



2022

Årsrapport

HÅNDVERKSGRUPPEN AS



Håndverksgruppen er den største og hurtigst voksende udbyder af maler-, gulv-, flise- og murerydelser i Norden. Vi skaber værdi ved at konsolidere og udvikle lokale vindere indenfor håndværksbranchen – alle med tilfredse kunder, solide økonomiske resultater og en god virksomhedskultur.

Indhold

2022 i korte træk **4**

Ledelsesoverblik **12**

Casestudie: Hvorfor nationale forsikringsaftaler er vigtige for Brit og Lene **18**

Strategi og værdiskabelse **24**

Casestudie: Fra hårde konkurrenter til venlige kolleger **30**

M & A strategi **36**

Casestudie: Med lidt hjælp fra mine venner **40**

Vores ydelser **48**

Casestudie: Sådan redder du verden én overflade ad gangen **56**

ESG-strategi **66**

Casestudie: Robotten, der fik smilet frem på projektleder Knut's ansigt **70**

Lederskab **76**

Bestyrelsens beretning **80**

Vi er på rette spor

De mere end 3200 faglærte medarbejdere i vores 101 lokale virksomheder sørgede for, at 2022 blev endnu et stærkt år for Håndverksgruppen.

Vi har holdt vores tempo med at tilføje en ny virksomhed hver anden uge - for at sikre, at vores virksomhed er modstandsdygtig og solid. Det er den måde, vi planlægger at fortsætte på.

Velkommen til 35 nye virksomheder i Håndverksgruppen

Den måde, vi sikrer, at nye virksomheder forbliver frie lokalt, ved at skære kompliceret bureaukrati væk, kan meget vel være en af grundene til, at vores økonomi ser god ud, når vi studerer 2022 i slutningen af året. Vi bød 35 nye virksomheder velkommen i løbet af 2022, hvilket resulterede i en positiv indvirkning på MNOK 1647 på vores topline og MNOK 152 i EBITDA.

Hvis vi deler året op i uger, betyder det, at Håndverksgruppen har budt velkommen til en ny virksomhed mindst hver anden uge. Vores ambitioner for fremtiden

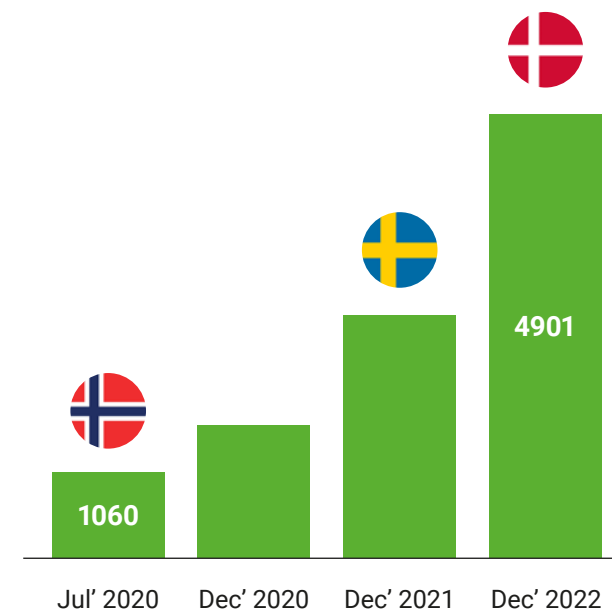
er at holde dette tempo.

I omsætning så vi en vækst på 69 procent i forhold til 2021. Det er mere, end vi havde planlagt. Vores EBITDA-tal steg med 47 procent i forhold til 2021, hvilket er betydeligt bedre end vores oprindelige planer.

Siden vores start i 2020 har vi opnået en bemærkelsesværdig stigning på næsten fem gange i vores omsætning, et resultat af vores ambitiøse og målrettede strategi om fortsat at byde nye virksomheder velkommen i de eksisterende områder Norge og Sverige - samt at udvide til Danmark. Håndverksgruppen opnåede en EBITDA-margin på 9,5 procent, samtidig med at vi så en organisk vækst i 2022 på mere end 10 procent.

Vores kundebase er diversificeret. Selv om størstedelen af Håndverksgruppens projekter er koncentreret

LTM omsætning i MNOK (proforma tilrettet)





omkring det traditionelt stabile marked for renovering/rehabilitering, ser vi en fornuftig vægtning mellem forskellige segmenter.

Både vores medarbejdere og grundlæggere trives

Vores medarbejdere er hjørnestenene i Håndverksgruppen. Vi er stolte af at kunne sige, at i 2022 steg vores medarbejders Employer Net Promoter Score med 26 procent. I enkle vendinger: Glade medarbejdere betyder, at vi er i stand til at levere kvalitet. Vi øgede også vores andel af lærlinge fra 7 procent til 9 procent i løbet af året. For os er det at tage os af vores medarbejdere et spørgsmål om sammenhold.

På HG Academy uddanner vi vores egne medarbejdere. I 2021 var der 25 medarbejdere, der dimitterede fra HG Academy. Tallet for 2022 er 342, en svimlende vækst på 317 individuelle medarbejdere, der bliver uddannet i bedste praksis - og sikrer, at de har lige de værktøjer, de har brug for i fremtiden.

Ved udgangen af 2022 har vi omkring 600 medejere, som også er medarbejdere. Det tal vokser, hver gang vi byder en ny virksomhed velkommen. Vi er stolte af at

Højdepunkter 2022

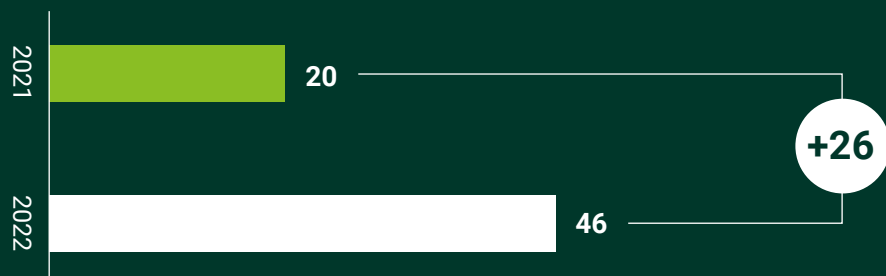
Antal virksomheder

Vækst fra 2021 til 2022



Tilfredse medarbejdere leverer kvalitet

Employer Net Promoter Score



35

nye virksomheder

10+%

organisk vækst

342

medarbejdere
dimitterede fra
vores akademi

2

en ny
virksomhed hver
2. uge



Antallet af medarbejdere, der dimitterede fra HG Academy i 2022, havde en svimlende vækst på 317 individuelle medarbejdere, der blev uddannet i de værktøjer, de har brug for i de kommende år.

sige, at vores styrke ligger i konsolidering. Det er ikke bare noget, vi siger. Vi gør det også.

Håb er ikke en del af vores strategi

Håndverksgruppen er på en stabil kurs mod fortsat vækst. Men det er nødvendigt at anerkende de potentielle risici i samfundet og vores tid. Derfor er håb ikke en del af vores strategi. Det er planlægning for uforudsete hændelser.

Derfor er det meget vigtigt for os at værne om Håndverksgruppens kultur. Det er en måde at sikre, at både vores gruppe og alle vores lokale virksomheder drager fordel af den måde, vi driver forretning på. Vi holder et skarpt øje med performance reviews og analyserer løbende vores portefølje. Det er sådan, vi planlægger at fange tidlige tegn på, at udviklingen tager en forkert drejning. Så vi kan handle i overensstemmelse hermed.

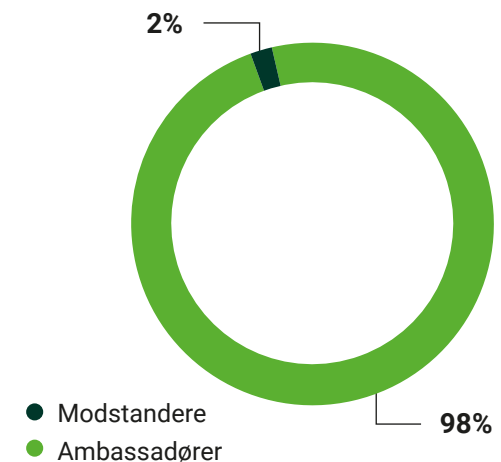
Lokale ambassadører resulterer i nye virksomheder

For Håndverksgruppen betød 2022 vores indtræden på det danske marked. Og vores model ser ud til at skabe goodwill både på vores etablerede markeder – og på vores nye marked. Hvad er resultatet? Vores nye virksomheder fungerer som ambassadører for Håndverksgruppens måde at arbejde på. I en undersøgelse, vi gennemførte blandt vores oprindelige stiftere og aktionærer, sagde 98 procent af de tidligere virksomhedsejere, at de ville anbefale nogen tæt på dem at slutte sig til os.

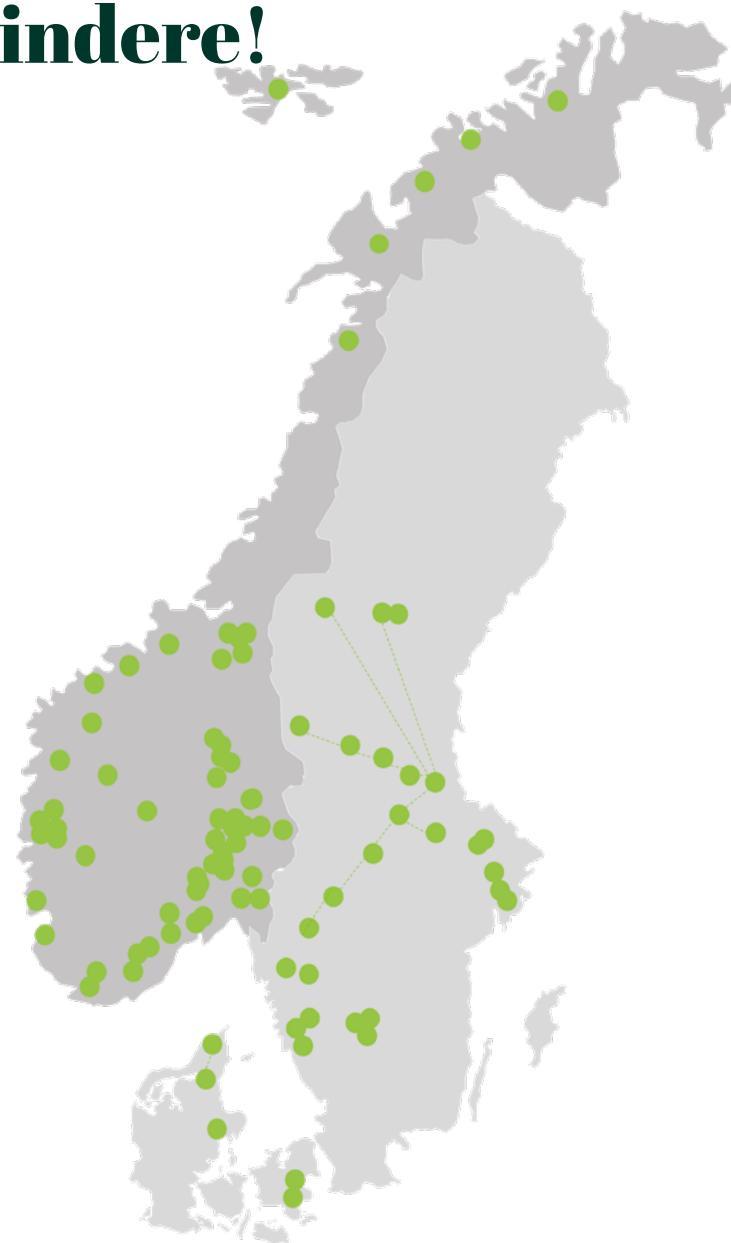
I de kommende år ser vi på Tyskland som et meget interessant geografisk område. Et område, hvor vores måde at drive forretning på hidtil er blevet betragtet som "anderledes". For os lyder det som et kraftcenter, der bare venter på vores forretningsmodel. Vi er på vej.

