

STRATEGISK RETNING

September 2025



STATEN OG KOMMUNERNES INDKØBSSERVICE

Staten og Kommunernes Indkøbsservice A/S (SKI) er en indkøbscentral og tilbyder indkøbsmæssig service til den offentlige sektor.

I 2022 købte knap 1.000 forskellige offentlige organisationer ind på SKI's aftaler for 13,5 mia. kr. Indkøbet på SKI's aftaler sparede den offentlige sektor for mere end 3 mia. kr. Besparelserne opnås, fordi fællesaftaler giver gode priser, og fordi SKI's aftaler samtidig sparer den offentlige sektor for selv at gennemføre op mod 2.000 EU-udbud årligt. Næsten 2/3 af indkøbet er inden for IT-området.

SKI er et offentligt aktieselskab, som ejes af Finansministeriet (55%) og KL (45%) og finansieres ved, at den offentlige sektor bruger SKI-aftalerne.



SKI'S FORMÅL

Det er SKI's formål at skabe økonomisk råderum og bæredygtige indkøbsløsninger sammen med den offentlige sektor. Det gør vi primært ved at udvikle indkøbsaftaler og formidle viden og ekspertise inden for det offentlige indkøb.

SKI's formål er at skabe økonomisk råderum
og bæredygtige indkøbsløsninger sammen
med den offentlige sektor

Råderum

Det offentlige indkøb er på over 400 mia. kr. årligt og har derfor stor betydning for den offentlige sektors økonomiske råderum. I SKI bidrager vi til råderummet på flere måder. Vi udvikler aftaler, hvor vi gør brug af den offentlige sektors købekraft og evne til at købe ind i fællesskab, så vi opnår den ønskede kvalitet til markedets bedste priser. Når vi udbyder og driver aftaler, sparer vi samtidig den offentlige sektor for omkostningerne ved selv at løfte opgaven. Med råd og vejledning om både SKI's egne aftaler og det offentlige indkøb generelt understøtter vi den offentlige sektor i en bedre indkøbsadfærd – fx med udgangspunkt i omfattende analyser af indkøbsdata. I SKI vil vi bidrage til et stadigt større råderum ved at understøtte endnu bedre brug af de eksisterende aftaler og gennem nye aftaletilbud, som både kan skabe besparelser og frigøre ressourcer i det offentlige.

Bæredygtighed

Det offentlige indkøb skal bidrage til en bæredygtig fremtid. I SKI bidrager vi til bæredygtighedsdagsordenen både gennem vores aftaler og ved at være en ekspertorganisation, der deler ud af vores viden og værktøjer på et komplekst område, som det kan være svært for de enkelte offentlige organisationer at løfte alene. Hver gang vi genudbyder en aftale, hæver vi bæredygtighedskravene i forhold til klima og miljø i dialog med markedet.

Og vi supplerer indkøbsaftalerne med en række konkrete redskaber, så det bliver nemt og overskueligt at købe bæredygtigt ind – også i de decentrale enheder, der ikke har bæredygtigt indkøb som en kerneopgave. Endelig understøtter vi en mere bæredygtig indkøbsadfærd bl.a. gennem fokus på mindre forbrug, levetidsforlængelse og mere bæredygtige valg.

Sammen

Vi vil være de offentlige indkøberes foretrukne samarbejdspartner. Det er en central del af vores DNA, at vi arbejder tæt sammen med de offentlige organisationer om fælles løsninger, for det er deres indkøbsbehov, vi er sat i verden for at imødekomme. Vores aftaler udvikles sammen med de offentlige organisationer, herunder især kommuner, regioner og ministerier, hvor vi med de fællesoffentlige, forpligtende indkøbsprogrammer har et formaliseret samarbejde med tæt inddragelse fra udbudsopstart til implementering og drift. Når de offentlige organisationer går sammen i regi af SKI om udvikling af aftaler eller vidensprojekter såsom indkøbsdatasamarbejdet, grønne analyser og klimaanalyser, realiserer vi både råderumsgevinster og bæredygtighedsgevinster. Og vi bidrager til i fællesskab at løfte de mange opgaver, der er i det offentlige indkøb, og som det kan være svært for de enkelte organisationer at løfte alene.

MÅLEPUNKTER FOR SKI'S STRATEGISKE RETNING

SKI har opstillet tre målepunkter for den strategiske retning:

- Det råderum, som SKI skaber til den offentlige sektor, skal stige med 1,75 mia. kr. til mindst 5 mia. kr. i 2030.
- Det grønne og klimavenlige indkøb på SKI's aftaler skal være fordoblet i 2030.
- De offentlige indkøberes tilfredshed med SKI skal vokse til mindst 4,5 ud af 5 i 2030.

