

ÅRSRAPPORT 2008

Statens & Kommunernes Indkøbs Service A/S



Hoved- og nøgletal



	2004	2005	2006	2007	2008
HOVEDTAL (T. KR.)					
Nettoomsætning	53.022	57.529	69.941	81.400	94.736
Resultat af primær drift	9.389	6.763	4.063	2.663	8.570
Finansielle poster netto	-5	92	188	114	226
Årets resultat	8.021	4.763	3.075	2.058	6.485
Årets pengestrøm	6.892	8.467	-8.857	1.374	3.141
Egenkapital, ultimo	18.170	22.934	26.009	28.066	34.551
Samlede aktiver	30.797	33.167	41.126	45.100	54.748
Årets investeringer, netto	-3.185	214	9.125	802	2.203
Antal medarbejdere	40	41	51	57	60
NØGLETAL					
Overskudsgrad	18%	12%	6%	3%	9%
Afkast af den investerede kapital	68%	62%	20%	12%	32%
Investeret kapital (t.kr.)	13.784	10.838	20.316	22.260	26.512
Bruttomargin	15%	8%	4%	3%	7%
Likviditetsgrad	241%	320%	220%	229%	242%
Egenkapitalandel	59%	69%	63%	62%	63%
Egenkapitalforrentning	57%	23%	13%	8%	21%
KUNDERS BRUTTOOMSÆTNING (MIO.KR.)					
Samlet omsætning på rammeaftaler	6.111	6.979	8.216	9.498	11.386



Hvis jeg sad i din stol...

Af direktør Søren Vammen, DILF – Dansk Indkøbs- og LogistikForum

Ambitiøse og ansvarlige ledere bør have som mål, at 50-60% af alle indkøb håndteres af indkøbsfunktionen. Et kvalificeret bud herfra er, at tallet i den offentlige sektor i dag typisk ligger på mindre end 20%.

Forklaringerne herpå kan være mange. Man har måske ikke ledelsesmæssigt sikret, at indkøbsfunktionen besidder de nødvendige kompetencer – og så har man selvfølgelig en udfordring! Måske kender man ikke tallet for indkøbsfunktionens dækning af de samlede indkøb. Så har man i hvert fald et oplagt sted at starte sin potentialevurdering. For potentialet er fortsat ganske betragteligt – selv de steder, hvor man er kommet forholdsvis langt med professionaliseringen af indkøbsarbejdet.

Mange offentlige institutioner og myndigheder fokuserer fortsat på en meget lille del af deres samlede indkøb; nemlig på de gængse varer og ydelser. De går også meget op i, om de har bedre priser end SKI. Intet kunne jo i og for sig være mere uinteressant! For det drejer sig jo om at få så stor en del af de samlede indkøb til at passere igennem en professionel indkøbsfunktion som muligt, og derved opnå flest mulige besparelser og derved den bedst mulige anvendelse af skattekroneerne.

Så med mindre du allerede har mere end 60% af dine indkøb dækket via jeres indkøbsafdeling, er der efter min bedste overbevisning kun én farbar vej: Kortlæg jeres indkøb. Brug SKI's aftaler og koncentrer jeres egne ressourcer om de øvrige indkøbsområder.

Et andet tiltag bør være at få samlet alt indkøb under én hat, uanset om det er anlægsinvesteringer, bleer, vikarservice eller it. På den måde kan I nemt dele processer, værktøjer og metoder. Ikke mindst erfaringerne fra den private sektor viser, at fokus på organisering, processer og værktøjer i meget høj grad er en løftestang for besparelser og øget værdiskabelse. Enkelte fremsynede kommuner og institutioner har set lyset og bevæger sig nu i denne retning, men alt for mange er slet ikke kommet i gang.

Sat på spidsen må det være enhver konsulents drøm at sælge til organisationer, som ikke har faste procedurer, ikke helt kender egne indkøb fordelt på kategorier og leverandører, ikke lader mere end 20% af udgifterne gå gennem en professionel indkøbsorganisation, og som ikke helt har ofret tilstrækkelige ressourcer på at kompetenceudvikle medarbejderne i indkøbsfunktionen. Omvendt må det være enhver skatteborgers mareridt at se sine surt tjente skattekrone blive behandlet på en sådan måde – men det er vel heller ikke billedet hos dig?

God fornøjelse med den fortsatte professionalisering af jeres indkøbsarbejde – og god læselyst. Du finder megen god inspiration her i SKI's årsrapport!

Værdiskabelse gennem innovativt indkøbsarbejde

”Tendensen er, at borgerne skal have flere valgmuligheder i forhold til den offentlige service”



Af Jørgen Clausen, bestyrelsesformand i SKI samt Søren Jakobsen, administrerende direktør i SKI

Kravene til de enkelte enheder i den offentlige sektor bliver stadig større og mere komplekse. Der skal præsteres efter en lang række parametre til meget forskellige interessenter. Tendensen er, at borgerne skal have flere valgmuligheder i forhold til den offentlige service, de modtager. Det siger sig selv, at ens-for-alle-løsninger får det stadig vanskeligere. Samtidig ligger der overalt i den offentlige sektor et betydeligt krav om effektiviseringer, som kalder på bl.a. stordriftsfordele og standardiseringer.

Indkøb i den offentlige sektor er således underlagt store forandringer, som rækker langt ud over anskaffelsen af varer. Blandt andet rummer området services et betydeligt potentiale ved at kunne bidrage til innovative løsninger og processer. Indkøbs betydning måles ikke længere kun i form af besparelser, men i ligeså høj grad på budgetsikkerhed, bedre kvalitet i løsningerne, øget borgertilfredshed og ikke mindst reduceret risiko ved store investeringer indenfor bl.a. it-området.

Ledelsesfokus på indkøb

SKI arbejder målrettet på at bringe indkøb på de offentlige ledes agenda. I større private virksomheder refererer et stadigt stigende antal indkøbschefer i dag direkte til topledelsen – eller er ligefrem en del af denne, fordi man har erkendt den markante værdiskabelse, som kan opnås via en professionalisering af indkøbsarbejdet.

Udgangspunktet for udvikling af indkøb i den offentlige

sektor må derfor være, at ledelsen ser potentialet og beslutter aktivt at involvere sig. Indkøb omdefineres som en enhed, der leverer totaløkonomiske innovative løsninger. Ud over pris og kvalitet skal der også tages hensyn til parametre som bæredygtighed, risikoprofil ved løsningen og effektivisering af interne processer under skyldig hensyntagen til arbejdsmiljøet.

Indkøb som løftestang for nødvendige forandringer

Indkøb bliver alt i alt en væsentlig drivkraft i den forandringsproces, som skal sikre, at borgerne får den efterspurgte service inden for de afstukne økonomiske rammer. Staten reducerer stigningen i det kommunale bloktilskud med én mia. kr. i 2009 og i alt fem mia. kr. over de næste fem. Begrundelsen herfor er, at kommunerne har mulighed for at foretage væsentlige effektiviseringer på blandt andet indkøbsområdet og gennem digitalisering. Og her tænkes ikke isoleret på egentlige prisbesparelser, men også på en innovativ tilgang til indkøbsarbejdet i bred forstand. Det er derfor yderst tilfredsstillende for SKI at konstatere, at forståelsen for professionelt indkøb er stærkt stigende blandt topledere overalt i den offentlige sektor, og at indkøbsarbejdet prioriteres og tilføres ressourcer, såvel kvantitativt som kvalitativt. I den private sektor håndterer indkøbsafdelingen i de mest professionelle virksomheder allerede mere end 75 % af de totale eksterne udgifter (ifølge konsulentvirksomheden Aberdeen Group), så selvom mange flytter sig markant i disse år, har de fleste offentlige organisationer stadig et godt stykke vej at gå endnu i forhold til dette benchmark. Det er afgørende at få reduceret udgifterne til indkøb bl.a. i institutionerne, så



de knappe ressourcer i stedet kan bruges til at tage hånd om borgerne. Alt tyder på, at det i det kommende tiår vil blive endnu vanskeligere at skaffe hænder nok til at levere serviceydelser i den kvalitet, som borgerne forventer. Det skyldes primært, at små årgange skal servicere de store efterkrigs-generationer, ikke mindst inden for ældreplejen. Samtidig er professionelle indkøbere en mangelvare. Mange private virksomheder satser voldsomt på indkøbsarbejdet som løftestang for konkurrenceevnen, hvorfor de nærmest har tømt visse regioner for professionelle indkøbere. Og man skal ikke lade sig narre af, at den nuværende økonomiske situation de næste par år muligvis gør det en anelse lettere at tiltrække arbejdskraft. Den demografiske udvikling over de næste 10 år vil nemlig gøre sit til at øge presset på arbejdsstyrken.

Så det stigende pres, hvad angår arbejdskraft, bevirker, at det strammer voldsomt til i mange offentlige enheder i disse år, og det øger mange offentlige lederes motivation for at sætte indkøb højt på den ledelsesmæssige agenda – en tendens, som SKI selv sagt bestræber sig på at yde sit kvalificerede bidrag til.

