Årsrapport
2021

Forenede

Indhold

Om denne rapport ... 3
Forenede Koncernen i korte træk ... 4

Ledelsesberetning
Forord fra vores CEO ... 6
Vores forretning i 2021 ... 8
Koncernens resultater 2021 ... 10
Forventninger til 2022 ... 10
Hoved- og nøgletal ... 11

Forenede Koncernen
Vores forretningsmodel og organisation ... 13
Treårig koncernstrategi: "Ambition 24" ... 14
Sådan gør vi en forskel ... 15
Vores vision ... 16
Strategi for bæredygtighed ... 17
Forskel for mennesket ... 19
Forskel for samfundet ... 24
Forskel for fremtiden ... 30

Forretningsområde Care
Forretningsoverblik ... 35
Markedstendenser ... 35
Forenede Care Danmark ... 36
Forenede Care Sverige ... 39

Forretningsområde Service
Forretningsoverblik ... 43
Markedstendenser ... 43
Forenede Service Danmark ... 44
Forenede Service Sverige ... 48

Selskabsledelse
Kvalitetssikring ... 52
Finansielle og operationelle risici ... 53
Vores ledelser ... 54
Koncernens bestyrelse ... 55
Koncernledelsen ... 56
Vores politikker ... 57

Samlet regnskab 2021 ... 58

Om denne rapport

For at give det bedst mulige indblik i hele Forenede Koncernens forretning, har vi påbegyndt arbejdet mod en integreret årsrapport.

Derfor indeholder rapporten i år på traditionel vis vores resultat og regnskab for Forenede A/S, men som noget nyt giver rapporten også mulighed for at dykke ned i cases om det samfundsansvar vi dagligt løfter på tværs af koncernen.

Denne rapport udgør Forenede A/S rapportering til FN's Global Compact og redegørelse om samfundsansvar jf. Årsregnskabsloven §99a. Derfor præsenterer vi i rapporten konkrete eksempler på, hvordan samfundsansvar er en integreret del af vores forretning og hvordan vi udbygger bæredygtighedsindsatsen over de kommende år.

COMMUNICATION ON PROGRESS

UN GLOBAL COMPACT

This is our **Communication on Progress** in implementing the Ten Principles of the **United Nations Global Compact** and supporting broader UN goals.

We welcome feedback on its contents.

Læsevejledning

§99 a

Forretningsmodel 13-15
Væsentlige risici 53
Ikke-finansielle nøgletal ..... 19, 24 og 54
Politikker for samfundsansvar 57

Vores vision

Vi vil gøre en forskel for mennesker, for samfundet og for fremtiden.

Vores ambition

Vi vil levere markedets bedste omsorgs- og serviceløsninger.

200.000

Hver dag yder vi omsorg og sørger for indbydende faciliteter til mere end 200.000 personer i Danmark og Sverige.

9.000 medarbejdere

100 nationaliteter

1959
Peer C. Krogh stifter Forenede Service i Danmark.

1998
Forenede Service udvider til det svenske marked.

1998
Forretningen udvides med Forenede Care i Sverige.

2002
Forenede ekspanderer med Forenede Care i Danmark.

2021
Transformation af hele Forenede Koncernen med ny koncernstrategi.

Ledelsesberetning

Forord fra vores CEO

"Jeg er slet ikke i tvivl om, at vi med kombinationen af vores solide fundament og den iværksatte modernisering har, hvad det kræver for at gøre en endnu større forskel for mennesker, for samfundet og for fremtiden, så vi også fremover kan levere markedets bedste omsorgs- og serviceløsninger.

Et særligt år i Forenede Koncernen

I enhver virksomhed er der bestemte år, der vil stå som noget særligt. For Forenede er det helt oplagt at nævne 1959, da Peer C. Krogh stiftede virksomheden i et sandt iværksættereventyr.

På mange måder er vi stadig den samme virksomhed som vi var, da vi blev stiftet for over 60 år siden. Vi er stadig familieejede, og vi yder stadig god service og professionel omsorg. Det er tidsløse produkter. Men meget har også udviklet sig gennem tiden. For i dag rummer vores forretning 9.000 medarbejdere med næsten 100 forskellige nationaliteter på tværs af fire, store selskaber i én samlet koncern. Hver dag sørger de for kvalitetsløsninger til mere end 200.000 mennesker på hundredvis af lokationer i Danmark og Sverige.

2021 blev endnu et af de særlige år i Forenede Koncernens historie. Her iværksatte vi en omfattende transformation og modernisering af koncernen med organisatoriske forandringer og en ambitiøs, treårig koncernstrategi 'Ambition 24'. Strategien har til formål at sikre, at vi står klar til at møde kundernes krav til en moderne og professionel leverandør på begge vores forretningsområder.

I det kommende år vil transformationen fortsætte og fylde markant, og med ændringerne er vi klar til sammen at skrive næste kapitel af Forenedes historie.

Vi vil gøre en forskel

Udviklingen i samfundet har over de seneste år også gjort, at vi selv og omverdenen er blevet langt mere opmærksomme på behovet for bæredygtige løsninger. Det stiller nye krav til alle – også til os. Med vores lange erfaring inden for omsorgs- og serviceløsninger ved vi, at der er forskel og derfor kan vi gøre en forskel. Med styrkelsen af vores forretning i 2021 har vi nu de rette muligheder for at accelerere den indsats.

Vi vil gøre en forskel for mennesker. Derfor tager vi altid udgangspunkt i det enkelte menneske og deres individuelle behov, uanset om det er en kunde, en beboer eller en medarbejder. Her sørger vi for, de får en løsning som passer præcist til dem.

Og vi vil gøre en forskel for samfundet. Vores serviceforretning løfter en stor opgave, med at omfavne de mennesker, der har svært ved at finde sig til rette på arbejdsmarkedet og tilbyder

dem muligheden for at bidrage og deltage i arbejdslivet. Og i vores omsorgsforretning skaber vi trygge rammer for de mennesker, der har brug for det, og er på den måde med til at løse vigtige samfundsmæssige opgaver.

Og så vil vi – naturligvis – gøre en forskel for fremtiden, når vi udvikler innovative løsninger og arbejder struktureret med aktive, grønne valg til gavn for både klimaet og miljøet i højere grad end i dag.

Jeg er slet ikke i tvivl om, at vi med kombinationen af vores solide fundament og den iværksatte modernisering har, hvad det kræver for at gøre en endnu større forskel for mennesker, for samfundet og for fremtiden, så vi også fremover kan levere markedets bedste omsorgs- og serviceløsninger.

Det hele startede i 1959. Men vi er kun lige begyndt.

Lars Folkmann
CEO, Forende

Forenede

Vores forretning i 2021

Transformationsår og ny strategi skaber afsæt for, at Forenede Koncernen kan levere markedets bedste omsorgs- og serviceløsninger.

Et udviklende år med transformation og modernisering

Forenede Koncernen skal også i de kommende år være en attraktiv aktør på begge vores forretningsområder. Derfor har vi i 2021 foretaget og påbegyndt flere ændringer for vores koncern som helhed og i de enkelte selskaber.

Først og fremmest har vi valgt at forenkle koncernens struktur ved at etablere to overordnede forretningsområder for både vores danske og svenske forretning: Forenede Care og Forenede Service.

Den nye struktur samler og skærper vores forretning, hvilket vil stå i modvægt til den mere decentrale drift af selskaberne, som har præget Forenede Koncernen indtil nu. Hertil har vi også etableret en mere tydelig og ensartet governance-struktur på tværs af hele koncernen.

2021 var præget af denne transformation. Vores organisation har fået tilført nye kompetencer på centrale poster, og vi har igangsat en gennemgang og modernisering af fundamentale processer og systemer. En vigtig, principiel beslutning har været at skabe fokus på lønsomme aktiviteter, og som en konsekvens heraf frasolgte vi i maj 2021 Privathospitalet Danmark.

Gennem året har vi målrettet styrket koncernledelsen med blandt andet ny CEO, så vi har de helt rette ledelsesmæssige kvalifikationer til at drive transformationen og føre Forenede Koncernen ind i fremtiden. I vores fire selskaber er der også gennemført en række organisationsændringer på ledelsesniveau.

En væsentlig del af transformationen indebærer, at vi bedre udnytter stordriftsfordelene ved at være én samlet koncern. Derfor fastlægger vi klare, ensrettede processer for arbejdet og skaber et fokus på aktiv vidensdeling, der vil give medarbejderne mulighed for at samarbejde mere smidigt på tværs af landegrænser og forretningsområder.

Forenede Koncernen tilbyder omsorgs- og serviceydelser til offentlige og private kunder i både Danmark og Sverige.

Forenede blev grundlagt i 1959, og i dag er vi med 9.000 medarbejdere Nordens største, familieejede servicekoncern.

2021 bød på et transformationsår med blandt andet ny CEO og en styrket koncernledelse, der iværksatte en modernisering af hele koncernen og præsenterede en ny strategi i efteråret.

Formålet er at sikre, at Forenede Koncernen også i fremtiden leverer branchens bedste løsninger inden for healthcare services og facility services.

Forenede Care Forenede Service

Alle ændringerne vil samlet set modernisere Forenede Koncernen, og det vil have flere gavnlige effekter på ydelserne til vores kunder, såvel som udviklingen af vores medarbejdere og fokusset på lønsom vækst.

Ny strategi sætter retningen for hele koncernen

I efteråret lancerede vi en ny, treårig koncernstrategi "Ambition 24". Ambitionen er, at Forenede Koncernen skal tilbyde markedets bedste omsorgs- og serviceløsninger til vores kunder.

Med "Ambition 24" arbejder vi målrettet med at styrke lønsomheden ved at udnytte stordriftsfordele inden for indkøb, digitalisering og driftsledelse, samt skabe et tydeligt fokus på værdiskabende kunderelationer.

Det øgede fokus på lønsomhed muliggør investeringer i medarbejdernes kompetencer. Det sikrer både et højt, fagligt niveau hos den enkelte samt øget motivation og engagement. Engagerede medarbejdere er forudsætningen for, at vi har tilfredse kunder og en god forretning. Den gode forretning skaber yderligere mulighed for at investere i kompetencer og i innovative løsninger, så vi kan levere markedets bedste omsorgs- og serviceløsninger nu og i fremtiden

Corona smitter igen af på forretningen

Pandemien har naturligvis påvirket 2021, hvilket har haft både positive og negative effekter.
På den positive side har vi realiseret et betydeligt mersalg inden for hygiejneløsninger til en række kunder. Omvendt har vores kantine- og hotelforretningen i Danmark været negativt påvirket af de mange opfordringer til at arbejde hjemme, og plejecentrene i Sverige har for første gang haft 15 - 20 % tomme sengepladser, da flere borgere er blevet længere i eget hjem grundet smittefare. Situationen er langsomt ved at blive normaliseret og vi oplever nu en begyndende, stigende efterspørgsel fra nye beboere.

Koncernens resultater 2021

Forenede Koncernens omsætning i 2021 var 2,693 mia. DKK, hvilket svarer til omsætningen i 2020 og vores forventning til året. Samlet set leverer Forenede Koncernen et EBIT på +11,5 mio. DKK i 2021, der svarer til en driftsmarginal på +0,3%. Resultatet er ikke økonomisk tilfredsstillende, men er en direkte konsekvens af en omfattende transformation og markedsmæssige udfordringer.

På forretningsområdet Forenede Care leverer Forenede Care Sverige et EBIT på +14,6 mio. DKK, der er en konsekvens af de lave belægningsgrader grundet pandemien. Her har vi i 2021 styrket selskabets ledelse og tilført nødvendige kompetencer, så vi også i fremtiden har en stærk position på det svenske marked.

Forenede Care Danmark har et pænt år på primær drift og leverer et samlet EBIT på +4,1 mio. DKK.

2022 forventninger:

- Fokus på "Ambition 24".
- Styrke indtjening og investeringsevne.
- Øge investeringer i bæredygtighed, digitalisering og innovation.

Selskabet har gennem de seneste fem år haft en flot udvikling. Udviklingen fortsætter fremover, og nu også i tæt samarbejde med søsterselskabet i Sverige.

I forretningsområdet Forenede Service har Forenede Service Sverige et rekordår med et EBIT på +24,3 mio. DKK. Det er drevet af en meget solid drift og flere engangsindtægter. Selskabet har en meget stabil ledelse, og vi har i 2021 særligt styrket selskabets kommercielle funktion. Derfor har vi en klar forventning om fortsat lønsom vækst på dette marked.

Der er gennemført en betydelig omstrukturering af Forenede Service Danmark, der er midt i en større transformation af organisation, processer og systemer. Dette arbejde er påbegyndt i 2021 anført af en ny ledelse, og fortsætter ind i 2022. Den betydelige transformation sammenholdt med en række ulønsomme kontrakter gør dog, at resultatet i 2021 er et utilfredsstillende EBIT på -14,2 mio. DKK. De iværksatte tiltag er dog forudsætningen for, at vi fremover kan tilbyde konkurrencedygtige løsninger i Danmark og er således en vigtig prioritet nu.

Forventninger til 2022

2022 bliver vores første år med fuldt fokus på koncernstrategien "Ambition 24". Vi forventer, at året i høj grad præges af forankringen af strategiske tiltag på tværs af hele koncernen, og vi forventer at afslutte transformationsprocessen efter sommer.

I 2022 fokuserer vi på at styrke vores indtjening og investeringsevne gennem et skærpet fokus på engagerede medarbejdere, tilfredse kunder og lønsomme kontrakter. Desuden forventer vi at øge vores investeringer i bæredygtighed, digitalisering og innovation, så vi møder fremtidens krav til en attraktiv leverandør af omsorgs- og serviceydelser på begge vores forretningsområder.

Forenede Koncernen har et klart, strategisk fokus på lønsom vækst, og den langsigtede forventning frem mod 2024 er en koncern EBIT-marginal på +3-4%, mod den historiske EBIT-marginal på omkring +1%.

Hoved- og nøgletal 2021

Set over en 5-årig periode kan koncernens udvikling beskrives ved følgende hoved- og nøgletal (T.DKK):

	2021	2020	2019	2018	2017
Resultatopgørelsen					
Nettoomsætning	2.635.152	2.573.950	2.500.625	2.224.094	2.441.567
"Resultat før afskrivninger og finansielle poster (EBITDA)"	45.698	94.266	69.610	78.103	98.818
Resultat af primær drift	11.505	61.769	42.645	55.410	69.690
Resultat af finansielle poster, netto	-2.750	-1.992	-3.688	-2.356	-3.960
Årets resultat	4.494	37.114	28.047	39.434	49.628
Balancen					
Anlægsaktiver	262.313	289.205	290.393	233.827	213.609
Omsætningsaktiver	628.305	614.364	564.472	533.062	509.389
Aktiver i alt	890.618	903.569	854.865	766.889	722.998
Investering i immaterielle og materielle anlægsaktiver	56.327	33.192	82.441	50.342	35.973
Egenkapital	284.595	328.123	290.688	278.119	247.819
Langfristet gæld	96.911	102.157	74.201	36.721	48.029
Kortfristet gæld	477.772	440.526	459.974	425.137	400.753
Pengestrømsopgørelse					
Pengestrøm fra driften	29.142	128.415	36.749	77.296	36.367
Pengestrøm til investeringer	-23.471	-21.510	-85.953	-51.990	-43.480
Pengestrøm fra finansiering	-54.947	32.920	20.388	-9.199	-19.707
Pengestrøm i alt	-49.276	139.825	-28.816	16.107	-26.820
Nøgletal					
Overskudsgrad	0,4 %	2,4 %	1,7 %	2,5 %	2,9 %
Afkastningsgrad	1,3 %	6,8 %	5,0 %	7,2 %	9,6 %
Soliditetsgrad	32,0%	36,3 %	34,0 %	36,3 %	34,3 %
Egenkapitalforrentning	1,5 %	12,0 %	9,9 %	15,0 %	21,7 %

Nøgletallene er udarbejdet i overensstemmelse med Finansforeningens "Nøgletalsvejledning". De anførte nøgletal er beregnet således:

Nøgletal/Definitioner

Overskudsgrad:

$$\frac{\text{Resultat af primær drift x 100}}{\text{Nettoomsætning}}$$

Soliditetsgrad:

$$\frac{\text{Egenkapital ultimo x 100}}{\text{Samlede aktiver}}$$

Afkastninggrad:

$$\frac{\text{Resultat af primær drift x 100}}{\text{Samlede aktiver}}$$

Egenkapitalforrentning:

$$\frac{\text{Årets resultat x 100}}{\text{Gennemsnitlig egenkapital}}$$

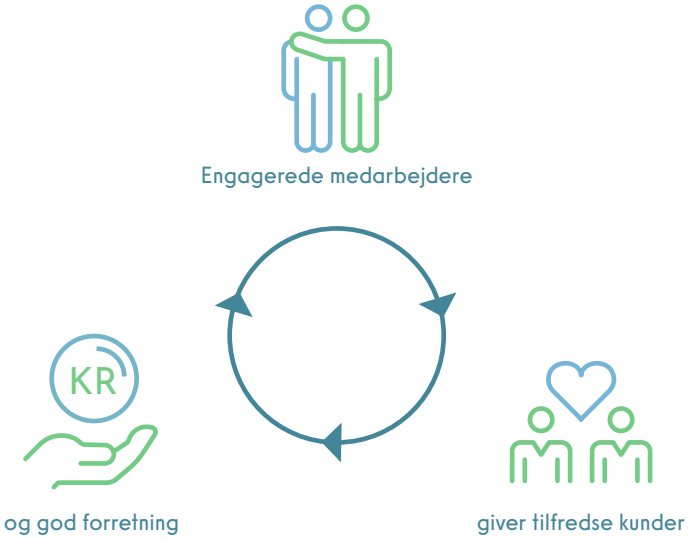
Forenede Koncernen

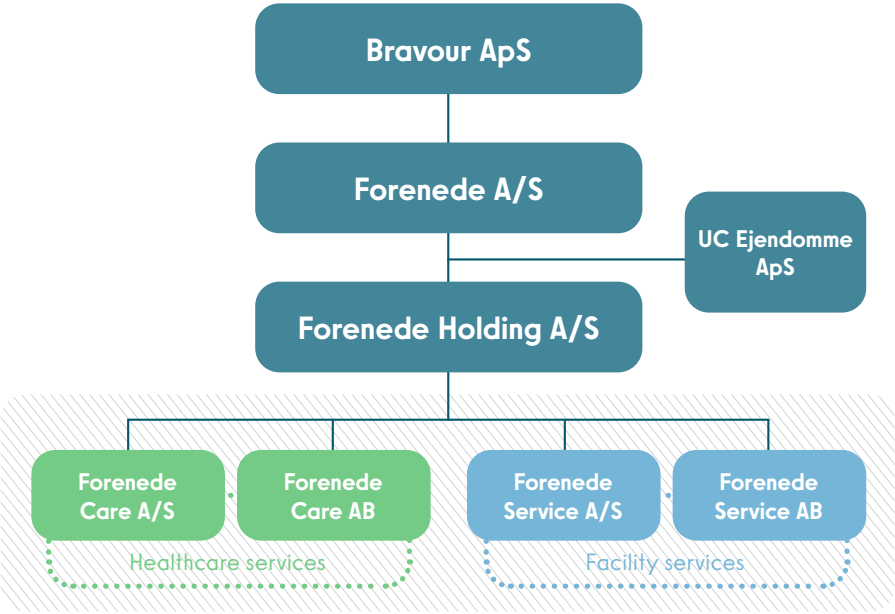
Vores forretningsmodel og organisation

Gennem omsorgsfuld pleje og service af høj kvalitet vil vi gøre en forskel for mennesker, for samfundet og for fremtiden i vores to forretningsområder: healthcare services og facility services.

