



# ÅRSRAPPORT 2017

## Staten og Kommunernes Indkøbsservice A/S

Rapporten omfatter regnskabsperioden 1.1.2017-31.12.2017

Godkendt på den ordinære generalforsamling afholdt 26. april 2018

Dirigent på den ordinære generalforsamling var Trine Høgh

**Staten og Kommunernes Indkøbsservice A/S**  
Zeppelinerhallen  
H.C. Hansens Gade 4  
2300 København S  
Tlf. 33 42 70 00  
[www.ski.dk](http://www.ski.dk)  
CVR nr. 17 47 24 37

## Indhold

Forord	1
Ledelsesberetning	2
Finansiell udvikling i 2017	12
Risikoforhold	15
Lovpligtige redegørelser	16
Selskabsoplysninger	24
Årsregnskab	26
Anvendt regnskabspraksis	26
Resultatopgørelse for perioden 1. januar til 31. december	31
Balance pr. 31. december	32
Egenkapitalopgørelse	34
Pengestrømsopgørelse	35
Noter	36
Ledelsespåtegning	42
Den uafhængige revisors revisionspåtegning	43

## Forord

Hvert år køber den offentlige sektor ind for ca. 300 mia. kr. hos private virksomheder. SKI er sat i verden for at hjælpe det offentlige med at effektivisere og professionalisere indkøbet. Det gør SKI ved at tilbyde fælles indkøbsløsninger på tværs og ved at sikre vidensdeling, så offentlige myndigheder og halvoftentlige virksomheder kan opnå pris- og ressourcebesparelser i deres egne indkøb.

I 2017 blev der sat yderligere fokus på at realisere potentiale ved at købe ind i fællesskab.

For det første vedtog kommunerne en ny, fælles indkøbsstrategi. Med strategien sætter kommunerne turbo på øget anvendelse af e-handel, højere compliance, reduktion af transaktionsomkostninger og større tilslutning til de fælleskommunale forpligtende aftaler. I SKI er vi er ydmyge over for opgaven med at udbyde de fælleskommunale, forpligtende aftaler. Vi vil gøre vores yderste for, at aftalerne fortsat skaffer effektiviseringer til kommunerne.

For det andet er det tætte samarbejde med staten gået ind i en ny fase. Vi har gennem året udviklet de første SKI-aftaler i Statens Indkøbsprogram. Det er sket i tæt samarbejde med de statslige ekspertgrupper, og det har været en stor tilfredsstillende at se aftalerne træde i kraft. I løbet af de kommende år fortsætter samarbejdet. Udover de oprindelige 16 aftaler der skulle overdrages til SKI, er SKI blevet bedt om at udbyde statens aftale på hotelophold samt stå for udbud af standardsoftware.

For det tredje besluttede regeringen, Danske Regioner og KL, at regionerne også skulle kunne få nytte af de 12 indkøbsområder, som det i forvejen var besluttet, at SKI skulle udbyde for stat og kommuner. Dermed skabes der for første gang herhjemme reelt fællesoffentlige aftaler for alle tre sektorer. Vi er glade for at kunne byde regionerne velkommen om bord.

For det fjerde har SKI gennem året fortsat udviklingen af den nye portefølje af rådgivningsaftaler inden for IT-området. Den samlede pakke vil i løbet af 2018 være godt på vej og dermed dækker aftalerne stort set hele den offentlige sektors behov for IT-rådgivning.

Og for det femte har SKI fokus på at understøtte det offentlige indkøb ved effektive og brugervenlige digitale løsninger, herunder inddatasamarbejdet, som er den største enkeltstående landvinding i forhold til en fortsat effektivisering af det offentlige indkøb. Stadig flere offentlige organisationer får øjnene op for gevinsterne ved at deltage i samarbejdet.

Vi vil takke alle de dygtige og engagerede deltagere fra kommuner, stat, regioner, selvejende institutioner, halvoftentlige virksomheder, forsyningsselskaber mv. som lægger en kæmpe indsats i vores arbejdsgrupper. I er sammen med medarbejderne i SKI nøglen til, at vi kan udvikle aftaler, der matcher det offentliges indkøbsbehov og frigør ressourcer, der i stedet kan kanaliseres til andre prioriterede områder. Mange tak for indsatsen.

**Jørgen Clausen**  
Bestyrelsesformand

**Signe Lynggaard Madsen**  
Adm. direktør

## Ledelsesberetning

2017 var et begivenhedsrigt år i offentligt indkøb. Regeringen, Danske Regioner og KL satte yderligere fokus på effektivisering og indkøbssamarbejde på tværs. Det skete med en aftale om, at SKI de kommende år skal udbyde 12 indkøbsaftaler, som skal dække både stat, regioner og kommuner. De første udbud blev gennemført i 2017, og aftalerne trådte planmæssigt i kraft den 1. januar 2018. Sideløbende fortsatte udviklingen af det fælleskommunale indkøbsprogram ligesom paletten af frivillige aftaler blev udvidet, ikke mindst på IT-området. SKI gennemførte igen i 2017 både en tilfredshedsundersøgelse blandt brugerne og en måling af medarbejdertilfredsheden, begge med positive tilbagemeldinger og gode input til det videre arbejde. Endelig kom SKI ud af 2017 med et overskud på 22,9 mio. kr. før skat.

### Årets resultat

Resultatet for 2017 før skat blev på 22,9 mio. kr. Det er 18,6 mio. kr. højere end budgetteret og 12,3 mio. kr. mere end det tilsvarende resultat for 2016. SKI har i 2015 fået en kapitalindsprøjtning fra de to ejere – Finansministeriet og KL – og skal over en årrække udlodde et tilsvarende beløb til ejerne. Herefter vil SKI igen vende tilbage til not-for-profit, hvor overskud direkte går til at udvikle flere og bedre indkøbsmuligheder for hele den offentlige sektor.

### SKI hjælper det offentlige med at spare penge på indkøb

SKI er sat i verden for at effektivisere og professionalisere det offentlige indkøb. I 2017 har SKI's portefølje af rammeaftaler genereret et besparelspotentiale på 800 mio. kr. Heraf udgør de forpligtende aftaler 450 mio. kr. Ses der isoleret set på de nye aftaler, der er trådt i kraft i løbet af 2017, genererer de et samlet effektiviseringspotentiale på 340 mio. kr.

Prisbesparelserne er opnået gennem et tæt samarbejde mellem SKI og den offentlige sektor. Input og engagerede deltagere i vores arbejdsgrupper er altafgørende for, at vi kan udvikle aftaler, der matcher det offentliges indkøbsbehov. Samarbejdet tilvejebringer således effektiviseringer, der kan anvendes til andre politisk prioriterede områder.

Men SKI udvikler ikke kun indkøbsaftaler. Med udgangspunkt i de offentlige brugeres behov rådgiver vi om, hvordan de bedst køber ind, så de får den bedst mulige handel. Det gør vi konkret ved at vejlede om, hvornår det giver mening at benytte en SKI-aftale, og hvornår andre muligheder bedre matcher deres behov. Vi rådgiver også om, hvordan man anvender aftalerne, gennemfører miniudbud, foretager tildelinger, sikrer en god implementering, håndterer e-kataloger, mv.

I sin funktion af videntcenter for offentligt indkøb afholder SKI året rundt arrangementer for indkøbere, udbudsjurister, beslutningstagere mv. I 2017 afholdt vi 49 arrangementer med i alt 1.760 deltagere.



Blandt disse arrangementer er eksempelvis SKI's årsdage i Aarhus og København, temamøder om SKI's rådgivnings- og it-aftaler, digitaliseringskonferencer og halvårslige inspirationsdage med erfaringsudveksling for de kommunale indkøbsfællesskaber. Emnerne spænder fra strategisk indkøbssamarbejde, over rådgivning om køb af it-ydelser og introduktion til dynamisk indkøb til emner som e-handel, compliance og CSR.

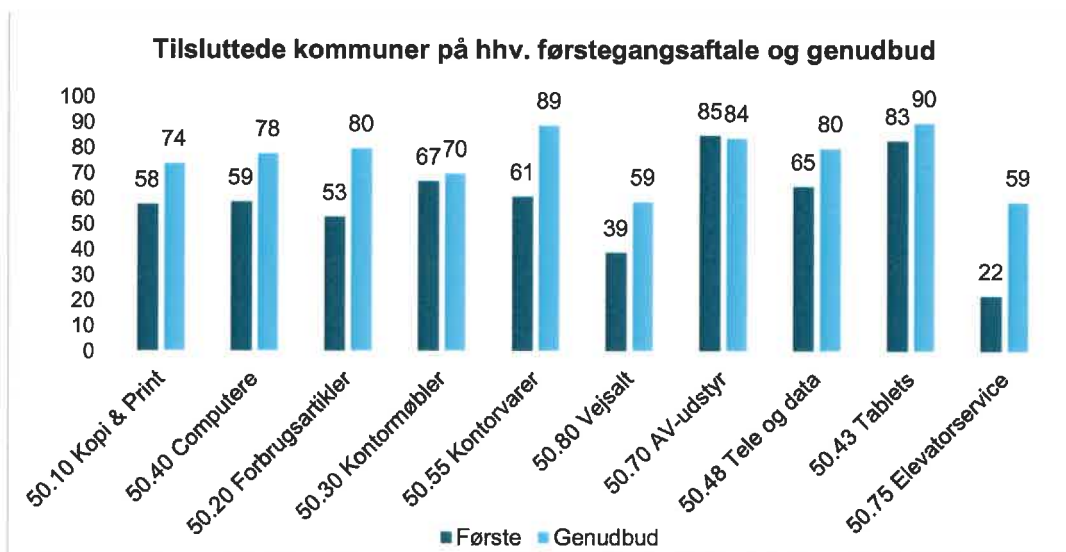
## Øget samarbejde om indkøb på tværs af den offentlige sektor

I 2017 blev samarbejdet om offentligt indkøb forstærket yderligere. I kommunernes nye, fælles indkøbsstrategi står de fælleskommunale forpligtende aftaler meget centralt. Det nye statslige indkøbscirkulære stadfæster den statslige kaskademodel, hvilket betyder, at staten i udgangspunktet skal bruge SKI's aftaler, hvis der ikke foreligger en aftale i regi af Statens Indkøbsprogram. Og så har vi taget hul på et tættere samarbejde med regionerne.

Med økonomiaftalen for 2018 besluttede regeringen, Danske Regioner og KL at iværksætte et tværoffentligt indkøbssamarbejde for at udnytte fordelene ved at tænke indkøbet på tværs af hele den offentlige sektor. Formålet er bl.a. at nedbringe transaktionsomkostningerne og udnytte den samlede sektors købekraft. Det betyder konkret, at regionerne i videst muligt omfang også skal anvende de 12 indkøbsaftaler, som det i forvejen var aftalt, at SKI skal udbyde på vegne af staten og kommunerne. I SKI glæder vi os til at forstærke samarbejdet med regionerne i de kommende år.

2017 var også året, hvor det tættere samarbejde med staten tog rigtig fat, og de første aftaler udbudt og driftet af SKI i Statens Indkøbsprogram trådte i kraft. Vi kan igen konstatere, at det giver mærkbare resultater, når vi står sammen om indkøbene i den offentlige sektor.

Også det gode og værdifulde samarbejde om de fælleskommunale, forpligtende aftaler fortsatte i 2017. Et konkret eksempel på det tætte samarbejde er, at flere og flere kommuner tilsluttede sig vores aftaler ved genudbuddene i 2017. Vi er glade for den store indsats, kommunerne bidrager med i projektgrupper på alle aftaleområder. Uden samarbejde ville vi ikke kunne udvikle effektive, fælles indkøbsaftaler. Antallet af tilsluttede kommuner på hhv. førstegangsaftalen og genudbuddet vises nedenfor.

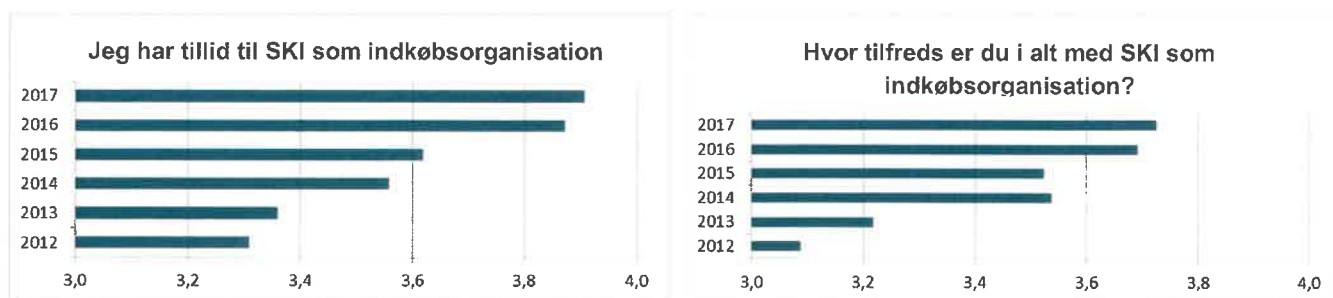


## God tilfredshed og plads til forbedring

En aftales succes afhænger af dens potentielle værdi og af, om den er anvendelig for brugerne. For løbende at sikre, at vi lykkes med at lave rammeaftaler, der gør det let, sikkert og effektivt for vores offentlige brugere at købe ind, gennemfører SKI blandt andet en årlig brugertilfredshedsmåling. I 2017 besvarede 351 brugere af vores aftaler undersøgelsen. Brugernes input har stor værdi for SKI's videre arbejde.



