



ÅRSRAPPORT 2009





	2005	2006	2007	2008	2009
HOVEDTAL (T. KR.)					
Nettoomsætning	57.529	69.941	81.400	94.736	110.007
Resultat af primær drift	6.763	4.063	2.663	8.570	7.205
Finansielle poster netto	92	188	114	226	190
Årets resultat	4.763	3.075	2.058	6.485	5.444
Årets pengestrøm	8.467	-8.857	1.374	3.141	15.074
Egenkapital, ultimo	22.934	26.009	28.066	34.551	39.995
Samlede aktiver	33.167	41.126	45.100	54.748	63.232
Årets investeringer	214	9.125	802	2.203	1.763
Antal medarbejdere	41	51	57	60	74
NØGLETAL					
Overskudsgrad	12%	6%	3%	9%	7%
Afkast af den investerede kapital	62%	20%	12%	32%	46%
Investeret kapital (t.kr.)	10.838	20.316	22.260	26.512	15.754
Bruttomargin	8%	4%	3%	7%	5%
Likviditetsgrad	320%	220%	229%	242%	247%
Egenkapitalandel	69%	63%	62%	63%	63%
Egenkapitalforrentning	23%	13%	8%	21%	15%
KUNDERS BRUTTOOMSÆTNING (MIO.KR.)					
Samlet omsætning på rammeaftaler	6.979	8.216	9.498	11.386	13.003



Mere fart på tak!

Katia Knipschildt Østergaard, direktør i Dansk Erhverv



Det offentlige marked har aldrig været større end i dag, og det er ikke nogen hemmelighed – eller nyhed for den sags skyld – at en stor del af den offentlige sektors arbejdsstyrke er gået på pension om ti år. Derfor er potentialet for inddragelse af private leverandører i den offentlige opgaveløsning også mere relevant end nogensinde.

Men der skal mere fart på udviklingen! Det går klart den rigtige vej, men trods en masse gode intentioner er både offentlige og private topledere enige om, at det går alt for langsomt. Hvis de to sektorer skal få mere lyst og incitament til at arbejde sammen, skal de gode historier fortælles og erfaringer deles, og der skal skabes dokumentation for, viden om, og tillid til, at konkurrenceudsættelse og udlicitering faktisk er en rigtig god idé, fordi det skaber merværdi for begge parter.

Den offentlige og den private sektor skal fortsat lære hinanden bedre at kende og få et mere indgående kendskab til hinandens arbejdsgange og vilkår. Det er helt afgørende, at vi får skabt tillid mellem parterne, for hvis offentlige og private aktører skal turde begive sig ud i nye innovationssamarbejder, forudsætter det, at parterne tør stole på hinanden.

Derfor er vi i Dansk Erhverv rigtig glade for det samarbejde, vi har etableret med SKI om at skabe fokus på samspillet mellem offentlige og private aktører og kan samtidig konstatere, at vi på langt de fleste områder har helt fælles fodslag, når det gælder om, hvad der skal til for at skabe bedre udbudsprocesser.

Når det offentlige laver udbud, skal der f.eks. være fokus på andet end bare prisen. Kvaliteten, samarbejdet og muligheden for at skabe innovation skal i langt højere grad ind i de offentlige udbud. Offentlig-private innovationssamarbejder – OPI – spiller en meget vigtig rolle i udviklingen af traditionelle velfærdsopgaver og serviceydelser.

Oftest og helt klassisk drejer udlicitering sig typisk om at løse en kendt opgave og udbyde en detaljeret og specificeret opgavebeskrivelse. Det bør i langt højere grad handle om at beskrive, hvori opgaven består og så indkredse løsningen i et tæt samarbejde mellem opgaveudbyderen – det offentlige – og den private leverandør, hvor formålet ikke alene er ”bedre og billigere” men også udvikling af helt nye forretningsmodeller.

Her spiller SKI også en vigtig rolle. De private leverandører efterspørger en mere smidig og hurtigere adgang til at komme på en rammeaftale, og det skal gøres attraktivt for vidensserviceleverandørerne at indgå rammeaftaler med SKI. Der er stor forskel på at være leverandør af varer og viden!

I Dansk Erhverv glæder vi os derfor til at fortsætte det positive samarbejde og dialogen med SKI. Ikke mindst glæder vi os til i efteråret at afholde årets største konference om offentlig-privat samarbejde (OPS), ”OPexpo”, med ledende aktører i det offentlige og det private erhvervsliv, der skal være med til at åbne for flere og større samarbejder og sætte fokus på, hvordan vi via OPS skaber merværdi for det offentlige, for det private, og dermed for Danmark!



Helhedstænkning, innovation og samspil med det private skal hjælpe det offentlige

En innovativ tilgang til den nødvendige omkostningsreducering, et tættere samspil mellem det offentlige og det private samt en udvikling af velfærdsteknologien er tre yderst væsentlige instrumenter til at håndtere den offentlige sektors udfordringer. Det vurderer administrerende direktør i SKI, Søren Jakobsen samt bestyrelsesformand i SKI og stadsdirektør i Odense Kommune, Jørgen Clausen, i denne samtale.

Søren Jakobsen: Indkøb er en effektiv måde at få de offentlige organisationers budgetter til at hænge sammen. Men at arbejde professionelt med indkøb griber ind i mange funktioner, og det er der, SKI kan gå ind og hjælpe med at give den offentlige organisation overblik over sine indkøb og se på, i hvor høj grad den benytter de aftaler, den har indgået.

Jørgen Clausen: Det er en oplagt del af dagsordenen at arbejde med omkostningsreducering og effektivisering i den nuværende økonomiske situation. Den åbner for, at man må tænke innovativt. Og det er spændende at gøre omkostningsreducering og effektivisering til en naturlig del af det at arbejde i offentligt regi. Indkøbsområdet er jo oplagt at gribe fat i, fordi godt købmændskab aldrig går af mode.

Søren Jakobsen: SKI har taget initiativ til et nyt udviklingsprojekt, "10 i 10", hvor ti kommuner skal finde her-og-nu indkøbsbesparelser på ti millioner kroner i gennemsnit. Beløbet er faktisk lavt sat, og vi vurderer, at vi kan hjælpe til at spare endnu mere. Projektet skal opsamle viden, som andre kommuner kan drage nytte af, og der er virkelig stor vilje og lyst til at udveksle ideer og erfaringer kommunerne imellem.

Jørgen Clausen: Kommunerne har jo i deres ledelsesgrundlag en forpligtelse til at skabe rammerne for forandringen ud fra deres ståsted. SKI kan hjælpe til at iscenesætte denne forandring, så der bliver grundlag for at skabe mentalt overskud i en svær tid, så kommunerne kan levere den effektivitet og det serviceniveau, borgerne fordrer. Strategien bygger altså på at blive i stand til at lave noget, der rationelt fungerer.

OP-samspil giver gensidig læring

Søren Jakobsen: Det er vigtigt, at det offentlige og det private spiller meget tættere sammen i fremtiden. Offentlig-privat-samarbejde (OPS) kan rumme masser af fordele for begge parter. Ved at begge stiller deres fælles spidskompetencer til rådighed, videreudvikler og effektiviserer de opgaveløs-

ningen. Det giver en samfundsgevinst, ikke bare økonomisk, men også hvad angår viden og indsigt på området.

Jørgen Clausen: I det private er man jo traditionelt set langt mere forretningsfokuserede og meget mere opmærksomme på det stringente og kommercielle end i det offentlige. Omvendt kan det private lære en masse af det offentlige, når det kommer til at kunne agere i en kompleks politisk verden under hensyn til myndigheder etc. Det er afgørende, at OPS bygger på fordomsfrihed, og på at man respekterer hinanden. SKI kan hjælpe til at skabe samarbejdskonstruktioner, hvor begge parter kan se pointen.

Vi skal se krydsfeltet mellem offentlig og privat som et mulighedsrum og ikke tænke juristeri, og partnerskabskonstruktionen kan være en del af svaret på de udfordringer, vi står med i samfundet. Et eksempel fra min egen verden er vores udbud i Odense Kommune omkring lønadministration. Ved at lægge det ud i privat regi har vi opnået en besparelse på 25 procent.