Det er vores ambition at levere markedets bedste omsorgs- og serviceløsninger. Vores omsorgsløsninger har respekten for det enkelte menneske i centrum, og vores serviceløsninger tilpasses de individuelle behov og løses i respekt for miljøet og vores fælles fremtid.

Vores service profit chain har rod i vores engagerede medarbejdere. Udvikling og opkvalificering af medarbejderne skaber både motivation og høj faglighed hos den enkelte, hvilket sikrer tilfredse kunder og i sidste ende gør en god forretning.





Ambition 24

Forenedes strategiske prioriteter i "Ambition 24"

- Stærk omsorgs- og servicekultur
- Tværgående koncernprojekter
- Effektiv drift
- Styrkelse af branding og bæredygtighed
- Tydelig salgs- og marketingstrategi

I efteråret lancerede vi med "Ambition 24" en samlet treårig strategi og fælles ambition for hele koncernen. Koncernstrategien sætter retningen for fremtiden på tværs af alle selskaber, forretningsområder og landegrænser.

Med strategien har vi ét klart mål: Vi vil levere branchens bedste omsorgs- og serviceløsninger.

Gennem "Ambition 24" samler vi forretningen og arbejder som én samlet koncern, hvor vi skaber sammenhængskraft gennem store, fælles projekter på tværs af hele koncernen. Det giver os mulighed for at effektivisere driften yderligere og udnytte endnu uudnyttede stordriftsfordele.

Vi forankrer bæredygtighed i hele vores forretning gennem en kommende bæredygtighedsstrategi, som bliver en forudsætning for, hvordan vi opererer og udvikler vores løsninger for og i fremtiden.

Vi har desuden iværksat en styrkelse af Forenedes branding. Her har vi rekrutteret kompetencer til at forny vores salgs- og marketingstrategi, så vi bliver endnu bedre til at synliggøre, hvorfor vi er en attraktiv samarbejdspartner og hvordan vi skaber værdi med vores stærke omsorgs- og servicekultur, der er baseret på et stærkt fundament af mere end 60 års erfaring.

2021 Transformation → **2022** Stabilisering → **2023** Udvikling → **2024** Vækst →

Sådan gør vi en forskel

Input

- Medarbejdere
- Materialer / råvarer
- Faglighed og specialiseret viden
- Investeringer og funding
- Infrastruktur
- Bygninger

Forretningsaktiviteter

1. Salg og forretningsudvikling identificerer nye service- og omsorgsopgaver
2. Kunde- og omsorgsteams holder indledende møder med alle nye kunder og beboere
3. Uddannelse og opkvalificering af medarbejdere til at løse specifikke service- og omsorgsopgaver
4. Udførelse af service- og omsorgs-opgaver enten hos kunden eller på egne vores lokationer
5. Løbende opfølgning og evaluering af forløb

Punkt 4 og 5 gentages løbende.

Output

Vi gør en forskel for:

Mennesker
- Engagerede medarbejdere
- Hjælper udsatte borgere
- Skaber sundt og rent arbejdsmiljø

Samfundet
- Løser vigtige omsorgsopgaver
- Understøtter Covid-beredskabet
- Hjælper med integration på arbejdsmarkedet

Fremtiden
- Velfærdsinnovation
- Mindsker madspild
- Implementer miljømæssigt ansvarlige løsninger

Forenede
Fordi der er forskel

aktiviteterne bliver understøttet af

- HR der sørger for rekruttering, onboarding, uddannelse og opkvalificering af medarbejdere
- Finans der sikrer midler til investeringer i nye områder
- på tværs af alle funktioner tænkes der i miljømæssig og social ansvarlighed i udførelsen af vores aktiviteter

”Vi vil gøre en forskel for mennesker, for samfundet og for fremtiden.”

Vores vision

Samfundsansvar

Vores kommende bæredygtighedsstrategi

I Forenede tager vi hver dag vare på nogle af samfundets mest sårbare personer, og vi inkluderer mennesker på kanten af samfundet som medarbejdere i vores koncern. Samtidig prioriterer vi miljø- og klimavenlige løsninger for at bidrage til den grønne omstilling.

Nu forankrer vi bæredygtighed endnu tydeligere i vores daglige arbejde og langsigtede planer på tværs af hele koncernen. Derfor har vi i 2021 rekrutteret en medarbejder dedikeret til bæredygtighed, der har påbegyndt arbejdet med at udvikle og implementere vores kommende bæredygtighedsstrategi.
Med bæredygtighedsstrategien vil vi fremover gøre en endnu større forskel for mennesker, for samfundet og for fremtiden gennem en helhedsorienteret indsats med socialt ansvar og grøn omstilling i centrum.

Vi vil være klimaneutrale

Vi ønsker at bidrage til en grønnere fremtid og et væsentligt mål i den kommende bæredygtigheds-strategi er derfor, at vi vil være klimaneutrale i 2030 på scope 1 og 2.

Sådan bliver vi klimaneutrale i 2030:

- Gennem klimaeffektivisering af vores egne bygninger.
- Ved at prioritere klimarigtige transportmidler i driften.

Vi vil sideløbende med den meget målrettede indsats på egne udledninger også iværksætte en plan for at mindske klimaudledningen mest muligt på scope 3.

Implementering af bæredygtighedsstrategi

Vi vil gøre en forskel for mennesker, for samfundet og for fremtiden

- ved at bidrage til et stærkt, socialt samfund, der er retfærdigt, inkluderende og fuld af muligheder,
- ved at bidrage til den grønne omstilling og et bæredygtigt samfund
- gennem et fokus på **social ansvarlighed, miljømæssig ansvarlighed og klimaansvarlighed**,
- ved at ensarte processer og benytte anerkendt rapportering på tværs af hele koncernen.

Forenede A/S har siden 2022 være tilsluttet UN Global Compacts arbejde med at løfte niveauet for ansvarlighed i dansk erhvervsliv, og støtter op om de ti principper indenfor områderne menneskerettigheder, arbejdstagerrettigheder, miljø og antikorruption.

Vi vil desuden aktivt understøtte fire udvalgte FN Verdensmål:

3 SUNDHED OG TRIVSEL

- Balanceret, varieret og lokal kost
- Mental og fysisk trivsel i vores miljøer
- Et værdigt liv for vores beboere

4 KVALITETS-UDDANNELSE

- Uddannelse og opkvalificering af medarbejdere
- Uddanne borgere på kanten af samfundet

8 ANSTÆNDIGE JOBS OG ØKONOMISK VÆKST

- Inklusion og integration af mennesker på arbejdsmarkedet

12 ANSVARLIGT FORBRUG OG PRODUKTION

- Klimaneutral i 2030.
- Flere miljømærkede produkter og færre engangsprodukter.
- Mindske madspild

Vi vil gøre en forskel for mennesker

Bedre hverdag for 200.000 mennesker

Hver dag yder vores medarbejdere omsorgsfuld pleje og sørger for service af høj kvalitet til vores mere end 200.000 daglige kunder. Vores portefølje tæller både pleje af ældre borgere, rehabilitering af hjerneskadede, trygge rammer for kriseramte, samt rene og indbydende skoler, kontorer og hospitaler, og sund og nærende kantinemad.

Mangfoldighed blandt medarbejderne

I Forenede er forskellighed, diversitet og mangfoldighed en helt naturlig del af hverdagen, hvor vores 9.000 medarbejdere har tæt på 100 forskellige nationaliteter.

9.000 medarbejdere

100 nationaliteter

Fokus på medarbejdernes udvikling og uddannelse

Vi uddanner vores medarbejdere gennem interne og eksterne uddannelser, og vi sørger for, at alle modtager relevant uddannelse og løbende efteruddannelse, der passer til lige netop deres arbejdsmæssige situation. Det gavner både den enkelte medarbejders evner, men det skaber også motiverede og engagerede medarbejdere, der leverer høj kvalitet til vores kunder.

Vi deltager desuden i relevante branchesamarbejder og deler ud af vores faglighed til blandt andre kolleger i sundhedssektoren.

Sikkert og sundt arbejdsmiljø

Et godt arbejdsmiljø er en fælles opgave for alle ansatte i Forenede Koncernen, uanset om man er medarbejder eller leder. Lederne har dog et særligt ansvar for arbejdsmiljøet, og vi arbejder aktivt med ledelsessystemer. Begge vores Forenede Service-forretninger benytter sig af ISO 45001, mens vi i Forenede Care-forretningerne benytter os af tilsvarende systemer inden for gældende lovgivning på de respektive markeder.

182 arbejdsulykker i 2021

Det er vigtigt for os, at det er trygt og forsvarligt at udføre sine arbejdsopgaver. Alle medarbejdere får oplæring og instruktion i at udføre arbejdet på en sikker måde, og vi ser løbende på, hvordan vi bedst muligt forebygger og mindsker risikoen for arbejdsulykker.

Som led i arbejdet med bæredygtighedsstrategien fastsætter vi i 2022 konkrete og langsigtede mål for bedst muligt at gøre en forskel for mennesker.

I Forenede vil vi gøre en forskel for mennesker. Uanset om det gælder vores beboere eller kunder har vi altid det enkelte menneske i fokus. Det samme gælder, når det kommer til udviklingen af vores medarbejdere, for det gavner den enkeltes motivation, kvalifikationer og arbejdsglæde.

Se hvordan vi vil gøre en **forskel for samfundet** på side 24 og **for fremtiden** på side 30.

Case:
Initiativ skaber øget tryghed

"Vi blev opmærksomme på, at viden om sprog, skikke og kultur spillede en stor rolle i beboerens samlede oplevelse. Derudover har vores medarbejdere også fortalt, at det har tilføjet en særlig værdi til deres arbejde, fordi de har kunnet trække på deres modersmål og kulturelle baggrund i en ny og faglig sammenhæng,"

Susanna Gerhard, forretningschef.

Hjemmehjælp på flere sprog skaber værdi for ældre og medarbejdere

Ældre som modtager hjemmehjælp i Uppsala og som ikke taler svensk eller som taler et begrænset svensk, har nu fået mulighed for at få hjemmehjælp på eget sprog.

Det betyder meget at kunne tale om sin sygdom og tale om sine udfordringer på sit eget sprog og blive forstået.

Med initiativet "FREJA" har Forenede Care Sverige indført mulighed for at få besøg af personale, der taler den ældres eget sprog, hvis personen har begrænsede eller ingen svenske sprogkundskaber.

"Hjemmeplejen på flere sprog giver en øget følelse af tryghed hos den ældre, fordi det giver bedre mulighed for at skabe indflydelse på sin egen situation og for at blive forstået korrekt. Her ligger værdien især i, at den ældre kan dele sin kultur, mad og livshistorie, hvilket er med til at øge vores forståelse af den enkeltes situation. Det hjælper os med at yde den bedste omsorg for den ældre," siger Susanna Gerhard, forretningschef i Forenede Care Sverige.

Medarbejderne bruger kulturel baggrund fagligt

Siden lanceringen har FREJA-initiativet modtaget mange positive tilbagemeldinger fra både ældre, pårørende og personalet.

"Vi blev opmærksomme på, at viden om sprog, skikke og kultur spillede en stor rolle i beboerens helhedsoplevelse. Derudover har vores medarbejdere også fortalt, at det har tilføjet en særlig værdi til deres arbejde, fordi de har kunnet trække på deres modersmål og kulturelle baggrund i en ny og faglig sammenhæng," siger Susanna Gerhard.

Der er omkring 10 forskellige nationaliteter tilknyttet projektet, og det er netop med udgangspunkt i personalets egne, kulturelle baggrunde, at man i "FREJA" matcher plejepersonalet med den ældre.

"Vi startede med at se på, hvilke sprog vores medarbejdere taler, og så har vi matchet dem med de ældre. På nuværende tidspunkt kan vi tilbyde hjemmehjælp på blandt andet svensk, arabisk, spansk, finsk, engelsk og swahili," siger Susanna Gerhard.

Siden lanceringen af hjemmehjælp på flere sprog, har Forenede Care Sverige mærket en stigende interesse for muligheden. Flere sprog vil løbende blive tilføjet.

Case:
Uddannelse af vores ledere

"Med uddannelsen får jeg en masse teoretisk viden, som giver stor værdi i hverdagen – og jeg bliver vigtigst af alt bekræftet i, at jeg er dygtig til at have med mennesker og ledelse at gøre."

Betina Christensen, serviceleder.

Lederuddannelser giver vigtige redskaber til hverdagen

Med en ambition om mere uddannelse til flere ledere, er det nu muligt for Forenede Service Danmarks ledere at få adgang til akademiuddannelser. Det giver dem vigtige redskaber til hverdagen.

Mulighederne for opkvalificering af Forenede Service Danmarks ledere har i mange år været en klar prioritering, og nu hæves niveauet i uddannelsesporteføljen. Ledende medarbejdere har nemlig fået adgang til akademiuddannelser. Det sikrer professionel ledelse og engagerede medarbejdere, forklarer uddannelseskoordinator i Forenede Service Danmark Christian Krogh Vermehren:

"Vi har i mange år haft fokus på opkvalificering af medarbejdere – gennem både fagspecifikke kurser og sprogundervisning. Dette fungerer rigtig godt, og vi oplever, at interessen for kurserne øges blandt medarbejderne. Vi har nu også mulighed for at sætte fokus på akademiuddannelse til vores ledere, hvilket giver rigtig god mening. Vi tror på, at en af nøglerne til tilfredse og engagerede medarbejdere netop ske via ledelse, derfor sætter vi nu fokus på dette."

Teoretisk viden har stor værdi

25-årige Betina Christensen fra Esbjerg er en af de ledere, der har fået glæde af de nye uddannelsestiltag i Forenede Service Danmark. Hun er serviceleder, og jonglerer dagligt med praktik og planlægning af arbejdsopgaver for mere end 90 medarbejdere fordelt på knap 70 lokationer i Esbjerg og Varde. Sideløbende har hun fået tilbudt en akademiuddannelse i ledelse, og den mulighed har hun takket ja til.

"Det betyder meget for mig, at Forenede Service Danmark giver mig mulighed for uddannelse og faglig fordybelse. Selvom jeg er leder, er jeg ung, og hvis jeg bare fortsatte arbejdet uden at dygtiggøre mig inden for lederfaget, ville det lægge en dæmper på den daglige motivation. Med uddannelsen får jeg en masse teoretisk viden, som giver stor værdi i hverdagen – og jeg bliver vigtigst af alt bekræftet i, at jeg er dygtig til at have med mennesker og ledelse at gøre." Hun tilføjer: "Alle ledere bør prioritere uddannelse. Særligt inden for ledelse. Det giver vigtige redskaber, som er meget nemme at overføre til den daglige kontakt med medarbejderne – og for mig personligt har det givet en helt uvurderlig tro på, at jeg har styr på at lede mine ansatte."

Vi vil gøre en forskel for samfundet

Værdig omsorg for ældre og sårbare

I forretningsområdet Forenede Care har vi længe taget hånd om nogle af samfundets sårbare personer. Med respekten for det enkelte menneske i centrum, tager vi altid udgangspunkt i den individuelle situation for at sikre højst mulig livskvalitet. Det gør vi blandt andet, når tiden er moden til plejehjem, når der er akut behov for krisecenter eller rehabilitering, eller hvis man blot har behov for assistance i eget hjem.

Vi har i 2021 blandt andet åbnet Sveriges første demenslandsby samt et kvindekrisecenter for voldsudsatte kvinder med misbrug eller psykiske diagnoser beliggende på Sydsjælland. Vi har desuden påbegyndt udvidelsen af botræning for unge i alderen 18 til 30 år med senhjerneskade på Ringstedhave Neurohabiliteringscenter, og dette udvides yderligere i 2022.

Virksomhedspraktik og fleksjob

Vores tilgang til uddannelse bidrager desuden til, at sårbare personer på kanten af samfundet får en mulighed for at tilegne sig kompetencer, der på sigt kan sikre dem et arbejde. Derfor afvikler vi i forretningsområdet Forenede Service hvert år mange virksomhedspraktikker.

Vi har desuden god erfaring med at tilbyde fleksjobbere fast arbejde. Under forløbene sørger vi for at give dem den fornødne uddannelse og faglige redskaber, så de kan indgå på lige fod med deres kolleger på arbejdspladserne.

Som en del af arbejdet med bæredygtighedsstrategien vil vi over det kommende år fastsætte specifikke mål for vores uddannelses- og opkvalificeringsarbejde.

Indsats under coronapandemien

Under coronapandemien har vores personale mødt velfortjent anerkendelse, når vi har bidraget med hygiejneløsninger af høj kvalitet i en meget usædvanlig tid, så opgaver på hospitaler og i andre samfundskritiske funktioner kunne løses trygt og forsvarligt. Her har vi også afprøvet nye metoder som "fogging" for at supplere den vanlige, grundige rengøring og mindske smittespredning mest muligt, mens samfundet holdes i gang. Læs mere om casen på side 49.

Virksomhedspraktik og fleksjob

2021	2020
694 forløb	589 forløb

I Forenede vil vi gøre en forskel for samfundet ved at drage omsorg for nogle af samfundets mest sårbare mennesker og ved at sørge for kompetenceudvikling og muligheder for personer på kanten af arbejdsmarkedet. Under coronapandemien har vi desuden bidraget med rene og trygge faciliteter for at mindske smittespredning mest muligt, mens samfundet blev holdt i gang.

Se hvordan vi vil gøre en **forskel for mennesker** på side 19 og **for fremtiden** på side 30.

Case: Integration gennem arbejde

"Jeg er allermest glad for, at jeg har fået en rutine at stå op til hver dag. At gå på arbejde og sprogskole har også givet mig lyst til at motionere om eftermiddagen"

Juman Mesak, rengøringsassistent

Samarbejde hjælper indvandrer-kvinder i arbejde og til integration

Juman Mesak er en af de i alt 16 flygtninge- og indvandrerkvinder, Forenede Service Danmark i samarbejde med Næstved Kommune i 2021 har hjulpet ind på arbejdsmarkedet.

Når flygtninge- og indvandrerkvinder kommer i jobforløb i et samarbejde mellem Forenede Service Danmark og Næstved Kommune, bliver de ikke kun introduceret for arbejdet som rengøringsassistent. Ansættelsen har også til formål at hjælpe kvinderne med at blive integreret i det danske samfund.

Juman Mesak er en af kvinderne i projektet. Hun startede efter 10 års ledighed med coronarengøring på Næstved Bibliotek.

