

# Årsredovisning

2021



# Innehåll

Om denna rapport .....	3
Forenede Koncernen i korthet .....	4

## **Förvaltningsberättelse**

Förord av vår CEO .....	6
Vår verksamhet 2021 .....	8
Koncernens resultat 2021 .....	10
Förväntningar för 2022 .....	10
Huvud- och nyckeltal .....	11

## **Forenede Koncernen**

Vår affärsmodell och organisation .....	13
Treårig koncernstrategi: "Ambition 24" .....	14
Så gör vi skillnad .....	15
Vår vision .....	16
Hållbarhetsstrategi .....	17
Skillnad för människan .....	19
Skillnad för samhället .....	24
Skillnad för framtiden .....	30

## **Verksamhetsområde Care**

Företagsöversikt .....	35
Marknadstrender .....	35
Forenede Care Danmark .....	36
Forenede Care Sverige .....	39

## **Verksamhetsområde Service**

Företagsöversikt .....	43
Marknadstrender .....	43
Forenede Service Danmark .....	44
Forenede Service Sverige .....	48

## **Bolagsstyrning**

Kvalitetssäkring .....	52
Finansiella och operativa risker .....	53
Våra ledningar .....	54
Koncernens styrelse .....	55
Koncernledning .....	56
Våra policyer .....	57
Total redovisning 2021 .....	58

## Om denna rapport

För att ge bästa möjliga inblick i hela Forenede Koncernens verksamhet har vi påbörjat arbetet med en integrerad årsredovisning.

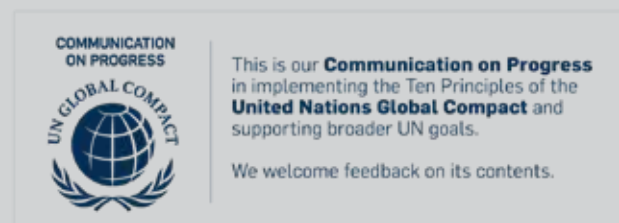
Därför innehåller rapporten i år på traditionellt sätt våra resultat och redovisning för Forenede A/S, men som något nytt ger rapporten också möjlighet till att läsa mer på djupet om vårt dagliga arbete med socialt ansvar inom hela koncernen.

Denna rapport utgör Forenede A/S statusrapport till FN:s Global Compact och en redogörelse om socialt ansvar, se § 99a i den danska årsredovisningslagen. Därför presenterar vi i rapporten konkreta exempel på hur socialt ansvar är en integrerad del av vår verksamhet och hur vi utökar vårt hållbarhetsarbete under de kommande åren

## Läsanvisningar

### §99 a

Affärsmodell .....	13-15
Betydande risker .....	53
Icke-finansiella nyckeltal .....	19, 24 och 54
Policyer för socialt ansvar .....	57



## Vår vision

Vi vill göra skillnad för människor, för samhället och för framtiden.

## Vår ambition

Vi vill tillhandahålla marknadens bästa omsorgs- och servicelösningar.

**200.000**

Varje dag ger vi omsorg och sörjer för hemlika miljöer till mer än 200 000 personer i



**9.000** anställda



**100** nationaliteter



**1959**

Peer C. Krogh grundar Forenade Service i Danmark.

**1998**

Forenade Service expanderar till den svenska marknaden.

**1998**

Verksamheten utökas med Forenade Care i Sverige.

**2002**

Forenade expanderar med Forenade Care i Danmark.

**2021**

Transformation av hela Forenade Koncernen med en ny koncernstrategi.



# Förvaltningsberättelse

# Förord av vår CEO



*"Jag tvivlar inte alls på att vi med kombinationen av vår solida grund och den genomförda moderniseringen har vad som krävs för att göra en ännu större skillnad för människor, för samhället och för framtiden, så att vi också framöver kan leverera marknadens bästa omsorgs- och servicelösningar."*

## **Ett speciellt år i Forenede Koncernen**

I alla företag finns det vissa år som kommer att sticka ut som något speciellt. För Forenede är det ganska självklart att nämna 1959, det år då Peer C. Krogh grundade företaget i ett sant entreprenörsäventyr.

På många sätt är vi fortfarande samma företag som vi var när vi grundades för över 60 år sedan. Vi är fortfarande familjeägda och vi ger fortfarande god service och professionell omsorg. Det är tidlösa produkter. Men mycket har också utvecklats genom åren. I dag rymmer vår verksamhet 9 000 anställda bestående av nästan 100 olika nationaliteter fördelade på fyra stora företag i en samlad koncern. Varje dag tillhandahåller de kvalitetslösningar för mer än 200 000 personer på hundratals platser runt om i Danmark och Sverige.

2021 blev också ett speciellt år i Forenede Koncernens historia. Då lanserade vi en omfattande transformationsprocess och modernisering av koncernen med organisatoriska förändringar och en ambitiös, treårig koncernstrategi "Ambition 24". Strategin ska säkerställa att vi är redo att möta

kundernas krav på en modern och professionell leverantör inom båda våra verksamhetsområden.

Under det kommande året kommer transformationsprocessen att fortsätta och växa betydligt, och med förändringarna är vi redo att tillsammans skriva nästa kapitel i Forenedes historia.

## **Vi vill göra skillnad**

Utvecklingen i samhället de senaste åren har också gjort oss och omvärlden mycket mer medvetna om behovet av hållbara lösningar. Det ställer nya krav på alla – även på oss. Med vår långa erfarenhet av omsorg- och servicelösningar vet vi att det finns skillnader och därför kan vi göra skillnad. I och med förstärkningen av vår verksamhet under 2021 har vi nu de rätta möjligheterna att påskynda detta arbete.

**Vi vill göra skillnad för människor.** Därför tar vi alltid utgångspunkt i den enskild individen och dennes individuella behov, oavsett om det är en kund, en boende eller en anställd. Här ser vi till att de får den lösning som passar just dem.

**Vi vill även göra skillnad för samhället i stort.**

Vår serviceverksamhet tar sig an en stor uppgift när det kommer till att omfamna de människor som har svårt att anpassa sig till arbetsmarknaden och erbjuder dem en möjlighet att bidra till och delta i arbetslivet. Inom vår omsorgsverksamhet skapar vi en trygg miljö för människor som behöver det och bidrar till att lösa viktiga samhällsuppgifter.

**Och så vill vi - naturligtvis - göra skillnad för framtiden** genom att utveckla innovativa lösningar och arbeta strukturerat med aktiva gröna val som gynnar både klimatet och miljön i större utsträckning än idag.

Jag tvivlar inte alls på att vi, med hjälp av vår solida grund och den modernisering vi har genomfört, har vad som krävs för att göra en ännu större skillnad för människor, för samhället och för framtiden, så att vi framöver kan leverera marknadens bästa omsorgs- och servicelösningar.

Allt började 1959. Men vi har precis börjat.

Lars Folkmann  
CEO, Forenade



# Vår verksamhet 2021

## Transformationsår och ny strategi skapar en grund för Forenede Koncernen att leverera marknadens bästa omsorgs- och servicelösningar.

### Et udviklende år med transformation og modernisering

Forenede Koncernen ska också under de kommande åren vara en attraktiv aktör i båda våra verksamhetsområden. Därför har vi under 2021 gjort och initierat flera förändringar för vår koncern som helhet och i de enskilda bolagen.

Först och främst har vi valt att förenkla koncernstrukturen genom att etablera två huvudsakliga verksamhetsområden för både vår danska och svenska verksamhet: Forenede Care och Forenede Service.

Den nya strukturen samlar och vässar vår verksamhet, vilket kommer att motverka den mer decentraliserade driften av bolagen som har präglat Forenede Koncernen fram till nu. Utöver det har vi också etablerat en tydligare och mer enhetlig styrningsstruktur över hela koncernen.

2021 präglades av denna transformation. Vår organisation har fått nya kompetenser på

nyckelposter och vi har inlett en översyn och modernisering av grundläggande processer och system. Ett viktigt och principiellt beslut har varit att skapa fokus på lönsam verksamhet och som en konsekvens sålde vi av Privathospitalet Danmark i maj 2021.

Vi har under hela året målmedvetet förstärkt koncernledningen med bland annat en ny CEO, så att vi har rätt ledarskapsförmåga för att driva transformationsprocessen och leda Forenede Koncernen in i framtiden. I våra fyra bolag har ett antal organisatoriska förändringar även genomförts på ledningsnivå.

En betydande del av transformationen består i att bättre utnyttja stordriftsfördelarna genom att vara en samlad koncern. Därför etablerar vi tydliga, enhetliga processer för arbetet och skapar fokus på aktiv kunskapsdelning som kommer möjliggöra för anställda att samarbeta smidigare över nationella gränser och verksamhetsområden.

**Forenede Koncernen** erbjuder omsorgs- och servicetjänster till offentliga och privata kunder i både Danmark och Sverige.

Forenede grundades 1959 och idag har vi 9 000 anställda i Nordens största, familjeägda servicekoncern.

2021 bjöd på ett år av transformation med bland annat en ny CEO och en förstärkt koncernledning som initierade en modernisering av hela koncernen och presenterade en ny strategi under hösten.

Syftet är att säkerställa att Forenede Koncernen fortsätter att tillhandahålla branschens bästa lösningar inom hälso- och sjukvårdstjänster och facility service i framtiden.





Sammantaget kommer alla förändringar att modernisera Forenede Koncernen och det kommer att ha flera positiva effekter på tjänsterna till våra kunder, samt utvecklingen av våra medarbetare och fokuset på lönsam tillväxt.

Ny strategi anger riktningen för hela koncernen. I höstas lanserade vi en ny treårig koncernstrategi "Ambition 24". Ambitionen är att Forenede Koncernen ska erbjuda marknadens bästa omsorgs- och servicelösningar till våra kunder.

Med "Ambition 24" arbetar vi målmedvetet med att stärka lönsamheten genom att utnyttja stordriftsfördelar inom upphandling, digitalisering och driftledning samt skapa ett tydligt fokus på värdeskapande kundrelationer.

Det ökade fokuset på lönsamhet möjliggör investeringar i medarbetarnas kompetens. Det säkerställer både en hög professionell nivå hos individen samt bättre motivation och engagemang. Engagerade medarbetare är förutsättningen för att vi ska ha nöjda kunder och goda affärer. Den goda affären skapar ytterligare möjlighet att investera i kompetens och i innovativa lösningar



så att vi kan leverera marknadens bästa omsorgs- och servicelösningar nu och i framtiden.

### **Corona smittar igen av sig på verksamheten**

Pandemin har naturligtvis påverkat 2021, vilket har haft både positiva och negativa effekter. På den positiva sidan har vi realiserat betydande merförsäljning inom hygienlösningar till ett antal kunder. Omvänt har vår kantin- och

hotellverksamhet i Danmark påverkats negativt av de många uppmaningarna att jobba hemma, och vårdinrättningar i Sverige har för första gången haft 15-20% tomma sängplatser eftersom fler medborgare stannat längre i sina hem på grund av smittorisken. Situationen normaliseras sakta och vi upplever nu en begynnande, ökande efterfrågan från nya boende.

## Koncernens resultat 2021

Forenede Koncernens omsättning 2021 var 2,693 miljarder DKK, vilket motsvarar omsättningen 2020 och vår förväntning för året. Totalt sett levererar Forenede Koncernen en EBIT på +11,5 miljoner DKK 2021, motsvarande en rörelsemarginal på +0,3%. Resultatet är inte ekonomiskt tillfredsställande utan är en direkt följd av en omfattande transformation och marknadsmässiga utmaningar.

Inom verksamhetsområdet Forenede Care levererar Forenede Care Sverige en EBIT på +14,6 miljoner DKK, vilket är en följd av den låga beläggingsgraden på grund av pandemin. Här har vi under 2021 stärkt företagets ledning och tillfört nödvändiga kompetenser så att vi även i framtiden har en stark position på den svenska marknaden.

## 2022 forventninger:

- Fokus på "Ambition 24".
- Förstärka intjäning och investeringsförmåga.
- Öka investeringarna i hållbarhet, digitalisering och innovation.

Forenede Care Danmark har ett bra år inom primär verksamhet och levererar en total EBIT på +4,1 miljoner DKK.

Företaget har haft en bra utveckling de senaste fem åren. Utvecklingen kommer att fortsätta framöver och nu även i nära samarbete med systerbolaget i Sverige.

Inom verksamhetsområdet Forenede Service har Forenede Service Sverige ett rekordår med en EBIT på +24,3 miljoner DKK. Det är framdrivet av en mycket solid drift och flera engångsintäkter. Bolaget har en mycket stabil ledning och under 2021 har vi speciellt stärkt företagets kommersiella funktion. Därför har vi en tydlig förväntning om fortsatt lönsam tillväxt på denna marknad.

Det har genomförts en betydande omstrukturering av Forenede Service Danmark, som är mitt uppe i en stor transformation av organisation, processer och system. Detta arbete har påbörjats 2021 anført av en ny ledning och kommer att fortsätta under 2022. Den betydande transformationen tillsammans med ett antal olönsamma kontrakt gör dock att resultatet 2021 blir en otillfredsställande EBIT på -14,2 miljoner DKK. De åtgärder som vidtas är dock en förutsättning för att vi i framtiden ska kunna erbjuda konkurrenskraftiga lösningar i Danmark och därför en prioritering nu.

## Förväntningar för 2022

2022 blir vårt första år med fullt fokus på koncernstrategin "Ambition 24". Vi förväntar att året till stor del präglas av förankringen av strategiska initiativ inom hela koncernen och vi räknar med att slutföra transformationsprocessen efter sommaren. Under 2022 kommer vi att fokusera på att stärka vår intjäning och investeringsförmåga genom ett skärpt fokus på engagerade medarbetare, nöjda kunder och lönsamma kontrakt. Dessutom räknar vi med att öka våra satsningar på hållbarhet, digitalisering och innovation så att vi möter framtidens krav på en attraktiv omsorgs- och serviceleverantör inom båda våra verksamhetsområden.

Forenede Koncernen har ett tydligt strategiskt fokus på lönsam tillväxt och den långsiktiga förväntningen fram till 2024 är en EBIT-marginal för koncernen på +3-4%, jämfört med den historiska EBIT-marginalen på cirka +1%.