Årets undersøgelse viser, at tilliden til SKI er steget, siden SKI begyndte at måle i 2012. Det samme gælder den overordnede tilfredshed med SKI, dog med en lille tilbagegang i 2015. To tredjedele af respondenterne er enten tilfredse eller meget tilfredse med SKI.



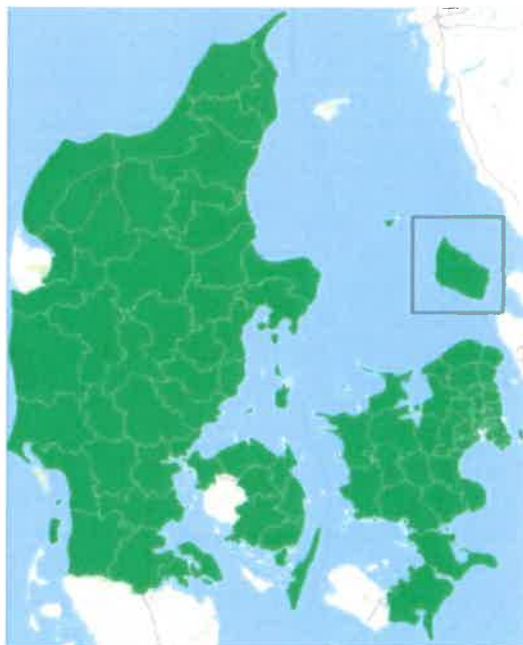
En del af besvarelserne indeholder

konkrete forslag til, hvad SKI kan gøre bedre. Blandt ønskerne er, at SKI sætter mere fokus på e-kataloger og mulighederne for e-handel, samt endnu mere målrettet kommunikation, der understøtter anvendelsen af aftalerne. Vi har nærlæst alle forslag og vil hvor muligt tilpasse vores indsats fremover. Vi sætter stor pris på, at så mange har taget sig tid til at give os konkrete input.

## Kommunernes indkøbsdata – et kvantespring i viden om kommunalt indkøb

Det tætte samarbejde med og feedback fra brugerne er vigtigt for, at SKI kan udarbejde gode indkøbsaftaler. Endnu et uvurderligt værktøj i indsatsen er det kommunale indkøbsdatasamarbejde. Indkøbsdatasamarbejdet startede som et pilotprojekt i 2016 initieret af KL. I 2017 blev indkøbsdatasamarbejde gjort permanent. Formålet er at indsamle og bearbejde viden om kommunernes indkøb, så resultaterne kan bidrage til at effektivisere indkøbet yderligere. I alt 91 kommuner deltager i samarbejdet med SKI, og analyser af deres data har ført til omkring 10.000 siders rapporter og en lang række præsentationer af de første resultater for ca. 300 indkøbere landet over.

Kortet nedenfor viser, hvilke kommuner der deltager i indkøbsdatasamarbejdet.



Kommunernes indkøbsdata dokumenterer blandt andet, at det kan betale sig for kommunerne at prioritere ressourcer til at arbejde med compliance. En analyse af de fælleskommunalt forpligtende aftaler viser en stærk positiv effekt af compliance, som fører direkte til besparelser – og med indkøbsdatasamarbejdet kan vi sætte præcise tal på besparelsen. Ved at forbedre graden af compliance med 10 pct. kan en kommune i gennemsnit spare 4 pct. af det samlede forbrug på et indkøbsområde. Det betyder, at hvis compliance inden for et indkøbsområde eksempelvis bliver løftet fra 50 pct. til 55 pct., så sparer en gennemsnitskommune kr. 100.000 årligt. Og det kommunale indkøb består af hundredvis af indkøbsområder, så der er et stort potentiale ved selv begrænsede stigninger i compliance. Og kan en målrettet indsats føre til et større løft af compliance, vil gevinsten følge med. Den påviste sammenhæng må formodes også at gøre sig gældende for kommunernes egne aftaler. Og på tværs af hele den offentlige sektors aftaler for den sags skyld.

### **Konkurrence skaber gode aftaler – også for små og mellemstore virksomheder**

Det er afgørende, at der er konkurrence på SKI's aftaler på både kort og lang sigt – det skaber de bedste indkøbsaftaler. Den offentlige sektor køber ind for knap 300 mia. kr. om året, og SKI's rammeaftaler dækker godt 2 pct. heraf. SKI bruger derfor mange kræfter på at analysere markedet forud for hvert udbud. Analyserne undersøger blandt andet konkurrencesituationen, markedets strukturerer, værdikæden, nye tendenser, og hvordan det konkrete indkøb sker.

Relevante rammeaftaler opdeles i delaftaler, hvis konkurrencesituationen tilsiger det, eller hvis SKI vurderer, at vi kan få en bedre aftale ved at dele op. Mange af SKI's aftaler er opdelt i delaftaler, ligesom der på flere områder - eksempelvis møbler, fødevarer, computere og kontorvarer - eksisterer



## LEDELSESBERETNING

både en frivillig og en forpligtende aftale. Selv om den frivillige og den forpligtende aftale i disse tilfælde er udbudt separat, betyder forekomsten af forskellige aftaler, at der reelt er udbudt flere "delaftaler".

SKI har i omegnen af 250 forskellige leverandører på kontrakterne, heriblandt mange mindre leverandører. Tallet ændrer sig i takt med, at gamle rammeaftaler udløber, og nye aftaler træder i kraft. Selvom vi typisk udbyder kontrakter på standardvarer, hvor der er et etableret og modent marked, og hvor der oftest er skalafordele, er det ikke kun de store virksomheder, der bliver SKI-leverandører. Således viser det sig, at små og mellemstore virksomheder ofte er de mest konkurrencedygtige virksomheder. Ved udgangen af 2017 havde knap 44 pct. af SKI's leverandører færre end 50 ansatte, og 72 pct. af leverandørerne havde færre end 250 ansatte.

Nedenfor ses det, hvordan de små og mellemstore virksomheder er repræsenteret på SKI's rammeaftaler ved udgangen af 2017.

VIRKSOMHEDSKATEGORI	ANTAL ANSATTE	RELATIV FORDELING (%)
Meget små	1-9	11
Små	10-49	33
Mellemstore	50-249	28
Store (samt udenlandske*)	250 -	28

\* Udenlandske virksomheder, der ikke er registreret i CVR, er automatisk tillagt kategorien "Store".

Ses der på det totale kommunale indkøb, viser indkøbsdata, at 80 pct. af alle leverandører er små og mellemstore virksomheder, og 60 pct. af indkøbet af varer og tjenesteydelser sker hos disse.

### SKI har styrket fokus på implementering og kontraktstyring

Fra en kontrakt bliver underskrevet, og frem til aftalen træder i kraft, foregår der en række implementeringsaktiviteter. De skal sikre, at aftalen kommer godt fra start, og at leverandørerne fra første dag er parat til at servicere brugerne af aftalen i overensstemmelse med kontrakten. Implementeringen af særligt de forpligtende aftaler kan være en ressourcekrævende proces, men en god implementering er vigtig for at sikre den størst mulige værdi af kontrakten - for både leverandører og indkøbere. I 2017 blev der implementeret 14 aftaler.

I 2017 igangsatte SKI en række nye tiltag, som skal sikre en bedre implementering og drift af aftalerne. Blandt andet er implementeringsperioden forlænget, og SKI afsætter generelt op til tre måneder til implementering - afhængigt af aftalens kompleksitet, e-katalogets omfang, mv. Endvidere er der

kommet øget fokus på implementerings-kits, der som noget nyt blandt andet er suppleret med video-guides på relevante aftaler.

I 2017 har vi også opprioriteret indsatsen for at evaluere driften af de forpligtende aftaler. Vi er blevet klogere på blandt andet brugernes oplevelse af SKI's vejledningsmateriale, leverandørsamarbejdet og et eventuelt behov for erfa-møde om aftalerne. Derudover udsender SKI årlige spørgeskemaer på de enkelte forpligtende aftaler, hvor vi spørger ind til erfaringerne med at bruge aftalen igennem dens fulde løbetid. Viden som både er nyttig i forhold til den løbende drift af aftalerne og brugbar ved et fremtidigt genudbud. Evalueringerne har været vel modtaget med en gennemsnitlig svarprocent på over 50 pct.

Derudover har SKI styrket fokus på e-handel og digital understøttelse på aftalerne. Alle e-handelsegnede aftaler har e-katalog, som leverandørerne sender til SKI. Efter et systematisk kvalitetstjek af priser, sortiment, mv. bliver kataloget gjort tilgængeligt for brugerne af aftalen. I 2017 har vi arbejdet på en ny brugerflade til SKI-kataloget, så det bliver lettere at anvende og navigere rundt i de knap 3,5 mio. produkter, der er fordelt på 289 kataloger.

SKI er desuden med til at præge udviklingen på e-handelsområdet gennem deltagelse i en række fora. I 2017 fik SKI en tovholderrolle i IKA's tænketank for e-handel. Tænketanken samler førende aktører fra både det offentlige og det private.

## **Dynamisk indkøb – en ny, fleksibel indkøbsform**

Når det offentlige fra slutningen af 2017 har købt biler på SKI's forpligtende aftale 50.86 Biler, så foregår det via et dynamisk indkøbssystem. Det er det største dynamiske indkøbssystem, der p.t. findes i Danmark og går som det første på tværs af kommuner, stat og regioner. Dynamisk indkøb er en anderledes måde at købe ind på, som skaber rum for større fleksibilitet i forhold til leverandører og sortiment. I indkøbssystemet fremgår de leverandører, der kan bruges til at købe aftalens sortiment. En af de store fordele ved et dynamisk indkøbssystem er, at der løbende kan optages nye leverandører. En anden stor fordel er, at systemet kun er begrænset af de overordnede kategorier som fx arbejdsbiler, miljøbiler og personbiler. Det konkrete indkøb gennemføres ved at leverandørerne i systemet afgiver tilbud på et konkret indkøb inden for disse kategorier. På denne måde sikrer det dynamiske indkøbssystem myndighedernes forskelligartede behov og ændringer i markedet på en effektiv og smidig måde.

## **Det første §112-udbud**

Serviceovens §112 fastsætter regler om indkøb af hjælpemidler. I 2017 passerede SKI en milepæl, idet vi kunne åbne for tilslutningen på den fælleskommunale forpligtende aftale 50.96 Bleer, som er den første forpligtende aftale på §112-området. Også her har kommunernes bidrag i projektgruppen

været værdifuldt, og vi er glade for den tillid, de 64 tilsluttede kommuner har vist os. Samtidig har vi gjort os mange betydningsfulde erfaringer undervejs i processen, som vi tager med videre til lignende udbud – blandt andet det kommende, fælleskommunale udbud af genbrugshjælpemidler.

## **Få klagesager med stor betydning**

Udbudsprocessen skal naturligvis ske korrekt, og det danske klagesystem betyder, at virksomhederne har mulighed for at få prøvet de offentlige udbud ved Klagenævnet for Udbud. En analyse fra Konkurrence- og forbrugerstyrelsen viser, at to procent af alle udbud ender med en materiel kendelse ved Klagenævnet. Knap 20 procent af klagerne har fået medhold mens lidt over 25 procent af klagerne har fået delvist medhold. I påstande om 'uklart udbudsmateriale' får klageren medhold eller delvis medhold i 31 procent af sagerne, hvilket er den højeste medholdsprocent i klagekategorierne.

SKI udbyder mellem 15 og 20 rammeaftaler hvert år og har over de sidste 7 år alene tabt to sager ud af 51 klagesager rejst ved Klagenævnet. Det svarer til 4 pct.

Den ene af de to tabte kendelser blev afsagt op mod deadline for denne Årsrapport: Ultimo 2016 indgav Dansk Cater en klage til Klagenævnet for Udbud vedrørende den forpligtende aftale 50.90 Fødevarer, som var tildelt Hørkram. Dansk Cater endte i februar 2018 med at få delvist medhold, og aftalen med Hørkram er derfor opsagt. Kendelsen betyder desværre, at aftalens 51 kommuners indkøb i en periode frem til en ny aftale er på plads bliver besværliggjort, og det kan vi kun beklage fra SKI's side.