Målepunkterne bliver opgjort og offentliggjort årligt på www.ski.dk

SKI'S KERNE

SKI's kerne er de indkøbsaftaler, vi udvikler og driver. Det er gennem de offentlige organisationers brug af aftalerne, at størstedelen af gevinsterne ved SKI's arbejde realiseres.

Det offentlige indkøb er stort og komplekst med hundredvis af indkøbsområder. SKI's aftaler kan

og skal ikke dække hele det offentlige indkøb, men vi stræber efter at tilbyde indkøbsaftaler på de områder, hvor vores aftaler bibringer den største værdi for den offentlige sektor. Det gør vi primært gennem rammeaftaler og dynamiske indkøbssystemer inden for fire områder:

1. Varer

Vi tilbyder aftaler, hvor vi samler store dele af den offentlige sektors købekraft om det relativt standardiserbare indkøb og realiserer derigennem store gevinster i form af pris, kvalitet, totalomkostninger, bæredygtighed, kontraktstyring mm. Aftalerne er typisk en del af de fællesoffentlige indkøbsprogrammer og omfatter varer som kontorartikler og fødevarer, og it-hardware som computere og tablets.

2. Kompleks IT

Vi tilbyder aftaler på det meget komplekse, tværgående IT-indkøb, hvor det er fagligt udfordrende eller meget ressourcekrævende for de offentlige organisationer selv at udvikle aftaler. Aftalerne omfatter indkøbsområder som fx indkøb af software, fagsystemer og IT-drift.

3. Rådgivning og services

Vi tilbyder aftaler, der rummer forskelligheden i den offentlige sektors behov for rådgivning, og hvor der derfor er plads til både specialister og generalister. Aftalerne omfatter bl.a. management-konsulenter, vikarer og IT-konsulenter.

4. Sundhed og omsorg

Vi tilbyder aftaler for det borgernære køb af sundheds- og omsorgsprodukter og pleje, hvor vi finder balancen mellem at realisere store indkøbsgevinster og at respektere følsomheden i det borgernære og borgernes individuelle og frie valg. Aftalerne omfatter indkøbsområder som fx bleer, diabetesartikler, urologiprodukter og genbrugshjælpemidler

Vores aftaler er altså forskellige og har forskellige værditilbud afhængigt af de offentlige organisationers behov, og hvordan markederne fungerer i praksis. Det sidste bliver vi klogere på gennem grundige markedsanalyser og en tæt leverandørdialog hele vejen gennem arbejdet med at udbyde og drive en aftale.

Ingen aftale kan imødekomme alle ønsker og behov på én gang. Men når vi udvikler en indkøbsaftale, er der nogle ting, vi altid har fokus på.

Først og fremmest sikrer vi, at kundens behov er i centrum. Det betyder, at vi forholder os til, hvilke produkter, løsninger og ydelser, der er brug for, hvilken sammenhæng de skal indgå i, hvordan indkøbet kan ske så nemt som muligt, hvordan bæredygtighedsdagsordenen kan fremmes, hvordan der sikres en god og langvarig konkurrence med gode priser til følge, og hvordan vi kan hjælpe vores kunder, mens aftalen er i drift. Ordentlighed står centralt, når vi udvikler og driver vores aftaler.



SKI OG INFORMATIONSSIKKERHED

Danmark er et digitalt foregangsland, hvilket betyder, at den offentlige sektor og samspillet mellem borgerne og det offentlige er gennemdigitaliseret. Derfor er informationssikkerhed et uomgængeligt element i det offentliges indkøb af varer, it og tjenesteydelser.

SKI bidrager til informationssikkerheden i samfundet gennem vores aftaler og services. Det gør vi bl.a. gennem de rette sikkerhedskrav på aftalerne, ved at stille værktøjer til rådighed for det offentlige og gennem et bredt sortiment af sikkerhedsprodukter og -services og -løsninger på SKI's aftaler.

SKI arbejder tæt sammen med de relevante sikkerhedsmyndigheder og søger altid deres ekspertviden omkring aftalerne, og SKI's rådgivning på området.



SKI SOM VIDENSCENTER

Det er ikke alene et mål at udvikle og drive gode aftaler. Gevinsterne skal også realiseres i praksis. Det kræver viden om, hvad der virker, og at den viden udbredes til hele den offentlige sektor.

