

## **Strategi for SKATs anvendelse af interne og eksterne konsulenter**

### **Formål og afgrænsning**

Konsulentstrategien skal understøtte realisering af SKATs strategiske mål ved, at forandringsprocesser i SKAT gennemføres med fornøden professionel og lønsom konsulentbistand.

Strategien omfatter alene interne konsulenter og eksterne konsulenter og rådgivere, som SKAT benytter på ad hoc basis, dvs. til enkeltstående tidsafgrænsede opgaver. Strategien dækker ikke faste outsourcete ydelser, som varetages af eksterne firmaer og deres konsulenter, da disse typisk ansættes og styres via rammeaftaler og løber med en længere tidshorisont, f.eks. IT-drift.

SKATs interne konsulenter har fået uddannelse indenfor et eller flere specifikke fagområder og benyttes til tidsafgrænsede opgaver i relation til effektivisering og forandringsprocesser. I dag råder SKAT over 29 interne konsulenter herunder 10 forretningskonsulenter, som er forankret i Økonomi og 19 HR-konsulenter som er forankret i HR og Stab.

### **Indhold**

I effektiviserings- forandrings- og udviklingsprocesser udnytter SKAT den forretningsmæssige synergi og lønsomhed, der ligger i at opbygge og udnytte viden hos interne konsulenter.

De interne konsulenter skal:

- sikre, at der anvendes effektive metoder til at understøtte effektivisering og forandringer herunder også samarbejdsprocesser med hovedfokus på effektiviseringsprogrammet,
- sikre at omkostningerne til ekstern bistand minimeres
- sikre at de enkelte forretningsområder ikke selv skal udvikle metoder til at understøtte forandringer
- opsamle erfaringer på tværs af afdelinger og forretningsområder
- sikre en kapacitet, som kan indgå i direktionens tværgående prioriteringer af SKATs udvikling
- understøtte forretningen med at konkretisere initiativerne og implementere effektiviseringerne
- sparre med forretningen og hjælpe med at finde løsninger, der giver optimal værdi og effektivitet til den aftalte kvalitet og tid
- sikre at der er en kapacitet i SKAT, der kan håndtere områder indenfor psykisk arbejdsmiljø/trivsel.

Eksterne konsulenter anvendes kun, hvis der er påvist et konkret behov, som SKAT ikke selv kan opfylde eller bør opfylde ud fra en forretningsmæssig og økonomisk lønsomhedsvurdering.

SKAT vil opbygge strategiske samarbejde med eksterne konsulentbureauer ud fra rammeaftaler med henblik på at sikre levering af konsulenttydelser af høj kvalitet med udgangspunkt i opbygning af særlig indsigt i SKATs forretning og struktur.

De konkrete behov som SKAT typisk **ikke** kan opfylde, og som dermed kan begrunde anvendelse af ekstern konsulent er:

- **Manglende kompetence** – der er tale om kompetencer, som ikke findes i SKAT, og som vurderes ikke at være lønsomme at opbygge internt
- **Manglende kapacitet** - Opgaven har et omfang eller en hastende karakter, som bevirker at SKAT ikke selv kan løfte opgaven indenfor tidsrammen med egne resurser.
- **Ekstern vinkel** - Tredjemands uafhængige vurdering eller eksterne perspektiv er påkrævet

### **Mål for perioden 2014 til 2015**

Målet vedrørende brug af eksterne konsulenter er, at der i 2014 og 2015 skal ske en reduktion på 3,8 mio. kr. i forhold til forbruget i 2011.

Målet skal nås gennem:

- udnyttelse af eksisterende interne konsulentkompetencer
- opbygning og udnyttelse af yderligere relevante kompetencer f.eks. gennem rekruttering af spidskompetencer
- styrket brug af strategiske samarbejdspartnere .

### **Udmøntning af konsulentstrategien**

Konsulentstrategien udmøntes gennem retningslinjer for interne konsulenter og retningslinjer for anvendelse af eksterne konsulenter. De konkrete tiltag, der skal sikre, at den samlede konsulentstrategi følges, skal således udvikles videre på den baggrund.

### **Opfølgning på strategien**

I forbindelse med den kvartalsvise ledelsesrapportering rapporteres der om den samlede konsulentanvendelse fordelt på typer af anvendelse. Formålet hermed er at sikre grundlaget for løbende at vurdere, om der er behov for at uddanne eller rekruttere medarbejdere, der kan varetage opgaver, som ellers løses af eksterne konsulenter.