# Huvud- och nyckeltal 2021

Sett över en femårsperiod kan koncernens utveckling beskrivas med följande huvud- och nyckeltal (T.DKK):

	2021	2020	2019	2018	2017
<b>Resultaträkningen</b>					
Nettoomsättning	2 635 152	2 573 950	2 500 625	2 224 094	2 441 567
“Resultat före avskrivningar och finansiella poster (EBITDA)”	45 698	94 266	69 610	78 103	98 818
Rörelseresultat	11 505	61 769	42 645	55 410	69 690
Resultat av finansiella poster, netto	-2 750	-1 992	-3 688	-2 356	-3 960
Årets resultat	4 494	37 114	28 047	39 434	49 628
<b>Balansräkningen</b>					
Anläggningstillgångar	262 313	289 205	290 393	233 827	213 609
Rörelsekapital	628 305	614 364	564 472	533 062	509 389
Totala tillgångar	890 618	903 569	854 865	766 889	722 998
Investeringar i immateriella och materiella anläggningstillgångar	56 327	33 192	82 441	50 342	35 973
Egenkapital	284 595	328 123	290 688	278 119	247 819
Långfristiga skulder	96 911	102 157	74 201	36 721	48 029
Kortfristiga skulder	477 772	440 526	459 974	425 137	400 753
<b>Kassaflödesanalys</b>					
Kassaflöde från verksamheten	29 142	128 415	36 749	77 296	36 367
Kassaflöde för investeringar	-23 471	-21 510	-85 953	-51 990	-43 480
Kassaflöde från finansiering	-54 947	32 920	20 388	-9 199	-19 707
Kassaflöde totalt	-49 276	139 825	-28 816	16 107	-26 820
<b>Nyckeltal</b>					
Vinstmarginal	0,4 %	2,4 %	1,7 %	2,5 %	2,9 %
Avkastning	1,3 %	6,8 %	5,0 %	7,2 %	9,6 %
Soliditet	32,0 %	36,3 %	34,0 %	36,3 %	34,3 %
Avkastning på eget kapital	1,5 %	12,0 %	9,9 %	15,0 %	21,7 %

Nyckeltalen har upprättats i enlighet med Finansforeningens ”Nøgletalsvejledning” (Nyckeltalsguide). De angivna nyckeltalen är beräknade enligt följande:

## Nyckeltal/Definitioner

### Vinstmarginal:

$\frac{\text{Rörelseresultat} \times 100}{\text{Nettoomsättning}}$

### Soliditet:

$\frac{\text{Eget kapital vid slutet} \times 100}{\text{Summa tillgångar}}$

### Avkastning:

$\frac{\text{Rörelseresultat} \times 100}{\text{Summa tillgångar}}$

### Avkastning på eget kapital:

$\frac{\text{Årets vinst} \times 100}{\text{Genomsnittligt eget kapital}}$



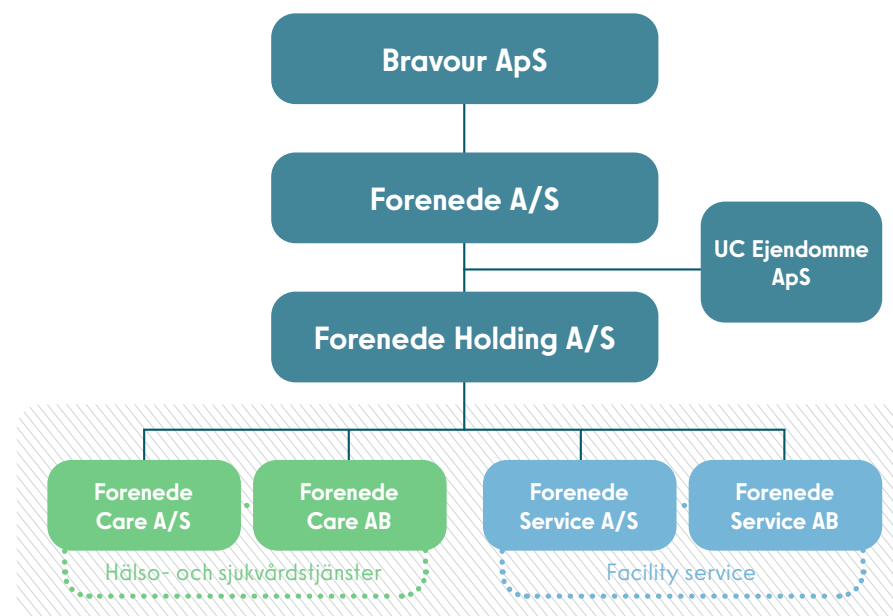
# Forenede Koncernen

# Vår affärsmodell och organisation

Genom omsorgsfull vård och högkvalitativ service vill vi göra skillnad för människor, för samhället och för framtiden inom våra två affärsområden: hälso- och sjukvårdstjänster och facility service.

Det är vår ambition att tillhandahålla marknadens bästa omsorgs- och servicelösningar. Våra omsorgslösningar har sätter individen i centrum och våra servicelösningar är anpassade till individuella behov och löses med respekt för miljön och vår gemensamma framtid.

Vår service profit chain är förankrad i våra engagerade medarbetare. Utveckling och kompetensutveckling av medarbetarna skapar både motivation och hög professionalism hos individen, vilket ger nöjda kunder och i slutändan goda affärer.



# Ambition 24

## Forenedes strategiska prioriteringar i "Ambition 24"

- Stark omsorgs- och servicekultur
- Tvärgående koncernprojekt
- Effektiv drift
- Förstärkning av varumärke och hållbarhet
- Tydlig försäljnings- och marknadsföringsstrategi

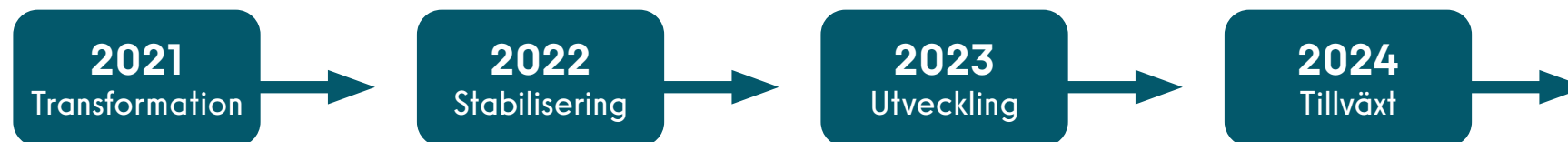
I höstas lanserade vi "Ambition 24", en omfattande treårig strategi och en gemensam ambition för hela koncernen. Koncernstrategin anger riktningen för framtiden för alla företag, affärsområden och länder.

Med strategin har vi ett tydligt mål: Vi vill leverera branschens bästa omsorgs- och servicelösningar.

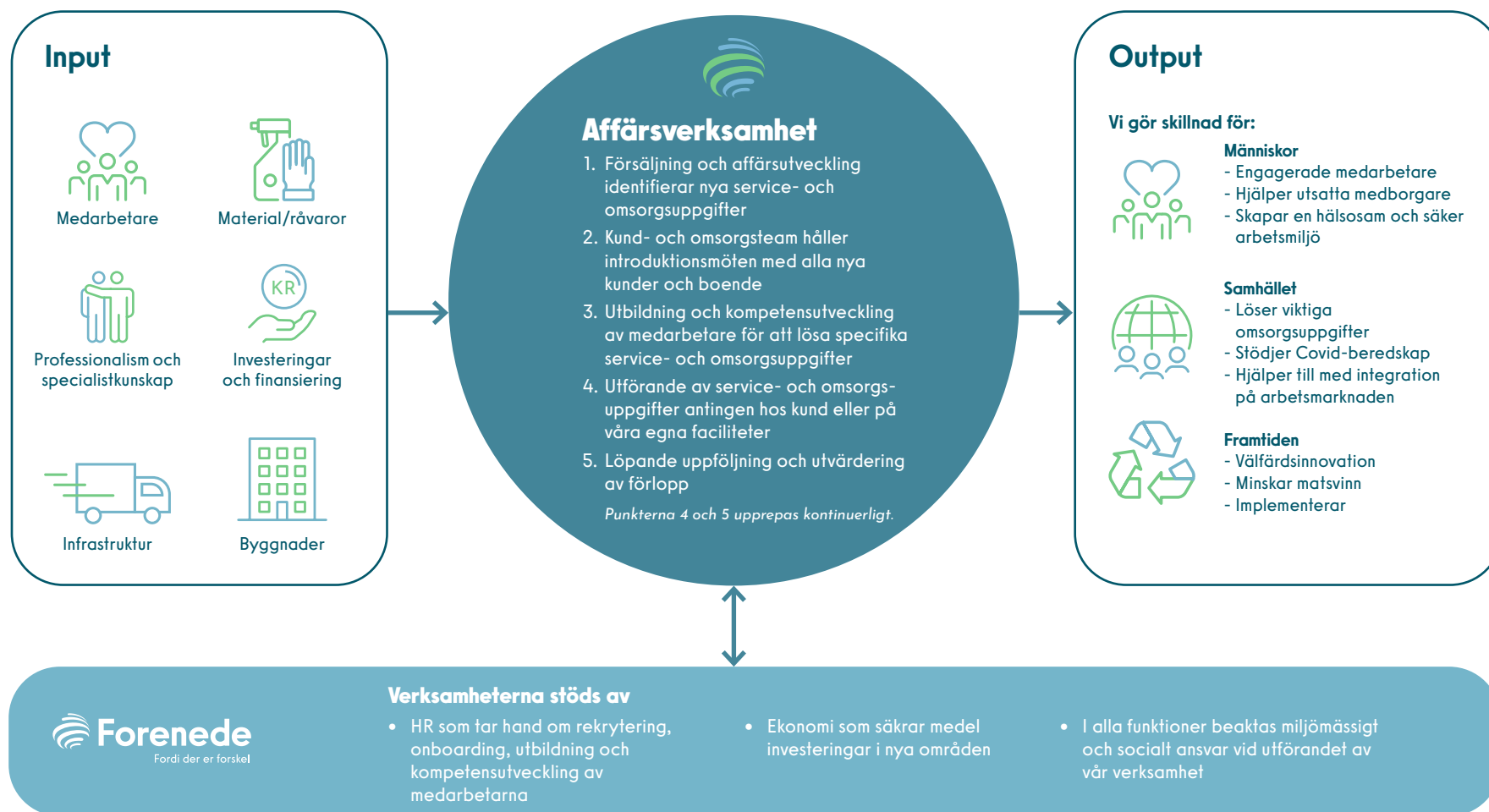
Genom "Ambition 24" samlar vi verksamheten och arbetar som en samlad koncern, där vi skapar sammanhållning genom stora, gemensamma projekt över hela koncernen. Det ger oss möjlighet att ytterligare effektivisera verksamheten och dra nytta av ännu outnyttjade stordriftsfördelar.

Vi förankrar hållbarhet i hela vår verksamhet genom en kommande hållbarhetsstrategi som kommer att forma hur vi arbetar med och utvecklar våra lösningar i framtiden.

Vi har också lanserat en förstärkning av Forenedes varumärke. Här har vi rekryterat kompetenser för att förnya vår försäljnings- och marknadsföringsstrategi, så vi blir ännu bättre på att lyfta fram varför vi är en attraktiv samarbetspartner och hur vi skapar värde med vår starka omsorgs- och servicekultur, byggd på ett starkt fundament av mer än 60 års erfarenhet.



# Så gör vi skillnad



**”Vi vill göra skillnad för  
människor, för samhället,  
för framtiden.”**

Vår vision



# Socialt ansvar

## Vår kommande hållbarhetsstrategi

I Forenede tar vi varje dag hand om några av samhällets mest utsatta människor och vi inkluderar människor i utkanten av samhället som medarbetare i vår koncern. Samtidigt prioriterar vi miljö- och klimatvänliga lösningar för att bidra till den gröna omställningen.

Nu förankrar vi hållbarhet ännu tydligare i vårt dagliga arbete och våra långsiktiga planer inom hela koncernen. Därför rekryterade vi under 2021 en medarbetare dedikerad till hållbarhet som redan har påbörjat arbetet med att utveckla och

implementera vår kommande hållbarhetsstrategi. Med hållbarhetsstrategin kommer vi i framtiden att göra ännu större skillnad för människor, för samhället och för framtiden genom en helhetsorienterad insats med socialt ansvar och grön omställning i centrum.

## Vi vill vara klimatneutrala

Vi vill bidra till en grönare framtid och ett viktigt mål i den kommande hållbarhetsstrategin är därför att vi år 2030 ska vara klimatneutrala inom scope 1 och 2.

### Hur vi blir klimatneutrala till 2030:

- Genom klimateffektivisering av våra egna byggnader.
- Genom att prioritera klimatvänliga transportmedel i verksamheten.

Parallellt med de målinriktade insatserna på egna utsläpp kommer vi även att lansera en plan för att minska klimatutsläppen så mycket som möjligt inom scope 3.

## Implementering av hållbarhetsstrategi



## Vi vill göra skillnad för människor, för samhället och för framtiden

- genom att bidra till ett starkt, socialt samhälle som är rättvist, inkluderande och fullt av möjligheter,
- genom att bidra till den gröna omställningen och ett hållbart samhälle
- genom att fokusera på **socialt ansvar, miljöansvar** och **klimatansvar**,
- genom att standardisera processerna och använda erkända rapporteringsmetoder inom hela koncernen

### WE SUPPORT



Forenede A/S har sedan 2022 varit medlem i FN:s Global Compacts arbete med att höja ansvarsnivån i det danska näringslivet och stödjer de tio principerna inom områdena mänskliga rättigheter, arbetsrättigheter, miljö och antikorrupktion.

## Vi kommer också aktivt att stödja fyra utvalda mål av FN:s Globala mål för hållbar utveckling:



- Balanserad, varierad och lokal kost
- Psykiskt och fysiskt välbefinnande i våra miljöer
- Ett värdigt liv för våra boende



- Utbildning och kompetensutveckling av anställda
- Utbilda medborgare i utkanten av samhället



- Inkludering och integration av människor på arbetsmarknaden



- Klimatneutralt 2030.
- Fler miljömärkta produkter och färre engångsprodukter.
- Minska matsvinnet

# Vi vill göra skillnad för människor

## Bättre vardag för 200 000 människor

Varje dag ger våra medarbetare omsorgsfull vård och högkvalitativ service till våra mer än 200 000 dagliga kunder. Vår portfölj omfattar äldreomsorg, rehabilitering av hjärnskadade, en trygg miljö för de i kris, rena och välkommande skolor, kontor och sjukhus samt hälsosam och näringsrik mat.

## Mångfald bland våra medarbetare

I Forenade är skillnader, diversitet och mångfald en helt naturlig del av vardagen där våra 9 000 anställda har närmare 100 olika nationaliteter.



