



IDA og DJØF

Viden der virker!

- Sådan skaber selvstændige konsulenter værdi

Rapport

November 2007

IDA og DJØF

Viden der virker!

- Sådan skaber selvstændige konsulenter værdi

Rapport

November 2007

Rambøll Management
Nørregade 7A
DK-1165 København K
Denmark

Tlf: 3397 8200
www.ramboll-management.dk

Indholdsfortegnelse

1.	Hovedkonklusioner	1
2.	Indledning	4
2.1	Metode	4
2.2	Læsevejledning	6
3.	Ingeniører og DJØF'eres værdi som selvstændige konsulenter	
samlet set		7
3.1	Virksomhederne oplever en række fordele ved at anvende selvstændige konsulenter	7
3.2	De selvstændige konsulenter skaber værdi i virksomhederne og for samfundet	8
3.3	Ulemper ved brug af selvstændige konsulenter	10
3.4	Forskellen ved at benytte selvstændige konsulenter og store konsulenthuse	10
3.5	Virksomhedernes fremtidige brug af selvstændige konsulenter	11
4.	DJØF'eres værdi som selvstændige konsulenter	12
4.1	Virksomhedstyper	12
4.2	Virksomhedernes anvendelse af de selvstændige konsulenter	12
4.3	Hvilke værdier kan de selvstændige konsulenter tilføre virksomheden	15
4.4	Opgaver, som ikke egner sig til at blive varetaget af selvstændige konsulenter og ulemper ved brug af selvstændige konsulenter	18
4.5	Forskellen på store konsulenthuse og selvstændige konsulenter	20
4.6	Fremtidsudsigter for virksomhedernes brug af selvstændige konsulenter	21
5.	Ingeniørers værdi som selvstændige konsulenter	23
5.1	Virksomhedstyper	23
5.2	Virksomhedernes anvendelse af de selvstændige konsulenter	23
5.3	Hvilke værdier kan de selvstændige konsulenter tilføre virksomheden	25
5.4	Opgaver, som ikke egner sig til at blive varetaget af selvstændige konsulenter og ulemper ved brug af selvstændige konsulenter	27
5.5	Forskellen på at benytte selvstændige konsulenter og store konsulenthuse	30
5.6	Fremtid og prognose	32
6.	Case – ministerium, hvor selvstændig konsulent som er DJØF-medlem har løst opgaver	34
6.1	Den selvstændige konsulent	34
6.2	Samarbejdet mellem ministeriet og den selvstændige konsulent	36
6.3	Ministeriets generelle anvendelse af konsulenter	37
6.4	Selvstændige konsulenter, strategiske overvejelser og fremtiden	38
7.	Case – stor dansk medicinalvirksomhed, hvor selvstændig konsulent som er IDA-medlem har løst opgaver	40
7.1	Den selvstændige konsulent	40
7.2	Samarbejdet mellem virksomheden og den selvstændige konsulent	41
7.3	Virksomhedens generelle anvendelse af konsulenter	42
7.4	Selvstændige konsulenter, strategiske overvejelser og fremtiden	43

1. Hovedkonklusioner

Godt 1.600 af IDA's medlemmer er selvstændige, og heraf arbejder hver anden som selvstændig konsulent. Godt 425 af DJØF's medlemmer er selvstændige, og heraf arbejder to ud af tre som selvstændige konsulenter. Antallet af selvstændige har været stærkt stigende de sidste 10 år for begge medlemsgrupper. Således er der sket en fordobling af antallet af selvstænge DJØF-medlemmer de sidste 10 år imens antallet af selvstændige IDA-medlemmer er steget med ca. 20 procent de sidste 10 år.

Den store stigning i antallet af selvstændige generelt og selvstændige konsulenter specifikt er sket på trods af svingende konjunkturer på arbejdsmarkedet. Dog synes antallet af selvstændige at vokse mindre i 2003 og 2004, hvor ledigheden for akademikere var på sit højeste.

Stigningen i antallet af selvstændige konsulenter hænger sammen med den generelle udvikling mod øget efterspørgsel efter højt uddannet arbejdskraft og videnssamfundets ekspansion. Den øgede anvendelse af ekspertviden og højtuddannet arbejdskraft på tværs af sektorer bekræftes tildels i denne rapport. Det fremhæves enstemmigt af de adspurgte virksomheder, at det giver stor værdi at anvende selvstændige konsulenter med stor ekspertviden i opgaveløsningen i virksomhederne. Og alle er enige om, at denne tendens med at trække særlig ekspertviden ind i virksomhederne vil fortsætte. Hvorvidt der vil ske en stigning af anvendelsen af selvstændige konsulenter er det ikke muligt at fastslå på baggrund af analysen, men det vurderes, at brugen ikke vil blive mindre i fremtiden.

Selvstændige konsulenter defineres i denne analyse som enkeltmandsfirmaer, som ikke har nogen ansatte og som løser afgrænsede og tidsbegrænsede opgaver hos offentlige og private virksomheder.

Det er nogle af disse selvstændige konsulents kunder, der indgår i denne rapport. Rapporten præsenterer resultaterne af en undersøgelse af Ingeniørers og DJØF'eres værdiskabelse i virksomhederne. Undersøgelsen er udarbejdet af Rambøll Management for IDA og DJØF i efteråret 2007.

Alle kundevirksomheder, der har medvirket i undersøgelsen, er meget tilfredse med deres samarbejde med de selvstændige konsulenter. Der er herudover en lang række fællestræk mellem kundernes anvendelse og strategiske prioritering af brugen af selvstændige konsulenter organiseret i enten IDA eller DJØF.

Undersøgelsen viser, at virksomhederne oplever en række fordele ved at anvende selvstændige konsulenter. Fordelene kan opsummeres som:

- Tilførelse af ekspertviden og spidskompetencer
- Ny viden
- Øget vidensspedning mellem virksomheder
- Skræddersyede opgaver
- Flexibilitet i opgaveløsningen
- Udvidelse af virksomhedernes netværk
- Nytænkning/innovation
- Kompetenceudvikling af medarbejdere
- Analytisk kapacitet
- Tæt relation til den selvstændige konsulent, der forholdsvis let kan indgå i virksomhedens kultur og forretningsprocedurer
- Udvikling af virksomheden via tilførelse af nyeste viden på markedet

- Markedsfordele og øget vækst

Undersøgelsen afdækker endvidere nogen af de forskelle som kunderne oplever ved henholdsvis at benytte selvstændige konsulenter eller større konsulenthuse. Virksomhederne er enige om, at der stort set kun er positive fordele ved at anvende selvstændige konsulenter frem for større konsulenthuse, disse er eksempelvis:

- Tættere relation mellem virksomhed og selvstændig konsulent
- Større integration af selvstændig konsulent i virksomheden
- Mere skræddersyede opgaver
- Samme person går igen i hele opgaveløsningen og ved gentagende opgaveløsninger
- Lavere pris

Undersøgelsen viser også, at hvis man skal have succes som selvstændig konsulent, kræver det, at man besidder følgende karakteristika:

- Besidde specialistviden og faglige spidskompetencer.
- Besidde sociale kompetencer så man nemt kan indgå i tæt relation og samarbejde med virksomheden samt hurtig kan tilpasse sig virksomhedens kultur og forretningsgange.
- Have et udviklet netværk til relevante kunder

Andre undersøgelser viser¹, at Danmark er det land i Europa, som har den højeste andel af selvstændige virksomheder, som er startet op af lyst (mere end 90 %). Kun en meget lille del er startet op af nød. Dette understøttes af IDA og DJØF's medlemmer. Undersøgelser² blandt de to medlemsgrupper viser, at omkring 90 procent af de selvstændige konsulenter vælger at blive selvstændige af lyst og ikke af nød. Det er især friheden i arbejdslivet og ønsket om at være deres egen chef, der trækker. Endvidere prioriteres lysten til større udfordringer og muligheden for at udnytte deres viden bedst muligt.

Hvorfor blev du selvstændig?

	Procent
For frihedens og skyld/ville være min egen chef	54%
For at udnytte min viden bedst muligt	34%
For udfordringernes skyld	30%
Ville ikke være lønmodtager	21%
For indtægtens skyld	17%
Kunne ikke få et lønmodtagerjob	11%
Havde en god opfindelse/god idé	10%
Overtog en virksomhed ved generationsskifte	2%
Købte en virksomhed	2%

Kilde: DJØF og IDA's undersøgelse blandt selvstændige konsulenter

Anm. Der var mulighed for at sætte flere krydser.

¹ Niels Bosma & Rebecca Harding: "Global Entrepreneurship monitor, GEM 2006 results", 2007

² Som led i undersøgelsen har DJØF og IDA lavet en kvantitativ undersøgelse blandt de selvstændige konsulenter og blandt andet spurgt til deres baggrund for at blive selvstændige, de udfordringer de står over for, samt deres vurdering af, hvor de især er konkurrencedygtige og værdiskabende for deres kunder. I undersøgelsen indgår besvarelser fra 318 selvstændige konsulenter fra IDA og 73 selvstændige konsulenter fra DJØF.

Undersøgelserne viser også, at selvom ni ud af ti af de selvstændige konsulenter tidligere har været lønmodtagere, er det kun knap 15 procent, der har et lønmodtagerjob i større eller mindre grad, samtidigt med at de er selvstændige og kun meget få ønsker at vende tilbage til tilværelsen som lønmodtager. De er nemlig godt tilfredse med de udfordrende, alsidige og udviklende opgaver de får som selvstændige om end de nogle nogen gange kan savne lidt faglig sparring og opleve stressende perioder. Ni ud af ti ser således fortsat sig selv som selvstændige om tre år, hvilket omtrent svarer til den faktiske udvikling, hvor 85 procent af de djøfere, der var selvstændige for tre år siden fortsat er det.

Når de selvstændige konsulenter bliver bedt om at vurdere, hvordan de mener at skabe værdi for kunderne og er konkurrencedygtige, er de helt på linje med kundernes vurdering. De mener, at de leverer fleksible og skræddersyede ydelser af høj kvalitet og i mange tilfælde er der tale om innovative og nyskabende løsninger.

På hvilke områder oplever du især, at du er konkurrencedygtig og skaber værdi for dine kunder?

	Procent
Høj kvalitet	67%
Fleksibilitet/skræddersyede løsninger	63%
Evnen til at arbejde tæt sammen med /hos kunden over en længere periode	57%
Innovative og nyskabende løsninger	32%
Hurtig levering	29%
Pris	27%
Andet	8%

Kilde: DJØF og IDA's undersøgelse blandt selvstændige konsulenter

Anm. Der var mulighed for at markere tre områder

I DJØF-delen af undersøgelsen blev de selvstændige konsulenter endvidere spurgt om, hvordan de får nye opgaver og kunder. Som det også nævnes af virksomhederne sker det altovervejende ved, at tidligere kunder henvender sig med nye opgaver eller nye kunder henvender sig på anbefaling af tidligere kunder – altså gennem netværk. De selvstændige konsulenter er med andre ord efterspurgt og må kun i mindre grad selv opsøge virksomhederne eller annoncere.

Hvordan får du typisk nye kunder og nye opgaver som selvstændig?

	Procent
Tidligere kunder henvender sig med nye opgaver	69%
Gennem netværk	62%
Nye kunder henvender sig efter anbefaling fra eksisterende/tidl. Kunder	61%
Opsøger dem selv ("canvas-salg" mv.)	26%
Annoncering via internet og andre medier	12%
Gennem tidligere faste ansættelser	10%
Andre måder	6%
Offentligt udbud	3%

Kilde: DJØFs undersøgelse blandt selvstændige konsulenter

2. Indledning

Denne rapport præsenterer Rambøll Managements belysning af ingeniørers og samfundsvidenskabelige kandidaters værdiskabelse som selvstændige konsulenter. Undersøgelsen er udarbejdet for Ingeniørforeningen i Danmark (IDA) og Danmarks Jurist- og Økonomforbund (DJØF).

Formålet med undersøgelsen er at afdække, hvilken værdiskabelse, der skabes af ingeniører og DJØF'ere, der arbejder som selvstændige konsulenter. Endvidere er det formålet at give eksempler på, hvordan værdien konkret skabes hos kunderne.

I undersøgelsen anvender vi følgende definition af en selvstændig konsulent som medlemmer, der falder under følgende fire kriterier:

- Arbejdsudfører skal ikke være i et traditionelt ansættelsesforhold som lønmodtager
- Arbejdsudfører har ingen ansatte
- Arbejdsudførers hverv skal være opgavebestemt og tidsbegrænset. Som regel vil arbejdsudføreren have flere forskellige hvervgivere/kunder i løbet af et år
- Arbejdsudfører får en væsentlig del eller hele sin indkomst fra de pågældende hverv.

Selvstændige konsulenter er en af de mange forskellige betegnelser, der anvendes i forbindelse med medlemmer, som lever op til kriterierne ovenfor. Andre betegnelser er enkeltmands konsulentfirmaer, selvstændige konsulenter, freelancer m.m. Uanset hvilken betegnelse der anvendes i denne rapport, så drejer det sig som sagt om de medlemmer, der opfylder de fire kriterier.

2.1 Metode

Survey gennemført af IDA og DJØF blandt selvstændige konsulenter har givet kontaktoplysninger på ca. 95 kunder af selvstændige konsulenter. IDA har på baggrund af svar på 49 selvstændige konsulenter fået kontaktoplysninger på 80 kunder. DJØF har på baggrund af oplysninger fra 10 selvstændige konsulenter fået kontaktoplysninger på 15 kunder.

På baggrund af disse kontaktoplysninger på kunder af selvstændige konsulenter er der gennemført kvalitative telefoninterview med 12 kunder af IDA-medlemmer og 10 kunder af DJØF-medlemmer. De 22 virksomheder omfatter både store og små virksomheder samt offentlige og private virksomheder.

Derudover er der gennemført 2 casebesøg hos en kunde af et IDA-medlem og en kunde af et DJØF-medlem. Casebesøget omfatter interview med den medarbejder, som har været kontaktpersonen i forbindelse med opgaveløsningen af den selvstændige konsulent. Endvidere er der gennemført interview med en leder i virksomheden, som særligt har bidraget med virksomhedens mere overordnede strategiske betragtninger i forbindelse med at anvende selvstændige konsulenter. Derudover omfatter casen også et interview med den selvstændige konsulent, som har udført opgaven.

Telefoninterviewene og casebesøgene er gennemført i september og oktober 2007.

De deltagende virksomheder er lovet anonymitet i forbindelse med deres deltagelse i undersøgelsen, men nedenfor er de beskrevet på udvalgte parametre:

Virksomhed	Størrelse	Evt. afdeling	Interviewperson	Kunde af IDA- el. DJØF-medlem
En dansk kommune	53 i den specifikke afdeling	Kulturdirektoratet – folkeskoler og daginstitutioner	Alsidig konsulent	IDA
Leverandør af software til medieindustrien	125	Europaenheden	Enhedsdirektør	IDA
Trævarevirksomhed	600-650		Projektleder	IDA
Virksomheden laver forretningsudvikling indenfor det industrielle område	140 i hele virksomheden. I den specifikke afdeling 30		Afdelingsleder	IDA
Virksomheden sælger projekter og udstyr til mejerindustrien	10		Adm. Direktør	IDA
Producent af medicinsk måleudstyr	24		Adm. Direktør	IDA
Producent af miljøanlæg og rensningsteknologi	300-400		Servicechef	IDA
Et metalstøberi	23		Direktør	IDA
Videregående uddannelsesinstitution	4000	HR-afdelingen	Chefkonsulent	IDA
En dansk Region	60 i den specifikke afdeling	Regional udvikling, jordforurening og geografiske undersøgelser	Ingeniør	IDA
Rådgivende ingeniørfirma	20	Bygning og konstruktion	Afdelingsleder	IDA
It-afdeling i et dansk bladhus	95		Udviklingschef	IDA
International kompetencevirksomhed	115 nationale og 350 internationale folk		Executive Vice President	DJØF
Revisionsvirksomhed	100	Skatteafdelingen	Afdelingsleder	DJØF
Kommunikations og designvirksomhed	5		Adm. Direktør	DJØF
Humanitær organisation	100		Landsindsamlingskoordinator	DJØF
Mindre filmselskab der producerer dokumentarfilm	5		Producent	DJØF
Humanitær organisation	200		National chef	DJØF
Faglig organisation	2-7 i den specifikke afdeling		Konsulent	DJØF
Faglig organisation	23 i den specifikke afdeling	Uddannelse	Uddannelseskonsulent	DJØF
Kirkelig organisation	80		Generalsekretær	DJØF
Kommunal institution	40	Udviklingscenter for børnefamilier	Institutionsleder	DJØF
		Cases:		
Medicinalvirksomhed	I den specifikke afdeling 6. I denne gren af virksomheden 200. I alt har virksomheden 22.000 ansatte	Udvikling af fremtidige virksomhedskoncepter	En Afdelingsleder og en ansat	IDA
Et dansk ministerium	20 i den specifikke afdeling. I hele ministeriet er der 1350 ansatte	Sikring af kvalitet indenfor et af ministeriets områder	En fuldmægtig og en kontorchef.	DJØF

I rapporten er gengivet citater fra de gennemførte telefoninterview fra de i alt 22 virksomheder, som indgår i undersøgelsen. Det skal dog understreges, at der ikke er tale om fuldstændig ordrette citater, idet interviewene ikke er

optaget på bånd. Citaterne er dog udformet med afsæt i interviewreferater og så ordret som muligt.