Søren Jakobsen: Interessen for mulighederne i OPS er tydeligvis stigende som følge af, på den ene side presset på de offentlige budgetter og rekrutteringsudfordringer, på den anden side en økonomisk krise, der øger leverandørernes opmærksomhed på det offentlige marked. Det pudsige er jo, at den finansielle krise har betydet, at mange private virksomheders rentabilitet skabes gennem omkostningsreduktioner. Og i en del private virksomheder bliver spareprogrammer ledet af indkøbsfolk.

Vindmølleeventyr i ældreplejen

Med en ny, bred rammeaftale for kommunikationsudstyr og -løsninger har SKI taget det første skridt for at imødekomme det offentliges behov for innovative, velfærdsteknologiske nicheprodukter.

Jørgen Clausen: Potentialet i velfærdsteknologien giver en



Jørgen Clausen

Søren Jakobsen

samfundsmæssig værdi, der i størrelse kan sammenlignes med vindmølleeventyret. Det private skaber produktudviklingen på basis af behov i den offentlige sektor. Hele ældreplejen er et oplagt område, der for tiden er en pipeline af gode ideer og relevante tiltag. Og som en sidegevinst får vi udviklet nogle teknologiprodukter, der også kan sælges ud over Danmarks grænser. Vi har allerede SKI-aftaledækket telemedicineringsudstyr til sundhedsområdet, elektroniske fodlænker til hjemmeafsoning, oversættelsesprogrammer osv. Den type produkter frigiver blandt andet ressourcer til den reelle menneskelige kontakt.

Søren Jakobsen: Det ligger i SKI's koncept at skabe gørdet-let løsninger og bidrage til videndeling om, hvad der findes af produkter, så kommunerne har mulighed for at vælge. Og ved at pege på behovet er vi med til at drive udviklingen fra universitetsforskningen over pilotprojektet til test og produktion og markedsføring. Men vores fokus er indkøb, og vi skal ikke ind med forskning eller stille organisation til rådighed, for at den kan finde sted. Derimod kan vi hjælpe med at skabe de rigtige relationer.

Understøtter intelligent effektivisering

Søren Jakobsen: SKI arbejder med helhedsløsninger, så vi hele tiden matcher politiske dagsordener – f.eks. en, der handler om social ansvarlighed. Er det noget en kommune prioriterer højt, skal den kunne finde de produkter, den måtte have behov for, under den overskrift. Det samme gælder, hvis det drejer sig om miljørigtighed. Derfor må vi hele tiden tænke på tværs.

Jørgen Clausen: Rammaaftalerne er efterhånden sat i system, og SKI lancerer løbende nye aftaler, der i stigende grad også omfatter rådgivning. Men der ligger jo noget før dette, som vi giver meget høj prioritet, nemlig, hvordan vi kan hjælpe og understøtte organisationer med at finde den

nødvendige inspiration til at bringe sig op på et professionelt niveau.

Søren Jakobsen: SKI er ikke en politisk organisation, og derfor har vi for eksempel ikke selv en masse meninger om social ansvarlighed. Det er vigtigt, at vi ikke har en ambition om at holde den hellige fane højt. Men vi har nogle minimumskrav, og vi har f.eks. bedt vores leverandører om at udfase de mest energikrævende pc'er. Men der er mange nuancer på, hvor ansvarlig, man vil være, og vi skal også kunne servicere de af vores kunder, der er ambitiøse f.eks. omkring socialt ansvar.

Innovation og nye koncepter er jo hele tiden efterspurgt i SKI, der i sin grundsubstans tænker i at udvikle stordriftsfordele og synergier på tværs af alle dele af den offentlige sektor. På meget innovative områder sørger vi altid for at have fleksibilitet, hvad angår kontrakternes løbetid.

Jørgen Clausen: SKI skal understøtte intelligent effektivisering af indkøb, og være med til at forenkle indkøbsprocesserne i det offentlige, blandt andet ved at lave rammer, der betyder, at det offentlige undgår at skulle ud i store tids- og ressourcekrævende EU-udbudsrunder.

Søren Jakobsen: Når vi gennemfører et udbud, kræver det, at vi tænker bredere. Vi sikrer løbende en innovativ retænkning af eksisterende områder. Vores udmelding om, at vi i 3. kvartal 2011 lancerer en aftale for el-biler, batterier og tilhørende rådgivning er et godt eksempel på dette. SKI vil fortsat komme med nye initiativer og fremstå som det naturlige omdrejningspunkt for innovativt og effektivt indkøb, og vi vil fortsat videreudvikle de partnerskaber, som vi har indgået med en række offentlige organisationer.



Ledelsesberetning

2009 blev et tilfredsstillende år for SKI. Rammeaftaleomsætningen blev 12,8 mia. kr. Dette er en stigning på godt 12 % i forhold til 2008-rammeaftaleomsætningen, som var 11,4 mia. kr. Det har især været områderne energi, it, rådgivnings- og konsulentytelser samt fødevarer, der har bidraget til væksten. Omvendt har statens beslutning i 2008 om at udarbejde egne aftaler på rejseområdet betydet et omsætningsbortfald i 2009 i størrelsesordenen 600 mio. kr. Til de nævnte 12,8 mia. kr. skal der tillægges 0,2 mia. kr., som er omsætning fra før 2009, der henføres til 2009. Den samlede rammeaftaleomsætning bliver dermed 13,0 mia. kr. svarende til en fremgang på 14 %.

Væksten i anvendelsen af SKI's rammeaftaler var særlig stor blandt regionerne, hvor stigningen fra 2008 til 2009 var på 41 %. Kommunernes anvendelse af SKI voksede i samme periode med knap 32 %, mens den halvoffentlige sektors anvendelse steg med knap 3 %. Den statslige sektors anvendelse af SKI i 2009 var stort set uændret i forhold til 2008.

Som følge af den øgede rammeaftaleomsætning, steg SKI's nettoomsætning fra 94,7 mio. kr. i 2008 til 110,0 mio. kr. i 2009, heraf udgør reguleringen af tidligere års nettoomsætning ca. 1,4 mio. kr. jf. omtalen ovenfor.

Årets resultat før skat blev et overskud på 7,4 mio. kr., mod et overskud i 2008 på 8,8 mio. kr. Overskuddet i 2009 blev dermed større end forventet ved såvel aflæggelsen af årsregnskabet i 2008 som ved offentliggørelsen af halvårsrapporten for 1. halvår 2009. Dette er en konsekvens af en større samlet rammeaftaleomsætning i 2009 end forventet. Selskabets ledelse anser resultatet for tilfredsstillende.

Det gennemsnitlige antal medarbejdere er som følge af det

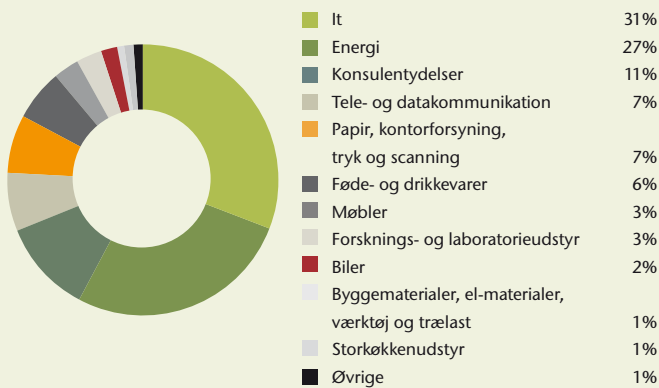
højere aktivitetsniveau fra 2008 til 2009 steget med 23 %, hvorfor personaleomkostningerne tilsvarende er øget.

SKI har gennem 2009 forfulgt visionen om at være en central aktør, der effektiviserer og udvikler offentligt indkøb, bl.a. ved at inspirere og understøtte offentlige organisationer og deres indkøbere i at opnå indkøbsgevinster. Et centralt element i strategien er de såkaldte partnerskaber, som der ved udgangen af 2009 var indgået 11 af med toneangivende offentlige organisationer. Partnerskaberne indebærer bl.a. omfattende vidensdeling om metoder og behov. Endvidere er der lanceret en model til selvevaluering af de offentlige organisationers modenhedsniveau på indkøbsområdet. Modellen er udviklet i tæt samspil med en række af SKI's kunder, og har til formål at inspirere til effektivisering og professionalisering af offentligt indkøb via erfaringsudveksling og udbredelse af best practice. SKI vil fortsat have fokus på partnerskaberne i 2010, og vil sammen med Kommunernes Landsforening (KL) promovere modenhedsmodellen yderligere. Det positive resultat gør det endvidere muligt for SKI at fremme de projekter, der ligger i KL's fælleskommunale indkøbsstrategi. Endvidere vil der blive sat yderligere skub i udvikling og lancering af nye attraktive rammeaftaler, ligesom særlige initiativer som "10 i 10"-projektet, hvor 10 kommuner hver skal identificere og dele viden om "her-og-nu-besparelser" indenfor indkøb for 10 mio. kr., vil blive igangsat.