Ambassadører gør M&A "let"

Andel af ejere, der tilslutter sig HG, der vil anbefale andre at være med.



Vores virksomheder – vore lokale vindere!



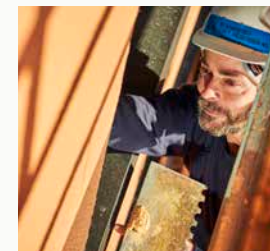
Vi leverer alle former for overfladebehandling



Maling



Gulvlægning



Murværk



Fliselægning

Happenings 2022

Januar

Første officielle møde med alle svenske direktører i Göteborg, Sverige.
Lancering af HG Posten som netavis.

Februar

10 virksomheder i Sverige og etablering af kontor i Stockholm.

Marts

Indtægter 3x fra juli 2020.
Partneraftale med Dr. Schutz underskrevet for fornyelse af gulv.



Q1

April

Sikkerhedskampagnen "Vi passer på hinanden" er afsluttet.

Maj

Lancering af den nationale rekrutteringskampagne "Åge fra HG". Kick-off multisite ISO-certificering i Sverige.

Juni

HG deltager i cykelløbet Lillehammer-Oslo og Malermester Eilert & Edvin Holme AS - 75 år! Første HSE-kortlægning gennemført i Norge.



Q2

Juli

HG lancerer "bæredygtige løsninger" - ydelser, der er designet til at løse et problem med et minimalt miljømæssigt fodaftryk og til en lavere pris.

August

Johan Möller tiltræder som COO for HG Sverige og indlemmelse af K360, den største enkeltstående enhed i vores koncern.

September

Direktørsamling i Lillehammer. Risanger & Sønn i Haugesund udnævnt til "Årets Lean Produktivitetspris".



Q3

Oktober

Indtægter 4x fra juli 2020. HG Academy - 1 år! Og lancerede "Stolte håndværkere" på samme dato som lanceringen af det første kursus på HG Academy året før.

November

HG går ind i Danmark med DSJ som den første virksomhed, der officielt tilslutter sig HG.

December

C. Møllmann, Ernst Hansen og Jeppesen slutter sig til HG. HG Academy på hjul lanceres for at uddanne håndværkere, hvor de bor.



Q4

VORES CEOS SYN PÅ 2022

Lad os tale om sammenhold

2022 var et udfordrende år på mange måder. Hos Håndverksgruppen stod vi over for hidtil usete omkostningsstigninger. Men på trods af det formåede vi at levere stærke resultater både organisk og gennem opkøb – hvilket beviste vores modstandsdygtighed. Jeg skal fortælle dig, hvordan vi gjorde det.



Øyvind Emblem
CEO

I løbet af sidste år havde jeg fornøjelsen af at besøge mange af vores lokale virksomheder i Norge, Sverige og vores nyeste land, Danmark. At møde deres medarbejdere, lære dem at kende og være vidne til deres imponerende arbejde gjorde mig stolt. Det fik mig til at værdsætte den styrke, som vores håndværksvirksomheder tilsammen repræsenterer.

Jeg må indrømme, at jeg måske var for optimistisk omkring vores rentabilitet i sidste års årsrapport, da vi oplevede betydelige stigninger i både råvarepriser og underleverandørsomkostninger. Dette påvirkede vores EBITDA-margin noget negativt.

Vækst i Norden

I december 2022 udvidede vi vores virksomhed til Danmark. Med en markedsstørrelse omtrent på niveau

med det norske marked ser vi et stort potentiale i Danmark - ikke mindst fordi vi også er first mover inden for branchen i Danmark.

Vores spændende ekspansion til Danmark startede med at byde velkommen til 13 førsteklases malerfirmaer med en samlet omsætning på MNOK 480. Vi vidste, at det at have afdelinger i København, Aarhus, Aalborg og Hirtshals og i alt 330 medarbejdere ville være en game-changer for os.

Det var ærefrygtindgydende for mig at se, hvor hurtigt disse virksomheder begyndte at samarbejde om kundekontrakter og offentlige udbud, hvilket beviste, at vores nye kolleger havde en positiv indvirkning på vores eksisterende forretninger - næsten med det samme. Vi tilføjede også 14 nye virksomheder i Sverige og otte i



13

nye førsteklases
malerfirmaer
i Danmark

Norge på tværs af forskellige discipliner og geografier. For at understøtte vores betydelige stigning i antallet af virksomheder og indtægter i Sverige etablerede vi to regioner - Vest og Øst - og opgraderede organisationen i landet ved at ansætte en svensk COO og CFO for at understøtte vores vækststrategi. Og vi er ikke færdige. Vi er kun lige begyndt.

14

nye virksomheder
i Sverige

Værdien af at kombinere kræfter

Vores resultater fortæller ikke kun en historie om tal, men en historie om sammenhold. Vi har oplevet, at vi er attraktive for andre virksomheder, men endnu vigtigere: Vi tror på, at vi også er et godt hjem for dem!

8

nye virksomheder
i Norge

Faktisk havde alle vores virksomheder ved udgangen af 2022 i gennemsnit leveret en stigning i EBITDA på over 30 procent, siden de kom med i Håndverksgruppen. Det betyder, at vi skaber reel vækst for de lokale virksomheder, der allerede er kommet om bord.

I oktober sidste år bad vi de oprindelige stiftere og aktionærer om at fortælle om deres bedste grunde til at være med, og dommen var næsten enstemmig: Netværket og deling af best practice er uden tvivl de mest værdifulde elementer ved at være en del af Håndverksgruppen.

Og min personlige favorit fra undersøgelsen: 98 procent af de tidligere virksomhedsejere sagde, at de ville anbefale nogen i deres nærhed at blive medlem af os. Det siger stort set det hele.

Derfor er det heller ikke overraskende, at Håndverksgruppen Academy fortsat prioriterer best practice højt. I 2022 uddannede vi 342 medarbejdere på tværs af alle fag og niveauer, og vi sigter mod at uddanne yderligere 700 medarbejdere i 2023.

Vi er klar til fremtiden

Selvom vi forventer usikre markedsforhold og potentielle udfordringer, der skal overvindes inden 2025, er jeg overbevist om styrken i vores diversificerede gruppe af lokale vindere. Hvorfor det? Sammen kan vi udnytte hinandens viden og drage fordel af lokale markedsudsving, hvilket gør os i stand til at navigere i usikre farvande.

På blot to korte år siden vores start som gruppe i 2020 har vi opnået en bemærkelsesværdig vækst, både organisk og gennem tilføjelsen af nye lokale

50%

af vores virksomheder var certificeret i ISO 14001 eller Miljøfyrtårn.

“

98 procent af de tidligere virksomhedsejere sagde, at de ville anbefale nogen i deres nærhed at blive en del af os. Det siger stort set det hele.

Øyvind Emblem, CEO

”

virksomheder, der tilføjer op til NOK 2 mia. i årlig omsætning. For ikke at nævne vores succesfulde indtog i Sverige og Danmark.

Med vores dokumenterede erfaring med at byde nye virksomheder velkommen i Håndverksgruppen, mener jeg, at en fordobling af vores omsætning inden udgangen af 2025 er indenfor rækkevidde. Jeg er overbevist om, at vi sammen vil være i stand til at øge vores EBITDA i kroner betydeligt inden for samme tidsramme, idet vi opererer på et mere stabilt rehabiliteringsmarked og understøttes af vores lokale virksomheders imponerende tilpasningsevne. Med andre ord: Fremtiden ser lys ud. Og jeg er begejstret for, at vi viser vejen.

Bæredygtighed: Fra vision til handling

Små ændringer har stor betydning. Derfor har vi i Håndverksgruppen haft bæredygtighed i tankerne, siden vi blev dannet som gruppe. Og vi mener det alvorligt: Vi bestræber os på at forandre vores branche.

Hvordan, spørger du?

Vi muliggør bæredygtighed for alle vores medarbejdere. Vi er forpligtet til at skabe lønsomhed og vækst, samtidig med at vi prioriterer vores medarbejders sikkerhed. Vi fremmer en sikkerhedskultur på det individuelle niveau. Vi er også dedikerede til at passe på det miljø, vi opererer i.

Ved udgangen af 2022 var 50 procent af vores virksomheder certificeret i ISO 14001 eller Miljøfyrtårn. Vi planlægger at certificere de resterende 50 procent i 2023.

Hos Håndverksgruppen er vores medarbejdere de vigtigste. Derfor gør vi det til en topprioritet at sikre deres trivsel, både på og udenfor arbejdspladsen. Vores engagement i deres tilfredshed afspejles i vores månedlige overvågning af Employee Net Promoter Score (eNPS). Jeg er begejstret for at se, at vores indsats betaler sig, idet vores eNPS er mere end fordoblet fra 20 procent i 2021 til imponerende 46 procent i 2022!

Når vi fortsætter i 2023 glæder jeg mig til at bygge videre på dette momentum med vores ESG-planer. Vi anerkender vigtigheden af miljømæssig, social og ledelsesmæssig praksis (ESG) i dagens verden, og det er derfor, vi sætter handling bag ordene. Vores initiativer omfatter kvartalsvis rapportering om emissioner, fastsættelse af videnskabeligt baserede mål for vores to mest betydningsfulde områder og udvikling af bæredygtige renoveringsmetoder som en del af vores bæredygtige løsninger.

Sammenfattende er jeg stolt af, hvad Håndverksgruppen opnåede i 2022. Vores forretningsmodel, fokus på best practice og engagement i vores medarbejdere vil uden tvivl fortsætte med at drive os fremad. Jeg kan næsten ikke vente med at se, hvad vi opnår i 2023 – og derefter!

Øyvind Emblem

CEO | Håndverksgruppen

VORES CFOS SYN PÅ 2022

Stærke finansielle resultater

I løbet af 2022 bød Håndverksgruppen velkommen til 35 solide håndværksvirksomheder. Effekten af disse nye tilføjelser til vores gruppe var imponerende MNOK 1647 på topinjen og MNOK 152 i EBITDA.



**Gjermund
Söder Vegge**
CFO

Vores eksisterende virksomheder havde en bemærkelsesværdig organisk salgsvækst på mere end 10 procent i løbet af året, hvilket resulterede i en rullende 12-måneders omsætning på MNOK 4 901 og et tilsvarende EBITDA på MNOK 468.

Det er virkelig inspirerende for mig at se, hvor problemfrit de nye virksomheder har tilpasset sig Håndverksgruppens rapporteringsrutine, hvilket giver bedre ledelsesinformation til den lokale direktør - og muliggør god kontrol på koncernniveau. I løbet af 2022 forbedrede vi også vores rapporteringsdashboards, så de lokale administrerende direktører nemt kan analysere deres egne finansielle oplysninger og sammenligne dem med intern benchmarking. Det betyder, at de får en dybere forståelse af, hvordan de klarer sig i forhold til andre. Det danner grundlag for en

sund konkurrence blandt vores lokale virksomheder.

Samarbejde bliver ved med at skabe værdi

Vores deling af best practice og samarbejde inden for regioner og på tværs af hele Håndverksgruppen fortsætter med at skabe værdi, og EBITDA-værdien vokser for virksomheder, der var en del af HG i begyndelsen af året. På trods af at vi befinder os i, hvad vi vil betragte som et udfordrende marked med øgede omkostninger.

