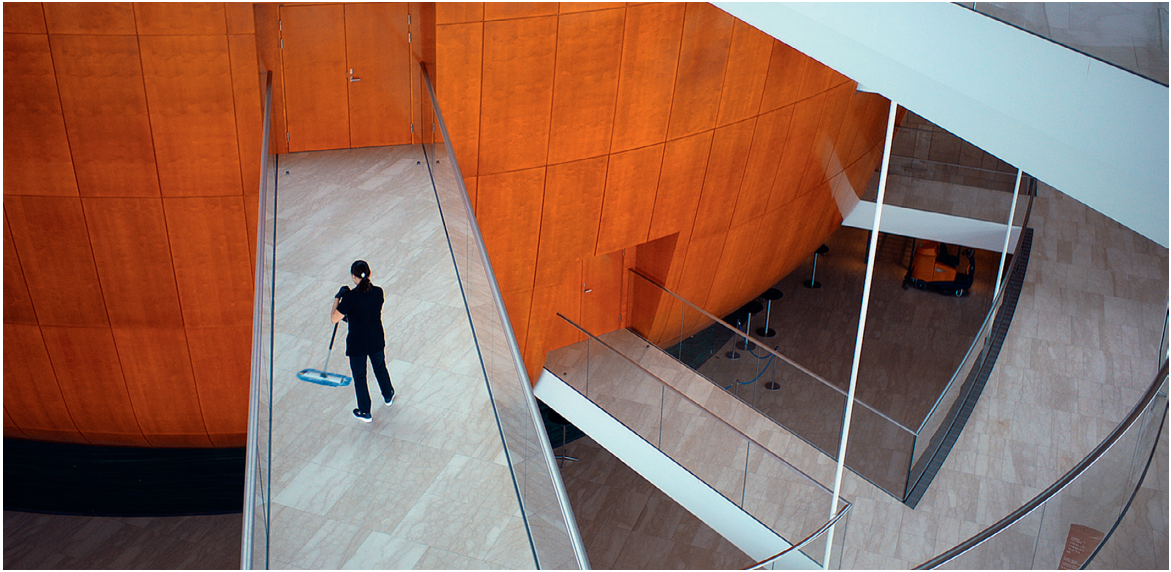


2019



# **DEN GODE UDBUDSPROCES GØR SAMARBEJDET BEDRE**





# Introduktion

Virksomheder i servicebranchen og offentlige ordregivere arbejder tæt sammen for at levere mest mulig kvalitet for borgernes skatte kroner. Det er vigtigt, at parterne løbende arbejder på at forbedre processen, når en opgave bliver udbudt, så det offentlig-private samarbejde skaber mest mulig værdi i den offentlige service til gavn for borgerne og slutbrugerne. Den gode udbudsproces er afgørende for samarbejdets succes, fordi en god proces blandt andet giver mulighed for:

- at få mere fleksible og nytænkende service-løsninger, der passer til slutbrugernes behov.
- at minimere de unødige omkostninger, som ordregiver og leverandør har ved at deltage i udbuddet.
- at leverandørerne nemmere kan gennemskue, hvad der skal til for at vinde konkurrencen, så tilbuddene rammer rigtigt i forhold til pris og kvalitet.

Med disse positive effekter in mente er der derfor behov for, at vi i fællesskab arbejder for at gøre processen forud for samarbejdets start endnu bedre. Målet er et tættere og løbende samarbejde frem for et mere traditionelt kunde-/leverandørforhold.

Der er ikke én bestemt tilgang, der sikrer innovationen, men der er flere valg i forbindelse med udbudsprocessen, som alt andet lige øger sandsynligheden for nogle bedre løsninger. Derfor har DI Service og IKA i dette idékatalog

samlet en række forslag til at forbedre udbudsprocessen i forbindelse med udbud på serviceområdet.