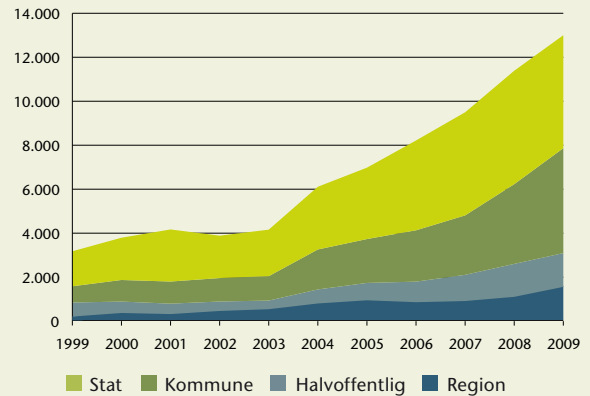
SKI's ledelse forventer en rammeaftaleomsætning i 2010 på 13,7 mia. kr., hvilket svarer til en forøgelse på godt 7 % i forhold til den ordinære omsætning i 2009. Den forholdsvis beskeden vækst fra 2009 til 2010 skyldes en forventning om, at statens brug af SKI's aftaler ikke vil stige betydeligt i 2010. Ligeledes vil det få betydning for rammeaftaleomsætning



SKI's rammeaftaleomsætning i 2009 fordelt på aftaleområder



SKI's rammeaftaleomsætning 1999-2009 (i mio. kr.)



gen, at en ny it-aftale vedrørende application service providers (ASP) vil træde i kraft senere i 2010 end forventet. På baggrund af ovenstående forventes der et overskud før skat på ca. 3,0 mio. kr. i 2010.

Der er ikke efter årsafslutningen indtruffet hændelser, der har betydning for årsregnskabet for 2009.

Redegørelse for samfundsansvar

I 2009 styrkede SKI sit arbejde med samfundsansvar. Virksomheden fik vedtaget en politik og en langsigtet, bæredygtig strategi for området, der skal sikre, at det er let for SKI's kunder at købe varer og ydelser, der er produceret under samfundsmæssigt ansvarlige forhold. I 2009 begyndte SKI at implementere principperne i FN's Global Compact som kontraktvilkår i alle rammeaftaler. Dermed vil man som leverandør til SKI sige aktivt 'ja' til at arbejde målrettet og systematisk med samfundsansvar. SKI ønsker at støtte leverandørerne i deres arbejde med samfundsansvar, og har besluttet at igangsætte en række initiativer, som skal hjælpe leverandører med at igangsætte en proces, der løbende forbedrer indsatsen.

Man kan læse mere om SKI's arbejde med samfundsansvar på www.ski.dk/samfundsansvar, hvor man også finder SKI's politik for området.

Øvrige forhold

I forlængelse af SKI's rammeaftale vedrørende Tryk, kommunikation og websites m.v. har en leverandør indklaget SKI til Klagenævnet for Udbud. Sagen forventes afsluttet ved Klagenævnet for Udbud i 2010. SKI forventer ikke, at udfaldet af sagen vil få betydning for selskabets økonomiske stilling.

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 indfries.

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, end de vil kunne opnå ved selvstændigt at indgå aftaler
- Personale – evnen til at tiltrække, udvikle og fastholde medarbejdere med de rette kompetencer.

Interne kontroller

Det interne kontrolmiljø er tilrettelagt således, at de væsentlige regnskabsmæssige risici er beskrevet, og at risikoen i forbindelse med regnskabsaflæggelsen er reduceret til et acceptabelt niveau. Kontrolaktiviteterne vil dog ikke kunne garantere, at der ikke opstår fejl som ikke opdages og rettes. Der er i forbindelse med analysen af kontrolmiljøet foretaget en risikovurdering af de enkelte regnskabsposter, der indgår i årsrapporten. Det fortsatte arbejde med gennemgangen og analysen af selskabets kontrolaktiviteter vil fokusere på regnskabsposterne vedrørende nettoomsætning, personaleomkostninger og tilgodehavender. Arbejdet med kontrolaktiviteterne vil fortsætte i 2010.



Miljø og socialt ansvar kobles tættere sammen

SKI ønsker at skabe rum for innovation og nytænkning som sparringspartner i spørgsmål om samfundsansvar på samme måde, som det i dag er tilfældet, når man taler om grønne indkøb.

Den 1. september 2009 var SKI medarrangør af konferencen "Miljøbevidste valg – grønne indkøb og samfundsansvar", hvor mere end 200 indkøbere og miljøfolk fra både staten, regioner og kommuner deltog.

Konferencen skal ses som led i SKI's ønske om fremadrettet at integrere både miljø og klima samt fokusere på sociale og etiske indkøb i kommende rammeaftaler for at bidrage aktivt til en bæredygtig udvikling og understøtte leverandørerne i deres CSR (Corporate Social Responsibility) aktiviteter.

Bæredygtighed betaler sig

Konferencens hovedtalere var daværende miljøminister Troels Lund Poulsen, der talte om bæredygtige indkøb, som en god forretning målt på både økonomi og miljø, professor Michael Braungart, der fortalte om sin vision for vugge-til-vugge konceptet, hvor affald ikke er spild, men en ressource, der kan bruges til fremstilling af nye produkter.

Tredobbelt bundlinje

Professor i CSR, Mette Morsing, Copenhagen Business School, talte om CSR og miljøstrategier for professionelle indkøbere. Ifølge Mette Morsing er der en klar tendens til, at det sociale ansvar og miljø bliver koblet tættere sammen, hvilket blandt andet kommer til udtryk i mange virksomheders arbejde med den såkaldte tredobbelte bundlinje, der består af "planet, profit and people" eller miljø, økonomi og sociale aspekter.

Mette Morsing argumenterede for, at indkøbere i dag skal tænke indkøb ind i en strategisk kontekst og for, at CSR ikke udelukkende er et spørgsmål om sandhed og om at gøre det rigtige, men at "det rigtige" afhænger af politiske dagsordener, der løbende skifter. Hendes konkrete anbefaling til indkøbere lød: "Undersøg hvordan du som indkøber kan bidrage til at udvikle dokumentationen af sociale aspekter som fx menneskerettigheder eller børnearbejde, som er langt vanskeligere end dokumentation af de mere kvantificerbare miljøforhold".

Klare tendenser

I SKI oplever vi de samme tendenser og arbejder på at sikre en nøje afbalancering mellem pris og sociale, miljømæssige samt etiske hensyn, når der indgås rammeaftaler. Målet er at gøre det let for de af vores kunder, der ønsker at foretage samfundsansvarlige valg på rammeaftalerne. SKI har igennem de senere år og særligt i 2009 udvidet fokus på miljø- og klimarigtigt indkøb til også at omfatte sociale og etiske forhold. Herunder er der vedtaget en vision og politik for samfundssvar, og der er blevet ansat en CSR-konsulent, som skal sikre, at der inddrages sociale og etiske hensyn i rammeaftalerne.

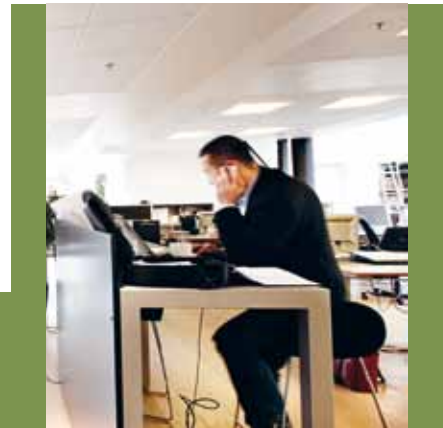
FN's Global Compact

SKI-leverandører siger fremadrettet aktivt ja til at arbejde seriøst med samfundsansvar. Udgangspunktet for arbejdet er FN's Global Compact, som består af 10 principper for, hvordan virksomheder i forbindelse med deres aktiviteter kan tage et medansvar i forhold til arbejdstager- og menneskerettigheder, miljø og anti-korruption. SKI vil udvikle dokumentationssiden og på relevante rammeaftaler, gennem opfølgning, sikre at kravene efterleves, og at der sker en fortsat forbedring af forholdene. Kravene er beskrevet på www.ski.dk/samfundsansvar.