9.000 anställda



100 nationaliteter

## Fokus på medarbetarnas utveckling och utbildning

Vi utbildar våra medarbetare genom intern och extern utbildning och ser till att alla får relevant utbildning och fortbildning som passar just deras arbetsituation. Det gynnar både den enskilda medarbetaren och det skapar motiverade och engagerade medarbetare som levererar hög kvalitet till våra kunder.

Vi deltar även i relevanta branschsamarbeten och delar vår kunskap med övriga kollegor inom hälsosektorn.

## Trygg och hälsosam arbetsmiljö

En bra arbetsmiljö är en gemensam uppgift för alla anställda i Forenade Koncernen, oavsett om du är anställd eller ledare. Ledarna har dock ett särskilt ansvar för arbetsmiljön och vi jobbar aktivt med ledningssystem. Båda våra Forenade Service-verksamheter använder ISO 45001, medan vi i Forenade Care-verksamheterna använder motsvarande system inom tillämplig lagstiftning på respektive marknad.



182 arbetsolyckor 2021

Det är viktigt för oss att det är tryggt och säkert att utföra sina arbetsuppgifter. Alla medarbetare får utbildning och instruktion i att utföra arbetet på ett säkert sätt och undersöker kontinuerligt på hur vi bäst kan förebygga och minska risken för arbetsolyckor.

Som en del av vår hållbarhetsstrategi kommer vi att sätta upp konkreta långsiktiga mål år 2022 för att göra största möjliga skillnad för människor.

### I Forenade vill vi göra skillnad för

**människor.** Oavsett om det gäller våra boende eller fokuserar vi alltid på individen. Detsamma gäller när det kommer till att utveckla våra medarbetare, eftersom det gynnar individens motivation, färdigheter och arbetsglädje.

Se hur vi vill göra **skillnad för samhället** på sidan 24 och **för framtiden** på sidan 30.

## Case:

# Initiativ skapar ökad trygghet

*"Vi blev medvetna om att kunskap om språk, seder och kultur spelade en stor roll för den boendes helhetsupplevelse. Dessutom har våra medarbetare också sagt att det har tillfört ett särskilt värde till deras arbete eftersom de har kunnat dra nytta av sitt modersmål och sin kulturella bakgrund i ett nytt och professionellt sammanhang."*

*Susanna Gerhard, affärsområdeschef.*



# Hemtjänst på flera språk skapar värde för äldre och anställda



## Äldre som får hemtjänst i Uppsala och som inte talar svenska eller som talar begränsad svenska har nu möjlighet att få hemtjänst på sitt eget språk.

Det betyder mycket att kunna prata om sin sjukdom eller om sina utmaningar på sitt eget språk och att bli förstådd.

Med satsningen "FREJA" har Forenade Care Sverige infört möjligheten att få besök av personal som pratar den äldres eget språk om personen har begränsade eller inga svenska språkkunskaper.

"Hemtjänst på flera språk ger en ökad känsla av trygghet hos äldre eftersom det ger bättre möjlighet att skapa inflytande över sin egen situation och att bli förstådd. Här ligger värdet framför allt i att de äldre kan dela med sig av sin kultur, mat och livshistoria vilket bidrar till att öka vår förståelse för den individens situation. Det hjälper oss att ge den bästa äldreomsorgen", säger Susanna Gerhard, affärsområdeschef på Forenade Care Sverige.

### Medarbetare använder kulturell bakgrund professionellt

Sedan lanseringen har FREJA-initiativet fått mycket positiv feedback från både äldre, anhöriga och personal.

"Vi blev medvetna om att kunskap om språk, seder och kultur spelade en stor roll för den boendes helhetsupplevelse. Dessutom har vår personal också sagt att det har tillfört ett särskilt värde till deras arbete eftersom de har kunnat dra nytta av sitt modersmål och sin kulturella bakgrund i ett nytt och professionellt sammanhang", säger Susanna Gerhard.

Det finns ett 10-tal olika nationaliteter knutna till projektet och det är just utifrån personalens egna, kulturella bakgrunder som "FREJA" matchar vårdpersonalen med den äldre.

"Vi började med att titta på vilka språk våra anställda pratar och sen matchade vi dem med de äldre. I dagsläget kan vi erbjuda hemtjänst på bland annat svenska, arabiska, spanska, finska, engelska och swahili", säger Susanna Gerhard.

Sedan lanseringen av hemtjänst på flera språk har Forenade Care Sverige märkt ett växande intresse för möjligheten. Fler språk kommer fortlöpanande att läggas till.

# Case: Utbildning av våra ledare

*"Genom utbildningen får jag många teoretiska kunskaper som är av stort värde i vardagen - och viktigast av allt att jag får bekräftelse på att jag är bra på att hantera människor och ledarskap."*

*Betina Christensen, serviceledare.*



# Ledarskapsutbildning ger viktiga verktyg i vardagen



**Med en ambition om mer utbildning för flera ledare är det nu möjligt för Forenede Service Danmarks ledare att få tillgång till akademiska utbildningar. Det ger dem viktiga verktyg i vardagen.**

Möjligheterna för kompetensutveckling av Forenede Service Danmarks ledare har under många år varit en stor prioritering och nu höjs nivån i utbildningsportföljen. Ledare har nämligen fått tillgång till akademiska utbildningar. Det säkerställer en professionell ledning och engagerade medarbetare, förklarar utbildningssamordnare i Forenede Service Danmark, Christian Krogh Vermehren:

”Vi har under många år fokuserat på att höja medarbetarnas kompetens – både genom ämnesspecifika kurser och språkundervisning. Detta fungerar riktigt bra och vi ser att intresset för kurserna ökar bland våra medarbetare. Vi har nu även möjlighet att fokusera på akademiska utbildningar för våra ledare, vilket känns välmotiverat. Vi tror att en av nycklarna till nöjda och engagerade medarbetare är just via bra ledarskap och därför sätter vi nu fokus på detta.”

## **Teoretisk kunskap har stort värde**

25-åriga Betina Christensen från Esbjerg är en av de ledare som har dragit nytta av de nya utbildningsinsatserna i Forenede Service Danmark. Hon är serviceledare och jonglerar dagligen med utbildning och planering av arbetsuppgifter för mer än 90 anställda på nästan 70 platser i Esbjerg och Varde. Samtidigt har hon erbjudits en akademisk utbildning i management som hon har tackat ja till.

”Det betyder mycket för mig att Forenede Service Danmark ger mig möjligheten till utbildning och professionell fördjupning. Även om jag är chef så är jag ung och om jag bara fortsatte att jobba utan att utveckla mina ledaregenskaper skulle min dagliga motivation minska. Genom utbildningen får jag många teoretiska kunskaper som är av stort värde i vardagen – och viktigast av allt att jag får bekräftelse på att jag är bra på att

hantera människor och ledarskap.” Hon tillägger: ”Alla ledare borde prioritera utbildning. Framför allt inom ledarskap. Det ger viktiga verktyg som är väldigt lätta att överföra till den dagliga kontakten med medarbetarna – och för mig personligen har det gett en helt ovärderlig tro på att jag kan leda mina medarbetare.”

# Vi vill göra skillnad för samhället

## Värdig omsorg för äldre och utsatta

Inom verksamhetsområdet Forenede Care har vi länge tagit hand om några av samhällets mest sårbara personer. Med respekt för individen tar vi alltid den individuella situationen som utgångspunkt för att säkerställa högsta möjliga livskvalitet. Det gör vi bland annat när tiden är mogen för att komma på äldreboende, när det finns ett akut behov av ett krisboende eller rehabilitering eller om man bara behöver hjälp i sitt eget hem.

2021 har vi bland annat öppnat Sveriges första demensby och ett kvinnokriscentrum för våldsutsatta kvinnor med missbruk eller psykiska diagnoser beläget på Sydsjälland. Vi har även utökat rehabiliteringsträning för att kunna bo själv för unga i åldrarna 18 till 30 år

med förvärvad hjärnskada på Ringstedhave Neurohabiliteringscenter vilket kommer att utökas ytterligare under 2022.

## Företagspraktik och flexjobb

Vårt förhållningssätt till utbildning bidrar också till att ge utsatta människor i utkanten av samhället en möjlighet att skaffa sig kompetenser som kan säkerställa dem ett jobb. Därför erbjuder vi varje år många praktikplatser inom affärsområdet Forenede Service.

Vi har också god erfarenhet av att erbjuda flexarbetare fast arbete. Under förloppen ser vi dem nödvändig utbildning och professionella verktyg för att de ska kunna arbeta på lika villkor som sina kollegor på arbetsplatsen.

Som en del av vår hållbarhetsstrategi kommer vi under det kommande året att sätta upp specifika mål för vårt utbildnings- och kompetensutvecklingsarbete.

## Insats under corona-pandemin

Under corona-pandemin har vår personal fått ett välförtjänt erkännande när vi har bidragit med högkvalitativa hygienlösningar i en mycket ovanlig tid, så att uppgifter på sjukhus och andra samhällskritiska funktioner kunde lösas tryggt och säkert. Här har vi även testat nya metoder som "fogging" för att komplettera den vanliga, noggranna städningen och minska smittspridningen så mycket som möjligt samtidigt som samhället hålls i gång. Läs mer om detta på sidan 49.

## Företagspraktik och flexjobb

**2021**  
694 förlopp

**2020**  
589 förlopp

På **Forenede** vill vi göra skillnad för samhället genom att ta hand om några av samhällets mest utsatta människor och genom att ge kompetensutveckling och möjligheter för människor som står i utanför arbetsmarknaden. Under corona-pandemin bidrog vi också med rena och säkra lokaler för att minska smittspridningen så mycket som möjligt samtidigt som samhället hölls i gång.

Se hur vi vill göra **skillnad för människor** på sidan 19 och **för framtiden** på sidan 30.





# Case: Integration genom arbete

*"Jag är mest glad för att jag har fått en rutin att stiga upp till varje dag. Att gå till jobbet och språkskolan har också fått mig att vilja motionera på eftermiddagen."*

*Juman Mesak, rengöringsassistent*



# Samarbete hjälper invandrarkvinnor till arbete och integration



**Juman Mesak är en av totalt 16 flykting- och invandrarkvinnor som Forenede Service Danmark, i samarbete med Næstveds kommun, 2021 har hjälpt in på arbetsmarknaden.**

När flykting- och invandrarkvinnor får anställning genom ett samarbete mellan Forenede Service Danmark och Næstved kommun introduceras de inte bara till arbetet som rengöringsassistent. Anställningen syftar också till att hjälpa kvinnor att integreras i det danska samhället.

Juman Mesak är en av kvinnorna i projektet. Hon började efter 10 års arbetslöshet med corona-rengöring på Næstved bibliotek.

”Jag är mest glad för att jag har fått en rutin att stiga upp till varje dag. Att gå till jobbet och språkskolan har också fått mig att vilja motionera på eftermiddagen. Men på fredagarna ser jag också fram emot helgen”, ler Juman Mesak.

## **Motivation och bättre integration**

”Projektet hjälper kvinnor att integreras bättre. Det ger dem självförtroende att gå ut på

arbetsmarknaden och bidra. Ganska snabbt kan de märka – och själva börja säga – att de är en del av ett samhälle och kan bidra. Att komma in på arbetsmarknaden ger dem både möjlighet att öva sitt danska språk och att få en bättre förståelse för dansk kultur”, säger Karima Sedik, kontaktperson och serviceledare på Forenede Service Danmark.

Om kvinnorna är lämpliga och har motivation till det kommer Forenede Service Danmark att hitta ett fast jobb åt kvinnorna efter att jobbprogrammet har avslutats.

”Vi hjälper dem gärna att komma bra i gång men det måste också finnas en vilja att arbeta”, säger Karima Sedik. Hon började själv som rengöringsassistent i Forenede Service Danmark för 19 år sedan när hon kom till Danmark från Spanien.

Hon tillägger:

”Gemensamt för kvinnorna är att de gärna vill arbeta men de kan ha olika utmaningar. Det kan till exempel vara problem med hälsan eller språket och det kan göra det svårt att integreras. Därför behöver de en lite längre process med förståelse och god tid så att vi på bästa sätt kan hjälpa dem att komma i gång. Och det gör vi gärna.”

## Case:

# Kunskaps- delning med sjukvården

*"20 000 danskar drabbas årligen av en hjärnskada och av dessa remitteras 7 000 för rehabilitering. Därför tycker vi att det är viktigt att vi delar med oss av vår kunskap genom kurser för yrkesverksamma som vill bli ännu klokare på praktiskt och teoretiskt lärande inom neurologi och neurorehabilitering, så att alla får tillgång till den senaste kunskapen inom området."*

**Christa Bendell, utvecklingsterapeut**



# Ringstedhave delar med sig av viktig kunskap om allvarliga hjärnskador



**På Ringstedhave Neurorehabiliteringscenter behandlar vi neurologiska patienter med allvarliga hjärnskador. Vi har därför en stor expertis som vi gärna delar med oss av till våra kollegor inom sjukvårdssektorn på våra kurser.**

Hjärnskador kan orsakas av en sjukdom som blodpropp eller hjärnblödning eller en olycka och det kan inträffa när som helst i livet. Årligen drabbas 20 000 danskar från en hjärnskada, varav 7 000 hänvisas av sjukhusen till rehabilitering i kommunerna.

”När personer med hjärnskador har gått igenom en rehabiliteringsprocess kan de ofta förlora en del av sina förmågor igen om de inte får tillräcklig professionell hjälp med att till exempel upprätthålla förmågan att prata eller äta själva när de kommer hem. Det är därför vi väldigt gärna vill bidra med våra erfarenheter till dem som ska hjälpa dem efteråt,” säger Christa Bendell, utvecklingsterapeut på Ringstedhave Neurorehabiliteringscenter. Hon tillägger:

”Syftet med behandlingarna är alltid att individen ska bli så oberoende som möjligt

efteråt. Därför är det också viktigt för oss att dela med oss av vår kunskap så att vi tillsammans höjer kompetensnivån omkring neurorehabilitering under och efter inläggningsprocessen.”

## **Tvärvetenskaplig kompetens säkerställer skräddarsydda kurser**

Kurserna uppmärksammar den senaste kunskapen inom neurorehabilitering och lärarna består av interna och externa yrkesverksamma som arbets- och fysioterapeuter, vårdpersonal, logoped och neuropsykologer. Det är både möjligt att delta i planerade kurser eller få en skräddarsydd kurs.

”Det största fokuset för oss är hur vi hjälper så mycket som möjligt. Det är därför vi erbjuder kurserna, eftersom vi anser att det saknas vidareutbildningar inom området för neurologspecialister. Intresset är stort, våra kursdeltagare är från hela landet och olika områden inom vården.