Vores virksomheder klarer sig godt. Pr. 31.12.2022 havde kun otte ud af 101 virksomheder en EBITDA-margin på under fem procent - og af disse var kun tre virksomheder under tre procent. Det store billede viser os, at siden indlemmelsen i Håndverksgruppen er det samlede LTM EBITDA for alle lokale virksomheder steget med mere end svimlende 30 procent.



331

MNOK
operationelt
cash flow

90%

cash conversion

Økonomien viser gode tegn

Håndverksgruppens likviditet udviklede sig også positivt i 2022 med et operationelt cash flow på 331 mio. kr. fra de virksomheder, der blev inkluderet i begyndelsen af året, hvilket resulterede i en cash conversion på 90 procent. Der er opnået en stigning i omsætningen af nettoarbejdskapitalen på 0,4 takket være forbedringer hos både eksisterende og nye virksomheder. Dette har givet Håndverksgruppen tillid til vores evne til at fastholde vores positive cash flow-udvikling.

Investeringer i nye virksomheder i løbet af året beløb sig til 618 mio. kr., hvoraf ca. en tredjedel blev finansieret af pengestrømme fra driften og resten af øgede langfristede forpligtelser. Vi sluttede året med en robust likviditet på 362 mio. kr.

For at opsummere det hele: 2022 var virkelig et godt år for Håndverksgruppen!

Gjermund Söder Vegge

CFO | Håndverksgruppen

Hvorfor nationale forsikringsaftaler er vigtige for Brit og Lene

Hvorfor er nationale aftaler med forsikringselskaber så gode for både husejer Brit, og Lene – Norges venligste maler? Og så: Hvad er en "lyserød elefant"?

I næsten 50 år har Brit Gill boet under samme tag, i det samme smukke, moderne hus i Stavanger. I løbet af denne tid har Brit – en livlig dame og en pensioneret teknisk illustrator – haft flere håndværkere til at reparere skader i det hjem, hun selv designede i 1975. En af dem har været Lene Sørø. En ung dame med piercing i næse og hage, som arbejder

hos H&M Malerservice i Stavanger, og som for nylig blev udnævnt til Norges venligste maler.

Lene har malet Brit's vægge, skabe og lofter så mange gange, at hun nærmest er blevet et familiemedlem og betroet nøglerne til Brit's hvide hus i to etager på en lille grøn bakke.

– Åh, ja, jeg har været her før, griner Lene, da hun





Det bøjede sig ned som draperede gardiner lige over pejsen.

kommer ind i køkkenet i fuld maleruniform og sætter sig ned for at tage en kop kaffe.

For hvor mange gange har Brit ikke haft forsikringskader på hænderne?

Fem!

Det første, der skete, var, at et badekar løb over på anden sal. Det resulterede i noget, der lignede Niagara Falls, som styrtede ned på første sal.

– Alle vægge var fugtige, mindst en meter op, og alt skulle udskiftes og males om, fortæller Brit.

Flere år senere eksploderede en defekt vandvarmer. Og for nylig gik der pludselig ild i et amerikansk køleskab – og så var der sommeren i 2012, hvor Brit kom hjem fra ferie. Da hun gik ind i stuen, blev hun mødt af en stor overraskelse i hjørnet af det polstrede loft.

– Det bøjede sig ned som draperede gardiner lige over pejsen, fortæller Brit.

Da det var et modernistisk hus fra midten af århundredet, var taget naturligvis fladt, men det



Kunden vil kunne få et hurtigt, professionelt og problemfrit arbejde uden al den ventetid.

egentlige problem var tagets udvendige afløbssystem, der var fyldt med blade og grene fra al slags vejr på vestkysten. Efter flere dage med kraftig regn bukkede det indendørs loft under for vægten af den pludselige dam på taget. Vandet måtte selv finde vej ned til jorden, og det gjorde det hurtigt.

– Situationen krævede en hurtig løsning, siger Brit.

Men så var der nogen, der opdagede en såkaldt "lyserød elefant".

Den "lyserøde elefant" vil blive håndteret hurtigt

Når nogen hos Håndverksgruppen taler om en lyserød elefant, mener de noget i retning af "et uforudset problem i et rum eller hus, der kommer som en overraskelse for det team, der skal redde hjemmet ud af dets nuværende krise".

"Elefanten" kommer pludseligt og uden varsel. Nogle gange i form af en papegøje. Forestil dig, at du

er klar til at male og så finder en fugl i bur, som du skal tage dig af og fjerne, før overfladebehandlingen kan begynde.

Ingen fortalte dig, at den var der.

Eller måske kunstværker til tusindvis af euro, som skal tages ned og opbevares. Den slags overraskelser, der forsinker tidsplanen for, hvornår kunden kan forvente at flytte hjem igen, er typisk i forsikringsager. Og det truer altid med at efterlade husejere i uvished om, hvornår de kan flytte hjem igen eller vende tilbage til det normale. Forsikringsager har brug for et team med en vis rutine. Det har brug for folk, der rutinemæssigt håndterer de uventede "lyserøde elefanter".

– Det er derfor, det er så godt for HG at have nationale aftaler med forsikringselskaber. Ud over at vi altid har en stabil omsætning, fordi der sker skader alle steder hele tiden, bliver vi også meget professionelle til at håndtere den slags sager, og

derfor får vi hurtigt øje på den lyserøde elefant og gør noget ved det, så kunden kan få et hurtigt, professionelt og smidigt stykke arbejde uden at vente ekstra dage eller måneder, siger forsikringschef hos H&M Malerservice, Elisabeth Endresen.

De overraskende hvepse i taget

I Brit's tilfælde behøvede hun ikke at flytte ud, men de fandt et stort hvepsebo inde i taget, da de havde fjernet de beskadigede dele. På grund af sin alvorlige allergi ville et enkelt stik true Brit på livet. Hvepsene skulle væk. Hurtigt! Denne opdagelse var en klassisk "lyserød elefant" og havde naturligvis en effekt på tidsplanen og fremdriften. Men det blev håndteret hurtigt.

– Hele teamet, som er nødvendigt for at sætte et hjem i stand efter en ulykke, ved, hvad de skal gøre, hvornår de skal gøre det, hvordan de skal gøre det,



hvilke værktøjer de skal bruge, og hvordan de skal kommunikere med kunden. Alt sammen takket være de nationale aftaler, vi har med forsikringselskaber over hele landet, siger Elisabeth.

Reden blev taget ud, vandet ledt væk, taget tørret, et nyt tag lagt på igen, og til sidst fik det nye flade loft i stuen to funklende nye lag maling.

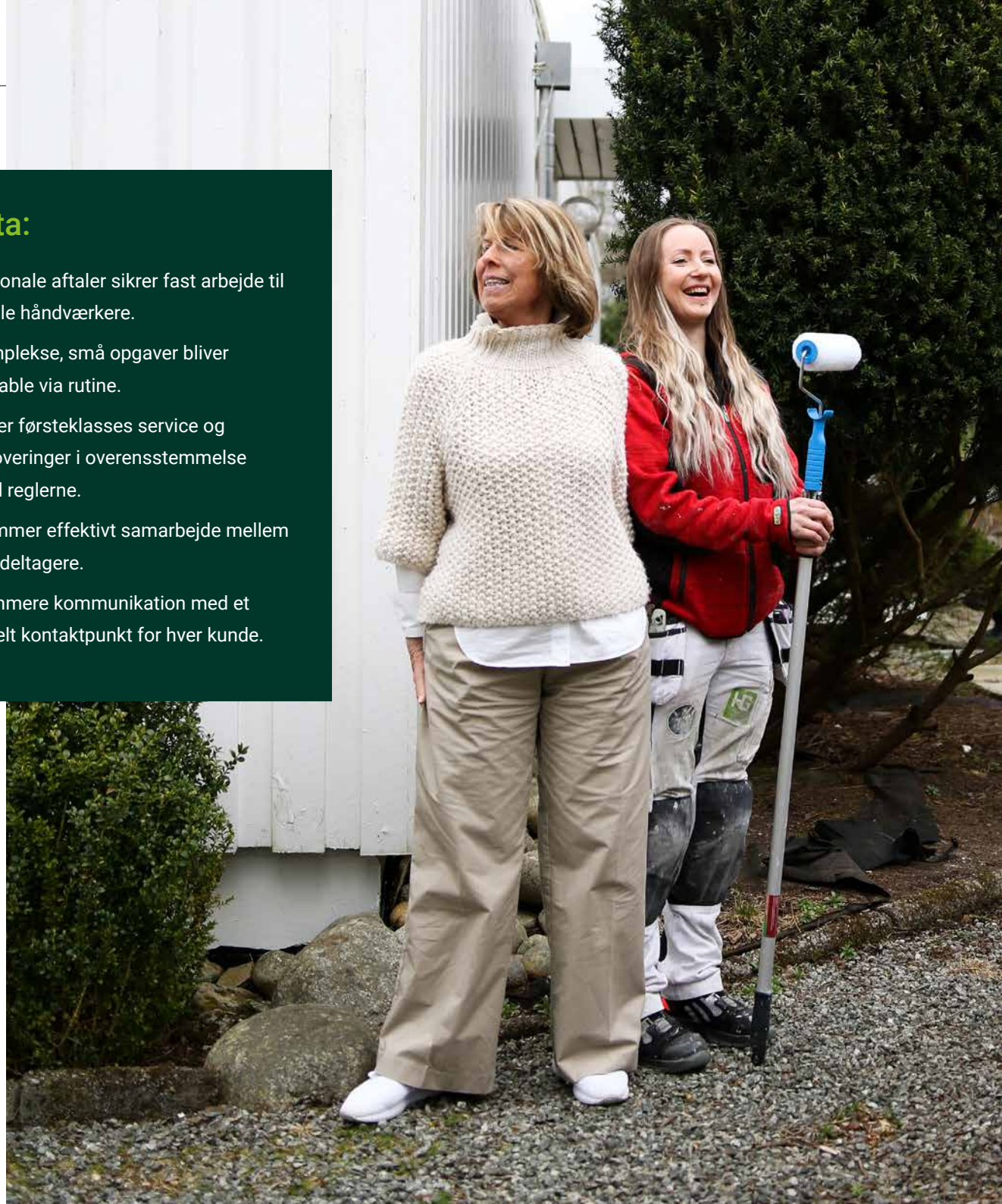
Lene ved, hvad der skal med eller ej

Brit, og alle der har en husforsikring i Norge, vil takket være HGs nationale aftaler med de største forsikringselskaber i landet – have mulighed for at modtage lokale håndværkere på en hurtig måde. For Håndverksgruppens overfladeselskaber er placeret i rigtig mange byer fra nord til syd. Det er vigtigt at have nogen, der kender både området, vejene, sproget, de samarbejdende virksomheder, skadeservice-partnere og har viden om, hvor man finder det hele uden bøvl. Det er også derfor, Brit elsker at arbejde sammen med Lene.

– Hun gør et virkelig godt stykke arbejde, kommer til tiden, rydder op efter sig selv og er effektiv med sin tid. Hun efterlader ikke et stykke arbejde halvfærdigt og viser kvalitet hele vejen. Jeg har stort set ikke lyst

Fakta:

- Nationale aftaler sikrer fast arbejde til lokale håndværkere.
- Komplekse, små opgaver bliver rentable via rutine.
- Sikrer førsteklasses service og renoveringer i overensstemmelse med reglerne.
- Fremmer effektivt samarbejde mellem alle deltagere.
- Nemmere kommunikation med et enkelt kontaktpunkt for hver kunde.



til at lade andre arbejde i mit hjem nu, siger Brit.