Tættere på kunden

For SKI betyder denne udvikling, at vi skal være tættere på vores kunder i alt, hvad vi foretager os. Det handler ikke længere kun om at stille nogle varer og ydelser til rådighed til fordelagtige priser, men i langt højere grad om at virke som katalysator for en professionalisering af indkøbsarbejdet i bred forstand. SKI søger, via løbende dialog med såvel kunder som leverandører, at forstå kundernes behov; fra analyse over anskaffelse, til brug og bortskaffelse. Vi fokuserer

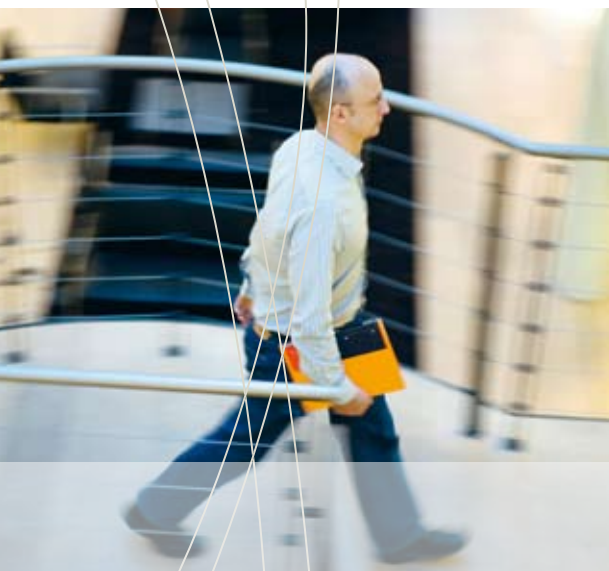
således også på totaløkonomien, der jo i sidste ende har den realøkonomiske effekt i budgettet.

For år tilbage var SKI's eksistensgrundlag primært standard rammeaftaler med varierende fleksibilitet, og det var primært via disse, at vi samarbejdede med såvel leverandører som kunder. I dag behøver kunderne flere og mere sofistikerede metoder og værktøjer, som skal tilgodese konkrete behov og sikre den kvalitet i løsningen, som giver tilfredshed i den sidste ende. Det kan lyde paradoksalt, men løsningen er ofte mere standardiserede ydelser som, trods deres generiske natur, er fleksibelt indrettet og kan kombineres med andre typer af aftaler og løsninger, hvorfor de kan opfylde meget forskellige behov. Gode eksempler er mini-udbud inden for eksisterende rammeaftaler, e-auktioner eller regionale delaftaler, der alle giver mulighed for lokale tilpasninger. Ligeledes er SKI's portefølje af it-aftaler et skoleeksempel på, hvor høj grad af fleksibilitet man kan bygge ind i standardaftaler.

Mange har erfaret, at den primære udfordring for en indkøbsorganisation ikke alene ligger i at skaffe markedsmæssigt konkurrencedygtige priser på en given vare eller ydelse, men i langt højere grad i at sikre at indkøbsaftaler rent faktisk anvendes decentralt ude i organisationen: Selv den bedste kontrakt er ikke meget bevendt, hvis ingen anvender den. En væsentlig del af SKI's indsats i disse år er derfor koncentreret om udviklingen af en lang række værktøjer til såvel ledelsen som indkøbsorganisationen. Det spænder fra prisbenchmark og potentialeanalyser til indkøbsstrategi, indkøbspolitik og besparelserapportering. Der er tale om værktøjer og koncepter, som ikke har med selve anskaffelsen at gøre, men som professionaliserer indkøbsarbejdet og derved øger værdiskabelsen til gavn for borgerne i den sidste ende.

Samtidig bliver det i leverandørernes optik mindre ressourcekrævende at levere de rigtige løsninger til kunderne, idet den indbyggede kombination af standardisering og fleksibilitet sikrer, at de ikke skal opfinde den dybe tallerken, hver gang de skal byde. SKI udøver en stor indsats i forhold til at øge kendskabet til offentlig indkøbspraksis i leverandørmarkedet, eksempelvis via SKI-Akademiet, som er en kursusrække målrettet medarbejdere hos nye og eksisterende kontraktleverandører. Forståelsen mellem kunder, leverandører og SKI øges således til gavn for alle parter og for helheden.

Ledelsesberetning



I 2008 blev den samlede rammeaftaleomsætning 10,9 mia. kr. Med en stigning på 14 % i forhold til rammeaftaleomsætningen på 9,5 mia. kr. i 2007, er den uafbrudte vækst i SKI's rammeaftaleomsætning siden 2002 dermed fortsat. Stigningen skyldes især vækst på aftalerne vedrørende it, tjenesteydelser, fødevarer og biler. Til den i 2008 opnåede rammeaftaleomsætning skal der endvidere lægges 0,5 mia. kr., som er omsætning fra før 2008, der af regnskabstekniske grunde skal betragtes som omsætning indhentet i 2008. Den samlede rammeaftaleomsætning bliver dermed i 2008 11,4 mia. kr., svarende til en fremgang på 20 %.

I 2008 var der især en vækst i den kommunale sektors anvendelse af SKI's rammeaftaler, idet stigningen her var på 34%. Også i de andre sektorer var der i 2008 tale om vækst; halv-offentlige organisationer (26%), regionerne (21%) og staten (10%).

SKI's nettoomsætning steg som følge af den øgede rammeaftaleomsætning fra 81,4 mio. kr. i 2007 til 94,7 mio. kr. i 2008, hvilket svarer til en stigning på 16%.

Årets resultat før skat blev et overskud på 8,8 mio. kr., mod et overskud i 2007 på 2,8 mio. kr. Forklaringen på dette ligger primært i det højere aktivitetsniveau gennem 2008, den større rammeaftaleomsætning og den deraf resulterende større indtægt til SKI. Overskuddet i 2008 blev dermed større end forventet ved såvel aflæggelsen af årsrapporten for 2007,

som ved offentliggørelsen af halvårsrapporten for 1. halvår 2008. Dette er igen en konsekvens af en større samlet rammeaftaleomsætning for året 2008 end forventet. Selskabets ledelse anser årets resultat som tilfredsstillende.

Igennem 2008 har SKI indgået fem partnerskabsaftaler med større offentlige organisationer. Indgåelsen af partnerskabsaftalerne er et centralt initiativ i SKI's langsigtede strategi, der gælder for årene 2008 til 2012. Fokus på SKI's indgåelse af partnerskaber med de offentlige kunder, der kunne være interesserede, vil fortsætte i 2009.

Rammeaftaleomsætningen i 2009 forventes at blive knap 11,3 mia. kr., hvilket vil være en stigning på 4% i forhold til den ordinære omsætning i 2008. Den forholdsvis beskedne stigning skal ses i lyset af, at omsætningen på rejseområdet falder bort som følge af statens indførelse af egne aftaler på dette område. I den anden retning trækker en række i 2009 genudbudte aftaleområder med traditionelt stor omsætning i SKI-regi: It-konsulenttydelser, printere & kopimaskiner samt forbrugsartikler. En rammeaftale vedrørende rengøringsydelser – et helt nyt område for SKI – vil ligeledes træde i kraft i 2009, hvor den forventes at generere en omsætning fra efteråret 2009. På denne baggrund forventes et overskud i 2009 på 2,0 mio. kr.

Der er ikke efter årsafslutningen indtruffet hændelser, der forventes at få betydning for årsregnskabet for 2008.



Øvrige forhold

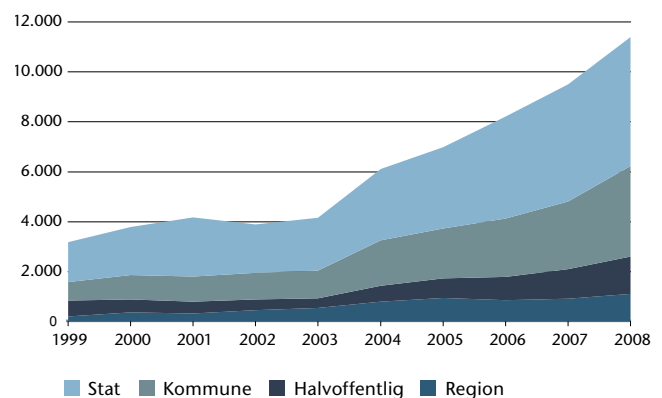
Som nævnt i årsrapporten for året 2007 blev SKI sammen med Finansministeriets Indkøbssekretariat i forbindelse med et fælles udbud af møbler indklaget af en møbelleverandør for Klagenævnet for Udbud. Der er i februar 2009 indgået forlig i sagen, hvorfor sagen nu er endeligt afsluttet.

Risikoforhold

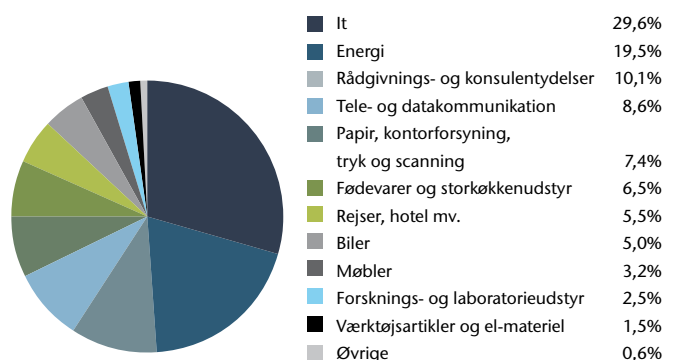
SKI's forretningsudvikling afhænger af opfyldelsen af en række succeskriterier i forbindelse med gennemførelse af virksomhedens strategi. Der opstår risiko for selskabets vækst og indtjening, hvis et eller flere af disse kriterier ikke indfris. Ledelsen anser følgende generelle risikoforhold som de væsentligste:

- Kundeforhold – evnen til at få etableret tætte og langvarige relationer til kunderne og dermed i fællesskab med kunderne at kunne garantere en betydelig omsætning på rammeaftalerne i forbindelse med indgåelse af aftaler
- Konkurrenceposition – evnen til at sikre konkurrencedygtige vilkår på rammeaftalerne, så SKI sikrer kunderne bedre vilkår med leverandørerne, end de vil kunne opnå ved selvstændigt at indgå aftaler
- Personale – evnen til at tiltrække, udvikle og fastholde medarbejdere med de rette kompetencer.