2.2 Læsevejledning

Rapporten er opdelt i syv kapitler. Den er bygget op, så analysen af kunder af IDA-medlemmers og kunder af DJØF-medlemmers svar er adskilt i hver deres kapitel. Derudover præsenteres hovedpointerne fra de to kapitler i et opsummerende kapitel. Casebeskrivelserne har også fået hvert deres kapitel. Konkret indeholder rapporten, udover de to indledende kapitler – konklusion og indledning – følgende kapitler:

- *Kapitel 3: Ingeniører og DJØF'eres værdi som selvstændige konsulenter samlet set.* I dette kapitel sammenskrives hovedbudskaberne fra de to efterfølgende kapitler.
- *Kapitel 4: DJØF'eres værdi som selvstændige konsulenter.* I dette kapitel præsenterer vi virksomhedernes anvendelse af de selvstændige konsulenter, den værdi som selvstændige konsulenter, der er DJØF-medlemmer tilfører virksomhederne, forskellen mellem at anvende en selvstændig konsulent og store konsulenthuse samt virksomhedernes vurdering af fremtidsudsigter og prognoser inden for området
- *Kapitel 5: Ingeniørers værdi som selvstændige konsulenter.* I dette kapitel præsenterer vi virksomhedernes anvendelse af de selvstændige konsulenter, den værdi som selvstændige konsulenter, der er IDA-medlemmer, tilfører virksomhederne, forskellen mellem at anvende en selvstændig konsulent og store konsulenthuse samt virksomhedernes vurdering af fremtidsudsigter og prognoser inden for området
- *Kapitel 6: Case – Ministerium, hvor selvstændig konsulent som er DJØF-medlem har løst opgaver.* I dette kapitel præsenterer vi casen – den selvstændige konsulent som er DJØF-medlem, samarbejdet mellem den selvstændige konsulent og det ministerium, som indgår i casen samt ministeriets generelle anvendelse af konsulenter samt deres strategiske overvejelser og fremtiden.
- *Kapitel 7: Case – Stor dansk medicinalvirksomhed, hvor selvstændig konsulent, som er IDA-medlem, har løst opgaver.* I dette kapitel præsenterer vi casen – den selvstændige konsulent som er IDA-medlem, samarbejdet mellem den selvstændige konsulent og virksomheden der indgår i casen samt virksomhedens generelle anvendelse af konsulenter samt deres strategiske overvejelser og fremtiden.

3. Ingeniører og DJØF'eres værdi som selvstændige konsulenter samlet set

I dette kapitel præsenteres et samlet billede af ingeniører og DJØF-medlemmers værdi som selvstændige konsulenter. Kapitlet går på tværs af de to opdelinger i kunder af selvstændige konsulenter organiseret i enten IDA eller DJØF. Der er meget få forskelle mellem svarene fra virksomheder der har samarbejdet med selvstændige konsulenter organiseret henholdsvis i IDA og DJØF, hvilket gør det muligt at samle hovedpointerne i dette kapitel fra kapitel 4 og 5 som går i dybden med analysen af besvarelserne fra kunder af de to medlemsgrupper hver for sig.

3.1 Virksomhederne oplever en række fordele ved at anvende selvstændige konsulenter

Virksomhederne der indgår i undersøgelsen varierer i størrelse fra 2 til 4.000 ansatte og kommer både fra den offentlige og private sektor.

Det er meget forskelligt, hvordan virksomhederne har anvendt de selvstændige konsulenter, og der er forskel på, i hvor stort omfang virksomhederne generelt set benytter selvstændige konsulenter i opgaveløsningen. Blandt de adspurgte virksomheder er der dog bred enighed om, at det overordnede formål med inddragelsen af de selvstændige konsulenter er muligheden for at få tilført specialviden og spidskompetencer. Derudover er der tre overordnede begrundelser for at anvende selvstændige konsulenter i virksomhederne:

- For at kunne løse konkrete opgaver grundet manglende interne kompetencer
- For at kunne løse konkrete opgaver grundet manglende ressourcer
- Forbedre eller smidiggøre virksomhedernes organisationsstruktur.

Generelt set varierer efterspørgslen på både specifikke kompetencer og midlertidige kapacitetsproblemer over tid. I meget specialiserede virksomheder og virksomheder der fokuserer på produktudvikling, er der tendens til, at de selvstændige konsulenter bliver brugt flittigt. Dels strategisk i forhold til at minimere antallet af fastansatte, dels i forhold til behovet om ad hoc-tilførsel af ekspertviden og specifikke kompetencer. Virksomhederne fremhæver fleksibilitet ved at inddrage spidskompetencer i perioder, når der er behov, som den væsentligste årsag til at anvende selvstændige konsulenter.

I de virksomheder der har mere specialiserede opgaver, er der ofte flere selvstændige konsulenter ansat på samme tid og fordelt over en større del af året. Modsat inddrager mindre specialiserede virksomheder ofte færre konsulenter i en mere begrænset projektperiode. Det er dog kendetegnende for begge typer virksomhed, at konsulenterne inddrages i forhold til at løse opgaver, der kræver omfattende specialviden.

Virksomhederne bruger de selvstændige konsulenter til en række forskellige opgaver. Særligt i forhold til opgavetyperne adskiller kunderne af selvstændige konsulenter fra de to medlemsgrupper sig noget, dog er der visse sammenfald i opgaverne. Nedenfor præsenteres nogle af de typiske opgaver, de selvstændige konsulenter løser for kunderne.

Eksempler på typiske konkrete opgaver som løses af selvstændige konsulenter:

- Arbejde med virksomhedens strategi og organisering
- Projektledelse
- Analyse.

Virksomhederne nævner også opgaver, som de vurderer, det ikke er hensigtsmæssigt at lade selvstændige konsulenter løse. Der er nogen variation mellem virksomhederne, afhængig af, om de anvender selvstændige konsulenter der er medlem af DJØF eller IDA, men der er dog også visse sammenfald.

Eksempler på opgaver som virksomhederne i undersøgelsen ikke finder vel-egnede til at blive løst af selvstændige konsulenter:

- Virksomhedens løbende driftsopgaver
- Opgaver relateret til kundevareretagelse.

Virksomhederne rekrutterer typisk de selvstændige konsulenter gennem netværk og gerne på baggrund af anbefalinger fra netværket. Hertil skal dog fremhæves, at virksomhedernes valg af den specifikke selvstændige konsulent udelukkende handler om de kompetencer, den selvstændige konsulent besidder. Adspurgte om årsagen til at vælge en specifik selvstændig konsulent, svarer samtlige virksomheder i undersøgelsen, at valget overordnet bundes i konsulentens kompetencer. Ofte rekrutteres konsulenter, der har en relation til den virksomhed, de arbejder for. Det kan enten være fordi de er tidligere ansatte, eller fordi de igennem et tidligere job har haft et samarbejde med virksomheden. Flere af de adspurgte virksomheder understrejer, at et væsentligt succeskriterium for et godt og effektivt samarbejde mellem konsulent og virksomhed er den selvstændige konsulents evne til at falde ind i virksomhedens kultur. Særligt i de mindre virksomheder fremhæves dette, da relationen mellem virksomhed og selvstændig konsulent ofte er meget personbundet. Men også i de større virksomheder ses det som en væsentlig fordel, hvis den selvstændige konsulent kender interne strukturer og forretningsgange.

Endelig fremhæver virksomhederne det positive i, at de selvstændige konsulenter giver et frisk pust til virksomheden og kommer med dynamik og faglig opdateret viden. De selvstændige konsulenter tilfører ny viden til virksomhederne, og kan indgå som faglig sparringspartner til de ansatte. Deres specialiserede og opdaterede viden gør, at de selvstændige konsulenter hurtigt og præcist kan fremhæve forbedringspotentialer og se tingene på en anden måde.

3.2 De selvstændige konsulenter skaber værdi i virksomhederne og for samfundet

Der er bred enighed blandt virksomhederne om, at de selvstændige konsulenter bidrager med betydelig værdi til virksomheden, i forbindelse med de forskellige opgaveløsninger. Virksomhederne er enige om, at de selvstændige konsulents specialistviden og spidskompetencer er en af de afgørende værdier, som de tilfører virksomheden. Virksomhederne fremhæver endvidere, at det skaber en vigtig værdi, når de selvstændige konsulenter har erfaringer og viden fra andre opgaver hos andre kunder. Dermed kan de bidrage til at hæve vidensniveauet i virksomheden i kraft af deres brede og opdaterede viden.

Flere virksomheder bekræfter, at de er strategisk bevidste om, at de selvstændige konsulenter har flere forskellige kunder, så de sikrer, at vedkommendes viden og kompetencer er så opdaterede og nyskabende som muligt.

I den forbindelse pointerer virksomhederne også, at de er bevidste om ikke at bruge den enkelte selvstændige konsulent for meget, men at det er vigtigt, at de har tid til at varetage opgaver for andre kunder også.

I kraft af virksomhedernes strategiske brug af de selvstændiges viden opsamlet fra opgaver hos andre kunder fungerer de selvstændige konsulenter som vidensagenter, der effektivt akkumulerer og spreder viden mellem virksomhederne. Det peger på, at de selvstændige konsulenter også bidrager til en øget vidensspredning til gavn for brancher og samfundet som helhed.

De selvstændige konsulenter fungerer også ofte som kompetenceudvikler af medarbejdere i virksomhederne. Dette enten som en konkret opgave, eller som afledt effekt af, at de indgår i virksomheden med opdateret og udbygget faglig viden, som gives videre til medarbejdere gennem de forskellige opgaveløsninger.

Herudover fremhæves analytisk kapacitet som en central værdi, som selvstændige konsulenter tilfører virksomheden. Det kan være via konkrete opgaver som kræver analysering og bearbejdning. Det kan også komme til udtryk som afledt effekt i virksomheden, når de løser andre opgaver. De selvstændige konsulenter ser virksomheden med andre øjne, og som nævnt tidligere, har de ofte nemmere ved at komme med ideer og forslag til forbedring, som kan optimere virksomhedens organisering og opgaveløsning.

Særligt hos de mindre virksomheder fremhæves det som en stor værdi, at de selvstændige konsulenter ikke udelukkende holder sig til den stillede opgave, men gør brug af eksempelvis deres faglige kompetencer og analytiske evner, da dette kan udvikle virksomheden. Når dette sker, er det ofte et resultat af den nære relation, der ofte opstår mellem virksomhed og selvstændig konsulent. Den nære relation som virksomheder ofte får til de selvstændige konsulenter fremhæves som en meget central værdi for virksomheden. Dette fremhæves af virksomheder uanset størrelse.

Virksomhederne peger endvidere på, at de selvstændige konsulenter tilfører værdi ved at udvide virksomhedernes netværk. Ofte er det kontakt til andre virksomheder, der står over for samme problemstillinger, og hvor der er gensidige fordele ved at indgå i netværk. Derudover er der eksempler på, at selvstændige konsulenter har kontakt til faglige netværk og grupper, som virksomhederne ikke selv er opmærksomme på eksisterer.

De selvstændige konsulenter bidrager således ofte med nytænkning/innovation i virksomhederne. I nogle virksomheder kan der være en tendens til at tænke i traditionelle baner, og til at skyde ideer ned med argumentet om, at "det har vi prøvet før". Selvstændige konsulenter skaber ofte samme dynamik som kan opstå ved nyansættelser. De rusker op i organisationen og i medarbejderne.

Den værdi som de selvstændige konsulenter giver i virksomhederne, kan i mange tilfælde resultere i markedsfordele og øget vækst. De selvstændige konsulents ekspertviden og fagligt høje niveau medfører blandt andet, at der på de enkelte virksomheder bruges færre timer og ressourcer på de konkrete opgaver, og at der således spares penge. De selvstændige konsulents specialistviden og analytiske kapacitet betyder, at virksomhederne får løst opgaver, som de enten ikke selv har ressourcerne eller kompetencerne til at løse. I nogle tilfælde er det dermed de selvstændige konsulenter, der muliggør, at projekter realiseres og opgaver løses, hvilket kan have stor betydning for virksomhedens bundlinje. Endvidere sikrer deres fleksible ar-

bejdskraft, at virksomhederne kan imødegå spidsbelastninger på en fleksibel og økonomisk rentabel måde.

3.3 Ulemper ved brug af selvstændige konsulenter

Der er forskellige holdninger blandt virksomhederne i forhold til, om de vurderer, at der er ulemper ved at anvende selvstændige konsulenter. Nogle mener ikke, at der er ulemper overhovedet, og andre mener, at der er enkelte ulemper. Alle er dog enige om, at fordelene klart opvejer ulemperne.

En af de ulemper der nævnes, er, at det kræver en højere grad af koordinering og ekstra ressourcer at have selvstændige konsulenter ansat, da de løbende skal have sparring og vejledning for at kunne løse opgaven. Opfølgningen på deres arbejde skal ofte også være mere dybtgående end for de fastansatte, da de selvstændige konsulenter ikke har deres daglige gang i virksomheden.

Virksomheder som anvender mange selvstændige konsulenter eller eksterne konsulenter i det hele taget fremhæver, at det har betydning for den interne virksomhedskultur og sammenhængskraften på arbejdspladsen, hvis andelen af selvstændige konsulenter bliver for høj, set i forhold til antallet af fastansatte. De selvstændige konsulenter deltager typisk ikke i virksomhedens sociale arrangementer, møder m.m.

3.4 Forskellen ved at benytte selvstændige konsulenter og store konsulenthuse

Der er bred enighed blandt virksomhederne om, at den største forskel på at anvende selvstændige konsulenter og store konsulenthuse er den tætte relation, som typisk etableres til den selvstændige konsulent. Selv om flere virksomheder pointerer, at det også er muligt at opbygge en tæt relation til konsulenter fra konsulenthuse, fremhæver de samtidig, at det er mere udbredt i forhold til selvstændige konsulenter. Forskellen illustreres ved, at konsulenter fra konsulenthuse ofte får opfyldt fagligt samvær og kontakt i konsulenthusene, hvorimod de selvstændige konsulenter ikke har den mulighed, og derfor bliver mere integreret i den virksomhed, de løser opgaver for.

Endvidere vurderer virksomhederne, at der ofte kan være udskiftning blandt personalet i konsulenthusene som gør, at det ikke altid er de samme personer, som løser opgaven i virksomheden. Virksomhederne lægger vægt på, at det er en fordel at have et kontinuerligt samarbejde med den samme person. Ved at samarbejde med den samme person ved forskellige opgaver, spares ressourcer på introduktion til virksomheden, hvilket stiller de selvstændige konsulenter bedre end de store konsulenthuse.

En anden fordel som virksomhederne fremhæver, er, at de mener, at de selvstændige konsulenter i højre grad laver skræddersyede opgaveløsninger. Derimod har de oplevelsen af, at større konsulenthuse har færdige koncepter, som de har sværere ved at afvige.

Virksomhederne nævner også enkelte ulemper ved at anvende selvstændige konsulenter frem for konsulenthuse. Her nævnes blandt andet leveringsikkerhed. Flere virksomheder nævner, at de selvstændige konsulenter er udsatte, dels fordi der ikke er nogen, der kan tage over ved sygdom, og dels fordi den konkrete viden om et projekt er knyttet til én person. Her har de

større konsulenthuse en fordel, idet de har mulighed for at overlade arbejdet til en anden medarbejder.

Virksomhederne har også en vis tilbageholdenhed med at involvere selvstændige konsulenter i projekter af længere varighed, ligesom der ofte hyres store konsulentfirmaer, når det drejer sig om store, omfattende og komplekse projekter.