– Lene er også en god kommunikator. Jeg kan være uenig i, hvad der skal laves, og så forklarer hun det, og jeg stoler på hendes begrundelser for, hvad der skal med eller ikke skal med. Hun var især vidunderlig at samarbejde med, da der pludselig gik ild i køleskabet for nylig, siger Brit.

– Åh! Hvad skete der?

– Jeg spiste middag med min søn, og pludselig sagde han, at han kunne høre en lyd, også så vi flammer komme ud fra bagsiden af køleskabet. Det lykkedes os at slukke ilden og stoppe det vand, der strømmede ud på grund af stikket var forbundet til ismaskinen. Derfor mente forsikringsselskabet, at skaden var vandrelateret, men jeg troede helt klart, at den var brandrelateret. Jeg mener, hele væggen bag køleskabet, loftet over det og de to sider af køkkenskabene var helt sorte af sod og ret beskadigede, siger Brit og kigger på Lene med et smil.

– Og det var der, du kom!

Det lille ekstra: En jagt på den rigtige farvenuance

Brit rejser sig begejstret fra sin stol.

– Jeg husker det tydeligt! Du sagde: "Se lige her! Det er helt sort. Det skal males!". Og det var sådan, forsikringsselskabet gik med til at lytte til hende. Så hun ved, hvad der skal gøres. Det giver mig fred, siger Brit.

For at finde den rigtige lyse, klare ferskenfarve på køkkenskabene, der blev præfabrikeret af en køkkenproducent for 25 år siden, tog Lene et stykke af skabet med til sin butik, hvor det efter flere tests lykkedes hende at finde nøjagtig den samme farvenuance. Lene gav endda en lille æske med den rigtige farve til Brit, hvis hun skulle få brug for den til nogle småreparationer i fremtiden.

– Det er eksempler på noget, jeg selv og alle, der arbejder på HG, kan gøre på grund af de nationale aftaler, vi har. Vi får alle den samme faglige uddannelse, siger Lene.

– Helt ærligt, så giver det mig en følelse af at kunne hjælpe vores kunder på den bedst mulige måde. For ofte tror mange, at en skade betyder, at de kan male hele huset om "gratis". Det er sjældent tilfældet, men at rette op på en beskadiget farve, en situation forårsaget af et uheld, vil vi altid håndtere med et smil.



VORES STRATEGI

Det nye hjem for håndværksindustrien

Efter at have tilsluttet sig Håndverksgruppen kan virksomheder beholde deres firmanavn, logo og kontorer. Og alligevel ændrer de fuldstændig den måde, de driver forretning på. De er ikke længere blot lokale virksomheder. De er en del af noget større.

Siden vi blev grundlagt i 2020, har vi opnået en bemærkelsesværdig stigning på næsten fem gange i vores omsætning. Dette blev gjort muligt gennem en målrettet og effektiv strategi for at byde nye virksomheder velkommen i Norge, Sverige og Danmark - samt en organisk vækst på mere end 10 procent. Samtidig har vi opnået en EBITDA-margin på 9,5 procent.

Det er sådan, vi vil fortsætte med at bygge det nye hjem for håndværksindustrien i fremtiden.

Vi er en partner for succesfulde håndværksvirksomheder

Håndverksgruppen tror på en decentraliseret model og

på at være meget selektive, når vi inviterer nye virksomheder ind i vores gruppe. For at en virksomhed skal dukke op på vores radar, skal den være en veletableret vinder på sit lokale marked. Hvorfor det? Vi har stor respekt for, at nærheden til lokale og glade kunder og medarbejdere ikke må forringes som følge af, at virksomheden skifter ejer og bliver en del af Håndverksgruppen.

I stedet bevarer virksomheder, der tilslutter sig os, deres identitet. Deres firmanavn, logo og kontorer forbliver de samme. For os er det en måde at sikre flere århundreders historie i håndværksbranchen. At inkludere eksisterende virksomheder på denne måde er et vigtigt element i værdiskabelsen for Håndverksgruppen. Ved

at byde nye virksomheder velkommen øger vi vores geografiske tilstedeværelse, udvider vores serviceudbud - og mangedobler vores kompetencegrundlag.

Mange af de virksomheder, der kommer ind i Håndverksgruppen, har savnet at være en del af noget større. De har manglet et netværk af kolleger at læne sig op ad og lære af. Det ændrer sig, når de kommer med i Håndverksgruppen.

For at kunne trække i de operationelle håndtag hurtigt og dybt har vi udviklet en omfattende værktøjskasse til administrerende direktører, som virksomhederne får adgang til efter tiltrædelsen. Værktøjsskassen får både overgangen



“
Ved at byde nye virksomheder velkommen vil Håndverksgruppen øge vores geografiske tilstedeværelse, udvide vores udbud af tjenester - og mangedoble vores kompetencebase.
”

og den daglige drift til at gå glat. Med den får direktørerne adgang til HR-support, HG Academy, fælles innovationsprojekter og support til salg, udbud og prissætning.

De nye virksomheder ser hurtigt fordelene ved at være en del af en region med praktiske og erfarne regionale ledere, der faciliterer både formelle og uformelle kontaktpunkter. Og det er ikke bare noget, der lyder godt på papiret: Analyser viser en mærkbar stigning i EBITDA-marginerne som følge af netværkseffekten fra coaching med kolleger.

Bæredygtighed fra dag ét

Helt fra begyndelsen af Håndverksgruppen har vi prioriteret at fokusere på bæredygtighed i alle aspekter af vores aktiviteter. Vi ønsker ikke bare at være endnu en virksomhed, der taler, vi ønsker at vise vejen i vores branche. Ved at støtte ESG-dagsordenerne for både hele Håndverksgruppen og vores individuelle virksomheder på samme tid, skaber vi en afsmittende effekt af positiv forandring.

Vores lokale virksomheder har udtrykt deres taknemmelighed for den støtte, de modtager. Og hvorfor? Sim-

10+%

organisk vækst

9.5%

EBITDA margin

pelthen fordi de nu er i stand til at tage modige skridt mod en mere bæredygtig fremtid, som de måske ikke ville have været i stand til at opnå på egen hånd.

Og det er ikke det hele. Vi skaber stærke synergier gennem vores mere professionaliserede tilgang til både drift og opfølgning. Vi er ikke ude på at skære hjørner bare for at gøre tingene lettere - vi søger aktivt efter måder at opnå stordriftsfordele (fx. indkøb) og strømline vores processer.

Med andre ord: Vi lærer af hinandens succeser og udfordringer og udvikler endnu mere innovative løsninger, der er til gavn for alle involverede. Inklusive det miljø, vi opererer i.

Vi ser fremad: Yderligere organisk vækst

Grunden til, at nye virksomheder, der tilslutter sig Håndverksgruppen, straks ser forbedringer i både omsætning og EBITDA-margin, er den måde, vi arbejder på.

Når vi deler vores bedste praksis og vores ressourcer, kan vi se, at det fører til øget motivation. Det betyder også forbedret gennemsnitlighed. Og selvfølgelig - helt

tilbage til den oprindelige medlemsorganisering af den oprindelige Håndverksgruppen i 2012 - får de mulighed for at deltage i vores gode indkøbsaftaler.

Håndverksgruppens diversificerede portefølje af virksomheder sikrer også, at vores gruppe begrænser vores eksponering over for udsving på markedet for nybyggeri. Sagt på en anden måde: På trods af kortsigtede markedsudfordringer er Håndverksgruppen godt positioneret på attraktive og mere stabile markeder i Norden med gode vækstudsigter. Alligevel fortsætter vi med at følge markedsudviklingen nøje og har en klart defineret beredskabsplan klar, hvis det bliver nødvendigt.

Efterspørgslen efter nationale kontrakter inden for B2B-segmentet er stigende. Behovet for gennemsigtighed og kontrol af forsyningskæden er også konstant stigende, og behovet for central omkostningskontrol med dem. Den voksende interesse for at kunne administrere mange ydelser på tværs af forskellige regioner gennem en enkelt operatør kan virke udfordrende, men det er en lovende mulighed for Håndverksgruppen til at styrke sin konkurrenceevne og udvide sin tilstedeværelse i branchen.

“

Ved at støtte ESG-dagsordenerne for både hele Håndverksgruppen og vores individuelle virksomheder på samme tid, skaber vi en positiv forandringseffekt.

”



Og vi stopper ikke her. Vores erfaring med at komme ind på det svenske og danske marked har gjort os opmærksomme på både mulige udfordringer og nødvendige forberedelser.

I løbet af 2022 blev der underskrevet flere nationale kundefaftaler i Norge - en kilde til stor glæde for vores lokale virksomheder. Det er dejligt, men der er stadig et stort urealiseret potentiale, der skal indfries. Vores ambition for 2025 er, at de nationale aftaler skal udgøre en omsætning på MNOK 500 alene i Norge.

Vi ser de samme tendenser i Sverige og Danmark. Når vores geografiske rækkevidde udvides, tror vi på et stort potentiale fremover.

Frigør styrken ved bedste praksis

Hos Håndverksgruppen er bedste praksis rygraden i vores succes. For det meste omfatter det lokal kompetencedeling, men vi har også en centraliseret funktion, der støtter vores lokale virksomheder med værktøjer til at få driften til at køre mere gnidningsfrit. Da vores rejse kun lige er startet, er vi kun i begyndelsen af at realisere vores best practice-muligheder. Vi tror på

en klar marginforbedring fremover!

På HG Academy underviser vi ikke bare i best practices - vi indarbejder dem i alle aspekter af vores medarbejderes uddannelse. Her lærer de alt fra at mestre projektledelse til at lære om de forskellige discipliner og kulturer, hvilket giver dem reelle værktøjer til succes.

En forhindring, når det gælder organisk vækst, kan være udbuddet af arbejdskraft. For at reducere denne risiko har Håndverksgruppen indledt en omfattende rekrutteringskampagne i Norge. I 2022 resulterede det i over 30 ansættelser. Lignende kampagner for Sverige er godt i gang for 2023.

Vækst med en ny virksomhed hver anden uge

Ja, det er rigtigt. Siden vores start har vi i gennemsnit indlemmet en ny virksomhed hver anden uge. Vores ambitioner for fremtiden er lige så høje.





Vores plan for årene frem til 2025 er at styrke vores position i Norge - og øge væksten betydeligt hos svenskerne og danskerne. For at opnå dette arbejder vi gennem det voksende netværk af eksisterende Håndverksgruppen-virksomheder, en bred vifte af databaser og andre kilder for at finde attraktive kandidater.

Resultatet er en stærk pipeline med bundsolide virksomheder indenfor alle discipliner og områder.

Vi overvejer i øjeblikket Tyskland som en meget attraktiv destination for Håndverksgruppen. Konklusioner fra tidlige dialoger i Tyskland bekræfter, at vi betragtes som "anderledes" i forhold til vores konkurrenter med vores decentraliserede model. Det, og det faktum, at vi i vores gruppe har menneskene og vores kultur i centrum i alt, hvad vi gør.

Selvom det tyske marked er cirka ti gange større end det norske, har det mange ligheder med vores nuværende geografiske lande.

Med andre ord: Tyskland er et kraftcenter fyldt med potentiale for Håndverksgruppen!

Fra hårde konkurrenter til venlige kolleger

Bløde færdigheder og hårde overflader går ikke altid lige så godt i spænd som silkeblød maling på robust træ. Enhver leder er nødt til at tackle et vognlæs af forskellige udfordringer. Et to-dages

Managing Director-kursus kan ændre alt.