"Jeg er allermest glad for, at jeg har fået en rutine at stå op til hver dag. At gå på arbejde og sprogskole har også givet mig lyst til at motionere om eftermiddagen. Men om fredagen glæder jeg mig altså også til weekend," smiler Juman Mesak.

Motivation og bedre integration

"Projektet hjælper kvinderne til bedre integration. Det giver dem selvtillid at komme ud på arbejdsmarkedet og bidrage. Ret hurtigt kan de mærke – og begynder selv at sige -, at de er en del af et samfund og kan bidrage. At komme ud på arbejdsmarkedet giver dem både mulighed for at øve deres danske sprog og at få en bedre forståelse af den danske kultur," siger Karima Sedik, kontaktperson og serviceleder i Forenede Service Danmark.

Hvis kvinderne er egnede og har motivationen til det, finder Forenede Service Danmark et fast arbejde til kvinderne efter endt jobforløb.

"Vi hjælper dem gerne godt i gang, men der skal også være vilje til at komme i arbejde," siger Karima Sedik. Hun startede selv som rengøringsassistent i Forenede Service Danmark for 19 år siden, da hun kom til Danmark fra Spanien. Hun tilføjer:
"Fælles for kvinderne er, at de gerne vil arbejde, men de kan have forskellige udfordringer. Det kan eksempelvis være problemer med helbredet eller sproget, og det kan gøre det svært at integrere sig. Derfor har de brug for en lidt længere proces med forståelse og god tid, så vi bedst muligt kan hjælpe dem i gang. Og det gør vi gerne."

Case: Vidensdeling med sundheds-sektoren

"20.000 danskere rammes årligt af en hjerneskade, og heraf henviser hospitalerne 7.000 til genoptræning. Derfor synes vi, at det er vigtigt, at vi deler ud af vores viden gennem kurser til fagpersoner, der gerne vil være endnu klogere på praktisk og teoretisk læring i neurologi og neurorehabilitering, så alle har adgang til den mest aktuelle viden på området."

Christa Bendell, udviklingsterapeut

Ringstedhave deler vigtig viden om alvorlige hjerneskader

På Ringstedhave Neurorehabiliteringscenter behandler vi neurologiske borgere med alvorlige hjerneskader. Vi har derfor en stor ekspertise, vi gerne deler ud af på vores kurser til kolleger i sundhedssektoren.

Hjerneskader kan opstå ved eksempelvis sygdom som fx blodprop, hjerneblødning eller en ulykke, og det kan ske i alle stadier af livet. Årligt rammes 20.000 danskere af en hjerneskade, og heraf henviser hospitalerne 7.000 videre til genoptræning i kommunerne.

"Når personer med hjerneskade har været gennem et genoptræningsforløb, kan de ofte miste nogle af evnerne igen, hvis de ikke får tilstrækkelig professionel hjælp til fx at vedligeholde evnen til at tale eller spise selv, når de kommer hjem. Derfor vil vi rigtig gerne bidrage med vores erfaringer til dem, der efterfølgende skal hjælpe dem," siger Christa Bendell, udviklingsterapeut på Ringstedhave Neurorehabiliteringscenter.
Hun tilføjer:

"Formålet med behandlingerne er altid, at det enkelte menneske bliver mest muligt selvhjulpen efterfølgende. Derfor er det også vigtigt for os at dele ud af vores viden, så vi sammen løfter kompetenceniveauet omkring neurorehabilitering under og efter indlæggelsesforløbene."

Tværfaglige kompetencer sikrer skræddersyede forløb

Kurserne har stor opmærksomhed på den nyeste viden inden for neurorehabilitering, og undervi-serne består af interne og eksterne fagpersoner som ergo- og fysioterapeuter, plejepersonale, talepædagoger og neuropsykologer. Det er både muligt at deltage i planlagte kurser eller få et skræddersyet forløb.

"Det største fokus for os er, hvordan vi hjælper mest muligt. Derfor tilbyder vi også kurserne, fordi vi mener, der mangler videreuddannelse inden for området af neurospecialister. Der er en stor interesse, så vores kursister er fra hele landet og forskellige steder i sundhedssektoren. Nogle kurser tilbyder vi gennem vores interne kompetencer og til andre kurser benytter vi eksterne oplægsholdere", siger Christa Bendell, der selv underviser i dysfargi.

Ringstedhave Neurorehabilliteringscenter har siden åbningen i 2018 behandlet 150 personer med alvorlige hjerneskader. I alt kan der være 20 personer med alvorlige hjerneskader indlagt ad gangen, hvor 65 medarbejdere står klar til hjælpe med genoptræning.

Vi vil gøre en forskel for fremtiden

Vi vil mindske miljøpåvirkningen

I Forenede Koncernen arbejder vi aktivt med miljømæssig ansvarlighed på flere forskellige punkter. I vores Forenede Service-selskaber benytter vi os af ISO 45001-standarden, mens vi i Forenede Care-forretningerne arbejder ud fra de respektive, lovgivningsmæssige rammer.

I begge vores forretningsområder sørger vi for at benytte miljømærkede produkter i så høj grad, det er muligt, og det er et generelt mål i den kommende bæredygtighedsstrategi at nedbringe brugen af kemi.

Vi arbejder desuden hen mod at udfase så mange engangsprodukter som muligt til mere holdbare og miljøvenlige alternativer. Denne indsats vil blive yderligere skærpet de næste år.

De konkrete mål og initiativer for klima og miljø præsenteres i vores kommende bæredygtighedsstrategi.

Indkøbsstrategi

Ved at indtænke miljø og bæredygtig i vores indkøbsstrategi, sørger vi for bedst muligt at præge værdikæderne til at skabe en positiv forskel for fremtiden. Frem mod 2024 arbejder vi derfor med et særligt fokus på nye indsatsområder, der understøtter målene i bæredygtighedsstrategien.

Vi har blandt andet skærpet vores miljø- og klimakrav, som vi også forventer, at vores nuværende og potentielle samarbejdspartnere lever op til.

Indkøbsstrategien skal fastholde og forbedre vores position på miljøområdet ved at udforske markedet for miljømærkede produkter, reducere luftforurening for transporten forbundet med indkøb, samt reducere mængden af mikroplast. Desuden ser vi på, om vi kan præge indkøbene i en cirkulær praksis, så produkternes levetid forlænges eller værdifulde ressourcer genbruges eller genanvendes.

Mere økologi og mindre madspild

I vores kantiner og på vores plejecentre fokuserer vi på at tilbyde en balanceret og så vidt muligt økologisk, lokalt produceret kost, som i mindst muligt omfang påvirker miljøet i vandet og på jorden.

I dag arbejder vi med at mindske madspild mest muligt på tværs af vores to forretningsområder.

Vores kantinebrand Kokkenes Køkken arbejder aktivt med flere madspildsinitiativer, og hver kantine har egne, klart definerede mål for at mindske madspild, som løbende monitoreres og skærpes.

I Forenede vil vi gøre en forskel for fremtiden ved at påvirke klima og miljø mindst muligt. De seneste år har vi indført flere grønne tiltag på tværs af vores selskaber, og i 2021 påbegyndte vi arbejdet med vores bæredygtighedsstrategi, der de kommende år forankres på tværs af hele Forenede Koncernen.

Se hvordan vi vil gøre en **forskel for mennesker** på side 19 og **for samfundet** på side 24.

Case: Samarbejde mindsker madspild

"Nu er tiden kommet til, at vi fokuserer vores ressourcer på den store mængde gode råvarer, der intet fejler, men som alligevel ender i skraldespanden."

Maj Toppenberg, direktør i Kokkenes Køkken, en del af Forenede Service Danmark

Samarbejde mindsker madspild gennem krumme grøntsager

Vores kantinebrand Kokkenes Køkken vil gennem et nystartet samarbejde ændre måden, man traditionelt tænker madspild på ved at rette fokus mod overvægten af råvarer, der kasseres inden de når forbrugerne.

Selvom de ikke fejler noget, frasorteres en stor del af råvarerne, der produceres i Danmark, allerede inden de når foodservice-sektoren eller hylderne hos de danske detailhandlere, hvis de har forkerte størrelser eller er krumme. Det vil projektet Gartnerhjælp ændre på.

Projektet er et samarbejde mellem Kokkenes Køkken, Gasa Nord Grønt og Dansk Cater. I første omgang er målet, at Kokkenes Køkken vil omstille minimum 30 procent af det samlede grøntsagsforbrug til grøntsager med kosmetiske fejl leveret fra Gartnerhjælp.

Bidrager til grøn adfærdsændring

På en fuldt tilplantet mark er der cirka 40 procent råvarer som økologiske blomkål og broccoli, der aldrig kommer til salg. Det kan der være mange årsager til, men med Gartnerhjælp er det nu muligt at benytte mellem 10 og 20 procent af disse ellers kasserede råvarer i Kokkenes Køkkens kantiner.

Direktør i Kokkenes Køkken Maj Toppenberg ser med initiativet frem til at mindske madspild.

"Jeg fik et chok, da jeg første gang erfarede, hvor stort et madspild der ophober sig allerede inden, råvarerne når detail- og foodservice-sektorerne. Madspild har det sidste årti været et stort samfundstema, og vi har taget mange, vigtige skridt i den rigtige retning. Nu er tiden kommet til, at vi fokuserer vores ressourcer på den store mængde gode råvarer, der intet fejler, men som alligevel ender i skraldespanden," siger hun.

Samarbejdet giver god mening i de 30 kantiner, Kokkenes Køkken driver, for her er der i forvejen fokus på at lave færre og bedre retter, der skal skabe en grøn adfærdsændring hos danskerne og mindske madspild.

"I Kokkenes Køkken arbejder vi hver dag for at være lidt grønnere end dagen i går. Derfor er dette samarbejde et at de vigtigste for Kokkenes Køkken, da det både minimerer madspild og forhåbentligt vil skubbe danskernes madvaner i en mere bæredygtig retning."

Krav til cirkulære indkøb gavner miljø, mennesker og fremtiden

Når Forenede Koncernen ser til miljørigtige løsninger, kigges der især mod plantebaserede og bionedbrydelige rengøringsmidler med cradle to cradle-certificeringer.

Ifølge arbejdsmiljø- og miljøchef i Forenede Service Danmark, Louise Munch Johannsen, er plantebaserede og 100 % bionedbrydelige rengøringsmidler med cradle to cradle-certificering med til at gøre en positiv forskel for miljøet. Derfor arbejdes der målrettet med netop denne certificering, når de rette rengøringsmidler skal tilvælges.

"De plantebaserede og bionedbrydelige rengøringsmidler er skånsomme, hvilket er vigtigt for os, for det skaber godt arbejdsklima for både vores medarbejdere og kunder. Samtidig er cradle to cradle-certificerede produkter enormt bæredygtige og bidrager til den cirkulære økonomi, da beholderne kan genbruges igen og igen, og i sidste ende genanvendes til noget nyt eller indgå sikkert i det biologiske kredsløb," forklarer hun og tilføjer: "Vi gør selvfølgelig vores for at prioritere miljørigtige produkter, men fordelen ved cradle to cradle-certificerede produkter er også, at producenterne forpligter sig til at gentænke og videreudvikle deres produkter og processer, så vi er fælles om at gøre den størst mulige forskel for fremtiden."

Afprøvning af nye, naturlige alternativer

På tværs af hele Forenede Koncernen arbejdes der med at udfase brugen af konventionel rengøringskemi til fordel for plantebaserede og 100 % bionedbrydelige rengøringsmidler.

I 2021 var 80 % af rengøringsprodukterne i Forenede Service Danmark miljøcertificerede. Arbejdet med at vælge miljørigtige produkter fortsætter naturligvis de kommende år, og her vil afprøvning af nye muligheder være med til at få endnu flere cradle to cradle-certificerede produkter på hylderne.

"Det hårde vand i Danmark kan godt være et problem, når der skal findes et miljøvenligt alternativ til kalkfjerner, og derfor er vi meget spændte på at være med til at afprøve et naturligt alternativ baseret på mælkesyre. Hvis det virker efter hensigten, har vi fremover op mod til 90 % cradle to cradle-certificerede produkter i Forenede Service Danmark," siger Louise Munch Johannsen.

12 ANSVARLIGT FORBRUG OG PRODUKTION

Forretningsområde Care

Om Forenede Care

I Forenede Care Danmark og Forenede Care Sverige yder vi hver dag professionel pleje og ægte omsorg for borgere i alle dele af livet på vores plejehjem og sociale institutioner. I Forenede Care Sverige tilbyder vi desuden hjemmehjælp, personlig assistance og avanceret sygepleje i hjemmet.

Vores omsorgsforretning Forenede Care startede i 1998 med Forenede Care Sverige, og i 2002 udvidede vi forretningen med Forenede Care Danmark. Vi har derfor stor erfaring inden for healthcare services-løsninger, hvor vi skaber trygge rammer med den enkelte beboer i fokus, uanset om det er børn, unge, voksne, ældre eller terminale, vi hjælper.

Forenede Care Danmarks forretning i 2021 side 36

Forenede Care Sveriges forretning i 2021 side 39

Markedstendenser for omsorgsydelser i 2021

Rekrutteringsudfordringer

Omsorgsbranchen har i 2021 oplevet mærkbare rekrutteringsudfordringer, hvor det er blevet mere vanskeligt at rekruttere faglært personale til ledige roller.

Coronapandemien

Omsorgsbranchen har gennem hele pandemien mødt stor anerkendelse for at gå forrest i en helt særlig tid.

Men pandemien har ikke været uden vanskeligheder, og botilbuddene i både Danmark og Sverige har været påvirket. Her har flere familier valgt at holde ældre hjemme for at undgå risiko for smitte, hvorfor Forenede Care i begge lande har haft en historisk lav belægningsgrad. Situationen er langsomt ved at blive normaliseret, og vi mærker en fornyet efterspørgsel fra potentielle, nye beboere.

Forenede Care Danmark

Vores omsorgsforretning Forenede Care Danmark har i 2021 styrket selskabets kompetencer og fokuseret på rekruttering af nye medarbejdere.

Styrkelse af kompetencer

Transformationsåret har for Forenede Care Danmark betydet, at vi har styrket selskabet gennem rekruttering og tilføjelse af kompetencer til de kommende år med stor fokus på udvikling.

I 2021 har Forenede Care Danmark desuden opstartet flere nye bosteder inden for socialområdet. Eksempelvis har vi åbnet et krisecenter for voldsudsatte kvinder med misbrug eller psykiske diagnoser, der er en særligt sårbar gruppe, der har begrænset adgang til hjælp. Derudover har vi også vundet et udliciteret plejecenter i Haderslev, der gennem året har været en ressourcekrævende opgave at overtage.

Forenede Care Danmark har desuden haft gode og udviklende dialoger med alle samarbejdskommunerne gennem året, og vi har modtaget tilfredsstillende tilsyn på såvel den oplevede, som den udførte kvalitet fra både Sundhedsstyrelsen, Fødevarestyrelsen og de kommunale tilsyn.

Medarbejdertilfredshed smitter af på rekruttering

Forenede Care Danmark har gennem året arbejdet med et særligt fokus på at rekruttere faglært personale til vores plejecentre. Indsatsen er lykkedes gennem intensiv markedsføring, fokus på fuld fleksibilitet i ansættelse, og ikke mindst at vores egne medarbejdere er tilfredse med deres ansættelser.

Især medarbejdertilfredsheden har haft en tydelig effekt på rekruttering af nyt personale. Det, mener vi, er en positiv afsmitning af investeringen i medarbejderne, hvor vi fokuserer på, hvad den enkelte medarbejder kan bidrage med

Fokus på koncernsamarbejde

Forenede Care Danmark har som en del af transformationen implementeret "Ambition 24" i den daglige drift. Begge dele bidrager til at udvikle forretningsområdet og styrke samarbejdet blandt Forenedes selskaber. Det er især gavnligt med et tættere samarbejde mellem Forenede Care Danmark og Forenede Care Sverige, hvor vidensdeling og ensretning af processer på tværs af landene vil styrke den samlede forretning.

Resultat for 2021 for Forenede Care Danmark

Forenede Care A/S i Danmark holder sit budget på EBIT-niveau, men dette nedbringes dog af en justeret momsindbetaling. Forenede Care A/S leverer derfor et samlet EBIT på +5,3 mio. DKK svarende til en driftsmarginal på +3,4 %.

Forventninger til 2022 for Forenede Care Danmark

I 2022 fortsætter vi investeringen i kompetencer og medarbejdere, og vi har et klart fokus på lønsom vækst. "Ambition 24" sikrer retningen, når vores forretningsområde udvikles, når samarbejdet med vores svenske søstervirksomhed styrkes, og når interne processer professionaliseres yderligere.

Case:
Haslevhus Kvindekrise-center

"Kvinderne kæmper med forskellige komplekse problemer, men fælles for dem er, at de gerne vil ud af volden. Vi tilbyder dem et trygt opholdssted, hvor de kan få roen og kræfterne til at opbygge et nyt liv."

Christina Holst Larsen, centerchef

Nyt kvindekrisecenter hjælper særligt sårbar gruppe af kvinder

3 SUNDHED OG TRIVSEL

På Haslevhus Kvindekrisecenter tilbyder Forende Care Danmark trygge rammer for voldsudsatte kvinder med misbrug eller psykiatrisk diagnose.

Hvis en kvinde er udsat for vold eller trusler om vold, har hun ret til at komme på krisecenter. Desværre er der ikke mange krisecentre, der har ekspertisen til at tage imod kvinden, hvis hun har et aktivt misbrug eller en psykiatrisk diagnose. Derfor risikerer hun at blive fastlåst i volden.

I maj 2021 åbnede Forenede Care Danmark Haslevhus Kvindekrisecenter, der er specifikt egnet til voldudsatte kvinder som samtidig har et misbrug og/eller en psykiatrisk diagnose. Her står blandt andre centerchef Christina Holst-Larsen klar til at hjælpe kvinderne. Hun har mere end 25 års faglig erfaring med dobbelt-udsatte kvinder.

"Kvinderne kæmper med forskellige komplekse problemer, men fælles for dem er, at de gerne vil ud af volden. Vi tilbyder dem et trygt opholdssted, hvor de kan få roen og kræfterne til at opbygge et nyt liv. Vi tackler volden først og fremmest," forklarer hun.

På Haslevhus Kvindekrisecenters område må der ikke indtages euforisende stoffer eller alkohol, men det er tilladt at være påvirket. Krisecenteret er ikke et behandlingssted, men samarbejder eksempelvis tæt med kvindernes hjemkommuner, misbrugscentre og psykiatriske afdelinger.

Udsigt til liv uden vold skaber positiv forandring

Alle medarbejdere på Haslevhus Kvindekrisecenter er uddannede medarbejdere, der har erfaring med særligt udsatte kvinder.

Centerchef Christina Holst Larsen, der selv er uddannet pædagog, fortæller, at den voldsfaglige tilgang på kvindekrisecenteret ofte har andre positive effekter for kvinderne:

"Det jeg så ofte har set, er, at når vi arbejder målrettet på et kommende liv uden vold, så sker der en positiv forandring i forhold til eksempelvis misbrugstrangen af stoffer. Og for kvinder der fx lider af skizofreni eller alvorlige spiseforstyrrelser, har jeg tidligere oplevet, at den voldsfaglige indsats giver en markant forbedring af det psykiske velbefindende, som har en stor betydning for den psykiatriske diagnose, og hvor forpinte kvinderne er."