SKI er meget opmærksom på at reagere på de skiftende dagsordner og på den måde sikre, at kundernes behov for samfundsansvar til hver en tid er dækket ind, når de vælger at bruge en SKI-aftale. Eksempler på dette er, at sociale klausuler, som for få år siden var et stort emne i offentlige indkøb, i dag er et naturligt element i alle SKI-aftaler indenfor serviceydelsesområdet. Sidste år var hovedfokus på klima i anledning af klimaåret og den store klimakonference, og i 2010 bliver hovedfokus at finde den rette formel for leverandørernes dokumentation af samfundsansvar.



Initiativer gennem 2009



JANUAR

Partnerskab styrker effektivisering af indkøb i Ballerup

Ballerup Kommune og SKI indgår partnerskab for sammen at revidere og effektivisere kommunens indkøb. Det forpligtende samarbejde løber foreløbig over et år. Det er det første af en række partnerskaber, hvor SKI aktivt går ind og medvirker til at revidere en kommunes indkøbspolitik og dermed bidrager til at udvikle en ny målrettet indkøbsstrategi. Rekruttering og organisering er en del af opgaven.

Parterne har i første omgang forpligtet sig til at finde fem mio. kr. i besparelser via indkøb på SKI's rammeaftaler. Målet er at spare 21 mio. kr. over de næste fire år. I aftalen ligger samtidig, at Ballerup Kommune skal flytte sit indkøb over på SKI's aftaler, så det stiger fra 28 mio. i 2008 til 100 mio. kr. i 2009.

FEBRUAR

Ny aftale letter offentlig kommunikation

SKI søsætter rammeaftale, der dækker næsten alle faser af udviklingen af kommunikation til tryk og web. Delaftaler sætter rammerne for indkøb af kommunikationsydelser; fra behovet skal afdækkes og strategien lægges, til budskabet formuleres, designet udformes og resultatet går i trykken. Trykkeriet kan være enten eksternt eller internt, hvor driften

er outsourcet gennem delaftalen Facility management. Uanset valg af kommunikationsplatform giver rammeaftalen mulighed for at skaffe den relevante kompetence til at vurdere den reelle effekt af indsatsen på målgruppen. SKI har i udbudet fastlagt en række standarder, så det er nemmere for den offentlige indkøber at overskue markedet og få en god pris. SKI har afhjulpeth udbudsforpligtelsen, så alle indkøb gennem rammeaftalen er fritaget for EU's udbudspligt. Den nye aftale forventes at få en omsætning på 400 mio. om året.

MARTS

It-relaterede konsulentydelse

Med en ny rammeaftale kan offentlige kunder nu købe alle it-relaterede konsulentydelse, fra overordnet, forretningsorienteret rådgivning til vikarlignende administrative ydelser, uden at skulle ud i et ressourcekrævende EU-udbud. SKI har indgået aftale med 110 it-leverandører om levering af ydelserne, der kan tilpasses specifikke behov og omfatte særligt langvarige opgaver, overtagelse af medarbejdere, specielle økonomiske aftaler og lignende. Aftalen understøtter desuden bedre priser via miniudbud og koordineringskøb. Det offentlige køber den type ydelser, som omfattes af aftalen, for 1,4 mia. kr. årligt.

APRIL



Millionbesparelser på indkøb af forbrugsartikler

Den offentlige sektor kan med en ny rammeaftale opnå store besparelser på indkøb af op mod 20.000 forbrugsartikler til storkøkkener, skoler og andre kommunale institutioner. Beregninger viser, at besparelserne svarer til mindst 17 procent svarende til 140 millioner over fire år gennem aftalen. Besparelserne kan blive endnu større, hvis de offentlige indkøbere puljer deres institutioners samlede indkøb og indgår forpligtende årsaftaler. Både store og mindre virksomheder er blandt de 11, der er valgt som leverandører på rammeaftalen.



Offentlig-privat samarbejde markeres med OPdagen 09

Nyt samarbejde mellem SKI og Dansk Erhverv blev indledt med stor konferencedag.

»Hvordan kan den offentlige sektor få større gavn af erhvervslivets kompetencer? Og hvordan kan erhvervslivet pleje de kommercielle interesser gennem strategisk satsning på samarbejde og salg til det offentlige?« Disse og mange andre spørgsmål blev besvaret af topembedsmænd, erhvervsfolk og daværende indenrigs- og socialminister Karen Ellemann på OPdagen 09, en stor endagskonference for 700 offentlige ledere, indkøbere og leverandører, arrangeret i samarbejde mellem SKI og Dansk Erhverv.

Formålet med OPdagen var at skabe en tættere og stærkere dialog mellem de offentlige indkøbere og leverandører, som stillede med 40 stande på konferencen. Ikke færre end 21 foredragsholdere – heriblandt en komiker og adskillige motiverede ordstyrere – sørgede for en indholdsrig dag, der blev skudt i gang med en livlig debat mellem Søren Jakobsen, administrerende direktør for SKI, og Katia Østergaard, direktør i Dansk Erhverv:

»Lederne på begge sider siger, det går for langsomt, og begge sider vil noget mere. I det offentlige er der sket et utroligt skred, men jeg mener, erhvervslivet stadig mangler forståelse for de længere arbejdsgange, der er i politisk styrede organisationer. Man skal forstå, at man ikke blot kan hugge til første gang,« sagde Katia Østergaard, og Søren Jakobsen supplerede:

»Der er samtidig brug for nye måder at tænke på i det offentlige. Det er supervigtigt at få brudt forestillingen om, at hvis man køber noget i det offentlige system – og hvis nogen ligefrem tjener penge på at sælge det – så er der nok noget, der fragår nogen.« Og han sagde videre:

»Ofte ser vi på repræsentanter fra det private erhvervsliv som nogle, der vil skabe hurtige resultater og penge. Mens det offentlige står for at vægte kvalitet, pris og leveringssikkerhed. Det er heldigvis forældede fordomme på retur. De bør afløses af et fremtidigt godt samarbejde med det private, som ofte er bedre til at skabe innovation og udvikling.«

Og Katia Østergaard slog fast: »Selvfølgelig er vi her for

at tjene penge, og det er helt legitimt. Men vi vil også være med til at skabe innovation og værdiudvikling.« Og dermed var scenen sat for OPdagen 09.

Dansk Erhverv repræsenterer 20.000 medlemmer, som står klar til at tage fat og samarbejde med det offentlige, og som tilsammen dækker alle tænkelige former for offentlig opgaveløsning herunder ældrepleje, renovation, drift og vedligehold, madservice, it, forebyggelse og genoptræning.

Regeringens initiativer

Daværende indenrigs- og socialminister Karen Ellemann fortalte på OPdagen om regeringens aktuelle initiativer for at øge konkurrenceudsættelsen og derved fremme offentlig-privat samarbejde og sagde blandt andet:

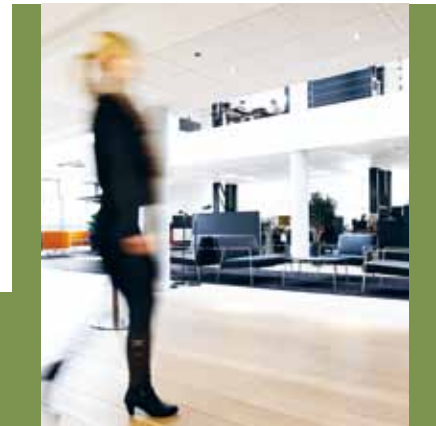
»I regeringen arbejder vi på en strategi, som skal gøre det endnu lettere for den offentlige sektor at samarbejde med den private. Vi har bl.a. analyseret udfordringer, drivkraft og barrierer på en række opgaveområder med særligt potentiale for OP-samarbejde.« Og hun fortsatte videre:

»Strategien vil indeholde både tværgående og sektor-specifikke initiativer for udvalgte opgaveområder, og jeg forventer, vi kan lancere strategien inden årets udgang.«

Dagens politiske gæst var i øvrigt stor fortaler for øget OP-samarbejde: »Den offentlige sektor står overfor gigantiske udfordringer, som offentlig-privat samarbejde må og skal være en betydelig del af svaret på. Og et tæt samarbejde med den private sektor er i mine øjne en nødvendighed, hvis det offentlige også fremover skal levere tidssvarende ydelser af høj kvalitet til borgerne,« sagde hun.