Overskrifterne for forslagene er:

- 1. Få et bedre kendskab til markedet med forudgående dialog**
- 2. Overvej fordelene ved en fleksibel udbudsform**
- 3. Stil de relevante krav til virksomhedernes egnethed**
- 4. Prækvalificer et passende antal tilbudsgivere**
- 5. Balancer vægtningen mellem kvalitet og pris**
- 6. Øget brug af krav til serviceløsningens funktion**
- 7. Udnyt dine kollegaers erfaringer og ekspertise.**

Vi håber, at idékataloget vil inspirere offentlige ordregivere og leverandører, og at det vil fungere som afsæt for dialog om at skabe de bedst mulige rammer for udbudsprocessen, så vi ender ud med bedre løsninger til gavn for borgerne.

God læselyst!

Morten Schou Andersen  
Formand for DI Service Udbudspanel

Jeanet Vandling  
Bestyrelsesformand for IKA

# 1

## Få et bedre kendskab til markedet med forudgående dialog



Når offentlige ordregivere forbereder et udbud, er det en klar fordel at gå i dialog med virksomhederne, inden udbuddet bliver offentliggjort. Offentlige ordregivere skal ofte sende opgaver i udbud inden for mange forskellige områder, og det stiller store krav til ordregiverens kendskab og viden om de forskellige markeders serviceløsninger. Det gælder især i forbindelse med udbud af serviceydelser, der ofte er mere komplekse end almindelige vareindkøb. Samtidig går udviklingen hurtigt, da virksomhederne hele tiden arbejder på at udvikle deres løsninger for at stå så godt som muligt i konkurrence med andre virksomheder.

Disse faktorer gør dialogen med virksomhederne til et godt og nyttigt redskab, da det

giver ordregiver bedre viden om branchespecifikke krav, relevante tildelingskriterier og de nye løsninger, som virksomhederne kan tilbyde. Desuden kan ordregiver få feedback i forhold til at afklare, hvad der er det bedste valg af udbuds- og kontraktform.

### DIALOGEN TJENER SIG IND PÅ SIGT

Det tager naturligvis tid og ressourcer at indgå i en dialog, og dialogen kan derfor blive nedprioriteret, hvis indkøbs- og udbudsafdelingen er presset på tid og ressourcer. Det er dog afgørende, at den forudgående dialog bliver vægtet højt, for erfaringerne viser tydeligt, at tiden og ressourcerne tjener sig ind på sigt. I en rundspørge<sup>1</sup> blandt offentlige ordregivere angav hele 98 pct., at omkostningerne ved at indsamle nye oplysninger om markedet før

1 Rådet for Offentlig-Privat Samarbejde, Udbudskulturen i Danmark, 2014.

udbuddet er givet godt ud. I samme rundspørge var der også bred enighed blandt ordregivere og virksomheder om, at dialogen giver et bedre udbudsmateriale.

Når ordregiver har foretaget udbud på et område tidligere og allerede har et vist kendskab til markedet, kan det føre til, at ordregiver fravælger den forudgående dialog. Det går imidlertid hurtigt i udviklingen af serviceløsningerne, og derfor er det som regel også relevant at indgå i en markedsdialog, selvom der er tale om en genudbudt opgave.

### VIDE RAMMER FOR DIALOG

I udbudsloven er der meget vide rammer for dialog mellem ordregiver og virksomheder forud for udbuddet. Alligevel oplever Konkurrence- og Forbrugerstyrelsen, at både virksomheder og indkøbere ofte er tilbageholdende med at indgå i dialog. Hvis denne tilbageholdenhed bunder i tvivl om de lovmæssige rammer for dialogen, er Konkurrence- og Forbrugerstyrelsens vejledning<sup>2</sup> om dialog før og under udbudsprocessen nyttig læsning.

### FORSKELLIGE FORMER FOR DIALOG

Der er ingen formelle krav til, hvordan en forudgående dialog med markedet skal foregå. Der er imidlertid mange forskellige former for markedsdialog, som ordregiver kan gøre brug af. Én form for dialog er per definition ikke bedre end andre i alle tilfælde, og forskellige dialogformer har hver sine styrker og svagheder. Når leverandørmøder bliver anvendt, er det dog som regel bedst givet ud med en-til-en-møder, da virksomhederne typisk ikke kan være lige så åbne, hvis de sidder til bords med deres konkurrenter.