Afsluttende skal det fremhæves, at virksomhederne alle lægger vægt på, at det er den enkelte selvstændige konsulent eller konsulents kompetencer, der i sidste ende har betydning for, om de anvender store konsulenthuse eller enkeltmandsfirmaer. Det gælder særligt, hvis der er behov for helt unikke kompetencer, som kun bæres af få personer. I disse tilfælde er virksomhederne ligeglade med, om den konsulent de anvender til opgaven er selvstændig konsulent eller ansat i et stort konsulentfirma.

3.5 Virksomhedernes fremtidige brug af selvstændige konsulenter

Der er blandede meninger blandt virksomhederne om, hvorvidt de i fremtiden vil øge anvendelse af selvstændige konsulenter. Flere virksomheder vurderer, at de vil anvende selvstændige konsulenter til løsning af flere opgaver end hidtil, mens andre vurderer, at omfanget vil være uændret. Der er dog ingen der vurderer, at de vil mindske deres anvendelse af selvstændige konsulenter. Hertil skal nævnes, at flere fremhæver, at brugen af selvstændige konsulenter og konsulenttydelser i det hele taget er meget afhængig af konjunkturerne. Det betyder også, at de forventer, at såfremt konjunkturerne går ned, vil det betyde et fald i anvendelsen af konsulenttydelser.

Vurderingen af udviklingen af anvendelsen af selvstændige konsulenter i de forskellige brancher er ligeledes blandet. Det forventes, at der vil være et øget brug af selvstændige konsulenter inden for nogle brancher, mens andre brancher vurderes at have fundet deres leje. Det fremhæves endvidere, at brugen af konsulenttydelser er konjunkturafhængig, og at fremtiden ser lys ud for de selvstændige konsulenter, så længe konjunkturerne holder.

Alle de virksomheder der indgår i undersøgelsen, er meget tilfredse med deres samarbejde med selvstændige konsulenter. Samtlige virksomheder fremhæver, at de også ønsker at bruge selvstændige konsulenter i fremtiden. Ligesom der for nogle brancher forventes at være en stigning i brugen af selvstændige konsulenter. Samlet set vurderes det, at anvendelsen af selvstændige konsulenter er inde i en positiv udvikling, dette dog kun så længe, konjunkturerne ikke går ned.

Hvordan den fremtidige udvikling præcis bliver for brugen af selvstændige konsulenter er det ikke muligt at fastslå. Derimod kan vi på baggrund af undersøgelsen se, at de virksomhederne der har deltaget, er yderst tilfredse med deres samarbejde med de selvstændige konsulenter, og de mener alle, at de vil fortsætte med at bruge selvstændige konsulenter i den fremtidige opgaveløsning, såfremt ressourcerne rækker.

4. DJØF'eres værdi som selvstændige konsulenter

Dette kapitel indeholder en analyse udarbejdet på baggrund af svarene fra de virksomheder, der har anvendt selvstændige konsulenter, som er medlem af DJØF. Kapitlet er udarbejdet på baggrund af de 10 kvalitative telefoninterview, som vi har gennemført med virksomhederne.

Kapitlet omhandler følgende seks hovedpunkter:

- Hvilken type virksomheder var der tale om
- Virksomhedernes anvendelse af de selvstændige konsulenter
- Hvilke værdier kan de selvstændige konsulenter tilføre virksomheden
- Opgaver som ikke egner sig til at blive varetaget af selvstændige konsulenter og ulemper ved brug af selvstændige konsulenter
- Forskellen mellem en selvstændig konsulent og store konsulenthuse
- Fremtidsudsigter og prognoser inden for området.

Opsummerende viser analysen i dette kapitel, at virksomheder der har benyttet sig af selvstændige konsulenter, der er medlem af DJØF, overordnet set er meget forskellige. De har dog det tilfælles, at de har haft behov for at inddrage eksterne specialkompetencer i deres virksomhed. Dette er enten sket for at kunne løse konkrete opgaver grundet manglende interne kompetencer eller ressourcer, eller for at forbedre eller smidiggøre virksomhedernes organisationsstruktur. Kontakten mellem virksomhed og den selvstændige konsulent finder i reglen sted via netværk, og for mange virksomheder er den tætte relation, der kan skabes til de selvstændige konsulenter, en stor fordel. Den væsentligste gevinst ved at bruge selvstændige konsulenter består for virksomhederne i, at kunne inddrage ekspertviden og spidskompetencer, netop i det øjeblik, hvor de står med behovet. Dette medfører en mulighed for at være fleksibel i forbindelse med opgaveløsning og for at få tilført ny viden og indspark til virksomheden. De adspurgte virksomheder har alle udtrykt stor tilfredshed med deres samarbejde med de selvstændige konsulenter, og de forventer alle, at de også i fremtiden vil gøre brug af denne type konsulentydelse.

4.1 Virksomhedstyper

Rækken af virksomheder i undersøgelsen der har benyttet sig af selvstændige konsulenter, som samtidig er DJØF-medlemmer, er både i forhold til størrelse og til branche, meget forskellige. I gruppen af undersøgte virksomheder indgår således både en stor international kompetenceudviklingsvirksomhed, et kommunalt udviklingscenter for børnefamilier, to store humanitære organisationer, en mindre kommunikations- og designvirksomhed samt en faglig organisation. Med alt fra 2 og til 200 ansatte, og med baggrund i både offentlig og privat sektor, er der med andre ord tale om vidt forskellige virksomheder, der dog har det tilfælles, at de har gjort brug af selvstændige konsulenter i forbindelse med konkret opgaveløsning.

4.2 Virksomhedernes anvendelse af de selvstændige konsulenter

Måden hvorpå de adspurgte virksomheder har anvendt de selvstændige konsulenter er meget varierende, og der er ligeledes stor forskel på, i hvor stort et omfang virksomhederne generelt set benytter sig af denne type konsulenter. Blandt de adspurgte virksomheder hersker der dog bred enighed om,

hvad det overordnede formål med inddragelsen af de selvstændige konsulenter er, nemlig muligheden for at få tilført specialviden og nogle spidskompetencer. Samtidig gælder det for flertallet af virksomhederne, at deres brug af de selvstændige konsulenter ikke har været begrænset til løsning af en enkelt specifikt afgrænset opgave. I stedet anvender virksomhederne typisk de selvstændige konsulenter som en ressource i deres netværk, der kan trækkes ind, når der er behov for det.

"Vi havde den selvstændige konsulent løbende tilknyttet til mange forskellige opgaver, der dog hovedsageligt rettede sig mod vores strategi, samt vores skriftlige kommunikation."

Adm.direktør i en mindre dansk kommunikations- og designvirksomhed.

"Den selvstændige konsulent har haft evnen til at dykke ned i de opgaver, vi var optaget af – det er en gave, når en konsulent kan den slags. Det er ikke en fast pakke hun tilbyder, men derimod skræddersyede løsninger, hvilket er ekstra vigtigt i vores verden, hvor der er et særligt behov for tilpasning og dynamiske løsninger, eks. i forhold til de enkelte familiers behov."

Institutionsleder i et kommunalt udviklingscenter for børn.

Netop virksomhedens netværk er den suverænt vigtigste kanal, når der skal etableres kontakt mellem virksomheder og selvstændige konsulenter. Således gælder det for næsten alle af virksomhederne i undersøgelsen, at kontakten til den selvstændige konsulent er etableret via virksomhedens netværk. Konkret foregår virksomhedernes udvælgelse af selvstændige konsulenter i reglen på baggrund af hvem-kender-hvem-metoden. Derudover er tidligere ansatte i høj kurs hos virksomhederne.

Netværket er enormt vigtigt, når de selvstændige konsulenter skal kontaktes, men virksomhedernes valg af specifikke selvstændige konsulenter handler dog i sidste ende udelukkende om de kompetencer, den selvstændige konsulent besidder. Adspurgt om formålet med at vælge en specifik selvstændig konsulent, svarede samtlige virksomheder i undersøgelsen, at valget overordnet bundede i konsulentens kompetencer.

De kompetencer som virksomhederne vægter, handler samtidig for en stor del af virksomhedernes vedkommende, om mere end blot ekspertviden inden for et givet arbejdsområde. Således understregede flere af de adspurgte virksomheder, den selvstændige konsulents evne til at kunne falde ind i virksomhedens kultur, som et væsentligt succeskriterium for samarbejdet mellem konsulent og virksomhed. Særligt i de mindre virksomheder har dette aspekt stor betydning, da relationen mellem virksomhed og selvstændig konsulent ofte er meget personbundet. Men også i de større virksomheder ses det som en væsentlig fordel, hvis den selvstændige konsulent kender interne strukturer og forretningsgange.

"Hun har dels en specialviden, men samtidig er hun en kanon igangsætter og har et positivt syn på tingene."

Konsulent i en faglig organisation.

"Han havde et særligt kendskab til den særlige type virksomhed, som vi er, hvilket var utroligt vigtigt. Han kendte vores område i forvejen og vidste, hvad vi snakkede om, og derved blev vi sparet for en masse irrelevante spørgsmål. Vi kunne slippe for en masse udenoms og gå direkte til sagen."

Generalsekretær i en kirkelig dansk organisation.

Den type opgaver som virksomhederne i undersøgelsen har valgt at inddrage selvstændige konsulenter i, er meget forskelligartede, men kan dog helt overordnet inddeles i to hovedtyper. Den første af disse hovedtyper omfatter alle de opgaver, hvor den selvstændige konsulent hyres af virksomheden med det formål at tilføre en konkret opgave *specialkompetencer og ekspertviden*. Der kan enten være tale om kompetencer, som virksomheden ikke selv ligger inde med, eller som man grundet knaphed i ressourcer ikke kan afsætte til opgaven. En del af disse opgaver vil samtidig ligge uden for virksomhedens kerneydelser, hvorfor virksomheden i stedet for at fastansætte en kapacitet på området, vælger at tilknytte en selvstændig konsulent.

Den anden hovedtype omfatter alle de opgaver der omhandler *virksomhedens organisering, strukturer og forretningsgange*. Her kan opgaverne bl.a. bestå i udarbejdelse af en organisationsbeskrivelse eller sørge for kompetenceudvikling af medarbejdere. Det er dog vigtigt at understrege, at de to overordnede opgavetyper ikke udelukker hinanden, og at flere af virksomhederne i undersøgelsen har gjort brug af selvstændige konsulenter til løsning af begge opgavetyper.

Konkrete eksempler på opgavetyper inden for de to områder:

Hovedtype 1 – specialkompetencer og ekspertviden:

- Arrangere freelancekurser for ledige akademikere
- Koordinering af et fundraising-projekt
- Skatterådgivning
- Grafisk arbejde og programmering
- Formulering af standarder for serviceydelser der udbydes af en kommunal institution
- Analyserapport

Hovedtype 2 – virksomhedens organisering, strukturer og forretningsgange:

- Ansætte virksomhedens chefer og udvikle ledere og medarbejdere
- Arbejde med virksomhedens strategier og organisering
- Undersøge trivsel internt i virksomheden
- Foretage en konkret evaluering af nogle arbejdsområder, som virksomheden udvikler på
- Gennemgang af virksomhedens eksterne kommunikation

Omfanget af virksomhedernes generelle brug af selvstændige konsulenter er meget varierende. Således svarede nogle af de adspurgte virksomheder, at de kun benytter denne type konsulenttydelser i et begrænset omfang, mens det derimod hos en enkelt virksomhed forlød, at man i helt op til 95 procent af deres opgaver har selvstændige konsulenter tilknyttet. I forhold til sidstnævnte virksomhed bør det dog nævnes, at virksomheden opererer med en virksomhedsmodel der i høj grad baserer sig på inddragelsen af selvstændige konsulenter. Langt hovedparten af de adspurgte virksomheder kan placeres i en midtergruppe, der forholdsvis jævnlige benytter sig af selvstændige konsulenter, når de kan se, at de har et udækket behov, der kan afhjælpes ved at inddrage eksterne folk.

"Vi gør brug af selvstændige konsulenter inden for områderne: personlig udvikling, lederudvikling og projektudvikling. Grunden til at vi gør det er, at det ganske enkelt er vores forretningsmodel. Det gør nemlig, at vi kan holde en høj kvalitet i vores ydelser, da vi kan vælge de rigtige facilitatorer til de forskellige opgaver og situationer."

Executive Vice President i en international kompetenceudviklingsvirksomhed.

"Har noget kørt i mere end tre år, er det godt med eksterne øjne, der kan påpege forskellige ting. De eksterne folks funktion skal dog kun være at påpege noget, da det er ledelsen der skal tage den endelige beslutning."

Landsindsamlingskoordinator i en stor dansk humanitær organisation.

Som nævnt er virksomhedernes væsentligste bevæggrund bag deres inddragelse af selvstændige konsulenter ønsket om at få tilført ekspertviden og spidskompetencer. Men for flertallet af virksomhederne ligger der dog også en lang række andre grunde bag beslutningen om at inddrage en selvstændig konsulent.

Særligt fleksibilitet i forbindelse med opgaveløsning nævnes af hovedparten af de adspurgte virksomheder, som en væsentlig årsag til at anvende selvstændige konsulenter. Denne fleksibilitet består for virksomhederne i, at kunne inddrage ekspertise og spidskompetencer i forhold til konkret opgaveløsning, uden nødvendigvis at skulle knytte faste folk til opgaven. Enkelte af de adspurgte virksomheder ser samtidig dette som en mulighed for at få lukket nogle kapacitetsmæssige huller i forhold til virksomhedens løbende opgaver.

Udover fleksibilitetsaspektet finder flere af de adspurgte virksomheder endvidere, at det kan være sundt at få eksterne øjne på eksempelvis virksomhedernes organisationsstruktur eller kommunikationsstrategier, eller på de varer eller ydelser, som de udbyder. Enkelte fremhæver desuden, at inddragelsen af eksterne folk i forbindelse med eksempelvis evalueringer internt i virksomheden, kan tilføre evalueringerne en troværdighed, der ikke ville kunne opnås, såfremt der kun var blevet anvendt interne folk til opgaven. I den forbindelse pointeres det endvidere, at det eksempelvis i forbindelse med formulering af ydelsesstandarder, kan være en fordel at involvere eksterne folk, da standarderne hermed kan blive lettere at forstå for folk udenfor virksomheden - de potentielle kunder.

Flertallet af virksomheder ser ligeledes anvendelsen af selvstændige konsulenter som en god mulighed for at få nye inputs og skabe dynamik i virksomheden. En enkelt mindre virksomhed anvender desuden den tilknyttede selvstændige konsulent som sin væsentligste sparringspartner.

4.3 Hvilke værdier kan de selvstændige konsulenter tilføre virksomheden

Præcis hvad virksomhederne i undersøgelsen har fået ud af deres samarbejde med de selvstændige konsulenter, er som en naturlig konsekvens af virksomhedernes forskellighed, meget individuelt. For flertallet af virksomhederne består den væsentligste værdi dog i selve det at kunne inddrage nogle spidskompetencer og noget ekspertviden netop, når de står med et konkret

behov. Selvfølgelig kan dette medføre i forhold til opgaveløsningen, fremhæves af nogle virksomheder som den absolut væsentligste værdi.

Hvis virksomheden eksempelvis står over for en opgave, hvor de må erkende, at de ikke ligger inde med de tilstrækkelige ressourcer, enten grundet tidsmangel eller manglende kompetencer, kan de hente hjælp hos en selvstændig konsulent. Herved kan virksomheden blive i stand til at imødekomme det, deres kunder efterspørger, uden at de samtidig må foretage en permanent udvidelse af deres medarbejderstab.

"Overordnet består værdien vel i at have spidskompetencerne i den situation, hvor der er brug for det. Vel at mærke på rette tid og sted."

Executive Vice President i en international kompetenceudviklingsvirksomhed.

"Det giver os en værdi at kunne trække på en person med enormt meget ekspertise og viden. Den viden vi får ud af det, er af en yderst anvendelig karakter, fordi den stammer fra en person, der er dybt involveret i – og som brænder for – et område, der ikke er typisk. Det giver os en stor tilfredsstillelse og glæde."

Uddannelseskonsulent i en faglig organisation.

Udover ovennævnte forholdsvis håndgribelige gevinster, der kan siges at være et resultat af de selvstændige konsulents faglige kunnen samt deres evne til at være fleksible, er der også en lang række andre aspekter ved samarbejdet, som de adspurgte virksomheder finder værdifulde. Størstedelen af virksomhederne mener således, at de gennem samarbejdet med selvstændige konsulenter kan drage fordel af de erfaringer, som den selvstændige konsulent bringer med sig fra andre virksomheder.