SKI's rammeaftaleomsætning 1999-2008 (i mio. kr.)



SKI's rammeaftaleomsætning i 2008 fordelt på aftaleområder





Handling bag ordene – værdiskabelse i praksis

Miniudbud – hurtigt og enkelt

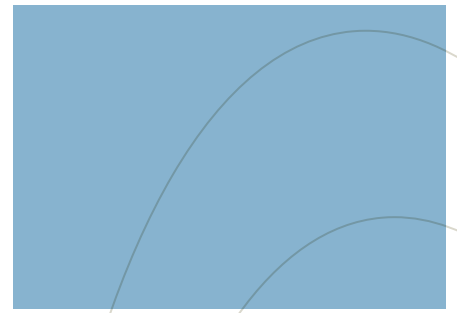
Det var et informationsmøde, som SKI holdt for de nordjyske kommuner, der i første omgang gav energigruppen fra Mariagerfjord Kommune en god idé. Energigruppen tæller bl.a. energikonsulent Orla Jørgensen. Med hjem fra mødet fik han og hans kolleger SKI's inspirationshæfte om miniudbud. Kommunen stod – ligesom alle landets øvrige kommuner – med den opgave, at samtlige kommunens bygninger fremover skulle energimærkes hvert femte år efter krav fra Energistyrelsen. Formålet med ordningen er at få nedbragt energiniveauet i hele den offentlige sektor.

Normalt ville kommunen gå i EU-udbud med sådanne opgaver, men energigruppen besluttede sig dog for at undersøge SKI's løsningsforslag nærmere. »Efter informationsmødet var jeg meget overrasket over, hvor enkelt det egentlig var at gå i miniudbud og var overbevist om, at det kunne vi sagtens gøre,« siger Orla Jørgensen. Med udgangspunkt i det inspirationshæfte han havde fået udleveret på mødet,

kastede han sig derfor over opgaven. »Materialet var let tilgængeligt, og det var tydeligt fremhævet, hvilke oplysninger vi selv skulle skaffe, og hvilke vi kunne bruge fra inspirationshæftet,« fortæller Orla Jørgensen.

200 ejendomme energimærkes

For leverandøren lød opgaven på at gennemføre energimærkning af kommunens godt 200 kommunale ejendomme, fra folkeskoler, biblioteker over museer, ældreboliger til opholds- og væresteder, med et samlet areal på ca. 200.000 m². Invitationen blev sendt ud til leverandørerne på den konkrete aftale for rådgivningsydelser i forbindelse med planlægning. Seks endte med at give tilbud. »Processen har været enkel, hurtig og nem for os. Den har betydet, at vi er kommet betydeligt hurtigere i gang, hvilket jeg er sikker på, bl.a. har betydet noget for de priser, vi har fået. Alle kommuner står jo overfor at skulle energimærke for tiden, og jo senere de kommer i gang, des travlere har leverandørerne fået,



»Vi har på vores egen krop mærket, hvordan det er selv at lave et udbud. Vores arbejdsindsats var med SKI's aftale væsentligt mindre, og så tog det væsentligt kortere tid. I stedet for 6–7 måneder, som et almindeligt udbud varede, kunne vi nøjes med et miniudbud under SKI's rammeaftale på ca. 3 måneder«

Service- og indkøbschef i Erhvervs- og Byggestyrelsen Gert Nielsen, om outsourcing af kantinedrift ved hjælp af SKI's rammeaftale på kantineservice

og det betyder selvfølgelig, at prisen stiger,« fortæller Orla Jørgensen, der ikke er i tvivl om, at han vil benytte samme fremgangsmåde, når opgaven skal udbydes igen. »Til den tid vil det oven i købet være endnu lettere, fordi vi har prøvet det før,« slutter han.

Miniudbud kan med fordel anvendes ved større unikke behov, der kræver megen specificering, og hvor man lovgivningsmæssigt er forpligtet til at sende ordren i udbud. Man anvender færdige skabeloner til udbuddet, hvorfor arbejdet bliver enklere og hurtigere at udføre, og man kan koncentrere sig om at gå i dybden med kravspecifikationen til selve løsningen. En anden stor fordel er, at kunden kan indhente tilbud på en opgave fra allerede udvalgte leverandører. Miniudbud giver således den købende organisation markant bedre indkøbsbetingelser for betydeligt færre ressourcer. Offentlige indkøbsorganisationer får med miniudbud, langt hen ad vejen de samme muligheder som private virksomheder for at få indkøbt den bedste løsning til en konkurrencedygtig pris.

It-aftaler

It-aftaleområdet har historisk set været SKI's flagskib med hensyn til omsætning. I dag er området også flagskib, hvad angår intelligent pakketering af rammeaftaler, deres omfang og ydelser. SKI's it-aftaler udgør i dag en særdeles sofistikeret og integreret aftaleplatform, som både dækker behovet for udvikling og drift af komplekse it-systemer og miljøer samt for løbende anskaffelser af standard hard- og software.

Udgangspunktet er, at SKI-aftalerne skal skabe rammerne, mens kunden bl.a. ved hjælp af SKI-værktøjer skal identificere og formulere sine individuelle behov.

It-aftalerne understøtter i høj grad digitaliseringstendenserne i den offentlige sektor, som de dels kan fremskynde, dels tilbyde en udstrakt grad af sikkerhed og robusthed i forhold til aftalemæssigt – selv når det drejer sig om meget komplekse og unikke projekter. Risikominimeringen er således betydelig ved anvendelse af SKI's rammeaftale, da det ellers kan være særdeles vanskeligt at opnå rentable aftaler for den enkelte kunde, som typisk ikke har anskaffelse af komplekse it-projekter som kerneområde.

Den 1. juli 2008 trådte rammeaftalen vedrørende systemløsninger, projekter samt vedligehold i kraft. Aftalen er SKI's hidtil mest omfangsrige på it-området. Den dækker udvikling og vedligehold af it-systemløsninger og -projekter, og kunderne kan vælge imellem 71 unikke leverandører. Med rammeaftalen kan det offentlige påbegynde it-projekter uden at skulle igennem ressource- og tidskrævende EU-udbudsrunder.

En ny milepæl er også sat med rammeaftalen vedrørende it-drift og forvaltning, som er den første af sin art. Den er affødt af en tæt dialog med markedet, som har påpeget et betydeligt behov, som ingen før dækkede. Filosofien bag it-drift og forvaltningsaftalerne er, at uklarheder, polemik og tvister skal håndteres inden kontraktindgåelse, så man opnår en sikker, effektiv og problemfri projektafvikling – respektive drift. Bl.a. er der udarbejdet en samarbejdsaftaleskabelon, som skal sikre, at ansvarsfordelingen mellem leverandører



og kunde er fastlagt på forhånd. Ved brug af rammeaftale får offentlige it-organisationer fuldt overblik og kontrol over omkostningerne til forvaltning af it-driften. De kan dermed sætte fokus på organisationens behov for digitalisering, frem for på styring af leverandører samt tekniske og administrative problemstillinger.

Systemforvaltningen skal sikre, at leverancen til brugerne fungerer som defineret af it-ledelsen. Det handler først og fremmest om overvågning af applikationer og deres indbyrdes samspil på tværs af løsninger, platforme og leverandører. Man kan meget enkelt få kontakt med alle sine it-leverandører, og man får nøje fastlagt og styret sine leverancer og omkostninger ved digitaliseringen. Det forenkler en eventuel flytning af opgaver, og samtidig mindskes afhængigheden af leverandøren ved køb af it mærkbart. Dermed åbnes for øget konkurrence og opnås sikkerhed for, at man betaler gældende markedspris for ydelserne.

For kunden betyder den store portefølje af it-aftaler, at alle behov kan dækkes af en tidssvarende SKI-aftale, som tilbyder en attraktiv balance mellem fleksibilitet og omkostningseffektivisering. Og frem for alt kan aftaleområderne kombineres med hinanden, således at kundens samlede behov kan dækkes.

Domstolsstyrelsen skifter it-plattform via SKI

Domstolsstyrelsens programdirektør, Simon Gjedde, var rigtig godt tilfreds, da han fandt ud af, at SKI havde en rammeaftale, der passede nøjagtig til hans udfordring: At få Domstolsstyrelsen over på en helt ny it-plattform. »Det system, vi

har i dag, er udviklet i 1990'erne og trænger til at blive udskiftet. Vi skal have en helt ny platform, hvor alt, hvad der har med arbejdet i retterne at gøre, skal kunne håndteres. Vi skal simpelthen have skiftet motoren ud,« siger programdirektøren, der anslår, at investeringen løber op i et tocifret millionbeløb. »Vi skulle ud og købe en skræddersyet løsning med alt, hvad det indebærer af omfattende og ressourcerkrevende EU-udbud. Derfor var det en stor fordel for os, da jeg fandt ud af, at SKI netop have introduceret en rammeaftale vedrørende systemløsninger« fortsætter Simon Gjedde, der ikke var i tvivl om, at han ville benytte sig af aftalen: »Hvorfor opfinde den dybe tallerken og det varme vand en gang til, når der her lå en aftale, der levede op til alle de krav, vi havde, samt løftede udbudspligten for os?« Simon Gjedde oplevede, at han på den måde kunne gå direkte til opgaven, frem for at skulle koncentrere sig om juridiske formuleringer og spidsfindigheder. »Ved at bruge rammeaftalen sparede vi penge i forhold til, hvis vi via et EU-udbud skulle have været ud og hyre eksterne konsulenter,« siger Simon Gjedde og slutter: »Ud over selve rammeaftalen får vi jo også f.eks. paradigmeudkast til kontrakter, så vi ikke selv skal i gang med de ting, der også tager utrolig lang tid. Konkrete formuleringer og så videre behøver vi ikke diskutere med leverandører, for de er allerede udarbejdet.«

SKAT outsourcer it-drift gennem SKI

SKAT har valgt at benytte en rammeaftale hos SKI til at outsource hele sin interne it-drift. Kontorchef i SKAT's leverandør- og aftalestyringskontor, Søren Kjær Jensen, er meget



”Der er rigtig mange fordele ved at benytte et miniudbud hos SKI. Vi klarede vores it-indkøb på seks uger, og slap for at skulle ud i et langt tidskrævende og ressourcetungt EU-udbud. Derudover hentede vi en ekstra besparelse på 26 procent.”