Ligegyldigt hvor få sager vi taber, vil tabte sager altid få stor betydning for aftalens brugere. Vi gør derfor til stadighed en stor indsats for at sikre, at vi lærer af egne og andres klagesager, så vores aftaler er ajour med den seneste praksis fra Klagenævnet.

## **Anklager om bestikkelse af ansatte i bl.a. Region Sjælland**

Statsadvokaten for Særlig Økonomisk og International Kriminalitet (SØIK) har som bekendt rejst tiltaler i sager om mulig bestikkelse af en række offentlige ansatte inden for it.

SKI tager kraftig afstand fra bestikkelse, og selv om ingen af sagerne angår SKI-aftaler, vil vi vil tage en dom for bestikkelse meget alvorligt. Af alle vores indkøbsaftaler fremgår det klart, at SKI kan ophæve kontrakten, hvis der foreligger en endelig dom for bestikkelse. Vi følger derfor sagerne nøje og afventer domsafgørelserne, som ventes at falde medio 2018. Når der foreligger en endelig dom, vil vi sammen med Kammeradvokaten granske afgørelsen og vurdere de næste skridt.

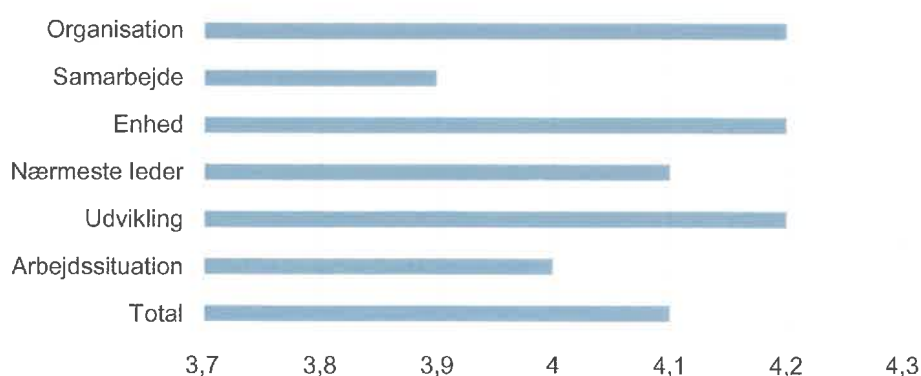
## **Professionel organisation**

SKI er en ekspertorganisation med ca. 85 medarbejdere, der laver indkøbsaftaler på vegne af den offentlige sektor, og derfor ønsker at tiltrække og fastholde de dygtigst mulige medarbejdere. SKI tilbyder som virksomhed spændende og meningsfyldte opgaver, konkurrencedygtige vilkår og en arbejdsplads med fokus på at opretholde en fornuftig balance mellem arbejde og fritid. SKI vil være en karriereudviklende arbejdsplads og tog i 2017 de indledende skridt til at udvikle en HR-strategi, der skal sikre dette mål og understøtte den professionelle organisation.



Medarbejdertilfredshedsmålingen fra 2017 var samlet set 4,1 på en skala fra 1-5, hvor 5 er det højeste. Der er konkrete forbedringer inden for områderne organisation, enhed og udvikling. I forhold til udvikling ses en særlig stor fremgang fra 3,8 til 4,2, hvilket blandt andet knytter sig til en stor tilfredshed med nyt MUS-koncept, som blev introduceret i 2017.

## Medarbejdertilfredshedsundersøgelsen 2017



SKI's medarbejdere har også i 2017 ydet en engageret og fagligt kompetent indsats. De har sammen med brugerne af rammeaftalerne igen i år leveret mærkbare effektiviseringer af det offentlige indkøb og gjort klar til at udbyde yderligere 15-20 kommunale, forpligtende aftaler frem mod 2020. Samtidig er de første, sikre skridt mod øget samarbejde med regionerne og overtagelsen af 12 rammeaftaler

fra Statens Indkøb taget, så den offentlige sektor også fremover sammen med SKI kan effektivisere deres indkøb.

## FINANSIEL UDVIKLING I 2017

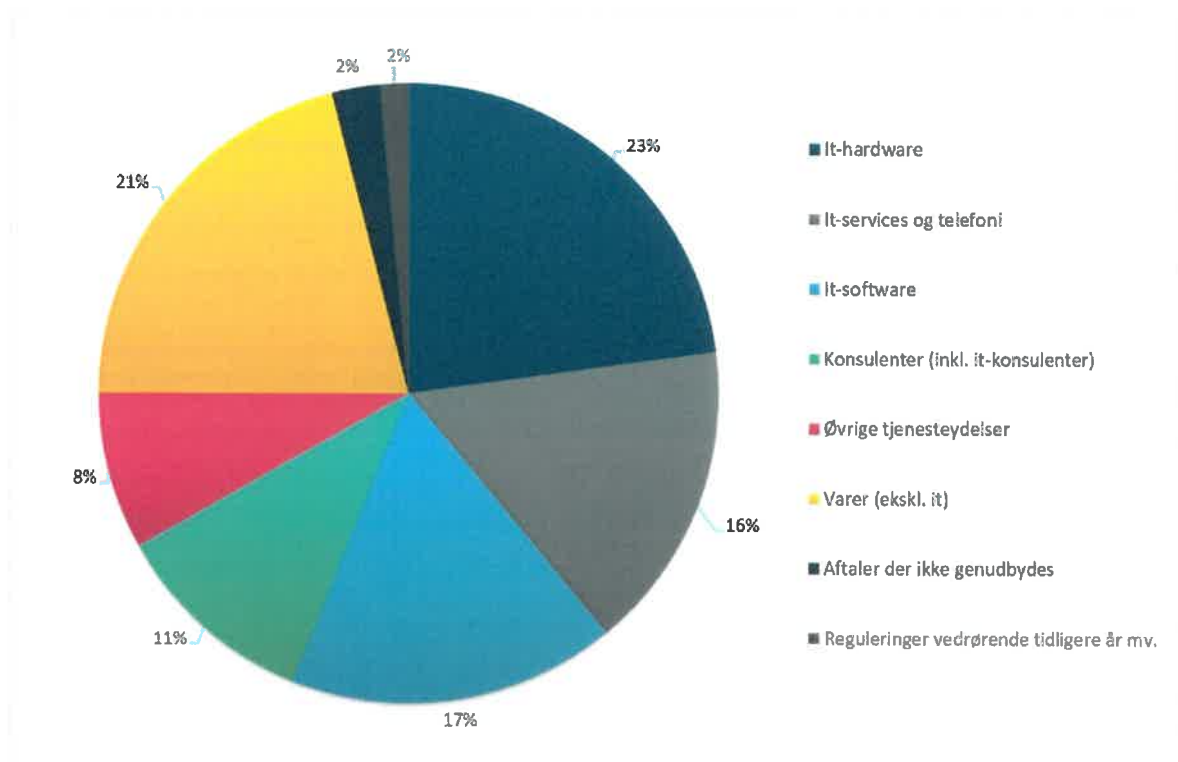
Omsætningen fra SKI's rammeaftaler udgjorde i 2017 sammenlagt knap 6,9 mia. kr. Af disse stammede dog 104 mio. kr. fra korrektioner for årene før 2017. Den samlede rammeaftaleomsætning blev dermed godt 18 pct. højere end omsætningen i 2016.

Forventningen til rammeaftaleomsætningen i 2017 blev i SKI's årsrapport for 2016 opgjort til 5,9 mia. kr. Forventningen blev dermed mere end indfriet.

Årets resultat før skat blev et overskud på 22,9 mio. kr. Det tilsvarende resultat i 2016 blev et overskud på 10,6 mio. kr. I SKI's årsrapport for 2016 forventedes det, at resultatet før skat for 2017 ville blive i størrelsesorden 4,6 mio. kr.

Med såvel en vækst i rammeaftaleomsætningen som et samlet positivt resultat er den positive udvikling i SKI's økonomi, der blev indledt i 2015, fastholdt.

## SKI's rammeaftaleomsætning 2017 fordelt på forretningsområder



Den positive udvikling i omsætningen på SKI's rammeaftaler dækker over vækst på stort set alle forretningsområder. Forretningsområdet 'Varer (ekskl. it)' udviste den største vækst i forhold til året før (en vækst på 83 pct.). Omsætningsfremgangen på vareområdet var blandt andet drevet af øget omsætning på forpligtende aftaler vedrørende brændstof og fyringsolie, biblioteksmaterialer samt generelt på fødevarerområdet. Også forretningsområdet 'Øvrige tjenesteydelser' havde en vækst på 59 pct. fra 2016 til 2017. Her var der blandt andet rammeaftalerne vedrørende Vikarydelser og

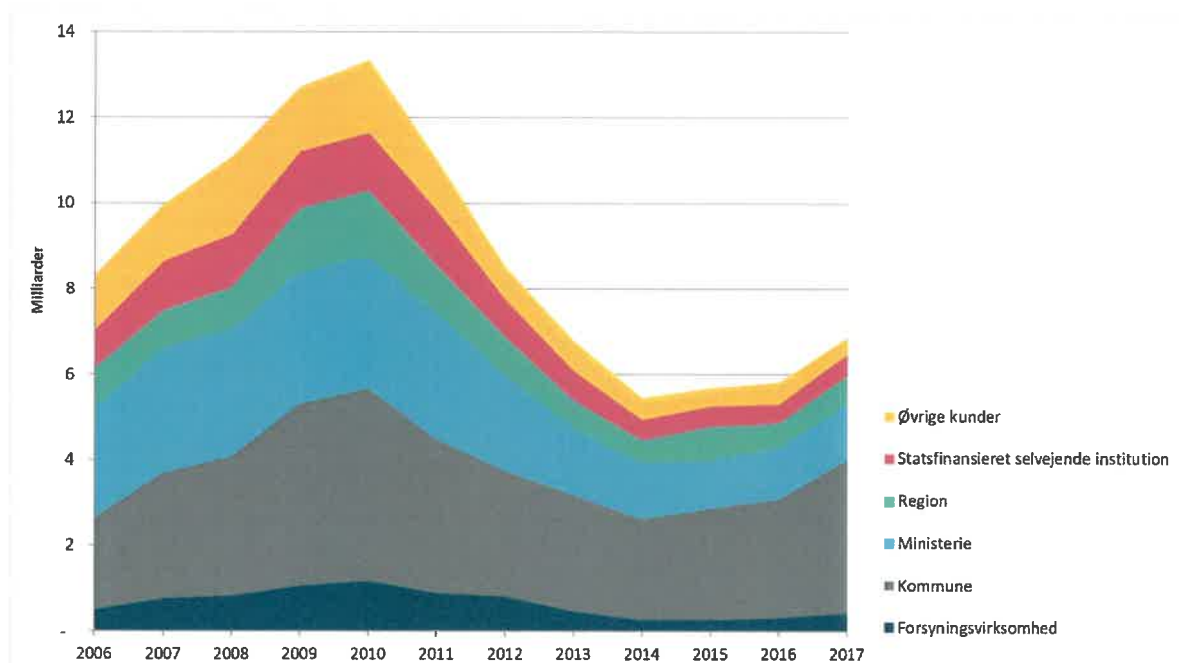


# LEDELSESBERETNING

Elevatorservice, der bidrog til væksten. Det eneste forretningsområde, der har udvist et fald fra 2016 til 2017, er aftalerne, der ikke genudbydes, og hvor faldet udgjorde 30 pct.

Alle segmenter af den offentlige sektor udviste stigninger i anvendelsen af SKI's rammeaftaler fra 2016 til 2017 – bortset fra sektoren 'Øvrige kunder'. Faldet med hensyn til de øvrige kunder skyldes, at SKI gennem 2017 løbende har fået et mere detaljeret indblik i kundernes EAN-numre, hvilket har betydet, at kunderne er blevet korrekt indplaceret i deres respektive segmenter.

## SKI's rammeaftaleomsætning 2006-2017 (i milliarder kr.)



Nettoomsætningen var 101,6 mio. kr. i 2017, hvor den i 2016 var 82,6 mio. kr. Nettoomsætningsvæksten er et resultat af den øgede omsætning på SKI's rammeaftaler fra 2016 til 2017.

Det gennemsnitlige antal medarbejdere i 2017 var 82, hvor det gennemsnitlige antal i 2016 var 77.

