



Statsrevisorernes Sekretariat  
Folketinget  
Christiansborg  
1240 København K

J.nr. 14-1426003  
Den 10. oktober 2014

**Skatteministeriet**  
Skatteministeren  
Nicolai Eigtveds Gade 28  
DK 1402 – København K

Telefon +45 33 92 33 92  
Mail [min@skm.dk](mailto:min@skm.dk)

[www.skm.dk](http://www.skm.dk)

### **Ministerredøgørelse til Statsrevisorernes beretning om statens brug af konsulenter**

Statsrevisorerne har den 4. juli 2014 afgivet beretning nr. 20/2013 om statens brug af konsulenter og bedt mig om en redegørelse for de foranstaltninger og overvejelser, som beretningen giver anledning til.

Jeg kan i det store hele tilslutte mig beretningens konklusioner og anbefalinger.

Jeg finder dog, at Skatteministeriets brug af konsulenter i overvejende grad er baseret på strategier og analyser af, hvilke typer opgaver der mest hensigtsmæssigt bør løses af egne medarbejdere eller af konsulenter, og at konsulentanvendelsen desuden sker under hensyn til den samlede opgaveløsning ved at vurdere og vægte en række interagerende kriterier og hensyn – eksempelvis hastighed for opgavegennemførelse, kompetencebehov, resourceforbrug, organisationsstrategisk relevans, uvildighed mv.

Rigsrevisionens beretning og statsrevisorernes bemærkninger giver mig anledning til følgende foranstaltninger og overvejelser:

#### **Strategisk grundlag for anvendelse af konsulenter**

Jeg er enig med både Rigsrevisionen og statsrevisorerne i, at køb af konsulenter bør baseres på strategiske overvejelser af, hvilke typer af opgaver, der bedst løses af konsulenter, og at konsulentanvendelsen således bør ske under hensyn til den samlede opgaveløsning. I Skatteministeriet er dette generelt også tilfældet, da køb af eksterne konsulenter er en omstændelig proces, der både tager tid og kræver økonomisk råderum.

SKAT, som er den institution i Skatteministeriet, der bruger langt flest konsulenter, har udarbejdet retningslinjer, der kræver forudgående overvejelser om, at det er nødvendigt eller fordelagtigt at benytte konsulenter ift. egne medarbejdere. SKAT følger løbende op på, at disse retningslinjer følges.

Vurderingen af om der er tilstrækkelig dokumentation for de forudgående overvejelser vil ofte være en afvejning af krav til dokumentation på den ene side og ønske om hurtige og effektive ledelsesbeslutninger på den anden.

En effektiv anvendelse af konsulenter hænger efter min opfattelse sammen med effektive ledelsesbeslutninger. Disse vil i nogle tilfælde ikke kunne dokumenteres fuldt ud, uden at

det medfører en bureaukratisering af beslutningsprocesserne. Der skal dog altid være dokumentation for, hvad der besluttes, og hvem der er ansvarlig for beslutningerne.

#### **Mere detaljeret ledelsesinformation hos virksomhederne**

SKAT er den virksomhed i Skatteministeriet, som har det klart største forbrug af konsulenter. Det er derfor besluttet, at der etableres faste opfølgningsprocedurer i SKATs to indkøbsfunktioner, og at der fremover foretages en samlet opfølgning på SKATs anvendelse af konsulenter, når regnskabet foreligger. Departementet foretager en løbende opfølgning på sit konsulentforbrug.

#### **Finansministeriet som koordinerende ministerium på indkøbsområdet**

Jeg deler Rigsrevisionens synspunkt om, at der kan være behov for en retvisende, styringsrelevant information om konsulentforbruget på tværs af staten. Skatteministeriet har derfor fokus på, at registreringen på indkøbskategorier er så korrekt som muligt. Som oplyst i Skatteministeriets høringssvar af 22. maj 2014 medførte det forøgede fokus på dette område, at SKAT ændrede konteringspraksis pr. 9. april 2014.

Det mest interessante i forhold til konsulenter er dog, om den konkrete anvendelse heraf er relevant for den enkelte institution, og om anvendelsen er foregået, så staten samlet får mest for pengene. Det er den ansvarlige ledelse i de enkelte ministerier, der har til opgave at sikre dette.

Kopi af denne redegørelse er sendt til Rigsrevisor.

Med venlig hilsen

Benny Engelbrecht