Projektleder i Guldborgsund Kommune, Henning Strøkjær, om indkøb af it til kommunens skoler

tilfreds med aftalen: »Hele konceptet var sat op. Der var udarbejdet et kontraktfundament og et helt tillægskompleks, som vi stort set kunne gå ind og benytte. Der var struktur på, og det betød, at vi meget hurtigt kunne nå ind til de diskussioner, der handler om indhold frem for om form.« Også rent prismæssigt er Søren Kjær Jensen overbevist om, at SKAT har udbytte af SKI's rammeaftale vedrørende It-drift – distribueret miljø. »Hvis vi selv skulle være gået i udbud, ville det have betydet meget store omkostninger, og jeg er ret sikker på, at vi alligevel ikke havde fået bedre priser af den grund,« siger han og fortsætter:

»Vi har 9.500 mennesker, der går på arbejde hver dag, og de har en forventning om, at deres pc virker – og hvis den ikke gør det, så er der ét nummer, de skal ringe til for at fejlmelde den. Efter maksimalt otte timer har vi garanti for, at den er oppe at køre igen, eller erstattet med en anden.«

Atea (det tidligere TopNordic), der også har været SKAT's hidtidige leverandør, er valgt til at supportere arbejdsstationer, periferiudstyr, netværk og services på SKAT's 91 adresser rundt om i landet over de næste fire år. Det sker efter et koncept, der er døbt »Desktop Lifecycle Managementaftale«, som betyder, at leverandøren ud over drift også skal stå for en genbrugsordning for nedslidt og forældet it-udstyr. »Det er utrolig vigtigt for os, at vores kommende leverandør kan levere den service, vi har brug for i hele landet. Og det vidste vi, at Atea kunne« siger Søren Kjær Jensen.

Rammeaftalen giver det offentlige mulighed for at outsource hele sin basis it-drift på vilkår, der sætter ens og mere gennemskuelige standarder for branchen. Derudover er der

en fast pris for serviceydelser, og som supplement vil man have mulighed for at afregne efter forbrugt tid.

Partnerskaber

Partnerskabsaftaler er forpligtende samarbejder, der skal være med til at løfte og effektivisere offentlige organisationers indkøb. Det sker både ved at afsætte aftalte ressourcer til samarbejdet samt ved at øge brugen af SKI's kompetencer og rammeaftaler for at opnå yderligere indkøbsgevinster. For SKI er partnerskabskonceptet en strategisk løftestang i bestræbelserne på at komme tættere på kunderne og dermed i højere grad være med til at skabe konkrete totalløsninger, som påvirker såvel indkøbs- som brugeradfærd.

Partnerskabskonceptet fokuserer på kundens totale indkøbsportefølje i stedet for på en kategori, som det typisk er tilfældet ved rammeaftalerne. Med udgangspunkt i kundens samlede eksterne køb og i et tæt samarbejde med kunden analyserer SKI potentialet, og der udarbejdes en konkret business case som aftalegrundlag mellem kunden og SKI. Herefter etableres en fælles projektgruppe, som udarbejder projektplaner, der danner grundlag for den fælles arbejdsproces. Projekterne gennemføres løbende og evalueres konstant i forhold til den oprindelige business case. Til sidst foretages en fælles proces- og resultatevaluering, som danner grundlag for evt. videreførelse af samarbejdet.

Gentofte Kommune

SKI etablerede i 2008 en partnerskabsaftale med Gentofte Kommune, som har 9.500 ansatte og årligt køber ind for



mere end 1 mia. kr. Kommunen har lagt en indkøbsstrategi, der fokuserer på at købe varer og ydelser bedst muligt – fra kontorartikler til engangsbleer, rengøring af kommunens skoler, kørsel af kommunens pensionister og meget andet. Gentofte Kommune skal spare 11 mio. kr. på indkøb i 2009. Det kan lykkes ved at samle og standardisere indkøbene og kombinere kommunens egne indkøbsaftaler med SKI's rammeaftaler. Alle offentlige indkøbere i Gentofte Kommune skal således fremover købe ind via indkøbsaftalerne. Gentofte Kommune og SKI har i den forbindelse indgået partnerskab for at understøtte opgaven med indkøb, kommunikation og dokumentation af resultaterne. På den måde kan Gentofte Kommune hurtigere og mere synligt optimere sine indkøb til gavn for borgere og ansatte i kommunen. Indkøbschef Klaus Hansen fortæller; "Vi forventer os meget af samarbejdet, men har også allerede tidligt i processen erkendt, at kompleksiteten og udfordringerne i et sådan forpligtende samarbejde ikke skal undervurderes. Omvendt er partnerskabet med til at sætte fokus på indkøb i kommunen, og vi forventer stadig, at partnerskabsaftalen har et betydeligt økonomisk potentiale for os. Vi ser meget frem til samarbejdet, som ud over synlige besparelser gerne på sigt skulle frigøre ressourcer, som vi kan sætte ind andre steder i vort indkøbsarbejde".

Undervisningsministeriet

Undervisningsministeriet har siden 2001 gennemført aktiviteter med henblik på bl.a. at understøtte effektive indkøb på institutionsområdet. Det er nu udmøntet i en partnerskabs-

aftale indgået mellem ministeriet og SKI med fokus på de ca. 1.300 selvejende uddannelsesinstitutioner. Universiteterne, der ikke indgår i projektet, har mulighed for at købe ind på koordineringskøbsaftalen. Partnerskabsarbejdet udspringer af et ønske om at etablere og koordinere aktiviteter vedrørende effektivisering af indkøb målrettet institutionernes ønsker og behov ad frivillighedens og samarbejds vej.

Formålet med partnerskabet er at skabe det størst mulige økonomiske råderum for institutionerne til at løse kerneopgaverne inden for de gældende økonomiske og institutionelle rammebetingelser. Det vil f.eks. ske med afsæt i SKI's rammeaftaler, fælles udbudsplan, videndeling, uddannelse, benchmarking samt andre konkrete, implementerbare aktiviteter, som institutionerne ønsker gennemført med et bundlinje- og best practice fokus.

Bidraget til gensidig udvikling til gavn for helheden

SKI har store forventninger til partnerskabsaftalerne med den erfaringsudveksling og opbygning af viden, der følger med. Det tætte parløb med forskellige kunder vil give SKI en uvurderlig indsigt i kundernes konkrete behov og problemstillinger, som vil være central i den videre udvikling af såvel SKI's konkrete ydelser som generelle kundeorientering. Ligeledes forventer vi, at kunderne får store fordele af samarbejdet, både i forhold til konkrete besparelser og som et generelt løft af indkøbsarbejdet.



»At handle på SKI's aftaler gør hverdagen meget lettere for os. SKI har virkelig udviklet sig meget positivt og er utrolig åbne overfor at høre om vores behov og ser gerne, at de forskellige partnere bliver involveret for at nå så godt et resultat som muligt.«

Indkøbskonsulent Frank Østergaard fra Syddansk Universitet om brugen af SKI

Paradigmeskift i partnerskabsaftaler

Fra	Til
Anskaffelse af varer og ydelser	Løsninger og konkret adfærd
Pris	Totaløkonomi
Varekategori	Indkøbsportefølje
Rammeaftaler	Relation
Beskeden kundetilpasning	Udpræget kundetilpasning
Uforpligtende samarbejde	Forpligtende samarbejde
Begrænset ledelsesmæssig involvering	Markant ledelsesmæssig involvering
Lav kompleksitet	Høj kompleksitet
Lav videndeling	Høj videndeling

Nye krav til SKI

På samme måde som professionaliseringen af indkøbsarbejdet stiller betydelige krav til offentlige institutioner og myndigheder, slår kundernes nye udfordringer direkte igennem på de indre linjer i SKI. Vi dedikerer endog meget store ressourcer til at forny og forbedre os – og vi går til opgaven med stor ydmyghed.

I 2008 har SKI således iværksat et ambitiøst kompetenceudviklingsprogram, som skal give medarbejderne et løft på såvel de faglige som de personlige kompetencer. Vi arbejder målrettet på at øge kundeorienteringen i alt, hvad vi gør – blandt andet via kompetenceudviklingsprogrammet.

Og det er særdeles glædeligt at konstatere, at følgegruppekonceptet har oplevet en revitalisering, til stor nytte for såvel kunder som SKI - bl.a. i form af markant mere kundevenlige rammeaftaler til gavn for kunderne. Flere og flere forpligter sig via følgegruppekonceptet til at anvende aftalerne, og det betyder selvsagt bedre aftaler til gavn for alle.