## UDVIKLINGEN I ÅRETS PENGESTRØM 2011-2017

2011	-2.841.173
2012	-18.903.922
2013	-314.229
2014	-7.840.975
2015*	34.961.614
2016	2.621.198
2017	14.338.495

\*Note: SKI's ejere – staten og KL – foretog i efteråret 2015 et kapitalindskud på 40 mio. kr. i SKI

## Forventningen til 2018

SKI's arbejde med at udvikle 15-20 nye forpligtende rammeaftaler frem mod 2020 vil i løbet af 2018 fortsætte. Ligesom SKI også vil fortsætte med at overtage aftaler, der hidtil har været udbudt af Statens Indkøb. Frem mod 1. januar 2019 skal SKI således udbyde syv aftaler, der hidtil har været administreret af Statens Indkøb. Yderligere en aftale skal være klar i løbet 2019. Som udgangspunkt skal seks af aftalerne være fællesoffentlige med henblik på at kunne udnytte storkøbsfordelene ved at samle det offentlige indkøb.

Det forventes, at den samlede rammeaftaleomsætning på SKI's aftaler bliver 6,5 mia. kr. i 2018. Derved forventes rammeaftaleomsætningen at blive ca. 0,4 mia. kr. mindre end den realiserede rammeaftaleomsætning i 2017. Resultatet før skat for 2018 forventes at blive i størrelsesordenen 4,7 mio. kr.

Der er fra balancedagen og frem til godkendelsen af årsrapporten ikke indtrådt forhold, der forrykker vurderingen af årsrapporten.

## Øvrige forhold: Afklarede og igangværende klagesager og tvister

I løbet af 2017 modtog SKI klageskrifter vedrørende rammeaftalerne:

- Rammeaftale vedr. Biblioteksmaterialer (50.05)
- Rammeaftale vedr. Forpligtende fødevarer (50.90)

Klagen vedrørende Biblioteksmaterialer omhandlede påstande om SKI's medvirken til eller accept af den vindende tilbudsgivers forkerte eller mangelfulde implementering af aftalen. I maj 2017 trak klager dog sin klage tilbage, med den begrundelse at SKI bl.a. ved sit svarskrift efter klagers opfattelse i praksis måtte anses at have taget bekræftende til genmæle. SKI bestred dette synspunkt og gjorde gældende, at klager burde betale sagsomkostninger til SKI, og at klagegebyret ikke burde blive tilbagebetalt. Juni 2017 afsagde klagenævnet afgørelse om sagsomkostningerne, der gav SKI medhold. Klager tilpligtedes at betale SKI kr. 12.000 i sagsomkostninger.

Vedrørende rammeaftalen Forpligtende fødevarer (50.90): Den 2. november 2016 udsendte SKI underretning om tildelingen af rammeaftalen. SKI meddelte, at der var modtaget tre tilbud, og at man havde til hensigt at indgå rammeaftale med en af de tilbudsgivende leverandører. Den 16. november 2016 modtog SKI et klageskrift fra en af de ikke tildelte tilbudsgivere. Klagen angik bl.a. ændringer af udbudsmaterialet, den vindende tilbudsgivers konditionsmæssighed, egnetheden af den anvendte evalueringsmodel og egnetheden af sensoriske tests i forbindelse med kvalitetsevalueringen. I februar 2018 modtog SKI kendelsen fra Klagenævnet for Udbud, der for nogle af påstandene gav klageren medhold. SKI blev pålagt at annullere kontrakten med den leverandør, der oprindeligt blev tildelt aftalen. SKI har efterfølgende og i samråd med Kammeradvokaten opsagt aftalen med leverandøren og er gået i gang med at genenmføre et genudbud af den pågældende rammeaftale. SKI overvejer endvidere mulighederne for at anke klagenævnets kendelse til domstolene.

## RISIKOFORHOLD

SKI's kontrolaktiviteter har især fokus på at afdække og imødegå risikoforhold vedrørende rammeaftalernes kvalitet, brugere, leverandører, jura, og økonomi.

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:

- **Rammeaftalernes kvalitet:** Betydningen af at rammeaftalerne udformes, så de er nemme at benytte for kunderne, at de indeholder det rette sortiment, at de tilhørende aftalevilkår er passende samt at priserne er konkurrencedygtige.
- **Brugere:** Betydningen af at fastholde brugernes høje tillid til SKI samt fortsætte arbejdet med at opbygge tætte og langvarige relationer til brugerne.
- **Leverandører:** Betydningen af at sammensætningen af rammeaftaleleverandørerne løbende monitoreres, således at SKI ikke bliver for afhængig af få store leverandører.
- **Jura:** Betydningen af at undgå, at der grundlæggende kan sås tvivl om SKI's generelle juridiske fundament for rammeaftalerne.
- **Økonomi:** Betydningen af at følge op på de løbende indrapporteringer fra leverandørerne, således at der kan skabes en høj grad af sikkerhed for, at SKI modtager alle de indtægter, som virksomheden er berettiget til.

## 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.

## Risikovurdering

Der er i forbindelse med analysen af kontrolmiljøet foretaget en risikovurdering af de enkelte regnskabsposter, der indgår i årsrapporten. Risikovurderingen har medført, at selskabets kontrolaktiviteter fokuserer på regnskabsposterne vedrørende nettoomsætning, personaleomkostninger, tilgodehavender samt selve regnskabsaflæggelsen.

## Kontrolaktiviteter

Selskabets kontrolaktiviteter tager udgangspunkt i risikovurderingen. Formålet med selskabets kontrolaktiviteter er at sikre, at de mål, politikker samt procedurer, som ledelsen fastsætter, følges tæt. Formålet er også at forebygge, opdage og rette eventuelle fejl, afvigelser og mangler. Selskabet har udarbejdet et kontrolkatalog, som er fuldt implementeret i 2013.

Kontrolaktiviteterne omfatter manuelle og fysiske kontroller samt generelle it-kontroller og automatiske applikationskontroller i selskabets it-systemer m.v.

Ledelsen har etableret en formel rapporteringsproces, der omfatter budget- og estimatrapportering samt månedlig rapportering inkl. afvigelsesrapporter med månedlig/kvartalvis beregning af revideret skøn for årets resultat. Rapporteringen omfatter resultatopgørelse, balance, likviditetsudvikling, og supplerende oplysninger herunder centrale nøgletal og mål.

## LOVPLIGTIGE REDEGØRELSER

### **Lovpligtig redegørelse for samfundsansvar**

SKI har en grøn og ansvarlig indkøbspolitik. SKI prioriterer således hensyn til miljø, etik og sociale forhold i sine aftaler for herved at stille let tilgængelige redskaber for bæredygtige og samfundsansvarlige indkøb til rådighed for det offentlige.

Viden om og ajourføring af seneste udvikling, behov og muligheder giver SKI de bedste forudsætninger for at implementere samfundsansvarlige krav i de konkrete udbud. SKI har derfor fortsat i 2017 deltaget aktivt i dialogen om samfundsansvar herunder grønne indkøb. Som medlem af Dansk Initiativ for Etisk Handel, med en plads i styregrupperne for Forum for Bæredygtige Indkøb og Den Ansvarlige Indkøber, deltagelse i det Nordiske Netværk, oplægsholder i diverse netværksfora og deltagelse i en række følgegrupper understøttes SKI's daglige arbejde med implementering af relevante samfundsansvarlige krav i rammeaftalegrundlagene. SKI bidrager dermed også til positiv styrkelse af bæredygtig og ansvarlig virksomhedsdrift i det danske erhvervsliv, hvilket SKI har som målsætning løbende at bidrage til.

Ud over den konkrete viden SKI tilegner sig i de forskellige fora og netværk, tjener deltagelsen ligeledes til såvel at styrke SKI's interne arbejdsgange blandt andet i forbindelse med due diligence, som til at styrke fokus på et stærkt og sundt arbejdsmiljø i SKI.

### **SKI's krav til samfundsansvar**

SKI ønsker at fastholde og udbygge sin viden om og erfaringer med samfundsansvar (miljø, klima, menneskerettigheder, sociale og etiske forhold) i offentlige indkøb med henblik på fortsat at kunne vejlede SKI's brugere og stille relevante krav i rammeaftalerne. Derfor har SKI i 2017 gennemført en ansættelsesproces for at tilføre området for CSR yderligere ressourcer. Med dette ønsker SKI kontinuerligt at bidrage positivt til styrkelsen af samfundsansvar og bæredygtighed i blandt SKI's leverandører såvel som dansk erhvervsliv generelt.

SKI's krav i relation til samfundsansvar er sammenfattet i SKI's CSR-bilag, der går igen på tværs af alle kontrakter. CSR-bilaget er et standarddokument, der fælleskoordineres med Moderniseringsstyrelsen, således at tilbudsgiverne og leverandørerne ikke skal forholde sig til forskellige CSR-krav på tværs af rammeaftaler fra hhv. Moderniseringsstyrelsen og SKI. SKI's CSR-politik bekræfter forpligtelsen til etisk handling i udførelsen og produktionen på SKI's aftaler. I aftalegrundlaget til alle SKI's rammeaftaler indgår CSR-bilaget som krav, der indeholder kernen af SKI's samfundsansvarspolitik.

CSR-bilaget bygger på FN Global Compact's 10 principper om menneskerettigheder, arbejdstagerrettigheder, miljø og antikorruption. Bilaget stiller herudover krav om overholdelse af blandt andet UN Guiding Principles for Business and Human Rights, OECD's retningslinjer for multinationale virksomheder, arbejds- samt sociale klausuler i henhold til ILO-konventionen, dokumentation samt processer for due diligence.

## Miljø og bæredygtighed (herunder TCO)

SKI bidrager til reduktion af klimapåvirkningen ved at sikre et stort udbud af energirigtige produkter på tværs af rammeaftalerne. Energistyrelsens indkøbsvejledning til energieffektive produkter er et krav i alle rammeaftaler for energiforbrugende produkter. Denne indsats er de senere år blevet udvidet med totalomkostningsberegninger, så tildelingen af aftaler på relevante områder, med fx energikrævende produkter, sker ud fra en totalomkostningspris, der omfavner et totaløkonomisk perspektiv i forbindelse med tilbudsevalueringen.

I 2017 er SKI's aftaler for storkøkkenudstyr samt AV-udstyr trådt i kraft. SKI har på begge rammeaftaler anvendt Miljøstyrelsens TCO-metodeværktøjer, som SKI har deltaget i udviklingen af, i forbindelse med produktområderne køle/fryseskabe og projektorer. Herved kan SKI's kunder fremadrettet foretage indkøb indenfor også disse indkøbskategorier, der ikke alene tager højde for produktets anskaffelsespris men også de omkostninger, der er forbundet med produktet i den tid, det er i brug. TCO-prisen omfatter herefter både de direkte omkostninger i form af anskaffelsespris samt de indirekte omkostninger såsom drift - herunder strømforbrug i hele produktets levetid.

SKI's specifikke miljøkrav til produkter fremgår af SKI's kravsspecifikationer. Kravenes omfang afhænger af det specifikke indkøbsområde og af de offentlige organisationers ønsker og behov til rammeaftalen. Det kan fx dreje sig om krav til energieffektivitet, indholdsstoffer, materialer eller genanvendelsesmuligheder. Miljøkravene på SKI's aftaler kan gælde alle varer og serviceydelser på rammeaftalen, men kan også stilles på varelinjeniveau. Der kan eksempelvis være stillet krav om, at rengøringsmidler skal være fri for farve og parfume. Derudover kan der være yderligere krav til de enkelte varelinjer, fx at universalrengøringsmidler skal overholde kravene i miljømærkerne Blomsten og/eller Svanen.

SKI har i efteråret 2017 indgået et samarbejde med Københavns Kommune, således at SKI understøtter den miljømærkepolitik Københavns Kommune vedtog i september 2017. SKI skal således på en række indkøbsområder stille krav om, at produkterne på de udvalgte indkøbsområder har opnået Svane- eller Blomstermærket. Endvidere skal SKI i samarbejde med Miljømærkning Danmark samt Københavns Kommune indgå i en tidlig markedsdialog på 1-2 indkøbsområder årligt, således udbuddet af miljømærkede produkter på de pågældende indkøbskategorier prægges positivt. SKI's udbud af miljømærkede produkter vil på denne baggrund forøges på SKI's fremadrettede rammeaftaler i de omfattede indkøbskategorier. Herudover kan SKI bidrage til udviklingen af flere miljøcertificeringer på indkøbsområder, hvor SKI deltager i den tidligere markedsdialog.

I 2013 indgik SKI en samarbejdsaftale med Partnerskabet for Offentligt Grønne Indkøb (POGI). POGI er et samarbejde mellem offentlige organisationer, der ønsker at gøre en indsats for miljøet gennem indkøb. Partnerskabet baseres på fælles forpligtende grønne indkøbsmål og bestræber sig på at forny gamle mål og formulere nye indkøbsmål årligt. Indkøbsmålene er et værktøj til at stille miljøkrav til indkøb, og dermed påvirke markedet og sikre positiv effekt på det globale og lokale miljø.