Vissa kurser erbjuder vi genom våra interna kompetenser och för andra kurser använder vi externa föredragshållare”, säger Christa Bendell, som själv undervisar i dysfagi.

Ringstedhave Neurorehabiliteringscenter har sedan starten 2018 behandlat 150 personer med allvarliga hjärnskador. Totalt kan det vara 20 personer med svåra hjärnskador inlagda samtidigt där 65 anställda står redo att hjälpa till med rehabilitering.

# Vi vill göra skillnad för framtiden

## Vi vill minska vår miljöpåverkan

I Forenede Koncernen arbetar vi aktivt med miljöansvar på flera olika områden. I våra Forenede Service-företag arbetar vi enligt ISO 45001-standarden, medan vi inom Forenede Care- verksamheterna arbetar utifrån de respektive regelverken.

Inom båda våra verksamhetsområden ser vi till att använda miljömärkta produkter så mycket som möjligt och har som ett övergripande mål i den framtida hållbarhetsstrategin att minska användningen av kemikalier.

Vi arbetar också för att fasa ut så många engångsprodukter som möjligt mot mer hållbara och miljövänliga alternativ. Detta arbete kommer att intensifieras ytterligare under de kommande åren.

De specifika målen och initiativen för klimat och miljö presenteras i vår kommande hållbarhetsstrategi.

## Inköpsstrategi

Genom att införliva miljö och hållbarhet i vår upphandlingsstrategi säkerställer vi att på bästa

möjliga sätt påverka värdekedjorna för att skapa en positiv skillnad för framtiden. Mot 2024 arbetar vi därför med särskilt fokus på nya insatsområden som stödjer hållbarhetsstrategins mål.

Vi har bland annat skärpt våra miljö- och klimatkrav vilka vi också förväntar oss att våra nuvarande och framtida samarbetspartners ska leva upp till.

Upphandlingsstrategin ska behålla och förbättra vår position inom miljöområdet genom att utforska marknaden för miljömärkta produkter, minska luftföroreningarna från transporter som är förknippade med upphandling samt minska mängden mikroplast. Dessutom undersöker vi möjligheten att göra upphandlingar enligt en cirkulär praxis så att livslängden på produkterna förlängs eller värdefulla resurser återanvänds eller återvinns.

## Mer ekologi och mindre matsvinn

I våra matsalar och på våra vårdinrättningar fokuserar vi på att erbjuda en balanserad och i möjligaste mån ekologisk, närproducerad kost som har minsta möjliga miljöpåverkan.

Idag arbetar vi för att minska matsvinnet så mycket som möjligt inom våra två verksamhetsområden.

Vårt matsalsvarumärke Kokkenes Køkken arbetar aktivt med flera initiativ för att minska matsvinnet och varje matsal har sina egna tydligt definierade mål för att uppnå detta som kontinuerligt följs upp och skärps.

### På Forenede vill vi göra skillnad för framtiden

genom att påverka klimatet och miljön så lite som möjligt. De senaste åren har vi infört flera gröna initiativ över våra bolag och under 2021 påbörjade vi arbetet med vår hållbarhetsstrategi som under de kommande åren kommer att vara förankrad i hela Forenede Koncernen.

Se hur vi vill göra **skillnad för människor** på sidan 19 och **för samhället** på sidan 24.

VÅRT ARBETE 2021

# Case: Samarbete minskar matsvinnet

*"Nu är det dags för oss att fokusera våra resurser på den stora mängd råvaror som det inte är något fel på, men som ändå hamnar i soptunnan."*

*Maj Toppenberg, chef för Kokkenes Køkken, en del av Forenede Service Danmark*



# Samarbete minskar matsvinnet genom krökta grönsaker



**Genom ett nystartat samarbete vill vårt matsalsvarumärke Kokkenes Køkken förändra vårt traditionella sätt att tänka på matsvinn genom att fokusera på den mängd råvaror som slängs innan de når konsumenterna.**

Även om det inte är något fel på dem sorteras en stor del av råvarorna som produceras i Danmark ut redan innan de når matservicesektorn eller hyllorna hos danska återförsäljare om de har fel storlekar eller är krökta. Gartnerhjælp-projektet vill ändra på det.

Projektet är ett samarbete mellan Kokkenes Køkken, Gasa Nord Grønt och Dansk Cater. Inledningsvis är målet att Kokkenes Køkken ska omvandla minst 30 procent av den totala grönsakskonsumtionen till grönsaker med kosmetiska defekter från Gartnerhjælp.

## **Bidrar till en grön beteendeförändring**

På en fullplanterad åker är det cirka 40 procent råvaror av till exempel ekologisk blomkål och broccoli som aldrig kommer till försäljning. Det kan vara många orsaker men med Gartnerhjælp är det nu möjligt att använda mellan 10 och 20

procent av dessa annars kasserade råvarorna i Kokkenes Køkkens matsalar.

Chef för Kokkenes Køkken Maj Toppenberg ser fram emot att minska matsvinnet med detta initiativ.

”Jag blev chockad när jag först fick reda på hur stort matsvinn som ackumuleras redan innan råvarorna når detaljhandeln och matservicesektorn. Matsvinn har varit ett stort socialt tema under det senaste decenniet och vi har tagit många viktiga steg i rätt riktning. Nu är det dags för oss att fokusera våra resurser på den stora mängd bra råvaror som det inte är något fel på men som ändå hamnar i soptunnan”, säger hon.

Samarbetet är passande och välmotiverat för de 30 matsalar som Kokkenes Køkken driver då det redan finns ett fokus på att göra färre och bättre

rätter som ska skapa en grön beteendeförändring hos danskarna och minska matsvinnet.

”I Kokkenes Køkken jobbar vi varje dag för att vara lite grönare än igår. Därför är detta samarbete ett av de viktigaste för Kokkenes Køkken eftersom det både minimerar matsvinnet och förhoppningsvis kommer att driva danskarnas matvanor i en mer hållbar riktning.”



# Krav på cirkulär upphandling gynnar miljö, människor och framtiden

**När Forenede Koncernen tittar på miljövänliga lösningar ligger fokus på växtbaserade och biologiskt nedbrytbara rengöringsmedel med cradle to cradle-certifieringar.**

Enligt Louise Munch Johannsen, arbetsmiljö- och miljöchef på Forenede Service Danmark, bidrar växtbaserad och 100 % biologiskt nedbrytbara rengöringsmedel med cradle to cradle-certifiering till att göra en positiv skillnad för miljön. Därför jobbar man målmedvetet med just denna certifiering när rengöringsmedel ska väljas.



”De växtbaserade och biologiskt nedbrytbara rengöringsmedlen är skonsamma vilket är viktigt för oss eftersom det skapar en bra arbetsmiljö för både våra anställda och kunder. Samtidigt är cradle to cradle-certifierade produkter enormt hållbara och bidrar till den cirkulära ekonomin eftersom behållarna kan återanvändas om och om igen och så småningom återvinnas till något nytt eller säkert ingå i det biologiska kretsloppet”, förklarar hon och tillägger: ”Vi gör naturligtvis vår del för att prioritera miljövänliga produkter, men fördelen med cradle to cradle-certifierade produkter är också att tillverkare ätar sig att tänka om och vidareutveckla sina produkter och processer så att vi tillsammans kan göra största möjliga skillnad för framtiden.”

## Test av nya naturliga alternativ

I hela Forenede Koncernen pågår arbetet med att fasa ut användningen av konventionella rengöringskemikalier till förmån för växtbaserade och 100 % biologiskt nedbrytbara rengöringsmedel.

År 2021 var 80 % av rengöringsprodukterna i Forenede Service Danmark miljöcertifierade. Arbetet med att välja miljövänliga produkter kommer naturligtvis att fortsätta under de kommande åren och genom att testa nya alternativ kan vi bidra till att få ännu fler cradle to cradle-certifierade produkter på hyllorna.

”Det hårda vattnet i Danmark kan vara ett problem när det gäller att hitta ett miljövänligt alternativ till avkalkningsmedel. Därför är vi väldigt glada över att få vara med och testa ett naturligt alternativ baserat på mjölksyra. Om det fungerar kommer vi i framtiden att ha upp till 90 % cradle to cradle-certifierade produkter i Forenede Service Danmark”, säger Louise Munch Johannsen.





# Verksamhetsområde Care

# Om Forenede Care

I Forenede Care Danmark och Forenede Care Sverige ger vi dagligen professionell vård och genuin omsorg till medborgare i alla skeden av livet på våra äldreboenden och sociala institutioner. I Forenede Care Sverige erbjuder vi även hemtjänst, personlig assistans och hemsjukvård

Vår vårdverksamhet Forenede Care startade 1998 med Forenede Care Sverige och 2002 utökade vi verksamheten med Forenede Care Danmark. Vi har därför lång erfarenhet av sjukvårdslösningar där vi skapar en trygg miljö med varje enskild boende i fokus, oavsett om det är barn, unga, vuxna, äldre eller personer i livets slutskede som vi hjälper.

**Forenede Care Danmarks verksamhet 2021**

sida 36

**Forenede Care Sveriges verksamhet 2021**

sida 39



## Marknadstrender för omsorgstjänster 2021

### Rekryteringsutmaningar

Under 2021 har omsorgsbranschen upplevt märkbara rekryteringsutmaningar där det har blivit svårare att rekrytera kvalificerad personal till lediga tjänster.

### Corona-pandemin

Under hela pandemin har vårdsektorn fått ett mycket stort erkännande för att ha gått i bräschen i en mycket speciell tid.

Men pandemin har inte varit utan svårigheter och boendeutbudet i både Danmark och Sverige har påverkats. Här har flera familjer valt att hålla de äldre hemma för att undvika smittorisken och därför har Forenede Care i båda länderna haft en historiskt låg beläggning. Situationen normaliseras sakta och vi ser en förnyad efterfrågan från potentiella nya boende.



# Forenede Care Danmark

**Under 2021 har vår vårdverksamhet Forenede Care Danmark stärkt bolagets kompetenser och fokuserat på att rekrytera nya medarbetare.**

## **Förstärkning av kompetenser**

För Forenede Care Danmark har transformationsåret inneburit att vi stärkt företaget genom rekrytering och kompetenstillskott för kommande år med stort fokus på utveckling.

Under 2021 har Forenede Care Danmark även startat upp flera nya boenden inom det sociala området. Vi har till exempel öppnat ett kriscentrum för våldutsatta kvinnor med missbruk eller psykiatriska diagnoser som är en särskilt utsatt grupp med begränsad tillgång till hjälp. Dessutom har vi vunnit ett kontrakt för en vårdcentral i Haderslev, vilket har varit en resurskrävande uppgift att ta över under året.

Forenede Care Danmark har även haft goda och utvecklande dialoger med alla samarbetskommuner under året och vi har genomgått tillfredsställande kontrollinspektioner, på både upplevd och utförd kvalitet, från Sundhedsstyrelsen (Folkhälsomyndigheten), Fødevarestyrelsen (Livsmedelsverket) och kommunerna.

## **Medarbetarnöjdhet smittar av sig vid rekrytering**

Forenede Care Danmark har under hela året arbetat med särskilt fokus på att rekrytera yrkesutbildad personal till våra vårdinrättningar. Satsningen har varit framgångsrik genom intensiv marknadsföring, fokus på full flexibilitet i anställningen och inte minst att våra egna medarbetare är nöjda med sin anställning.

Särskilt medarbetarnöjdhet har haft en tydlig effekt på rekryteringen av ny personal. Detta, menar vi, är ett positivt resultat av vår satsning på medarbetarna, där vi fokuserar på vad den enskilde medarbetaren kan bidra med.

## **Fokus på koncernsamarbete**

Forenede Care Danmark har som en del av transformationen implementerat "Ambition 24" i den dagliga verksamheten. Båda bidrar till att utveckla verksamhetsområdet och stärka samarbetet mellan Forenedes olika företag. Det är

särskilt fördelaktigt med ett närmare samarbete mellan Forenede Care Danmark och Forenede Care Sverige, där kunskapsdelning och enhetliga processer över landgränserna ska stärka den samlade verksamheten.

## **Resultat för 2021 för Forenede Care Danmark**

Forenede Care A/S i Danmark håller sin budget på EBIT-nivå, men detta reduceras dock med en justerad momsinsbetalning. Forenede Care A/S levererar därför en total EBIT på +5,3 miljoner DKK motsvarande en rörelsemarginal på +3,4%.

## **Förväntningar för 2022 för Forenede Care Danmark**

Under 2022 kommer vi att fortsätta investera i kompetens och medarbetare med ett tydligt fokus på lönsam tillväxt. "Ambition 24" anger riktningen i takt med att våra verksamhetsområden utvecklas, samarbetet med vårt svenska systerbolag stärks och de interna processerna professionaliseras ytterligare.

## Case:

# Haslevhus Kvindekrise- center

*"Kvinnorna kämpar med olika komplexa problem, men gemensamt är att de vill ta sig bort från våldet. Vi erbjuder dem en säker plats att bo på där de kan få lugn och styrka att bygga ett nytt liv."*

*Christina Holst Larsen, centrumchef*



# Nytt kvinnokriscentrum hjälper särskilt sårbar grupp av kvinnor



## På Haslevhus Kvindekrisecenter erbjuder Forenede Care Danmark en trygg miljö för våldsutsatta kvinnor med missbruk eller psykiatrisk diagnos.

Om en kvinna utsätts för våld eller hot om våld har hon rätt till skyddat boende. Tyvärr är det inte många boenden som har kompetens att ta emot kvinnan om hon har ett aktivt missbruk eller en psykiatrisk diagnos. Därför riskerar hon att bli fast i våldet.

I maj 2021 öppnade Forenede Care Danmark Haslevhus Kvindekrisecenter, som är speciellt anpassat för våldsutsatta kvinnor som också har ett missbruk och/eller en psykiatrisk diagnos. Här står bland annat centrumchef Christina Holst-Larsen redo att hjälpa kvinnorna. Hon har mer än 25 års yrkeserfarenhet av dubbelexponerade kvinnor.

”Kvinnorna kämpar med olika komplexa problem, men gemensamt är att de vill ta sig ur våldet. Vi erbjuder dem en trygg plats att bo på där de kan få lugn och styrka att bygga ett nytt liv. Vi tacklar först och främst våldet”, förklarar hon.

På Haslevhus Kvindekrisecenters område får inga narkotiska droger eller alkohol konsumeras men det är tillåtet att vara påverkad. Kriscentrumet är inget behandlingsställe utan har ett nära samarbete med till exempel kvinnornas hemkommuner, missbrukscentra och psykiatriska avdelningar.

