

Vælg den rigtige partner

FIND BALANCEN I DIT UDBUD

Fælles anbefalinger fra DI og IKA





INTRO

Staten, regionerne, kommunerne og andre offentlige instanser indkøber varer og serviceydelser for omkring 350 mia. kr. årligt.

Sådan et beløb åbner rig mulighed for at understøtte den innovation og udvikling, som vi i Danmark ønsker os og har brug for.

Et Danmark med:

- ➔ effektive offentlige indkøb
- ➔ offentlige indkøb, der bidrager til at forebygge fortsatte klimaforandringer ved at reducere offentlige indkøbs forbrugsbaserede klimaaftryk
- ➔ social ansvarlighed og ordentlige arbejdsvilkår
- ➔ et dynamisk hjemmemarked for danske virksomheder, som fundament for eksport og vores fælles velfærd
- ➔ højere kvalitet i de skattefinansierede ydelser
- ➔ plads til små og mellemstore virksomheder i udbudene

Virksomheder i servicebranchen og offentlige ordregivere arbejder tæt sammen. Det er en forudsætning for det gode samarbejde, at parterne hele tiden arbejder på at forbedre processer, rammer og indhold, så det offentligt-private samarbejde skaber mest mulig værdi for alle.

IKA – foreningen af offentlige indkøbere – og DI Service har tidligere sammen udarbejdet anbefalinger til ”Den gode udbudsproces” og ”Den gode kontrakt”. I disse anbefalinger dykker vi en smule længere ned i de kriterier og krav, som danner grundlaget for valg af leverandør. Det er en fælles ambition, at disse generelle anbefalinger følges op af konkrete idéforslag til de enkelte services, herunder rengøring, vask og tekstiler, vagt og sikkerhed, kantinedrift og andre operationelle services. Konkret har IKA og DI Service aftalt, at disse generelle anbefalinger følges op af en række webinarer, hvor vi iscenesætter en åben dialog om helt specifikke udbudsemner. Den fælles ambition er, at vi bevæger os fra helikopteren ned i det konkrete udbudsmateriale.

Anbefalingerne i dette udspil skal i samspil med de opfølgende webinarer inspirere offentlige ordregivere og private leverandører, og give anledning til refleksion og dialog om, hvordan vi bedst muligt bruger den offentlige indkøbskraft som løftestang for de mange ønsker og hensyn, der naturligt knytter sig denne efterspørgselskraft. Med dette udspil sendes en invitation om at styrke partnerskabet mellem den offentlige og den private sektor.

God læselyst!

Jesper Langkjær
Bestyrelsesformand for IKA

Jacob Nibe
Formand for DI Service
Udbudspanel

1

LAD KVALITETEN VÆRE AFGØRENDE

Et udbud af en serviceydelse kan som regel ikke sammenlignes med et almindeligt vareudbud. Serviceydelser indebærer oftest et tæt og dagligt samarbejde mellem ordregiver og den valgte leverandør, hvorfor det i langt højere grad vil være et partnerskab, fremfor et traditionelt bestiller/udfører forhold. De valgte kriterier for den endelige tildeling af kontrakten, skal derfor sikre det mest fordelagtige samarbejde.

Det skal grundigt overvejes, hvilke kriterier for tildeling af en kontrakt, som skal være bærende for et udbud. Kriterierne skal naturligvis tilpasses den opgave, som ordregiver skal have udbudt. Men også udvælgelsen af hvilke virksomheder, som overhovedet skal have mulighed for at ansøge om deltagelse eller afgive et tilbud, samt hvilke mindstekrav der opstilles i kontrakten, har stor betydning for, om den kommende leverandør er kompetent og har mulighed for at bidrage med egne innovative løsninger. Det er denne balance i udbudsmaterialet, som vi på tværs af offentlig og privat skal afstemme i det konkrete udbud.