Samarbejdsaftalen indebærer blandt andet, at SKI under hensyntagen til eksempelvis krav fra SKI's øvrige kunder skal forsøge at indarbejde POGI's mål i nye aftaler. Samarbejdet og dialogen er i 2017 intensiveret. SKI har en fast proces for indarbejdelse af POGI's indkøbsmål under de indkøbskategorier, hvor SKI har overlappende rammeaftaler. Udbudskonsulenterne på SKI's udbud skal i henhold til denne procedure altid orientere sig på POGI's hjemmeside samt om, hvorvidt kravene for det relevante indkøbsområde er under opdatering. SKI bestræber sig altid på at inddrage kravene, så



samtlige medlemskommuner, regioner samt øvrige kunder kan få dækket deres indkøbsbehov og forpligtigelser ved indkøb på SKI's aftaler. Såfremt der ikke er opbakning til, at et POGI-krav implementeres i en SKI-aftale, skal en sådan fravigelse godkendes særskilt af SKI's ledelse. SKI vil endvidere løbende være i dialog med POGI om, hvilke krav der er under opdatering henset til SKI's udbudsplan, således der kan ske en smidig og hensigtsmæssig planlægning både hos SKI og i partnerskabet.

SKI har i 2017 endvidere fokuseret på den elektroniske understøttelse af grønne- og samfundsansvarlige indkøb i SKI's e-kataloger. Ved at udvikle sorteringsværktøjer kan SKI's kunder nu udvælge produkter, der eksempelvis er energi-, POGI- og miljømærket og herved sikre, at kundens bestillende enheder alene har adgang til produkter med ét specifikt miljømærke. SKI bidrager herved ikke alene med en positiv udvikling i forhold til de krav, der stilles til leverandørerne på markedet men også til simplificering af bestillingsprocessen samt compliance af grønne og etiske indkøbspolitikker hos sine kunder.

## **Sociale og medarbejderforhold i SKI**

For SKI er det vigtigt, at medarbejderne trives og er engageret i deres arbejde. SKI vil være en attraktiv arbejdsplads med stor faglig kapacitet, som medarbejderne kan være stolte af. SKI tilstræber at give medarbejderne udvikling af faglige og personlige kompetencer blandt andet ved løbende at få tillagt mere udfordrende arbejdsopgaver. Den enkeltes udvikling og arbejdsglæde understøttes af sparring med chef samt kolleger, så den nødvendige hjælp, støtte og viden stilles til rådighed. SKI har samtidig en personalehåndbog, som giver medarbejderen et overblik over de muligheder og tiltag, SKI faciliterer. Håndbogen udleveres til samtlige nyansatte og er tilgængelig på SKI's intranet. Heraf fremgår retningslinjerne for blandt andet den obligatoriske sundhedsforsikring, massageordning, kantineordning, fleksibel arbejdstid, hjemmearbejdsdage, sociale arrangementer, afholdelse af ferie og fridage samt imødegåelse af stress. SKI ønsker at sætte aktivt ind i kampen mod stress og tror på det vigtige i forebyggelse af stress, snarere end håndtering af stress. Det gør SKI bl.a. ved at have den indstilling, at medarbejdere med familie og børn skal have fleksible vilkår, hvilket udtrykkes i vores familievenlige personalepolitik.

Internt i SKI følges der systematisk op på både medarbejderudviklingssamtaler og den årlige medarbejdertilfredshedsundersøgelse. Ligeledes gennemføres der hvert 3. år en arbejdspladsvurdering (APV). Den enkelte medarbejder har fast tilrettelagte opfølgningssamtaler med sin nærmeste chef, og samarbejdsudvalget håndterer og behandler eventuelle henvendelser fra medarbejdere i fortrolighed. Herved eksisterer der beskrevne og gennemsigtige processer for håndtering af henvendelser og udfordringer på dette område.

Ved at have klare retningslinjer og politikker vedrørende personale-, ansættelses- samt arbejdsmiljøforhold skabes der gennemsigtig og tryghed i ansættelsen hos SKI. Det skaber det bedste fundament for udvikling af SKI's kerneområde.

## **Respekt for menneskerettigheder**

SKI CSR-bilag indebærer, at SKI's samarbejdspartnere til enhver tid skal overholde gældende lovgivning om forbud mod forskelsbehandling på grund af hudfarve, religion eller tro, politisk



anskuelse, seksuel orientering, alder, handicap og national, social eller etnisk oprindelse, hvilket blandt andet omfatter:

- At det leverede og dele heraf er produceret under forhold, hvor det generelle princip om eliminering af diskrimination er respekteret, således som dette princip bl.a. har fundet udtryk i ILO-konvention nr. 111 om diskrimination.
- At det leverede og dele heraf er produceret under forhold, hvor det generelle princip om retten til ligeløn er respekteret, således som dette princip bl.a. har fundet udtryk i ILO-konvention nr.100.

Leverandøren forpligter sig til ved opfyldelsen af rammeaftalen at sikre overholdelsen af grundlæggende menneskerettigheder, som fastlagt i princip 1 og 2 i FN's Global Compact og UN Guiding Principles on Business and Human Rights.

Ud over at sikre, at SKI's leverandører ikke påvirker menneskerettigheder negativt, er det desuden SKI's målsætning, at SKI's leverandører faktisk bidrager positivt til at fremme menneskerettigheder.

## **Antikorruption og bestikkelse**

Af CSR-bilaget fremgår, at leverandøren ved indgåelse af rammeaftalen forpligter sig til at afholde sig fra at bestikke eller på anden måde uretmæssigt påvirke offentlige embedsmænd, domstole og/eller private parter.

Leverandøren forpligter sig således til ved opfyldelsen af rammeaftalen til at afholde sig fra alle former for korruption som fastlagt i princip 10 i FN's Global Compact. Ved korruption forstås aktiv bestikkelse som defineret i artikel 3 i konventionen om bekæmpelse af bestikkelse, som involverer tjenestemænd ved De Europæiske Fællesskaber eller i Den Europæiske Unions medlemsstater, og artikel 2, stk. 1 i Rådets rammeafgørelse 2003/568/RIA af 22. juli 2003 om bekæmpelse af bestikkelse i den private sektor (EU-Tidende 2003, nr. L 192, side 54) og bestikkelse som defineret i den nationale ret i leverandørens medlemsstat eller hjemland eller i det land, hvor leverandøren er etableret.

SKI tager skarp afstand fra bestikkelse, og såfremt en leverandør opnår endelig dom for korruption i kontraktperioden, anses dette som væsentlig misligholdelse af rammeaftalen. SKI vil her vurdere situationen nøje, og SKI kan i vurderingen blandt andet lægge vægt på, hvilke tiltag leverandøren har igangsat med henblik på at forhindre gentagelse, samt i hvilket omfang leverandørens procedurer på tidspunktet for fejlen har været tilstrækkelige. På baggrund af den samlede vurdering, kan SKI eventuelt vælge ikke at ophæve kontrakten, såfremt SKI vurderer, at det ikke er proportionalt med leverandørens handlinger.

## **Håndhævelse af SKI's politikker om samfundsansvar**

SKI holder løbende dialog med kunder og leverandører for at sikre, at SKI's politikker om samfundsansvar respekteres. Hvis SKI får begrundet mistanke om brud på CSR-politikker og forpligtelser, undersøger SKI altid nøje mistanken og går i dialog med den eller de pågældende leverandører. Mistanken kan vedrøre manglende overholdelse af miljøkrav, arbejds- eller sociale

klausuler, menneskerettigheder, antikorrupktion eller bestikkelse, og processen differentieres ikke afhængigt af mistankens genstand eller karakter. Leverandøren er forpligtet af kontrakten, og i dialogen med leverandøren vil SKI søge en forklaring samt dokumentation for, hvorvidt der er sket et brud på CSR-bilag, eller dokumentation for hvordan et eventuelt brud på bilaget vil blive udbedret af leverandøren. SKI kan bede om en uddybende redegørelse, hvis den oprindeligt fremsendte dokumentation ikke findes fyldestgørende eller ikke oplyser SKI i tilstrækkeligt omfang.

Leverandørens redegørelse danner grundlag for den videre proces. I de tilfælde hvor der forekommer brud på de forpligtelser, leverandøren ved rammeaftalen skal efterleve, skal der redegøres for, hvordan leverandøren sikrer, at disse brud bringes til ophør, og hvordan det kontrolleres, at de ikke opstår på ny. SKI har herved efterfølgende en løbende dialog med leverandøren, således det sikres, at værnet mod brud er konsekvent og tilstrækkeligt. Rettes der ikke op, kan en leverandørs manglende overholdelse af sine forpligtelser føre til, at SKI opsiger rammekontrakten med leverandøren. Behovet for igangsættelse af denne proces kan være foranlediget af omtale i pressen, henvendelser fra kunder, leverandører eller organisationer. Mistanken kan også være foranlediget af medlemsmøder i SKI's netværk, hvor opmærksomheden ofte er rettet mod de brancher og leverandører, der erfaringsmæssigt har haft vanskeligheder med at efterleve de internationalt anerkendte retningslinjer og principper. På grundlag af disse forhold kan SKI foretage en proaktiv indhentning af dokumentation for leverandører på SKI's rammeaftaler.

### Risikoanalyser

Ved opstart af alle udbud i SKI belyses eventuelle udfordringer og risici angående CSR i det pågældende udbud. Er der eksempelvis tale om udbud af håndhygiejne, vil omdrejningspunktet i analysen formentlig centreret omkring risikoen for allergifremkaldende samt miljø- og sundhedsskadelige kemikalier i de tilbudte produkter. Ved udbud af flyrejser kan opmærksomheden eksempelvis rettes mod arbejdstagerrettigheder herunder de ansættelsesvilkår, leverandøren tilbyder sine ansatte. Gælder det udbud af it-produkter og leverancer kan udfordringerne være forbundet med styring af leverandørkæden og risiko for anvendelse af børnearbejde eller kritisable forhold under produktionen af it-komponenter i f.eks. Fjernøsten.

Eventuelle risici kan på grundlag af analysen håndteres og forberede SKI på opmærksomhedspunkter og CSR-problemstillinger i det pågældende udbud. Analysen bevirker ligeledes, at der ved nogle udbud bliver brugt mere tid på CSR end i andre udbud. For eksempel vil SKI's fokus på CSR på et udbud af produkter med risiko for miljø- og sundhedsskadelige stoffer være væsentligt højere end ved udbud af eksempelvis konsulenttydelser.

Analysen indgår herudover som fundament for drøftelsen med den eksterne projektgruppe i udbuddet, hvor kundernes behov og forventninger til inddragelse af konkrete CSR-tiltag på den konkrete rammeaftale drøftes. Når der er truffet beslutning om, hvilke relevante krav der skal stilles, indgår disse typisk som krav i kravspecifikationen eller på varelinjeniveau. Dette gælder særligt for vareudbud med risiko for miljø- og sundhedsskadelige samt allergifremkaldende stoffer. Konkret inddrager SKI, hvor det findes hensigtsmæssigt, eksterne konsulenter med særlig ekspertise på de områder, hvor SKI ikke selv besidder de nødvendige kompetencer.

## **Ikke finansielle nøglepræstationsindikatorer**

Generelt forsøger SKI at styrke og intensivere relationen til særligt højrisikoleverandører, så SKI kan opfange uregelmæssigheder via gennemarbejdede due diligence processer. Målet er derfor en intensivering af den løbende dialog med leverandører fra brancher, der er kendt for at have særlige udfordringer, eksempelvis med samhandel- eller produktionskæder i lande, hvor national lovgivning og internationalt anerkendte principper for menneske- og arbejdstagerrettigheder, miljø, anti-korruption og bestikkelse ikke fuldt ud respekteres. Dernæst er det et mål at implementere Københavns Kommunes miljømærkepolitik samt POGI's grønne indkøbsmål i fuld udstrækning og fremadrettet følge deres opdaterede anbefalinger.

SKI vil herudover intensivere arbejdet med at understøtte det samfundsansvarlige og bæredygtige indkøb via enkle sorteringsværktøjer i SKI's e-kataloger, der simplificerer kundens adgang til produkter, der har opnået eksempelvis energi-, fair trade- eller miljøcertificering.

Målet er at fastholde og udvikle SKI's grønne og samfundsansvarlige profil, optimere de allerede eksisterende processer for håndtering af CSR, bibeholde og udvikle den dynamiske medarbejderstabs trivsel samt følge markedsudviklingen ved at skabe balance mellem effektive indkøb og ansvarlig indkøbsadfærd.