Vi udvikler og opdaterer løbende værktøjer og metoder, ikke mindst til professionalisering af indkøbsfunktionen. Vores elektroniske udbudsværktøj er blevet opgraderet og er nu mere robust og brugervenligt end tidligere. Og mange kunder har fundet vores værktøjer til eks. indkøbsstrategi og indkøbspolitik særdeles værdifulde. Så der er ingen tvivl om, at vi vil opdyrke værktøjssiden i de kommende år, for det er kun ved hjælp af professionelle værktøjer og metoder, at vi sammen kan løfte opgaven med at professionalisere indkøbsarbejdet i den offentlige sektor.

I SKI er vi meget bevidste om, at rejsen kun lige er begyndt, selvom både vores kunder og vi selv synes, at vi har opnået markante resultater. Det afgørende er nu, med hvilken hastighed vi sammen flytter os, og om vi bevæger os i den rigtige retning. Der sker rigtig meget positivt på indkøbsfronten i den offentlige sektor i disse år. Fra vores side lover vi, at vi fortsat vil yde vores bidrag og gå til opgaven med både ildhu og ydmyghed, og vi ser virkelig frem til den fortsatte rejse, hvor vi sammen bidrager til øget velstand og velfærd i samfundet. Og for god ordens skyld skal vi gøre opmærksom på, at vi stadig, trods vores markante vækst i de senere år, har plads til nye rejsende – så velkommen ombord!

Anvendt regnskabspraksis

Årsrapporten for Statens og Kommunernes Indkøbs Service A/S for 2008 er aflagt i overensstemmelse med årsregnskabslovens bestemmelser for klasse D-virksomheder.

Den anvendte regnskabspraksis er uændret i forhold til sidste år.

Generelt om indregning og måling

Aktiver indregnes i balancen, når det er sandsynligt, at fremtidige økonomiske fordele vil tilflyde selskabet, og aktivets værdi kan måles pålideligt.

Forpligtelser indregnes i balancen, når det er sandsynligt, at fremtidige økonomiske fordele vil fragå selskabet, og forpligtelsens værdi kan måles pålideligt.

Ved første indregning måles aktiver og forpligtelser til kostpris. Efterfølgende måles aktiver og forpligtelser som beskrevet for hver enkelt regnskabspost nedenfor.

Ved indregning og måling tages hensyn til gevinster, tab og risici, der fremkommer, inden årsrapporten aflægges, og som be- eller afkræfter forhold, der eksisterede på balancedagen.

Indtægter indregnes i resultatopgørelsen i takt med, at de indtjenes, herunder indregnes værdireguleringer af finansielle aktiver og forpligtelser, der måles til dagsværdi eller amortiseret kostpris. Endvidere indregnes omkostninger, der er afholdt for at opnå årets indtjening, herunder afskrivninger, nedskrivninger og hensatte forpligtelser samt tilbageførsler som følge af ændrede regnskabsmæssige skøn af beløb, der tidligere har været indregnet i resultatopgørelsen.

Omregning af fremmed valuta

Transaktioner i fremmed valuta omregnes ved første indregning til transaktionsdagens kurs. Valutakursdifferencer, der opstår mellem transak-

tionsdagens kurs og kursen på betalingsdagen, indregnes i resultatopgørelsen som en finansiell post.

Tilgodehavender, gæld og andre monetære poster i fremmed valuta omregnes til balancedagens valutakurs. Forskellen mellem balancedagens kurs og kursen på tidspunktet for tilgodehavendets eller gældsforpligtelsens opståen eller indregning i seneste årsrapport indregnes i resultatopgørelsen under finansielle indtægter og omkostninger.

RESULTATOPGØRELSE

Nettoomsætning

Nettoomsætning indregnes i resultatopgørelsen, hvis levering og risikoovergang til køber har fundet sted inden årets udgang, og hvis indtægten kan opgøres pålideligt og forventes modtaget. Nettoomsætningen indregnes ekskl. moms og afgifter opkrævet på vegne af tredjepart.

Eksterne omkostninger

Eksterne omkostninger omfatter omkostninger til distribution, salg, reklame, administration, lokaler, tab på debitorer, operationelle leasingaftaler m.v.

Personaleomkostninger

Personaleomkostninger omfatter lønninger og øvrige lønrelaterede omkostninger, herunder pensioner og sygedagpenge til selskabets ansatte med fradrag af lønrefusioner fra det offentlige. Desuden indregnes bonus og vederlag til direktionen og øvrige personaleomkostninger.

Finansielle poster

Finansielle indtægter og omkostninger indregnes i resultatopgørelsen med de beløb, der vedrører regnskabsåret. Finansielle poster omfatter renteindtægter og -omkostninger, kursgevinster og -tab vedrørende værdipapirer samt tillæg og godtgørelse under acontoskatteordningen m.v.



Skat af årets resultat

Skat af årets resultat omfatter den skat, der kan henføres til årets resultat. Skat af årets resultat omfatter således aktuel skat af årets skattepligtige indkomst samt regulering af udskudt skat.

BALANCEN

Im- og materielle anlægsaktiver

Immaterielle anlægsaktiver omfatter software. Materielle anlægsaktiver omfatter driftsmateriel og EDB-hardware samt indretning af lejede lokaler. Anlægsaktiver måles til kostpris og med fradrag af akkumulerede af- og nedskrivninger. Anlægsaktiver afskrives lineært over de enkelte aktivers forventede brugstid. Afskrivningsperioderne, som er beregnet i forhold til oprindelig kostpris og scrapværdi, er fastlagt således:

Software	3-5 år
Driftsmateriel og EDB-hardware	2-5 år
Indretning af lejede lokaler	5 år

Gevinst og tab ved salg af anlægsaktiver indgår i de regnskabsmæssige afskrivninger. Tab og avancer beregnes som forskellen mellem salgssum med fradrag af afhændelsesomkostninger og den regnskabsmæssige værdi på salgstidspunktet.

Nedskrivning

Den regnskabsmæssige værdi af såvel immaterielle som materielle anlægsaktiver vurderes årligt for indikationer på værdiforringelse, ud over det som udtrykkes ved afskrivning.

Foreligger der indikationer på værdiforringelse, foretages nedskrivningstest af hvert enkelt aktiv henholdsvis gruppe af aktiver. Der foretages nedskrivning til genindvindingsværdien, hvis denne er lavere end den regnskabsmæssige værdi.

Tilgodehavender

Tilgodehavender måles til amortiseret kostpris eller en lavere nettorealiseringsværdi opgjort på grundlag af en individuel vurdering af de enkelte fordringer.

Periodeafgrænsningsposter

Periodeafgrænsningsposter, indregnet under aktiver, omfatter afholdte omkostninger vedrørende efterfølgende regnskabsår.

Egenkapital – Udbytte

Foreslået udbytte indregnes som en forpligtelse på tidspunktet for vedtagelse på den ordinære generalforsamling (deklareringstidspunktet). Udbytte, som forventes udbetalt for året, vises som en særskilt post under egenkapitalen.

Selskabsskat og udskudt skat

Aktuelle skatteforpligtelser og tilgodehavende aktuel skat indregnes i balancen som beregnet skat af årets skattepligtige indkomst, reguleret for skat af tidligere års skattepligtige indkomster samt for betalte acontoskatter.

Udskudt skat måles efter den balanceorienterede gælds metode af alle midlertidige forskelle mellem regnskabsmæssig og skattemæssig værdi af aktiver og forpligtelser.

Udskudte skatteaktiver, herunder skatteværdien af fremførselsberettigede skattemæssige underskud, indregnes med den værdi, hvortil de forventes at blive anvendt, enten ved udligning i skat af fremtidig indtjening eller ved modregning i udskudte skatteforpligtelser.

Gældsforpligtelser

Finansielle gældsforpligtelser indregnes ved låneoptagelse til det modtagne provenu efter fradrag af afholdte transaktionsomkostninger. I efterfølgende perioder måles de finansielle forpligtelser til amortiseret kostpris.

PENGESTRØMSOPGØRELSEN

Pengestrømsopgørelsen viser selskabets pengestrømme fordelt på drifts-, investerings- og finansieringsaktivitet for året, årets forskydning i likvider samt selskabets likvider ved årets begyndelse og slutning.

Pengestrøm fra driftsaktivitet

Pengestrømme fra driftsaktivitet opgøres som årets resultat reguleret for ikke-kontante driftsposter, ændring i driftskapital samt betalt selskabskat.

Pengestrøm fra investeringsaktivitet

Pengestrømme fra investeringsaktivitet omfatter betaling i forbindelse med køb og salg af virksomheder og aktivitet samt køb og salg af immaterielle og materielle anlægsaktiver.

Pengestrøm fra finansieringsaktivitet

Pengestrømme fra finansieringsaktivitet omfatter ændringer i størrelse eller sammensætning af selskabets aktiekapital og omkostninger forbundet hermed samt optagelse af lån, afdrag på rentebærende gæld samt betaling af udbytte til selskabsdeltagere.

Likvider

Likvider omfatter likvide beholdninger samt kortfristede værdipapirer, som uden hindring kan omsættes til likvide beholdninger, og hvorpå der kun er ubetydelige risici for værdiændringer.

LEASINGKONTRAKTER

Ydelser på operationelle leasingkontrakter og øvrige lejeaftaler indregnes i resultatopgørelsen over kontraktens løbetid. Den samlede forpligtelse vedrørende operationelle leasing- og lejeaftaler oplyses under eventualposter mv.

SEGMENTOPLYSNINGER

Der gives oplysninger på forretningssegmenter. Segmentoplysningerne følger selskabets regnskabspraksis, risici og interne økonomistyring.

NØGLETAL

Nøgletal er beregnet i overensstemmelse med Den Danske Finansanalytikerforenings "Anbefalinger og Nøgletal 2005".