Et for stort prisfokus i tildelingen kan øge risikoen for et utilfredsstillende samarbejde, og kan tilmed være unødvendig spild af evalueringstid, fordi en effektiv priskonkurrence ikke er afhængig af, at pris vægter højest i evalueringen. Utilfredsstillende samarbejder, som følge af ensidige priskonkurrencer, leder både frem til bøvler og besvær i det konkrete, og kan i det generelle skade både offentlige ordregiveres og servicebranchens omdømme. Dårlige erfaringer kan skade fortællingen om værdien af offentlig-privat samarbejde, og det kan hverken offentlige udbudsprofessionelle eller private leverandører være tjent med.

Når kvalitet er i højsædet i bedømmelsen af virksomhedernes tilbud, får de dygtige og seriøse servicevirksomheder mulighed for at sætte deres kompetencer i spil, og dermed opnå bedre betingelser for at fremme gode løsninger. Metodefrihed ved leverandørernes leverancer er en fordel, da det bl.a. er en forudsætning for nytænkning, og skaber et mere gnidningsfrit samarbejde i hverdagen.

Udnyt spredningen på kvalitetsparameteret

I et marked præget af hård konkurrence og i evalueringsmodeller, hvor prisen vægter højest og kvalitet modsvarer de vægter marginalt, vil tilbudsgiverne gå efter at tilpasse prisen benhårdt til den definerede kvalitet i udbudsmaterialet. Der er derfor risiko for, at margenen for fleksibilitet, og muligheden for tilpasning i ”den virkelige hverdag”, bliver meget begrænset – enten fordi ordregiver ikke har kunnet beskrive opgaven præcist nok eller fordi leverandøren har været for optimistisk i sit tilbud. Det kan i nogle tilfælde medføre reelle eller oplevede leveringssvigt, når kontraktlige bestemmelser skal omsættes til hverdagens service hos brugerne.

Både offentlige ordregivere og servicevirksomheder har en interesse i, at der indføres en ambitiøs og modig offentlig udbuds- og indkøbsadfærd på alle tre bundlinjer: økonomisk, socialt og miljømæssigt. Det udgør samtidig en strategisk mulighed for danske servicevirksomheder, som styrker grundlaget for serviceudvikling, innovation og referencer.

Et par opmærksomhedspunkter:

- ⊕ Brug dialogen før, under og efter et udbud. Direkte og åben dialog mellem mennesker er vejen til det gode samarbejde. Dialog er værktøjet til at finde den rette balance og vægtning, som sikrer reelle resultater og ikke kun politiske markeringer i udbudsmaterialet.
- ⊕ Tildel kvalitet afgørende vægt i evalueringsmodellen, og benyt spredning ved pointgivning af kvalitet. Undlad at gøre beskrivelse af kvalitet til en skriveøvelse og hermed evaluering af kvalitet til en skrivebordsøvelse. Rene skrive(bords)øvelser gør det svært at aktivere pointskalaen i evalueringen af kvalitet, hvorved prisen ender med at få betydning, og måske tilmed mere betydning end evalueringsmodellen angiver. Ud over at være et potentielt udbudsjuridisk problem, kan det også lede frem til en uønsket prissætningsadfærd blandt tilbudsgivere.

- ⊕ Markedet for serviceydelser er et meget konkurrenceudsat område, og mulighederne for at skille sig markant ud på omkostningsbasen er forholdsvis begrænset. Derfor skal offentlige ordregivere være særligt opmærksomme på unormalt lave priser.

UNORMALT LAVE TILBUD

Ifølge udbudsloven er ordregiver forpligtet til at indhente en redegørelse hos tilbudsgiveren, når et tilbud forekommer unormalt lavt. Udbudsloven indeholder ikke en færdig definition på ”unormalt lave tilbud”.