Det er naturligvis vigtigt at understrege, at der ikke er tale om oplysninger om konkurrenters produkter eller lignende. I højere grad kan det karakteriseres som en evne hos konsulenten, til at kunne sige: "sådan gør de andre steder, og sådan har det virket for dem." Denne evne følger af det forhold, at de selvstændige konsulenter netop ikke er bundet til én virksomhed, hvorfor de naturligt indhenter erfaringer fra forskellige typer af virksomheder og brancher. Det er den vidensspredning, dette afføder, som konsulentens kunder kan drage nytte af. Denne form for vidensspredning er ikke bundet af landegrænser, og enkelte af virksomhederne i undersøgelsen erklærede da også, at de har draget fordel af de selvstændige konsulents internationale erfaringer.

Måden hvorpå virksomhederne gør brug af de selvstændige konsulents viden er forskellig. Nogle virksomheder udnytter de selvstændige konsulents viden til at arrangere kompetenceudvikling af deres medarbejdere, mens andre er mere fokuseret på at få tilført viden til en specifik opgave. De virksomheder der har brugt de selvstændige konsulenter til kompetenceudvikling, har haft konsulentens tilknytning af andre grunde, men har dog samtidig kunnet se værdien i at øge virksomhedens interne kompetencer. Dette sker typisk, hvis virksomheden har en forventning om at få lignende opgaver i fremtiden, og det derfor vurderes profitabelt at bruge ressourcer på kompetenceudvikling. Selvfølgelig om virksomhederne ikke systematisk anvender de selvstændige konsulenter til kompetenceudvikling, forsøger mange dog alligevel at få spredt konsulenternes viden til virksomheden.

"Man kan godt tale om vidensspredning, da hun jo kommer med en masse viden fra den kommunale verden, som hun kender så godt. Det samme gælder i forhold til skriftlig kommunikation. Vi laver selv masser af den slags, men hun har en baggrund, der gør det mægtigt godt i forhold til det, vi ønsker at formidle."

Adm.dirktør i en mindre dansk kommunikations- og design-virksomhed.

"For os gælder det, at fordi den selvstændige konsulent er meget kendt i vores kredse, giver det en værditilvækst. Det skyldes jo bl.a., at kunderne kan se, at vi ligger inde med en ekspertise og netop pga. denne ekspertise bliver vi i stand til at løse opgaverne langt hurtigere."

Afdelingsleder i et stort dansk revisionselskab.

Foruden den vidensspredning som de selvstændige konsulenter kan generere til gavn for de virksomheder der benytter dem, har nogle af de adspurgte i undersøgelsen endvidere forklaret, at deres virksomhed har draget nytte af de selvstændige konsulents analytiske evner. Konkret betyder dette, at de selvstændige konsulenter har analyseret på eksempelvis virksomhedernes struktur eller forretningsgange, og fundet punkter, som virksomheden med fordel kan arbejde med. I visse tilfælde er det netop denne type analyser, som den selvstændige konsulent er købt til at foretage for virksomhederne, men det kan også være i forbindelse med løsningen af helt andre typer opgaver, at konsulenten foretager denne form for analyser.

Særligt hos de mindre virksomheder kan det have stor værdi, at de selvstændige konsulenter ikke holder sig stift til en stillet opgave, men gør brug af eksempelvis deres analytiske evner, da dette er med til at udvikle virksomheden. Når dette sker, er det ofte et resultat af den nære relation, der ofte opstår mellem virksomhed og selvstændig konsulent. Dette er et aspekt, som af flertallet af virksomhederne i undersøgelsen ses som værende meget vigtigt.

De selvstændige konsulenter bidrager ofte med et nyt syn på de virksomheder, der hyrer dem, idet de fra deres position typisk ser noget andet end eksempelvis virksomhedens ledelse eller medarbejdere. Dette kombineret med de mange nye inputs, som flertallet af virksomhederne mener, de får tilført fra de selvstændige konsulenter, understøtter, hvorfor en stor del af virksomhederne samtidig finder, at de selvstændige konsulenter bidrager innovativt til deres virksomhed.

"Med sit specialeområde kunne hun få folk ud over stepperne. Den selvstændige konsulent var meget igangsættende og inspirerende. Samtidig var hun meget fagligt kompetent, og hendes viden om jura og diverse regler var uundværlig."

Konsulent i en faglig organisation.

At man kan sætte en ekstern til at kigge på dele af organisationen giver helt sikkert en værditilførsel. Det giver en afklaring i forhold til områder, hvor der er et behov for, at man forholder sig strategisk til dem. At man pludselig får stillet spørgsmål som: "hvorfor laver vi det?", kan give en stor værdi til organisationen.

National chef i en stor dansk humanitær organisation.

Som allerede nævnt, er netværk et aspekt man ikke kommer udenom, når man beskæftiger sig med selvstændige konsulenter. Ikke alene skabes kon-

takten mellem virksomhed og selvstændig konsulent ofte via netværk – den selvstændige konsulents evne til at etablere netværk kan i sig selv repræsentere en værdi for virksomheden. Ifølge flere af virksomhederne i undersøgelsen har samarbejdet med selvstændige konsulenter således haft en positiv effekt på deres netværk. Konkret er dette bl.a. sket ved, at den selvstændige konsulent har formidlet kontakt til andre virksomheder eller potentielle kunder, hvorved der er blevet åbnet nye netværkskanaler for virksomheden.

For enkelte af de adspurgte virksomheder er netop den selvstændige konsulents netværkskontakter en af de væsentligste grunde bag inddragelsen af den selvstændige konsulent i virksomhedens arbejde. Dette gælder for virksomheder der har valgt at bevæge sig ind på områder, hvor de ikke selv har de fornødne kontakter til at kunne søsætte deres produkt.

Netværk er kernen i producentarbejde – hvem kender man, der kan hjælpe? Så lægger vi i fællesskab hovederne i blød, og den selvstændige konsulent ringer til forskellige steder, som hun kender og får forskellige navne. Når først den endelige produktion ligger klar, er det meget vigtigt, at kunne anvende den selvstændige konsulent i forhold til distribution af filmen via hendes netværk.

Producent i et mindre dansk filmselskab, der producerer dokumentarfilm.

Hvis man sætter de selvstændige konsulents værditilførsel til virksomhederne ind i et mere økonomisk perspektiv, tegner det overordnet et ganske positivt billede. Virksomhederne får med andre ord noget for deres penge. Dette er særligt vigtigt for de mindre virksomheder, der grundet deres relativt små budgetter er tvunget til nøje at overveje, hvilke udgifter de pålægger sig selv.

En stor del af de adspurgte virksomheder mener, at samarbejdet med de selvstændige konsulenter har bibragt dem en direkte værditilførsel i form af markedsfordele. Dette begrundes af nogle med, at deres virksomhed udadtil – i forhold til potentielle kunder – kommer til at fremstå mere attraktiv pga. samarbejdet med en given selvstændig konsulent. Denne attraktivitet kan enten være afledt af, at den selvstændige konsulent har et godt rygte, der smitter af på virksomheden, eller også kan det skyldes, at den selvstændige konsulents engagement i virksomheden sætter virksomheden i stand til at løse opgaver bedre og – eller – hurtigere.

I relation til de mulige markedsfordele der kan være forbundet med brugen af selvstændige konsulenter, erklærede en overvejende del af virksomhederne i undersøgelsen, at deres brug af selvstændige konsulenter direkte kan – eller vil kunne – aflæses som "plusser" på bundlinjen i deres regnskaber. Mens flere af de adspurgte således erklærede, at de selvstændige konsulents engagement i deres virksomhed allerede havde medvirket til øget vækst i virksomhedernes regnskaber, forventede andre, at de i fremtidige regnskaber ville kunne høste frugten af deres arbejde.

4.4 Opgaver, som ikke egner sig til at blive varetaget af selvstændige konsulenter og ulemper ved brug af selvstændige konsulenter

Ovenfor beskrives de opgavetyper, som de adspurgte virksomheder har valgt at benytte selvstændige konsulenter til løsningen af. Som det fremgår, er de mange og varierende, ligesom virksomhederne har helt tydelige fordele ved at anvende selvstændige konsulenter. Flertallet af virksomhederne

har dog også nogle opgaver, som de ikke umiddelbart finder egnede til selvstændige konsulenter, og som de derfor helst vil klare selv. Typisk er der tale om blivende driftsopgaver, eller opgaver der omhandler virksomhedens direkte relation til medarbejdere eller kunder.

Konkrete eksempler på opgaver, som virksomhederne i undersøgelsen ikke finder velegnede for selvstændige konsulenter

- Virksomhedens løbende kerneopgaver
- Direkte kundekontakt
- Personalesager
- Kommunikation til baglandet

Virksomhederne finder det med andre ord ikke hensigtsmæssigt at uddelegere alle typer af opgaver til de selvstændige konsulenter, og de ser samtidig en række ulemper ved at involvere eksterne folk i deres arbejde. Nogle af virksomhederne i denne undersøgelse finder, at den største ulempe i forbindelse med deres brug af selvstændige konsulenter, er, hvis den selvstændige konsulent ikke forstår virksomhedens kultur og forretningsgange. En enkelt af disse virksomheder gør opmærksom på, at det gælder om at knytte de selvstændige konsulenter til virksomheden, da man ellers risikerer, at de kommer til at udgøre et svagt led. En yderligere ulempe der nævnes af nogle af de adspurgte virksomheder er, at det kræver koordinering at involvere en selvstændig konsulent, hvorfor det til tider kan vise sig ufleksibelt. Herudover mener nogle virksomheder, at ulempen ved at bruge selvstændige konsulenter er, at disse er dyre.

Hos en enkelt virksomhed gjorde man opmærksom på, at brugen af selvstændige konsulenter kan have den ulempe, at det kan indeholde en risiko for, at ejerskabet bag en løsningsmodel forsvinder. Dette kan ske i situationer, hvor den selvstændige konsulent kommer med en masse forskellige løsningsforslag, der så efterfølgende skal implementeres af virksomhedens faste medarbejdere. Medarbejderne vil ikke nødvendigvis have samme syn på et givet område som konsulenten, hvilket kan føre til implementeringsvanskeligheder med sig.

I relation til ovenfor nævnte manglende lyst hos nogle virksomheder, til at lade selvstændige konsulenter udføre opgaver, der indebærer direkte kontakt til virksomhedens kunder, fandt én virksomhed, at den manglende mulighed for at give de selvstændige konsulenter et kommercielt ansvar, kan være en ulempe. En anden virksomhed mente til gengæld, at det er en ulempe, hvis den selvstændige konsulent går hen og bliver alt for synlig udadtil, og det samtidig ikke er klart, at vedkommende er virksomhedens repræsentant.

”Min holdning er, at alt hvad vi kan løse selv, det skal vi løse selv. Det er dels et spørgsmål om at sikre udvikling af kompetencer inden for vores eget område, dels handler det om, at folk bliver rigtig stolte, og får et boost, når det lykkes dem at løse opgaver og vise, at de kan noget.”

Institutionsleder i et kommunalt udviklingscenter for børn.

4.5 Forskellen på store konsulenthuse og selvstændige konsulenter

Virksomhederne der deltog i denne undersøgelse, anså den væsentligste forskel på at bruge store konsulenthuse og selvstændige konsulenter, for at være udgjort ved den tætte relation, der kan etableres til en selvstændig konsulent. Selv om flere gav udtryk for, at der også kan opbygges en tæt relation til en repræsentant for et stort konsulenthus, foretrækker et klart flertal dog alligevel at bruge selvstændige konsulenter. Denne tendens stemmer fint overens med ovennævnte pointe – nemlig at det for virksomhederne er enormt vigtigt, at de eksterne folk der inddrages i deres arbejde,

kender eller forstår virksomhedens kultur, og kan tilpasse sig de gældende forretningsgange og processer.

For virksomhederne ligger der samtidig en vis tryghed i at bruge selvstændige konsulenter frem for store huse, da de her i højere grad kan få en fornemmelse af, at de ved, hvad de får. Købet af konsulentydelse hos en større udbyder kan derimod indeholde usikkerhedsmomenter i forhold til, hvem det præcis er, der bliver sendt ud til virksomheden. Herudover kan der ske udskiftninger i de store konsulenthuse, som bevirker, at opbyggede relationer mellem virksomhed og konsulent går tabt. Disse usikkerhedsmomenter kan særligt have betydning for mindre virksomheder, hvor den nære relation til konsulenten vægtes meget højt.

Enkelte af de adspurgte virksomheder mener endvidere, at selvstændige konsulenter i højere grad end de store konsulenthuse, formår at bidrage med skræddersyede løsningsforslag frem for færdige modeller. Hos en enkelt virksomhed forlød det, at de selvstændige konsulenter – grundet deres afhængighed af at få flere opgaver – i højere grad end de store konsulenthuse engagerer sig i de opgaver, som virksomhederne uddelegerer.

Hos en anden virksomhed blev det til gengæld understreget, at relationen mellem virksomhed og selvstændig konsulent ikke må blive for familiær, da den selvstændige konsulents mulighed for at se på virksomheden udefra og foretage "uvildige" vurderinger, hermed indskrænkes. Hos den pågældende virksomhed blev det endvidere fremhævet, at referencer er særdeles vigtige, når man bruger selvstændige konsulenter frem for store konsulenthuse. Dette blev begrundet med, at der i de store konsulenthuse sidder folk, som har ansvar for at matche virksomhed og konsulent, hvorimod man med de selvstændige konsulenter må stole på, at konsulenten kan det, vedkommende siger, han eller hun kan. Sidstnævnte kan tjene som endnu en understregning af, at det som selvstændig konsulent er enormt vigtigt, dels at få etableret et net af kontakter, dels skal man have skabt et godt omdømme og sikre sig referencer, så virksomhederne finder én attraktiv.

Det at benytte selvstændige konsulenter frem for store konsulenthuse har meget naturligt også nogle ulemper. De generelle ulemper ved at bruge selvstændige konsulenter er berørt ovenfor, men herudover fandt en del af virksomhederne, at sårbarhed over for sygdom kunne være en ulempe ved at bruge selvstændige konsulenter. Med en selvstændig konsulent er virksomheden afhængig af én mands viden, hvilket alt andet lige kan være en sårbar konstellation. Ingen af de adspurgte virksomheder gav imidlertid udtryk for, at de havde mærket noget til denne sårbarhed.

4.6 Fremtidsudsigter for virksomhedernes brug af selvstændige konsulenter

Virksomhederne i denne undersøgelse omfatter mange forskellige brancher, og det er overordnet meget forskelligt, hvor udbredt brugen af selvstændige konsulenter er, inden for hver af disse brancher. Mens nogle af de adspurgte virksomheder således mente, at brugen af selvstændige konsulenter inden for deres branche generelt set er udbredt, fandt andre, at det i deres branche er relativt begrænset. Med disse udsving in mente er det dog værd at mærke sig, at samtlige virksomheder i undersøgelsen erklærede, at de også i forhold til fremtidig opgaveløsning forventer at bruge selvstændige konsulenter.

Flere anslår endvidere, at brugen af selvstændige konsulenter inden for netop deres branche vil stige i fremtiden, mens ingen har en forventning om, at brugen vil mindskes. Forventningen om en generel stigning i brugen af selvstændige konsulenter begrundes hos en enkelt virksomhed bl.a. med muligheden for nemt at kunne regulere virksomhedens omkostningsniveau og agere fleksibelt i forhold til opgaveløsning.

Andre virksomheder begrundet deres forventning om stigende brug af selvstændige konsulenter med, at en generel professionalisering og skarpere konkurrence inden for deres branche, i stigende omfang gør det nødvendigt at inddrage eksterne specialkompetencer.

På baggrund af det ovenstående tegner udviklingen i virksomhedernes brug af selvstændige konsulenter meget lys, da intet tegner på, at brugen af selvstændige konsulenter vil mindskes. Flere af de adspurgte virksomheder gjorde dog opmærksom på, at omfanget af deres anvendelse af selvstændige konsulenter i sidste ende er et rent og skært ressourcspørgsmål. Manglende ressourcer ses således af disse virksomheder som den væsentligste barriere for at øge anvendelsen af selvstændige konsulenter.