I sidste ende er det organiseringen af markedsdialogen og ikke valget af form for markedsdialog, der afgør, hvor godt ressourcerne ved at foretage en forudgående dialog er givet ud. I den forbindelse anbefales følgende til at sikre, at ressourcerne til markedsdialogen bruges optimalt:

- 1. Tilrettelæg markedsdialogen, så dialogen står mål med udbudskontraktens værdi.**
- 2. Invitér markedet ind til dialog tidligt i processen.**
- 3. Giv markedet mulighed for at komme med input til de væsentlige dele af udbuddet.**
- 4. Gør det klart og konkret, hvilke dele af udbuddet der ønskes bemærkninger til.**

### EKSEMPLER PÅ FORMER FOR MARKEDSDIALOG

- Leverandørmøder – både enkeltvis og som gruppe
- Online dialog
- Leverandører møder slutbrugerne
- Henvendelse til brancheorganisationer
- Telefoniske interviews
- Desk research
- Erfaringsopsamling hos andre ordregivere
- Fremvisning og besigtigelse
- Forhåndsmeddelelse om, at foreløbigt udbudsmateriale sendes i høring

<sup>2</sup> Konkurrence- og Forbrugerstyrelsen, Dialog før og under udbudsprocessen, 2018.

# 2

## Overvej fordelene ved en fleksibel udbudsform

Ligesom det er godt for samarbejdet med en forudgående dialog med markedet, er det også en god idé at have dialog under et udbud. Det bliver også understreget i en rundspørge blandt offentlige ordregivere og virksomheder<sup>3</sup>, der peger på, at dialog under udbuddet fører til færre misforståelser og afklaring af uklarheder i udbudsmaterialet.

Med den nye udbudslov er der kommet nye fleksible og innovationsfremmende udbudsformer (konkurrencepræget dialog, udbud med forhandling og innovationspartnerskab), som netop giver vide rammer for forhandling og dialog, efter udbudsmaterialet er udarbejdet og udsendt. Anvendelsesområdet for de fleksible procedurer konkurrencepræget dialog og udbud med forhandling er sammenfaldende. Ifølge Konkurrence- og Forbrugerstyrelsen er de dog hver især egnede til forskellige typer af anskaffelser<sup>4</sup>:

- **Udbud med forhandling:** Retter sig mod anskaffelser, hvor der på baggrund af et indledende tilbud forhandles med henblik på at forbedre indholdet af tilbuddet for at opnå et indkøb, der er fuldstændigt tilpasset ordregivers behov.
- **Konkurrencepræget dialog:** Retter sig mod anskaffelser, hvor der er behov for dialog om løsningen af en opgave med henblik på at fastlægge, hvorledes ordregivers behov bedst kan opfyldes.

### MANGE FORDELE MED NYE FLEKSIBLE UDBUDSFORMER

De fleksible procedurer er naturligvis ikke pr. definition altid det bedste valg. Men fleksibiliteten og rummet for at forbedre serviceløsningerne gør ikke desto mindre, at indkøbere og virksomheder i samarbejde bedre kan sikre sig, at borgeren i sidste ende modtager den bedst mulige serviceløsning inden for de givne rammer. Det er et resultat af mange faktorer så som mere viden om markedet, mere overskuelig spørgsmål/svar-fase, bedre forståelse af sammenhængen mellem pris og krav, bedre indtryk af virksomhedernes organisation, afklaring af risiko og styrket konkurrence mv.

### BREDE BETINGELSER FOR BRUG AF FLEKSIBLE UDBUDSFORMER

Betingelserne for at anvende udbud med forhandling og konkurrencepræget dialog er ens og lyder som følger:

- at ordregiver har et behov, der forudsætter tilpasning af allerede tilgængelige løsninger
- at der er tale om anskaffelse af design og innovative løsninger
- at der er tale om en afskaffelse af særlig kompleksitet
- at ordregiver ikke kan fastlægge de tekniske specifikationer tilstrækkelig præcist.