Haslevhus Kvindekrisecenter har i alt plads til ni kvinder ad gangen og ligger i en smuk ejendom i Haslev på Sydsjælland.

Forenede Care Sverige

Forenede Care Sverige har i 2021 fokuseret på udvikling med reorganisering på ledelsesniveau og etablering af Sveriges første demenslandsby.

Styrkelse af strategi, ledelseshold og markedsføring

I 2021 har Forenede Care Sverige som en del af transformationsprocessen reorganiseret ledelsesholdet, hvor flere roller blev besat af interne kræfter med indgående kendskab til forretningen. Reorganiseringen skete efter et generationsskifte på CEO-niveau, der havde været planlagt gennem længere tid.

Forretningsmæssigt har Forenede Care Sverige haft et klart fokus på at afstemme den rette bemanding med den aktuelle belægning på plejecentrene, ligesom der er ført en offensiv markedsføring af vores omsorgspladser, der har været ramt af en historisk lav belægning grundet pandemien. Markedsføringen har både medført flere vundne kontrakter, men også at belægningsgraden på et af vores plejecentrene konkret er øget fra 50 % til den nuværende belægning på 100 %.

Sveriges første demenslandsby

I 2021 udvidede Forenede Care Sverige forretningsområdet og etablerede Sveriges første demenslandsby. Demenslandsbyen giver først og fremmest beboerne en rigtig god trivsel, men satsningen har også vakt opsigt og genereret interesse fra flere parter. Henvendelserne kommer fra potentielle beboere, en bred skare af medier, flere svenske kommuner og udenlandske aktører.

Demenslandsbyen giver os derfor god mulighed for at dele koncernens visioner og vores erfaringer med at skabe trygge og omsorgsfulde rammer for beboerne i demenslandsbyen.

De rette forudsætninger er på plads

Transformationsåret, det nye ledelseshold og "Ambition 24" giver Forenede Care Sverige de rette forudsætninger for og kompetencer til at videreudvikle positionen som stabil, kvalitativ og anerkendt pleje- og omsorgsudbyder.

Den strukturerede udveksling af erfaringer og perspektiver vil gavne samarbejdet på tværs af selskaber og styrke Forenede Koncernen samlet.

Resultat for 2021 for Forenede Care Sverige

Forenede Care i Sverige leverer et EBIT på +15,7 mio. DKK, svarende til en driftsmarginal på +1,2 %, der primært skyldes en historisk lav belægningsgrad grundet pandemien. Derudover har vi foretaget et generationsskifte af selskabets CEO og styrket ledelsen generelt.

Forventninger til 2022 for Forenede Care Sverige

I 2022 fortsætter arbejdet med forankringen af "Ambition 24", og der er sat et klart mål om at fortsætte og yderligere udvikle resultaterne fra det forgangne år. Det gør vi gennem et klart fokus på lønsom vækst, som giver mulighed for at investere i medarbejdere og kompetenceudvikling.

Det er også vores forventning, at udfordringerne med tomme sengepladser vil afhjælpes på baggrund af den fokuserede markedsføringsindsats og en begyndende, fornyet efterspørgsel fra potentielle beboere.

Case:
Sveriges første demens-landsby

"Det er vigtigt for os, at den enkelte beboer har valgfrihed. Hvor vil jeg gerne være? Hvem vil jeg ses med? Vil jeg gerne være lidt alene? Hvad har jeg lyst til at lave? Her har de alle muligheder for at vælge selv, og det skal de have lov til, for det er deres liv."

Jörgen Göransson, virksomhedschef.

Sveriges første demenslandsby har valgfrihed i fokus

3 SUNDHED OG TRIVSEL

Forenede Care Sverige har i samarbejde med Vellinge Kommune åbnet Sveriges første demenslandsby. Her får beboerne en overskuelig, forståelig og meningsfuld hverdag i trygge rammer med valgfrihed.

Demenslandsbyen Månstorps Ängar er et fællesskab for personer med hukommelsesproblemer beliggende i Västra Ingelstad med udsigt over det smukke, skånske landskab. Den lille by er designet til at give den størst mulige livskvalitet, selvstændighed og værdighed for beboerne, og det særligt tilpassede miljø giver dem mulighed for at opleve frihed og tryghed, mens de lever med deres sygdom.

"Man kan sige, at demenslandsbyen består af to dele, der er forbundet. For det første er der de fysiske rammer, hvor de ældre kan spørge sig selv, om de vil på restaurant, en tur i supermarkedet, til frisøren eller besøge en ven i nærheden for at drikke kaffe," siger siger Jörgen Göransson, virksomhedschef i Forenede Care Sverige. Han tilføjer: "Den anden del handler om omsorgen, hvor vi ser det enkelte menneske og personen bag sygdommen. Det er meget vigtigt for os, at alle har en overskuelig, forståelig og meningsfuld hverdag."

Fredagsbar, latter og valgfrihed

Boligerne blev indviet i efteråret 2021, og demenslandsbyens 56 demente beboere har i dag rig mulighed for at nyde områdets faciliteter, samt et væld af aktiviteter som en ugentlig tur til den lokale svømmehal, oplæg fra foredragsholdere, besøg fra børnehaver og endda også en fredagsbar.

"Hver fredag holder "Vingelbaren" åbent, og her samles de ældre for at runde ugen af og gå godt ind i weekenden. Det kan være, de får sig en øl, et glas vin eller bobler. Vingelbaren er blevet et vigtigt mødested blandt mange af beboerne på Månstorp Ängar, hvor de fx kan byde hinanden på en lille svingom til dansebandmusik. Her mener vi, at latter er et godt parameter for tilfredsheden. Og beboerne føler sig måske heller ikke syge på samme måde, når de er sammen med andre," siger Jörgen Göransson.

Han mener, at den gode trivsel for beboerne i Månstorp Ängar i bund og grund handler om valgfrihed for den enkelte.

"Det er vigtigt for os, at den enkelte beboer har valgfrihed. Hvor vil jeg gerne være? Hvem vil jeg ses med? Vil jeg gerne være lidt alene? Hvad har jeg lyst til at lave? Her har de alle muligheder for at vælge selv, og det skal de have lov til, for det er deres liv."

Forretningsområde Service

Om Forenede Service

Hos Forenede Service fokuserer vi på at skabe gode rammer for vores kunders mere end 200.000 medarbejdere og brugere. Det gør vi gennem stabil ejendomsdrift, rengøring af høj kvalitet og med kantinedrift under vores brand Kokkenes Køkken.

Vores serviceforretning startede i 1959, da Forenedes stifter selv tilbød rengøringsservices til de første kunder. Vi har derfor lang erfaring og bred ekspertise, når vi leverer helheds- og enkeltløsninger inden for facility services til private og offentlige kunder i store såvel som små virksomheder på begge vores markeder.

Forenede Service Danmarks forretning i 2021 s. 44

Forenede Service Sveriges forretning i 2021 s. 48

Markedstendenser for serviceydelser i 2021

Bæredygtighed

Facility management-branchen spiller en tydelig rolle, når det kommer til befolkningens sundhed og velvære, da serviceløsningerne dækker over flere typer af løsninger, der har en bred berøringsflade inden for såvel mennesker, samt fødevarer, miljø og klima. Branchen har i dag et naturligt fokus på at tilbyde bæredygtige løsninger, der samtidigt aktivt søges og efterspørges af markedet.

Branchesamarbejde

På tværs af servicebranchen er der mærkbare rekrutteringsudfordringer, og det er blevet mere vanskeligt at finde faglært personale. Derfor er der på tværs af branchen fokus på det fælles ansvar for at uddanne og opkvalificere arbejdskraften, hvilket fx også hjælper personer på kanten af arbejdsmarkedet i fast arbejde.

Coronapandemien

Servicebranchen har gennem pandemien mødt anerkendelse for at sikre smittefri miljøer i en tid, hvor høj hygiejne er helt essentielt for den enkelte og for samfundet.

Pandemien har påvirket servicebranchen på forskellige måder og lidt forskelligt afhængigt af, om man ser på det danske eller svenske marked. Overordnet set har der været et stigende behov for rengøringsydelser, hvilket er en positiv effekt af pandemien. Men samtidig har kantinedrift og hotelservice været påvirket af rejserestriktioner og opfordringer til at arbejde hjemme. Denne tendens har været tydeligst i Danmark.

Flere aktører har også i højere grad valgt at byde på offentlige udbud under pandemien, hvilket skærper konkurrencen og skaber prispres.

Forenede Service Danmark

Forenede Service Danmark har i 2021 været udfordret af et moderniseringsbehov. Året er derfor præget af væsentlige ændringer i organisationen, samt styrkelse af forretningen og kompetencer.

Styrkelse af strategi, ledelse og mersalg

Forenede Service Danmark har i 2021 gennemgået en transformation med ny ledelse, struktur og fornyet strategisk tilgang til markedet med implementeringen af "Ambition 24". Selvom transformationen økonomisk har belastet årets EBIT, er de iværksatte ændringer blevet vel modtaget i organisationen.

Pandemien har fortsat haft en negativ afsmittende effekt på dele af forretningen. Det er især kantine- og hoteldriften, der gennem året har været påvirket af rejserestriktioner og opfordringer til at arbejde hjemme.

I 2021 har vi haft en højere omsætning end forventet på rengøringsservice. Dette er primært sket på offentlige kontrakter, hvor der er skabt mersalg som følge af pandemien. Her har vi en god kundeportefølje med stabil grundleverance, men 2021 har også vist et større behov for mere lønsomme kontrakter.

Branche- og kommunesamarbejder løfter medarbejderne

Hver tredje medarbejder i servicebranchen har en anden etnisk baggrund end dansk, og derfor har Forenede Service Danmark indgået et branchesamarbejde med Servicebranchens Arbejdsgiverforening og Arbejdernes Oplysningsforbund om at sikre sproguddannelse til servicemedarbejderne. Derudover samarbejder vi med flere andre servicevirksomheder om at opkvalificere arbejdskraft, hvilket er til gavn for både forretningen og for medarbejderne.

I 2021 har vi i samarbejde med Næstved Kommune også været en del af et landsdækkende initiativ gennem Styrelsen for International Rekruttering og Integration, der har til formål at få flere flygtninge- og indvandrerkvinder i beskæftigelse. Læs mere om dette samarbejde på side 26.

Fokus på digital omstilling og fleksibilitet i kontrakter

Transformationsåret og "Ambition 24" bidrager til at fokusere og modernisere Forenede Service Danmarks forretning. Flere af vores nuværende manuelle processer vil få stor gavn af den digitale omstilling og et skærpet fokus på innovation. Derudover vil vi arbejde med fleksibilitet i kontrakter for både medarbejdere og kunder.

Som led i "Ambition 24" vil Forenede Service Danmark rykke tættere sammen med det svenske søsterselskab, så processer ensartes og udvikles gennem erfarings- og vidensdeling på tværs af vores forretningsområde.

Resultat for 2021 for Forenede Service Danmark

Forenede Service A/S i Danmark leverede i 2021 et EBIT på -14,2 mio. DKK, svarende til en driftsmarginal på -1,8 %. Resultatet skyldes i al væsentlighed negativ afsmitning af pandemien på dele af forretningen, ulønsomme kontrakter, samt en betydelig og igangværende organisatorisk transformation.

Forventninger til 2022 for Forenede Service Danmark

Vi forventer, at 2022 bliver anderledes positivt end 2021. I 2022 vil den nye ledelse og struktur fokusere forretningen, ligesom den iværksatte transformation vil være stabiliseret og forankret i organisationen. Vi vil fokusere på at skabe lønsom vækst, der gør det muligt at investere i medarbejdere og kompetencer.

VORES ARBEJDE I 2021
Forenede Service Danmark

Case: Kulinarisk kantine koncept

"For os er hver frokost et håndværk. Tilberedt fra bunden af de bedste råvarer i sæson. Som team har vi dedikeret os til at servere autentiske måltider, der giver mening. Ikke kun for klimaet, men også for smagsoplevelsen som helhed."

Bjørn Patik, køkkenchef

Kulinariske kantiner med egne, kreative køkkenchefer

I alle vores SANS!-kantiner står professionelle køkkenchefer med baggrund i den danske restaurationsbranche klar. Deres passion for godt håndværk skinner igennem, når maden tilberedes fra bunden af de bedste råvarer i sæson.

Køkkenchef Bjørn Patik sørger hver dag for at mætte 600 medarbejdere i kontorfællesskabet Vibenshus, når han sammen med sit køkkenhold tilbereder dagens kulinariske frokost med stort fokus på lokale råvarer.

"For os er hver frokost et håndværk. Tilberedt fra bunden af de bedste råvarer i sæson. Som team har vi dedikeret os til at servere autentiske måltider, der giver mening. Ikke kun for klimaet, men også for smagsoplevelsen som helhed," forklarer han.

I SANS!-konceptet ønsker Kokkenes Køkken at tilbyde en fokuseret madoplevelse med en rød tråd gennem menuen, så gæsten kan smage, at kokken har gjort sig umage og lagt tid og kærlighed i at kræse om maden.

"Kardinalpunktet i vores kantine er transparens. Vi arbejder hver dag for at gøre det synligt for gæsterne, hvad de spiser og hvor maden kommer fra. Dagens varme ret portionsanretter vi på buffeten, hvor vi samtidig møder gæsterne, som vi taler med om både menu, råvarer, opskrifter og meget andet," siger Bjørn Patik, der også har sin egen krydderurtedyrkning i kantinen, hvor teamet dagligt henter friske forsyninger til dagens serveringer.

Faktisk er gæsterne i kontorfællesskabet hver dag så tilfredse med Bjørn og resten af holdet fra Kokkenes Køkken, at kantinen i 2021 var blandt de tre nominerede til Landbrug og Fødevarers "Kantineprisen 2021".

Råvarenørderi og vidensdeling med kokkekolleger

Hver måned mødes Bjørn Patik med sine køkkenchefkolleger i Kokkenes Køkken. Her udveksler de erfaringer og sætter tænderne i spændende råvarer. De faglige dage er derfor en god mulighed for at teste nye råvarer af, inden de potentielt integreres i menuen i SANS!-kantinerne.

Tidligere har køkkencheferne blandt andet været på tang- og østerssafari, og senest har de besøgt Mejnerts Mølle, hvor de nørdede brød, kornsorter og økologi – og naturligvis fik lov at smage løs.

"Både fagligt og socialt er det en dag, jeg altid ser frem til, fordi det giver inspiration udefra, sikrer godt samarbejde på tværs af kantinerne, vi låner gode idéer fra hinanden, og så er det en dejlig, uformel måde at blive klogere på, når det samtidig er i afslappede rammer med plads til masser af grin."

Alt sammen er det med til at give dem inspiration til kulinariske, bæredygtige måltider med lokale råvarer, god dyrevelfærd og mindst muligt madspild i fokus.

Forenede Service Sverige

2021 har været et meget tilfredsstillende år for Forenede Service Sverige med veltilrettelagt drift og et stærkt økonomisk resultat for året.

Styrkelse af strategi og historisk højt resultat

I 2021 har Forenede Service Sverige haft et flot år med et historisk højt resultat målt på både tilfredse medarbejdere og kunder, salg og ikke mindst EBIT. Året har været præget af en generelt meget veltilrettelagt drift og support. Stabiliteten har givet os gode betingelser til at styrke flere stabsfunktioner som HR, kvalitet og indkøb, samt salg og økonomi.

Flere af Forenede Service Sveriges største offentlige kunder har i 2021 øget mængden og hyppigheden af serviceydelser på grund af pandemien, og dette har naturligvis haft en positiv afsmittende effekt på årets EBIT.

Skærpet konkurrence og et rigtigt, vigtigt job

Forenede Service Sverige har salgsmæssigt haft et godt år i 2021, hvor salgsbudgettet er realiseret. Vi oplever dog et stigende prispres på vores offentlige kontrakter, hvilket er mest markant i Skåne Kommune.

Vi har gennem arbejdsgiverforeningen Almega, hvor vi besidder formandsposten, arbejdet for, at servicebranchen opererer målrettet med sit sociale ansvar som integrationsmotor. Netop dette har vi også været med til at sætte fokus på gennem branchekampagnen "Ett Riktigt, Viktigt Job".

Fokus på samarbejde og professionalisering

Forenede Service Sverige har allerede en veletableret service profit chain, men vi har styrket den yderligere i løbet af transformationsåret og gennem den videre udrulning af strategien "Ambition 24". Her bidrager strategien til, at processer og arbejdsgange ensrettes på tværs af selskaberne i koncernen, ligesom Forenede Service Sverige også har sat fokus på erfarings- og vidensdeling med søstervirksomheden i Danmark.

Resultat 2021 for Forenede Service Sverige

Året ender med et meget tilfredsstillende EBIT på +24,3 mio. DKK, svarende til en driftsmarginal på +6,3 %. Resultatet skyldes en meget stabil drift, betydeligt mersalg samt en række engangsindtægter i sidste halvår af 2021.

Forventninger til 2022 for Forenede Service Sverige

I 2022 forventer vi at fortsætte den stabile drift af Forenede Service Sverige og at sikre endnu bedre betingelser for gode resultater. Her vil vi være opmærksomme på prispresset på offentlige kontrakter, ligesom vi vil se mere mod det private marked og mulighederne heri. Dette vil naturligvis ske med afsæt i "Ambition 24" og et generelt fokus på lønsom vækst, der giver os mulighed for at investere i medarbejdere og kompetencer.

VORES ARBEJDE I 2021
Forenede Service Sverige

Case: Ekstraordinær rengøring

""Fogging"-metoden er effektiv, når det kommer til at eliminere luftbårne smittekilder og den er særligt effektiv til at desinficere horisontale overflader. Det er dog ikke en selvstændig løsning, men den er et rigtig godt supplement til vores rengøringsservices – særligt i disse tider."

Tair Jasharaj, operativ chef

Nye metoder hjælper med at mindske smittespredning

Pandemien har skabt en øget efterspørgsel på vores rengøringsydelser, hvor effektiv forebyggelse og minimering af smittespredning har været et vigtigt forsvar mod coronavirus. Det har samtidig givet os mulighed for at benytte helt nye og innovative metoder.

Under hele pandemien har vi hjulpet vores kunder med effektivt at forebygge og mindske risikoen for smittespredning gennem ekstra rengøring og desinfektion af overflader, lokaler og ambulancer.

For at sikre den mest virkningsfulde indsats, har vi sideløbende med det forhøjede antal leverancer taget nye metoder i brug, heriblandt metoden "fogging", der kendetegnes ved at sprede en dis af desinficerende middel over alt i et rum ved hjælp af en særlig maskine.

Fordelen ved "fogging" er, at man let kan desinficere et lokale selv de mest ufremkommelige steder eller i rum, som har behov for en ekstraordinær indsats i tilføjelse til den klassiske, grundige rengøring. Det seneste år har vi eksempelvis benyttet "fogging"-metoden i lokaler på plejehjem eller i ambulancer, der har transporteret coronasmittede, for at sikre den højest mulige hygiejnestandard.