Initiativer gennem 2009



MAJ

Kontorindretning med plads til variation

SKI introducerer en toårig rammeaftale med delaftaler for kontormøbler. Indkøberne kan selv vælge, om de vil bruge den brede, kvalitetsprægede delaftale 1, eller delaftale 2, som omfatter et smallere sortiment herunder prisbillige produkter. På begge aftaler har SKI stillet en række minimumskrav til leverandørerne, hvad angår miljø og social ansvarlighed.

Flere af leverandørerne tilbyder gratis hjælp fra indretningsarkitekter og konsulentbistand. Rammeaftalen sikrer, at den offentlige kunde undgår selv at gå i EU-udbud, da udbudspligten er håndteret i rammeaftalen.

21 kommuner, regioner og uddannelsesinstitutioner lagde ud med en koordineret aftale omkring fælles indkøb af kontormøbler under den nye rammeaftale. Aftalesummen er på i alt 164 mio. kr., involverer i alt otte leverandører, og rabatten forventes at udgøre 8,6 pct., svarende til 14 mio. kr.

Ny SKI-base i Århus

Som supplement til hovedkontoret i Zeppelinerhallen, på Islands Brygge i København, åbner SKI kontorer og mødefaciliteter i Århus. Det nye domicil på Finlandsgade 10 ligger kun 2 km fra centrum. Adressen skal være arbejdsplads for de SKI-medarbejdere, der opererer i Jylland og

samtidig opfylde behovet for at intensivere dialogen med både kunder og leverandører.

JUNI

Værktøj til selvevaluering

SKI lancerer Udviklingsmodel for Offentligt Indkøb, et værktøj, der kan hjælpe staten, kommunerne og regionerne med at måle, hvor effektivt den enkelte enhed køber og samtidig anviser konkrete løsninger til en optimering. Samtidig giver værktøjet et billede af indkøb i hele den offentlige sektor. Værktøjet kan dermed også give inspiration til at optimere offentligt indkøb bredt set. Den offentlige sektor køber samlet ind for ca. 150 mia. kr. om året.

JULI

SKI kan måle sig med Hansel og Consip

Den finske pendant til SKI – Hansel – beslutter sammen med SKI at iværksætte en benchmark af sine indkøbsorganisationer. I første omgang søger de to organisationer at afklare ligheder og forskelle mellem deres virke med henblik på at etablere et fælles fundament for benchmarking, hvis det skulle vise sig at blive aktuelt. Projektet faciliteres af et konsulentfirma bestående af tidligere indkøbsfolk fra Nokia og finansieres indledningsvist af Hansel.

Samtidig er Consip i Rom, som er den italienske parallel til SKI, i overvejelser om at gå fra den nuværende "finanslovsfinansiering" til en rabatandelsfinansiering à la SKI. Consip er personalemæssigt godt tre gange større end SKI, og deres indtægt er tre gange så stor som SKI's samlede rabatandel. Til gengæld er italienernes rammeaftaleomsætning kun omkring en halv gang større end SKI's.

AUGUST

Nyt netværk for halvoftentlige virksomheder

SKI tager initiativ til nyt netværk for indkøbere i halvoftentlige virksomheder. Formålet er at skabe et forum for udveksling af erfaringer på indkøbsområdet, samt give indkøberne mulighed for at opbygge indbyrdes relationer. Netværket består som udgangspunkt af DONG Energy, Energinet.dk, Københavns Energi, SEAS-NVE, TV2, Århus Havn og SKI. Det retter sig mod strategiske indkøbere, indkøbs- og udbudsansvarlige, indkøbskonsulenter etc. For SKI vil det nye netværk være en oplagt indgang til en kundegruppe, som SKI ikke tidligere har haft stort fokus på. Der er derfor store forventninger til netværket fra SKI's side.



Kommunal netværkskonference for endnu mere effektive indkøb

I september 2009 inviterede SKI for fjerde år i træk kommunale indkøbere og ledere til netværkskonference – denne gang under overskriften: »Endnu mere effektive indkøb«. Dagen bød blandt andet på inspirerende oplæg og mulighed for at videndele.

Temaet for netværkskonferencen, ”Endnu mere effektive indkøb”, var – og er stadig – særdeles aktuelt i en tid, hvor de fleste kommuner arbejder på mulighederne for at hente yderligere indkøbsgevinster hjem. Budgetterne er reducerede, men det er borgernes krav til velfærd ikke. For fortsat at kunne yde den bedst mulige service for færre penge, er det nødvendigt at tænke innovativt, og da indkøbsområdet stadig rummer store muligheder for effektivisering, er det et oplagt sted at sætte ind.

SKI’s administrerende direktør, Søren Jakobsen, sagde i sin introduktion til konferencen: »Rigtig mange kommuner har i dag alvorlige udfordringer med at få budgetterne til at hænge sammen. Alene digitaliserings- og effektiviseringsindsatsen handler om trecifrede million-besparelser, så vi kommer til at trække i arbejdstøjet og imødekomme det økonomiske pres med endnu mere effektive indkøb for at finde besparelserne«.

Et kig i krystalkuglen

Salg- og marketingdirektør i SKI, Allan Vendelbo, bad under overskriften, »Dream the future«, deltagerne kigge i krystalkuglen, og ved hjælp af elektronisk afstemning tilkendegive deres forventninger til en række spørgsmål om fremtiden på indkøbsområdet. Afstemningsresultatet så således ud:

Der sidder indkøbs- og logistikdirektører i hver 4. kommunale direktion i 2014? JA: 84 pct. NEJ: 16 pct.
Er den kommunale indkøbspolitik fuldt integreret i erhvervspolitikken om fem år? JA: 21 pct. NEJ: 79 pct.
Er indkøbsfællesskaberne alle erstattet af regionale indkøbsfællesskaber? NEJ: +80 pct.
Har mere end 15 kommuner et velfungerende e-handelssystem? JA: +75 pct.
Har lige så mange outsourcet deres indkøbspolitik til SKI? JA: 6 pct.

På baggrund af besvarelserne konkluderede Allan Vendelbo, at alt således tyder på, at den kommunale indkøbspolitik bevarer sin selvstændighed set over en femårig periode.

Modenhedsmodellen

SKI har sammen med en række kommuner udviklet en model, som gør det muligt at måle udviklingsniveauet for indkøb på syv definerede dimensioner. Jens Hedegaard Madsen, der er kunde-partner i SKI, præsenterede modellen i sit oplæg og sagde blandt andet: »Ud over de syv dimensioner, som modellen beskriver, handler det også om forandringsledelse, og i modellen er der bud på, hvordan en indkøbsorganisation kan udvikles«. Efterfølgende arbejdede deltagerne ud fra modellen i workshops.

Et wake up call

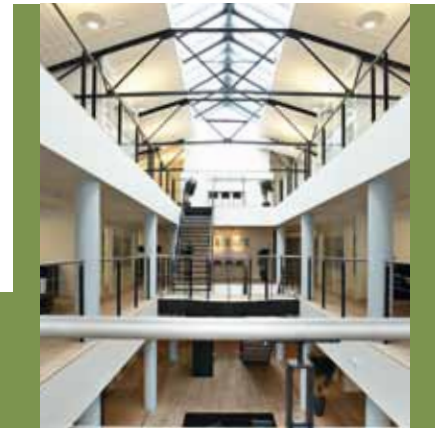
Det kræver personlige ressourcer at gennemføre større forandringer på indkøbsområdet. Eventyrer og tidligere jægersoldat B.S. Christiansen leverede til slut en inspirerende opsang om at overvinde egne grænser og finde den rette platform: »Vågn op, kommunale ledere og indkøbere. Tag ansvar og vær stærke rollemodeller. Fokuser på jer selv, som I er. Sig sandheden, vær positive og gi’ aldrig op. Find jeres muligheder og løsninger og skab indflydelse – og først og fremmest: Så tro på det, I siger, når I er ude at slås«, sagde han.

Konklusionerne med hjem

For at gøre dagen så involverende for deltagerne som muligt samt give mulighed for løbende at samle og analysere input, havde SKI stillet den nyeste mødeteknologi til rådighed. De vigtigste konklusioner fra konferencen og de mange workshops kunne således tages med hjem på et usb-stik samme dag. Desuden har SKI udarbejdet en rapport på baggrund af de konklusioner, som kom frem på Kommunal Netværkskonference 2009. Rapporten kan findes på www.ski.dk/ publikationer.