<sup>3</sup> Rådet for Offentlig-Privat Samarbejde, Udbudskulturen i Danmark, 2014.

<sup>4</sup> Konkurrence- og Forbrugerstyrelsen, Dialog før og under udbudsprocessen, 2018.

Betingelserne har en bred karakter, og udbudsformerne kan derfor blive anvendt i forbindelse med de mange indkøb af serviceopgaver. Derudover er der i udbudsloven meget få retningslinjer for, hvordan forhandlingen rent faktisk skal blive gennemført. Det vigtigste er at dokumentere forhandlingen og sikre, at de almindelige principper om ligebehandling og gennemsigtighed bliver overholdt.

### DEN FORUDGÅENDE MARKEDSDIALOG ER STADIG VIGTIG

Som det fremgår, er mulighederne for at anvende de fleksible udbudsformer vide, og ordregivere og virksomheder kan også som udgangspunkt forhandle eller have en dialog om alt ud over de grundlæggende elementer. Det vil sige, at der ikke er mulighed for at forhandle om mindstekrav, tildelingskriterier og det endelige tilbud. Selvom man anvender en fleksibel procedure, er det derfor stadig vigtigt at gøre brug af den forudgående markedsdialog, da det kan sikre, at der kun bliver anvendt klare og præcise mindstekrav, som er grundlæggende elementer.



# 3

## Stil de relevante krav til virksomhedernes egnethed

Leveringen af serviceydelser til stat, regioner og kommuner har ofte stor politisk bevågenhed, og der er ofte mange interessenter, som har holdninger til vilkårene, samarbejdet og leverancen. Derfor er vurderingen af potentielle tilbudsgiveres egnethed til at indgå i samarbejdet også en afgørende fase i udbudsprocessen. Dette kan umiddelbart synes at være en opgave, som er ligetil, men i virkeligheden er det ofte en kompleks opgave, som kan indeholde flere elementer.

### BRANCHEKENDSKAB OG MINIMUMSKRAV

Minimumskrav til egnethed for deltagelse i konkurrencen vedrører virksomhedernes

økonomiske og finansielle samt tekniske og faglige formåen. Kravene vil i et vist omfang variere afhængig af den service, som udbydes. Kravene skal være relevante for udførelsen af den konkrete service, som udbydes. Det vil derfor også være relevant at drøfte krav til egnethed i den forudgående markedsdialog og dermed få et indtryk af branchemæssige forhold, der bør tages højde for.

Udbudslovens §§154 – 158 beskriver præcis, hvilken dokumentation ordregiver kan anmode virksomhederne om i forbindelse med vurderingen af egnetheden. Det kan eksempelvis være et ønske fra den offentlige ordregiver, at den kommende samarbejdspartner har





konkret erfaring og modenhed med levering af en serviceopgave svarende til den udbudte. I sådanne tilfælde kunne det være relevant at anmode om virksomhedens referencer for levering af tilsvarende ydelser.

### HUSK PROPORTIONALITETEN

Dokumentation af virksomhedens økonomiske og finansielle formåen bliver normalt efterspurgt i forbindelse med et udbud, og det er helt op til ordregiver at afgøre, hvilken dokumentation der skal forlanges. Men ordregiveren skal gøre sig klart, at dokumentationen skal være proportional med den udbudte serviceopgave. Derudover bør den efterspurgte dokumentation indgå i den reelle vurdering af

egnetheden. Er der tvivl om disse forhold, bør det inddrages i den forudgående markedsdialog. Endelig bør ordregiver afveje behovet for specifikke krav til teknisk og økonomisk formåen i forhold til små og mellemstore virksomheders muligheder for byde på opgaven.



## EKSEMPLER PÅ UDVÆLGELSESKRITERIER

Økonomisk, finansiell og teknisk formåen:

- Bevis for en vis minimumsomsætning, herunder en vis minimumsomsætning inden for det område, som kontrakten dækker.
- Oplysninger om deres årsregnskab, der viser forholdet mellem f.eks. aktiver og passiver.
- Krav til teknisk formåen bør tilpasses på baggrund af den forudgående markedsdialog og den konkrete type service, som udbydes. Det kan eksempelvis være minimumskrav til relevante referencer, uddannelsesmæssige og faglige kvalifikationer af medarbejdere samt tekniske foranstaltninger til kvalitetssikring.