## **Resultater og forventninger til fremtidens arbejde med samfundsansvar**

SKI har på baggrund af en kontinuerlig og konsekvent proces samt en synlig og professionel indsats med samfundsansvar dannet grundlag for brugernes tillid til, at SKI formår at stille både samfundsansvarlige og effektive rammeaftaler til rådighed for det offentlige. Eftersom SKI repræsenterer væsentlige markedsandele på det offentlige marked, er markedets aktører lydhøre overfor de krav, der stilles i SKI's udbudsmaterialer og aftalegrundlag. Via dialog med kunder, markedet og samfundsansvarlige netværk forventer SKI fremadrettet fortsat at kunne levere aftaler, der lever op til vores kunders høje forventninger og behov.

På det miljømæssige og bæredygtige område har SKI præsteret en række rammeaftaler med et højt niveau af krav til miljø og forbrug over levetid som eksempelvis rammekontrakten vedrørende 50.70 (AV-udstyr), der har inddraget totalomkostninger som evalueringsparametre på en række produkter.

I 2018 forventer SKI fortsat at rette fokus mod kontraktstyringen. SKI prioriterer med øgede afsatte ressourcer på CSR-området at fortsætte den positive udvikling og opmærksomhed på samfundsansvarlige indkøb og aftaler. Herved vil SKI understøtte et højt ambitionsniveau af samfundsansvar i udarbejdelsen og anvendelsen af rammeaftaler udbudt på vegne af det offentlige.

## **Lovpligtig redegørelse for virksomhedsledelse**

SKI har offentliggjort den lovpligtige redegørelse for virksomhedsledelse på sin hjemmeside på adressen [www.ski.dk/viden/Sider/Fakta-om-SKI.aspx](http://www.ski.dk/viden/Sider/Fakta-om-SKI.aspx).

## **Lovpligtig redegørelse for måltal og politik for ledelsens kønsmæssige sammensætning**

Den generalforsamlingsvalgte del af SKI's bestyrelse består ved udgangen af 2017 af fire personer – en kvinde og tre mænd. Herudover har KL – den ene af SKI's to ejere – udpeget en tilforordnet til

bestyrelsen, der deltager med taleret i selskabets bestyrelsesmøder og generalforsamlinger. Den tilforordnede er en mand. Kønsmæssigt er bestyrelsen dermed nu sammensat således, at det mindst repræsenterede køn ultimo 2017 udgør 20 pct. Endvidere har SKI ved udgangen af 2017 to medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer, der begge er mænd.

Når der vælges kandidater til bestyrelsen i SKI, skal alle kandidater vurderes ud fra samme kriterier, uanset køn. Forudsætningen for at komme i betragtning til en bestyrelsespost er først og fremmest baseret på kvalifikationer, og bestyrelsen vil sikre, at både kvinder og mænd har lige muligheder for at stille op til valg. Det har i de seneste år været målsætningen, at fordelingen mellem mænd og kvinder over en treårig periode og senest ved udgangen af 2018 vil være således, at andelen for det mindst repræsenterede køn vil være mindst 40 pct. Kønsfordelingen i bestyrelsen har ændret sig i 2017, idet der er indtrådt en kvinde i stedet for en mand. Dermed er SKI kommet et skridt tættere på at nå målsætningen.

For den daglige ledelse er det selskabets politik, at alle ledelsespositioner skal besættes med de bedst kvalificerede, samtidig med, at der arbejdes for at fremme en kønsmæssigt ligelig fordeling af lederposterne.

SKI's ledergruppe består ultimo 2017 af i alt fem personer, hvoraf den ene – den administrerende direktør – er en kvinde. Kønsmæssigt er sammensætningen af ledergruppen dermed 20 pct. kvinder og 80 pct. mænd. Der har ikke været ændringer i ledergruppens sammensætning i løbet af 2017.

Gruppen af teamchefer i SKI består ultimo 2017 af i alt ti personer, hvoraf fire er kvinder. Kønsmæssigt er sammensætningen af gruppen af teamchefer dermed 40 pct. kvinder og 60 pct. mænd.

Der tages i loven udgangspunkt i, at en ligelig fordeling af mænd og kvinder er 40/60 pct. Det vil sige enten 40 pct. kvinder eller 40 pct. mænd. Dette mål har SKI indfriet ved udgangen af 2017, for så vidt angår teamcheferne i SKI.

# LEDELSESBERETNING

## HOVED- OG NØGLETAL

	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Hovedtal (t.kr.)</b>					
Nettoomsætning	74.027	65.703	71.591	82.605	101.550
Resultat af primær drift	-18.314	-15.622	-2.142	10.628	23.132
Finansielle poster netto	-114	-251	-666	-59	-188
Årets resultat	-13.884	-19.415	-2.201	8.212	24.858
Årets pengestrøm	-314	-7.841	34.962	2.621	14.338
Egenkapital, ultimo	38.444	19.029	56.829	65.040	89.898
Samlede aktiver	57.179	44.926	71.344	82.538	109.829
Årets investeringer i materielle anlægsaktiver	326	58	0	495	1.196
<b>Nøgletal</b>					
Overskudsgrad	-25%	-24%	-3%	13%	23%
Afkast af den investerede kapital	-146%	-134%	-9%	26%	47%
Investeret kapital (t.kr.)	13.492	9.763	36.316	44.993	54.337
Bruttomargin	88%	94%	91%	96%	96%
Likviditetsgrad	120%	57%	347%	374%	370%
Soliditetsgrad	67%	42%	80%	79%	82%
Egenkapitalforrentning	-31%	-68%	-6%	13%	32%
Gennemsnitligt antal medarbejdere	73	75	74	77	82
Antal medarbejdere ultimo året	75	76	74	78	86
<b>Brugernes bruttoomsætning (mio.kr.)</b>					
Samlet omsætning rammekontrakter	6.787	5.453	5.698	5.821	6.873

Note: Nøgletal er beregnet i overensstemmelse med definitioner på side 29.

# LEDELSESBERETNING

## SELSKABSOPLYSNINGER

### **Adresse**

Staten og Kommunernes Indkøbsservice A/S  
Zeppelinerhallen  
H.C. Hansens Gade 4  
2300 København S

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

Telefon +45 33 42 70 00

### **Bestyrelse**

Jørgen Clausen, formand  
Christian Roslev  
Helene Anna Rasmusson Egebøl  
Jens Hald  
Jens Hedegaard Madsen, medarbejdervalgt  
Niels Munch, medarbejdervalgt

### **Direktion**

Signe Lynggaard Madsen, adm. direktør

### **Aktionærer i henhold til selskabslovgivningen**

Den Danske Stat v/Finansministeriet, København – 55%  
KL, København – 45%

### **Revision**

Ernst & Young  
Godkendt Revisionspartnerselskab

### **Bankforbindelser**

Nordea  
Vesterbrogade 8  
1620 København V



## Bestyrelsens og direktionens ledelseshverv i andre danske aktieselskaber

### **Jørgen Clausen**

Konsulent, privat

### **Christian Roslev**

Bestyrelsesmedlem, Nuup Bussii A/S, Nuuk

### **Helene Anna Rasmusson Egebøl**

Administrerende direktør, Schneider Electric A/S

### **Jens Hald**

Ejer, Hald Consulting

### **Niels Munch**

Bestyrelsesmedlem, Odense Renovation A/S

### **Jens Hedegaard Madsen**

Ingen andre ledelseshverv

### **Signe Lynggaard Madsen**

Ingen andre ledelseshverv

## Årsregnskab

### ANVENDT REGNSKABSPRAKSIS

Årsrapporten for Staten og Kommunernes Indkøbsservice A/S for 2017 er aflagt i overensstemmelse med årsregnskabslovens bestemmelser for klasse D-virksomheder.

Årsregnskabet er aflagt efter samme regnskabspraksis som 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 transaktionsdagens 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. Nettoomsætning fra rammeaftaler indregnes løbende, i takt med at leverandører indberetter omsætning på rammeaftaler.

## 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 vederlag til direktionen, eventuel bonus 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

### Software, driftsmateriel og edb-hardware

Software-, driftsmateriel- og edb-hardware-aktiverne 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 restværdi, er fastlagt således:

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

Restværdien fastsættes på anskaffelsestidspunktet og revurderes årligt. Overstiger restværdien aktivets regnskabsmæssige værdi, ophører afskrivningen. Ved ændring i restværdien indregnes virkningen for afskrivninger fremadrettet som en ændring i regnskabsmæssigt skøn.

Gevinst og tab ved salg af anlægsaktiver indgår i regnskabsposten 'Andre driftsomkostninger/Andre driftsindtægter'.

### Rammeaftaler og udvikling af rammeaftaler

Rammeaftaler og udvikling af rammeaftaler, der er klart definerede og identificerbare, hvor den tekniske gennemførlighed, tilstrækkelige ressourcer og et potentielt fremtidigt marked eller anvendelsesmulighed kan påvises, og hvor det er hensigten at udbyde, markedsføre eller anvende rammeaftalen, indregnes som immaterielle aktiver, hvis kostprisen kan opgøres pålideligt, og der er tilstrækkelig sikkerhed for, at den fremtidige indtjening eller nettosalgsprisen kan dække produktions-, salgs-, administrations- og udviklingsomkostningerne. Øvrige udviklingsomkostninger indregnes i

resultatopgørelsen under personaleomkostninger og/eller eksterne omkostninger, efterhånden som omkostningerne afholdes.

Indregnede udviklingsomkostninger måles til kostpris med fradrag af akkumulerede af- og nedskrivninger. Kostprisen omfatter gager, afskrivninger og andre omkostninger, der direkte og indirekte vedrører udviklingen af rammeaftaler.

Efter færdiggørelsen af udviklingsarbejdet afskrives rammeaftaler lineært over den vurderede økonomiske brugstid fra det tidspunkt, hvor aktivet er klar til brug.

Afskrivningsperioden udgør som hovedregel perioden fra rammeaftalens ikrafttrædelse til rammeaftalens udløb med mulighed for forlængelse ud fra en konkret vurdering. Afskrivningsgrundlaget reduceres med eventuelle nedskrivninger. Afskrivninger indgår i af- og nedskrivninger.

#### *Indirekte produktionsomkostninger*

Indirekte produktionsomkostninger indeholder indirekte omkostninger til lokaler, drift og vedligehold af IT samt øvrige personaleudgifter og omkostninger til udviklingsadministration. Indirekte omkostninger henføres til udviklingsomkostninger på basis af anvendt timeforbrug.

#### **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.

#### **Finansielle aktiver**

Finansielle aktiver omfatter deposita. Ved første indregning måles deposita til kostpris, som antages at svare til aktivets dagsværdi på anskaffelsestidspunktet. Efterfølgende måles deposita til amortiseret kostpris, der normalt svarer til nominel værdi. Der foretages nedskrivning til genindvindingsværdien, hvis denne er lavere end den regnskabsmæssige værdi.

#### **Tilgodehavender**

Tilgodehavender måles til amortiseret kostpris, der sædvanligvis svarer til nominel værdi, 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 år.

Periodeafgrænsningsposter, indregnet under passiver, omfatter modtagne indtægter vedrørende efterfølgende år.

#### **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.

## **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.

### *Reserve vedrørende rammeaftaler*

Et beløb svarende til de indregnede udviklingsomkostninger ekskl. skat, bindes fremover på en særlig reserve under egenkapitalen benævnt "Reserve rammeaftaler". Beløbet bindes på en særlig reserve, der ikke kan benyttes til udbytte eller til dækning af underskud.

Reserven reduceres løbende med af- og nedskrivninger af rammeaftaler. Reserven reduceres tillige ved salg eller hvis rammeaftaler på anden måde udgår af virksomhedens drift.

Ved tilbageførsel af tidligere nedskrivning retableres reserve for rammeaftaler.

## **Andre hensatte forpligtelser**

Når det er sandsynligt, at de samlede omkostninger til en rammeaftale vil overstige de totale indtægter, indregnes det samlede forventede tab som en hensat forpligtelse.

## **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 gældsmetode 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. Øvrige gældsforpligtelser måles til nettorealisationsværdi, der sædvanligvis svarer til nominel værdi.