Alle de adspurgte virksomheder har udtrykt stor tilfredshed ved deres samarbejde med selvstændige konsulenter. Herudover har samtlige virksomheder erklæret sig villige til også at bruge selvstændige konsulenter i fremtiden. Og endelig forventer flere af de adspurgte virksomheder, at brugen af selvstændige konsulenter inden for deres branche vil stige. Alt dette bevirker tilsammen, at det virker plausibelt at tro, at området for selvstændige konsulenter er inde i en positiv udvikling, hvor flere får øjnene op for de fordele, der kan være forbundet med at benytte sig af denne type konsulentydelse.

Hvorledes omfanget af virksomhedernes brug af selvstændige konsulenter vil udvikle sig i fremtiden, er det svært præcist at små om, men at virksomhederne der har deltaget i denne undersøgelse både har viljen og lysten til at gøre brug af selvstændige konsulenter, kan der ikke herske tvivl om.

5. Ingeniørers værdi som selvstændige konsulenter

Dette kapitel indeholder en analyse udarbejdet på baggrund af svarene fra de virksomheder, der har anvendt selvstændige konsulenter, som er medlem af IDA. Kapitlet er udarbejdet på baggrund af de 12 kvalitative telefoninterview, som vi har gennemført med virksomhederne.

Kapitlet omhandler som det foregående følgende seks hovedpunkter:

- Hvilken type virksomheder var der tale om
- Virksomhedernes anvendelse af de selvstændige konsulenter
- Hvilke værdier kan de selvstændige konsulenter tilføre virksomheden
- Opgaver, som ikke egner sig til at blive varetaget af selvstændige konsulenter og ulemper ved brug af selvstændige konsulenter
- Forskellen mellem en selvstændig konsulent og store konsulenthuse
- Fremtidsudsigter og prognoser inden for området.

Opsummerende viser analysen i dette kapitel, at kunder til selvstændige konsulenter organiseret i IDA spænder over en lang række brancher, og køber ydelser inden for områder som projektledelse, programmeringsopgaver, maskinstyring, tekniske og teknologiske opgaver. Oftest efterspørger virksomhederne ekspertviden og specifikke kompetencer, men bruger også selvstændige konsulenter til at løse midlertidige kapacitetsproblemer. I specialiserede virksomheder er der ofte flere selvstændige konsulenter ansat på samme tid og fordelt over en større del af året, mens inddragelsen i mindre specialiserede virksomheder ofte omfatter færre konsulenter i en mere begrænset projektperiode. Det fremhæves, at selvstændige konsulenter skaber værdi for deres kunder ved bl.a. at sikre vidensspredning, udvide virksomhedens netværk og bibringe nytænkning, hvilket ofte resulterer i markedsfordele og øget vækst. Fordelen ved enkeltmandsvirksomheder er endvidere dels den forholdsvis lave pris, dels at der opstår en meget nær kontakt mellem virksomhed og den selvstændige konsulent som det er svært at opnå, hvis samarbejdet omfattede et større konsulenthus. Endvidere viser analysen, at samtlige adspurgte virksomheder forventer, at fortsætte med at bruge selvstændige konsulenter i fremtidig opgaveløsning.

5.1 Virksomhedstyper

Kunderne til selvstændige konsulenter organiseret i IDA, spænder over både offentlig og privat sektor, store og små virksomheder og en lang række forskellige brancher. I undersøgelsen indgår en stor kommune, en region og en stor uddannelsesinstitution, private firmaer, store som små, inden for blandt andet byggebranchen, mejeri, miljø, it, og medicinalindustrien. Virksomhederne varierer i størrelse fra 5 til 4.000 ansatte, og overordnet set har hovedparten af de adspurgte virksomheder oplevet vækst de senere år.

5.2 Virksomhedernes anvendelse af de selvstændige konsulenter

Virksomhederne tager primært kontakt til de selvstændige konsulenter på baggrund af anbefalinger fra virksomhedernes netværk og andre firmaer, som har brugt selvstændige konsulenter tidligere. Et godt ry i branchen, baseret på solide kvalifikationer og kompetencer samt gode resultater, er derfor altafgørende for, at den enkelte selvstændige konsulent kan blive ved med at generere arbejdsopgaver til sig selv. Ofte rekrutteres selvstændige

konsulenter, der har en historie i den virksomhed, de skal arbejde for. Det kan enten være, fordi de er tidligere ansatte, eller fordi de igennem et tidligere job har haft et samarbejde med virksomheden. Endvidere formidles kontakten også gennem konsulentformidlingsbureauer, hvor de selvstændige konsulenter er organiseret.

"Tit afleder tingene hinanden. Vi bruger tit konsulenterne på andre ting også, hvis de viser sig at have andre kompetencer som vi kan drage nytte af."

Udviklingschef i it-afdelingen af et dansk bladhus.

"Vi bliver ganske enkelt stillet over for større krav, mens vi samtidig får mindre og mindre tid til den konkrete opgaveløsning. Dette gør at vi vil hente så meget så muligt hjem ved at købe os til det. Vi har et større driftsbudget end vi har hoveder til at løse opgaverne og tiden er vores mest begrænsende faktor."

Ingeniør i en afdeling i en region.

Årsagen til, at hovedparten af virksomhederne i undersøgelsen inddrager selvstændige konsulenter i deres projekter er, at de mangler den ekspertviden og de specifikke kompetencer, som konsulenten ligger inde med, for at kunne løse en given problemstilling, virksomheden står overfor. En anden væsentlig årsag er midlertidige kapacitetsproblemer som virksomhederne står over for, og som billigere og mere effektivt kan løses ved at inddrage ekstern arbejdskraft, frem for at skulle igennem en træg fastansættelsesprocedure. Samtidig er der en række virksomheder, der angiver, at de selvstændige konsulenter trækkes ind i virksomheden for at løse opgaver, som virksomheden selv har ressourcer til at løse, men hvor der er et behov for at få friske øjne og nye perspektiver på opgaveløsningen.

Omfanget af virksomhedernes brug af selvstændige konsulenter svinger meget på tværs af virksomheder og brancher. Generelt tegnes et billede af, at efterspørgslen på både specifikke kompetencer og midlertidige kapacitetsproblemer varierer over tid og i særlig grad med antallet af opgaver. I meget specialiserede virksomheder og virksomheder der fokuserer på produktudvikling, er der tendens til, at de selvstændige konsulenter bliver brugt flittigt. For det første på grund af, at det begrænsede udbud af kvalificeret arbejdskraft ikke er muligt for virksomhederne at ansætte folk på alle de områder, hvor der er behov. For det andet fordi produktudviklingen er en usikker proces, der ikke altid er positiv og fører til en egentlig produktion, hvorfor fastansættelser er for omkostningstunge.

I de specialiserede virksomheder er der ofte flere selvstændige konsulenter ansat på samme tid og fordelt over en større del af året, mens inddragelsen i mindre specialiserede virksomheder ofte omfatter færre konsulenter (og oftest kun én) i en mere begrænset projektperiode. Det er dog kendetegnende for begge typer virksomheder, at konsulenterne inddrages i forhold til at løse opgaver, der kræver omfattende specialviden.

Konkrete eksempler på opgavetyper

- Projektledelse
- Strategiudvikling
- Programmeringsopgaver
- Maskinstyrring
- Forureningsundersøgelser
- Tekniske og teknologiske undersøgelser
- Sparring og Coaching

De interviewede virksomheder ser som nævnt særlige fordele ved at bruge selvstændige konsulenter i forhold til de opgaver, der kræver specifik specialisering og et fagligt know how, samt til de opgaver, hvor det er økonomisk rentabelt at hyre eksterne frem for at fastansætte. I forlængelse af særligt kompetencedelen, bliver der blandt virksomhederne sat pris på det friske pust, den selvstændige konsulent kan tilføre organisationen. Selvstændige konsulenter er typisk i langt højere grad end fastansatte, fagligt opdateret med de seneste udviklinger inden for deres felt. De kan dermed tilføre ny viden til virksomheden, og kan indgå som faglig sparringspartner til de ansatte. Denne opdaterede viden gør, at konsulenterne hurtigt og præcist kan sætte fingeren på de ømme punkter, enten i virksomheden eller på projekter, og påpege problemstillinger, som medarbejderne i virksomheden ikke umiddelbart har opfanget.

"Det er jo først og fremmest nemt. Hvis vi eksempelvis skal bruge en, der kan undervise i kinesisk eller Excel, er det en oplagt mulighed at hente folk ind udefra. Vi køber med andre ord specialkompetencer efter behov. De få dage vi har behovet, køber vi, hvad vi har brug for, frem for at fastansætte folk til opgaven."

Chefkonsulent i HR-afdeling på en videregående uddannelsesinstitution.

"De selvstændige konsulenter leverer den aftalte arbejdskraft til den aftalte tid. Det gør de, fordi de ellers ved, at der ikke bliver noget videre samarbejde. Endvidere er det kompetente folk, der kan træde til på det tidspunkt, vi har brug for det. Det giver en stor fleksibilitet i vores arbejdsgange."

Afdelingsleder i et mellemstort rådgivende ingeniørfirma.

5.3 Hvilke værdier kan de selvstændige konsulenter tilføre virksomheden

De selvstændige konsulenter bibringer virksomhederne værdi på flere forskellige områder.

En væsentlig værdi er den vidensspredning, som de selvstændige konsulenter genererer. Hovedparten af de engagerede selvstændige konsulenter tilfører virksomheden viden, som medarbejderne ikke selv ligger inde med. Dette har positive konsekvenser på en række punkter, og blandt andet danner vidensspredningen grundlag for, at den enkelte virksomhed kan effektivisere sine arbejdsgange og dermed nedbringe omkostningsniveauet ved den enkelte opgave.

Kompetenceudvikling af medarbejderne er et andet produkt af købet af konsulentytelser. Selv om hovedparten af de adspurgte virksomheder ikke primært hyrede konsulentbistand for at sikre kompetenceudvikling gennem kurser mv., så er dette ofte en afledt konsekvens af samarbejdet, hvor den selvstændige konsulent i forbindelse med, at denne leverer den aftalte ydelse, også instruerer medarbejdere i, hvordan den praksis eller funktion videreføres.

Ekspertviden er en af de mest efterspurgte kompetencer hos de selvstændige konsulenter, hvilket går igen både på tværs af brancher og virksomhedsstørrelse. De specifikke kompetencer, som den selvstændige konsulent kan tilføre virksomheden, er yderst værdifuld for gennemførelse af både konkrete projekter, udviklingen af virksomhedernes strategi og forretningsmodel mv. Ligesom de er kraftigt efterspurgt.

I forlængelse af ekspertviden fremhæver virksomhederne, at de selvstændige konsulents bistand efterspørges for at tilføre virksomheden analytisk kapacitet. Ved konstruktivt at kunne bidrage med nye perspektiver og problemstillinger i en række processer, særligt forandringsprocesser, er de selvstændige konsulenter med til at målrette og fokusere virksomhedernes indsats inden for det felt, de arbejder med.

"I en hurtig omskiftelig offentlig institution skal det gå hurtigt, når politikerne vil have foretaget nye beregninger på baggrund af deres forslag og beslutninger. Den slags kan den selvstændige konsulentens beregningssystemer levere."

Konsulent i en kommunal forvaltning.

"Brugen af selvstændige konsulenter giver os to ting. Kompetence, som gør, at de tilfører virksomheden værdi, og endvidere at de ofte er meget dedikerede i deres arbejdsudførelse. Der er ikke så mange hensyn at tage til de selvstændige konsulenter, såsom forældremøder, arbejdsbyrder og andre forhold, der knytter sig til fastansættelse. De kommer med en anden indstilling end de fastansatte. De ved, at det eneste de har at sælge, det er dem selv, og hvis de leverer noget skidt, så får andre det at vide, og de mister deres forretningsgrundlag."

Enhedsdirektør i et stort firma, der leverer software til medieindustrien.

Derudover nævner flere virksomheder, at de ser det som en fordel, at den enkelte selvstændige konsulent har erfaring fra en lang række forskellige virksomheder, og at der derved sker en læring på tværs af organisationer. Det betragtes som positivt, at de selvstændige konsulenter udvikler deres kompetencer og opdaterer deres viden i samarbejdet med konkurrerende virksomheder, så de kan levere endnu mere specifikke og ekspertbaserede ydelser, dog på betingelse af, at fortroligheden mellem konsulenten og virksomheden ikke bliver brudt. Derfor er virksomhederne da også fokuserede på at udarbejde eksplicite kontrakter med de selvstændige konsulenter, der sikrer, at følsom viden ikke havner hos konkurrenten.

Flere af de interviewede virksomheder oplever, at der er perioder, der er mere travle end andre, og at der opstår en mængde delopgaver, som ikke umiddelbart er forudsigelige, eller som virksomheden ikke har kapacitet til at løse. I sådanne situationer er det meget omkostningsfuldt og samtidig ufleksibelt at fastansætte, dels på grund af den træghed, der er i rekrutteringen, og dels fordi der er tale om midlertidige kapacitetsproblemer. Ved at have muligheden for at ansætte eksterne i en kortere periode, hvor virksomheden er presset, skabes værdi for virksomheden, der ved at hyre fleksibel arbejdskraft, har mulighed for at tage ekstra eller større opgaver ind og derved producere mere.

Virksomhederne peger også på, at selvstændige konsulenter tilfører værdi ved at udvide virksomhedernes netværk. Ofte er det kontakt til andre virksomheder eller offentlige institutioner, der står over for samme problemstillinger som det pågældende firma, og hvor der derfor er gensidige fordele ved at indgå i netværk med hinanden. Samtidig kan det være kontakt til faglige netværk og grupper, hvor der gives faglig sparring, som virksomhederne ikke selv er opmærksomme på, eksisterer. Det er vurderingen, at selvstændige konsulenter er mere fagligt opdaterede og i højere grad end fastansatte medarbejdere er opsøgende i forhold til det seneste nye inden for branchen, og derfor også er i stand til at udpege relevante partnere og netværk.

De selvstændige konsulenter går ifølge flere virksomheder til opgaverne med andre øjne og perspektiver end virksomheden sædvanligvis anlægger. Ny-tænkning er altså en vigtig værdi, som selvstændige konsulenter bringer ind i virksomhederne, hvor der kan være tendens til at tænke i traditionelle baner, og til at skyde projekter og ideer ned med argumentet om, at "det har vi prøvet før". Dermed skabes der også en dynamik, der er sammenlignelig med effekten af at nyansætte, og det rusker op i organisationen og i medarbejderne. Derved skabes innovation på to fronter. Dels i forhold til virksomhedens omgivelser, samarbejdspartnere og netværk, og dels i forhold til den interne organisering og de fastansatte.

"Anvendelsen af selvstændige konsulenter giver os mulighed for at imødegå spidsbelastninger, uden at man har faste omkostninger i forbindelse med disse. Vi har kun omkostninger, når behovet er til stede. Den selvstændige konsulent bidrager dels med sine spidskompetencer, der er af en bestemt kaliber, dels kan han bruges til at udfylde huller i virksomhedens arbejdsgange."

Projektleder i en stor trævarevirksomhed.

"Vi er en nystartet afdeling og har brug for den rette rådgivning. I forandringsprocesser er det vigtigt med nogen, der går helhjertet ind i forestående og igangværende forandringsprocesser. Den selvstændige konsulent er god til at skabe ydelsespaletter og strategier. Han er fleksibel, hvilket er enormt vigtigt. Han har fungeret som en aktør i vores netværk, som vi kan trække ind, når der er brug for det. Hermed sparer vi samtidig udgifterne til en fastansat."

Afdelingsleder i en stor virksomhed der laver forretningsudvikling inden for det industrielle område.

De forskellige former for værdiskabelse som er præsenteret ovenfor, resulterer ofte i markedsfordele og øget vækst. Vidensspredning og kompetenceudvikling resulterer blandt andet i, at der på de enkelte virksomheder bruges færre mandetimer på de konkrete opgaver end tidligere, og at der således spares penge. Inddragelse af ekspertviden og analytisk kapacitet betyder, at virksomhederne kan få udfyldt roller og løse opgaver, de ikke selv har kompetence til at løse. Dermed bliver selvstændige konsulenter det kit, der får projekterne til at hænge sammen, og i nogle tilfælde i det hele taget muliggør en realisering af projektet, hvilket har stor betydning for virksomhedens bundlinje. Endvidere sikrer den fleksible arbejdskraft, som virksomhederne kan købe sig til med kort varsel og for perioder af varierende længde, at virksomhederne kan imødegå spidsbelastninger på en fleksibel og økonomisk rentabel måde, uden at skulle have faste omkostninger ved konsekvent at have nok kapacitet i huset til at løse alle opgaver.