# 4

## Prækvalificer et passende antal tilbudsgivere

Antallet af tilbudsgivere har indflydelse på transaktionsomkostningerne og håndterbarheden af udbudsprocessen. Som offentlig ordregiver bør man derfor overveje, hvor mange virksomheder man vil modtage tilbud fra.

### UDBUD AF SERVICEYDELSER KRÆVER SERIØS DIALOG

Samtidig vil ordregiveren opleve, at en seriøs og struktureret dialog med et begrænset antal tilbudsgivere vil resultere i tilbud, som er bedre tilpasset og afstemt til de konkrete forventninger. Derfor vil anbefalingen også være, at serviceydelser udbydes med en indledende prækvalifikation af et begrænset antal egnede tilbudsgivere.



At begrænse antallet af virksomheder til at afgive tilbud kræver, at man som ordregiver kan argumentere sagligt og redeligt for, hvilke oplysninger der bliver lagt til grund for udvælgelsen. Egnethedskriterierne er nærmere beskrevet i afsnit 3) Stil de relevante krav til virksomhedernes egnethed.

### TYDELIG PROCEDURE FOR UDVÆLGELSE

Ordregiver har mulighed for at fastsætte minimumskrav til udvælgelse for potentielle tilbudsgivere. Ordregiver skal oplyse, hvor mange virksomheder der er blevet opfordret til at afgive tilbud, men den nedre grænse må ikke sættes til mindre end fem. Hvis der modtages flere ansøgninger end fastsat, skal ordregiver efterfølgende kunne redegøre for, hvordan ansøgningerne er vurderet i forhold til hinanden og dermed, hvorfor nogle er fravalgt.

Denne fase i udbudsprocessen kan af mange virksomheder opleves uigennemsigtig og kan derfor give anledning til efterfølgende spørgsmål og afklaring, som kunne være undgået ved større åbenhed. Det skal derfor anbefales, at udvælgelsesproceduren angives tydeligt i udbuddet.



## EKSEMPEL

Ordregiver fastsætter eksempelvis 60 overordnede point til udvælgelseskriterier og tildeler herefter:

- 18 point til kategorien for økonomisk og finansiel formåen
- 18 point for teknisk formåen
- 24 point for faglige formåen, som ordregiver definerer som f.eks. personalets erfaring, uddannelse, sygefravær eller andet.

For mere inspiration – se *”Vælg den bedste værdi – en vejledning for private og offentlige organisationer, der tildeler kontrakter for rengøringsydelse*”. Se [service.di.dk](http://service.di.dk) vedrørende offentlig-privat samarbejde og publikationer.

# 5

## Balancer vægtningen mellem kvalitet og pris

Erfaringsmæssigt har det vist sig, at et stort prisfokus kan øge risikoen for et utilfredsstillende samarbejde. Det er uheldigt og er både til skade for kommunens og servicebranchens omdømme. Når kvalitet i stedet fylder mere i bedømmelsen af virksomhedernes tilbud, bliver der skabt bedre betingelser for at få bragt smartere løsninger i spil.

Det anbefales derfor, at ordregiver vægter andre parametre end pris og afviser unormalt lave tilbud. Det kan selvfølgelig være sværere at måle kvalitetsparametre, men det mål kunne f.eks. bestå af en realistisk startplan, leveringssikkerhed, miljøhensyn, moderne metoder, egenkontrol, arbejdsmiljø mv. I den forbindelse skal det understreges, at antal af præsterede timer i forbindelse med løsningen af serviceopgaven er et dårligt mål for kvalitet, idet det ligefrem kan mindske incitamentet til at bringe nye og mere effektive metoder i spil.