Vi kender alle det berømte ordsprog: "It's lonely at the top". Men i det mindste har direktørerne for de mindre HG-virksomheder det varmt deroppe – ikke?

Varm, eller i det mindste opvarmet.

For tænk bare på alle de forskellige kasketter, de skal have på hele tiden! Det er et undervurderet faktum, at mange administrerende direktører en dag har brug for at være "chaufføren", derefter "sekretæren". Og så måske en "terapeut". En dag bliver direktøren nødt til at tage styringen, en anden til at handle, og en

tredje til bare at lytte. Det er langt fra nemt at jonglere med alt dette.

Så for at blive ved med at arbejde med vægge og ikke ramme dem, er en leder nødt til at forstå, hvornår man skal sige nej, lære at give slip på behovet for at kontrollere alt og være i stand til at uddelegere opgaver.

Og han eller hun, som sjældent har mulighed for at dele sine erfaringer med ligesindede – som virkelig forstår – skal have mulighed for det. Det er netop derfor, Håndverksgruppen har etableret HG Academy, hvor

vores direktører i hele Skandinavien kan mødes for at diskutere hverdagens spørgsmål og problemer og løse dem på måder, de måske ikke havde tænkt på før.

– Det kan være et ensomt job at være leder, siger Patrik Tomtlund, en administrerende direktør, der leder 80 mennesker i byggefirmaet K360 i Uppsala i Sverige. Han deltog i ledelseskurset i år, og det har virkelig ændret hans daglige arbejde.

– At kunne lufte, diskutere og møde ligesindede har været fantastisk. Det har lært mig ikke at være bange for at ændre nogle rutiner og forstå vigtigheden





Hvis folk bliver behandlet godt, vil de blive ved med at levere.

af at have modet til at give andre noget ansvar, siger Patrik.

Han har forstået, at for at være en god leder har man brug for et "helikopter"-perspektiv.

– Men samtidig forstå, at man ikke skal "stikke hænder og fingre for dybt i grøden", så at sige. Jeg forstod, at jeg var nødt til at frigøre mere tid, og det er en af de mange ting, jeg lærte på det to dage lange kursus på HG Academy i Sverige, siger Patrik.

Fra hårde konkurrenter til venlige kolleger

Patrik Tomtlund var en dygtig håndværker i femten år – så, i 2000, blev han efterspurgt og besluttede sig for at etablere sit eget firma: K360. Men han var ikke den eneste håndværker i byen. I årevis måtte han hver dag køre forbi det andet firma, BBM, på vej hjem fra arbejde. Patrik kunne til tider føle sig truet, bange for at Martin Moretoft – direktøren for BBM – skulle få kendskab til hans forretningshemmeligheder. Eller "stjæle" hans kunder.

– Efter flere dage, hvis et projekt blev givet til BBM og ikke til os, kunne jeg blive virkelig vred. Ofte kørte jeg forbi og bandede Martin ud gennem vinduet fra min bil, fortæller Patrik Tomtlund med et smil.

Nu er både K360 og BBM en del af Håndverksgruppen, og de to direktører er nu kolleger og venner. De deltog begge på HG Academy i år og fik mulighed for at dele frustrationerne over livet som direktør med hinanden.

– Efter at være blevet en del af den samme virksomhed og have taget kurset, hvor vi kunne mødes i venskabelige, sociale og fysiske rammer og lære hinanden at kende, er der ikke længere nogen konkurrence mellem os. Prestigen er væk. I stedet for at give hinanden det "onde øje", ringer vi til hinanden og hjælper hinanden næsten hver dag, siger Patrik.

– På hvilken måde?

– Vi tager en kop kaffe sammen og ser på priser og budgetter sammen. Vi kan låne medarbejdere ud til hinanden, hvis vi mangler en, eller dele vigtige





20

andre administrerende direktører
i samme moderselskab.

dokumenter, siger Patrik.

For ham har det været en øjenåbner at se, at de udfordringer, muligheder og valg, som direktører i andre virksomheder står over for, ligner hans egen hverdag så meget.

– Det har været fantastisk at møde 20 andre administrerende direktører i samme moderselskab, etablere et solidt netværk af ligestillede og tale med dem om, hvordan man løser mange problemer. Kurset gav os værktøjer til denne form for refleksion. Mine dage på kontoret er virkelig blevet bedre.

Den jordbundne håndværker, der blev en "helikopter"-forretningsmand

At lede andre mennesker kan være stressende, og hvis det ikke gøres med sofistikerede bløde færdigheder og et menneskeligt touch, kan det ende med brutale konsekvenser for både lederen selv, deres medarbejdere, deres virksomhed og deres kunder. Det er derfor, det er vigtigt at lære at lede på den rigtige måde.

For når dit job pludselig er ledelse – ikke håndværk – kan det være meget udfordrende for en leder med en hård overflade at håndtere de bløde færdigheder for at kommunikere, motivere og instruere folk på den bedst mulige måde.

– Det kan være svært at vide, hvad man skal gøre, hvor man skal starte, og hvordan man skal tale til folk. Og i lang tid kan man hænge fast i at føle sig mere som en tømrer og mindre som en forretningsmand, siger Patrik.

Bløde færdigheder er hårdt, men vigtigt arbejde

Nogle af de konkrete "soft skill"-værktøjer, som Patrik har taget med sig efter kurset, har været at koncentrere sig om at tage sig tid til at lytte til folk og være mere konkret i møder med andre.

– Jeg har lært at være mere interesseret i folks privatliv, hobbyer og familiesituationer og stille engagerende spørgsmål om det. Jeg er mere åben

Fakta:

- HG Academy tilbyder uddannelse til medarbejdere.
- Der er fire kategorier af kurser:
- Projektledelse: Træning til store projekter og serviceprojekter.
- Ledelse: Træning i daglig ledelse.
- Håndværk: Relevante kurser og certificeringer.
- Kultur, ESG, etik, onboarding, konkurrenceret og meget mere.





Jeg er mere åben over for andres ideer, så de kan smelte sammen med mine, og vi sammen kan skabe endnu smartere løsninger.

over for andres ideer, så de kan smelte sammen med mine, og vi sammen kan skabe endnu smartere løsninger, siger Patrik, som er overbevist om, at det vil føre til et mere sammenhængende team og skabe arbejdsglæde.

– Hvis folk bliver behandlet godt, vil de fortsætte med at levere. Når medarbejderne føler sig som et team, vokser vi som mennesker og vil bevæge os mod de samme mål, siger han og er overbevist om, at hvis der etableres en sikker kommunikationskultur i et erhverv, hvor dette har været lidt forsømt, vil flere uddannede og stolte mennesker læne sig mod den virksomhed, der tager disse ting alvorligt.

- Og hvis de bløde færdigheder ikke er der?
- Flere ville sige op, arbejdsmorale ville være lav, og produktiviteten ville falde, siger han.
- En del af et almindeligt ledelsesproblem er, at man har for lidt tid. Hvad gør du anderledes i dag med

hensyn til dette?

- Jeg prøver at lære alle, der kommer til mig med et problem, at de selv skal komme med mindst én idé til en løsning. På den måde vokser de, og jeg behøver ikke selv at komme med alle ideerne. Jeg siger altid nej til sælgere, der vil have "bare 15 minutter" i telefonen. Jeg prøver også at tænke to gange over, om jeg virkelig behøver at være med til alle møderne hver dag.
- Sagde du altid ja før?
- Ofte tror jeg, at en leder tror, at der er mere brug for ham i alle beslutningerne og de små detaljer, end der i virkeligheden er. Vi føler måske et behov for kontrol og stoler ikke altid på folk.
- Hvad har du ellers taget med dig fra kurset?
- Hvis vi fortsætter med at professionalisere branchen, uddelegere opgaver og give andre ansvar, vil både min hverdag og virksomheden blive mere effektiv, og alle vil få gavn af det.



BYDER NYE VIRKSOMHEDER VELKOMMEN

Mere end blot et navn

Håndverksgruppen består af 101 glade og værdibaserede lokale virksomheder. Virksomheder, der er gået sammen om at arbejde mod fælles mål både inden for og på tværs af regioner og lande i Norden.

Faktisk er vi siden vores start i 2020 blevet kendt som et attraktivt hjem for håndværksvirksomheder, der ønsker at være en del af noget større.

Vores decentraliserede driftsmodel giver lokal frihed og beslutningstagning uden kompliceret bureaukrati. Men lad dig ikke narre af ordet "decentraliseret": Vores uafhængige lokale virksomheder støtter og stoler på hinanden for at skabe en vinderkultur, der påvirker både pipeline og konvertering positivt.

Alene i 2022 bød vi velkommen til 35 nye virksomheder med en samlet omsætning på omkring NOK 2 mia. Og vi vokser.

Kultur er nøglen

Det handler ikke kun om tal: Vores kultur er nøglen. Derfor udvælger vi omhyggeligt virksomheder, der passer til Håndverksgruppens kultur. Resultaterne taler for sig selv: 98 procent af de virksomheder, der har sluttet sig til os, siger, at de vil anbefale nogen tæt på dem til også at slutte sig til HG.

Lokale anbefalinger bliver mere og mere vigtige for at opbygge pipelines på tværs af alle geografiske områder. Da vi er en gruppe af mere end hundrede lokale virksomheder, er det lettere for os at komme i kontakt med nye virksomheder og modtage indgående forespørgsler. Vi har flere kilder og processer til at identificere attraktive virksomheder.

Virksomhederne skal have:

- Et godt kulturelt match med resten af os
- Motiverede ledere
- En omsætning på MNOK 20 eller mere
- En EBITDA-margin på mindst 10 procent
- Andel af renovering som udgør mere end 50 procent af omsætningen
- Medarbejdere med fast ansættelse
- Et godt omdømme på deres lokale marked - med tilfredse kunder!





Vores uafhængige lokale virksomheder støtter og stoler på hinanden for at skabe en vinderkultur.

Så hvad kræver det at være en del af Håndverksgruppen?

De virksomheder, vi taler med, virker umiddelbart overbeviste om, at det er den rigtige løsning for dem at være med i Håndverksgruppen. Det handler ikke kun om økonomisk gevinst, men snarere om at være en del af den rejse, vi er på. Og sikke en rejse det er!

I Håndverksgruppen ser vi et stort potentiale for fremtiden og mener, at vi fortsat kan byde velkommen til op til 30 nye virksomheder om året, både i eksisterende og nye geografiske områder. Den solide pipeline ved årets udgang består af bundsolide virksomheder i Norge, Sverige og Danmark med en samlet omsætning på omkring MNOK 450.

Vi er stolte af vores effektive transaktionsproces, som er baseret på brancheerfaring og løbende forbedres baseret på vores egen viden. Det tager sjældent mere end to møder at gå fra løs dialog til virksomhedskortlægning og indikativ værdiansættelse. Vi er i stand til at handle hurtigt, når vi taler med den nuværende ejer. I gennemsnit bruger vi cirka tre måneder fra første kontakt til closing.

Onboarding med begrænset indflydelse på den daglige drift

Det er vigtigt for os, at onboarding-processen har så lidt indflydelse på den daglige drift i nye virksomheder som muligt. Vi investerer meget tid i at lære hinanden at kende på forhånd, da vi mener, at et godt samarbejde starter med et solidt fundament.

Men bare rolig – integrationsprocessen er effektiv. Vi prioriterer finansiel rapportering og uddannelse i etiske retningslinjer og bæredygtighed umiddelbart efter ansættelsen. Nye virksomheder rapporterer om finansielle tal allerede efter den anden måned takket være pragmatiske systemer og processer. Den største del af onboarding-processen er afsluttet på tre måneder, mens miljøcertificering (som ISO) og andre mere omfattende processer er afsluttet i løbet af det første år efter indlemmelsen.