### Utsikter för ett liv utan våld skapar positiv förändring

Alla anställda på Haslevhus Kvindekrisecenter är utbildade medarbetare som har erfarenhet av särskilt utsatta kvinnor.

Centrumchef Christina Holst Larsen, som själv är utbildad pedagog, säger att det professionella förhållningssättet till våld på kvinnokriscentra ofta har andra positiva effekter för kvinnorna:

”Det jag har sett så ofta är att när vi målmedvetet arbetar med ett framtida liv utan våld så

sker det en positiv förändring i förhållande till exempelvis suget att missbruka droger. Och för kvinnor som till exempel lider av schizofreni eller svåra ätstörningar har jag tidigare upplevt att de våldsprofessionella insatserna ger en markant förbättring av det psykiska välbefinnandet, vilket har stor inverkan på den psykiatriska diagnosen och hur plågade kvinnorna är.”

Haslevhus Kvindekrisecenter har totalt utrymme för nio kvinnor åt gången och ligger i en vacker fastighet i Haslev på Sydsjälland.

# Forenede Care Sverige

**Under 2021 har Forenede Care Sverige fokuserat på utveckling med omorganisation på ledningsnivå och etablering av Sveriges första demensby.**

## **Förstärkning av strategi, ledningsgrupp och marknadsföring**

Under 2021 omorganiserade Forenede Care Sverige, som en del av transformationsprocessen, ledningsgruppen där flera roller fylldes av interna krafter med djupgående kunskap om verksamheten. Omorganisationen skedde efter ett sedan länge planerat generationsskifte på VD-nivå.

Verksamhetsmässigt har Forenede Care Sverige haft ett tydligt fokus på att matcha rätt bemanning med aktuell beläggning på boendena, samt att aktivt marknadsföra våra vårdplatser som drabbats av en historiskt låg beläggning på grund av pandemin. Marknadsföringen har både resulterat i flera vunna kontrakt, och att beläggningen på en av våra vårdinrättningar faktiskt har ökat från 50% till nuvarande beläggning på 100%.

## **Sveriges första demensby**

Under 2021 expanderade Forenede Care Sverige verksamhetsområdet och etablerade Sveriges första demensby. Demensbyn skapar först och

främst välmående för de boende men satsningen har också uppmärksammats och väckt intresse från flera håll. Förfrågningarna kommer från potentiella boende, ett brett spektrum av medier, flera svenska kommuner och utländska aktörer.

Demensbyn ger oss därför ett bra tillfälle att dela koncernens visioner och våra erfarenheter av att skapa en trygg och omsorgsfull miljö för de boende i demensbyn.

## **Rätt förutsättningar finns på plats**

Transformationsåret, den nya ledningsgruppen och "Ambition 24" ger Forenede Care Sverige rätt förutsättningar och kompetens att vidareutveckla sin position som en stabil, kvalitativ och erkänd vård- och omsorgsgivare.

Det strukturerade utbytet av erfarenheter och perspektiv kommer att gynna samarbetet mellan företagen och stärka Forenede Koncernen som helhet.

## **Resultat för 2021 för Forenede Care Sverige**

Forenede Care i Sverige levererar en EBIT på +15,7 miljoner DKK, vilket motsvarar en rörelsemarginal på +1,2%, vilket främst beror på en historiskt låg beläggningsgrad på grund av pandemin. Dessutom har vi genomgått ett generationsskifte av företagets VD och förstärkt ledningsgruppen över lag.

## **Förväntningar för 2022 för Forenede Care Sverige**

Under 2022 kommer arbetet att fortsätta med att förankra "Ambition 24", med ett tydligt mål om att fortsätta och vidareutveckla de resultat som uppnåtts under det gångna året. Det gör vi genom ett tydligt fokus på lönsam tillväxt vilket kommer skapa möjlighet att investera i medarbetare och kompetensutveckling.

Vi förväntar oss också att utmaningarna med tomma sängplatser kommer att minska med tanke på de fokuserade marknadsföringsinsatserna och den begynnande efterfrågan från nya potentiella boende.

# Case: Sveriges första demensby

*"Det är viktigt för oss att den enskilde boende har valfrihet. Var vill jag helst vara? Vem vill jag träffa? Skulle jag vilja vara lite ensam? Vad har jag lust att göra? Här har de alla möjligheter att välja själva och de måste få göra det, för det är deras liv."*

*Jörgen Göransson, verksamhetschef.*





# Sveriges första demensby fokuserar på valfrihet



**Forenede Care Sverige har i samarbete med Vellinge kommun öppnat Sveriges första demensby. Här får de boende en hanterbar, begriplig och meningsfull vardag i en trygg miljö med valfrihet.**

Demensbyn Månstorp Ängar är ett kollektiv för personer med minnesproblem beläget i Västra Ingelstad med utsikt över den vackra skånska landsbygden. Den lilla byn är utformad för att ge de boende största möjliga livskvalitet, självständighet och värdighet och den specialanpassade miljön gör att de kan uppleva frihet och trygghet samtidigt som de lever med sin sjukdom.

”Man kan säga att demensbyn består av två delar som hänger ihop. Först är det den fysiska miljön där de äldre kan välja själva om de vill gå på restaurang, en tur till affären, till frisören eller besöka en vän i närheten för att dricka kaffe”, säger Jörgen Göransson, verksamhetschef på Forenede Care Sverige. Han tillägger: ”Den andra delen handlar om omsorg, där vi ser den enskilda människan och personen bakom sjukdomen. Det är väldigt viktigt för oss att alla har en hanterbar, begriplig och meningsfull vardag.”

## **Fredagsbar, skratt och valfrihet**

Bostäderna invigdes hösten 2021 och demensbyns 56 dementa invånare har idag goda möjligheter att njuta av områdets faciliteter samt en mängd aktiviteter som en resa till den lokala simhallen varje vecka, presentationer från föredragshållare, besök från dagis och till och med fredagsbar.

”Varje fredag har ”Vingelbaren” öppet och här samlas de äldre för att avrunda veckan och få en bra start på helgen. Det kan vara så att de tar sig en öl, ett glas vin eller lite bubblor. ”Vingelbaren” har blivit en viktig mötesplats bland många av de boende på Månstorp Ängar där de till exempel kan bjuda upp varandra till en liten svängom till dansbandsmusik. Här menar vi att skratt är en bra parameter för tillfredsställelse.

Och de boende kanske inte känner sig sjuka på samma sätt när de är tillsammans med andra”, säger Jörgen Göransson.

Han menar att välbefinnandet för de boende på Månstorp Ängar i grund och botten handlar om valfrihet för den individen.

”Det är viktigt för oss att varje enskild boende har valfrihet. Var vill jag helst vara? Vem vill jag träffa? Skulle jag vilja vara lite ensam? Vad har jag lust att göra? Här har de alla möjligheter att välja själva och de måste få göra det, för det är deras liv.”



# Verksamhetsområde Service

# Om Forenede Service



På Forenede Service fokuserar vi på att skapa en bra miljö för våra kunders mer än 200 000 anställda och användare. Det gör vi genom stabil fastighetsförvaltning, högkvalitativ rengöring och med matsalsverksamhet under vårt varumärke Kokkenes Køkken.

Vår serviceverksamhet startade 1959, då Forenedes grundare själv erbjöd städtjänster till de första kunderna. Vi har därför lång erfarenhet och bred kompetens när vi levererar kompletta och individuella lösningar inom facility service till privata och offentliga kunder i stora såväl som småföretag på båda våra marknader

**Forenede Service Danmarks verksamhet 2021**

s. 44

**Forenede Service Sveriges verksamhet 2021**

s. 48

## Marknadstrender för servicetjänster 2021

### Hållbarhet

Facility management-branschen spelar en tydlig roll när det kommer till befolkningens hälsa och välbefinnande, då servicelösningarna omfattar flera olika typer av lösningar som har en bred inverkan på människor, livsmedel, miljö och klimat. Idag har branschen ett naturligt fokus på att erbjuda hållbara lösningar som samtidigt aktivt eftersträvas och efterfrågas av marknaden.

### Branschsamverkan

Över hela servicebranschen finns det märkbara rekryteringsutmaningar och det har blivit svårare att hitta yrkesutbildad personal. Därför är det inom hela branschen fokus på det delade ansvaret för att utbilda och kompetensutveckla arbetskraften, vilket i sin tur också kan hjälpa personer i utkanten av arbetsmarknaden till fast anställning.

### Corona-pandemin

Servicebranschen har under pandemin uppmärksamats för att ha säkerställt smittfria miljöer i en tid då hög hygien är absolut nödvändig för individen och för samhället.

Pandemin har påverkat servicebranschen på olika sätt och lite olika beroende på om man tittar på den danska eller svenska marknaden. Sammantaget har det funnits ett ökande behov av rengöringstjänster, vilket är en positiv effekt av pandemin. Men samtidigt har matsalsverksamheten och hotellservice drabbats av reserestriktioner och uppmaningar om att jobba hemifrån. Denna trend har varit tydligast i Danmark.

Flera aktörer har också i större utsträckning valt att ge anbud på offentliga kontrakt under pandemin, vilket skärper konkurrensen och skapar prispress

# Forenede Service Danmark

**Under 2021 har Forenede Service Danmark utmanats av ett behov av modernisering. Året präglas därför av betydande förändringar i organisationen, samt förstärkning av verksamheten och kompetenser.**

## **Förstärkning av strategi, ledning och merförsäljning**

Under 2021 har Forenede Service Danmark genomgått en transformation med ny ledning, ny struktur och ett förnyat strategiskt förhållnings-sätt till marknaden med implementeringen av "Ambition 24". Även om transformationen har belastat årets EBIT ekonomiskt har de genomförda förändringarna tagits emot väl i organisationen.

Pandemin har fortsatt att ha en negativ inverkan på delar av verksamheten. Det är framför allt matsals- och hotellverksamheten som har drabbats av reserestriktioner och uppmaningar om att jobba hemifrån under hela året.

Under 2021 har vi haft en högre omsättning än förväntat på rengöringsservice. Det har framför allt skett på offentliga kontrakt där merförsäljning har skapats till följd av pandemin. Här har vi en bra kundportfölj med stabil basleverans men 2021 har också visat på ett större behov av mer lönsamma kontrakt.

## **Branschsamarbeten och kommunala samarbeten lyfter medarbetarna**

Var tredje anställd inom servicebranschen har en annan etnisk bakgrund än dansk, och därför har Forenede Service Danmark inlett ett branschsamarbete med Servicebranschens Arbejdsgiverforening och Arbejdernes Oplysningsforbund för att säkerställa språkutbildning för serviceanställda. Dessutom samarbetar vi med flera andra serviceverksamheter för att höja kompetensen hos personalen, vilket är till nytta för både verksamheten och de anställda.

Under 2021 har vi i samarbete med Næstved Kommune även varit med i ett landsomfattande initiativ genom Danska Styrelsen for International Rekruttering og Integration, som syftar till att få fler flykting- och invandrarkvinnor i arbete. Läs mer om detta samarbete på sidan 26.

## **Fokus på digital transformation och flexibilitet i kontrakt**

Transformationsåret och "Ambition 24" bidrar till att fokusera och modernisera Forenede Service Danmarks verksamhet. Flera av våra nuvarande manuella processer kommer att ha stor nytta av den digitala omställningen och ett skärpt fokus på innovation. Utöver det kommer vi att arbeta med flexibilitet i kontrakt för både anställda och kunder.

Som en del av "Ambition 24" kommer Forenede Service Danmark att närma sig det svenska systerbolaget för att processerna ska bli enhetliga och utvecklas genom erfarenhets- och kunskapsdelning inom våra verksamhetsområden.

## **Resultat för 2021 för Forenede Service Danmark**

Forenede Service A/S i Danmark levererade 2021en EBIT på DKK -14,2 miljoner DKK, vilket motsvarar en rörelsemarginal på -1,8%. Resultatet beror främst på pandemins negativa inverkan

på delar av verksamheten, olönsamma kontrakt samt en betydande och pågående organisatorisk transformation.

### **Förväntningar för 2022 för Forenade Service Danmark**

Vi förväntar oss att 2022 blir annorlunda och mer positivt än 2021. År 2022 kommer den nya ledningen och strukturen att fokusera verksamheten och den påbörjade transformationsprocessen att stabiliseras och förankras i organisationen. Vi ska fokusera på att skapa lönsam tillväxt som gör det möjligt att investera i medarbetare och kompetenser.



# Case: Kulinariskt matsals- koncept

*"För oss är varje lunch ett hantverk. Tillagad från grunden av säsongens bästa råvaror. Som ett team är vi dedikerade att servera autentiska måltider som är ger mening. Inte bara för klimatet utan också för smakupplevelsen som helhet."*

*Bjørn Patik, køkkenchef*



# Kulinariska matsalar med egna, kreativa kockar



**I alla våra SANSI-matsalar står professionella kockar med bakgrund i den danska restaurangbranschen redo. Deras passion för bra hantverk lyser igenom när maten tillagas från grunden av säsongens bästa råvaror.**

Kocken Bjørn Patik ser till att mätta 600 medarbetare i företagshotellet Vibenshus varje dag när han och hans köksteam förbereder dagens kulinariska lunch med stort fokus på lokala råvaror.

”För oss är varje lunch ett hantverk. Tillagad från grunden av säsongens bästa råvaror. Som ett team är vi dedikerade att servera autentiska måltider som är förnuftiga. Inte bara för klimatet, utan också för smakupplevelsen som helhet”, förklarar han.

I SANSI-konceptet vill Kokkenes Køkken erbjuda en fokuserad matupplevelse med en röd tråd genom hela menyn, så att gästen kan känna på smaken att kocken ansträngt sig och lagt ner tid och kärlek på att ta fram maten.

”Det viktigaste för vår matsal är transparens. Vi jobbar varje dag för att synliggöra för gästerna

vad de äter och var maten kommer ifrån. Dagens varmrätt serverar vi på buffén där vi också träffar gästerna och pratar med dem om menyn, råvaror, recept och mycket mer”, säger Bjørn Patik, som även har en egen örtodling i matsalen där teamet dagligen hämtar färska råvaror till dagens serveringar.

Faktum är att gästerna i företagshotellet varje dag är så nöjda med Bjørn och resten av teamet från Kokkenes Køkken att matsalen 2021 var bland de tre nominerade till Landbrug og Fødevarers ”Kantineprisen 2021”.