## **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.

## NØGLETAL

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

### NØGLETAL

<b>Overskudsgrad</b>	$\frac{\text{Resultat af primær drift} \times 100}{\text{Nettoomsætning}}$
<b>Afkast af den investerede kapital</b>	$\frac{\text{Resultat af primær drift} \times 100}{\text{Gennemsnitlig investeret kapital}}$
<b>Investeret kapital:</b>	Driftsmæssige immaterielle og materielle anlægsaktiver samt nettoarbejdskapital
<b>Bruttomargin</b>	$\frac{(\text{Nettoomsætning} - \text{andre eksterne omkostninger}) \times 100}{\text{Nettoomsætning}}$
<b>Likviditetsgrad</b>	$\frac{\text{Omsætningsaktiver} \times 100}{\text{Kortfristede gældsforpligtelser}}$
<b>Soliditetsgrad</b>	$\frac{\text{Egenkapital} \times 100}{\text{Samlede aktiver}}$
<b>Egenkapitalforrentning</b>	$\frac{\text{Årets resultat} \times 100}{\text{Gennemsnitlig egenkapital}}$



## RESULTATOPGØRELSE FOR PERIODEN 1. JANUAR TIL 31. DECEMBER

BESKRIVELSE	NOTE	2017 KR.	2016 KR.
Nettoomsætning	1	101.550.356	82.604.671
Arbejde udført for egen regning og opført under aktiver		19.975.722	15.266.615
Andre eksterne omkostninger	2	-23.723.133	-18.554.304
<b>Bruttofortjeneste/Bruttotab</b>		<b>97.802.945</b>	<b>79.316.982</b>
Personaleomkostninger	3	-58.838.312	-53.402.206
<b>Resultat før af- og nedskrivninger</b>		<b>38.964.633</b>	<b>25.914.776</b>
Af- og nedskrivninger på anlægsaktiver	4	-15.832.352	-15.287.049
<b>Resultat af primær drift</b>		<b>23.132.281</b>	<b>10.627.727</b>
Finansielle indtægter		22.813	20.677
Finansielle omkostninger		-211.197	-79.859
<b>Resultat før skat</b>		<b>22.943.897</b>	<b>10.568.545</b>
Skat af årets resultat	5	1.913.802	-2.356.718
<b>ÅRETS RESULTAT</b>		<b>24.857.699</b>	<b>8.211.827</b>

# ÅRSREGNSKAB

BALANCE PR. 31. DECEMBER

AKTIVER	NOTE	2017 KR.	2016 KR.
<b>ANLÆGSAKTIVER</b>			
<b>Immaterielle anlægsaktiver</b>			
Software	6	644.035	1.661.344
Rammeaftaler	6	21.520.278	19.036.869
Udvikling af rammeaftaler	6	21.456.805	13.324.678
<b>Immaterielle anlægsaktiver</b>		<b>43.621.118</b>	<b>34.022.891</b>
<b>Materielle anlægsaktiver</b>			
Driftsmateriel og edb-hardware	7	1.383.721	567.237
<b>Materielle anlægsaktiver</b>		<b>1.383.721</b>	<b>567.237</b>
<b>Finansielle anlægsaktiver</b>			
Deposita		1.456.402	1.314.537
<b>Finansielle anlægsaktiver</b>		<b>1.456.402</b>	<b>1.314.537</b>
<b>ANLÆGSAKTIVER I ALT</b>		<b>46.461.241</b>	<b>35.904.665</b>
<b>OMSÆTNINGSAKTIVER</b>			
<b>Tilgodehavender</b>			
Tilgodehavender fra salg og tjenesteydelser		25.458.489	22.864.116
Andre tilgodehavender		52.114	307
Periodeafgrænsningsposter	8	700.597	950.634
<b>Tilgodehavender</b>		<b>26.211.200</b>	<b>23.815.057</b>
<b>Likvide beholdninger</b>		<b>37.157.052</b>	<b>22.818.556</b>
<b>OMSÆTNINGSAKTIVER I ALT</b>		<b>63.368.252</b>	<b>46.633.613</b>
<b>AKTIVER I ALT</b>		<b>109.829.493</b>	<b>82.538.278</b>

PASSIVER	NOTE	2017 KR.	2016 KR.
<b>Egenkapital</b>			
Aktiekapital	9	2.000.000	2.000.000
Reserve, rammeaftaler	9	30.126.469	13.493.676
Overført resultat	9	57.771.684	49.546.778
<b>EGENKAPITAL I ALT</b>		<b>89.898.153</b>	<b>65.040.454</b>
<b>Hensatte forpligtelser</b>			
Udskudt skat	10	2.805.249	5.036.508
<b>HENSATTE FORPLIGTELSE I ALT</b>		<b>2.805.249</b>	<b>5.036.508</b>
<b>GÆLDSFORPLIGTELSE</b>			
<b>Kortfristede gældsforpligtelser</b>			
Leverandører af tjenesteydelser		3.722.246	2.557.230
Skyldig selskabsskat		317.457	0
Periodeafgrænsningspost	11	682.500	0
Anden gæld	12	12.403.888	9.904.085
<b>Kortfristede gældsforpligtelser i alt</b>		<b>17.126.091</b>	<b>12.461.315</b>
<b>GÆLDSFORPLIGTELSE I ALT</b>		<b>17.126.091</b>	<b>12.461.315</b>
<b>PASSIVER I ALT</b>		<b>109.829.493</b>	<b>82.538.278</b>
<b>Eventualforpligtelser</b>	13		
<b>Nærtstående parter</b>	14		

## EGENKAPITALOPGØRELSE

<b>Egenkapitalen specificeres således:</b>	AKTIE- KAPITAL	RESERVE, RAMME- AFTALER	OVERFØRT RESULTAT	I ALT
Saldo 1. januar 2017	2.000.000	13.493.676	49.546.778	65.040.454
Overført jf. resultatdisponering, note 9	0	16.632.793	8.224.906	24.857.699
<b>Saldo 31. december 2017</b>	<b>2.000.000</b>	<b>30.126.469</b>	<b>57.771.684</b>	<b>89.898.153</b>

## PENGESTRØMSOPGØRELSE

	2017 KR.	2016 KR.
<b>Pengestrømme fra driftsaktiviteten</b>		
Resultat af primær drift	23.132.281	10.627.727
Af- og nedskrivninger på anlægsaktiviteter	15.832.352	15.287.049
<b>Pengestrømme fra driftsaktiviteten før ændring i driftskapital</b>	<b>38.964.633</b>	<b>25.914.776</b>
<b>Ændring i driftskapitalen</b>		
Forskydninger i tilgodehavender mv.	-2.538.009	-3.538.229
Forskydninger i gæld til leverandører	1.165.016	-28.594
Forskydninger i anden gæld	3.182.306	654.699
Indbetalt vedrørende finansielle poster netto	-188.384	-59.182
<b>Pengestrømme fra driftsaktiviteten</b>	<b>40.585.562</b>	<b>22.943.468</b>
<b>Pengestrømme fra investeringsaktiviteten</b>		
Køb og salg af anlægsaktiver	-1.195.996	-494.693
Udvikling rammeaftaler	-25.051.072	-19.827.577
<b>Pengestrømme fra investeringsaktiviteten</b>	<b>-26.247.068</b>	<b>-20.322.270</b>
<b>Pengestrømme fra finansieringsaktiviteten</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>ÅRETS PENGESTRØMME</b>	<b>14.338.494</b>	<b>2.621.198</b>
Likvide beholdninger 1. januar	22.818.556	20.197.358
Årets pengestrøm	14.338.494	2.621.198
<b>Likvide beholdninger 31. december</b>	<b>37.157.052</b>	<b>22.818.556</b>

Likvide beholdninger omfatter beløb indestående i pengeinstitut, samt driftskreditter der indgår i virksomhedens løbende likviditetsstyring

## NOTER

	2017 KR.	2016 KR.
<b>Note 1. Segmentoplysninger</b>		
<b>Nettoomsætning - specificeret</b>		
Statsfinansieret selvejende institution	6.953.924	5.504.390
Ministerie	18.330.478	14.490.116
Region	7.944.916	6.867.990
Kommune	50.905.644	37.610.351
Forsyningsvirksomhed	5.161.026	3.610.151
Øvrige og ikke-fordelte kunder	5.274.258	6.374.306
Reguleringer vedr. tidligere år mv.	1.426.860	2.189.296
<b>Rabatandele i alt</b>	<b>95.997.106</b>	<b>76.646.600</b>
Øvrige indtægter	5.553.251	5.958.071
<b>Nettoomsætning total</b>	<b>101.550.357</b>	<b>82.604.671</b>
<b>Rabatandelsindtægt fordelt på rammeaftaleområder</b>		
It-hardware	20.442.274	20.174.032
It-services og telefoni	16.553.046	16.244.759
It-software	11.707.286	10.779.901
Konsulenter (inkl. it-konsulenter)	12.975.603	7.954.392
Øvrige tjenesteydelser	8.559.322	5.148.532
Varer (ekskl. it)	22.899.354	12.188.205
Aftaler der ikke genudbydes	1.433.361	1.967.482
Reguleringer vedrørende tidligere år mv.	1.426.860	2.189.296
<b>I alt</b>	<b>95.997.106</b>	<b>76.646.600</b>
<b>Note 2. Revisionshonorar</b>		
Honorar til EY indgår således i andre eksterne omkostninger:		
Revision af årsrapporten for året	206.446	182.252
Skattemæssig assistance	18.440	17.700
Afregnet revision vedrørende tidligere år	11.000	2.900
Anden rådgivning	21.406	0
	<b>257.292</b>	<b>202.852</b>



	2017	2016
	KR.	KR.
<b>Note 3. Personaleomkostninger</b>		
Løn og gager	53.033.342	48.106.471
Pensioner	5.619.592	5.124.118
Andre omkostninger til social sikring	185.378	171.617
	<b>58.838.312</b>	<b>53.402.206</b>
Gennemsnitligt antal ansatte	82	77
I regnskabsposten indgår vederlag og pension til direktion samt vederlag til bestyrelse således:		
Administrerende direktør Signe Lynggaard Madsen	1.957.874	1.829.635
<b>Vederlag til direktionen i alt</b>	<b>1.957.874</b>	<b>1.829.635</b>
Direktøren har ingen fast bonusordning. Direktøren har i 2017 fået stillet en Nissan til rådighed som firmabil i lyset af hyppige møder rundt om i landet.		
Bestyrelsesformand Jørgen Clausen	200.000	200.000
Næstformand Christian Roslev / Steen S. Karstensen	101.667	150.000
Øvrige bestyrelsesmedlemmer (75.000 kr. per medlem)	300.416	300.000
<b>Vederlag til bestyrelsen i alt</b>	<b>602.083</b>	<b>650.000</b>
<b>Note 4. Af- og nedskrivninger på anlægsaktiver</b>		
Af- og nedskrivninger software, jf. note 6	1.017.309	1.148.948
Af- og nedskrivninger rammeaftaler, jf. note 6	14.435.535	14.046.340
Af- og nedskrivninger driftsmateriel og edb, jf. note 7	379.511	91.759
	<b>15.832.352</b>	<b>15.287.049</b>
<b>Note 5. Skat af årets resultat</b>		
Beregnet skat af årets resultat	-307.912	0
Restskattetilæg	-9.545	0
Tilbageført nedskrivning af skatteværdi af underskud	7.000.000	0
Årets regulering af udskudt skat	-4.768.741	-2.356.718
	<b>1.913.802</b>	<b>-2.356.718</b>

	SOFTWARE	
<b>Note 6. Immaterielle anlægsaktiver</b>		
<b>Kostpris</b>		
Saldo 1. januar 2017		8.112.481
Tilgang i årets løb		0
Afgang i årets løb/overført		0
<b>Saldo 31. december 2017</b>		<b>8.112.481</b>
<b>Af- og nedskrivninger</b>		
Saldo 1. januar 2017		6.451.137
Årets afskrivninger		1.017.309
Afgang i årets løb		0
<b>Saldo 31. december 2017</b>		<b>7.468.446</b>
<b>Regnskabsmæssig værdi</b>		<b>644.035</b>
	RAMME- AFTALER UNDER UDFØRELSE	RAMME- AFTALER
<b>Note 6. Immaterielle anlægsaktiver</b>		
<b>Kostpris</b>		
Saldo 1. januar 2017	13.324.678	138.819.452
Tilgang i årets løb	25.051.072	16.918.944
Afgang i årets løb/overført	16.918.944	26.407.885
<b>Saldo 31. december 2017</b>	<b>21.456.806</b>	<b>129.330.511</b>
<b>Af- og nedskrivninger</b>		
Saldo 1. januar 2017	0	119.782.583
Årets afskrivninger	0	8.296.886
Afgang i årets løb	0	26.407.885
Nedskrivninger	0	8.160.801
Tilbageførsel af tidligere nedskrivninger	0	2.022.152
<b>Saldo 31. december 2017</b>	<b>0</b>	<b>107.810.233</b>
<b>Regnskabsmæssig værdi</b>	<b>21.456.806</b>	<b>21.520.278</b>