Kulturelt set starter processen selvfølgelig med det første håndtryk og fortsætter bare. Det er sådan, vi hele tiden bliver bedre som Håndverksgruppen - sammen.

3000+

dygtige
håndværkere

101

værdibaserede
og lokale
virksomheder

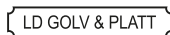
Nye virksomheder i 2022

Alene i 2022 bød vi velkommen til 35 nye virksomheder med en samlet omsætning på omkring NOK 2 mia. Og vi vokser.

Norwegian companies:



Swedish companies:



Danish companies:



Med lidt hjælp fra mine venner

Hvis Ib Jensen tidligere var blevet spurgt, om han ville være ansvarlig for at male en stor landsdækkende fitnesskæde, ville han have tænkt, at det var for stor en opgave.

Da han fik tilbuddet efter at være blevet en del af Håndverksgruppen, vidste han, hvem han skulle ringe til for at få hjælp.

- Normalt ville jeg kun have sagt ja til en del af jobbet.

Malermester Ib Jensen (57) fra malerfirmaet Sander & Dam i København sidder i den kontorbygning, han deler med syv andre malerfirmaer i Gladsaxe. Omgivet af gamle industribygninger, transformatorer og bilforhandlere er dette hovedkvarteret for hans malerfirma. Indtil sidste år var hans malerfirma en del af DSJ Malergruppe, en gruppe af lokale malerfirmaer, der havde slået sig sammen. De var større end de

fleste andre, men på en større skala var de stadig en lille fisk.

I 2022 ændrede det sig, da den norske gruppe Håndverksgruppen inviterede både Ibs firma og tre andre, anerkendte danske malerfirmaer til at slutte sig til dem. Nu var de pludselig en del af en af de førende overfladebehandlingskoncerner i Norden. Det betød nye muligheder.

Tidligere på året blev Ib Jensen faktisk kontaktet af en landsdækkende fitnesskæde. Danmarks største fitnesskæde Fitness World var blevet opkøbt af et engelsk firma, og de var i gang med en massiv





rebranding af alle deres centre. Det betød, at de havde brug for dygtige malere til at forvandle 165 Fitness World-centre til omkring 150 PureGyms i Danmark.

- Normalt ville jeg have sagt ja til at male fitness-centrene i København og omegn. Men jeg ville på ingen måde have sagt ja til at stå for at male alle fitnesscentrene. Det ville have været en alt for stor opgave, siger Ib Jensen.

Men det faktum, at Ibs firma nu var en del af noget større - en gruppe, der ikke kun omfattede Danmark, men også nabolandene Norge og Sverige - gav ham en anden mulighed.

Fra at male skibe til at kunne arbejde over hele Danmark

I 1960 etablerede Lars Jeppesens far, Jørgen Jeppesen, Malerfirmaet Jeppesen. Han koncentrerede sig om at male skibe til den lokale fiskeindustri i Hirtshals på den nordligste spids af Danmark. Den dag i dag har fiskeindustrien stadig stor betydning for den lille by. Hver dag mødes byens 5500 indbyggere



At være en del af Håndverksgruppen betyder uden tvivl, at vi alle kan sige ja til opgaver, vi ikke ville have sagt ja til tidligere.

– IB JENSEN, MALERMESTER

med omkring 2500 arbejdere fra fiskeindustrien, der stempler ind til dagens arbejde.

I 1990 gennemgik virksomheden et generationsskifte. Jørgen Jeppesens søn Lars Jeppesen og hans datter Mette Møgelmoose "greb malerpenslen". I de følgende år udvidede de den lokale virksomheds rækkevidde og opkøbte flere malerfirmaer i den nordlige del af Danmark.

I dag beskæftiger Malerfirmaet Jeppesen mere end 80 malere - ca. halvdelen af dem er kvinder - med alt fra industrielle maleopgaver, gulve, bygninger, brandmaling og andre kommercielle maleopgaver, med mange specialiserede malerkompetencer, som miljøvenlig maling, hygiejnemaling og nanoteknologiske malingsløsninger.

- I 2022 sagde vi ja til at blive en del af Håndverksgruppen, fortæller Lars Jeppesen.

Efter 32 år, hvor han havde drevet det hele sammen

med sin søster Mette, blev Lars nu en del af en stor gruppe forskellige håndværkere i Håndverksgruppen. Og en dag modtog han et telefonopkald fra København.

- Jeg blev bedt om at køre ud til et fitnesscenter i Aalborg og se på, hvad det ville kræve at male det, fortæller Lars.

På samme tid ringede Ib Jensen også til en ny kollega i Aarhus, midt i Jylland, og stillede ham det samme spørgsmål. Ville han være interesseret i at deltage i den store opgave med at male en del af de ca. 150 fitnesscentre? Ja, det var han.

- Fitnesscentret i Aalborg blev vores forhandlingsgrundlag, fortæller Lars.

Nogle af fitnesscentrene skulle renoveres. Andre ville kræve endnu mere arbejde. Begrænset maling ville være mindre krævende, men stadig nødvendig, i de nyeste.

Læg det sammen med 150 fitnesscentre, og billedet bliver klart: Det var en enorm opgave.

- Hvordan ville du have reageret på et telefonopkald fra en københavnsk maler før?

Lars begynder at grine.

- Tja, siger han. - Jeg ville nok være en lille smule skeptisk. Hvordan kunne jeg være sikker på, at de kunne udføre et ordentligt stykke arbejde? For at være ærlig ville jeg nok ikke have taget anmodningen så alvorligt. I det mindste ville jeg være nødt til at undersøge, hvem denne Ib var for en.

- Lige over, tilføjer Ib med et grin. - Ja, jeg griner nu, men der er bestemt en masse alvor i det.

Flere muskler betyder mere samarbejde

Malingen af fitnesscentrene startede umiddelbart efter, at de forskellige malere var blevet enige om at gøre det. Pensler blev dypet i frisk maling over hele



Danmark og bogstaveligt talt holdt i hænderne af malere fra virksomheder, der ikke tidligere ville have samarbejdet. Overhovedet ikke. De ville have været konkurrenter.

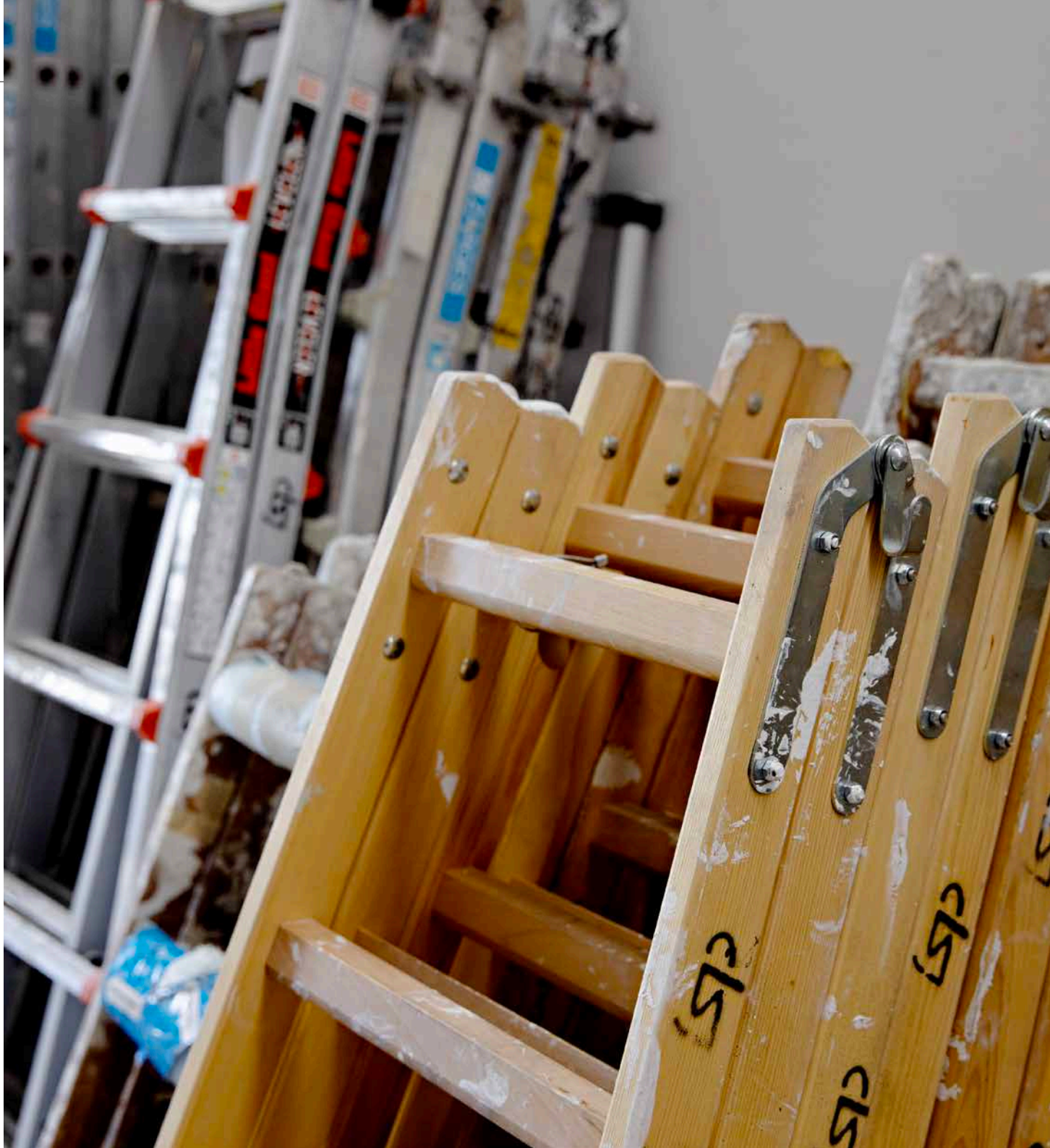
Fitnesscentrene skal være færdige i slutningen af juni. Og de bliver færdige til tiden, siger både Ib og Lars med overbevisning.

- Det, vi oplever her, siger Lars. - Er stille og roligt effekten af, at vores familie er blevet større.

- Åh ja, tilføjer Ib. - At være en del af Håndverksgruppen betyder uden tvivl, at vi alle kan sige ja til opgaver, vi ikke ville have sagt ja til tidligere. I Danmark har ingen malerfirmaer haft en landsdækkende repræsentation. Som en del af Håndverksgruppen kan vi lave én aftale, der gælder i hele landet.

- Og selv om Ib og jeg ikke kendte hinanden på forhånd, siger Lars. - Er vi udmærket klar over, at de virksomheder, der bliver inviteret med i Håndverksgruppen, lever op til en række krav om soliditet. Det er betryggende.

- Da jeg ringede til Lars, siger Ib. - Vidste jeg, at han var maler ligesom mig. Vi kommer fra den samme baggrund. Tidligere, hvis mit firma fik en opgave i en anden del af Danmark, kunne jeg måske kigge i Krak og ringe til en maler i den region. Hvis jeg var heldig, gjorde de et godt stykke arbejde. Nu behøver jeg ikke





Vi driver forretning, som vi plejer. At være en del af Håndverksgruppen betyder bare, at vi har mange flere kræfter til rådighed.

– LARS JEPPESEN, MALERMESTER

at håbe. Jeg ved, at når jeg ringer, så ringer jeg til en, der gør det ordentligt.