## **Råvarunörderi och kunskapsdelning med kockkollegor**

Varje månad träffar Bjørn Patik sina köksmästarkollegor i Kokkenes Køkken. Här utbyter de erfarenheter och sätter tänderna i spännande råvaror. Dessa dagar är därför ett bra tillfälle att

testa nya råvaror innan de eventuellt integreras i menyn i SANSI-matsalarna.

Tidigare har köksmästarna bland annat varit på tång- och ostronsafari och nu senast har de besökt Mejnerts Mølle där de nördade bröd, korn och ekologiskt – och fick såklart smaka loss.

”Både yrkesmässigt och socialt är det en dag jag alltid ser fram emot eftersom den ger inspiration utifrån, säkerställer ett bra samarbete mellan matsalarna, vi lånar bra idéer av varandra och så är det ett trevligt och informellt sätt att bli klokare på, när det samtidigt är i en avslappnad miljö med plats för mycket skratt.”

Allt detta bidrar till att ge dem inspiration till kulinariska, hållbara måltider med lokala råvaror, djurvälstånd och minsta möjliga matsvinn i fokus.

# Forenede Service Sverige

**2021 har varit ett mycket tillfredsställande år för Forenede Service Sverige med en välorganiserad verksamhet och ett starkt ekonomiskt resultat för året.**

## **Förstärkning av strategi och historiskt högt resultat**

2021 har Forenede Service Sverige haft ett fantastiskt år med ett historiskt högt resultat mätt både i nöjda medarbetare och kunder, försäljning och inte minst EBIT. Året har präglats av en över lag mycket välplanerad drift och support. Stabiliteten har gett oss goda förutsättningar att stärka flera stabsfunktioner såsom HR, kvalitet och inköp samt försäljning och ekonomi.

Flera av Forenede Service Sveriges största kunder inom den offentliga sektorn har ökat volymen och frekvensen av tjänster under 2021 tack vare pandemin, vilket naturligtvis har haft en positiv påverkan på årets EBIT.

## **Skärpt konkurrens och ett riktigt viktigt jobb**

Forenede Service Sverige har haft ett bra försäljningsmässigt år under 2021 där försäljningsbudgeten har realiserats. Vi upplever dock en ökande

prispress på våra offentliga kontrakt vilket är mest markant i Skånes kommuner.

Genom arbetsgivarföreningen Almega, där vi innehar ordförandeposten, har vi arbetat för att servicebranschen ska arbeta målmedvetet med sitt samhällsansvar som integrationsmotor. Detta har vi också hjälpt till att sätta fokus på genom branschkampanjen "Ett Riktigt, Viktigt Jobb".

Fokus på samarbete och professionalisering  
Forenede Service Sverige har redan en vältableerad service profit chain men vi har stärkt den ytterligare under transformationsåret och genom implementeringen av strategin "Ambition 24". Strategin bidrar till att förena processer och arbetsflöden mellan bolagen i koncernen och Forenede Service Sverige också har fokuserat på att dela erfarenhet och kunskap med systerbolaget i Danmark.

## **Resultat 2021 för Forenede Service Sverige**

Året avslutas med en mycket tillfredsställande EBIT på +24,3 miljoner DKK, vilket motsvarar en rörelsemarginal på +6,3%. Resultatet beror på en mycket stabil drift, betydande merförsäljning samt ett antal engångsintäkter under sista halvåret av 2021.

## **Förväntningar på 2022 för Forenede Service Sverige**

Under 2022 förväntar vi att fortsätta den stabila driften av Forenede Service Sverige och att säkerställa ännu bättre förutsättningar för goda resultat. Här kommer vi att vara uppmärksamma på prispressen på offentliga kontrakt, samtidigt som vi kommer att undersöka möjligheterna på den privata marknaden. Detta kommer naturligtvis baseras på "Ambition 24" och ett generellt fokus på lönsam tillväxt, vilket ger oss möjlighet att investera i medarbetare och kompetenser.



# Case: Extraordinär rengöring

*"Foggingmetoden är effektiv när det gäller att eliminera luftburna smittkällor och det är särskilt effektivt för att desinficera horisontella ytor. Det är dock ingen fristående lösning, men det är ett riktigt bra komplement till våra rengöringstjänster - speciellt i dessa tider."*

*Tair Jasharaj, operativ chef*



# Nya metoder hjälper till att minska smittspridningen



**Pandemin har skapat en ökad efterfrågan på våra rengöringstjänster där effektivt förebyggande och minimering av smittspridning har varit ett viktigt försvar mot coronavirus. Samtidigt har det gett oss möjlighet att använda helt nya och innovativa metoder.**

Under hela pandemin har vi hjälpt våra kunder att effektivt förebygga och minska risken för smittspridning genom ytterligare rengöring och desinfektion av ytor, lokaler och ambulanser.

För att säkerställa den mest effektiva insatsen har vi, parallellt med det ökade antalet leveranser tagit till oss nya metoder, inklusive "fogging"-metoden, som kännetecknas av att sprida en dimma av desinfektionsmedel i ett rum med hjälp av en speciell maskin.

Fördelen med "fogging" är att du enkelt kan desinficera ett rum även på de mest oåtkomliga platser eller i rum som behöver en extraordinär insats utöver den klassiska, grundliga rengöringen. Det senaste året har vi till exempel använt metoden "fogging" i lokaler på äldreboenden

och i ambulanser som har transporterat corona-smittade, för att säkerställa högsta möjliga hygienstandard.

"Foggingmetoden är effektiv när det gäller att eliminera luftburna smittkällor och den är särskilt effektiv för att desinficera horisontella ytor. Det är dock ingen fristående lösning utan den är ett riktigt bra komplement till våra rengöringstjänster - speciellt i dessa tider", säger Tair Jasharaj, operativ chef för Forenede Service Sverige.

## **Ren och säker vardag i en ovanlig tid**

Särskilt kommuner, regioner och myndigheter har efterfrågat en högre mängd rengöringstjänster från Forenede Service Sverige.

Här har framför allt uppmärksamheten skärpts när det gäller kontaktytor som trappträcken och

strömbrytare, precis som att antalet dagliga städningar av toaletter har ökat avsevärt.

"Vi har gett råd till våra kunder om vad de bör vara särskilt uppmärksamma på för att minska smittspridningen och sedan har vi givetvis varit redo att ta på oss arbetshandskarna och utföra städningen i praktiken", säger Tair Jasharaj och lägger till:

"Vi är verkligen stolta över att bidra till den stora insats som alla har varit del av för att säkerställa en ren och säker vardag i en ovanlig tid."



# Bolagsstyrning

# Bolagsstyrning

## Styrningsstruktur

Som en del av transformationen har vi också infört en ny styrningsstruktur för att göra den mer modern, flexibel och enhetlig i hela koncernen..

Här har vi bland annat etablerat en gemensam service profit chain med fokus på engagerade medarbetare, nöjda kunder och lönsam tillväxt samt skapat enhetliga strukturer och förstärkt samarbetet mellan koncernens fyra bolag.

## Kvalitetssäkring

För att säkerställa och upprätthålla hög kvalitet inom hela koncernen har Forenede Koncernen kvalitetsmanualer för alla respektive discipliner och verksamheter. Dessa innehåller både policys för de givna områdena, specifika målsättningar och certifieringar samt dokumentation för dessa.

Våra företag arbetar aktivt med relevanta certifieringar och interna kvalitetssystem för att säkerställa högsta möjliga kvalitet för våra kunder och boende.

Våra Forenede Service-bolag arbetar enligt ISO 9001-standarden och genomför månatliga

kvalitetsbedömningar i samarbete med kunderna för att säkerställa att den lever upp till kundernas förväntningar och våra egna höga standarder inom facility management-lösningar.

Forenede Care-bolagen använder systematiskt interna kvalitetsbedömningar som motsvarar kvalitetsledningssystem som ISO 9001 och SOSFS 2011:9 för att säkerställa att vi möter de boendes förväntningar och att vi följer respektive lands tillämpliga lagar och regler inom hälso- och sjukvårdsområdet.



# Risker

Risker och status	
<b>Ränterisker</b>	Forenede Koncernens totala krediter hos kredit- och hypoteksinstitut uppgår till 101 miljoner DKK per 2021-12-31 mot 62 miljoner DKK 2020. Krediterna har rörlig ränta och därför påverkas rörelseresultatet av förändringar i marknads-räntan med cirka 1 miljon DKK per procentenhet per år.
<b>Valutarisker</b>	Forenede Koncernen har 63 procent av vår totala verksamhet i Sverige, och vårt moderbolags totala tillgångar uppgår till cirka 302 miljoner DKK kapitalandelar i svenska dotterbolag. Forenede Koncernens totala värde och resultat påverkas därför starkt av växelkursen mellan den danska och svenska kronan, där en förändring av valutakurserna på exempelvis 1 procentenhet förändrar egenkapitalet med cirka 4,2 miljoner DKK.  Vårt egenkapital 2021 påverkades negativt med 5,4 miljoner DKK till följd av en nedgång i den svenska kronans växelkurs. Vi har inte gjort någon säkring för att motverka valutafluktuationer då vi för närvarande inte har några planer på att realisera investeringar i vår svenska verksamhet.
<b>Prisrisker</b>	Historiskt har omsorgs- och servicebranschen präglats av låga täckningsgrader samtidigt som det är två mycket personaltunga områden. Forenede Koncernens totala intjäning är därför beroende av de förändringar i de kollektivavtal som löpande tecknas mellan de viktigaste arbetsmarknadsorganisationerna. De viktigaste avtalen som våra anställda omfattas av är färdigbehandlade för 2020–2022, och därför är våra väsentligaste kostnader för det kommande året kända.

Risker	Status
<b>Operationellt</b>	<p>Corona-pandemin har de senaste året haft en stor inverkan på världen och Forenede Koncernens lokala marknader.</p> <p>Forenede Koncernen har känt en negativ påverkan av corona-pandemin när det gäller tomma sängplatser på våra vårdinrättningar, framför allt i Sverige, precis som hotell- och matsalsverksamheten har drabbats av reserestriktioner och uppmaningar till att jobba hemifrån. Vi ser en ökande efterfrågan på sängplatser och förväntar att hotell- och matsalsverksamheten i viss mån kommer att fortsätta att vara påverkade.</p> <p>Omvänt har pandemin också skapat fler merförsäljningsmöjligheter och intäkter i form av extra leveranser av rengöringstjänster.</p>
<b>Personalrelationer</b>	<p>Omsorgs- och servicebranschen upplever i stigande grad utmaningar med att rekrytera yrkesutbildad personal. Det gäller både internt i branschen och över hela arbetsmarknaden där en mycket låg arbetslöshet ökar konkurrensen om anställda inom hela serviceyrket.</p> <p>Det är också svårare att skaffa internationell arbetskraft på grund av corona-pandemin och de skiftande reserestriktionerna.</p> <p>Forenede Koncernen har känt en negativ påverkan av corona-pandemin när det gäller tomma sängplatser på våra vårdinrättningar, framför allt i Sverige, precis som hotell- och matsalsverksamheten har drabbats av reserestriktioner och uppmaningar till att jobba hemifrån. Vi ser en inledande efterfrågan på sängplatser och förväntar att hotell- och matsalsverksamheten i viss mån kommer att fortsätta att vara påverkade.</p> <p>Omvänt har pandemin också skapat fler merförsäljningsmöjligheter och intäkter i form av extra leveranser av rengöringstjänster.</p>
<b>Cyberhot</b>	<p>I takt med att världen blir mer och mer digital ökar risken för teknologisk brottslighet. Potentiella risker innebär alltså hackerattacker, phishing och hot mot digital verksamhet.</p> <p>I höstas utsattes Forenede Koncernen för ett mindre försök till phishing. Därför har koncernens rutiner och bästa praxis skärpts och anställda har fått relevanta instruktioner för att identifiera och hantera eventuella cyberhot.</p>

# Våra ledningar

När vi sätter ihop våra ledningsgrupper tittar vi på kompetenser och tidigare erfarenheter samt på enskilda kandidaters potential och talang. På så sätt säkerställer vi att våra ledningsgrupper har ett brett spektrum av personer, kompetenser och olika styrkor.

Vi har en hög andel kvinnor i många av våra ledningsgrupper och försöker generellt att skapa en mer balanserad genusfördelning i ledningen på alla nivåer. Vi är ännu inte i mål, men vi är på god väg.

Som en del av vår hållbarhetsstrategi sätter vi upp konkreta mål på området.

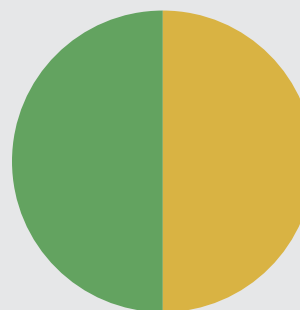
## Könsfördelning i våra ledningar

**Styrelse**  
3 personer



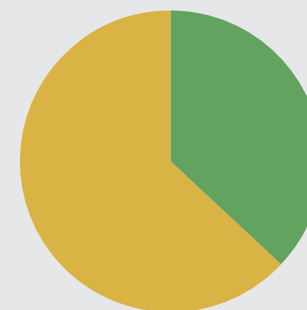
■ Män ■ Kvinnor

**Koncernledning**  
6 personer



■ Män ■ Kvinnor

**Högsta ledningen**  
40 personer



■ Män ■ Kvinnor

# Möt Forenedes styrelse



## Anders Kunze Bønding Styrelseordförande

Anders Kunze Børsting (1965), styrelseordförande i Forenede A/S och Forenede Holding, och han är grundare och styrelseledamot för AKB - Independent Advice ApS.

### Styrelseordförande:

Forenede A/S  
Forenede Holding  
Aktiemäklarbolaget 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 Honoré Styrelsesmedlem

Thomas Gregers Honoré (1969), styrelseledamot i Forenede A/S, samt direktör och grundare av DirectionH ApS

### Styrelseordförande:

Styrelseordförande för AudienceProject A/S  
Styrelseordförande för Walton Road A/S

### Bestyrelsesmedlem:

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



## Morten Krogh Vermehren Styrelseledamot

Morten Krogh Vermehren (1991), styrelseledamot i Forenede A/S och Business Consultant på KMD.

### Styrelsesmedlem:

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

# Möt Forenedes koncernledning



## Lars Folkmann CEO, Forenade

Lars Folkmann (1963), CEO i Forenade Koncernen sedan februari 2021

**2020-2021**

Vice ordförande i styrelsen för Forenade A/S

**2014-2021**

Chef Commercial Officer hos CO-RO A/S

**2002-2013**

Commercial Director, Group VP och andra roller, ISS Danmark A/S.