""Fogging"-metoden er effektiv, når det kommer til at eliminere luftbårne smittekilder og den er særligt effektiv til at desinficere horisontale overflader. Den er dog ikke en selvstændig løsning, men den er et rigtig godt supplement til vores rengøringsservices – særligt i disse tider," siger Tair Jasharaj, operativ chef i Forenede Service Sverige.

Ren og sikker hverdag i usædvanlig tid

Det er især kommuner, regioner og myndigheder, der har efterspurgt en højere mængde af rengøringsydelser hos Forenede Service Sverige.

Her er opmærksomheden især blevet skærpet omkring kontaktflader som trappegelændere og lyskontakter, ligesom antallet af daglige rengøringer af toiletfaciliteter er væsentligt forhøjet.

"Vi har rådgivet vores kunder om, hvilke ting de skal være særligt opmærksomme på for at mindske smittespredningen, og så har vi selvfølgelig stået klar til at tage arbejdshandskerne på og udføre rengøringen i praksis," siger Tair Jasharaj og tilføjer:

"Vi er rigtig stolte over at bidrage til den store indsats, alle har leveret for at sikre en ren og sikker hverdag i en usædvanlig tid."

Selskabsledelse

Selskabsledelse

Governance-struktur

Vi har som en del af transformationen også iværksat en ny governance-struktur, så den fremover er mere moderne, smidig og ensartet på tværs af hele koncernen.

Her har vi blandt andet etableret en fælles service profit chain fokuseret på engagerede medarbejdere, tilfredse kunder og lønsom vækst, ligesom vi har skabt ensrettede strukturer og styrket samarbejdet på tværs af koncernens fire selskaber.

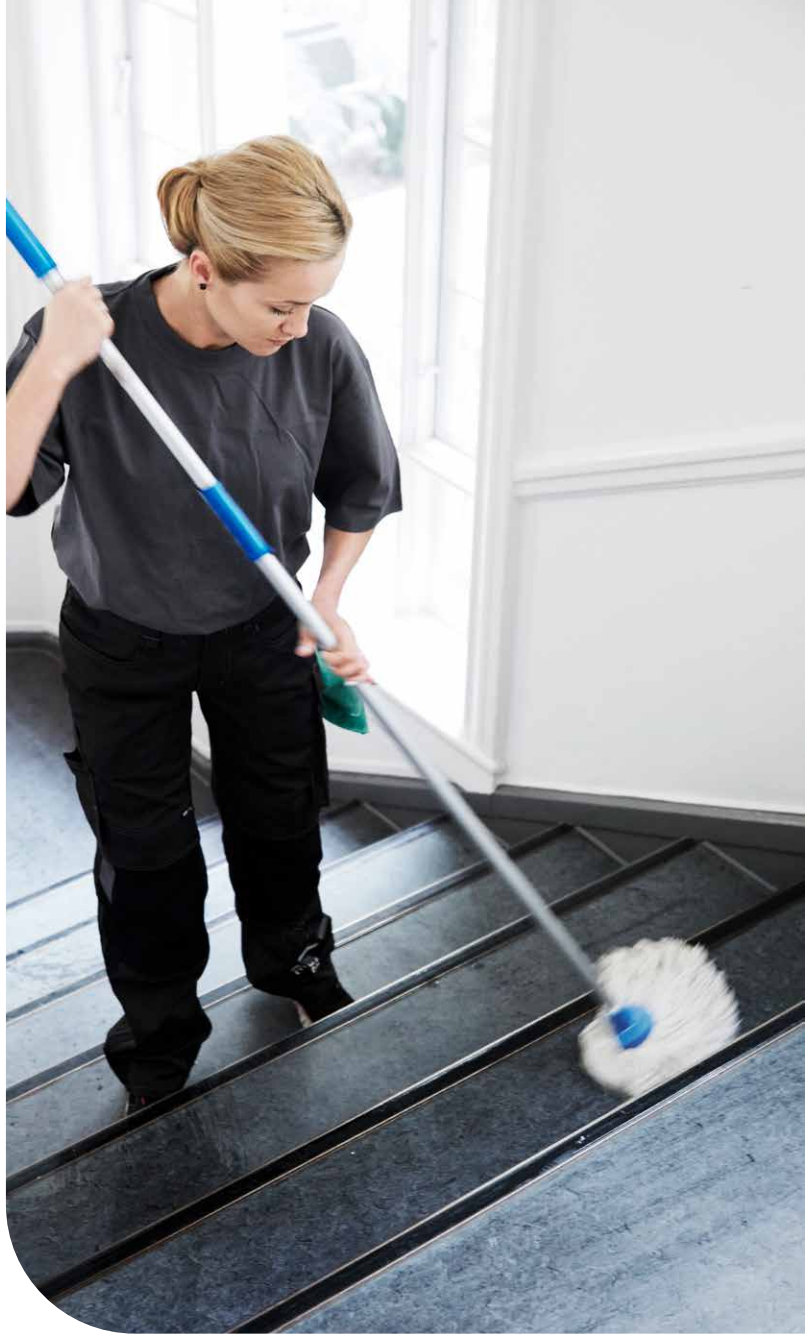
Kvalitetssikring

For at sikre og opretholde høj kvalitet på tværs af hele koncernen, har Forenede Koncernen kvalitetshåndbøger til alle respektive fagområder og virksomheder. Disse indeholder både politikker for de givne områder, konkrete målsætninger og certificeringer samt dokumentation for disse.

Vores selskaber arbejder aktivt med relevante certificeringer og interne kvalitetssystemer for at sikre den højest mulige kvalitet til vores kunder og beboere.

Vores Forenede Service-selskaber benytter sig af ISO 9001-standarden og gennemfører månedlige kvalitetsvurderinger i samarbejde med kunderne for at sikre, at den leverede kvalitet lever op til kundernes forventninger og vores egne høje standarder inden for facility management-løsninger.

Forenede Care-selskaberne benytter sig systematisk af interne kvalitetsvurderinger svarende til kvalitetsledelsessystemer som ISO 9001 og SOSFS 2011:9 for at sikre, at vi imødekommer beboernes forventninger og at vi lever op til de respektive landes gældende love og regler inden for healthcare-området.



Risici

	Risici og status
Renterisici	Forenede Koncernens samlede kreditter hos kredit- og realkreditinstitutter udgør 101 mio. DKK pr 31.12.2021 mod 62 mio. DKK i 2020. Kreditterne er med variable renter, og derfor påvirkes driftsresultatet af ændringer i markedsrenten med cirka 1 mio. DKK per procentpoint p.a.
Valutarisici	Forenede Koncernen har 63 procent af vores samlede aktiviteter i Sverige, og vores moderselskabs samlede aktiver udgør cirka 302 mio. DKK kapitalandele i svenske datterselskaber. Forenede Koncernens samlede værdi og resultat er derfor kraftigt påvirket af kursforholdet mellem den danske og svenske krone, hvor en kursændring på eksempelvis 1 procentpoint ændrer egenkapitalen med cirka 4,2 mio. DKK. Vores egenkapital i 2021 er påvirket negativt med 5,4 mio. DKK som følge af fald i den svenske kronekurs. Vi har ikke indgået sikringsakt for at imødegå valutaudsving, da vi på nuværende tidspunkt ikke har planer om at realisere investeringer i vores svenske aktiviteter.
Prisrisici	Historisk har omsorgs- og servicebranchen været præget af lave dækningsgrader, mens det samtidig er to meget personaletunge områder. Forenede Koncernens samlede indtjening er derfor afhængig af ændringerne i de overenskomstaftaler, der løbende indgås mellem arbejdsmarkedets hovedorganisationer. De væsentligste overenskomster som vores medarbejdere er omfattet af, er færdigbehandlet for 2020-2022, hvorfor vores væsentligste omkostninger for det kommende år er kendt.

	Risici	Status
Operationelt	Coronapandemien har de seneste år haft en stor indvirkning på verden og Forenede Koncernens lokale markeder.	Forenede Koncernen har mærket en negativ afsmittende effekt af coronapandemien, når det kommer til tomme sengepladser på vores plejecentre, særligt i Sverige, ligesom hotel- og kantinedriften har været påvirket af rejserestriktioner og opfordringer til at arbejde hjemme. Vi ser en begyndende efterspørgsel på sengepladser, og forventer, at hotel- og kantinedriften i nogen grad fortsat vil være påvirket. Pandemien har omvendt også skabt flere mersalgsmuligheder og indtægter i form af ekstraleverancer af rengøringsydelser.
Personaleforhold	Omsorgs- og servicebranchen oplever i stigende grad udfordringer med at rekruttere faglært personale. Det gælder både internt i branchen, men også på tværs af arbejdsmarkedet, hvor en meget lav ledighed giver øget konkurrence om medarbejderne på tværs af hele servicefaget. Her er det blandt andet også vanskeligere at skaffe international arbejdskraft grundet coronapandemien og de skiftende rejserestriktioner.	Forenede Koncernen har mærket en negativ afsmittende effekt af coronapandemien, når det kommer til tomme sengepladser på vores plejecentre, særligt i Sverige, ligesom hotel- og kantinedriften har været påvirket af rejserestriktioner og opfordringer til at arbejde hjemme. Vi ser en begyndende efterspørgsel på sengepladser, og forventer, at hotel- og kantinedriften i nogen grad fortsat vil være påvirket. Pandemien har omvendt også skabt flere mersalgsmuligheder og indtægter i form af ekstraleverancer af rengøringsydelser.
Cybertrusler	I takt med at verden bliver mere og mere digitaliseret, stiger risikoen for teknologisk kriminalitet. Potentielle risici indebærer således hackerangreb, phishing og trusler mod den digitale drift.	I efteråret var Forenede Koncernen udsat for et mindre forsøg på phishing. Derfor er koncernens procedurer og best practice blevet skærpet, og medarbejderne har modtaget relevante instrukser i identificering og håndtering af eventuelle cybertrusler.

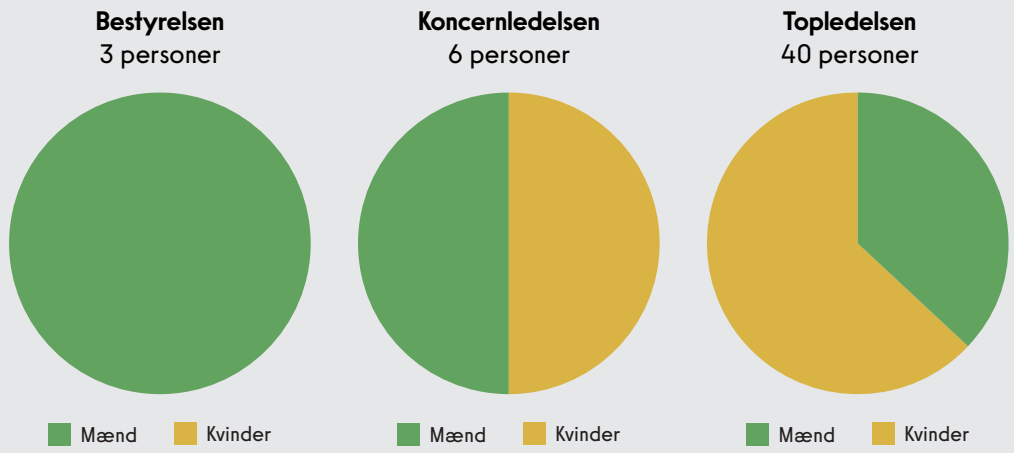
Vores ledelser

Når vi sammensætter vores ledelseshold ser vi på kompetencer og tidligere erfaringer, ligesom vi ser på de muligheder og talenter, de enkelte kandidater besidder. På den måde sikrer vi, at vores ledelseshold har et bredt felt af personer, kompetencer og forskellige styrker.

Vi har en høj andel af kvinder i mange af vores ledelser, og generelt vil vi forsøge at skabe en mere balanceret kønssammensætning i vores ledelseslag på alle niveauer. Vi er endnu ikke i mål, men vi er godt på vej.

Som en del af vores bæredygtighedsstrategi konkretiserer vi mål for området.

Kønsfordeling i vores ledelser



Mød Forenedes bestyrelse

Anders Kunze Bønding
Bestyrelsesformand

Anders Kunze Børsting (1965), bestyrelsesformand for Forenede A/S samt Forenede Holding, og han er stifter og direktør i AKB – Independent Advice ApS.

Bestyrelsesformand:
Forenede A/S
Forenede Holding
Fondsmæglerselskabet Investeringsrådgivning A/S
Greystone Capital Partners A/S
SpecialCars Invest Fond I A/S
Sanistål A/S

Bestyrelsesmedlem:
Abacus Medicine A/S
Moodagent A/S
IR Administration ApS
Selected Car Investment 2 A/S.

Thomas Gregers Honore
Bestyrelsesmedlem

Thomas Gregers Honoré (1969), bestyrelsesmedlem i Forenede A/S, samt direktør og stifter af DirectionH ApS.

Bestyrelsesformand:
Bestyrelsesformand i AudienceProject A/S
Bestyrelsesformand i Walton Road A/S

Bestyrelsesmedlem:
Forenede A/S
Forenede Holding
Rambøll Gruppen A/S
K/S Pigalopp
Legacy A/S

Morten Krogh Vermehren
Bestyrelsesmedlem

Morten Krogh Vermehren (1991), bestyrelsesmedlem i Forenede A/S og Business Consultant i KMD.

Bestyrelsesmedlem:
Forenede Service A/S
Forenede Holding A/S
Forenede Care A/S
Forenede Hotelservice A/S
Forenede Care Krisecentre ApS.

Forenede
Fordi der er forskel

Mød Forenedes koncernledelse

Lars Folkmann
CEO, Forenede

Lars Folkmann (1963), CEO i Forenede Koncernen siden februar 2021.

2020-2021
Næstformand i bestyrelsen for Forenede A/S

2014-2021
Cheif Commercial Officer hos CO-RO A/S

2002-2013
Commercial Director, Group VP og andre roller, ISS Danmark A/S.

1998-2002
Commercial Director Coca-Cola Botters Denmark

1996-1989
CEO Coca-Cola Danmark A/S

Gisela Sandin
CFO, Forenede

Gisela Sandin (1964), CFO i Forenede Koncernen siden januar 2022.

2018-2021
CFO i Forenede Service Sverige

2016-2018
Accounting Manager i Sigma Connectivity

2015-2016
Administrativ chef i Motum

2008-2015
Project Controller hos ISS Facility Services Sweden

2007-2008
Ekonomichef Munkeby Systems AB

Thomas Kempf
CEO, Forenede Service Danmark

Thomas Kempf (1967), CEO i Forenede Service Danmark siden maj 2021.

2018-2021
Managing Director i Newsec PAM A/S

2016-2018
COO i Coor DK

2014-2015
Global Account Director hos ISS

2013-2014
COO hos ISS UK

2008-2013
Senior Vice President i Saxo Bank

Madeleine Lundstrøm
CEO, Forenede Care Sverige

Madeleine Lundstrøm (1966), CEO i Forenede Care Sverige siden januar 2020.

2018-2019
Vice VD og kvalitetschef i Forenede Care Sverige

2013-2018
Regions- og kvalitetschef i Forenede Care Sverige

2009-2013
Regionschef i Forenede Care Sverige

Marco von Peltzer
CEO, Forenede Service Sverige

Marco von Peltzer (1962), CEO i Forenede Service Sverige siden 2010.

2009-2009
Managin Director hos Gate Gourmet

2004-2008
Tivoli and Restaurant Director i Gröna Lunds Tivoli AB

1988-2003
COO hos McDonald's Sweden

Stine Louise von Christierson
CEO, Forenede Care Danmark

Stine Louise von Christierson (1973), CEO i Forenede Care Danmark siden december 2016.

2015-2016
Regionchef og konsulent i Forenede Care Danmark

2010-2015
CEO og ejer i Stabil Pleje

2008-2010
Områdeleder i Estrids

Politikker

Politik for antikorruption og bestikkelse

Vi accepterer ikke bestikkelse eller tilsvarende af vores samarbejdspartnere. Vores retningslinjer medvirker til at gøre det lettere at opdage og undgå situationer, hvor der er risiko for, at en beslutning gennemføres på et uetisk grundlag.

Læs mere om vores politik her: www.forenede.dk/om-forenede/politik-for-antikorruption-og-bestikkelse

Whistleblowerordning

Vi ønsker at vide, hvis der sker uregelmæssigheder i vores organisation. Derfor har vi i 2021 oprettet en whistleblower-ordning. Medarbejdere, kunder og samarbejdspartnere kan således nemt og sikkert gøre opmærksom på mulige brud på fælles regler. Det er naturligvis også muligt at indberette anonymt, hvis man foretrækker fuld diskretion: www.forenede.dk/om-forenede/whitsleblowerordning

Politik for miljøforhold

Vi viser hensyn til miljøet og vi har de seneste år indført flere grønne tiltag. Vores indsats for miljøet sker på tværs af hele Forenede Koncernen gennem eksempelvis uddannelse af medarbejdere, strukturerede indkøbsprocesser, minimering af madspild samt prioritering af klimavenlige produkter.

Se mere her:
www.forenede.dk/om-forenede/politikker

Persondatapolitik

Vores behandling af personoplysninger sker altid i henhold til Persondataforordningen og bogføringsloven.

Læs mere om vores persondatapolitik her:
www.forenede.dk/om-forenede/politikker

Politik for menneskerettigheder

Vi respekterer naturligvis grundlæggende menneskerettigheder, og vi sikrer, at arbejdsmiljøet lever op til internationale standarder, FN's menneskerettighedserklæring og Den Europæiske Menneskerettighedskonvention. Samme krav stiller vi til alle samarbejdspartnere og leverandører.

Læs mere her:
www.forenede.dk/om-forenede/politikker

Dataetik, IT-sikkerhed og GDPR

Forenede har igennem de senere år arbejdet indgående med at øge digitaliseringen i forretningen, hvor data om medarbejdere, kunder og leverandører er i fokus. Disse behandles under et løbende fokus på dataetik, IT-sikkerhed og gældende GDPR-lovgivning, som vores medarbejdere uddannes i gennem kampagner og oplæring i interne systemer. Vi har vurderet, at det på nuværende tidspunkt ikke er nødvendigt med særskilt politik for dataetik.

Vi skærper løbende vores fokus på IT-sikkerhed, og vi sikrer vigtige data imod uautoriseret og ulovlig opbevaring, adgang eller offentliggørelse, og ITsikkerhedsorganisation er senest styrket i 2021. Dette arbejde fortsætter ind i 2022.

I Forenede har vi udarbejdet en specifik politik for persondata, der specificerer behandling af dette. Arbejdet skærpes med løbende kontroller og processer.

Læs mere om vores persondatapolitik her:
www.forenede.dk/om-forenede/politikker

Resultat

På de næste sider findes

- anvendt regnskabspraksis
- selskabsoplysninger
- revionserklæring
- regnskab

Den uafhængige revisors revisionserklæringer

Til kapitalejerne i Forenede A/S

Konklusion
Vi har revideret koncernregnskabet og årsregnskabet for Forenede A/S for regnskabsåret 01.01.2021 - 31.12.2021, der omfatter resultatopgørelse, balance, egenkapitalopgørelse og noter, herunder anvendt regnskabspraksis for såvel koncernen som selskabet samt pengestrømsopgørelse for koncernen. Koncernregnskabet og årsregnskabet udarbejdes efter årsregnskabsloven.