- Det er et spørgsmål om ordentlighed og ærlighed, siger Lars. - Da Håndverksgruppen henvendte sig til danske malerfirmaer og overvejede at optage dem, blev de nøje udvalgt. Både på et økonomisk forsvarligt grundlag, men endnu vigtigere af kulturelle årsager. Det er i høj grad et spørgsmål om værdier.

Ib tilføjer, at han har hørt, at der er flere konkurrerende firmaer, som gerne vil være med i Håndverksgruppen. Det betyder, at gruppens omdømme får seriøs medvind i disse dage.

- Men jeg er ret sikker på, at de fleste af dem ikke kan klare kravene.

- Det må jeg give dig ret i, siger Lars.

En sund dosis tøven, før du sælger

Når man står i spidsen for en familievirksomhed, har

værdier altid været vigtige for Lars Jeppesen. Med medarbejdere spredt ud over Hirtshals, Frederikshavn, Brønderslev, Skagen og Aalborg fortæller han, at både han og hans søster tænkte meget over, hvordan malerfirmaet skulle håndtere fremtiden. Ingen af deres børn havde tænkt tanken om at føre firmaet videre.

- Havde de bare tænkt sig at sælge den?

- Min søster og jeg havde været forretningspartnere i 32 år i træk. Hun er fem år ældre end mig og var begyndt at tale om at gå på pension. Et sådant scenarie ville sandsynligvis betyde, at jeg skulle købe hende ud, og så fortsætte i fem-seks år, før jeg var nødt til at sælge hele virksomheden.

Og det var ikke nogen nem tanke for en mand, der holder af både sine medarbejdere og sin lokale by.

- Det var en udfordrende situation, og der var selvfølgelig mange følelser involveret, siger han.

- Heldigvis for os tog Håndverksgruppen kontakt

De 10 største fordele ved at blive medlem af Håndverksgruppen

- Øget effektivitet gennem samarbejde.
- Diversificerede færdigheder til en bredere vifte af opgaver og projekter.
- Forbedret kvalitet af arbejdet gennem to sæt øjne og hænder.
- Delte ressourcer og indkøbsfordele til omkostningsreduktion og konkurrencedygtige tilbud.
- Positiv indvirkning på prisen på grund af bedre value proposition og bredere udvalg af tjenester.
- Omdømme og brandgenkendelse, der fører til gentagne forretninger og henvisninger.
- Mulighed for at modtage HSE-træning og bidrage til ESG-standarder inden for branchen.
- Talentudvikling med HG Academy og øget attraktivitet som arbejdsgiver.
- Generel HR- og rekrutteringssupport.
- Sikrer en lang levetid for virksomheden uden successionsproblemer.



Det, at vi er en del af den samme gruppe, betyder, at jeg kan få en ærlig og fair second opinion. Det er virkelig værdifuldt.

– LARS JEPPESEN, MALERMESTER

til os på nogenlunde samme tidspunkt. Vi syntes, det lød spændende at se vores virksomhed som en del af noget større i stedet for bare at sælge den. Det ville både betyde, at vi fik nye kolleger - og endnu vigtigere, at vores medarbejdere var trygge.

Som malerfirma i en lille by er der et vist ansvar forbundet med det.

- Du har været i Hirtshals, du ved, at det er en lille by, ikke? Af vores 50 malere, der arbejder i Hirtshalsområdet, bor de 30 i netop den by. Det var vigtigt for os at overdrage virksomheden på en ordentlig måde. Det lå os meget på sinde. Derfor er jeg meget glad for at være en del af Håndverksgruppen. Vi har ikke fortrudt et sekund, at vi gik med.

For Ib Jensen i København var situationen lidt anderledes. Hans malerfirma var allerede en del af en gruppe af lokale malerfirmaer ved navn DSJ malergruppe. Men i opkøbssituationen kiggede de

også på den potentielle køber med omhu.

- Vi vidste, at vi var en virksomhed, der sandsynligvis ville være interessant for en køber. Hvis vi skulle sælge, var det vigtigt for os, at det var til nogen med de rigtige motiver, siger han.

- En, der ikke ville splitte os op og ændre os, men tage vare på vores identitet og den måde, vi drev virksomheden på.

Begge malermestre er enige om, at meget få af deres kunder faktisk går så meget op i, at de nu er ejet af en stor norsk koncern. Og de, der går op i det, er trygge ved, at de har mere end hundrede andre solide virksomheder bag sig.

Samarbejde betyder ægte, ærlig rådgivning

Værdier er én ting. En anden er tillid. Kombiner det med et regionalt, nationalt og nordisk netværk, og du begynder at se ændringer i, hvad du er i stand til at

gøre som virksomhed.

Som Lars siger: Hvis han bliver inviteret til at byde på en opgave i København, kan han nu kontakte for eksempel Ib - som ved hvad der sker på det københavnske markedet - og få en second opinion på, om tilbuddet er godt nok, eller om Lars' prisidé passer til markedet.

- Det ville jeg ikke have gjort tidligere. Måske kunne jeg have spurgt rundt i mit netværk, for Danmark er trods alt et lille land. Når vi er en del af den samme gruppe, betyder det, at jeg kan få en ærlig og fair mening fra kolleger i andre dele af landet. Det er virkelig værdifuldt.

- Ja, det er rigtigt, siger Ib. - I stedet for at ringe til andre malere, som vi måske kun har mødt en eller to gange, ringer vi nu til hinanden. Det bedste er, at det går begge veje.

Men det betyder ikke, at alt var fryd og gammen, da



de nye malerfirmaer kom med i Håndverksgruppen.

- Vi så pludselig os selv i en situation, hvor vi måske konkurrerede med det, der før var konkurrenter, men som nu var kolleger. Det rejste et spørgsmål om, hvem kunden egentlig tilhørte.

- Hvordan løste I det?

- Ja, vi talte om det, siger Ib.

- Vi blev enige om, at kunden skal følge den personlige kontakt. Personlige relationer vejer tungest. Så hvis kunden oprindeligt kontakter mig, tilhører de mig. Hvis de kontakter en anden virksomhed i Håndverksgruppen, er de deres. Og hvem ved, det bliver måske mere relevant i fremtiden, når Håndverksgruppen sandsynligvis fortsætter med at indlemme virksomheder. Jeg tror, løsningen vil være den samme. Vi er bare nødt til at tale om det.

- Men det må da være bedre at "miste" en kunde til en kollega end til en konkurrent?

Lars begynder at grine højt.

- Altid! Altid.

MALING

Paint it black

Eller en hvilken som helst anden farve! Traditionen med at male huse går helt tilbage til det 11. århundrede. Men historien om maling går faktisk endnu længere tilbage. Der er beviser for, at tidlige mennesker begyndte at male overflader for at gøre de rum, de boede i, lysere for mere end 40.000 år siden.

Håndverksgruppens dygtige malere arbejder både indendørs og udendørs, med små og store bygninger, og er yderst kompetente, når det gælder renovering, sanering, nybyggeri og forsikringsager.

Fra norske stavkirker til lejlighedskomplekser

Når det gælder malerarbejde, dækker renoverings- og saneringsprojekter alt fra middelalderlige stavkirker og gamle bygninger til store renoveringer af erhvervsbygninger, enfamiliehuse, lejlighedskomplekser og facade-renovering.

En vigtig del af rehabiliteringsopgaven er at vurdere bygningens tilstand nøje og lægge en plan for, hvilken

slags grundarbejde der skal udføres. Vores malere er dygtige til at bruge traditionelle maleteknikker som forgyldning, lasering, patinering og linoliemaling til at give overfladerne et særligt præg. De har selvfølgelig også erfaring med at bruge moderne maleteknikker.

At holde øje med malingens tørretid

Når man arbejder på nye bygninger med store flader, der skal være klar på samme tid, er der krav, der skal opfyldes. Håndverksgruppens malere er udstyret med den nyeste teknologi og hurtige arbejdsmetoder, der sikrer, at vi er færdige, før malingen er tør, og at tidsfristerne overholdes.

Vi ved, hvor vigtigt det er at koordinere malernes arbejde

med andre faggrupper, der er involveret i et projekt. Det er nødvendigt for at opnå god fremdrift og problemfri implementering i nye byggeprojekter. Vores lokale malerfirmaer har et højt ekspertiseniveau og sørger for, at kunderne får den farve og malingstype, de har brug for. Og hvilket forarbejde der er nødvendigt før den sidste finish.



Håndverksgruppens malere er udstyret med den nyeste teknologi og hurtige arbejdsmetoder.





GULV

Gulve til alle

Uanset om du står i dine børns børnehave, er på vej til et vigtigt møde, eller du lige er landet i lufthavnen efter en jordomrejse, vil dine fødder være plantet på gulvet. Gulve er en vigtig del af vores liv og udgør bogstaveligt talt et fundament, som vi alle kan stå på.

Håndverksgruppens virksomheder lægger gulve for store entreprenører og mindre private kunder. Vi sørger for, at gulvmulighederne opfylder vores kunders behov. Ved store opgaver som reovering af hospitaler er det afgørende, at gulvene er vedligeholdelsesfrie, rene og behagelige at gå på – hver eneste dag.

Vores dygtige medarbejdere giver skræddersyede råd og anbefalinger, der passer til kundens ønskede funktion, præferencer og rengøringsbehov, før vi prissætter arbejdet. På den måde sørger de for, at gulvene bliver, som de skal være. Noget, du kan stole på. Ved at vælge Håndverksgruppen får kunderne adgang til et stort udvalg af forskellige gulve til forskellige formål, herunder

parket, linoleum, laminat, tæpper og epoxy.

Strømlinet valg af gulv til rehabilitering

Det kan være svært at vælge det rigtige gulv. Når det drejer sig om at reovere et rum, modtager vores håndværkere en forespørgsel fra kunden og lytter til deres ønsker og behov. Uanset om det drejer sig om en stor, åben kontorbygning, der skal reoveres, eller om at hjælpe en familie med at reovere deres første hjem.

Hos Håndverksgruppen fungerer vi som konsulenter for vores kunder. Med andre ord: Det handler om at finde de gulvprodukter, der rent faktisk passer til både rummet og kunden. Vores håndværkere leverer komplette gulvløsninger, der omfatter alt fra kundens vision

til det færdige gulv, der er klar til brug med det samme.

Hos Håndverksgruppen ved vi, at gulve ikke kun handler om prisen. For os handler det om at udvise god service, kvalitet, bred viden om gulve og gulvbelægning - og sidst, men ikke mindst: Udførelse til tiden.

“

**Hos Håndverksgruppen
fungerer vi som konsulenter
for vores kunder.**

”



MURVÆRK

Mursten lagt for at holde

Murerfaget er et tidløst håndværk, der har stået sin prøve gennem tiden. Med historiske rødder og traditioner, der går århundreder tilbage, er murerfaget også en meget alsidig disciplin på en arbejdsplads. Således arbejder murere i en række forskellige omgivelser, både indendørs og udendørs, på store byggepladser og i private hjem.

Hos Håndverksgruppen er vores murere eksperter i rehabilitering, nybyggeri og forsikringskader på bygninger i alle størrelser, fra små hjem til store institutioner. Uanset hvilken type bygning, der er tale om, starter det hele med en grundmur. Derfra kan vores dygtige medarbejdere konstruere alt fra pejse og skorstene til mure og natursten.

Vi passer på vores historiske bygninger

Vores murere har en passion for at bevare de mange smukke og historiske bygninger i Norden. Som følge af tidens tand er den kalk, der blev brugt i cementen på opførelsestidspunktet, begyndt at krakelere. Tegnene er lette at få øje på i fundamentet, væggene og facaderne. En stor del af Håndverksgruppens renoveringsarbejde

handler netop om dette. Vi renoverer omhyggeligt facader og fundamenter på både gamle boligblokke og store, historiske bygninger. For at sikre, at de kan holde i hundrede år mere.