2

FLEKSIBLE UDBUDSFORMER

Ligesom det er godt for samarbejdet med en forudgående dialog med markedet, er det også en god idé at have dialog under et udbud, herunder at give tilbudsgiveren mulighed for at aflevere oplæg af flere omgange. Det bliver også understreget i en rundspørge blandt offentlige ordregivere og virksomheder¹, der peger på, at dialog under udbuddet fører til færre misforståelser, og afklaring af uklarheder i udbudsmaterialet.

Med udbudsloven er der mulighed for 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 services²:

- ⊕ **Udbud med forhandling:** Retter sig mod services, hvor der på baggrund af et indledende tilbud forhandles, med henblik på at forbedre indholdet af tilbuddet for at opnå et indkøb, der er tilpasset ordregivers behov.
- ⊕ **Konkurrencepræget dialog:** Retter sig mod services, hvor der er behov for dialog om løsningen af en opgave, med henblik på at fastlægge hvorledes ordregivers behov bedst kan opfyldes.
- ⊕ **Innovationspartnerskab:** Retter sig mod at udvikle en innovativ service, som ikke allerede er tilgængelig på markedet. Giver mulighed for længere samarbejde om udvikling og køb af nye services.

Mange fordele med fleksible udbudsformer

Fleksibiliteten og rummet for at forbedre serviceløsningerne gør, at ordregivere og tilbudsgivere i samarbejde bedre kan sikre sig, at brugeren i sidste ende modtager den bedst mulige serviceløsning inden for de givne rammer.

Det er et resultat af mange faktorer, såsom 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.

I dialogen med tilbudsgiverne får ordregiver mulighed for at præcisere behov og ønsker samt forventningsafstemme. Derudover kan eventuelle uklarheder eller uhensigtsmæssigheder i udbudsmaterialet blive drøftet og om muligt revideret. Dette kan bruges til i højere grad at opnå en bedre proces, og skabe fundament for et godt samarbejde med den vindende tilbudsgiver.

Ordregiver skal nøje overveje, hvilke krav der fastsættes som mindstekrav, og hvilke elementer ordregiver ønsker at forhandle om, da mindstekrav ikke kan ændres under udbudsprocessen – undtagen i konkurrencepræget dialog. Derfor er forudgående markedsdialog om de grundlæggende elementer meget vigtigt, også når man som udbyder vælger en fleksibel udbudsform.

Den gode dialog før, under og efter udbudsprocessen er godt givet ud. Sandsynligheden for et mere gnidningsfrit og værdifuldt samarbejde er markant større, når der bruges kræfter især før, men også i udbudsfasen.



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

2 Konkurrence- og Forbrugerstyrelsen, Dialog før og under udbudsprocessen, 2018.

3

UDVÆLGELSE AF TILBUDSGIVERE

Leveringen af serviceydelser til stat, regioner og kommuner har ofte politisk bevågenhed, og der er mange interessenter, som har holdninger til vilkårene, samarbejdet og leverancen. Derfor er vurderingen af potentielle tilbudsgivers 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, der kan indeholde flere elementer.

Brankekendskab og mindstekrav

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

Udbudsloven beskriver præcis, hvilken dokumentation ordregiver kan anmode virksomhederne om, i forbindelse med vurderingen af egnetheden. Det kan eksempelvis være et ønske fra ordregiver, at den kommende samarbejdspartner har konkret erfaring og modenhed med levering af en serviceopgave svarende til den udbudte eller lignende. I sådanne tilfælde kunne det være relevant at anmode om virksomhedens referencer for levering af tilsvarende ydelser.