Det er vores opfattelse, at koncernregnskabet og årsregnskabet giver et retvisende billede af koncernens og selskabets aktiver, passiver og finansielle stilling pr. 31.12.2021 samt af resultatet af koncernens og selskabets aktiviteter og koncernens pengestrømme for regnskabsåret 01.01.2021 - 31.12.2021 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 koncernregnskabet og årsregnskabet". Vi er uafhængige af koncernen og selskabet i overensstemmelse med International Ethics Standards Board for Accountants' internationale retningslinjer for revisorers etiske adfærd (IESBA Code) og de yderligere etiske krav, der er gældende i Danmark, ligesom vi har opfyldt vores øvrige etiske forpligtelser i henhold til disse krav og IESBA Code. Det er vores opfattelse, at det opnåede revisionsbevis er tilstrækkeligt og egnet som grundlag for vores konklusion.

Ledelsens ansvar for koncernregnskabet og årsregnskabet
Ledelsen har ansvaret for udarbejdelsen af et koncernregnskab og 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 koncernregnskab og et årsregnskab uden væsentlig fejlinformation, uanset om denne skyldes besvigelser eller fejl.

Ved udarbejdelsen af koncernregnskabet og årsregnskabet er ledelsen ansvarlig for at vurdere koncernens og selskabets evne til at fortsætte driften, at oplyse om forhold vedrørende fortsat drift, hvor dette er relevant, samt at udarbejde koncernregnskabet og 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 koncernregnskabet og årsregnskabet
Vores mål er at opnå høj grad af sikkerhed for, om koncernregnskabet og 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.

Fejlinformation 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 brugerne træffer på grundlag af koncernregnskabet og 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 koncernregnskabet og 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 koncernens og selskabets interne kontrol.
- Tager vi stilling til, om den anvendte 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 koncernregnskabet og årsregnskabet på grundlag af uregnskabsprincippet 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 koncernens og 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 koncernregnskabet og årsregnskabet eller, hvis sådanne oplysninger ikke er tilstrækkelige, modificere vores konklusion. Vores konklusioner er baseret på det revisionsbevis, der er opnået frem til datoen for vores revisionspåtegning. Fremtidige begivenheder eller forhold kan dog medføre, at koncernen og selskabet ikke længere kan fortsætte driften.
- Tager vi stilling til den samlede præsentation, struktur og indhold af koncernregnskabet og årsregnskabet, herunder noteoplysningerne, samt om koncernregnskabet og årsregnskabet afspejler de underliggende transaktioner og begivenheder på en sådan måde, at der gives et retvisende billede heraf.
- Opnår vi tilstrækkeligt og egnet revisionsbevis for de finansielle oplysninger for virksomhederne eller forretningsaktiviteterne i koncernen til brug for at udtrykke en konklusion om koncernregnskabet. Vi er ansvarlige for at lede, føre tilsyn med og udføre koncernrevisionen. Vi er eneansvarlige for vores revisionskonklusion.

Vi kommunikerer med den øverste ledelse om blandt andet 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 koncernregnskabet og årsregnskabet omfatter ikke ledelsesberetningen, og vi udtrykker ingen form for konklusion med sikkerhed om ledelsesberetningen.

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

Vores ansvar er herudover 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 koncernregnskabet og årsregnskabet og er udarbejdet i overensstemmelse med årsregnskabslovens krav. Vi har ikke fundet væsentlig fejlinformation i ledelsesberetningen.

København, den 17. maj 2022

Deloitte
Statsautoriseret Revisionspartnerselskab
CVR-nr. 33 96 35 56

Henrik Jacob Vilmann Wellejus
Statsautoriseret revisor
MNE-nr. nme24807

Christian Sanderhage
Statsautoriseret revisor
NME-nr. nme23347

Selskabsoplysninger

Selskabet	Forenede A/S Buddingevej 312 - 316 2860 Søborg Telefon: 3969 5050 Hjemmeside: www.forenede.dk E-mail: info@forenede.dk CVR-nr.: 19 71 07 42 Stiftet: 5. april 2011 Hjemsted: Gladsaxe Regnskabsår: 1. januar – 31. december
Bestyrelse	Anders Kunze Bønding, formand Thomas Gregers Honore Morten Krogh Vermehren
Direktion	Lars Michael Folkmann
Revision	Deloitte Statsautoriseret Revisionspartnerskab Weidekampsgade 6 2300 København S
Bankforbindelse	Danske Bank
Generalforsamling	Ordinær generalforsamling afholdes 17. maj 2022 på selskabets adresse.
Dirigent	Christian Theodor Kjølbye

Anvendt regnskabspraksis

Årsrapporten for Forenede A/S er aflagt i overensstemmel-se med årsregnskabslovens bestemmelser for store virk-somheder i regnskabsklasse C stor.

Oplysninger om selskabets samfundsansvar, politik for miljø og respekt af menneskerettigheder samt den kønsmæssig sammensætning af ledelsen er offentliggjort på koncernens hjemmeside: www.forenede.dk/csr

Anvendt regnskabspraksis er uændret i forhold til sidste år.

Generelt om indregning og måling

I resultatopgørelsen indregnes indtægter i takt med, at de indtjenes. Herudover indregnes værdireguleringer af finansielle aktiver og forpligtelser, der måles til dagsværdi eller amortiseret kostpris. Endvidere indregnes i resultatopgørelsen alle 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.

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.
Visse finansielle aktiver og forpligtelser måles til amorti-seret kostpris, hvorved der indregnes en konstant effektiv rente over løbetiden. Amortiseret kostpris opgøres som oprindelig kostpris med fradrag af afdrag og tillæg/fradrag af den akkumulerede amortisering af forskellen mellem kostpris og det nominelle beløb. Herved fordeles kurstab og gevinst over løbetiden.

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

Konsolideringspraksis

Koncernregnskabet omfatter moderselskabet Forenede A/S samt virksomheder, hvori moderselskabet direkte eller Indirekte besidder flertallet af stemmerettighederne, eller hvori moderselskabet gennem aktiebesiddelse eller på an-den måde har en bestemmende indflydelse.

Ved konsolideringen sammendrages poster af ensartet karakter. Koncerninterne indtægter og omkostninger, aktiebesiddelser, udbytte og mellemværender samt realiserede og urealiserede interne gevinster og tab ved transaktioner mellem de konsoliderede virksomheder elimineres.

Indtægter og udgifter, der hidrører fra aktiviteter, der er bestemt til at ophører, herunder dattervirksomheder der forventes frasolgt, konsolideres ikke post for post, men medtages i stedet som et nettobeløb. I resultatopgørelsen vises nettoposten på en særskilt linje benævnt "Resultat af ophørende aktiviteter". I balancen er nettoposten af den ophørende aktiviteters aktiver og passiver medtaget under "Ophørende aktiviteter, der er anlægsaktiver".
Moderselskabets kapitalandele i de konsoliderede dattervirksomheder udlignes med moderselskabets andel af dattervirksomhedernes regnskabsmæssige indre værdi opgjort på det tidspunkt, hvor koncernforholdet blev etableret.

Ved køb af dattervirksomheder opgøres på anskaffelsestidspunktet forskellen mellem kostprisen og den regnskabsmæssige indre værdi i den købte virksomhed, efter at de enkelte aktiver og forpligtelser er reguleret til dagsværdi (overtagelsesmetoden). Resterende positive forskelsbe-løb indregnes i balancen under immaterielle anlægsaktiver som goodwill, der afskrives lineært i resultatopgørelsen over den forventede brugstid. Resterende negative forskelsbeløb indregnes straks i resultatopgørelsen.

Positive og negative forskelsbeløb fra erhvervede virksomheder kan, som følge af ændring i indregning og måling af nettoaktiver, reguleres indtil udgangen af det regnskabsår, der følger efter anskaffelsesåret. Disse reguleringer afspejler sig samtidig i værdien af goodwill eller negativ goodwill, herunder i allerede foretagne afskrivninger.

Segmentoplysninger
Der gives segmentoplysninger om omsætningen i kon-cernens aktivitetsområder. De rapportbare segmenter er identiske med sidste års rapporterbare segmenter med tilføjelse af Ejendomsdrift. Hospitalsservices og ældreomsorg er vist samlet af konkurrencemæssige hensyn.

Omregning af fremmed valuta
Transaktioner i fremmed valuta omregnes til transaktionsdagens kurs. Valutakursdifferencer, der opstår mellem transaktionsdagens kurs og kursen på betalingsdagen, indregnes i resultatopgørelsen som en finansiel post.

Tilgodehavender, gæld og andre monetære poster i fremmed valuta, som ikke er afregnet på balancedagen, omregnes til balancedagens kurs. Forskelle mellem balancedagens kurs og transaktionsdagens kurs indregnes i resultatopgørelsen som en finansiel post.

Resultatopgørelsen for udenlandske dattervirksomheder, der er selvstændige enheder, omregnes til transaktionsdagens kurs eller en tilnærmet gennemsnitskurs. Balanceposterne omregnes til balancedagens kurs. Valutakurs-reguleringer, der opstår ved omregning af egenkapitaler primo året og valutakursreguleringer, der opstår som følge af omregning af resultatopgørelsen til balancedagens kurs, indregnes direkte i egenkapitalen.
Resultatopgørelsen for integrerede udenlandske enheder omregnes til transaktionsdagens kurs eller en tilnærmet gennemsnitskurs, idet poster afledt af ikke monetære ba-lanceposter dog omregnes til transaktionsdagens kurser for de underliggende aktiver eller forpligtelser. Monetæ-re balanceposter omregnes til balancedagens kurs, mens ikke monetære poster omregnes til transaktionsdagens kurs. Valutakursreguleringer, der opstår ved omregningen, indregnes i resultatopgørelsen under finansielle poster.
Som målevaluta benyttes danske kroner. Alle andre valuta-er anses som fremmed valuta.

Resultatopgørelsen

Nettoomsætning
Nettoomsætningen indregnes i resultatopgørelsen, så-fremt levering og risikoovergang til køber har fundet sted inden årets udgang, og såfremt indtægten kan opgøres på-lideligt og forventes modtaget.
Nettoomsætningen indregnes eksklusiv moms og afgifter samt med fradrag af rabatter i forbindelse med salget.
Vareforbrug omfatter forbrug af varer og tjenesteydelser, her-under fremmed assistance og andre direkte omkostninger, der er medgået til udførelse og fremstilling af Selskabets varer og serviceydelser til opnåelse af årets omsætning.

Andre driftsindtægter og omkostninger
Andre driftsindtægter og omkostninger indeholder regnskabsposter af sekundær karakter i forhold til virksomhedens hovedaktivitet. Avance og tab ved salg af immaterielle og materielle anlægsaktiver indgår ikke i andre driftsindtægter og omkostninger men istedet som en del af årets af og nedskriver af anlægsaktiver.

Andre eksterne omkostninger
Andre eksterne omkostninger omfatter omkostninger til distribution, salg, reklame, administration, lokaler, tab på debitorer og operationelle leasingomkostninger.

Personaleomkostninger
Personaleomkostninger omfatter alle omkostninger for-bundet med medarbejdernes ansættelse i selskabet. Omkostningerne omfatter løn og gage, pensioner, andre sociale omkostninger samt personaleomkostninger i øvrigt. Desuden medtages koncerninterne personaleomkostninger i det omfang selskabet har gjort brug af koncernens stabspersonale. Tilskud og refusioner modtaget fra offent-lige myndigheder modregnes i de samlede personaleomkostninger.

Resultat af kapitalandele i dattervirksomheder
I resultatopgørelse indregnes den forholdsmæssige andel af resultat efter skat for året med fradrag af afskrivning af goodwill under posterne "resultat af kapitalandele i dattervirksomheder".

Finansielle poster
Finansielle indtægter og omkostninger omfatter renter, finansielle omkostninger ved finansiel leasing, realiserede og urealiserede valutakursreguleringer, kursregulering på værdipapirer og amortisering af realkreditlån.

Selskabsskat og udskudt skat
Selskabet er sambeskattet med de danske koncernfor-bundne virksomheder. Udenlandske koncernforbundne virksomheder er ikke omfattet af sambeskatningen.

Moderselskabet Bravour ApS fungerer som administrati-onsselskab. Den samlede danske skat af de danske kon-cernforbundne virksomheder fordeles på såvel overskud som underskud i de koncernforbundne danske virksomheder i forhold til disses skattepligtige indkomster. De sambeskattede selskaber indgår i acontoskatteordningen. Skat af årets resultat, som består af årets aktuelle skat og årets udskudte skat, indregnes i resultatopgørelsen med den del, der kan henføres til årets resultat og direkte på egenkapitalen med den del, der kan henføres til egenkapitaltransaktioner. Rentetillæg, som følge af for lidt betalt acontoskat, betragtes som en yderligere selskabsskat for året og afsættes i resultatopgørelse sammen med den beregnet skat.

Ændring i udskudt skat som følge af ændringer i skattesatser indregnes i resultatopgørelsen.

Balancen

Anlægsaktiver generelt
Den regnskabsmæssige værdi af såvel immaterielle som materielle anlægsaktiver vurderes årligt for indikationer på værdiforringelse, ud over det som udtrykkes ved normal 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. Som genindvindingsværdi anvendes den højeste værdi af nettosalgspris og kapitalværdi. Kapitalværdien opgøres som nutidsværdien af de forventede fremtidige nettoindtægter fra anvendelsen af aktivet eller aktivgruppen.

Anlægsaktiver eller grupper af aktiver, der er bestemt til at ophører, måles til den laveste værdi af aktivernes regn-skabsmæssige værdi og dagsværdien fratrukket salgsomkostninger. Sådanne aktiver præsenteres særskilt i resultatopgørelse og balance.

Eventuelle nedskrivning af aktiverne til nettosalgspris indregnes i resultatet. Der foretages ingen ændring af sammenligningstal fra tidligere år for anlægsaktiver eller aktivitet, der kategoriseres som værende ophørende.

Immaterielle anlægsaktiver Goodwill
Goodwill er optaget til anskaffelsespris med fradrag af lineære afskrivninger over aktivets forventede økonomiske levetid.

Når selskabet overtager en aktivitet fra en kunde som følge af dennes outsourcing af aktiviteten, vil selskabet i nogen situationer blive pålagt meromkostninger til afvikling eller omstrukturering af overdraget personale. Er meromkostningerne medkalkuleret i tilbuddet til kunden, optages meromkostningerne som en forpligtelse og goodwill ved kontraktstart. Aktiveringen af meromkostningerne sker dog kun i de situationer hvor Selskabet ikke kompenseres herfor af dets kunder i samme takt som omkostningerne afholdes.

Afskrivninger af aktivet foretages lineært over 1 O år. Selskabet antager, at den økonomiske levetid for goodwill ud fra brancheforhold og tidligere års erfaringer kan ansættes til 10 år. Aktiverede meromkostninger ved overtagelse af aktiviteter i tilknytning til kundernes outsourcing, afskrives over kontrakternes indviduelle løbetid. Typisk 3-5 år.

Udviklingsomkostninger
Omkostninger forbrugt til udvikling af nye systemer akti-veres og afskrives over aktivets forventede levetid, som er fastsat til 3 år. Aktiverede udviklingsomkostninger måles til kostpris med fradrag af akkumulerede af og nedskrivninger eller genindvindingsværdi, såfremt denne er lavere. Et beløb svarende til de aktiverede udviklingsomkostninger i balancen indregnes i posten "reserve for udviklingsom-kostninger" under egenkapitalen. Reserven formindskes i værdi som følge af afskrivningerne.

Omkostninger på udviklingsprojekter omfatter gager, afskrivninger og andre omkostninger, der direkte og indirekte kan henføres til selskabets udviklingsaktiviteter.

Udviklingsprojekter, der er klart definerede og identificerbare, hvor den tekniske udnyttelsesgrad, til strækkelige ressourcer og et potentielt fremtidigt marked eller udviklingsmulighed i koncernen kan påvises, og hvor det er hensigten at fremstille, markedsføre eller anvende projektet, indregnes som immaterielle anlægsaktiver, såfremt der er tilstrækkelig sikkerhed for, at kapitalværdien af den fremtidige indtjening kan dække produktions, salgs og administrationsomkostninger samt selve udviklingsomkostningerne.

Materielle anlægsaktiver
Grunde og bygninger anvendt som domicilejendomme, indretning af lejede lokaler, andre anlæg, driftsmateriel og inventar måles til kostpris med fradrag af akkumulerede af og nedskrivninger. Der afskrives ikke på grunde.

Kostprisen omfatter anskaffelsesprisen og omkostninger direkte tilknyttet anskaffelsen indtil det tidspunkt, hvor aktivet er klart til at blive taget i brug.

Domicilejendomme værdiansættes til anskaffelsespris med tillæg af opskrivninger og med fradrag af akkumulerede af-skrivninger.

Ejendomme, der er anskaffet med henblik på udlejning samt videresalg, benævnes Investeringsejendomme og værdiansættes til dagsværdi. Reguleringen af dagsværdien og realiseret tab og fortjenester ved salg medtages i resultatopgørelsen som en særskilt post i resultatet fra ordinære drift. Disse ejendomme afskrives ikke. Grunde og bygning · er, der er investeringsejendomme beregnet til udlejning og videresalg, indregnes i balancen til dagsværdi uden handelsomkostninger. Ændringer i ejendommenes dagsværdi indregnes i resultatopgørelsens ordinær drift. Ejendommene afskrives ikke.

Der foretages lineære afskrivninger baseret på følgende vurdering af aktivernes forventede brugstider:

Bygninger, der er domicilejendomme	33-40 år
Bygninger, der er investeringsejendomme	afskrives ikke
Bygningsinstallationer	12,5 år
Indretning lejede lokaler	3-10 år
Andre anlæg, driftsmateriel og inventar	3-5 år
Software, edb og installationer	3 år

Restværdien af virksomhedens materielle anlægsaktiver revurderes årligt.

Afskrivningsgrundlaget udgør den bogførte anskaffelsessum med tillæg af opskrivninger og med fradrag af eventuel scrapværdi. Scrapværdien udgør det enkelte anlægsaktivs skønnede salgsværdi efter endt brugstid. Kun domicilejendommene skønnes at have en scrapværdi, der tager udgangspunkt i grundværdiens andel af den bogførte værdi.

Nyanskaffelser med en anskaffelsespris under DKK 30.700 omkostningsføres fuldt ud i anskaffelsesåret medmindre anskaffelserne indgår i en samlet større investering. Afskrivninger samt avance og tab ved løbende udskiftning af materielle anlægsaktiver medtages under afskrivninger.

Leasing

Leasingkontrakter, hvor selskabet har alle væsentlige risici og fordele forbundet med ejendomsretten (finansiel leasing), indregnes i balancen til det laveste af dagsværdien af aktivet og nutidsværdien af leasingydelserne, beregnet ved anvendelse af leasingaftalens interne rentefod eller en tilnærmet værdi heraf som diskonteringsfaktor. Finansielt leasede aktiver af og nedskrives efter samme praksis som fastlagt for selskabets øvrige anlægsaktiver.