De i hoved- og nøgletalsoversigten anførte nøgletal er beregnet således:

Overskudsgrad:	$\frac{\text{Resultat af primær drift} \times 100}{\text{Nettoomsætning}}$
Afkast af den investerede kapital:	$\frac{\text{Resultat af primær drift} \times 100}{\text{Gennemsnitlig investeret kapital}}$
Investeret kapital:	Driftsmæssige immaterielle og materielle anlægsaktiver samt nettoarbejdskapital
Bruttomargin:	$\frac{\text{Bruttoresultat} \times 100}{\text{Nettoomsætning}}$
Likviditetsgrad:	$\frac{\text{Omsætningsaktiver} \times 100}{\text{Kortfristet gæld}}$
Egenkapitalandel:	$\frac{\text{Egenkapital ultimo} \times 100}{\text{Passiver i alt, ultimo}}$
Egenkapitalforrentning:	$\frac{\text{Ordinært resultat efter skat} \times 100}{\text{Gennemsnitlig egenkapital}}$



Regnskab

Resultatopgørelse for perioden 1. januar til 31. december

	note	2008 kr.	2007 kr.
Nettoomsætning		94.736.116	81.399.866
Eksterne omkostninger	4	42.977.219	40.056.590
Personaleomkostninger	1	40.873.824	36.524.887
Resultat før af- og nedskrivninger		10.885.073	4.818.389
Af- og nedskrivninger på anlægsaktiver	2	2.314.960	2.155.783
Resultat af primær drift		8.570.113	2.662.606
Finansielle indtægter		343.384	129.988
Finansielle omkostninger		117.437	15.822
Resultat før skat		8.796.060	2.776.772
Skat af årets resultat	3	2.311.195	719.220
ÅRETS RESULTAT		6.484.865	2.057.552
RESULTATFORDELING			
Årets resultat foreslås fordelt således:			
Fremførsel til næste år		6.484.865	2.057.552
Udbytte		0	0
		6.484.865	2.057.552

Balance

pr. 31. december

	note	2008 kr.	2007 kr.
AKTIVER			
ANLÆGSAKTIVER			
Immaterielle anlægsaktiver			
Software	5	4.223.501	3.190.418
Immaterielle anlægsaktiver		4.223.501	3.190.418
Materielle anlægsaktiver			
Indretning af lejede lokaler	6	1.248.851	1.534.868
Driftsmateriel og edb-hardware	6	1.639.714	2.499.108
Materielle anlægsaktiver		2.888.565	4.033.976
ANLÆGSAKTIVER I ALT		7.112.065	7.224.394
OMSÆTNINGSAKTIVER			
Tilgodehavender			
Tilgodehavender vedrørende omsætning		37.170.419	31.088.614
Andre tilgodehavender		1.075.559	1.794.214
Periodeafgrænsningsposter		1.903.514	646.595
Tilgodehavender		40.149.492	33.529.423
Likvide beholdninger		7.486.783	4.345.912
OMSÆTNINGSAKTIVER I ALT		47.636.275	37.875.335
AKTIVER I ALT		54.748.340	45.099.729



	note	2008 kr.	2007 kr.
PASSIVER			
EGENKAPITAL			
Aktiekapital	8	1.000.000	1.000.000
Overført resultat	8	33.550.994	27.066.129
EGENKAPITAL I ALT		34.550.994	28.066.129
HENSATTE FORPLIGTELSER			
Udskudt skat	7	534.389	493.394
HENSATTE FORPLIGTELSER I ALT		534.389	493.394
GÆLDSFORPLIGTELSER			
Kortfristede gældsforpligtelser			
Leverandører af tjenesteydelser		4.097.259	5.569.033
Skyldig selskabsskat		1.892.456	487.335
Anden gæld	9	13.673.242	10.483.838
Kortfristede gældsforpligtelser i alt		19.662.957	16.540.206
GÆLDSFORPLIGTELSER I ALT		19.662.957	16.540.206
PASSIVER I ALT		54.748.340	45.099.729
Eventualforpligtelser	10		
Nærtstående parter	11		

Pengestrømsopgørelse

pr. 31. december

	2008 kr.	2007 kr.
Pengestrømme fra driftsaktiviteten		
Resultat af primær drift	8.570.113	2.662.606
Af- og nedskrivninger på anlægsaktiver	2.314.960	2.155.783
Pengestrømme fra driftsaktivitet før ændring i driftskapital	10.885.073	4.818.389
ÆNDRING I DRIFTSKAPITALEN		
Forskydninger i tilgodehavender mv.	-6.620.069	-3.953.454
Forskydninger i gæld til leverandører	-1.471.774	128.386
Forskydninger i anden gæld	3.189.404	1.159.584
Indbetalt vedrørende finansielle poster netto	340.913	136.556
Betalt selskabsskat	-980.043	-112.937
Pengestrømme fra driftsaktiviteten	5.343.503	2.176.524
Pengestrømme fra investeringsaktiviteten		
Køb og salg af anlægsaktiver	-2.202.632	-802.445
Pengestrømme fra investeringsaktiviteten	-2.202.632	-802.445
Pengestrømme fra finansieringsaktiviteten		
Betalt udbytte	0	0
Pengestrømme fra finansieringsaktiviteten	0	0
ÅRETS PENGESTRØMME	3.140.871	1.374.079
Likvide beholdninger 1. januar	4.345.912	2.971.833
Årets pengestrøm	3.140.871	1.374.079
Likvide beholdninger 31. december	7.486.783	4.345.912

Pengestrømsopgørelsen kan ikke direkte udledes af balance og resultatopgørelse



Noter

	2008 kr.	2007 kr.
Note 1. Personaleomkostninger		
Løn og gager	37.422.550	33.391.146
Pensioner m.v.	3.334.481	2.932.490
Andre omkostninger til social sikring	116.794	201.251
	40.873.824	36.524.887
Gennemsnitligt antal ansatte	60	57
I regnskabsposten indgår vederlag til direktion og bestyrelse således:		
Administrerende direktør Søren Jakobsen	1.836.215	1.776.611
Direktør Niels Frederiksen	1.224.927	1.202.194
Vederlag til direktionen i alt	3.061.142	2.978.805
Direktionen har en bonusordning, hvor beløbene maksimalt kan udgøre kr. 275.000 for Søren Jakobsen samt kr. 110.000 for Niels Frederiksen. Bonus for Søren Jakobsen udbetales hvis mål vedrørende image, selskabets bruttoomsætning samt selskabets resultat før finansielle poster og skat opnås. For Niels Frederiksen udbetales bonus hvis mål vedrørende bruttoomsætning samt selskabets resultat før finansielle poster og skat opnås. For 2008 vil de maksimale bonusbeløb blive udbetalt, og de er indeholdt i ovenstående vederlagsberegning for direktionen.		
Bestyrelsesformand Holger Lavesen	0	125.000
Bestyrelsesformand Jørgen Clausen	200.000	75.000
Næstformand Torkil Bentzen	150.000	150.000
Øvrige bestyrelsesmedlemmer (75.000 kr. per medlem)	300.000	300.000
Vederlag til bestyrelsen i alt	650.000	650.000
Note 2. Af- og nedskrivninger på anlægsaktiver		
Af- og nedskrivninger software, jf. note 5	971.371	928.711
Af- og nedskrivninger driftsmateriel og edb-hardware, jf. note 6	1.343.589	1.226.248
Avance ved salg af driftsmateriel og edb	0	824
	2.314.960	2.155.783
Note 3. Skat af årets resultat		
Beregnet skat af årets resultat	2.270.250	1.089.600
Regulering af skat tidligere år	0	-541.034
Regulering af udskudt skat	40.945	170.654
	2.311.195	719.220
Note 4. Revisionshonorar		
Honorar til KPMG indgår således i andre eksterne udgifter:		
Honorar for lovpligtig revision	155.000	160.000
Andre ydelser end revision	96.560	137.852
	251.560	297.852
Note 5. Immaterielle anlægsaktiver		
		Software
Kostpris		
Saldo 1. januar 2008		4.416.854
Tilgang i årets løb		2.004.454
Afgang i årets løb		0
Saldo 31. december 2008		6.421.308
Af- og nedskrivninger		
Saldo 1. januar 2008		1.226.436
Årets afskrivninger		971.371
Afskrivninger på afhændede aktiver		0
Saldo 31. december 2008		2.197.807
Regnskabsmæssig værdi		4.223.501

Noter

Note 6. Materielle anlægsaktiver	Indretning af lejede lokaler	EDB-hardware
Kostpris		
Saldo 1. januar 2008	2.179.668	4.663.545
Tilgang i årets løb	163.925	34.253
Afgang i årets løb	0	0
Saldo 31. december 2008	2.343.593	4.697.798
Af- og nedskrivninger		
Saldo 1. januar 2008	644.800	2.164.437
Årets afskrivninger	449.942	893.647
Afskrivninger på afhændede aktiver	0	0
Saldo 31. december 2008	1.094.742	3.058.084
Regnskabsmæssig værdi	1.248.851	1.639.714

Note 7: Udskudt skat	2008	2007
Udskudt skat 1. januar	-493.394	-322.740
Årets regulering af udskudt skat	-40.945	-170.654
Regulering af udskudt skat 2007	-50	0
Udskudt skat 31. december	-534.389	-493.394

Udskudt skat vedrører		
Udskudt skat af indretning lejede lokaler	562.150	522.578
Udskudt skat af driftsmidler	-148.409	-284.648
Udskudt skat af software	-1.055.875	-797.605
Udskudt skat af fratrædelsesomkostninger	185.381	148.264
Udskudt skat af periodeafgrænsningsposter	-77.635	-81.983
	-534.389	-493.394

Note 8. Egenkapital	Aktie-kapital	Overført resultat	I alt
Saldo 1. januar 2008	1.000.000	27.066.129	28.066.129
Overført jf. resultatdisponering	0	6.484.865	6.484.865
Saldo 31. december 2008	1.000.000	33.550.994	34.550.994

Selskabets aktiekapital, der har været uændret de sidste 10 år, udgør kr. 1.000.000 og er sammensat af 1.000 stk. aktier af kr. 1.000.