EKSEMPLER PÅ UDVÆLGESKRITERIER

Økonomisk og finansiell formåen:

- Bevis for en vis minimumsomsætning, herunder en vis minimumsomsætning inden for det område, som kontrakten dækker
- Hvis en kontrakt opdeles i delkontrakter, kan ordregiver stille krav til omsætning for hver delkontrakt
- Dokumentation for soliditetsgrad og egenkapital, og som er proportional med aftalen eller delaftalen

Teknisk og faglig formåen:

- Krav om, at ansøgere og tilbudsgivere besidder de nødvendige menneskelige og tekniske ressourcer og erfaringer til at gennemføre den udbudte kontrakt i en kvalitet, som ordregiver ønsker
- Relevante og sammenlignelige referencer

For at ramme et mere differentieret felt af ansøgere, når dette f.eks. vurderes at være relevant for gennemførelse af kontrakten eller for at tilgodese ønsket om at åben døren for også mindre virksomheder, kan et kriterie eksempelvis angå det bedste konkurrencefelt. Det skal være klart beskrevet i udbudsmaterialet, hvordan det bedste konkurrencefelt identificeres. Ordregiveren kan eksempelvis tilkendegive, at

- ☞ Der ved udvælgelsen bliver lagt vægt på, at de udvalgte ansøgere har forskellige virksomhedsprofiler
- ☞ Der vil blive lagt vægt på, at der både er små, mellemstore, og store virksomheder blandt de ansøgere, som vil blive opfordret til at afgive tilbud.³

Relevans og proportionalitet

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 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 at byde på opgaven.

Gennemsigtighed i udvælgelsen

Som det fremgår af Udbudsloven kan en ordregiver ved begrænset udbud, udbud med forhandling, konkurrencepræget dialog og innovationspartnerskaber, fastsætte et antal ansøgere, som vil blive opfordret til at afgive tilbud eller deltage i en dialog. Ved udbud af serviceydelser er det som nævnt oplagt at benytte de mere fleksible udbudsformer og dermed bestræbe sig på, at forventninger til et fremtidigt samarbejde er afstemt.

Det vil ofte også være en god idé at begrænse antallet af tilbudsgivere og eventuelt reservere pladser til SMV'er, for at udnytte de udbudsrelaterede kræfter bedst muligt hos alle parter, og dermed sikre den bedst mulige dialog.

Offentlige udbud egner sig ofte ikke til serviceområdet. Udbyder skal potentielt forholde sig til unødigt mange tilbud, og tilbudsgivere skal forholde sig til et bredt felt af konkurrenter og vil grundigt overveje, hvor mange ressourcer der skal afses til at udarbejde et godt tilbud.

I denne udvælgelsesproces er det vigtigt at sikre den nødvendige gennemsigtighed.

§ 145.

Stk. 2. Er der flere ansøgere, som opfylder minimumskravene til egnethed i henhold til § 140, og som ikke er omfattet af udelukkelsesgrunde, jf. §§ 135-137, end antallet af ansøgere, som ordregiveren opfordrer til at afgive tilbud, skal ordregiveren foretage udvælgelsen på baggrund af objektive og ikkediskriminerende kriterier.

Stk. 3. Ordregiveren skal i udbudsbekendtgørelsen oplyse:

- 1) Det antal ansøgere, som ordregiveren vil opfordre til at afgive tilbud eller deltage i en dialog. Antallet kan angives i form af et interval.
- 2) Hvilke oplysninger fra ansøgeren eller tilbudsgiveren der vil danne grundlag for udvælgelsen.
- 3) Hvilke objektive og ikkediskriminerende kriterier der tillægges vægt i forbindelse med udvælgelsen.

EKSEMPEL PÅ UDVÆLGELSE

Ved vurderingen vil Bygningsstyrelsen særligt lægge vægt på:

1

I hvor høj grad referencerne dokumenterer erfaring med de omfattede serviceydelser.

2

I hvor høj grad referencerne dokumenterer erfaring med at løse opgaver, der minder om den udbudte opgave i forhold til honorarstørrelse, og viser erfaring med betjening af kunder på forskellige lokationer, samt alsidighed i kundesegment/opgavetyper.

3

I hvor høj grad referencerne dokumenterer erfaring med overtagelse og integrering af nye medarbejdere.

