjer for indkøb af eksterne konsulenter.

Indenrigs- og sundhedsministeren oplyser, at ministeren tager Statsrevisorernes bemærkninger til efterretning, og at Rigsrevisionens konklusioner vil blive videregivet til Indenrigs- og Sundhedsministeriets styrelser. Det er Rigsrevisionens opfattelse, at ministeriet med fordel kan styrke sin strategiske stillingtagen til brugen af eksterne konsulenter ved at udarbejde retningslinjer for brug af eksterne konsulenter.

Justitsministeren oplyser, at departementet vil anmode de relevante myndigheder om hurtigst muligt at udarbejde retningslinjer for indkøb af eksterne konsulenter, som understøtter, at der i de enkelte indkøb bliver taget stilling til brugen af eksterne konsulenter.

Skatteministeren oplyser, at Skatteministeriet er i gang med at udarbejde en strategi for indkøb af it-udviklings- og driftsydelser med principper for, hvilke opgaver Skatteforvaltningen selv skal kunne løse, hvilke der med fordel kan outsources, og hvordan dette skal ske i praksis. Strategien forventes færdig ultimo 2023.

Social- og boligministeren og ældreministeren oplyser, at Social-, Bolig- og Ældreministeriet har taget initiativ til at fastlægge fælles overordnede retningslinjer for brug og indkøb af eksterne konsulenter.

15. Rigsrevisionen vil fortsat følge denne del af sagen i forhold til Indenrigs- og Sundhedsministeriet, Justitsministeriet, Skatteministeriet og Social-, Bolig- og Ældreministeriet.

### **Ministeriernes begrundelser for brug af eksterne konsulenter i udvalgte indkøb**

16. Statsrevisorerne bemærkede, at ministerierne kun for ca. halvdelen af de undersøgte indkøb har dokumenteret deres begrundelser for brugen af eksterne konsulenter. Statsrevisorerne bemærkede desuden, at det for 13 af de 30 konkrete indkøb, som Rigsrevisionen har undersøgt i de 5 udvalgte ministerier, ikke kan dokumenteres, at der er taget stilling til, om opgaven kunne have været løst af ministeriet selv. Endelig bemærkede Statsrevisorerne, at Skatteministeriet ikke kan dokumentere ministeriets interne godkendelser for 2 indkøb af juridisk bistand på henholdsvis 60 mio. kr. og ca. 17 mio. kr.

Det fremgik af beretningen, at de 5 udvalgte ministerier i 23 af de 30 undersøgte indkøb kan dokumentere, at de har taget stilling til formålet med opgaven. Det fremgik desuden af beretningen, at Skatteministeriet, Sundhedsministeriet, Transportministeriet og Uddannelses- og Forskningsministeriet ikke kan dokumentere, at ministerierne har taget stilling til formålet med opgaven, og at ministerierne har taget stilling til, om de selv kunne løse opgaven i alle de undersøgte indkøb.

17. Ministrene oplyser, at ministerierne har igangsat eller vil igangsætte et arbejde med at afklare, hvordan ministeriets begrundelser for indkøb af eksterne konsulenter i konkrete indkøb bedre kan dokumenteres, og med at styrke fokus på området. Skatteministeren oplyser desuden, at Skatteministeriet finder Rigsrevisionens kritik af den manglende dokumentation for ministeriets godkendelse af 2 indkøb af juridisk bistand berettiget. Ministeren oplyser, at ministeriet efterfølgende har implementeret nye procedurer for indkøb af juridisk bistand til it-området, som skal sikre, at ministeriets retningslinjer for indkøb følges, og at interne godkendelser dokumenteres.

18. Rigsrevisionen vil fortsat følge denne del af sagen i forhold til Indenrigs- og Sundhedsministeriet, Skatteministeriet, Transportministeriet og Uddannelses- og Forskningsministeriet.

### **Ministeriernes langsigtede strategiske stillingtagen**

19. Det fremgik af beretningen at flere ministerier har oplyst, at de tager stilling fra sag til sag. Rigsrevisionen fandt dog, at ministerierne med fordel kan styrke deres strategiske arbejde ved, at indkøb af eksterne konsulenter i højere grad sker på baggrund af langsigtede prioriteringer og ikke kun besluttet fra sag til sag.

20. Finansministeren oplyser, at Finansministeriet vil fortsætte sit arbejde med at understøtte ministeriernes styring på området. I dette arbejde vil Finansministeriet bl.a. fokusere på at understøtte rammerne for en langsigtet og strategisk styring af området, som samtidig tager hensyn til de enkelte ministeriers størrelse og behov, og som giver plads til decentrale prioriteringer og styringshensyn som følge af dynamiske opgaveporteføljer. Finansministeriets understøttelse af området har ikke været en del af Rigsrevisionens undersøgelse, men Rigsrevisionen finder det hensigtsmæssigt, at Finansministeriet vil arbejde videre med understøttelsen, så ministerierne får hjælp til at styrke den strategiske anvendelse af både interne kompetencer og eksterne konsulenter.

Bo Brabrand  
Sætterigsrevisor

## Bilag 1. Folketingets behandling af beretningen

Beretning (nr.), dato for Statsrevisorernes mødebehandling og ministerredegørelse(r)	Behandlet i udvalg	Teknisk gennemgang ved Statsrevisorerne og Rigsrevisionen	Udvalgs-spørgsmål (nr.)	Indkaldt til samråd	Statsrevisorerne har holdt møde med ministeren	§ 20-spørgsmål
Statens brug af interne kompetencer og eksterne konsulenter (nr. <a href="#">12/2022</a> ) 20-02-2023 <b>Ministerredegørelser:</b> <a href="#">Flere ministerredegørelser</a>	Finansudvalget: <a href="#">02-03-2023</a>					