### UDNYT SPREDNINGEN PÅ KVALITETSPARAMETERET

Selv om kvalitet som tildelingskriterie bliver vægtet højt, kan prisen stadig være meget udslagsgivende. Det sker blandt andet, hvis man ikke benytter spredningen i pointtildelingen, hvorfor den reelle konkurrence vil være på prisen. Det anbefales derfor, at spredningen på kvalitetsparameteret bliver anvendt.

Hvis ordregiver har kendskab til sin økonomiske ramme, kan ordregiver alternativt gøre brug af et såkaldt ”omvendt udbud” for at skabe konkurrence om kvaliteten. Her gør

ordregiver på forhånd virksomhederne opmærksom på den økonomiske ramme. Derefter konkurrerer virksomhederne på, hvem der kan tilbyde den bedste serviceløsning inden for den opstillede økonomiske ramme.

### VÆR ÅBEN OMKRING EVALUERINGEN

Jo større klarhed og gennemsigtighed omkring evalueringsmodeller, desto bedre og skarpere tilbud kan virksomheder give. Det er særligt centralt for virksomhederne at kunne se, hvordan pris reelt vægtes over for kvalitet. For at sikre den bedst mulige konkurrence om opgaveløsningen anbefaler Konkurrence- og Forbrugerstyrelsen også, at indkøberen offentliggør så detaljerede oplysninger om evalueringsmodellen som muligt.

# 6

## Øget brug af krav til serviceløsningens funktion

Ordregivers krav til ydelsen sætter rammerne for leverandørens opgaveløsning. Derfor har kravspecifikationerne stor betydning for såvel kvaliteten som omkostningseffektiviteten i den leverede service. Jo bredere betingelser. Jo bredere rammerne er, desto bedre betingelser har virksomhederne for at bringe deres specialiserede og nye serviceløsninger i spil.

Kravene kan overordnet inddeles i følgende tre kategorier:

- **Input:** Ressourcer, som skal bruges til at levere et bestemt output
- **Output:** Målbare tiltag, der iværksættes for at opnå et givent outcome
- **Outcome:** Målbare virkninger, som kan vurderes objektivt.

Kravene i et udbud af en serviceopgave kan indeholde elementer fra alle tre typer af krav. Output- og outcome-baserede krav bliver også omtalt som funktionskrav. Outcome-baserede krav er kendetegnet ved, at ordregiver fokuserer på virkningen af nye tiltag, og hvordan der fastholdes et højt serviceniveau inden for de økonomiske rammer.

### FOKUSER PÅ VIRKNINGEN AF SERVICELØSNINGERNE

Det er forskelligt, hvordan man prioriterer krav til henholdsvis input, output og outcome, men brug af inputbaserede krav har traditionelt været udbredt. Et for stort fokus på inputbaserede krav så som præsterede antal timer risikerer dog at hindre mulighederne for at få nye

og mere effektive løsninger bragt i spil. Det anbefales i stedet, at udbud i højere grad tager udgangspunkt i krav til virkningen (outcome) af virksomhedernes løsninger. Dermed får virksomhederne bredere rammer og mere fleksibilitet, som giver dem bedre betingelser for at anvende deres specialiserede og nye serviceløsninger.

### FÅ KENDSKAB TIL RELEVANTE PRÆSTATIONSMÅL I DEN FORUDGÅENDE DIALOG

Der er forskel på serviceløsninger, og derfor er det vigtigt, at ordregiver benytter branchespecifikke præstationsmål til at vurdere, om leverandøren opfylder kravene til løsningens virkning. Eksempelvis vil det i en rengøringskontrakt være relevant at måle slutbrugernes oplevelse af rengøringskvaliteten, mens et udbud af vagtydelser kan være baseret på mål for dokumenteret tryghed blandt slutbrugere. Den forudgående markedsdialog kan benyttes til at få kendskab til de relevante mål. På rengøringsområdet findes eksempelvis standarden INSTA800, der er en nordisk standard, som er udarbejdet med deltagelse fra leverandører, kunder og faglige organisationer.