	INDRETNING AF LEJEDE LOKALER	DRIFTS- MATERIEL OG EDB	
<b>Note 7. Materielle anlægsaktiviteter</b>			
<b>Kostpris</b>			
Saldo 1. januar 2017	2.343.593	4.236.814	
Tilgang i årets løb	0	1.195.996	
Afgang i årets løb	0	732.760	
<b>Saldo 31. december 2017</b>	<b>2.343.593</b>	<b>4.700.050</b>	
<b>Af- og nedskrivninger</b>			
Saldo 1. januar 2017	2.343.593	3.669.577	
Årets afskrivninger	0	379.511	
Afskrivninger på afhændede aktiver	0	732.760	
<b>Saldo 31. december 2017</b>	<b>2.343.593</b>	<b>3.316.328</b>	
<b>Regnskabsmæssig værdi</b>	<b>0</b>	<b>1.383.722</b>	
	2017	2016	
	KR.	KR.	
<b>Note 8. Periodeafgrænsningsposter, aktiv</b>			
Øvrige	700.597	950.634	
<b>Periodeafgrænsningsposter i alt</b>	<b>700.597</b>	<b>950.634</b>	
<b>Note 9. Egenkapital og resultatdisponering</b>			
Selskabets aktiekapital er ikke opdelt i aktieklasser og ingen aktier har særlige rettigheder.			
Aktiekapitalen udgør kr. 2.000.000 og er sammensat af 2.000 stk. af kr. 1.000.			
<b>Resultatdisponering:</b>			
Årets resultat	24.857.699	8.211.827	
Årets foreslås fordelt således:			
Fremførsel til næste år	8.224.906	-5.281.849	
Reserve, rammeaftale	16.632.793	13.493.676	
	24.857.699	8.211.827	
<b>Udviklingen i aktiekapitalen specificeres således:</b>			
	2017-2016	2015	2014-2011
Aktiekapital	2.000.000	1.000.000	1.000.000
Kapitalforhøjelse	0	1.000.000	0
<b>Total</b>	<b>2.000.000</b>	<b>2.000.000</b>	<b>1.000.000</b>

	2017	2016
	kr.	kr.
<b>Note 10. Udskudt skat</b>		
Udskudt skat 1. januar	-5.036.508	-2.679.790
Årets regulering af udskudt skat (note 5)	-4.768.741	-2.356.718
Tilbageført nedskrivning af skatteværdi af underskud	7.000.000	0
<b>Udskudt skat 31. december</b>	<b>-2.805.249</b>	<b>-5.036.508</b>
<b>Udskudt skat vedrører</b>		
Udskudt skat af indretning lejede lokaler	332.488	523.607
Udskudt skat af driftsmidler	267.543	366.374
Udskudt skat af software	825.192	923.678
Udskudt skat af periodeafgrænsningsposter	-37.499	0
Udviklingsprojekter (rammeaftaler)	-9.454.958	-7.119.540
Diverse øvrige poster	220.000	0
Skattemæssigt underskud til fremførsel	5.041.985	269.374
	<b>-2.805.249</b>	<b>-5.036.508</b>
<b>Note 11. Periodeafgrænsningsposter, passiv</b>		
Forudbetalt indtægt vedr. Indkøbsdatasamarbejdet	682.500	0
<b>Periodeafgrænsningsposter i alt</b>	<b>682.500</b>	<b>0</b>
<b>Note 12. Anden gæld</b>		
Feriepengeforpligtelser	8.547.155	6.726.423
Afsat revisionshonorar	206.446	182.252
Skyldige omkostninger	2.429.380	1.139.976
Diverse skyldige øvrige lønrelaterede poster	110.945	327.168
Diverse anden gæld til SKAT mv.	1.109.962	1.528.266
	<b>12.403.888</b>	<b>9.904.085</b>



2017  
kr.                      2016  
kr.

**Note 13. Eventualforpligtelser**

Selskabets leasingforpligtelser (operationel) udgør kr. 942.783.

Selskabets huslejeforpligtelser udgør kr. 1.673.837.

SKI forventer at være part i en verserende retssag. SKI forventer ikke at udfaldet af denne retssag vil få væsentlig indflydelse på selskabets økonomiske stilling.

**Note 14. Nærstående parter**

Nærstående parter	Grundlag
Finansministeriet	55% - ejer (bestemmende indflydelse)
KL	45% - ejer
Bestyrelse og direktion	Ledelseskontrol

SKI's transaktioner med Finansministeriet og KL består af:

**Salg mv.**

Abonnementer	35.490	35.750
Dataprojekt	0	645.227
Diverse	2.114	0

**Køb mv.**

Betalt udbytte	0	0
Abonnementer/deltagergebyr	88.071	61.582
Leje af lokale	0	1.346
Økonomisystem	0	42.427
B-indkomst medlem af bestyrelsen (konsulentonorar)	42.000	0

Bestyrelse og direktion har modtaget vederlag i året. Der henvises til note 3 for yderligere information.

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

De indgåede transaktioner med nærstående parter er indgået på markedsmæssige vilkår.

## Ledelsespåtegning

Bestyrelse og direktion har dags dato behandlet og godkendt årsrapporten for regnskabsåret 2017 for Staten og Kommunernes Indkøbsservice 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 2017 samt af resultatet af selskabets aktiviteter og pengestrømme for 2017.

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 samt en beskrivelse af de væsentligste risici og usikkerhedsfaktorer, som selskabet står over for.

Årsrapporten indstilles til generalforsamlingens godkendelse.

København, den 11. april 2018

### Direktionen:

  
Signe Lynggaard Madsen

### Bestyrelsen:

  
Jørgen Clausen  
Formand

  
Christian Roslev  
Næstformand

Helene Anna Rasmusson Egebøl



Jens Hedegaard Madsen



Jens Hald



Niels Munch



Godkendt på generalforsamlingen, den 26. april 2018.

Dirigent





## Den uafhængige revisors revisionspåtegning

Til kapitalejerne i Staten og Kommunernes Indkøbsservice A/S

### Konklusion

Vi har revideret årsregnskabet for Staten og Kommunernes Indkøbsservice A/S for regnskabsåret 1. januar – 31. december 2017, der omfatter resultatopgørelse, balance, egenkapitalopgørelse, pengestrømsopgørelse og noter, herunder anvendt regnskabspraksis. Årsregnskabet udarbejdes efter årsregnskabsloven.

Det er vores opfattelse, at årsregnskabet giver et retvisende billede af selskabets aktiver, passiver og finansielle stilling pr. 31. december 2017 samt af resultatet af selskabets aktiviteter og pengestrømme for regnskabsåret 1. januar – 31. december 2017 i overensstemmelse med årsregnskabsloven.

### Grundlag for konklusion

Vi har udført vores revision i overensstemmelse med internationale standarder om revision og de yderligere krav, der er gældende i Danmark. Vores ansvar ifølge disse standarder og krav er nærmere beskrevet i revisionspåtegningens afsnit "Revisors ansvar for revisionen af årsregnskabet". Det er vores opfattelse, at det opnåede revisionsbevis er tilstrækkeligt og egnet som grundlag for vores konklusion.

### Uafhængighed

Vi er uafhængige af selskabet i overensstemmelse med internationale etiske regler for revisorer (IESBA's etiske regler) og de yderligere krav, der er gældende i Danmark, ligesom vi har opfyldt vores øvrige etiske forpligtelser i henhold til disse regler og krav.

### Ledelsens ansvar for årsregnskabet

Ledelsen har ansvaret for udarbejdelsen af et årsregnskab, der giver et retvisende billede i overensstemmelse med årsregnskabsloven. Ledelsen har endvidere ansvaret for den interne kontrol, som ledelsen anser for nødvendig for at udarbejde et årsregnskab uden væsentlig fejlinformation, uanset om denne skyldes besvigelser eller fejl.

Ved udarbejdelsen af årsregnskabet er ledelsen ansvarlig for at vurdere selskabets evne til at fortsætte driften; at oplyse om forhold vedrørende fortsat drift, hvor dette er relevant; samt at udarbejde årsregnskabet på grundlag af regnskabsprincippet om fortsat drift, medmindre ledelsen enten har til hensigt at likvidere selskabet, indstille driften eller ikke har andet realistisk alternativ end at gøre dette.

### Revisors ansvar for revisionen af årsregnskabet

Vores mål er at opnå høj grad af sikkerhed for, om årsregnskabet som helhed er uden væsentlig fejlinformation, uanset om denne skyldes besvigelser eller fejl, og at afgive en revisionspåtegning med en konklusion. Høj grad af sikkerhed er et højt niveau af sikkerhed, men er ikke en garanti for, at en revision, der udføres i overensstemmelse med internationale standarder om revision og de yderligere krav, der er gældende i Danmark, altid vil afdække væsentlig fejlinformation, når sådan findes.

# DEN UAFHÆNGIGE REVISORS REVISIONSPÅTEGNING

Fejlinformationer kan opstå som følge af besvigelser eller fejl og kan betragtes som væsentlige, hvis det med rimelighed kan forventes, at de enkeltvis eller samlet har indflydelse på de økonomiske beslutninger, som regnskabsbrugerne træffer på grundlag af årsregnskabet.

Som led i en revision, der udføres i overensstemmelse med internationale standarder om revision og de yderligere krav, der er gældende i Danmark, foretager vi faglige vurderinger og opretholder professionel skepsis under revisionen. Herudover:

- Identificerer og vurderer vi risikoen for væsentlig fejlinformation i årsregnskabet, uanset om denne skyldes besvigelser eller fejl, udformer og udfører revisionshandlinger som reaktion på disse risici samt opnår revisionsbevis, der er tilstrækkeligt og egnet til at danne grundlag for vores konklusion. Risikoen for ikke at opdage væsentlig fejlinformation forårsaget af besvigelser er højere end ved væsentlig fejlinformation forårsaget af fejl, idet besvigelser kan omfatte sammensværgelser, dokumentfalsk, bevidste udeladelser, vildledning eller tilsidesættelse af intern kontrol.
- Opnår vi forståelse af den interne kontrol med relevans for revisionen for at kunne udforme revisionshandlinger, der er passende efter omstændighederne, men ikke for at kunne udtrykke en konklusion om effektiviteten af selskabets interne kontrol.
- Tager vi stilling til, om den regnskabspraksis, som er anvendt af ledelsen, er passende, samt om de regnskabsmæssige skøn og tilknyttede oplysninger, som ledelsen har udarbejdet, er rimelige.
- Konkluderer vi, om ledelsens udarbejdelse af årsregnskabet på grundlag af regnskabsprincippet om fortsat drift er passende, samt om der på grundlag af det opnåede revisionsbevis er væsentlig usikkerhed forbundet med begivenheder eller forhold, der kan skabe betydelig tvivl om selskabets evne til at fortsætte driften. Hvis vi konkluderer, at der er en væsentlig usikkerhed, skal vi i vores revisionspåtegning gøre opmærksom på oplysninger herom i årsregnskabet eller, hvis sådanne oplysninger ikke er tilstrækkelige, modificere vores konklusion. Vores konklusion er baseret på det revisionsbevis, der er opnået frem til datoen for vores revisionspåtegning. Fremtidige begivenheder eller forhold kan dog medføre, at selskabet ikke længere kan fortsætte driften.
- Tager vi stilling til den samlede præsentation, struktur og indhold af årsregnskabet, herunder noteoplysningerne, samt om årsregnskabet afspejler de underliggende transaktioner og begivenheder på en sådan måde, at der gives et retvisende billede heraf.

Vi kommunikerer med den øverste ledelse om bl.a. det planlagte omfang og den tidsmæssige placering af revisionen samt betydelige revisionsmæssige observationer, herunder eventuelle betydelige mangler i intern kontrol, som vi identificerer under revisionen.

## Udtalelse om ledelsesberetningen

Ledelsen er ansvarlig for ledelsesberetningen.

Vores konklusion om årsregnskabet omfatter ikke ledelsesberetningen, og vi udtrykker ingen form for konklusion med sikkerhed om ledelsesberetningen.

# DEN UAFHÆNGIGE REVISORS REVISIONSPÅTEGNING

I tilknytning til vores revision af årsregnskabet er det vores ansvar at læse ledelsesberetningen og i den forbindelse overveje, om ledelsesberetningen er væsentligt inkonsistent med årsregnskabet eller vores viden opnået ved revisionen eller på anden måde synes at indeholde væsentlig fejlinformation.

Vores ansvar er derudover at overveje, om ledelsesberetningen indeholder krævede oplysninger i henhold til årsregnskabsloven.

Baseret på det udførte arbejde er det vores opfattelse, at ledelsesberetningen er i overensstemmelse med årsregnskabet og er udarbejdet i overensstemmelse med årsregnskabslovens krav. Vi har ikke fundet væsentlig fejlinformation i ledelsesberetningen.

København, den 11. april 2018


ERNST & YOUNG

Godkendt Revisionspartnerselskab

CVR-nr. 30 70 02 28



**Torben Kristensen**  
statsaut. revisor  
MNE-nr.: mne10003



**Henrik Kofod Dich**  
statsaut. revisor  
MNE-nr.: mne42826