4

I hvor høj grad referencerne dokumenterer erfaring med at løse Facility Management opgaver med fokus på bæredygtighed, særligt inden for kantinedrift og renhold.



4

BALANCEN MELLEM MINDSTEKRAV OG TILDELINGSKRITERIER

Når virksomhederne byder ind på serviceopgaverne, skal de vise, at de kan leve op til ordregivers krav for opgaveløsningen. Jo bredere rammerne er, desto bedre betingelser har virksomhederne for at bringe deres specialiserede og egne serviceløsninger i spil.

Et for stort fokus på inputbaserede krav, såsom præstereede antal timer, risikerer eksempelvis 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 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 mere og mere fokus på krav i kontrakterne, som sætter fokus på bæredygtighed og arbejdsforhold.

Ordregiver har mulighed for at fastsætte mindstekrav, som er defineret og monitoreres af 3. part. Det kan f.eks. være miljømærkede services såsom Svanemærket, EU's grønne indkøbskriterier, EU-normer for biler, krav til uønskede kemikalier, krav til emballage såsom genanvendeligt plast mv.

Langt de fleste udbudte kontrakter fra offentlige myndigheder indeholder krav om, at ansatte hos leverandøren er dækket af en repræsentativ overenskomst. Servicevirksomheder med medlemskab i Dansk Industri har indgået overenskomst med relevante fagforeninger på området – eksempelvis Serviceoverenskomsten mellem 3F og DI.

Når ordregivere indarbejder krav – uanset om der er tale om mærkningsordninger eller arbejdsklausuler – er det nødvendigt, at der følges op på, hvorvidt kravene efterleveres i kontraktperioden. Desværre findes der virksomheder, som ikke lever op til de aftalte forhold eller ikke sikrer deres medarbejdere overenskomstmæssige forhold. For at skabe reelt lige vilkår i konkurrencen, og den efterfølgende levering af offentlige opgaver er det vigtigt, at ordregiver sikrer, at der gennemføres en effektiv kontrol og opfølgning på de fastsatte krav, så brodne kar ikke gives en konkurrencefordel i forhold til de seriøse virksomheder i servicebranchen.

5

TILDELINGSKRITERIER

Tildelingskriterierne er muligheden for at slippe konkurrencen rigtig fri og lade servicevirksomhederne skille sig ud fra deres kollegaer i branchen. Det er her, at ordregiver har mulighed for at se tilbudsgiverne an, herunder deres forpligtigende forslag til en stærk implementering af en ny aftale, sikring af kvaliteten eller løfte den bæredygtige dagsorden.

Tildelingskriteriet er typisk det bedste forhold mellem pris og kvalitet, når serviceydelser udbydes. Dette kan opdeles i en række underkriterier, som vægtes.

Dette kunne eksempelvis være:

- ⊕ Pris (max xx pct.)
- ⊕ Kvalitet (xx pct.)
- ⊕ Grøn omstilling (xx pct.)
- ⊕ Implementeringsproces (xx pct.)
- ⊕ Socialt ansvar – beskæftigelsesindsats (xx pct.)

Disse underkriterier kan supplerende brydes ned i delkriterier. Eksempelvis kan underkriteriet "Kvalitet" bestå af vægtede delkriterier:

- ⊕ Serviceydelser (xx pct)
- ⊕ Tilfredshedsmålinger og kvalitetskontrol (xx pct.)
- ⊕ IT-understøttelse (xx pct)
- ⊕ Uddannelse og instruktion (xx pct)

Valget af evalueringsmodel er en balancegang mellem inddragelse og vægtning af ønskede hensyn på den ene side, og på den anden side at sikre, at konkurrencen ikke bliver uigennemsigtig og udvandes ved at evalueringen bliver for kompliceret, fordi evalueringsmodellen inkluderer for mange elementer.