**1998-2002**

Commercial Director Coca-Cola Bottlers Denmark

**1996-1989**

CEO Coca-Cola Danmark A/S



## Gisela Sandin CFO, Forenade

Gisela Sandin (1964), CFO i Forenade Koncernen sedan februari 2022.

**2018-2021**

CFO för Forenade Service Sverige

**2016-2018**

Accounting Manager i Sigma Connectivity

**2015-2016**

Administrativ chef i Motum

**2008-2015**

Project Controller på ISS Facility Services, Sverige

**2007-2008**

Ekonomichef Munkeby Systems AB



## Thomas Kempf CEO, Forenade Service Danmark

Thomas Kempf (1967), CEO i Forenade Service Danmark sedan maj 2021.

**2018-2021**

Managing Director i Newsec PAM A/S

**2016-2018**

COO i Coor DK

**2014-2015**

Global Account Director på ISS

**2013-2014**

COO på ISS UK

**2008-2013**

Senior Vice President i Saxo Bank



## Madeleine Lundström CEO, Forenade Care Sverige

Madeleine Lundström (1966), CEO för Forenade Care Sverige sedan januari 2020.

**2018-2019**

Vice VD och kvalitetschef i Forenade Care Sverige

**2013-2018**

Regions- och kvalitetschef i Forenade Care Sverige

**2009-2013**

Regionschef i Forenade Care Sverige



## Marco von Peltzer CEO, Forenade Service Sverige

Marco von Peltzer (1962), CEO för Forenade Service Sverige sedan 2010.

**2009-2009**

Managing Director hos Gate Gourmet

**2004-2008**

Tivoli and Restaurant Director på Gröna Lunds Tivoli AB

**1988-2003**

COO på McDonald's Sverige



## Stine Louise von Christierson CEO, Forenade Care Danmark

Stine Louise von Christierson (1973), CEO för Forenade Care Danmark sedan december 2016.

**2015-2016**

Regionchef och konsult i Forenade Care Danmark

**2010-2015**

CEO och ägare av Stabil Pleje

**2008-2010**

Områdeschef i Estrids



# Policyer

## Policy för antikorrupktion och mutor

Vi accepterar inte mutor eller liknande från våra samarbetspartners. Våra riktlinjer hjälper till att göra det lättare att upptäcka och undvika situationer där det finns risk för att ett beslut fattas på oetisk grund.

Läs mer om vår policy här:

[www.forenededk/om-forenededk/politikker](http://www.forenededk/om-forenededk/politikker)

## Visselblåsarfunktion

Vi vill veta om det finns några oegentligheter i vår organisation. Det är därför vi 2021 har inrättat en visselblåsarfunktion. Medarbetare, kunder och samarbetspartners kan därmed enkelt och säkert rapportera eventuella olämpliga förhållanden. Naturligtvis är det också möjligt att anmäla anonymt för den som föredrar full diskretion: [www.forenededk/om-forenededk/politikker/whistle-blowerordning](http://www.forenededk/om-forenededk/politikker/whistle-blowerordning)

## Miljöpolicy

Vi värnar om miljön och har de senaste åren infört flera gröna initiativ. Våra insatser för miljön sker inom hela Forenede Koncernen genom till exempel utbildning av medarbetare, strukturerade upphandlingsprocesser, minimering av matsvinn och prioritering av klimatvänliga produkter.

Läs mer här:

[www.forenededk/om-forenededk/politikker](http://www.forenededk/om-forenededk/politikker)

## Sekretesspolicy

Vår behandling av personuppgifter sker alltid i enlighet med dataskyddsförordningen och bokföringslagen

Läs mer om vår policy för behandling av personuppgifter här:

[www.forenededk/om-forenededk/politikker](http://www.forenededk/om-forenededk/politikker)

## Policy för mänskliga rättigheter

Självklart respekterar vi grundläggande mänskliga rättigheter och ser till att arbetsmiljön följer internationella standarder, FN:s deklaration om mänskliga rättigheter och Europeiska konventionen om mänskliga rättigheter. Vi ställer samma krav på alla våra samarbetspartners och leverantörer.

Läs mer här:

[www.forenededk/om-forenededk/politikker](http://www.forenededk/om-forenededk/politikker)

## Dataetik, IT-säkerhet och GDPR

Forenede har under de senaste åren arbetat intensivt med att öka digitaliseringen i verksamheten, där uppgifter om anställda, kunder och leverantörer står i fokus. Dessa behandlas under

ett kontinuerligt fokus på dataetik, IT-säkerhet och gällande GDPR-lagstiftning, där våra medarbetare utbildas genom kampanjer och utbildning i interna system. Vi har bedömt att det för närvarande inte är nödvändigt med en separat policy för dataetik.

Vi skärper kontinuerligt vårt fokus på IT-säkerhet för att skydda viktiga uppgifter mot obehörig och olaglig lagring, åtkomst eller spridning och IT-säkerhetsorganisationen förstärktes senast 2021. Detta arbete kommer att fortsätta under 2022.

# Resultat

## På kommande sidor finns

- tillämpade redovisningsprinciper
- företagsinformation
- revisionsförklaring
- finansiell redovisning



## Den oberoende revisorns revisionsutlåtanden

Till kapitalägarna i Forenede A/S

### Slutsats

Vi har granskat koncernredovisningen och årsredovisningen för Forenede A/S för räkenskapsåret 01.01.2021-31.12.2021, som inkluderar resultaträkning, balansräkning, eget kapital och noter, inklusive tillämpat redovisningsprinciper för såväl koncernen som bolaget samt kassaflödesanalys för koncernen.

Koncernredovisningen och årsredovisningen är upprättade i enlighet med den danska årsredovisningslagen.

Det är vår uppfattning att koncernredovisningen och årsredovisningen ger en rättvisande bild av koncernens och bolagets tillgångar, skulder och finansiella ställning per 31.12.2021 och av resultatet av koncernens och bolagets verksamhet samt koncernens kassaflöden för räkenskapsåret 01.01.2021-31.12.2021 i enlighet med den danska årsredovisningslagen.

### Underlag för slutsats

Vi har utfört vår revision i enlighet med internationella standarder för revision och de ytterligare krav som gäller i Danmark. Vårt ansvar i enlighet med dessa standarder och krav beskrivs närmare i revisorns avsnitt "Revisorns ansvar för revisionen av koncernredovisningen och årsredovisningen". Vi är oberoende av koncernen och företaget i enlighet med International Ethics Standards Board for Accountants (internationella riktlinjer för revisorers etiska uppförande – IESBA Code) och de ytterligare etiska krav som gäller i Danmark, precis som vi har uppfyllt våra övriga etiska skyldigheter i enlighet med dessa krav och IESBA-koden. Vi är av den uppfattningen att de revisionsbevis vi har inhämtat är tillräckliga och ändamålsenliga som grund för vår slutsats.

### Ledningens ansvar för koncernredovisningen och årsredovisningen

Ledningen ansvarar för att upprätta koncernredovisning och årsredovisning som ger en rättvisande bild i enlighet med den danska årsredovisningslagen. Ledningen ansvarar också för den interna kontroll som ledningen anser nödvändig för att upprätta koncernredovisning och årsredovisning utan väsentliga felaktigheter, vare sig de beror på oegentligheter eller på fel.

Vid upprättandet av koncernredovisningen och årsredovisningen ansvarar ledningen för att bedöma koncernens och bolagets förmåga att fortsätta verksamheten, upplysa om förhållande som rör fortsatt drift där detta är relevant samt att upprätta koncernredovisning och årsredovisning utifrån redovisningsprincipen om fortsatt verksamhet om inte ledningen antingen har för avsikt att likvidera bolaget, upphöra med verksamheten eller inte har något realistiskt alternativ än att göra detta.

### Revisorns ansvar för revisionen av koncernredovisningen och årsredovisningen

Vårt mål är att uppnå en hög grad av säkerhet för att koncernredovisningen och årsredovisningen som helhet inte innehåller väsentliga felaktigheter, vare sig de beror på oegentligheter eller på fel, och att avge ett revisionsutlåtande med en slutsats. En hög grad av säkerhet är säkerhet på en hög nivå men garanterar inte att en revision utförd i enlighet med internationella revisionsstandarder och de ytterligare krav som gäller i Danmark alltid kommer att upptäcka väsentliga felaktigheter när sådana finns.

Felaktigheter kan uppstå till följd av oegentligheter eller fel och kan anses vara väsentliga om det rimligen kan förväntas att de enskilt eller tillsammans har inflytande över de ekonomiska beslut som användarna fattar på grundval av koncernredovisningen och årsredovisningen.

Som en del av en revision som utförs i enlighet med internationella standarder om revision och de ytterligare krav som gäller i Danmark gör vi professionella bedömningar och upprätthåller professionell skepticism under revisionen. Därutöver:

- Identifierar och bedömer vi risken för väsentliga felaktigheter i koncernredovisningen och årsredovisningen vare sig de beror på oegentligheter eller fel, utformar och utför revisionsåtgärder som reaktion på dessa risker och skaffar revisionsbevis som är adekvata och ändamålsenliga för att ge underlag för vår slutsats. Risken för att inte upptäcka väsentliga felaktigheter orsakade av oegentligheter är högre än för väsentliga felaktigheter orsakade av fel, eftersom oegentligheter kan innefatta konspirationer, förfalskning, medvetna utelämnanden, felaktig framställning eller försummelse av intern kontroll.
- Uppnår förståelse för den för revisionen relevanta interna kontrollen för att kunna utforma revisionsåtgärder som är lämpliga under rådande omständigheter, men inte i syfte att uttala oss om effektiviteten i koncernens och bolagets interna kontroll.
- Bedömer vi om de redovisningsprinciper som tillämpas av ledningen är lämpliga, liksom om de redovisningsuppskattningar och tillhörande information som ledningen har upprättat är rimliga.
- Vi drar slutsats om ledningens upprättande av koncernredovisningen och årsredovisningen utifrån redovisningsprincipen om fortsatt verksamhet är ändamålsenlig och om det finns betydande osäkerhet förknippad med händelser eller omständigheter som kan skapa betydande tvivel om koncernens och företagets förmåga att fortsätta sin verksamhet. Om vi drar slutsatsen att det föreligger betydande osäkerhet måste vi lämna information om detta i koncernredovisningen och årsredovisningen i vår revisionsberättelse eller, om sådan information är otillräcklig, modifiera vår slutsats. Våra slutsatser baseras på de revisionsbevis som erhållits fram till datumet för vårt revisionsutlåtande. Framtida händelser eller förhållanden kan dock innebära att koncernen och bolaget inte längre kan fortsätta verksamheten.
- Vi tar ställning till den övergripande presentationen, strukturen och innehållet i koncernredovisningen och årsredovisningen, inklusive noter, samt om koncernredovisningen och årsredovisningen återspeglar de underliggande transaktionerna och händelserna på ett sådant sätt som ger en sann och rättvis bild.
- Inhämtar vi tillräckliga och ändamålsenliga revisionsbevis om den finansiella informationen för företagen eller affärsverksamheten i koncernen för att kunna uttala oss om koncernredovisningen. Vi ansvarar för att leda, övervaka och utföra koncernrevisionen. Vi är ensamma ansvariga för vår revisions slutsats.

Vi kommunikerar med ledande befattningshavare om bland annat den planerade omfattningen och tidpunkten för revisionen samt väsentliga revisionsobservationer, inklusive eventuella väsentliga brister i den interna kontrollen som vi identifierar under revisionen.

### **Uttalande om förvaltningsberättelsen**

Ledningen ansvarar för förvaltningsberättelsen.

Vår slutsats om koncernredovisningen och årsredovisningen inkluderar inte förvaltningsberättelsen och vi uttrycker inte någon form av slutsats om förvaltningsberättelsen med säkerhet.

I samband med vår granskning av koncernredovisningen och årsredovisningen är det vårt ansvar att läsa förvaltningsberättelsen och i samband med detta överväga om förvaltningsberättelsen är väsentligt oförenlig med koncernredovisningen och årsredovisningen eller vår kunskap som erhållits i revisionen eller på annat sätt förefaller innehålla väsentliga felaktigheter.

Dessutom är det vårt ansvar att överväga om förvaltningsberättelsen innehåller erforderlig information i enlighet med den danska årsredovisningslagen.

Baserat på det utförda arbetet är det vår uppfattning att förvaltningsberättelsen är förenlig med koncernredovisningen och årsredovisningen och har upprättats i enlighet med den danska årsredovisningslagens krav. Vi har inte funnit några väsentliga felaktigheter i förvaltningsberättelsen.

Köpenhamn, 17 maj 2022

### **Deloitte**

Statsautoriseret Revisionspartnerselskab CVR-nr. 33 96 35 56

Henrik Jacob Vilmann Wellejus  
Auktoriserad revisor  
MNE nr. nme24807

Christian Sanderhage  
Auktoriserad revisor  
MNE nr. nme23347

## **Företagsinformation**

### **Företaget**

Forenede A/S  
Buddingevej 312- 316  
2860 Søborg

Telefon: 3969 5050  
Webbplats: [www.forenede.dk](http://www.forenede.dk)  
E-post: [info@forenede.dk](mailto:info@forenede.dk)

CVR nr.: 19 71 07 42  
Grundat: 5 april 2011 Hemort: Gladsaxe  
Räkenskapsår: 1 januari- 31 december

### **Styrelse**

Anders Kunze Bønding,  
ordförande Thomas Gregers Honore  
Morten Krogh Vermehren

### **Direktion**

Lars Michael Folkmann

### **Revision**

Deloitte Statsautoriseret Revisionspartnerskab  
Weidekampsgade 6  
2300 Köpenhamn S

### **Bankanslutning**

Danske Bank

### **Bolagsstämma**

Bolagsstämma kommer att hållas den 17 maj 2022 på bolagets adress.

### **Dirigent**

Christian Theodor Kjølbye

## Anvendt regnskabspraksis

Årsrapporten for Forenede A/S er aflagt i overensstemmelse med årsregnskabslovens bestemmelser for store virksomheder i regnskabsklasse C stor.

Oplysninger om selskabets samfundsansvar, politik for miljø og respekt af menneskerettigheder samt den kønsmæssige sammensætning af ledelsen er offentliggjort på koncernens hjemmeside: [www.forenede.dk/om-forenede](http://www.forenede.dk/om-forenede)

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 amortiseret 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 anden 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 ophøre, 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 aktiviteter 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 forskelsbeløb 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 koncernens 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 balanceposter dog omregnes til transaktionsdagens kurser for de underliggende aktiver eller forpligtelser. Monetære 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, såfremt levering og risikoovergang til køber har fundet sted inden årets udgang, og såfremt indtægten kan opgøres pålideligt 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, herunder 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 offentlige 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 finansiell 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-onselskab. 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. Rentetilæg, 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 ophøre, måles til den laveste værdi af aktivernes regnskabsmæssige 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. Aktivering 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 10 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 individuelle løbetid. Typisk 3-5 år.