I forhold til internationalisering er der erfaringer med, at virksomhederne gennem de selvstændige konsulents netværk og kontakter, oplever, at der også på internationalt niveau sker en vidensspredning.

5.4 Opgaver, som ikke egner sig til at blive varetaget af selvstændige konsulenter og ulemper ved brug af selvstændige konsulenter

Fordelene ved at ansætte selvstændige konsulenter er mange, Som nævnt ovenfor, er fordelene blandt andet, at der bliver dækket et behov for ekspertviden, at der bidrages til nytænkning, vidensdeling, kompetenceudvikling, og at både virksomhedernes netværk og kapacitet udvides. Flere virksomheder har dog også nogle opgaver, som de ikke umiddelbart mener, kan løses af selvstændige konsulenter. Det drejer sig typisk om blivende drifts-

opgaver, opgaver med personfølsomme oplysninger eller opgaver, der kræver specialviden, men som skal vedblive i organisationen.

Konkrete eksempler på opgaver, som virksomhederne i undersøgelsen ikke finder velegnede for selvstændige konsulenter

- Virksomhedens løbende driftsopgaver
- Opgaver med personfølsomme oplysninger
- Opgaver, der kræver specialviden og som er blivende i organisationen
- Opgaver relateret til kundevareretagelse

Afhængig af virksomhedernes strategiske anvendelse af eksterne konsulenter, er der forskellige bud på, hvilke opgaver de selvstændige konsulenter ikke egner sig til at løse. Offentlige institutioner påpeger, at særligt problemstillinger relateret til personfølsomme oplysninger er et område, hvor det ud fra et fortrolighedshensyn meget vanskeligt lader sig gøre at inddrage selvstændige konsulenter. Opgaver der også på sigt kræver specialviden er ligeledes et område, hvor virksomhederne foretrækker at fastansætte. Det vidensstab der måtte forekomme ved at hyre en selvstændig konsulent, kan dog opvejes ved, at virksomhederne har mulighed for at hyre konsulenten igen, men det er en svær balancegang og tendensen blandt de adspurgte er, at man fortrækker in-house-kompetencer.

Ligeledes er der forsigtighed blandt virksomhederne i forhold til at inddrage selvstændige konsulenter i forhold til udviklingen af virksomhedens strategi af frygt for, at denne viden skal nå konkurrenter. Som det fremgår ovenfor, er der dog blandede holdninger til dette. Flere virksomheder fremhæver, at det er en fordel, hvis de selvstændige konsulenter har erfaringer fra andre virksomheder, som de kan kvalificere opgaveløsningen.

Samtidig opfatter virksomhederne det ikke som rentabelt at bruge selvstændige konsulenter til dagligdagsopgaver og mere driftsbaserede opgaver, da det i så fald vil være langt billigere at fastansætte medarbejdere til at varetage opgaven. Denne form for opgavevareretagelse kan ikke betale sig økonomisk, dels fordi det er arbejdskrævende at tage nye konsulenter ind (hver gang der tages nye konsulenter ind, skal de læres op i de interne arbejds-gange og strukturer, og det går der tid med), og dels fordi de selvstændige konsulenter tager sig godt betalt. Personaleledelse er også et område hvor flere virksomheder påpeger at de ikke inddrager selvstændige konsulenter.

Endelig er opgaver, der i høj grad handler om kundevareretagelse, et område, hvor virksomhederne er tilbageholdende med at overlade ansvaret til selvstændige konsulenter, da det er opfattelsen, at kontakten til kunderne varetages gennem fastansatte i virksomheden.

Der er forskellige perspektiver på de ulemper, som virksomhederne ser ved at samarbejde med selvstændige konsulenter, og de spænder fra de, der ikke ser nogle ulemper overhovedet, til de der særligt er bekymrede for at den selvstændige konsulent skal komme for tæt på virksomhedens strategi og løsninger. I forhold til strategien er meningene dog delte fra virksomhed til virksomhed.

Nogle ser ikke problemer ved at samarbejde om strategien, og har fuld tillid til den selvstændige konsultants professionelle integritet, mens andre sikrer sig ved at indføre konkurrenceklausuler i kontrakten med den enkelte.

Andre peger på, at det kræver en højere grad af koordinering og ekstra ressourcer at have selvstændige konsulenter ansat, da de løbende skal opdateres for at kunne virke optimalt. Det er nødvendigt, at der er opgavestillere til de selvstændige konsulenter, og derfor er det nødvendigt, at antallet af eksterne er afpasset i forhold til fastansatte. Samtidig skal opfølgningen på de-

res arbejde også være mere dybtgående, end når der er tale om fastansatte, da de selvstændige ikke har deres daglige gang i virksomheden.

Sammenlignet med fastansatte, er selvstændige konsulenter meget dyre i drift, og giver derfor dårligere økonomi. Omvendt er der jo en pointe med at virksomhederne netop køber sig til disse dyrere ydelser, fordi det som nævnt fører til en værdiskabelse for virksomheden, som fastansatte ikke kan bidrage med.

Et område hvor omfattende brug af selvstændige konsulenter kan give problemer, er for virksomheder, der inddrager mange konsulenter i deres arbejde. Det har betydning for den interne virksomhedskultur og sammenhængskraften på arbejdspladsen, hvis andelen af selvstændige konsulenter bliver for høj relativt til fastansatte. Konsulenter er ofte blot knyttet til arbejdsopgaver, der specifikt er relateret til det projekt, de arbejder på, og de deltager derfor ikke i virksomhedens dagligdag, som ved møder mv. Samtidig er der også de mere sociale aspekter og relationer, der kan være vanskelige at dyrke, når eksterne folk inddrages i kortere projektperioder.

Endelig kan en barriere for at anvende selvstændige konsulenter være virksomheders krav om kvalitetssikring, der kan udelukke brugen af selvstændige konsulenter.

5.5 Forskellen på at benytte selvstændige konsulenter og store konsulenthuse

Et område, hvor selvstændige konsulenter vinder i konkurrence med større konsulenthuse er på prisen, hvor indtrykket er, at de selvstændige er billigere. Det anføres blandt andet, at prisen fra de større konsulenthuse stiger fordi der skal orienteres på tværs af medarbejdere, hvilket kunden også skal betale for.

En af de oftest nævnte fordele er den tætte relation, der opstår mellem selvstændig konsulent og virksomheden. Det tætte forhold indebærer flere fordele. Centralt er det, at selv om virksomhederne anvender store konsulenthuse, så er det altid i personificeret form, at den endelige ydelse bliver leveret. På det personlige plan er der folk, som ansatte i virksomhederne arbejder bedre sammen med end andre, og når man kontakter en selvstændig konsulent, ved virksomheden altid, hvem der bliver samarbejdspartneren. Samtidig har den selvstændige konsulent også et klart overblik over, hvilken vare vedkommende kan levere og kan give et klart nej, når der er opgaver, der ligger uden for deres kompetenceområde. På sigt kan virksomheden også drage fordel ved at have et kontinuerligt samarbejde med den samme person. I større konsulenthuse er udskiftningen af konsulenter ofte større, og virksomhederne oplever derfor til tider, at de ikke samarbejdede med den samme person i hele perioden eller fra gang til gang.

Ved at samarbejde med den samme person ved forskellige opgaver spares ressourcer på den introduktion til virksomheden, som følger af at samarbejde med eksterne, hvilket stiller enkeltmandsfirmaerne bedre end de store konsulenthuse.

"Den personlige relation er væsentlig. Det giver os en række fordele, der er afledt af det commitment, der opstår virksomhed og konsulent imellem."

Servicechef i en stor virksomhed med speciale i miljø- og rensningsteknologi

"Den tætte relation er en stor fordel, hvilket bl.a. skyldes, at den selvstændige konsulent gerne formidler kontakt til kunder og viden der kunne være interessant for firmaet.

Adm. direktør i en mindre virksomhed der leverer udstyr til mejeriindustrien

Den personlige relation vægter altså højt, når virksomheder skal trække eksterne folk ind, og giver samtidig virksomhederne en række fordele, der er afledt af den personlige kontakt. Således oplever virksomhederne, at den selvstændige konsulent i højere grad end større konsulenthuse, formidler kontakt til sit netværk af andre virksomheder, fagfolk mv. Samtidig er den selvstændige konsulent også mere tilbøjelige til af egen drift at tage kontakt til virksomheden efter en afsluttet opgave, hvis vedkommende støder på informationer, projekter mv., der er af relevans for virksomheden.

Den tætte personlige relation fører også til, at virksomheder oplever, at tilliden er større til en selvstændig konsulent, end den er til konsulenter ved de større konsulenthuse. Endvidere betyder tillidsforholdet til den selvstændige konsulent, at denne kan træde ind som repræsentant for firmaet, og arbejde for firmaets mål, hvilket sjældent lader sig gøre, når der samarbejdes med større konsulenthuse.

At den tætte personlige relation er et væsentligt træk ved samarbejdet med selvstændige konsulenter, og at virksomhederne tillægger det stor værdi, betyder, at det er væsentligt for den selvstændige konsulent, at de forstår at opretholde den tætte kontakt og det høje serviceniveau. Derfor er det også væsentligt, at den selvstændige konsulent kan træde til, når virksomheden har behov, hvilket betyder at den enkelte selvstændige konsulent forstår at vurdere sine kunders behov for støtte, også ud over projektets afslutning.

"Med de selvstændige konsulenter kan du lave skræddersyede aftaler. De store steder har de koncepter, som de ikke fraviger. Det er meget mere fleksibelt at bruge de selvstændige konsulenter. En selvstændig konsulent kan glide ind sammen med vores medarbejdere. De større kan ikke glide ind. De står mere på sidelinjen og kræver en forbindelsesofficer.

Udviklingschef i it-afdelingen af en dansk bladkoncern.

"Der er klart nogle konkurrencehensyn, der gør det mest attraktivt for os, at bruge selvstændige konsulenter frem for store huse. Over for en selvstændig konsulent er der et tillidsforhold – vi tør ikke i samme grad stole på et stort konsulenthus."

Afdelingsleder i en stor virksomhed der laver forretningsudvikling inden for det industrielle område.

En anden fordel ved de selvstændige konsulenter frem for større konsulenthuse er, at det i højere grad er muligt for virksomhederne at lave skræddersyede aftaler. Ofte har større konsulenthuse koncepter, som de ikke fraviger, hvorimod det er mere fleksibelt at bruge de selvstændige konsulenter. Samtidig er det erfaringen i nogle virksomheder, at selvstændige konsulenter hurtigt etablerer et direkte samarbejde med medarbejderne, mens konsulenter fra større konsulenthuse ofte står mere på sidelinjen og har brug en kontaktperson i virksomheden.

De ulemper der er forbundet med at hyre selvstændige konsulenter i forhold til større konsulenthuse, relaterer sig til leveringssikkerhed. Blandt de adspurgte virksomheder er der generel enighed om, at de selvstændige konsulenter er udsatte, dels fordi der ikke er nogen, der kan tage over ved sygdom, og dels fordi den konkrete viden om et projekt er knyttet til en person. Her er større konsulenthuse mere driftssikre og har muligheden for at overlade arbejdet til en anden medarbejder. Inden for enkelte brancher er der dog blandt selvstændige konsulenter etableret uformelle netværk, der muliggør, at en kollega kan tage over for en selvstændig konsulent ved sygdom.

Brug af større konsulenthuse sikrer samtidig, at kunden ikke er begrænset af én konsulents viden og kompetencer, men kan hente faglig og mandskabsmæssig støtte til opgaven i dennes organisation. I forlængelse heraf, er der også blandt nogle virksomheder en tilbageholdenhed med at involvere selvstændige konsulenter i projekter af længere varighed, ligesom der ofte hyres store konsulentfirmaer, når det drejer sig om store, omfattende og komplekse projekter, som virksomheden ikke tidligere har beskæftiget sig med.

5.6 Fremtid og prognose

Flere virksomheder ser ikke umiddelbart barrierer for at øge anvendelse af selvstændige konsulenter, primært fordi de er en væsentlig kilde til den nødvendige viden, som det er nødvendigt at inddrage ad hoc. Nogle påpeger dog, at virksomhedens størrelse betinger brugen af selvstændige konsulenter, således at anvendelsen af disse altid står i forhold til antallet af fastansatte. Hvis firmaer tager opgaver, der er større end de har kapacitet til, betyder det, at balancen i forholdet forskydes, hvilket er u hensigtsmæssigt, da det skaber ustabilitet og derfor er kortsigtet.

Samtlige adspurgte virksomheder forventer, baseret på de positive erfaringer, at bruge selvstændige konsulenter i fremtidig opgaveløsning. Det gælder både de virksomheder, der ofte samarbejder med selvstændige konsulenter, og virksomheder der kun har haft få men positive samarbejder. Det gælder både offentlige og private firmaer. Primært peges der på, at der fortsat vil være et behov for at inddrage ekspertviden.

"Der er et stort behov for specialiseret viden, og derfor tror jeg også i fremtiden at behovet for selvstændige konsulenter vil stige."

Adm.direktør i en virksomhed der producerer medicinsk udstyr.

"Erfaringen fra det nuværende samarbejde med den selvstændige konsulent er gode, og derfor er jeg ikke afvisende over for at bruge ekstern hjælp i fremtiden."

Direktør for et metalstøberi.

Der er stor forskel på forventninger til et fremtidigt omfang af inddragelse af selvstændige konsulenter fra virksomhed til virksomhed og fra branche til branche. Nogle virksomheder anfører, at der, som en afledt konsekvens af globaliseringen og en generelt højere opgavekompleksitet, vil være øget behov for at inddrage ekstern arbejdskraft. Andre forventer et fortsat konstant brug, da det er vigtigt, at antallet af eksterne folk fortsat står i relation til de fastansatte.

Der er også forskel på udbredelsen af brugen af selvstændige konsulenter fra branche til branche. Brancher med mange små virksomheder oplever, at

der ofte er brug for selvstændige konsulenter, der kan yde særligt ekspertbistand. Det samme gør sig gældende i brancher, hvor der er stor efterspørgsel på specialiseret viden. Samtidig er det også opfattelsen blandt nogle virksomheder, at antallet af selvstændige konsulenter er meget højt, og at dette sandsynligvis er konjunkturbestemt, således at der er mange, der bliver selvstændige under højkonjunktur.

Overordnet set er det forventningen, at den generelle anvendelse af selvstændige konsulenter i branchen er konjunkturafhængig, og at der derfor vil være et stigende behov for at hyre ekstern arbejdskraft i takt med fortsatte gode konjunkturer. Der er dog enkelte der mener, at markedet er mættet. Omvendt er det også forventningen, at brugen af selvstændige konsulenter vil falde, før der sker fald i antallet af fastansatte, hvis konjunkturerne skulle begynde at være for nedadgående.

6. Case – ministerium, hvor selvstændig konsulent som er DJØF-medlem har løst opgaver

Et interessant aspekt i forbindelse med denne undersøgelses afdækning af de selvstændige konsulents værdiskabelse er, hvorledes de selvstændige konsulenter selv opfatter deres rolle i forhold til de virksomheder, der hyrer dem. Endvidere er det i forhold til en generel afdækning af området for selvstændige konsulenter interessant at vide, hvad det overhovedet vil sige at være selvstændig konsulent – hvad er det for en type mennesker, der bliver selvstændige konsulenter, og hvad er det for et liv de lever? Nedenstående case baserer sig på interview med en selvstændig konsulent, en fuldmægtig fra det ministerium, som den selvstændige konsulent har arbejdet for samt kontorchefen for dette ministeriets personalekontor.

6.1 Den selvstændige konsulent

Casen for DJØF-delen af denne undersøgelse er yderst interessant, idet den omhandler en selvstændig konsulent, som opererer både nationalt og internationalt. Den pågældende konsulent, der er uddannet cand.polit. i 1983, har arbejdet for mange forskellige danske og udenlandske virksomheder og organisationer, men i denne case er det den selvstændige konsulents egen virksomhed, samt hendes samarbejde med et dansk ministerium, der er omdrejningspunktet.

Den selvstændige konsulent tog springet til at starte for sig selv tilbage i 2003. Hun havde dengang ingen videre forudsætninger for at starte egen virksomhed, men var optændt af ønsket om at blive sin egen chef og dermed opnå en større frihed i sit arbejdsliv. Opstartsfasen tog noget tid og var ifølge den selvstændige konsulent i høj grad kendetegnet ved "learning by doing" og gode råd og sparring fra hendes netværk. Efter et halvt år havde hun fået sporet sig helt ind på, hvad det var hun ville lave, og efterfølgende har hun bygget sin virksomhed op omkring en niche, hvor inden for hun har en stor praktisk og teoretisk erfaring. I praksis er der tale om, at den selvstændige konsulent har lagt fokuset for sin virksomhed på dele af bistands- og udviklingsområdet og performance management. Begge områder, som hun er specialist i.