Den kapitaliserede restleasingforpligtelse indregnes i balancen som en gældsforpligtelse, og leasingydelsens rentedel omkostningsføres løbende i resultatopgørelsen.

Alle øvrige leasingkontrakter betragtes som operationel leasing. Ydelser i forbindelse med operationel leasing indregnes lineært i resultatopgørelsen over leasingperioden.

Kapitalandele i dattervirksomheder

Kapitalandele i dattervirksomheder indregnes og måles efter den ind re værdis metode.

I balancen indregnes under posten "Kapitalandele i dattervirksomheder" dattervirksomhedernes regnskabsmæssige indre værdi opgjort med udgangspunkt i dagsværdien af de identificerbare nettoaktiver på anskaffelsestidspunktet med fradrag eller tillæg af urealiserede koncerninterne avancer eller tab og med tillæg af resterende værdi af positiv forskelsværdi (goodwill) og fradrag af en resterende negativ forskelsværd i (negativ goodwill).

Den samlede nettoopskrivning af kapitalandele i dattervirksomheder henlægges via overskudsdisponeringen til "Reserve for nettoopskrivning efter den indre værdis metode" under egenkapitalen. Reserven reduceres med ud-bytteudladninger til moderselskabet og reguleres med andre egenkapitalbevægelser i dattervirksomhederne.

Dattervirksomheder med negativ regnskabsmæssig indre værdi indregnes til DKK 0. Har moderselskabet en retslig eller en faktisk forpligtelse til at dække virksomhedens underbalance, indregnes en hensat forpligtelse hertil. Dette gælder også såfremt moderselskabet har til hensigt at dække underbalancen.

Varebeholdninger
Varebeholdninger måles til kostpris på grundlag af vejede gennemsnitspriser. I tilfælde, hvor kostprisen er højere end nettorealisationsværdien, nedskrives til denne lavere værdi.

Kostpris for handelsvarer samt råvarer og hjælpematerialer opgøres som anskaffelsespris med tillæg af hjemtagelsesomkostninger.

Nettorealisationsværdien for varebeholdninger opgøres som salgspris med fradrag af færdiggørelsesomkostninger og omkostninger, der afholdes for at effektuere salget, og fastsættes under hensyntagen til omsættelighed, ukurans og udvikling i forventet salgspris.

Tilgodehavender
Tilgodehavender måles i balancen til amortiseret kostpris eller en lavere nettorealisationsværdi, hvilket her svarer til pålydende værdi med fradrag af nedskrivning til imødegåelse af tab. Nedskrivninger til tab opgøres på grundlag af en individuel vurdering af de enkelte tilgodehavender samt for tilgodehavender fra salg tillige med en generel nedskrivning baseret på selskabets erfaringer fra tidligere år.

Periodeafgrænsningsposter
Periodeafgrænsningsposter opført som aktiver omfatter afholdte forudbetalte omkostninger vedrørende efterfølgende regnskabsår samt leveret ikke faktureret varer og tjenesteydelser.

Egenkapital
Udbyttet, som ledelsen foreslår uddelt for regnskabsåret, vises som en særskilt post under egenkapitalen.

Udskudte skatteaktiver og forpligtelser
Der indregnes udskudt skat af alle midlertidige forskelle mellem regnskabs og skattemæssig værdi af aktiver og forpligtelser. Der indregnes dog ikke udskudt skat af midlertidige forskelle vedrørende ikke skattemæssigt afskrivningsberettiget goodwill samt andre poster, hvis disse, bortset fra ved virksomhedsovertagelse, er opstået på anskaffelsestidspunktet uden at have effekt på det regnskabsmæssige resultat eller den skattepligtige indkomst. Udskudt skat måles på grundlag af de skatteregler og skattesatser, der med balancedagens lovgivning vil være gældende, når den udskudte skat forventes udløst som aktuel skat. I de tilfælde, hvor opgørelse af skatteværdien kan foretages efter alternative beskatningsregler, måles udskudt skat på grundlag af den planlagte anvendelse af aktivet henholdsvis afvikling af forpligtelsen.

Udskudte skatteaktiver, herunder skatteværdien af fremførelsesberettigede skattemæssigt underskud, måles til den værdi, hvortil aktivet forventes at kunne realiseres, enten ved udligning i skat af fremtidig indtjening eller ved modregning i udskudte skatteforpligtelser.

Udskudte skatteaktiver og forpligtelser præsenteres modregnet inden for samme juridiske skatteenhed.

Aktuelle skattetilgodehavender og forpligtelser
Aktuelle skattetilgodehavender og forpligtelser indregnes i balancen med det beløb, der kan beregnes på grundlag af årets forventede skattepligtige indkomst reguleret for skat af tidligere års skattepligtige indkomster. Skattetilgodehavender og forpligtelser præsenteres mod-regnet i det omfang, der er legal modregningsadgang, og posterne forventes afregnet netto eller samtidig.

Gældsforpligtelser
Gældsforpligtelser indregnes ved lånoptagelse til det mod-tagne provenu med fradrag af afholdte transaktionsomkostninger. I efterfølgende perioder måles de finansielle forpligtelser til amortiseret kostpris, således at forskellen mellem provenuet og den nominelle værdi indregnes i resultatopgørelsen som en renteomkostning over låneperioden.

Under gældsforpligtelser indregnes tillige den kapitalisere-de restleasingforpligtelse på finansielle leasingkontrakter.

Andre gældsforpligtelser, som omfatter gæld til leverandører, tilknyttede virksomheder samt anden gæld, måles til amortiseret kostpris, hvilket sædvanligvis svarer til nominel værdi.

Pengestrømsopgørelse
Pengestrømsopgørelsen viser selskabets pengestrømme for året opdelt på driftsaktivitet, investeringsaktivitet og finansieringsaktivitet, årets forskydning i likvider samt likvider ved årets begyndelse og slutning.

Pengestrøm fra driftsaktivitet
Pengestrømme fra driftsaktivitet opgøres som årets resultat reguleret for ændring i driftskapitalen og ikke kontante resultatposter som af og nedskrivninger og hensatte forpligtelser. Driftskapitalen omfatter omsætningsaktiver minus kortfristede gældsforpligtelser eksklusiv de poster, der indgår i likvider og koncernmellemværender.

Pengestrøm fra Investeringsaktivitet
Pengestrømme fra investeringsaktivitet omfatter penge-strømme fra køb og salg af immaterielle, materielle og finansielle anlægsaktiver.

Pengestrøm fra finansieringsaktivitet
Pengestrømme fra finansieringsaktivitet omfatter pengestrømme fra optagelse og tilbagebetaling af langfristede gældsforpligtelser samt ind og udbetalinger til og fra selskabsdeltagerne og andre koncernforbundne selskaber.

Likvider
Likvider omfatter likvide beholdninger modregnet træk på driftskreditter ydet af pengeinstitutter.

Nøgletal
Nøgletallene er udarbejdet i overensstemmelse med Finansforeningens "Nøgletalsvejledning".

Resultatopgørelse, Forenede A/S

		Koncern		Moderselskab	
	Note	2021 T.DKK	2020 T.DKK	2021 T.DKK	2020 T.DKK
Nettoomsætning	1	2.635.152	2.573.950	0	0
Vareforbrug		-169.002	-186.479	0	0
Bruttoresultat		2.466.150	2.387.471	0	0
Andre driftsindtægter	2	33.080	29.121	0	0
Andre eksterne omkostninger		-274.561	-208.952	-509	-457
Personaleomkostninger	3	-2.178.971	-2.113.374	0	0
Resultat før afskrivninger og finansielle poster (EBITDA)		**45.698**	**94.266**	**-509**	**-457**
Af- og nedskrivninger	4	-34.193	-32.497	0	0
Resultat af primær drift		11.505	61.769	-509	-457
Resultat af kapitalandele i dattervirksomheder	5	0	0	4.451	37.241
Resultat af ophørende aktiviteter	5	-948	-6.764	0	0
Finansielle indtægter	6	32	351	945	663
Finansielle omkostninger	7	-2.782	-2.343	-381	-368
Resultat før skat		7.807	53.013	4.506	37.079
Skat af årets resultat	8	-3.313	-15.899	-12	35
Årets resultat		4.494	37.114	4.494	37.114

Balance, Forenede A/S

AKTIVER	Note	Koncern 2021 T.DKK	Koncern 2020 T.DKK	Moderselskab 2021 T.DKK	Moderselskab 2020 T.DKK
Anlægsaktiver					
Immaterielle anlægsaktiver					
Goodwill	10	50.003	58.018	0	0
Udviklingsprojekter	10	1.371	2.207	0	0
		51.374	**60.225**	**0**	**0**
Materielle anlægsaktiver					
Domicilejendomme	11	150.826	155.475	0	0
Investeringsejendomme	11	20.635	29.191	0	0
Andre anlæg, driftsmateriel og inventar	11	34.645	38.712	0	0
Indretning af lejede lokaler	11	4.833	4.518	0	0
		210.939	**227.896**	**0**	**0**
Finansielle anlægsaktiver					
Kapitalandele i tilknyttede virksomheder	12	0	0	302.424	308.095
Deposita	12	0	1.084	0	0
		0	**1.084**	**302.424**	**308.095**
Anlægsaktiver i alt		**262.313**	**289.205**	**302.424**	**308.095**
Omsætningsaktiver					
Råvarer og hjælpematerialer		3.349	4.168	0	0
Varebeholdninger i alt		**3.349**	**4.168**	**0**	**0**
Tilgodehavender fra salg og tjenesteydelser		308.546	265.335	0	0
Tilgodehavender hos tilknyttede virksomheder		0	1.231	17.567	46.849
Skatteaktiv	15	7.507	4.102	0	75
Tilgodehavende selskabsskat		5.284	9.508	0	0
Andre tilgodehavender		27.170	137.105	0	0
Periodeafgrænsningsposter	13	108.014	28.248	0	0
Tilgodehavender i alt		**456.521**	**445.529**	**17.567**	**46.924**
Likvide beholdninger		**168.435**	**164.667**	**0**	**0**
Omsætningsaktiver i alt		**628.305**	**614.364**	**17.567**	**46.924**
Aktiver i alt		**890.618**	**903.569**	**319.991**	**355.019**

Balance, Forenede A/S

		Koncern		Moderselskab	
PASSIVER	**Note**	**2021 T.DKK**	**2020 T.DKK**	**2021 T.DKK**	**2020 T.DKK**
Aktiekapital	14	1.000	1.000	1.000	1.000
Reserver for nettoopskrivninger efter indre værdies metode		0	0	173.698	179.369
Reserve for opskrivning af ejendomme		49.847	51.949	0	0
Reserve for udviklingsomkostninger		1.066	1.722	0	0
Overført resultat		217.682	273.452	94.897	147.754
Foreslået udbytte for regnskabsåret		15.000	0	15.000	0
Egenkapital i alt		**284.595**	**328.123**	**284.595**	**328.123**
Hensættelse til udskudt skat	15	31.340	32.763	0	0
Hensatte forpligtelser i alt		**31.340**	**32.763**	**0**	**0**
Kreditinstitutter	16	31.029	33.285	0	0
Anden langfristet gæld	16	65.882	68.872		
Langfristede gældsforpligtelser		**96.911**	**102.157**	**0**	**0**
Kreditinstitutter og Anden gæld - kortfristet del		8.738	20.535	0	0
Gæld til pengeinstitutter		65.021	11.977	0	0
Leverandører af varer og tjenesteydelser		52.214	39.440	170	165
Gæld til tilknyttede virksomheder		3.070	3.096	27.540	26.709
Selskabsskat		2.510	6.592	12	0
Periodeafgrænsingsposter		162.018	150.790	0	0
Anden gæld		184.201	208.096	7.674	22
Kortfristede gældsforpligtelser i alt		**477.772**	**440.526**	**35.396**	**26.896**
Gældsforpligtelser i alt		**574.683**	**542.683**	**35.396**	**26.896**
Passiver i alt		**890.618**	**903.569**	**319.991**	**355.019**
Pantsætninger og sikkerhedsstillelser	17				
Honorar til generalforsamlingsvalgt revisor	18				
Nærtstående parter og ejerforhold	19				
Omtale af betydningsfulde hændelser, som er indtruffet efter regnskabsårets afslutning	20				

Egenkapitalopgørelse, Forenede A/S

Moderselskab

	Aktie kapital	Reserve for nettopskriv-ning af kapitalandele efter indre værdis metode	Overført resultat	Foreslået udbytte	I alt
Egenkapitalopgørelse for år 2021					
Egenkapital pr. 1. januar 2021	1.000	179.369	147.754	0	328.123
Ekstraordinært udbytte, udbetalt			-37.904	0	-37.904
Udloddet udbytte	0	0		0	0
Regulering af kapitalandel tidligere år	0	-4.677	0	0	-4.677
Kursregulering ved omregning til ultimokurs	0	-5.441	0	0	-5.441
Overført af årets resultat	0	4.447	-14.953	15.000	4.494
Egenkapital pr. 31. december 2021	**1.000**	**173.698**	**94.897**	**15.000**	**284.595**

Kapitalandele i Forenede Care A/S reguleret som følge af regulering af momsfradrag tidligere år.

	Aktie kapital	Reserve for nettopskriv-ning af kapitalandele efter indre værdis metode	Overført resultat	Foreslået udbytte	I alt
Egenkapitalopgørelse for år 2020					
Egenkapital pr. 1. januar 2020	1.000	152.330	127.358	10.000	290.688
Udloddet udbytte	0	0	524	-10.000	-9.476
Kursregulering ved omregning til ultimokurs	0	9.797	0	0	9.797
Overført af årets resultat	0	17.242	19.872	0	37.114
Egenkapital pr. 31. december 2020	**1.000**	**179.369**	**147.754**	**0**	**328.123**

Egenkapitalopgørelse, Forenede A/S

Koncern

	Aktie kapital	Reserve for udviklingsom-kostninger	Opskriv-ningshen-læggelser	Overført resultat	Foreslået udbytte	I alt
Egenkapitalopgørelse for år 2021						
Egenkapital pr. 1. januar 2021	1.000	1.722	51.949	273.452	0	328.123
Udloddet udbytte				-37.904	0	-37.904
Kursregulering ved omregning til ultimokurs	0	0	0	-5.441	0	-5.441
Regulering af kapitalandel tidligere år				-4.677		-4.677
Årets regulering af bundne reserver	0	-656	-2.102	2.758	0	0
Overført af årets resultat	0	0	0	-10.506	15.000	4.494
Egenkapital pr. 31. december 2021	**1.000**	**1.066**	**49.847**	**217.682**	**15.000**	**284.595**

Kapitalandele i Forenede Care A/S reguleret som følge af regulering af momsfradrag tidligere år.

	Aktie kapital	Reserve for udviklingso mkostninger	Opskriv-ningshen-læggelser	Overført resultat	Foreslået udbytte	I alt
Egenkapitalopgørelse for år 2020						
Egenkapital pr. 1. januar 2020	1.000	2.541	56.684	220.463	10.000	290.688
Kursregulering ved omregning til ultimokurs				524	-10.000	-9.476
Årets regulering af bundne reserver	0	0	0	9.797	0	9.797
Overført af årets resultat	0	-819	-4.735	5.554	0	0
Udbetalt udbytte til aktionærerne	0	0	0	37.114	0	37.114
Egenkapital pr. 31. december 2020	**1.000**	**1.722**	**51.949**	**273.452**	**0**	**328.123**

Pengestrømsopgørelse, Forenede A/S

		Koncern		Moderselskab	
	Note	2021 T.DKK	2020 T.DKK	2021 T.DKK	2020 T.DKK
Årets resultat		4.494	37.114	4.494	37.114
Reguleringer	**21**	40.256	50.388	-5.003	-37.571
Ændring i driftskapital	**22**	-10.845	52.302	37.775	-10.437
Pengestrømme fra drift før finansielle poster		**33.905**	**139.804**	**37.266**	**-10.894**
Renteindbetalinger og lignende	**23**	32	351	945	663
Renteudbetalinger og lignende	**24**	-2.782	-2.340	-381	-368
Pengestrømme fra ordinær drift		**31.155**	**137.815**	**37.830**	**-10.599**
Regulering af kapitalandel tidligere år		5.986	0	0	0
Betalt selskabsskat		-7.999	-9.400	74	74
Pengestrømme fra driftsaktivitet		**29.142**	**128.415**	**37.904**	**-10.525**
Køb af immaterielle anlægsaktiver		-34.575	-788	0	0
Køb af materielle anlægsaktiver		-21.289	-36.569	0	0
Køb af finansielle anlægsaktiver		0	0	0	0
Salg af im- og materielle anlægsaktiver		36.750	5.270	0	0
Modtagne udbytter		0	0	0	20.000
Modtagne afdrag af langfristet tilgodehavender		1.084	780	0	0
Andre pengestrømme fra investeringsaktivitet		-5.441	9.797	0	0
Pengestrømme fra investeringsaktivitet		**-23.471**	**-21.510**	**0**	**20.000**
Tilbagebetaling af gæld til realkreditinstitutter, kreditinstitutter og leasingselskaber		-21.527	37.912	0	0
Optagelse og nettofinansiering af langfristet gæld		4.484	4.484	0	0
Betalt udbytte		-37.904	-9.476	-37.904	-9.476
Pengestrømme fra finansieringsaktivitet		**-54.947**	**32.920**	**-37.904**	**-9.476**
Ændring i likvider		**-49.276**	**139.825**	**0**	**-1**
Likvide beholdninger netto, primo		152.690	12.865	0	1
Likvide beholdninger netto, ultimo	**25**	**103.414**	**152.690**	**0**	**0**

Noter til årsrapporten, Forenede A/S

		Koncern		Moderselskab	
		2021 T.DKK	2020 T.DKK	2021 T.DKK	2020 T.DKK
1	**Segmentoplysninger, nettoomsætning**				
	Aktiviteter				
	Facility services og -management	927.545	968.691	0	0
	Hospitalsservice og ældreomsorg	1.460.886	1.396.585	0	0
	Ejendomsservice	151.770	97.982		
	Kantinedrift	94.951	110.692	0	0
		2.635.152	**2.573.950**	**0**	**0**
	Geografiske markeder				
	Danmark	952.698	965.816	0	0
	Sverige	1.682.454	1.608.134	0	0
		2.635.152	**2.573.950**	**0**	**0**
2	**Andre driftsindtægter**				
	Lejeindtægter	4.971	5.725	0	0
	Fortjeneste ved salg af aktiviteter	659	412	0	0
	Modtaget kompensation for COVID19 relaterede omkostninger	3.516	22.984	0	0
	Øvrige driftsindtægter	23.934	0	0	0
		33.080	**29.121**	**0**	**0**
3	**Personaleomkostninger**				
	Lønninger og gager	1.704.779	1.670.566	0	0
	Pensioner	110.386	111.708	0	0
	Andre omkostninger til social sikring	354.710	332.167	0	0
	Offentlige tilskud og refusioner	-36.931	-28.832	0	0
	Øvrige personaleomkostninger	46.027	27.765	0	0
		2.178.971	**2.113.374**	**0**	**0**
	Heraf udgør lønninger til direktion og bestyrelse:				
	Direktion og bestyrelse	4.812	3.090	0	0
		4.812	3.090	0	0
	Gennemsnitligt antal beskæftigede medarbejdere	**5.252**	**5.225**	**0**	**0**

Noter til årsrapporten, Forenede A/S

		Koncern		Moderselskab	
		2021 T.DKK	2020 T.DKK	2021 T.DKK	2020 T.DKK
4	**Afskrivninger**				
	Goodwill	7.653	8.649	0	0
	Indretning af lejede lokaler	1.653	2.176	0	0
	Udviklingsprojekt	396	1.061	0	0
	Grunde og bygninger	6.734	6.481	0	0
	Inventar, biler og maskiner	15.028	14.273	0	0
	Fortjeneste ved salg af materielle anlægsaktiver	2.729	-143	0	0
		34.193	**32.497**	**0**	**0**
5	**Resultat af kapitalandele i dattervirksomheder**				
	Andel af overskud i dattervirksomheder	0	0	4.624	37.414
	Andel af underskud i dattervirksomheder	0	0	-173	-173
	Resultat fra ophørende aktiviteter	-948	-1.130	0	0
	Nedskrivning af værdi af kapitalandele i Dattervirksomheder der er ophørende	0	-5.634	0	0
		-948	**-6.764**	**4.451**	**37.241**
6	**Finansielle indtægter**				
	Finansielle indtægter fra tilknyttede virksomheder	0	0	945	663
	Valutakursregulering	0	177	0	0
	Øvrige finansielle indtægter	32	174	0	0
		32	**351**	**945**	**663**
7	**Finansielle omkostninger**				
	Finansielle omkostninger til tilknyttede virksomheder	0	0	381	368
	Valutakursregulering	663	0	0	0
	Amortiseringsomkostninger	0	3	0	0
	Øvrige finansielle omkostninger	2.119	2.340	0	0
		2.782	**2.343**	**381**	**368**
8	**Skat af årets resultat**				
	Årets aktuelle skat	9.279	16.643	12	0
	Årets udskudte skat	-5.966	-808	0	-35
	Skat af skattepligtig indkomst vedrørende tidligere år	0	64	0	0
		3.313	**15.899**	**12**	**-35**

Forenede A/S er sambeskattet med alle tilknyttede danske virksomheder.