Note 9: Anden gæld	2008	2007
Feriepengeforpligtelser	4.472.886	3.342.404
Afsat revisionshonorar	120.000	70.000
Skyldige omkostninger	4.120.007	2.552.666
Skyldige fratrædelsesomkostninger	741.524	593.055
Afsat bonus til medarbejdere og ledelse	2.509.009	2.246.904
Skyldig rabatandel til administratorer	1.511.869	1.571.980
Diverse anden gæld inkl. A-skat	197.947	106.829
	13.673.241	10.483.838

Note 10. Eventualforpligtelser

Selskabets leasingforpligtelser (operationel) udgør kr. 885.502

Selskabets huslejeforpligtelser udgør kr. 8.488.774

SKI er part i en verserende sag. Udfaldet af denne formodes ikke at have væsentlig betydning for selskabets finansielle stilling.

Note 11. Nærtstående parter

Nærtstående parter	Grundlag
Finansministeriet	55% – ejer
Kommunernes Landsforening	45% – ejer
Bestyrelse og direktion	Ledelseskontrol

SKI's transaktioner med Finansministeriet og Kommunernes Landsforening og herunder tilhørende styrelser, institutioner og kommuner består af:

Salg m.v.		
Abonnementer	1.395.449	1.273.950
Konsulentindtægter	20.966	230.736

Køb m.v.

Betalt udbytte	0	0
----------------	---	---

SKI har ikke i indeværende regnskabsår gennemført andre væsentlige transaktioner med nærtstående parter.



Påtegninger

LEDELSENS REGNSKABSPÅTEGNING

Bestyrelse og direktion har dags dato behandlet og godkendt årsrapporten for Statens og Kommunernes Indkøbs Service A/S for 2008. Årsrapporten er aflagt i overensstemmelse med årsregnskabsloven. Vi anser den valgte regnskabspraksis for hensigtsmæssig, således at årsrapporten giver et retvisende billede af selskabets aktiver, passiver og finansielle stilling pr. 31. december 2008 samt af resultatet af selskabets aktiviteter og pengestrømme for regnskabsåret 1. januar – 31. december 2008.

Det er endvidere vores opfattelse, at ledelsesberetningen indeholder en retvisende redegørelse for udviklingen i selskabets aktiviteter og økonomiske forhold, årets resultat og selskabets finansielle stilling som helhed og en beskrivelse af de væsentligste risici og usikkerhedsfaktorer, som selskabet står over for.

Årsrapporten indstilles til generalforsamlingens godkendelse.

København, den 24. marts 2009

DIREKTIONEN:

Søren Jakobsen Niels Frederiksen

BESTYRELSE:

Jørgen Clausen Torkil Bentzen
Formand Næstformand

Jan Olsen Peter Christophersen

Anne Danielsen

Godkendt på generalforsamlingen,
den 21. april 2009.

Dirigent

DEN UAFHÆNGIGE REVISORS PÅTEGNING

Til aktionærerne i Statens og Kommunernes Indkøbs Service A/S.

Vi har revideret årsrapporten for Statens og Kommunernes Indkøbs Service A/S for regnskabsåret 1. januar – 31. december 2008, omfattende ledelsespåtegning, ledelsesberetning, anvendt regnskabspraksis, resultatopgørelse, balance, egenkapitalopgørelse, pengestrømsopgørelse og noter. Årsrapporten aflægges efter årsregnskabsloven.

Ledelsens ansvar for årsrapporten

Ledelsen har ansvaret for at udarbejde og aflægge en årsrapport, der giver et retvisende billede i overensstemmelse med årsregnskabsloven samt for at udarbejde en ledelsesberetning, der giver en retvisende redegørelse i overensstemmelse med danske oplysningskrav til årsrapporter. Dette ansvar om-

fatter udformning, implementering og opretholdelse af interne kontroller, der er relevante for at udarbejde og aflægge en årsrapport, der giver et retvisende billede uden væsentlig fejl-information, uanset om fejlinformationen skyldes besvigelser eller fejl samt valg og anvendelse af en hensigtsmæssig regnskabspraksis og udøvelse af regnskabsmæssige skøn, som er rimelige efter omstændighederne.

Revisors ansvar og den udførte revision

Vores ansvar er at udtrykke en konklusion om årsrapporten på grundlag af vores revision. Vi har udført vores revision i overensstemmelse med danske revisionsstandarder. Disse standarder kræver, at vi lever op til etiske krav samt planlægger og udfører revisionen med henblik på at opnå høj grad af sikkerhed for, at årsrapporten ikke indeholder væsentlig fejlinformation.

En revision omfatter handlinger for at opnå revisionsbevis for de beløb og oplysninger, der er anført i årsrapporten. De valgte handlinger afhænger af revisors vurdering, herunder vurderingen af risikoen for væsentlig fejlinformation i årsrapporten, uanset om fejlinformationen skyldes besvigelser eller fejl. Ved risikovurderingen overvejer revisor interne kontroller, der er relevante for selskabets udarbejdelse og aflæggelse af en årsrapport, der giver et retvisende billede, med henblik på at udforme revisionshandlingerne, der er passende efter omstændighederne, men ikke med det formål at udtrykke en konklusion om effektiviteten af selskabets interne kontrol. En revision omfatter endvidere stillingtagen til, om den af ledelsen anvendte regnskabspraksis er passende, om de af ledelsen udøvede regnskabsmæssige skøn er rimelige samt en vurdering af den samlede præsentation af årsrapporten. Det er vores opfattelse, at det opnåede revisionsbevis er tilstrækkeligt og egnet som grundlag for vores konklusion.

Revisionen har ikke givet anledning til forbehold.

Konklusion

Det er vores opfattelse, at årsrapporten giver et retvisende billede af selskabets aktiver, passiver og finansielle stilling pr. 31. december 2008 samt af resultatet af selskabets aktiviteter og pengestrømme for regnskabsåret 1. januar – 31. december 2008 i overensstemmelse med årsregnskabsloven samt at ledelsesberetningen giver en retvisende redegørelse i overensstemmelse med danske oplysningskrav til årsrapporter.

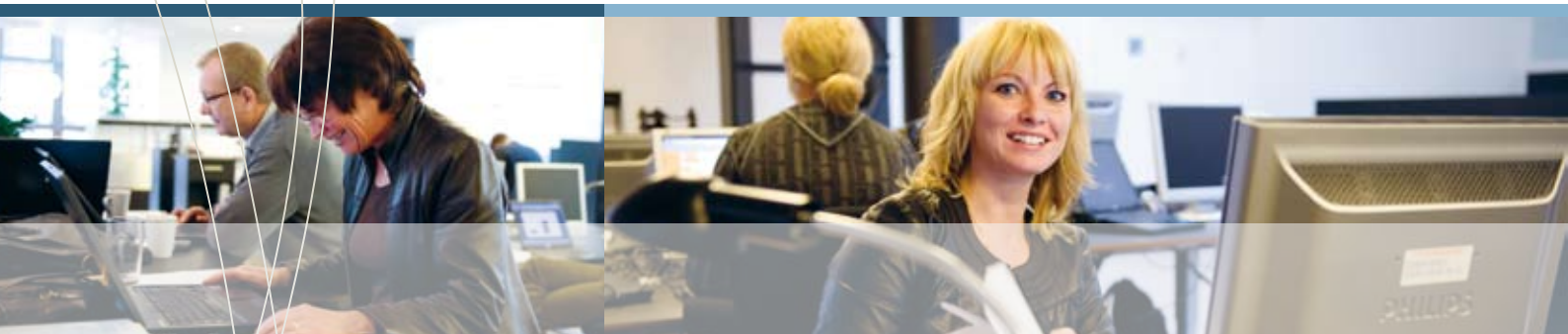
København, den 24. marts 2009

KPMG

Statsautoriseret Revisionspartnerselskab

Flemming Brokhattingen
statsaut. revisor

Selskabsoplysninger



ADRESSE

Statens og Kommunernes Indkøbs Service A/S
Zeppelinerhallen
Islands Brygge 55
2300 København S

CVR nr. 17 47 24 37
www.ski.dk
ski@ski.dk

Telefon +45 33 42 70 00
Telefax +45 33 91 41 44

BESTYRELSE

Jørgen Clausen, formand
Torkil Bentzen, næstformand
Jan Olsen
Peter Christophersen
Anne Danielsen, medarbejdervalgt

DIREKTION

Søren Jakobsen, Adm. direktør
Niels Frederiksen, Direktør

Aktionærer i henhold til selskabslovgivningen
Den Danske Stat v/Finansministeriet, København – 55%
Kommunernes Landsforening, København – 45%

REVISION

KPMG
Statsautoriseret Revisionspartnerselskab

BANKFORBINDELSE

Jyske Bank
Vesterbrogade 9
1780 København V

BESTYRELSENS OG DIREKTIONENS LEDELSESHVERV I ANDRE DANSKE AKTIESELSKABER

Jørgen Clausen

Stadsdirektør, Odense Kommune
Bestyrelsesformand, TCM Denmark Contracting A/S
Medlem af repræsentantskabet for Fionia Bank A/S

Torkil Bentzen

Ejer, Boel Bentzen A/S
Bestyrelsesformand, Burmeister & Wain Scandinavian Contractor A/S
Bestyrelsesmedlem, Siemens A/S
Bestyrelsesmedlem, FLS Industries A/S
Bestyrelsesmedlem, Mesco Denmark A/S

Jan Olsen

Cheføkonom, Kommunernes Landsforening

Peter Christophersen

Udviklingsdirektør, KPC BYG A/S
Bestyrelsesformand, KPC Ejendomme af 6. juni 2002 A/S

Søren Jakobsen

Bestyrelsesnæstformand, Mediehuset Ingeniøren A/S

Niels Frederiksen

Bestyrelsesmedlem, Kavi Invest A/S



Report from the Management of SKI



The total framework agreement turnover was DKK 10.9 billion in 2008. This represents an increase of 14 per cent on the total framework agreement turnover of DKK 9.5 billion in 2007. SKI's continuous growth in framework agreement turnover since 2002 thus remains unbroken. The increase is primarily due to growth in agreements covering information technology, services, foodstuffs and motor vehicles. A further DKK 500 million in turnover attributable to the period prior to 2008, but only reported by suppliers in 2008, must also be added to the total framework agreement turnover realised in 2008. This brings the total framework agreement turnover in 2008 to DKK 11.4 billion, representing an almost 20 per cent growth.