Initiativer gennem 2009



SEPTEMBER

SKI stiller skarpt på kvaliteten i rengøringen

SKI udbyder to rammeaftaler, der sikrer offentlige kunder rengøring af høj kvalitet, og at den enkelte kunde og leverandør har nøjagtig samme forventninger til det stykke arbejde, der skal udføres. Desuden sikrer aftalerne, at de lovmæssige krav og normer – herunder EU-udbudsforpligtelsen – er overholdt, og at der tilbydes rådgivning ved miniudbud, hvor kunden beder leverandørerne om at give tilbud på en specifik rengøringsopgave. Leverandørerne er udvalgt under hensyn til bl.a. kvalitet, miljø og fordelt på regioner. Offentlige institutioner køber rengøringsydelser for ca. 5 mia. kr. årligt. En lang række store offentlige kunder har allerede sagt ja til at benytte SKI's nye rammeaftaler om rengøring.

Kritik af SKI i pressen

Over sommeren kritiseres SKI i dagspressen af enkelte kommuner for at priserne på nogle af SKI's aftaler ikke skulle være i orden. Som indkøbsorganisation er SKI selvsagt kun interesseret i at tilbyde attraktive rammeaftaler, der bliver anvendt af kunderne. Derfor sammenligner SKI altid priserne på sine nye aftaler med de kunder, der deltager i SKI's følgegruppe. Ligeledes tilbyder SKI altid efterfølgende at indgå i pris-sammenligninger med kunder, der

måtte ønske det. Kommunerne bag den konkrete kritik fik derfor også et tilbud om at indgå i en konkret pris-sammenligning ved brug af et uvil-digt analysefirma, men ønskede des-værre ikke at deltage. SKI opfordrer generelt alle offentlige indkøbere til at dele deres viden og erfaring om effektivt indkøb med de øvrige offentlige indkøbere og SKI til gavn for den samlede offentlige sektor.

OKTOBER

SKI baner vejen for digitaliseringen

En rammeaftale for scanning af dokumenter, der gør det lettere og hurtigere at gennemføre den omfattende digitalisering af den offentlige sektor, træder nu i kraft. Alene for at bevare kulturarven skal flere hundrede tusinde fotos og millioner af arkivoptagelser scannes ind og gøres tilgængelige for danskerne via nettet inden 2020. Dertil kommer alle øvrige arkivalier, f.eks. byggesager og personarkiver. Staten og kommunerne får med aftalen et redskab, der giver mulighed for udlicitering af opgaverne. De store digitaliseringsprojekter vil ofte medføre lovkrav om at sende opgaverne i langvarige og ressourcetunge EU-udbud, medmindre købet foregår gennem en rammeaftale. SKI har sikret sig, at der er mulighed for at bruge leverandører med meget højt sikkerhedsniveau til at håndtere personlige eller fortrolige dokumenter.

NOVEMBER

11 partnerskabsaftaler i 2009

Med indgåelsen af et to-årigt partnerskab med Hjørring Kommune, har SKI ved udgangen af 2009 i alt indgået 11 partnerskabsaftaler. Næmlig med Gentofte Kommune, Københavns Kommune, Ballerup Kommune, Vesthimmerlands Kommune, Undervisningsministeriet, Energinet.dk, Lejre Kommune, Roskilde Universitet, Dansk Almennyttigt Boligselskab, KAB og Hjørring Kommune.

DECEMBER

Fokus på samfundsansvar på Frederiksberg Rådhus

Dansk Initiativ for Etisk Handel (DIEH), Frederiksberg Kommune og SKI sætter fokus på samfundsansvar i offentlige indkøb på en konference på Frederiksberg Rådhus for et halvt hundrede indkøbere, organisationsfolk, politikere, embedsfolk fra offentlige eller halvoffentlige instanser samt organisationer og leverandører. Konferencen ligger i tråd med SKI's vision om på sigt at blive et videnscenter for samfundsansvar i offentlige indkøb og dermed det naturlige samlingspunkt for de forskellige aktører, der sætter dagsordenen i forhold til udvikling og debat. Frederiksberg har som den første kommune meldt sig ind i DIEH, og borgmesteren opfordrede andre kommuner til at gøre det samme.

Anvendt regnskabspraksis

Årsrapporten for Statens og Kommunernes Indkøbs Service A/S for 2009 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.

Omgøring 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 nettorealisationseværdi 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 selskabsskat.

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 nøgletaloversigten 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	2009 kr.	2008 kr.
Nettoomsætning		110.006.849	94.736.116
Eksterne omkostninger	4	48.314.636	42.977.219
Personaleomkostninger	1	51.977.288	40.873.824
Resultat før af- og nedskrivninger		9.714.925	10.885.073
Af- og nedskrivninger på anlægsaktiver	2	2.510.282	2.314.960
Resultat af primær drift		7.204.643	8.570.113
Finansielle indtægter		264.177	343.384
Finansielle omkostninger		73.904	117.437
Resultat før skat		7.394.916	8.796.060
Skat af årets resultat	3	1.951.383	2.311.195
ÅRETS RESULTAT		5.443.532	6.484.865

RESULTATFORDELING

Årets resultat foreslås fordelt således:

Fremførsel til næste år		5.443.532	6.484.865
Udbytte		0	0

5.443.532 **6.484.865**

Balance

pr. 31. december

	note	2009 kr.	2008 kr.
AKTIVER			
ANLÆGSAKTIVER			
Immaterielle anlægsaktiver			
Software	5	3.362.149	4.223.501
Udviklingsprojekter under udførelse		1.159.573	0
Immaterielle anlægsaktiver		4.521.723	4.223.501
Materielle anlægsaktiver			
Indretning af lejede lokaler	6	773.704	1.248.851
Driftsmateriel og edb-hardware	6	1.068.918	1.639.714
Materielle anlægsaktiver		1.842.622	2.888.565
ANLÆGSAKTIVER I ALT		6.364.345	7.112.065
OMSÆTNINGSAKTIVER			
Tilgodehavender			
Tilgodehavender vedrørende omsætning		31.323.792	37.170.419
Andre tilgodehavender		1.485.781	1.075.559
Periodeafgrænsningsposter		1.497.161	1.903.514
Tilgodehavender		34.306.735	40.149.492
Likvide beholdninger		22.560.902	7.486.783
OMSÆTNINGSAKTIVER I ALT		56.867.637	47.636.275
AKTIVER I ALT		63.231.982	54.748.340



	note	2009 kr.	2008 kr.
PASSIVER			
Egenkapital			
Aktiekapital	8	1.000.000	1.000.000
Overført resultat	8	38.994.527	33.550.994
EGENKAPITAL I ALT		39.994.527	34.550.994
HENSATTE FORPLIGTELSE			
Udskudt skat	7	168.897	534.389
HENSATTE FORPLIGTELSE I ALT		168.897	534.389
GÆLDSFORPLIGTELSE			
Kortfristede gældsforpligtelser			
Leverandører af tjenesteydelser		5.679.222	4.097.259
Skyldig selskabsskat		1.134.349	1.892.456
Anden gæld	9	16.254.986	13.673.242
Kortfristede gældsforpligtelser i alt		23.068.557	19.662.957
GÆLDSFORPLIGTELSE I ALT		23.068.557	19.662.957
PASSIVER I ALT		63.231.982	54.748.340
Eventualforpligtelser	10		
Nærtstående parter	11		

Pengestrømsopgørelse

pr. 31. december

	2009 kr.	2008 kr.
Pengestrømme fra driftsaktiviteten		
Resultat af primær drift	7.204.643	8.570.113
Af- og nedskrivninger på anlægsaktiver	2.510.282	2.314.960
Pengestrømme fra driftsaktiviteten før ændring i driftskapital	9.714.926	10.885.073
ÆNDRING I DRIFTSKAPITALEN		
Forskydninger i tilgodehavender mv.	5.842.757	-6.620.069
Forskydninger i gæld til leverandører	1.581.963	-1.471.774
Forskydninger i anden gæld	2.581.744	3.189.404
Indbetalt vedrørende finansielle poster netto	261.697	340.913
Betalt selskabsskat	-3.146.406	-980.043
Pengestrømme fra driftsaktiviteten	16.836.681	5.343.503
Pengestrømme fra investeringsaktiviteten		
Køb og salg af anlægsaktiver	-1.762.562	-2.202.632
Pengestrømme fra investeringsaktiviteten	-1.762.562	-2.202.632
Pengestrømme fra finansieringsaktiviteten		
Betalt udbytte	0	0
Pengestrømme fra finansieringsaktiviteten	0	0
ÅRETS PENGESTRØMME	15.074.119	3.140.871
Likvide beholdninger 1. januar	7.486.783	4.345.912
Årets pengestrøm	15.074.119	3.140.871
Likvide beholdninger 31. december	22.560.902	7.486.783