Baggrunden for, at den selvstændige konsulent har fået opbygget nogle helt særlige kompetencer, er, at hun helt fra starten af sit arbejdsliv har ageret internationalt. Hun har således i næsten 20 år arbejdet i udlandet for en række store internationale organisationer, herunder FN, OECD og de regionale udviklingsbanker. De mange år i udlandet, med forskellige ansvarsområder og i betydningsfulde stillinger, har ikke alene bibragt den selvstændige konsulent en unik viden inden for sit felt, men også et ganske betydeligt netværk af verdensomspændende kontakter. Netop de mange kontakter og det gode netværk har ifølge den selvstændige konsulent haft stor betydning for den måde, hvorpå hendes karriere har formet sig.

Hovedparten af den selvstændige konsulents tidligere ansættelser har således været et resultat af, at folk inden for bistands- og udviklingsområdet har kendt til den selvstændige konsulents kompetencer, hvorefter de har spurgt, om hun ville påtage sig forskellige opgaver. Dette billede går ligeledes igen i den selvstændige konsulents liv som selvstændig erhvervsdrivende, der i høj grad er kendetegnet ved, at opgaver fører nye opgaver med sig.

Denne sammenkædning af opgaver kan ifølge den selvstændige konsulent samtidig have den fordel, at det medvirker til at holde hendes profil skarp. Den selvstændige konsulent understreger dog samtidig, at hendes internationale erfaring ikke er nogen garanti for at få opgaver, og at det i høj grad er i kraft af hendes netværk, at hun har fået adgang til markedet.

Fra fastansat til selvstændig

Skiftet fra at være fastansat til at blive selvstændig afføder ifølge den selvstændige konsulent en meget markant ændring af såvel arbejds- som familieliv, der på det nærmeste kan sammenlignes med det få et barn. Den største gevinst ved skiftet har ligget i en øget frihed, der konkret har medført, at hun kan arbejde når hun vil, så meget hun vil og med hvem hun vil. Den selvstændige konsulent anslår, at hun arbejder mere nu, hvor hun er selvstændig, end da hun var fastansat. Til gengæld kan hun selv bestemme, hvordan arbejdsbyrden fordeles og samtidig sparer en masse transporttid, da hun arbejder hjemme.

Livet som selvstændig konsulent kræver, dels at man kan disponere sin tid rigtigt, dels kræver det, at man kan klare den finansielle usikkerhed, der kan være forbundet med at stå helt på egne ben. Den selvstændige konsulent har selv mærket den økonomiske usikkerhed, der kan være forbundet med at være selvstændig, da en af hendes kunder pludselig gik konkurs, og hun intet fik for en måneds arbejde. Ifølge den selvstændige konsulent skal man ikke gå ud ad denne vej, hvis man vil vide præcist, hvordan tingene ser ud om et halvt år. Man skal kunne håndtere en mere glidende overgang mellem job og fritid, og herudover kræver det, at man kan styre vægtningen mellem faglige og økonomiske hensyn.

På trods af de forskellige udfordringer, der knytter sig til denne arbejdsform, er det klart noget som den selvstændige konsulent vil anbefale til andre, og hun erklærer samtidig, at hun for sit eget vedkommende næppe vil gå tilbage og blive fastansat.

Den selvstændige konsulent har sat sig nogle klare økonomiske målsætninger og mål for, hvad hun vil have ud af de timer hun arbejder. På baggrund af dette har hun eksempelvis bestemt, at hun gennemsnitligt i dette efterår vil arbejde 6 – 8 betalte timer om dagen, mens hun så regner med at skrue ned på antallet af timer i foråret. Foruden de betalte timer bruger hun nemlig meget tid på at vedligeholde og opdatere sin viden, indgå i faglige netværk og foreninger, og være i forbindelse med de mange kontakter rundt om i verden. Hun har dog ikke behov for at lave reklame for sin virksomhed eller lave opsøgende arbejde, da folk normalt kommer til hende med opgaver.

Selv om den selvstændige konsulent står alene med driften af sin virksomhed, har hun indgået en række forskellige strategiske partnerskaber med andre selvstændige konsulenter. Foruden disse partnerskaber, der omfatter en seks til syv personer, arbejder den selvstændige konsulent tæt sammen med bl.a. et britisk og et belgisk selskab. Disse relationer giver dels mulighed for at trække andres kapaciteter ind, hvis en bestemt opgave kræver det, dels er det en kanal til at få nye opgaver.

Den selvstændige konsulent må selv tit se sig nødsaget til at sige nej til opgaver, men sender dem i sådanne tilfælde ofte videre til partnere eller andre i hendes netværk. Selv om de selvstændige konsulenter, der går sammen om at danne et strategisk partnerskab, reelt godt kan være konkurrenter, er dette ifølge den selvstændige konsulent ikke noget problem – i hvert fald ikke så længe, der er opgaver nok til alle. En yderligere gevinst ved at indgå

i et partnerskab med andre selvstændige konsulenter er, ifølge den selvstændige konsulent, muligheden for at kunne konkurrere med store eller mellemstore konsulenthuse om opgaver. Hvis en række selvstændige konsulenter går sammen om at byde på en opgave, kan de således tilbyde en langt bredere vifte af kompetencer til opgaveudbyderen, end hvis de stod hver for sig.

Den selvstændige konsulents egen kundekreds omfatter omkring 10-15 forskellige virksomheder, hvoraf ca. halvdelen er danske. Typisk for den selvstændige konsulents kundekreds er, at virksomhederne er gengangere, der over flere omgange har købt ydelser hos hende. For den selvstændige konsulent står det klart, at hun gennem de opgaver hun løser for virksomhederne, tilegner sig en stor mængde viden. Ofte søger hun derfor at inddrage virksomheden i sit arbejde i et forsøg på at give virksomheden del i den viden, som den direkte opgaveløsning afføder. Hun er samtidig meget bevidst om den vidensspredning, som hun kan generere virksomhederne imellem og er ikke i tvivl om, at virksomhederne profiterer af hendes viden, som hun bærer med sig fra de forskellige opgaver. Sidstnævnte aspekt mener hun desuden, at mange af hendes kunder er fuldt ud bevidste om, og ser det som en del af forklaringen på, hvorfor de finder hendes ydelser interessante.

Den selvstændige konsulent ser nogle klare forskelle mellem den konsulentbistand, som hun leverer og den, der leveres af store konsulenthuse. Først og fremmest mener hun, at hun som selvstændig konsulent kan være mere fleksibel i forhold til opgaveløsning end de store huse. Herudover går hun meget op i at tilføre relationen til kunderne så meget nærhed og dialog som muligt. I forhold til at kunne klare konkurrencen med de store huse finder den selvstændige konsulent, at hun drager fordel af at have satset på en bestemt niche, da det giver hende en skarpere profil. I den selvstændige konsulents optik kan der desuden være en fordel for virksomhederne i at benytte selvstændige konsulenter frem for store konsulenthuse, da de dermed har en sikkerhed for, hvem det er, der udfører den bestilte opgave. At det er én person, der står bag den samlede opgaveløsning og dermed står som garant for ensartethed og kvalitet, kan ifølge den selvstændige konsulent sikre en stabil proces, og i forhold til nogle typer af opgaver give et andet kvalitets-niveau. Derudover mener den selvstændige konsulent, at der i nogen store konsulent huse, kan være en tendens til at bruge færdige templates og standard løsninger, hvorimod hun i højere grad søger at levere skræddersyede løsninger.

Om fremtidsudsigterne inden for den selvstændige konsulents branche anslår den selvstændige konsulent, at der vil være et stadigt stigende behov for inddragelse af eksterne specialkompetencer. Denne antagelse hviler bl.a. på den selvstændige konsulents kendskab til organiseringen af de danske ministerier, hvor man i de senere år har oplevet nedskæringer i det faste personel, samtidig med at bevillingerne til køb af eksterne ydelser har været stigende.

6.2 Samarbejdet mellem ministeriet og den selvstændige konsulent

I forhold til den selvstændige konsulents konkrete samarbejde med det danske ministerium er dette, både ifølge den selvstændige konsulent og samarbejdspartneren i ministeriet en konsekvens af en tidligere ansættelse i ministeriet. Hun kender det pågældende ministeriums forskellige fagområder, den gældende organisationskultur samt de interne regler og procedurer.

Den selvstændige konsulent har været tilknyttet en bestemt afdeling i det pågældende ministerium, som hun efterhånden har løst en lang række opgaver for. Da ministeriet første gang tog kontakt til konsulenten, var det fordi man havde behov for en analyse af en række instrumenter inden for en specifik del af bistands- og udviklingsområdet. Ifølge chefen for den afdeling, der har anvendt den selvstændige konsulent, var det netop behovet for at få udført analysearbejde, der oprindeligt førte til beslutningen om at inddrage eksterne folk. Afdelingen havde med sine relativt få medarbejdere ikke selv ressourcer til at udføre denne opgave, og samtidig besad den selvstændige konsulent nogle kvaliteter, der gjorde det oplagt at koble netop hende på opgaven.

Som den fuldmægtige i ministeriet fremhæver, så har den selvstændige konsulent, foruden forhåndskendskabet til det pågældende ministerium, i kraft af at hun har valgt at koncentrere sig om en niche, gjort det særligt interessant for ministeriet at inddrage hende. Den fuldmægtige vurderer således, at der ikke er mange andre, der besidder tilsvarende kompetencer inden for denne særlige del af bistands- og udviklingsområdet. Han mener endvidere, at den selvstændige konsulent, i kraft af at hun arbejder for så mange forskellige organisationer og virksomheder, bringer en masse nyt med sig ind i ministeriet.

Den selvstændige konsulent er ikke systematisk blevet brugt til kompetenceudvikling af ministeriets medarbejdere. Men ifølge kontorchefen fungerer den selvstændige konsulent, hver gang hun anvendes af ministeriet, som en uformel lærer, der introducerer nye ting til ministeriets medarbejdere.

Foruden det førnævnte analysearbejde, hvor den selvstændige konsulent hovedsageligt er blevet hyret grundet manglende ressourcer internt i ministeriet, er hun blevet brugt til at komme med forskellige vurderinger og udføre evalueringsopgaver.

I forhold til de vurderinger, som den selvstændige konsulent er blevet brugt til at udarbejde, omhandler disse typisk områder som ministeriet ikke besidder en tilstrækkelig viden om. I disse tilfælde er det således behovet for ekspertviden og spidskompetencer, der får ministeriet til at inddrage den eksterne ekspertise. Når hun herudover er blevet benyttet af ministeriet til forskellige evalueringsopgaver, skyldes det, at ministeriet har brug for en uvildig på opgaven, som kan tilføre evalueringerne en øget troværdighed.

6.3 Ministeriets generelle anvendelse af konsulenter

Omfanget af ministeriets brug af selvstændige konsulenter er meget varierende, alt efter hvilken afdeling og hvilke typer opgaver der er tale om. For den specifikke afdeling som har haft den selvstændige konsulent tilknyttet, er omfanget relativt begrænset og ligger på omkring 2-3 opgaver årligt. Her bestræber man sig i vidt omfang på at løse opgaver selv og opbygge intern viden og hyre ekstern hjælp, når man enten mangler ressourcer eller står over for opgaver, der kræver en særlig faglig ekspertise. Kontorchefen anslår ligeledes, at omfanget i hans afdeling svarer til 2-3 opgaver om året. Begge gør de dog opmærksom på, at visse afdelinger i ministeriet bruger langt mere ekstern bistand end de selv gør, mens der også er afdelinger, der bruger mindre.

Når den afdeling i ministeriet, som den selvstændige konsulent har været tilknyttet, skal vælge en selvstændig konsulent til en bestemt opgave, er en række forskellige kriterier afgørende for deres valg. Først og fremmest er

kendskab til ministeriets kultur og interne forhold afgørende. På dette punkt er der således intet usædvanligt i den måde, hvorpå kontakten mellem ministerium og konsulent i det konkrete eksempel er blevet skabt. Ifølge de to interviewpersoner i det pågældende ministerium vil man typisk kigge efter tidligere ansatte, i situationer hvor der er behov for ekstern bistand. Denne fremgangsmåde begrundes netop med, at man hermed sparer ressourcer, da man ikke skal til at oplære den selvstændige konsulent i ministeriets måder at tænke og agere på.

I forhold til den specifikke afdeling i det pågældende ministerium er udbudet af konsulenter med kompetencer inden for bistands og udviklingsområdet endvidere relativt begrænset. Dette medfører i praksis, at ministeriet kender de forskellige udbydere og ved, hvad de kan bruges til. Når ministeriet står over for at skulle tilknytte eksterne til specifikke opgaver, kigger de derfor overordnet på, hvem der har et kendskab til det specifikke område, som opgaven ligger indenfor. Herudover kigges der efter, hvem der besidder de kompetencer og den ekspertviden, som passer bedst til opgaven. I et forsøg på at undgå at der dannes vidensmonopoler inden for ministeriets område, forsøger man endvidere fra ministeriets side i videst mulige omfang at gøre brug af forskellige selvstændige konsulenter. Man vil med andre ord ikke nøjes med blot at anvende en enkelt selvstændig konsulent, som så kommer til at ligge inde med en meget stor viden om området. Derimod ser man hellere, at den viden, der følger af den opgaveløsning, som lægges ud til eksterne, spredes ud til flere. Ifølge kontorchefen går ministeriets kontakt til selvstændige konsulenter generelt via netværk og handler meget om referencer. Dette understreger dog, at der er tale om uformel praksis, og at området ikke er sat i system.

6.4 Selvstændige konsulenter, strategiske overvejelser og fremtiden

Ministeriet er overordnet meget bevidste om såvel fordele som ulemper ved at inddrage eksterne i deres arbejde. De er meget strategiske, både i forhold til hvem der inddrages, men også hvorledes inddragelsen finder sted. De ved hvad de gerne skal have ud af samarbejdet med eksterne folk, hvilket bl.a. medfører høje krav til de selvstændige konsulents faglighed.

Den overordnede strategi bag inddragelsen af eksterne folk er ifølge den fuldmægtige at forsøge at nå så højt et fagligt niveau som muligt. Afdelingen vil gerne være førende inden for sit felt, og dette bevirker blandt andet, at man selv i situationer hvor man godt kunne løse opgaven uden hjælp udefra, alligevel kan finde på at inddrage ekstern ekspertise, da det giver et andet resultat.

Ifølge den fuldmægtige giver inddragelsen af selvstændige konsulenter ministeriet adgang til specialviden i ren form. Såfremt man ikke havde inddraget selvstændige konsulenter, ville det for den pågældende afdeling konkret have betydet, at afdelingens analysearbejde ikke havde nået det ønskede faglige niveau. Dette skyldes, at man internt i afdelingen ganske enkelt ikke havde ressourcerne på det pågældende tidspunkt til en dybdegående analyse. Den specifikke selvstændige konsulent kunne tilføre ressourcerne effektivt, da hun i sin tid som fastansat i ministeriet var med til at opbygge disse systemer.

At anvendelsen af selvstændige konsulenter kan medføre et videnstab, er noget som man fra ministeriets side er meget bevidste om. Enhver opgaveløsning er forbundet med en læringsproces, og ministeriet ved, at de mister "hands on" viden når de inddrager eksterne. For at imødegå dette tab af

læring har den afdeling, der har anvendt den pågældende selvstændige konsulent, haft en aftale med den selvstændige konsulent om, at hun skal komme med meget konkrete bud på løsninger og foretage jævnlige briefinger. Ifølge den fuldmægtige har man løbende foretaget drøftelser om opgaveløsningen.

Selv om inddragelsen af eksterne folk nødvendigvis ofte vil være forbundet med et vist videnstab, kan dette dog i det lange løb også have nogle positive effekter. Ifølge den fuldmægtige kan der for ministeriet ligge en fordel i, at de selvstændige konsulenter spreder viden inden for deres felter. Når en opgave løses, etableres der viden, og selv om denne viden ikke opbygges internt i ministeriet, kan den på langt sigt aflaste ministeriet i deres arbejde.