# 7

## Udnyt dine kollegaers erfaringer og ekspertise

En løbende deling af viden mellem offentlige ordregivere i og på tværs af organisationer er helt nødvendigt for at forbedre udbudsprocesserne og det efterfølgende samarbejde med leverandørerne. Danmark er et lille land og vi har tradition for et åbent og tillidsfuldt samarbejde. Der er derfor mulighed for, at vi forholdsvis hurtigt kan få udbredt eksempler på gode udbudsprocesser.

### GØR BRUG AF EKSISTERENDE VIDEN

Der findes allerede mange kanaler til vidensdeling. KL's Udbudsportalen, Konkurrence- og Forbrugerstyrelsen, kommunale indkøbsfællesskaber, IKA – foreningen for offentlige indkøbere og Dansk Industri er alle eksempler på

organisationer, som gennem hjemmesider, vejledninger og anbefalinger, tænketanke, ekspertpaneler, seminarer og konferencer forsøger at skabe rum for vidensdeling vedrørende udbud af serviceydelser. Idékataloget "Den gode kontrakt skaber værdi i samarbejdet" er et konkret eksempel på, at IKA og DI har samlet en række forslag til at styrke udformningen og styringen af servicekontrakter.

Heldigvis fungerer langt de fleste udbud og efterfølgende samarbejdsrelationer godt. Vi skal først og fremmest lære af de gode eksempler. Desværre ser vi også en gang imellem samarbejdsrelationer, som fungerer dårligt.



De gensidige forventninger mellem leverandør og ordregiver har ikke været ordentligt afstemt, uforudsete hændelser og manglende fleksibilitet i kontraktgrundlaget, leverance- og kvalitetssvigt, volumen mindre end antaget, u hensigtsmæssig konkurrencedynamik eller en umoden samarbejdsorganisation er blot nogle af årsagerne til, at et samarbejde kører skævt – og i yderste konsekvens afsluttes før tid.

### ET GODT UDBUD BØR VURDERES PÅ DET EFTERFØLGENDE SAMARBEJDE

Ikke alt kan forudses og håndteres i udbuddet, men det er dog ofte i denne proces, at kimen til succes eller fiasko i det efterfølgende samarbejde lægges. Et godt udbud kan typisk måles på, hvorvidt det efterfølgende samarbejde fungerer for både ordregiver og leverandør i et ligeværdigt partnerskab. Det kan derfor have stor værdi, at indhente erfaringer og ekspertise hos kollegaer og blandt virksomheder i den pågældende branche.

Brug af servicemæglere kan i nogle tilfælde være en god løsning for at sikre sig den nødvendige ekspertise og erfaring. I sådanne tilfælde skal man som ordregiver være opmærksom på at sikre sig den direkte og konstruktive dialog både i tilbudsfasen og i den efterfølgende kontraktfase. Mangel på konstruktiv dialog og løbende forventningsafstemning kan på sigt medføre omkostninger og unødige konflikter. En servicemægler s arbejde skal vurderes på succesen af det

efterfølgende samarbejde mellem ordregiver og leverandør. Er der eksempelvis ofte behov for at udstede bod i det efterfølgende samarbejde, har det ofte en sammenhæng til kvaliteten af det forudgående udbud.



### RELEVANTE HJEMMESIDER

- IKA.dk
- Service.di.dk
- Bedreudbud.dk
- Udbudsportalen.dk
- di.dk/ops



**IKA** er en forening af offentlige indkøbere og har eksisteret i 30 år. IKA har medlemmer repræsenteret af alle kommuner i Danmark, alle regioner, selvejende institutioner, ministerielle institutioner, forsyningsselskaber, boligselskaber og statslige instanser. Alle der er udbudspligtige, kan blive medlem af IKA.

**IKA** ønsker at være knudepunktet for offentligt indkøb - samt det foretrukne sted for kompetenceudvikling.



**DI Service** er et branchefællesskab i DI, der samler den operationelle servicebranche.

**DI Service** understøtter DI's arbejde for at sikre de bedste mulige rammer for at drive servicevirksomhed i Danmark, og vi bidrager til, at servicebranchen styrker sin rolle som en central samfundsaktør.