9	**Forslag til resultatdisponering**		
	Hensat til reserver for nettoopskrivning af kapitalandele efter indre værdis metode	4.447	17.242
	Foreslået udbytte	15.000	0
	Overført til overført resultat	-14.953	19.872
	Disponeret i alt	**4.494**	**37.114**

Noter til årsrapporten, Forenede A/S

10 Immaterielle anlægsaktiver

	Koncern			Moderselskab	
T.DKK	Koncern-goodwill	Udviklings projekter u/opførelse	Udviklings projekter	Goodwill	Udviklings projekter
Kostpris pr. 1. januar 2021	91.563	0	8.827	0	0
Regulering til ultimokurs	-788	0	0	0	0
Årets tilgang	34.939	0	0	0	0
Årets afgang	-27.857	0	0	0	0
Kostpris pr. 31. december 2021	97.857	0	8.827	0	0
Afskrivninger pr. 1. januar 2021	33.545	0	6.620	0	0
Regulering til ultimokurs	-424	0	0	0	0
Årets afskrivninger, ved virksomhedskøb	0		440	0	0
Årets afskrivninger	7.653	0	396	0	0
Afskrevet på årets afgang	7.080	0	0	0	0
Afskrivninger pr. 31. december 2021	47.854	0	7.456	0	0
Regn. værdi pr. 31. december 2021	**50.003**	**0**	**1.371**	**0**	**0**
Afskrives over	3 - 10 år		3 - 5 år		

Koncernens udviklingsomkostninger går primært til etablering af subbrands og udvikling af nye eller forbedret services. Servicebranchen har været præget af konstant faldende priser, men også efterspørgsel efter mere sammensatte og specialiserede services af god kvalitet. Koncernens udviklingsomkostninger anvendes derfor til målrettet at øge effektiviteten i udførelsen af vores services samt til at skabe servicekoncepter, der klart adskiller sig fra konkurrenternes lignende serviceydelser. De senere år har vi blandt udviklet subbrands'ene Kokkenes Køkken og Tjek Ejendomsservice, der har vist sig meget levedygtige. Der har i 2021 ikke været igangsat nye udviklingsprojekter.

Noter til årsrapporten, Forenede A/S

11 Materielle anlægsaktiver

	Koncern			
T.DKK	**Domicil ejendomme**	**Investerings-ejendomme**	**Andre anlæg driftsmateriel og inventar**	**Indretning af lejede lokaler**
Kostpris pr. 1. januar 2021	168.352	29.191	250.334	15.056
Regulering til ultimokurs	-1.788	0	-1.925	1.788
Årets tilgang	3.629	0	17.647	112
Årets afgang	0	-8.556	-9.684	0
Kostpris pr. 31. december 2021	170.193	20.635	256.372	16.956
Opskrivninger pr. 1. januar 2021	94.353	0	0	0
Regulering til ultimokurs	-779	0	0	0
Årets opskrivning	0	0		
Opskrivninger pr. 31. december 2021	93.574	0	0	0
Afskrivninger pr. 1. januar 2021	107.230	0	211.622	10.538
Regulering til ultimokurs	-1.087	0	-1.450	-68
Årets afskrivninger, ved virksomhedskøb	0	0	1.733	0
Årets afskrivninger	6.734	0	15.028	1.653
Tilbageførte afskrivninger på årets	64	0	-5.206	0
Afskrivninger pr. 31. december 2021	112.941	0	221.727	12.123
Regnskabsmæssig værdi pr. 31.	**150.826**	**20.635**	**34.645**	**4.833**
Afskrives over	33 - 40 år	33 - 40 år	3 - 5 år	10 år
Heraf indgår finansielt leasede aktiver med	0	0	4.591	0

Den regnskabsmæssige værdi af grunde og bygninger ekskl. opskrivninger udgør pr. 31.12.2021 T.DKK 81.868 mod T.DKK 83.739 den 31.12.2020. Årets afskrivning af opskrivningen udgør T.DKK 2.119 og de akkumulerede afskrivninger T.DKK 29.668

12 Kapitalandele i dattervirksomheder og andre værdipapirer

	Koncern	Moderselskab
T.DKK	Deposita	Kapitalandele i dattervirksomhed.
Kostpris pr. 1. januar 2021	1.083	128.726
Årets afgang	-1.083	0
Kostpris pr. 31. december 2021	0	128.726
Værdireguleringer pr. 1. januar 2021	0	179.365
Regulering værdipapirer til ultimokurs	0	-5.441
Regulering af kapitalandel tidligere år	0	-4.677
Årets resultat	0	4.451
Værdireguleringer pr. 31. december 2021	0	173.698
Regnskabsmæssig værdi pr. 31. december 2021	**0**	**302.424**

Kapitalandele i dattervirksomheder specificeres således: (T.DKK)

Moderselskabet

Navn	Hjemsted	Ejerandel i %	Selskabs kapital	Bogført værdi	Egen-kapital	Årets resultat
Forenede Holding A/S	Gladsaxe, Danmark	100%	1.000	301.390	301.390	4.601
U.C. Ejendomme ApS	Esbjerg, Danmark	100%	125	1.034	1.034	-150
				302.424	**302.424**	**4.451**

Øvrige datterselskaber

I koncernen indgår følgende dattervirksomheder

Navn	Hjemsted	Valuta	Ejerandel i %	Selskabs kapital	Egen-kapital	Årets resultat
U.C. Ejendomme ApS	Esbjerg, Danmark	T.DKK	100%	125	1.034	-150
Forenede Holding A/S	Gladsaxe, Danmark	T.DKK	100%	1.000	301.390	4.601
Forenede Care A/S	Gladsaxe, Danmark	T.DKK	100%	10.000	20.326	4.195
Forenede Care Krisecentre ApS	Gladsaxe, Danmark	T.DKK	100%	40	-316	145
Forenede Service A/S	Gladsaxe, Danmark	T.DKK	100%	1.100	154.018	-11.713
Förenade Care AB	Malmö, Sverige	T.SEK	100%	10.000	234.283	3.038
Förenade Fastigheter AB	Malmö, Sverige	T.SEK	100%	1.000	2.937	79
Förenade Help AB	Malmö, Sverige	T.SEK	100%	2.232	3.054	-14
Adium Omsorg	Malmö, Sverige	T.SEK	100%	100	11.594	5.736
Hela Sveriges Assistans AB	Stockholm, Sverige	T.SEK	100%	100	21.895	5.055
Sjöstjarnan AB	Malmö, Sverige	T.SEK	100%	500	12.941	7.618
Förenade Service i Sverige AB	Malmö, Sverige	T.SEK	100%	1.000	55.050	20.483
Øvrige datterselskaber der er ophørende i koncernen						
Forenede Hotelservice A/S	Gladsaxe, Danmark	T.DKK	100%	1.000	629	-757

Noter til årsrapporten, Forenede A/S

	Koncern		Moderselskabet	
	2021 T.DKK	2020 T.DKK	2021 T.DKK	2020 T.DKK
13 Periodeafgrænsningsposter				
Forudbetalt leje og leasing	1.062	14.510	0	0
Forudbetalt softwarelicenser og forsikringer	19.614	3.830	0	0
Øvrige forudbetalt omkostninger	87.338	9.908	0	0
	108.014	28.248	0	0

14 Aktiekapital

Aktiekapitalen består af 1.000.000 aktier à nominelt DKK 1. Ingen aktier er tillagt særlige rettigheder. Aktiekapitalen er ikke ændret de foregående 4 år.

	Antal	Nominel værdi	Andel af virksomhedskapital
Egne aktier	52.400	52.400	5,24%

	Koncern		Moderselskabet	
	2021 T.DKK	2020 T.DKK	2021 T.DKK	2020 T.DKK
15 Udskudt skat og skatteaktiv, netto				
Udskudt skat pr. 1. januar	28.662	26.530	-74	-116
Kursregulering	-522	862	0	0
Korrektion af tidligere års hensættelse	-1.316	0	0	0
Overtaget ved køb af dattervirksomhed	256	0	0	0
Anvendelse af tidligere års skattemæssige underskud i koncernen	2.719	1.941	74	77
Årets hensættelse	-5.966	-671	0	-35
Udskudt skat pr. 31. december	**23.833**	**28.662**	**0**	**-74**
Hensat således:				
Udskudt skat	31.340	32.763	0	0
Skatteaktiv	-7.507	-4.101	0	-74
	23.833	28.662	0	-74
Hensættelser til udskudt skat specificeres således:				
Immaterielle anlægsaktiver	300	293	0	0
Materielle anlægsaktiver	12.617	12.738	0	0
Værdipapirer der er omsætningsaktiver	0	-9	0	0
Tilgodehavender & lager	0	-312	0	0
Gæld	-1.187	-13	0	0
Hensættelser	-869	0	0	0
Ubeskattede reserver	20.302	19.549	0	0
Uudnyttede skattemæssige underskud	-7.330	-3.584	0	-74
	23.833	28.662	0	-74
Hensættelser til udskudt skat 1. januar	28.662	26.530	-74	-638
Kursregulering	-525	862	0	0
Overtaget ved køb af dattervirksomhed	260	0	0	0
Udnyttet skatteværdi af underskud i koncernen afsat som selskabsskat	208	1.941	74	638
Udskudt skat indregnet i resultatopgørelsen	-4.772	-671	0	-84
Udskudt skat indregnet på egenkapitalen	0	0	0	0
Hensættelser til udskuds skat 31. december	23.833	28.662	0	-84

	Koncern		Moderselskabet	
	2021 T.DKK	2020 T.DKK	2021 T.DKK	2020 T.DKK
16 Gældsforpligtelser				
Koncernen				
Gældsforpligtelser vedrører gæld til realkreditinstitutter, kreditinstitutter samt forpligtelser fra finansiel leasing:				
Afdrag, der forfalder inden 1 år	5.270	16.911	0	0
Afdrag, der forfalder efter 1 år til 5 år	11.602	10.154	0	0
Afdrag, der forfalder efter 5 år	19.431	23.131	0	0
	36.303	**50.196**	**0**	**0**
Heraf forpligtelser fra finansiel leasing (minimumsbetalinger):				
Afdrag, der forfalder inden 1 år	2.983	3.230	0	0
Afdrag, der forfalder efter 1 år til 5 år	2.414	2.259	0	0
Afdrag, der forfalder efter 5 år	0	0	0	0
	5.397	5.489	0	0
Nutidsværdi af forpligtelser vedrørende finansiel leasing:				
Indenfor 1 år	2.983	3.151	0	0
Mellem 1 og 5 år	2.414	2.129	0	0
Efter 5 år	0	0	0	0
	5.397	5.280	0	0
Gældsforpligtelser vedrørende indefrosset feriepenge				
Afdrag, der forfalder inden 1 år	3.467	3.624	0	0
Afdrag, der forfalder efter 1 år til 5 år	13.869	14.500	0	0
Afdrag, der forfalder efter 5 år	52.011	54.372	0	0
	69.347	**72.496**	**0**	**0**

	Koncern		Moderselskabet	
	2021 T.DKK	2020 T.DKK	2021 T.DKK	2020 T.DKK
17 Evenutalposter og øvrige økonomiske forpligtelser				
Sikkerhed overfor dattervirksomheder				
Selvskyldnerkaution til kreditinstitutter for datterselskabernes gæld til kreditinstitutter			170.670	134.669

Forenede A/S har afgivet støtteerklæringer til fordel enkelte af Forenede Care A/S' kunder for opfyldelsen af indgået kontrakt om drift af plejecentre m.m.

	Koncern		Moderselskabet	
	2021 T.DKK	2020 T.DKK	2021 T.DKK	2020 T.DKK
17 Evenutalposter og øvrige økonomiske forpligtelser (fortsat)				
Sikkerhed overfor dattervirksomheder				
Koncern				
Leje- og operationelle leasing forpligtelser	278.453	173.334		
Koncernselskaberne har gennem dets bankforbindelser tegnet bankgaranti for forpligtelser overfor tredjemand	55.224	54.960		
Koncernselskaberne har udstedt pantebreve til sikkerhed for gæld til kreditinstitutter	24.324	24.453		
Der er udstedt virksomhedspant i dattervirksomheder til deres bankforbindelser	57.060	63.137		
Grunde og bygninger er stillet til sikkerhed for gæld til realkredit- og kreditinstitutter. Den regnskabsmæssige værdi heraf udgør	163.645	147.744		

Koncernens danske selskaber hæfter solidarisk for skat af koncernens sambeskattede indkomst m.v. Koncernens danske selskaber hæfter endvidere solidarisk for danske kildeskatter i form af udbytteskat, royaltyskat og renteskat. Eventuelle senere korrektioner til selskabsskatter og kildeskatter kan medføre at selskabets hæftelse udgør et større beløb.

18 Honorar til generalforsamlingsvalgt revisor

Revisionshonorar til Deloitte	1.918	1.689	159	159
Andre erklæringsydelser med sikkerhed	122	0	0	0
Andre ydelser	681	24	0	0
	2.721	**1.713**	**159**	**159**

19 Nærtstående parter og ejerforhold

Bestemmende indflydelse	Grundlag
Bravour ApS, Gladsaxe	Hovedaktionær

Bravour ApS udarbejder, som den største koncern, koncernregnskab hvori Forenede A/S indgår.

Øvrige nærtstående parter
U.C. Ejendomme ApS
Forenede Holding A/S, Gladsaxe
Forenede Care A/S, Gladsaxe
Forenede Service A/S, Gladsaxe
Förenade Care AB, Malmö Sverige
Förenade Service AB, Malmö Sverige

Transaktioner
Der har i året ikke været gennemført transaktioner med nærtstående parter på ikke-normale markedsvilkår.

20 Omtale af betydningsfulde hændelser, som er indtruffet efter regnskabsårets afslutning

COVID-19 har gennem 2021 fortsat koncernens daglige drift i begge forretningsområder. Såvel vor egen drift, vore kunders samt vor forsyningskæde er blevet påvirket med bl.a. stigende priser på materialer. Den samlede økonomiske indvirkning kan ikke opgøres endnu, vi har haft lavere indtægter fra selskabets omsorgsaktiviteter og kantinedrift samt øgede indtægter i rengøringsaktiviteterne. Koncernen påføres endvidere øget omkostninger til afløsning af fraværende personale og materialer til forebyggelse af smittespredningen. Pandemien virker til at klinge af, men det konkrete omfang samt ikke mindst følgevirkninger i form af stigende priser og vanskeligere rekruttering må forventes. Slutteligt forventes myndighedernes kompensationsordninger og restriktioner at aftage i begge lande.

Der er efter regnskabsårets afslutning ikke indtruffet øvrige begivenheder, som væsentligt vil kunne påvirke selskabets finansielle stilling.

	Koncern		Moderselskab	
	2021 T.DKK	2020 T.DKK	2021 T.DKK	2020 T.DKK
21 Pengestrømsopgørelse - reguleringer				
Finansielle indtægter	-32	-351	-945	-663
Finansielle omkostninger	2.782	2.343	381	368
Afskrivninger og nedskrivninger	34.193	32.497	0	0
Resultat af kapitalandele i dattervirksomheder	0	0	-4.451	-37.241
Skat af årets resultat	3.313	15.899	12	-35
	40.256	**50.388**	**-5.003**	**-37.571**
22 Pengestrømsopgørelse - ændring i driftskapital				
Ændring i varebeholdninger	819	3.616	0	0
Ændring i tilgodehavender fra salg af varer og tjenesteydelser	-43.211	32.350	0	0
Ændring i øvrige tilgodehavender ekskl. dattervirksomheder	30.169	-21.606	0	0
Ændring i tilgodehavender hos dattervirksomheder	1.231	-338	29.282	-20.663
Ændring i gæld til dattervirksomheder	-26	3.096	831	10.241
Ændring i gæld til leverandører af varer og tjenesteydelser	12.774	-15.676	5	122
Ændring i periodeafgrænsningsposter	11.228	12.155	0	0
Ændring i anden gæld	-23.829	38.705	7.657	-137
	-10.845	**52.302**	**37.775**	**-10.437**

Noter til årsrapporten, Forenede A/S

23	**Likviditetsvirkning af finansielle indtægter**				
	Finansielle indtægter og lignende	32	351	945	663
		32	**351**	**945**	**663**
24	**Likviditetsvirkning af finansielle omkostninger**				
	Finansielle omkostninger og lignende	2.782	2.343	381	368
	Amortiseringsomkostninger	0	-3	0	0
		2.782	**2.340**	**381**	**368**
25	**Likvide beholdninger, netto**				
	Gæld til pengeinstitutter ved træk på driftskreditter	-65.021	-11.977	0	0
	Likvide midler	168.435	164.667	0	0
		103.414	**152.690**	**0**	**0**