Det er naturligvis vigtigt at være opmærksom på, hvilken serviceydelse, der udbydes og hvilke konkurrencekriterier som giver bedst mening. Der er forskel på rengørings-service, vaskeriløsninger, vagt- og sikkerhedsopgaver, kantinedrift, vikarordninger eller om du udbyder driften af et plejehjem. Derfor er den forudgående markedsdialog også en mulighed for at udfordre hinanden på egnede tildelingskriterier.

Udover vægtningen af kriterier er det vigtigt at skabe gennemsigtighed i evalueringsgrundlaget i udbudsmaterialet. Det gør processen meget nemmere for alle parter og det giver tilbudsgiverne meget større mulighed for at skræddersy det gode tilbud.

Samfundsansvar og den grønne omstilling får større og større fokus. Offentlige ordregivere ønsker at bruge efterspørgselskraften til at skubbe til den grønne omstilling, og tilbudsgiveren ønsker at konkurrere med deres innovative løsninger og de tiltag, som flere og flere virksomheder allerede har gjort for at bidrage til den fælles opgave.

Der er ingen tvivl om, at ordregivere og tilbudsgivere i de kommende år vil blive bedre til at definere og ikke mindst dokumentere indsatsen for den grønne omstilling. Nogle brancher er længere end andre i arbejdet og i nogle brancher er miljøpåvirkningen større end i andre. Igen er markedsdialogen rigtig vigtig, så vi hele tiden udvikler udbudsmaterialerne og tildelingskriterierne til nye muligheder, efterhånden som de opstår.

EKSEMPEL – UNDERKRITERIET ”GRØN OMSTILLING”

Evaluering af ”grøn omstilling” nogle af flg. delkriterier kan indgå i evalueringen:

- Reduktion klimapåvirkning, f.eks. CO₂-udledning fra transport eller fødevarer
- Reduktion af miljøpåvirkning, f.eks. vand- og energibesparelser, kemikalier
- Organisatorisk forankring
- Miljøledelse
- Rengøringsmidler
- Miljøforbedringsforslag
- TCO
- Reduktion af emballage
- Mærker som konkurrencekriterier
- Miljøreddegørelse (miljøledelse)
- IT-service, cirkulær økonomi, efter levetiden

6

AFSLUTTENDE

Ikke alt kan forudses og håndteres i udbuddet, men det er dog ofte i denne proces, at kimen til succes 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.

En mere relationsbaseret koordination opbygget gennem direkte kontakt mellem medarbejdere hos ordregiver og leverandør er ofte mere effektiv. Det kan mindske spild og bedre udnyttelse af ressourcer. Ved at styrke samarbejdsrelationen og kommunikationen mellem de forskellige medarbejdere kan meget forebygges. Derfor anbefales det, at der hos både ordregiver og leverandør gøres konkrete overvejelser om organiseringen af samarbejdet for at understøtte koordinering, problemløsning og udvikling.

God arbejdslyst.

RELEVANTE HJEMMESIDER

IKA.dk
Service.di.dk
Ansvarligeindkob.dk
Bedreudbud.dk
Udbudsportalen.dk

ORDREGIVER	STRATEGISK NIVEAU	LEVERANDØREN
Økonomidirektør, teknisk direktør eller indkøbschef	Strategisk styregruppe <ul style="list-style-type: none"> • Opsætte mal • Diskutere samarbejdet • Forum for strategisk udvikling 	Divisionsdirektører/ segmentdirektører
Kontraktansvarlig/ driftschef	TAKTISK NIVEAU <p>Styregruppe</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kvartalsrapportering • Månedsopfølgning 	Kundechef/ Key account manager – overordnet kontraktansvarlig
Fagansvarlig/ controller	OPERATIONELT NIVEAU <p>Leverandør</p> <ul style="list-style-type: none"> • Drøftelser omkring den daglige drift 	Service manager/leder – daglig driftsansvarlig



D I Service

 **IKA**
foreningen af offentlige indkøbere