The increase in framework agreement turnover led to a rise in SKI's net turnover from DKK 81.4 million in 2007 to DKK 94.7 million in 2008 – an increase of 16%. EBIT for 2007 were DKK 8.8 million compared to DKK 2.8 million in 2007.

During 2008, SKI established five partnership agreements with major government organisations. The establishment of partnership agreements is a key initiative in SKI's long-term strategy for 2008 – 2012. SKI will continue to focus on establishing partnerships with potential public sector clients in 2009.

On this basis profits in 2009 are forecast at DKK 2 million.

Value creation in practice

SKI is working strategically to make public sector managers realize the potential for the professionalisation of public procurement departments, such that they find innovative holistic solutions that take into account parameters such as sustainability and risk profiles, in addition to price and quality, as well as streamlining internal processes and giving due attention to the working environment.

At the level of local government, procurement will become a significant driver in the process of change aimed at ensuring that local residents receive the services they require within the set economic framework, which will become increasingly constrained over the next five years. It will therefore be vitally im-

portant to reduce procurement expenses in institutions etc., so that the limited resources can instead be used to service residents.

For SKI, this trend means that we need to keep closer to our customers in everything we do. We need to catalyse the professionalisation of procurement, and understand our customers' needs in relation to analysis, procurement, use and disposal, through an ongoing dialogue with both customers and suppliers.

In 2008, SKI initiated an ambitious skills development program aimed at increasing the professional and personal skills of our employees. We are working strategically to improve our communication with customers in everything we do – including through our skills development program.

We are also constantly developing and updating our tools and methods. Many customers have found our tools for procurement strategy and policy etc., to be particularly valuable, and we shall certainly cultivate this area in the years ahead, with the aim of helping customers and collaboration partners to professionalise procurement in the public sector.

At SKI, we are very much aware that this process has only just begun, even though we and our customers all feel we have achieved significant results. Our focus should now be on the speed at which we are moving, and ensuring that this is in the right direction. There have been many positive developments in public sector procurement in recent years. We promise to continue to uphold our contribution and approach the task with both enthusiasm and humility, and we very much look forward to continuing to work together to improve prosperity and welfare in society at large.

Medarbejdere

- Direktion og stab
- Salg- og marketingafdelingen
- Indkøbs- og driftafdelingen



- Camilla Holgersen (kundeservicemedarbejder)
- Britt Lykke (marketingchef)
- Barbara Fagone (koordinator)
- Niels Frederiksen (direktør)
- Bernt Rasmussen (kontorbetjent)
- Martin Møller Grønbæk (konsulent)



- Jens Ritnagel (økonomichef)
- Marianne Rasmussen (chefkonsulent)
- Mickey Abben Johansen (kundepartner)
- Susanne Oreskov (regnskabsmedarbejder)
- Thomas Lundgren (marketingkonsulent)
- Rasmus Nielsen (økonomiasistent)



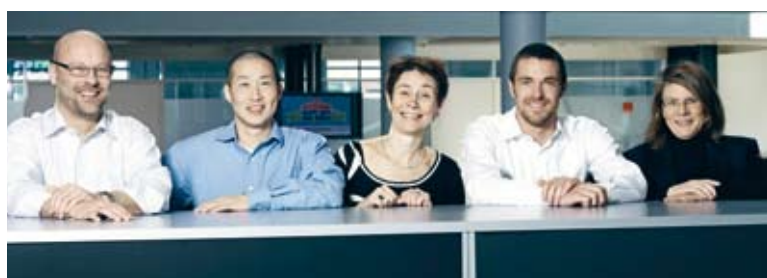
- Rikke Dreyer (chefkonsulent)
- Anne Danielsen (marketingkonsulent)
- Morten Bitsch (konsulent)
- Carina Holmberg Hasselbalch (kantineservicemedarbejder)
- Michael Fahrendorff (e-handelskonsulent)



- Jens Hedegaard Madsen (kundepartner)
- Zannie Finderup (konsulent)
- Allan Vendelbo (salg- og marketingdirektør)
- Søren Bo Christiansen (udbudschef)
- Helle Lund Zohnesen (konsulent)
- Martin Svensson (souschef)



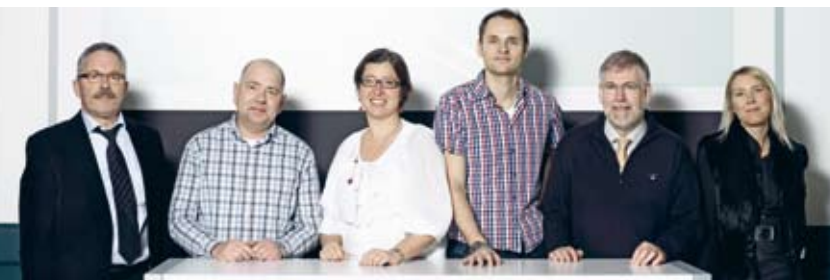
- Kristian Gaardsholt (chefkonsulent)
- Rikke Ærtebjerg Kofoed (konsulent)
- Merete Simonsen (koordinator)
- Birgit Fangel Søgaard (chefkonsulent)
- Heid Povlsen (seniorkonsulent)
- Rikke Kjeldsmark Nielsen (konsulent)



- Søren Jakobsen (administrerende direktør)
- Lars Kjær Kuhlmann (kundepartner)
- Johanne Boelskov (driftschef)
- Andreas Hagerup Linnet (konsulent)
- Tenna Nielsen (kommunikationskonsulent)

Ikke til stede ved fotograferingen:

- Bjarne Schmidt (business controller)
- Charlotte Balle (kommunikationsrådgiver)
- Camilla Lykke (konsulent)
- Hans Jesper Ømand (it-projektleder)



- Bent Mikkelsen (chefkonsulent)
- Jesper Ingvarsdén (seniorkonsulent)
- Inga Højland Ingebrigtsen (chefkonsulent)
- Mikael Klint (konsulent)
- Gert Eriksen (kundepartner)
- Ann-Kathrine Beck (hr-konsulent)



- Pauli Fruergaard (indkøbsanalytiker)
- Anna Lazareva (assistent)
- Lars Grelck (chefkonsulent)
- Tine Brandt (projektleder)
- Rikke Moos (regnskabschef)
- Sune Rolsted (business controller)



- William Fellows-Jensen (direktionsassistent)
- Christina Schnell Madsen (projektchef)
- Christian Lunding (udbudschef)
- Peter Dam Bové (it-chef)
- Mette Rahbek (receptionist)



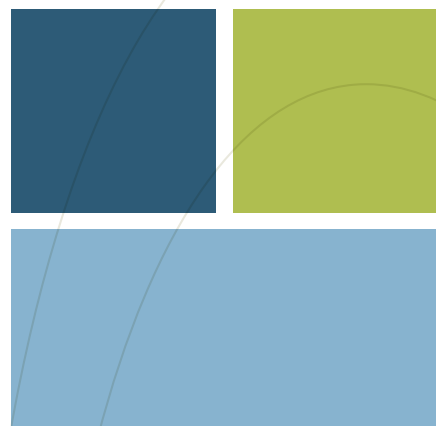
- Lasse Valgreen (it-systemarkitekt)
- Mariann Roland Hansen (marketingkonsulent)
- Christian Thaulow (konsulent)
- Søren Brønserud (marketingkonsulent)
- Anders Faxedahl (it-administrator)



- Tilde Larsen (reception)
- Marlene Frederiksen (kundepartner)
- Connie Andersen (hr-partner)
- Rasmus Lund Kongsgaard (konsulent)
- Gudrun Klint (konsulent)
- Benita Berg Jensen (it-konsulent)
- Anne-Marie Skakke (kommunikationskonsulent)
- Lars Bjørck Olsen (chefkonsulent)



- Morten Palm (it-konsulent)
- Jens Christian Neuschäfer (indkøbs- og driftschef)
- Thomas Gringer Jakobsen (kommunikationskonsulent)
- Jesper Boldt Hansen (assistent)
- Morten T. Pedersen (chefkonsulent)



Statens & Kommunernes Indkøbs Service A/S

Zeppelinerhallen
Islands Brygge 55
2300 København S
Tlf. 33 42 70 00
www.ski.dk
CVR nr. 17 47 24 37



Design og tryk: Datagraf A/S
Foto: Erik Bjørn & Kompagni (s. 24-25)
Gudmund Thai (s. 2-3)
og Thomas Hergaard
Redaktion: Metafor