Overordnet udgøres ministeriets gevinst ved at bruge selvstændige konsulenter af flere forskellige ting. Gennem samarbejdet med selvstændige konsulenter kan ministeriet imødegå problemer med i mangel af interne ressourcer. Herudover sætter det dem i stand til at løse opgaver, som de ikke selv besidder tilstrækkelige faglige kompetencer til at løse. Inddragelsen af selvstændige konsulenter giver endvidere ministeriet mulighed for at få foretaget vurderinger af deres forskellige redskaber, hvilket kan sætte dem i stand til at ramme mere præcist i forbindelse med iværksættelsen af nye tiltag. Endelig er de selvstændige konsulenter en væsentlig kanal for ministeriet til at få tilført ny viden, og samtidig kan de anvende de selvstændige konsulenter som vidensspredere inden for deres område.

I forhold til fremtiden forventer begge de ministerielle afdelingsledere, at niveauet for inddragelsen af selvstændige konsulenter vil forblive uændret. Opgaverne vil være omtrent de samme, og det præcise omfang vil blive afgjort af strategiske og økonomiske overvejelser.

7. Case – stor dansk medicinalvirksomhed, hvor selvstændig konsulent som er IDA-medlem har løst opgaver

Nedenstående case bygger på interview med både en chef og en medarbejder i en stor dansk medicinalvirksomhed samt en selvstændig konsulent, der har udført arbejde for virksomheden. Den selvstændige konsulent, der er medlem af IDA, arbejder med at udarbejde kvalificerede ansøgninger for virksomheder, der søger EU-midler, særligt under Det 7. rammeprogram for forskning, teknologisk udvikling og demonstration.

7.1 Den selvstændige konsulent

Den selvstændige konsulent er 63 år, han er uddannet bygningsingeniør og har tidligere, gennem ti år, arbejdet for et stort dansk rådgivende ingeniørfirma. Her deltog han i et succesfuldt EU-projekt om udviklingen af et produkt, som ingeniørfirmaet ikke selv var interesseret i at kommercialisere. Derfor startede konsulenten sin egen virksomhed og videreudviklede produktet. Igennem udviklingsarbejdet fik han erfaring med procedurerne i forbindelse med at søge EU-midler. Efter 11 år solgte han firmaet videre, og var i tre år ansat i et rådgivende organ for virksomheder og forskningsinstitutioner m.fl. under Videnskabsministeriet. Herefter startede konsulenten i februar 2007 igen sin egen enkeltmandsvirksomhed op.

Starten på den nye karriere som selvstændig konsulent blev indledt med udarbejdelsen af en bog, der beskriver de muligheder og faldgruber, der eksisterer i forhold til at søge EU-midler. Endvidere udviklede han en hjemmeside, hvor han præsenterede sit produkt. Med over 20 års branchekendskab, et stort netværk, en hjemmeside og en bogudgivelse begyndte folk lige så stille at ringe, og siden er arbejdsopgaverne strømmet ind, og ordrebogen er fuld året ud.

Kunderne, der spænder over store rådgivende ingeniørfirmaer, filmselskaber og store offentlige uddannelsesinstitutioner, kontakter primært konsulenten på baggrund af anbefalinger fra deres netværk, der tidligere har købt konsulentens ydelser. Konsulenten oplever således mund-til-mund-metoden som særdeles væsentlig for at sikre fremtidige arbejdsopgaver. Samtidig er konsulentens hjemmeside en væsentlig kilde til kontakt og oplysning, og mange kunder har fundet frem til konsulenten via nettet. Derudover har han givet en lang række foredrag om emnet, hvilket har resulteret i konkrete henvendelser.

Den typiske arbejdsopgave for konsulenten er at styre ansøgningsprocessen ud fra kundens specifikke idé til et forskningsprojekt. Den første opgave er at vurdere, om projektet har realistiske chancer for at få tildelt midler og få afklaret forventninger med kunden. Ansøgningsprocessen og formalia fra EU's side stiller en række krav til ansøger, og derfor stiller konsulenten også en række betingelser til kunder, blandt andet at der er afsat de rette midler og ressourcer, for at processen skal kunne forløbe seriøst. Alt afhængig af projektets udformning, har konsulenten en række forskellige skabeloner, som bliver brugt til sammensætningen af ansøgningen, og som virksomhederne bliver introduceret til og lærer af. Dels via den direkte kontakt med konsulenten og dels gennem hans bog, der præsenterer de forskellige skabeloner.

Arbejdsformen, med meget intensive perioder op til ansøgningsfristen, mener konsulenten er svær at passe ind hos større konsulenthuse. Han er inde over et typisk ansøgningsprojekt i omkring en måneds tid inden ansøgningsfrist. Der arbejdes intensivt, især i den sidste fase, hvor hans arbejdsbelastning er omkring 70 timer om ugen. Endvidere er arbejdsformen atypisk, da en meget stor del af tiden går med at sidde ude hos kunden og tilrettelægge og rådgive, tage med kunden til Bruxelles og mødes med partnere til projektet i lufthavne rundt omkring i Europa.

Drivkraften bag konsulentens ønske om at være selvstændig og arbejde på egen hånd udspringer af forholdene omkring arbejdsformen, der synes at passe bedst ind i en fleksibel enmandsvirksomhed. Samtidig er ønsket om at levere en gennemarbejdet og professionelt udført ansøgning, der har gode chancer for at sikre virksomheden en bevilling, en væsentlig drivkraft. Endvidere fremhæver han, at der er en række fordele ved at være selvstændig. For det første er det muligt selv at tilrettelægge fritiden og arbejdslivet. Arbejdsformen giver rum til selv at bestemme, om han vil tage en dag fri for så at knokle løs og arbejde sent på et andet tidspunkt.

Samtidig er konjunkturerne inden for feltet gode, og der er derfor på nuværende tidspunkt arbejde til alle inden for branchen. Det muliggør et uformelt samarbejde, og de relativt få folk i branchen kender hinanden og mødes tit i forskellige sammenhænge og taler om deres opgaver. Dermed sikres faglig sparring og opdatering på de seneste udviklinger inden for feltet.

Konsulenten fremhæver, at han selv er glad for den lange erfaring, han har bragt med sig ind i sin egen virksomhed, da der inden for hans branche er meget hård konkurrence, og at kun én ud af ti projektansøgninger går igennem hos EU. Derfor er rådet til potentielle selvstændige konsulenter, at man kun skal etablere firma inden for branchen, hvis man har indgående erfaring med området. Omvendt kan han kun anbefale, at der kommer flere fagfolk i branchen, så Danmark kan få del i en større del af de samlede EU-midler.

7.2 Samarbejdet mellem virksomheden og den selvstændige konsulent

I det konkrete samarbejde undersøgelsen har afdækket, løste konsulenten en opgave for et stort dansk medicinalfirma, der søgte EU-midler til udviklingen af et avanceret it-system. Virksomheden tog kontakt til konsulenten i den sidste fase af udfærdigelsen af ansøgningen om 50 millioner kroner, en projektbevilling som virksomheden vandt.

Den pågældende afdeling i virksomheden, der skulle udforme EU-ansøgningen, har 5 fastansatte og en ph.d.-studerende tilknyttet. Afdelingen blev oprettet i 1990'erne og beskæftiger sig primært med udviklingsopgaver, hvor fokus er langsigtet og møntet på udviklingen af konkrete produkter og teknikker over 7-12 års perioder.

Der havde ikke tidligere været kontakt mellem virksomheden og den selvstændige konsulent, men efter et første indledende møde blev det besluttet at indlede et samarbejde, hvor konsulenten skulle bidrage til projektet med sin ekspertviden. Den pågældende afdeling i virksomheden havde ikke tidligere beskæftiget sig med EU-ansøgninger og havde derfor ikke tilstrækkelig kompetence, til at kunne fuldføre ansøgningsproceduren. Derfor var det et væsentligt kriterium for virksomheden, at konsulenten skulle have de nødvendige specifikke faglige kompetencer og have gode kontakter og et godt netværk, da der, blandt andet for at kunne leve op til kravene fra EU, skulle

sammensættes et konsortium bestående af både danske og udenlandske firmaer. Et krav, som den selvstændige konsulent kunne honorere.

I søgningen på en konsulent brugte virksomheden sit netværk, både eksternt og internt, kontaktede Eurocenter og afsøgte markedet for konsulenter, der kunne yde bistand i forbindelse med EU-ansøgninger. Virksomheden fandt i sidste ende frem til den pågældende konsulent via dennes hjemmeside.

I forlængelse af den faglige hjælp med udformningen af EU-ansøgningen, og ud over hvad der var aftalt i den oprindelige kontrakt, blev konsulenten, efter bevillingen kom i hus, tilknyttet virksomheden i forhold til at varetage kontakten med EU. Han varetog opgaven, indtil der blev fastansat en kontaktperson i virksomheden, og løste altså en opgave som virksomheden ikke selv havde kapacitet til. Endvidere har konsulenten fungeret som sparringspartner i forbindelse med mere praktiske spørgsmål omkring udførelsen af projektet, og det er forventningen, at konsulenten fremover, som støtte til projektassistenten, vil blive inddraget i forhold til spørgsmål relateret til ansøgningen og opfølgningen på denne omkring 14 dage til en måned om året. Her er det også konsulentens ekspertise og kendskab til forskellige EU-procedurer, der har værdi for virksomheden.

Det konkrete samarbejde skabte værdi for virksomheden på en række områder. For det første og mest væsentligt var tilførslen af den selvstændige konsulents ekspertviden til virksomheden altafgørende for at vinde bevillingen på 50 millioner. Det var nødvendigt for virksomheden at sikre projektets levedygtighed gennem faglige betragtninger om EU-procedurerne og hjælp til udformningen af ansøgningen for derved at øge sandsynligheden for at få en bevilling. Her manglede virksomheden de nødvendige kompetencer, der altså blev hentet ind via den selvstændige konsulent. Samtidig blev konsulentens ekspertise brugt til at sikre opfølgning og monitorering af projektet, efter bevillingen var vundet.

Ud over at bidrage med den konkrete ekspertviden, sikrede konsulenten vidensdeling, således at virksomhedens ansatte lærte om procedurerne omkring ansøgningen og den efterfølgende bevillingsproces. Selve læringen omkring ansøgningsprocedurerne skete i forbindelse med det tætte samarbejde om udformningen af ansøgningen, hvor de involverede medarbejdere på virksomheden fik indblik i de forskellige facetter af skriveprocessen. Samtidig fik virksomheden en grundig indførelse til de modeller for ansøgninger og værktøjer til budgetlægning m.m. Læringen pågår stadig, hvilket sker ved at konsulenten indfører en projektassistent i de komplicerede regnskabstekniske problemstillinger, der relaterer sig til bevillingen.

Konsulenten har gennem sine omfattende kontakter til både danske og internationale organisationer og virksomheder skabt værdi ved at udvide virksomhedens netværk. Dette har betydet, at virksomheden nu indgår i et samarbejde med andre virksomheder inden for flere forskellige brancher. Ud over den umiddelbare fordel ved at udvide sit netværk, ligger der fra virksomhedens side strategiske overvejelser bag inddragelsen af selvstændige konsulenter.

7.3 Virksomhedens generelle anvendelse af konsulenter

I afdelingen såvel som i den pågældende gren af virksomheden er det reglen, at der løbende er en stor andel af eksterne konsulenter fra både enkeltmandsvirksomheder og større konsulenthuse tilknyttet. Således udgør eks-

terne konsulenter omkring 10 % af den samlede medarbejderstab på omkring et par hundrede.

Den relativt store andel af eksterne konsulenter relaterer sig til de udviklingsopgaver, der løses. Især i de indledende faser af et udviklingsprojekt er der mange eksterne tilknyttet, hvilket skyldes betragtninger om det uensigtsmæssige i, ud fra omkostningssyn, at fastansætte folk til projekter, som man ikke kender gennemførligheden af, og hvor man derfor efter en kortere periode måske skal skille sig af med folk igen. Derfor bruges eksterne konsulenter, indtil projektet har vist sig levedygtigt, hvilket både økonomisk og udviklingsmæssigt er den bedste måde at tilrette udviklingsaktiviteterne på.

Endvidere søger virksomheden netop i opstartsfasen eksterne folk, der i kraft af deres specifikke ekspertviden, blandt andet i forhold til nye teknologier, kan bidrage med en lang række værdifulde og forskellige inputs til udviklingsprocessen. Endelig er det væsentligt for virksomheden at kunne starte et projekt op, så snart en idé viser sig interessant. Fast ansættelse af medarbejdere er en tidskrævende proces i et udviklingsperspektiv, hvor der skal rykkes hurtigt, og derfor inddrages eksterne konsulenter også for at løse kapacitetsproblemer i opstartsfasen.

I forlængelse heraf ser virksomheden i princippet ikke nogen barrierer for inddragelse af selvstændige konsulenter i dens udviklingsopgaver. Derfor er det heller ikke sådan, at projekter går i stå, hvis der ikke internt kan findes folk til en opgave. Det eneste forbehold virksomheden ser i forhold til anvendelse af selvstændige konsulenter er i forhold til egentlig personaleledelse, samt det forhold at jo tættere arbejdsopgaven kommer på virksomhedens kernekompetencer, jo mere foretrækker virksomheden benytte egne fastansatte medarbejdere.

Virksomheden lægger vægt på, at konsulenter har et omfattende netværk, både til faglige sparringspartnere og til kunder, og at de i høj grad er fagligt opdateret og derfor besidder viden, der er til gavn for virksomheden.

Samtidig med de positive effekter af konsulentens omfattende netværk skal inddragelsen af en konsulent, der har arbejdet eller kommer til at arbejde for konkurrenter, afvejes et konkurrencehensyn. Her er det dog virksomhedens opfattelse, at denne er bedre tjent ved at trække på en selvstændig konsulent med omfattende viden og netværk på baggrund af en klar kontrakt frem for at frygte at viden gennem konsulenten siver til konkurrenterne. Det øgede netværk betyder, at der er sket en internationalisering af virksomheden, og at der i kraft af samarbejdet i konsortiet er skabt nye markeder, som virksomheden kan profitere af.

7.4 Selvstændige konsulenter, strategiske overvejelser og fremtiden

Overordnet set afhænger virksomhedens valg mellem større konsulenthus og selvstændige konsulenter af de konkrete arbejdsopgaver, der skal løses. Hvor der er tale om opgaver af mere generisk karakter, tages der ofte kontakt til større konsulentfirmaer, der kan levere mange folk, mens der ofte købes ydelser fra selvstændige konsulenter, når der er brug for helt specifik faglig viden.

Det er dog ikke sådan, at der generelt er retningslinjer for, hvornår der benyttes konsulenthus, og hvornår der benyttes eksterne konsulenter, da der fra virksomhedens side primært fokuseres på at indkøbe de nødvendige

kompetencer fra opgave til opgave, og at de involverede kan leve op til virksomhedens krav om kvalitetssikring.

Det forsøges fra virksomhedens side at etablere et fast samarbejde med et begrænset antal (5-10 stykker) af de konsulenthuse og selvstændige konsulenter, der benyttes til opgavevaretagelse. Dette for på den måde dels at sikre en vis kontinuitet i samarbejdet og dels for at nedbringe de omkostninger, der er ved at skulle introducere og opdatere de eksterne konsulenter til virksomhedens generelle og aktuelle aktiviteter.

Inden for det konkrete felt, hvor den selvstændige konsulent arbejder, er der ikke nogle større konsulenthuse, der har kompetencer og leverer ydelser. Derfor er der ikke konkurrence mellem de forskellige enkeltmandsvirksomheder og større konsulenthuse om at vinde kontrakter, men det er konsulentens vurdering, at de større konsulenthuse ville have nogle fordele i en sådan konkurrencesituation, da firmaerne dels råder over en lang række kapaciteter, blandt andet administrative, der kan supplere den direkte konsulentydelse. Derudover er større huse ikke så udsatte ved sygdom. Omvendt er det indtrykket, at de selvstændige konsulenter hurtigere bliver en del af virksomheden og konstruktivt kan indgå som en del teamet på den pågældende opgave. Samtidig kan den selvstændige konsulent levere et produkt, der er tilpasset den enkelte virksomhed, og ikke er en standardiseret model, som større konsulenthuse ofte udvikler.

I virksomheden er vurderingen, at forholdet mellem fastansatte og eksterne konsulenter har fundet et leje, der sikrer den optimale udnyttelse af ressourcerne. Derfor vil en fremtidig vækst i brugen af selvstændige konsulenter være afhængig af virksomhedens overordnede vækst, og jo flere afdelinger der oprettes, jo flere konsulenter er der brug for.