### **Udviklingsomkostninger**

Omkostninger forbrugt til udvikling af nye systemer aktiveres 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 udviklingsomkostninger" 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, tilstrækkelige 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 afskrivninger.

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 bygninger, 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 anskaffelsestid med tillæg af opskrivninger og med fradrag af eventuel scrapværdi. Scrapværdien udgør det enkelte anlægsaktives 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 leasingydelse, 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 indre 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 forskelsværdi (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-tagte 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 rentekomkostning 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 nominal 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

	Note	Koncern		Moderselskab	
		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
<b>Bruttoresultat</b>		<b>2.466.150</b>	<b>2.387.471</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
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
<b>Resultat før afskrivninger og finansielle poster (EBITDA)</b>		<b>45.698</b>	<b>94.266</b>	<b>-509</b>	<b>-457</b>
Af- og nedskrivninger	4	-34.193	-32.497	0	0
<b>Resultat af primær drift</b>		<b>11.505</b>	<b>61.769</b>	<b>-509</b>	<b>-457</b>
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
<b>Resultat før skat</b>		<b>7.807</b>	<b>53.013</b>	<b>4.506</b>	<b>37.079</b>
Skat af årets resultat	8	-3.313	-15.899	-12	35
<b>Årets resultat</b>		<b>4.494</b>	<b>37.114</b>	<b>4.494</b>	<b>37.114</b>

## Balance, Forenede A/S

AKTIVER	Note	Koncern		Moderselskab	
		2021 T.DKK	2020 T.DKK	2021 T.DKK	2020 T.DKK
<b>Anlægsaktiver</b>					
<b>Immaterielle anlægsaktiver</b>					
Goodwill	10	50.003	58.018	0	0
Udviklingsprojekter	10	1.371	2.207	0	0
		<b>51.374</b>	<b>60.225</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Materielle anlægsaktiver</b>					
Domicilejendomme	11	150.826	155.475	0	0
Investeringsjendomme	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
		<b>210.939</b>	<b>227.896</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Finansielle anlægsaktiver</b>					
Kapitalandele i tilknyttede virksomheder	12	0	0	302.424	308.095
Deposita	12	0	1.084	0	0
		<b>0</b>	<b>1.084</b>	<b>302.424</b>	<b>308.095</b>
<b>Anlægsaktiver i alt</b>		<b>262.313</b>	<b>289.205</b>	<b>302.424</b>	<b>308.095</b>
<b>Omsætningsaktiver</b>					
Råvarer og hjælpematerialer		3.349	4.168	0	0
<b>Varebeholdninger i alt</b>		<b>3.349</b>	<b>4.168</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
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
<b>Tilgodehavender i alt</b>		<b>456.521</b>	<b>445.529</b>	<b>17.567</b>	<b>46.924</b>
<b>Likvide beholdninger</b>		<b>168.435</b>	<b>164.667</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Omsætningsaktiver i alt</b>		<b>628.305</b>	<b>614.364</b>	<b>17.567</b>	<b>46.924</b>
<b>Aktiver i alt</b>		<b>890.618</b>	<b>903.569</b>	<b>319.991</b>	<b>355.019</b>

## Balance, Forenede A/S

	Note	Koncern		Moderselskab	
		2021 T.DKK	2020 T.DKK	2021 T.DKK	2020 T.DKK
<b>PASSIVER</b>					
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
<b>Egenkapital i alt</b>		<b>284.595</b>	<b>328.123</b>	<b>284.595</b>	<b>328.123</b>
Hensættelse til udskudt skat	15	31.340	32.763	0	0
<b>Hensatte forpligtelser i alt</b>		<b>31.340</b>	<b>32.763</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Kreditinstitutter	16	31.029	33.285	0	0
Anden langfristet gæld	16	65.882	68.872		
<b>Langfristede gældsforpligtelser</b>		<b>96.911</b>	<b>102.157</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
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
<b>Kortfristede gældsforpligtelser i alt</b>		<b>477.772</b>	<b>440.526</b>	<b>35.396</b>	<b>26.896</b>
<b>Gældsforpligtelser i alt</b>		<b>574.683</b>	<b>542.683</b>	<b>35.396</b>	<b>26.896</b>
<b>Passiver i alt</b>		<b>890.618</b>	<b>903.569</b>	<b>319.991</b>	<b>355.019</b>
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 nettopskrivning af kapitalandele efter indre værdis metode	Overført resultat	Foreslået udbytte	I alt
<b>Egenkapitalopgørelse for år 2021</b>					
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
<b>Egenkapital pr. 31. december 2021</b>	<b>1.000</b>	<b>173.698</b>	<b>94.897</b>	<b>15.000</b>	<b>284.595</b>

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

	Aktie kapital	Reserve for nettopskrivning af kapitalandele efter indre værdis metode	Overført resultat	Foreslået udbytte	I alt
<b>Egenkapitalopgørelse for år 2020</b>					
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
<b>Egenkapital pr. 31. december 2020</b>	<b>1.000</b>	<b>179.369</b>	<b>147.754</b>	<b>0</b>	<b>328.123</b>

## Egenkapitalopgørelse, Forenede A/S

### Koncern

	Aktie kapital	Reserve for udviklingsomkostninger	Opskrivningshænlæggelser	Overført resultat	Foreslået udbytte	I alt
<b>Egenkapitalopgørelse for år 2021</b>						
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
<b>Egenkapital pr. 31. december 2021</b>	<b>1.000</b>	<b>1.066</b>	<b>49.847</b>	<b>217.682</b>	<b>15.000</b>	<b>284.595</b>

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

	Aktie kapital	Reserve for udviklingsomkostninger	Opskrivningshænlæggelser	Overført resultat	Foreslået udbytte	I alt
<b>Egenkapitalopgørelse for år 2020</b>						
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
<b>Egenkapital pr. 31. december 2020</b>	<b>1.000</b>	<b>1.722</b>	<b>51.949</b>	<b>273.452</b>	<b>0</b>	<b>328.123</b>

## Pengestrømsopgørelse, Forenede A/S

	Note	Koncern		Moderselskab	
		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
<b>Pengestrømme fra drift før finansielle poster</b>		<b>33.905</b>	<b>139.804</b>	<b>37.266</b>	<b>-10.894</b>
Renteindbetalinger og lignende	23	32	351	945	663
Renteudbetalinger og lignende	24	-2.782	-2.340	-381	-368
<b>Pengestrømme fra ordinær drift</b>		<b>31.155</b>	<b>137.815</b>	<b>37.830</b>	<b>-10.599</b>
Regulering af kapitalandel tidligere år		5.986	0	0	0
Betalt selskabsskat		-7.999	-9.400	74	74
<b>Pengestrømme fra driftsaktivitet</b>		<b>29.142</b>	<b>128.415</b>	<b>37.904</b>	<b>-10.525</b>
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
<b>Pengestrømme fra investeringsaktivitet</b>		<b>-23.471</b>	<b>-21.510</b>	<b>0</b>	<b>20.000</b>
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
<b>Pengestrømme fra finansieringsaktivitet</b>		<b>-54.947</b>	<b>32.920</b>	<b>-37.904</b>	<b>-9.476</b>
<b>Ændring i likvider</b>		<b>-49.276</b>	<b>139.825</b>	<b>0</b>	<b>-1</b>
Likvide beholdninger netto, primo		152.690	12.865	0	1
<b>Likvide beholdninger netto, ultimo</b>	25	<b>103.414</b>	<b>152.690</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

## Noter til årsrapporten, Forenede A/S

	Koncern		Moderselskab	
	2021 T.DKK	2020 T.DKK	2021 T.DKK	2020 T.DKK
<b>1 Segmentoplysninger, nettoomsætning</b>				
<b>Aktiviteter</b>				
Facility services og -management	927.545	968.691	0	0
Hospitalsservice og ældreomsorg	1.460.886	1.396.585	0	0
Ejendomservice	151.770	97.982		
Kantinedrift	94.951	110.692	0	0
	<b>2.635.152</b>	<b>2.573.950</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Geografiske markeder</b>				
Danmark	952.698	965.816	0	0
Sverige	1.682.454	1.608.134	0	0
	<b>2.635.152</b>	<b>2.573.950</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>2 Andre driftsindtægter</b>				
Lejeindtægter	4.971	5.725	0	0
Fortjeneste ved salg af aktiviteter	659	412	0	0
Modtaget kompensation for COVID19 relaterede omkostninger	27.450	22.984	0	0
Øvrige driftsindtægter	0	0	0	0
	<b>33.080</b>	<b>29.121</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>3 Personaleomkostninger</b>				
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
	<b>2.178.971</b>	<b>2.113.374</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Heraf udgør lønninger til direktion og bestyrelse:				
Direktion og bestyrelse	4.812	3.090	0	0
	4.812	3.090	0	0
<b>Gennemsnitligt antal beskæftigede medarbejdere</b>	<b>5.252</b>	<b>5.225</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

## Noter til årsrapporten, Forenede A/S

	Koncern		Moderselskab	
	2021 T.DKK	2020 T.DKK	2021 T.DKK	2020 T.DKK
<b>4 Afskrivninger</b>				
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
	<b>34.193</b>	<b>32.497</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>5 Resultat af kapitalandele i dattervirksomheder</b>				
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
	<b>-948</b>	<b>-6.764</b>	<b>4.451</b>	<b>37.241</b>
<b>6 Finansielle indtægter</b>				
Finansielle indtægter fra tilknyttede virksomheder	0	0	945	663
Valutakursregulering	0	177	0	0
Øvrige finansielle indtægter	32	174	0	0
	<b>32</b>	<b>351</b>	<b>945</b>	<b>663</b>
<b>7 Finansielle omkostninger</b>				
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
	<b>2.782</b>	<b>2.343</b>	<b>381</b>	<b>368</b>
<b>8 Skat af årets resultat</b>				
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
	<b>3.313</b>	<b>15.899</b>	<b>12</b>	<b>-35</b>
<b>9 Forslag til resultatdisponering</b>				
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			<b>4.494</b>	<b>37.114</b>

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

## Noter til årsrapporten, Forenede A/S

### 10 Immaterielle anlægsaktiver

	Koncern			Moderselskab	
	Koncern-goodwill	Udviklingsprojekter u/opførelse	Udviklingsprojekter	Goodwill	Udviklingsprojekter
T.DKK					
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
<b>Regn. værdi pr. 31. december 2021</b>	<b>50.003</b>	<b>0</b>	<b>1.371</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
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

T.DKK	Koncern			
	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
<b>Regnskabsmæssig værdi pr. 31.</b>	<b>150.826</b>	<b>20.635</b>	<b>34.645</b>	<b>4.833</b>
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

## Noter til årsrapporten, Forenede A/S

### 12 Kapitalandele i dattervirksomheder og andre værdipapirer

	Koncern	Moderselskab
T.DKK	<b>Deposita</b>	<b>Kapitalandele i dattervirksomhed.</b>
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
<b>Regnskabsmæssig værdi pr. 31. december 2021</b>	<b>0</b>	<b>302.424</b>

#### 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
				<b>302.424</b>	<b>302.424</b>	<b>4.451</b>

##### 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	2020	2021	2020
	T.DKK	T.DKK	T.DKK	T.DKK
<b>13 Periodeafgrænsningsposter</b>				
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
<b>14 Aktiekapital</b>				
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	
<b>Egne aktier</b>	52.400	52.400	5,24%	
	Koncern		Moderselskabet	
	2021	2020	2021	2020
	T.DKK	T.DKK	T.DKK	T.DKK
<b>15 Udskudt skat og skatteaktiv, netto</b>				
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
<b>Udskudt skat pr. 31. december</b>	<b>23.833</b>	<b>28.662</b>	<b>0</b>	<b>-74</b>
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				
Udskudt skat	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
<b>Hensættelser til udskuds skat 31. december</b>	<b>23.833</b>	<b>28.662</b>	<b>0</b>	<b>-84</b>

## Noter til årsrapporten, Forenede A/S

	Koncern		Moderselskabet	
	2021	2020	2021	2020
	T.DKK	T.DKK	T.DKK	T.DKK
<b>16 Gældsforpligtelser</b>				
<i>Koncernen</i>				
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
	<b>36.303</b>	<b>50.196</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
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
	<b>5.397</b>	<b>5.489</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
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
	<b>5.397</b>	<b>5.280</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
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
	<b>69.347</b>	<b>72.496</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

## Noter til årsrapporten, Forenede A/S

	Koncern		Moderselskabet	
	2021	2020	2021	2020
	T.DKK	T.DKK	T.DKK	T.DKK
<b>17 Evenualposter og øvrige økonomiske forpligtelser</b>				
<b>Sikkerhed overfor dattervirksomheder</b>				
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	2020	2021	2020
	T.DKK	T.DKK	T.DKK	T.DKK
<b>17 Evenualposter og øvrige økonomiske forpligtelser (fortsat)</b>				
<b>Sikkerhed overfor dattervirksomheder</b>				

### 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
	<b>2.721</b>	<b>1.713</b>	<b>159</b>	<b>159</b>

## Noter til årsrapporten, Forenede A/S

### 19 Nærtstående parter og ejerforhold

#### Bestemmende indflydelse

Bravour ApS, Gladsaxe

#### Grundlag

Hovedaktionær

Bravour ApS udarbejder, som den største koncern, koncerregnskab 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
<b>21 Pengestrømsopgørelse - reguleringer</b>				
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
	<b>40.256</b>	<b>50.388</b>	<b>-5.003</b>	<b>-37.571</b>
<b>22 Pengestrømsopgørelse - ændring i driftskapital</b>				
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
	<b>-10.845</b>	<b>52.302</b>	<b>37.775</b>	<b>-10.437</b>

## Noter til årsrapporten, Forenede A/S

### 23 Likviditetsvirkning af finansielle indtægter

Finansielle indtægter og lignende	32	351	945	663
	<b>32</b>	<b>351</b>	<b>945</b>	<b>663</b>

### 24 Likviditetsvirkning af finansielle omkostninger

Finansielle omkostninger og lignende	2.782	2.343	381	368
Amortiseringsomkostninger	0	-3	0	0
	<b>2.782</b>	<b>2.340</b>	<b>381</b>	<b>368</b>

### 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
	<b>103.414</b>	<b>152.690</b>	<b>0</b>	<b>0</b>