SKI driver indkøbsdatasamarbejdet og andre fælles løsninger, der har til formål at gøre os klogere på det offentlige indkøb bredt, hvad enten det drejer sig om effekterne af compliance og e-handel eller udviklingen i klimabelastningen ved det offentlige indkøb. Det arbejde vil vi udvide og intensivere de kommende år. Vi udvikler endvidere metodeapparater – som fx den bæredygtige værdikæde – som alle frit kan benytte. Vi ser det som en del af vores opgave at udvikle og stille denne type viden til rådighed for den offentlige sektor. Derfor samarbejder vi også med eksterne eksperter og forskningsinstitutioner.

På vores egne aftaler vil vi være eksperter i, hvordan gevinsterne realiseres i praksis. Det handler i høj grad om at påvirke adfærden hos dem, der står for indkøbet i dagligdagen. Hvis det skal lykkes, skal vi også vise vejen for dem, der ikke har indkøb som deres kerneopgave. Det kan fx være ved at gøre det nemt kun at købe det grønneste sortiment, eller ved at rådgive de offentlige organisationer om deres konkrete behov for licenser til standard software. Vi vil ligeledes i stigende grad gøre adfærdsindsatser – hvor fx de offentlige storkøkkeners økonomaer undervises i at undgå madspild – til en del af vores aftaleimplementering.

SKI OG KUNDERNE

SKI er sat i verden for at hjælpe vores kunder. Den offentlige sektor er en kompleks størrelse og spænder fra de største kommuner og ministerier med indkøbsbudgetter i milliardklassen til de helt små, selvejende institutioner med indkøbsbudgetter på under 1 mio. kr.

Kommuner, stat og regioner står for $\frac{3}{4}$ af det samlede offentlige indkøb, og samarbejdet med dem er derfor helt centralt, når vi skal prioritere vores indsats på de områder, hvor der kan opnås den største gevinst. Derfor er det naturligt, at vores aftaler udvikles med et særligt øje for de behov, der er i og på tværs af kommuner, stat og regioner samt andre af de største, offentlige organisationer. På samme måde er det naturligt, at en stor del af vores aktiviteter i driften af aftalerne fokuserer på netop disse organisationer.

SKI's aftaler er åbne for alle offentlige organisationer, der ønsker at få gavn af de gode priser og vilkår, der følger af fælles indkøb. Dermed er SKI også et

værdifuldt tilbud til de mindre indkøbere, der ikke selv har den store volumen eller områdeeksptise. SKI afholder endvidere seminarer, netværk og årss dage for alle offentlige organisationer med mulighed for fagligt netværk og vidensdeling om offentligt indkøb.

Over for alle vores kunder gælder det, at vi har et særligt ansvar for at gøre det offentlige indkøb nemmere og frigive ressourcer. SKI's aftaler sparer allerede de offentlige organisationer for mange ressourcer – svarende til at udbyde og drive op mod 2.000 EU-udbud om året. Vi er endvidere en drivende kraft i udbredelsen af e-handel i form af gode og skræddersyede kataloger på vores aftaler. Det næste store skridt bliver en systematisk digitalisering på vores aftaler. Vi vil udvikle digitale tildelingsløsninger og dynamiske indkøbssystemer, som udnytter digitaliseringens potentiale for at gøre indkøbene lettere. Ambitionen er at gøre selv det komplekse indkøb så nemt som muligt at gennemføre.





SKI SOM ARBEJDSPLADS

Som fællesoffentlig indkøbscentral har vi en særlig forpligtelse til at være effektive – nu og i fremtiden. Vi skal levere mest mulig værdi til vores kunder så effektivt som muligt. Det stiller krav om, at vi tænker nyt. Det gælder ikke mindst i forhold til at udnytte de digitale muligheder – både internt i SKI og i forhold til aftalerne.

I SKI ønsker vi at være et fagligt fyrtårn inden for de discipliner, som understøtter godt offentligt indkøb. Vi arbejder aktivt med at forbedre alt fra markedsanalyser til kontraktstyring, vi afprøver nye udbudsformer, vi udbreder viden om indkøb og udbud, og vi har påtaget os en særlig rolle i at udnytte de digitale muligheder i det offentlige indkøb.

Vi er med andre ord en vidensvirksomhed – en ekspertorganisation – og medarbejderne og deres viden er vores vigtigste aktiv. Derfor arbejder vi systematisk med at rekruttere og fastholde vores ambitiøse og dedikerede medarbejdere. Udvikling og videreuddannelse er centrale elementer heri. SKI skal være den naturlige organisation for alle, der brænder for deres arbejde og ønsker at gøre en forskel inden for det offentlige indkøb. Vores værdisæt som arbejdsplads er, at vi ønsker at være et fagligt fyrtårn, at spille hinanden gode, at arbejde for helheden og sidst men ikke mindst at skabe arbejdsglæde.



September 2025