Pengestrømsopgørelsen kan ikke direkte udledes af balance og resultatopgørelse



Noter

	2009 kr.	2008 kr.
Note 1. Personaleomkostninger		
Løn og gager	47.067.301	37.422.550
Pensioner m.v	4.749.297	3.334.481
Andre omkostninger til social sikring	160.691	116.794
	51.977.288	40.873.824

Gennemsnitligt antal ansatte	74	60
------------------------------	----	----

I regnskabsposten indgår vederlag til direktion og bestyrelse således:

Administrerende direktør Søren Jakobsen	1.925.905	1.836.215
Direktør Niels Frederiksen	1.287.656	1.224.927
Vederlag til direktionen i alt	3.213.561	3.061.142

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 2009 vil de maksimale bonusbeløb blive udbetalt, og de er indeholdt i ovenstående vederlagsberegning for direktionen.

Bestyrelsesformand Jørgen Clausen	200.000	200.000
Næstformand Steen S. Karstensen	103.750	0
Tidligere næstformand Torkil Bentzen	46.250	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	1.251.174	971.371
Af- og nedskrivninger driftsmateriel og edb, jf. note 6	1.259.108	1.343.589
	2.510.282	2.314.960

Note 3. Skat af årets resultat

Beregnet skat af årets resultat	2.316.875	2.270.250
Regulering af udskudt skat	-365.492	40.945
	1.951.383	2.311.195

Note 4. Revisionshonorar

Honorar til KPMG indgår således i andre eksterne udgifter:		
Revision af årsrapporten	207.858	184.195
Afgivelse af andre erklæringer med sikkerhed	15.730	17.690
Skattemæssig rådgivning	16.000	12.600
Anden rådgivning	153.032	51.975
	392.619	266.460

Note 5. Immaterielle anlægsaktiver

	Udviklingsprojekter under udførelse	Software
Kostpris		
Saldo 1. januar 2009	0	6.421.308
Tilgang i årets løb	1.159.573	389.823
Afgang i årets løb	0	0
Saldo 31. december 2009	1.159.573	6.811.131
Af- og nedskrivninger		
Saldo 1. januar 2009	0	2.197.807
Årets afskrivninger	0	1.251.174
Afskrivninger på afhændede aktiver	0	0
Saldo 31. december 2009	0	3.448.981
Regnskabsmæssig værdi	1.159.573	3.362.150

Noter

Note 6. Materielle anlægsaktiver	Indretning af lejede lokaler	EDB-hardware
Kostpris		
Saldo 1. januar 2009	2.343.593	4.697.798
Tilgang i årets løb	0	213.166
Afgang i årets løb	0	0
Saldo 31. december 2009	2.343.593	4.910.964
Af- og nedskrivninger		
Saldo 1. januar 2009	1.094.742	3.058.084
Årets afskrivninger	475.147	783.961
Afskrivninger på afhændede aktiver	0	0
Saldo 31. december 2009	1.569.889	3.842.045
Regnskabsmæssig værdi	773.704	1.068.919

Note 7: Udskudt skat	2009	2008
Udskudt skat 1. januar	-534.389	-493.394
Årets regulering af udskudt skat	365.492	-40.945
Regulering udskudt skat 2007	0	-50
Udskudt skat 31. december	-168.897	-534.389

Udskudt skat vedrører		
Udskudt skat af indretning lejede lokaler	608.073	562.150
Udskudt skat af driftsmidler	67.080	-148.409
Udskudt skat af software	-840.538	-1.055.875
Udskudt skat af fratrædelsesomkostninger	120.395	185.381
Udskudt skat af periodeafgrænsningsposter	-123.908	-77.635
	-168.897	-534.389

Note 8. Egenkapital

	Aktie-kapital	Overført resultat	I alt
Saldo 1. januar 2009	1.000.000	33.550.995	34.550.995
Overført jf. resultatdisponering	0	5.443.532	5.443.532
Saldo 31. december 2009	1.000.000	38.994.527	39.994.527

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	2009	2008
Feriepengeforpligtelser	6.180.893	4.472.886
Afsat revisionshonorar	143.550	120.000
Skyldige omkostninger	3.222.489	4.120.007
Skyldige fratrædelsesomkostninger	481.580	741.524
Afsat bonus til medarbejdere og ledelse	3.377.081	2.509.009
Skyldig rabatandel til administratorer	1.113.317	1.511.869
Diverse anden gæld inkl. A-skat	1.736.075	197.947
	16.254.986	13.673.241

Note 10. Eventualforpligtelser

Selskabets leasingforpligtelser (operationel) udgør kr. 459.608
Selskabets huslejeforpligtelser udgør kr. 5.659.176

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	1.258.825	1.395.449
Konsulentindtægter	436.508	20.966

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 regnskabsåret 2009 for Statens og Kommunernes Indkøbs Service A/S. Årsrapporten er aflagt i overensstemmelse med årsregnskabsloven. Det er vores opfattelse, at årsregnskabet giver et retvisende billede af selskabets aktiver, passiver og finansielle stilling pr. 31. december 2009 samt af resultatet af selskabets aktiviteter og pengestrømme for regnskabsåret 1. januar – 31. december 2009.

Det er endvidere vores opfattelse, at ledelsesberetningen indeholder en retvisende redegørelse for udviklingen i selskabets aktiviteter og økonomiske forhold, årets resultat og af selskabets finansielle stilling.

Årsrapporten indstilles til generalforsamlingens godkendelse. København, den 23. marts 2010

DIREKTIONEN:

Søren Jakobsen Niels Frederiksen

BESTYRELSE:

Jørgen Clausen Steen S. Karstensen
Formand Næstformand

Jan Olsen Jørgen Skaarup

Christina Schnell Madsen Martin Møller Grønbæk

Godkendt på generalforsamlingen, den 20. april 2010.

Dirigent

DEN UAFHÆNGIGE REVISORS PÅTEGNING

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

Vi har revideret årsregnskabet for Statens og Kommunernes Indkøbs Service A/S for regnskabsåret 1. januar – 31. december 2009, side 12-20. Årsregnskabet omfatter anvendt regnskabspraksis, resultatopgørelse, balance, egenkapitalopgørelse, pengestrømsopgørelse og noter. Årsregnskabet udarbejdes efter årsregnskabsloven.

Vi har i tilknytning til revisionen gennemlæst ledelsesberetningen (s. 4-5), der udarbejdes efter årsregnskabsloven, og afgivet udtalelse herom.

Ledelsens ansvar

Ledelsen har ansvaret for at udarbejde og aflægge et årsregnskab, der giver et retvisende billede i overensstemmelse med årsregnskabsloven. Dette ansvar omfatter udformning, implementering og opretholdelse af interne kontroller, der er relevante for at udarbejde og aflægge et årsregnskab, der giver et retvisende billede uden væsentlig fejlinformation, 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. Ledelsen har endvidere til ansvar at udarbejde en ledelsesberetning, der indeholder en retvisende redegørelse i overensstemmelse med årsregnskabsloven.

Revisors ansvar og den udførte revision

Vores ansvar er at udtrykke en konklusion om årsregnskabet 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 årsregnskabet ikke indeholder væsentlig fejl-information.

En revision omfatter handlinger for at opnå fejl-information for de beløb og oplysninger, der er anført i årsregnskabet. De valgte handlinger afhænger af revisors vurdering, herunder vurderingen af risikoen for væsentlig fejlinformation i årsregnskabet, uanset om fejlinformationen skyldes besvigelser eller fejl. Ved risikovurderingen overvejer revisor interne kontroller, der er relevante for selskabets udarbejdelse af et årsregnskab, der giver et retvisende billede, med henblik på at udforme revisionshandling, 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 årsregnskabet. 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 årsregnskabet giver et retvisende billede af selskabets aktiver, passiver og finansielle stilling pr. 31. december 2009 samt af resultatet af selskabets aktiviteter og pengestrømme for regnskabsåret 1. januar – 31. december 2009 i overensstemmelse med årsregnskabsloven.

Udtalelse om ledelsesberetningen

Vi har i henhold til årsregnskabsloven gennemlæst ledelsesberetningen. Vi har ikke foretaget yderligere handlinger i tillæg til den gennemførte revision af årsregnskabet. Det er på denne baggrund vores opfattelse, at oplysningerne i ledelsesberetningen er i overensstemmelse med årsregnskabet.

København, den 23. marts 2010

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
Steen S. Karstensen, næstformand
Jan Olsen
Jørgen Skaarup
Christina Schnell Madsen, medarbejdervalgt
Martin Møller Grønbæk, 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

Steen S. Karstensen

Chief procurement officer, A.P. Møller – Mærsk

Jan Olsen

Cheføkonom, Kommunernes Landsforening

Jørgen Skaarup

Supply chain direktør, Tulip Food Company

Søren Jakobsen

Bestyrelsesnæstformand, Mediehuset Ingeniøren A/S

Niels Frederiksen

Bestyrelsesmedlem, Kavi Invest A/S



Summary



SKI's turnover in 2009 from framework agreements was DKK 13 billion. This was an increase of 14 per cent over the framework agreement turnover of DKK 11.4 billion in 2008. SKI has therefore continued on the path of uninterrupted growth (measured in framework turnover) that the company has seen since 2002. The fields of energy, IT, consultancy services and food products have been the major contributors to growth. Conversely, the decision by the Danish Government in 2008 to prepare its own agreements for travel services has led to a loss off turnover in 2009 of around DKK 600 million.

Growth in the use of SKI's framework agreements was particularly large among the Danish regions, where there was an increase of 41 per cent from 2008 to 2009. Use of SKI services by Danish municipalities grew by around 32 per cent in the same period, while use by the quasi-public sector rose by around three per cent, and the Danish Federal Government use of SKI in 2009 was basically unchanged compared to 2008.

As a result of the higher framework agreement turnover, SKI's net turnover rose from DKK 94.7 million in 2008 to DKK 110.0 million in 2009 – an increase of 16 per cent.

EBIT for 2008 were DKK 7.4 million, compared to DKK 8.8 million in 2008. Earnings in 2009 were therefore greater than expected at the time the 2008 annual report was presented, as well as at the time the half-yearly report for the first half of 2009 was published. This is due to higher framework agreement turnover in 2009 than expected. The company's management team sees the results as satisfactory.

SKI has pursued the strategy of entering into 'partnerships' with customers throughout 2009. Eleven partnerships had been established at the end of 2009 – including renewals of several existing partnerships. SKI expects to continue to focus on partnerships in 2010.

SKI's leadership expect framework agreement turnover of DKK 13.7 billion in 2010, representing an increase of seven per cent on ordinary turnover in 2009. The relatively modest growth forecast for 2010 is due to the expectation that use of SKI by the Danish Federal Government will not rise significantly in 2010 either. A new IT agreement regarding application service providers (ASPs) is entering into force later in 2010 than originally expected, and this will also have an impact on framework agreement turnover. Based on the above information, EBIT for 2010 is forecast at DKK 3.0 million.

Public-private collaboration (PP collaboration)

Interest in PP collaboration is increasing noticeably due to pressure from public sector budgets and recruitment challenges, as well as the financial crisis, which has increased the attention given by suppliers to the public sector market.

SKI and the Danish Chamber of Commerce began working together in 2009 to attract focus to the interaction between public and private sector players. The Danish Chamber of Commerce represents 20,000 companies and 100 sector associations in the areas of trade, consultancy and knowledge services, entertainment services and welfare, and transport.

The PP collaboration involves a number of advantages for both parties. Pooling their core competencies means they can further develop and streamline their work during the project. This benefits society, not only economically, but also in terms of knowledge and insight in the area.

The new collaboration will be highlighted by a large one-day conference (PP Day) in autumn 2009. The conference will be arranged jointly by SKI and the Danish Chamber of Commerce, with participation by around 700 public sector leaders, purchase officers and suppliers.

Medarbejdere

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



- Ann-Kathrine Beck, HR-konsulent
- Christina Schnell Madsen, Projektchef
- Bjarne Schmidt, Business Controller
- Rikke Dreyer, Chefkonsulent
- Niels Munch, Udbudskonsulent
- Sune Rolsted, Business Controller
- Mariann Roland Hansen, Marketingkonsulent
- Anne Danielsen, Marketingkonsulent
- Hans Jesper Ømand, IT-projektleder
- Thomas Lundgren, Marketingkonsulent
- Morten Palm, IT-konsulent
- Mikael Klint, Konsulent
- Anne-Marie Skakke, Kommunikationsmedarbejder



- Benita Berg Jensen, IT-konsulent
- Søren Jakobsen, Adm. direktør
- Camilla Holgersen, Kundeservicemedarbejder
- Carina Hasselbalch Holmberg, Konference/kantine-servicemedarbejder
- Tilde Larsen, Kundeservicemedarbejder
- Niels Frederiksen, Direktør
- Zannie Finderup, Konsulent
- Kent Petersen, Kundepartner
- Michael Fahrendorff, IT-konsulent
- Susanne Oreskov, Controller
- Andreas Hagerup Linnet, Konsulent
- Britt Lykke, Marketingschef
- Lars Palbøl, Projektleder
- Marianne Rasmussen, Chefkonsulent



- Thomas Gringer Jakobsen, Kommunikationskonsulent
- Martin Herskind Grotrian, Konsulent
- Jens Christian Neuschäfer, Indkøbs- og driftschef
- Morten T. Pedersen, Chefkonsulent
- Helle Lund Zohnesen, Chefkonsulent
- Martin Møller Grønnebæk, Konsulent
- Tine Brandt, Projektleder
- Allan Vendelbo, Salg og Marketingdirektør
- Inga Højland Ingebrigtsen, Chefkonsulent
- Peter Dam Bové, IT arkitekt
- Rikke Ærtebjerg, Konsulent
- Søren Bo Christiansen, Udbudschef



● Jacob Gaarde Vornøe, Kundepartner ● Winnie West, Servicemedarbejder ● Tenna Nielsen, Kommunikationskonsulent ● Mickey Abben Johansen, Kundepartner
 ● Lars Kjær Kuhlmann, Kundepartner ● Lars Grelck, Chefkonsulent ● Jørgen Ib Hansen, IT-kontraktansvarlig ● Anja Moeskjær, Controller ● Charlotte Balle, Kommunikationsrådgiver ● Rasmus Lund Kongsgaard, Driftschef ● Connie Andersen, HR-partner ● Jens Ritnagel, Økonomichef ● Hanne Laumann, Chefkonsulent



● Jesper Ingvarsen, Chefkonsulent ● Marlene Frederiksen, Kundepartner ● Lars Bjørck Olsen, Chefkonsulent ● Barbara Fagone, Koordinator ● William Fellows-Jensen
 Direktionsassistent ● Lasse Valgreen, IT-systemarkitekt ● Anders Faxedahl, IT-systemadministrator ● Rikke Kjeldsmark Nielsen, Chefkonsulent ● Maria Pagel Christensen
 CSR-konsulent ● Gert Eriksen, Kundepartner ● Claus Colding-Jørgensen, Kundepartner ● Jens Hedegaard Madsen, Key Account Manager ● Pauli Fruergaard,
 Indkøbsanalytiker ● Rasmus Peter Precht, Juniorkonsulent



● Gudrun Klint, Konsulent ● Morten Bitsch, Konsulent ● Birgit Fangel Søgaard, Chefkonsulent udvikling ● Christian Lunding, Udbudschef ● Martin Svensson, Souschef
 ● Bent Mikkelsen, Chefkonsulent ● Mette Rahbek, Receptionist ● Piet Syhler, IT-chef ● Rikke Moos, Regnskabschef ● René Fuhlendorff, Chefkonsulent
 ● Merete Simonsen, Koordinator ● Rasmus Nielsen, Økonomimedarbejder ● Kristian Gaardsholt, Seniorkonsulent

Ikke til stede ved fotograferingen:

● Anja Piening, Udbudsjurist ● Bente Jagd Bendixen, Marketingkonsulent ● Peter Carøe, IT-konsulent



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
Claus Larsen (s. 1)
Gudmund Thai (s. 3)
Redaktion: Pia Jønsson