Vi ved, hvor vigtigt det er at matche de materialer og teknikker, der blev brugt i den oprindelige konstruktion. Som med alle gamle bygninger, ikke mindst på grund af bevægelser i undergrunden, vil der altid være behov for rehabilitering på et tidspunkt. Og et behov for at gøre det ordentligt.

Vi starter fra bunden

Et stærkt fundament er nøglen til enhver bygning, uanset dens størrelse. Håndverksgruppens murere har eksper-

tisen til at sikre, at det er plant og solidt, i tråd med arkitektens mål - og klar til yderligere byggeri. Vores medarbejdere har erfaring med at mure kældre, skillevægge og meget mere, både i private og offentlige bygninger. Uanset bygningstype er fællesnævneren, at vi starter med bunden. Derfra er den eneste vej op!

“

Vores murere har en passion for at bevare de mange smukke og historiske bygninger i Norden.

”



FLISER

Mønstre til hverdagen

Hvem skal lægge fliser på de gulve, du går på hver dag? Fliselægning er en vigtig del af murerfaget, og Håndverksgruppens murere har stor erfaring med både membraner og fliselægning.

Fr a badeværelser og vådrum til køkkener, trapper og andre fællesområder, uanset om projektet er stort eller lille, mener vi, at fliser er den perfekte måde at tilføje både stil og enkelhed til ethvert rum.

Vores murere arbejder med både store og små kunder, lige fra privatpersoner til store lejlighedskomplekser, og sørger for, at vedligeholdelsen er enkel, og at udtrykket er moderne.

Gamle badeværelser bliver til nye

Renovering af gamle badeværelser betyder ofte, at man river dem ned - og bygger dem op igen. Med omhyggelig projektstyring og planlægning sikrer vi, at alle kunder bliver helt tilfredse med resultatet. Det er trods alt dem, der skal bo der.

Vi hjælper vores kunder med at vælge de bedste fliser til deres behov og styrer projektet fra start til slut. Hvis projektstyringen foregår gnidningsfrit, kan et badeværelse blive renoveret på så lidt som to uger. Hos Håndverksgruppen tror vi på klar kommunikation og rettidig materialebestilling for at sikre, at hvert projekt kører efter planen.

Fliselægning udført i god tid

I nybyggeri arbejder Håndverksgruppen både som underentreprenør for entreprenører og som hovedentreprenør for private med at lægge membraner og fliser i alle typer offentlige og private byggerier.

Vores murere hjælper bygherren med at vælge de perfekte fliser og materialer og sikrer, at hvert projekt leveres til tiden – og med det højeste kvalitetsniveau.

Med god projektstyring koordinerer vi levering af varer til rette tid og sted og udfører hver opgave professionelt og effektivt for at skabe tilfredse kunder.

“

Vores murere arbejder med både store og små kunder, lige fra privatpersoner til store lejlighedskomplekser, og sørger for, at vedligeholdelsen er enkel, og at udtrykket er moderne.

”



Sådan redder du verden én overflade ad gangen

ESG: Disse tre små bogstaver betyder måske ingenting for dig. Eller de kan ændre hele dit liv til det bedre, du ved det bare ikke endnu.

ESG er en ny form for retningslinjer, som alle virksomheder bør stræbe efter at opfylde. Noget, som virksomheder kaster om sig med for at blive set som en "god" virksomhed. For helt ærligt - er der nogen, der forstår, hvad ESG egentlig betyder? E-et står for Environmental (miljø). S-et står for Social. G-et står for Governance. Alt i alt forsøger man at være bæredygtig i hvert hjørne af denne trekant.

Men hvad betyder alt dette egentlig helt konkret for alle, der arbejder i Håndverksgruppen?

Social: Vores medarbejdere er den mest værdifulde ressource

Håndverksgruppen har som mål at ændre en hel branche til det bedre på mange områder. Og CEO Øyvind Emblem vil gerne starte med det vigtigste bogstav i ESG, S-et: Det sociale aspekt.

- Der skal foretages mange små ændringer i ESGs navn. Og det skal starte med vores medarbejdere, vores "guld", den mest værdifulde ressource, vi har. Vi er nødt til at uddanne dem og sørge for, at de kommer





Vi vil gerne forstå, hvilken indvirkning alle vores små forretningsmæssige beslutninger har på vores planet.

til en sikker, seriøs og struktureret arbejdsplads. Vi er nødt til at tage os af hinanden, siger Øyvind Emblem.

- Det lyder godt, men "hvordan"?

- Alle vores medarbejdere skal gennemgå et kursus i etik. De skal lære, hvordan man opfører sig over for kunder, på møder, på seminarer, men også over for hinanden, siger Emblem.

Håndverksgruppen har 3200 medarbejdere fra mange nationer og kulturer. HG hjælper også tidligere indsatte tilbage i arbejde. Så i denne varierede gruppe ønsker HG at vise, at de er opmærksomme på denne mangfoldighed.

- Fordi vi permanent vil stoppe enhver form for dårlig opførsel på arbejdspladsen, siger CEO-en.

Udfordring af status quo

Ikke længe efter sin etablering udfordrede HG sine leverandører til at øge professionalismen og samarbejdet på tværs af værdikæden for at udvikle bedre og mere bæredygtige løsninger. Det var et nyt fokus i branchen.

- Vi tager ikke et nej for et nej. Vi er alle nødt til at tage vores ansvar for ESG-elementer i værdikæden, siger Emblem.

HG ønsker også, at alle leverandører skal have lige vilkår.

- Vi fremmer fair konkurrence, så alle leverandører, selv de helt små, har mulighed for at bringe nye løsninger og innovationer på markedet. At udfordre status quo gavner alle og øger professionalismen, siger han.

For at fremstå så seriøse og professionelle som muligt, får alle medarbejdere med det grønne HG-logo

på overarmen mulighed for at lære sproget i deres respektive lande. De lærer også, at chikane og trusler af enhver art ikke tolereres. Og at hvis de opdager eller bliver udsat for nogen af disse socialt uacceptable behandlinger, vil de have muligheder for anonymt at kontakte både den nærmeste leder, regionschef og HGs formand. De kan også kontakte en separat, uafhængig organisation uden for HG, hvis opgave er at håndtere indkommende bekymringer eller whistleblowers. Fordi vi skal gøre det nemt for vores medarbejdere at kommunikere dårlig opførsel for at skabe den bedst mulige kultur.

Ledelse: Rimelige lønninger og gennemsigtige kontrakter

Inden for håndværksbranchen har der historisk set været et problem med uregistreret beskæftigelse. Eller såkaldt sort arbejde. Håndverksgruppen tager

sin rolle som markedsleder alvorligt og er dermed en rollemodel på dette område.

- I dag er "sort økonomi" generelt stadig et problem! Vores virksomheder er seriøse aktører og har absolut ingen tolerance over for at arbejde uden at betale skat uden for arbejdstiden, siger Øyvind Emblem.

- Hvorfor så streng?

- Hvis folk ikke betaler skat, graver vi som samfund vores egen grav. Vi er nødt til at betale til gavn for alle, for at have en retfærdig og velfungerende dagligdag. Det underminerer også vores egen forretning, siger han.

- Hvad med rimelige lønninger?

- Vi er absolut fokuserede på ikke-udnyttende lønninger. Både for vores egne medarbejdere, men også for dem, der bliver hyret ind. De er ikke blevet behandlet retfærdigt i vores branche, siger CEO-en.

- Har du et eksempel?

- Der har f.eks. været tilfælde, hvor man har set 18



“

**De vil lære, hvordan
man opfører sig
over for kunder, på
møder - men også
over for hinanden.**

”



Der har været tilfælde, hvor man ser 18 mænd sove i den samme lejlighed, på køkkengulvet, mens de betaler deres arbejdsgiver over 300 euro om måneden.

mænd sove i den samme lejlighed på køkkengulvet med kun et lille gardin mellem hver madras, mens de betalte deres arbejdsgiver en husleje på mere end 300 euro om måneden. Så en entreprenør kan betale sine arbejdere en ok løn, så længe de får 50.000 euro tilbage i form af husleje! Det er da "kreativt", ikke?

Og det er sket i Norge, et land, som vi ynder at tro er så retfærdigt og lige. Forestil dig, hvordan resten af verden agerer. Se på Dubai eller Indien.

- Hvorfor tror du, det er sådan, at så mange håndværkere bliver udnyttet?

- Jeg har tænkt det samme, det burde virkelig være dem, der fik ros og anerkendelse for at bygge og passe på vores monumentale bygninger og alle de huse, vi alle bor trygt i, siger Emblem.

- Så hvordan gør I det anderledes i HG?

- Vi laver gennemsigtige, seriøse kontrakter for alle medarbejdere, og de får alle betaling for deres overarbejde, ekstra betaling for rejser mv.. Vi vil også have fastansatte folk, ikke folk på korte kontrakter, siger Øyvind Emblem.

Mange håndværkere i branchen er ikke fuldt uddannede, men får heller ikke ordentlig træning, og derfor er de aldrig i stand til at udmærke sig i deres arbejde.

- For så skal de have en højere løn, så mange bliver "holdt" som "hjælpere" for evigt. HG på den anden side ønsker, at vores elever bliver mestre og udmærker sig i deres karriere, og så betaler vi dem selvfølgelig også bedre. Vi er dog nødt til at have kontrol over deres uddannelse og ønsker at kunne dokumentere den, det er en del af grunden til, at vi har startet HG Academy.

Miljø: Vi vil gøre noget, ikke bare sige noget

Thomas Schwenke, chef for bæredygtighed hos HG, ønsker at forstå, hvilken indvirkning alle små forretningsmæssige valg har på vores planet.

- Og vi ønsker at handle på det, siger han.

- Det første, vi gjorde, var at undersøge meget præcist, hvor meget malingrester der produceres hver dag af hver maler. Vi vejede penslerne før og efter vask. Vi gjorde det samme med det papir, der dækker gulvet, når vi maler tage. Det viste, hvor meget overskydende maling vi vasker ud, og som i sidste ende ender i floder og oceaner. Så nemt kan HG foretage konkrete ændringer for at spare på malingen, ikke bare for vores budgetter, men også for planeten. Mest af alt for planeten, siger Schwenke.

En anden ting, HG har gjort, er at sørge for, at alt



det farvede vand ikke bliver smidt ud i afløbsrørene over det hele, men bliver samlet op af grønne virksomheder for at blive håndteret som det giftige affald, det er. Maling indeholder nemlig en masse mikroplast! Så malingen i spandene skal også tørre ordentligt, før de genbruges, så der ikke er maling der unødvendigt ender i naturen.

- Vi har også M-TEK som en del af vores gruppe, hvis eneste opgave er at finde ud af præcis, hvor der er opstået et problem med varmekabler, så vi kun behøver at fjerne et par fliser og ikke rive det hele op som før. Og selv om vi ville få en større indtægt ved at udskifte hele det gamle gulv, vil vi hellere gøre det hurtigere, billigere og mere miljøvenligt ved at genbruge det, siger Schwenke.

- Det er jo fantastisk! Hvad er der ellers?
- Så begyndte vi at indsamle data for, hvor mange



Når man lytter til HG, er der ingen tvivl om, at de mener det alvorligt. Det er ikke bare noget, de siger, de gør det virkelig.

kilometer hver enkelt af vores 1000 biler over hele Norge kører frem og tilbage. Nogle kører otte ture, andre kun to på et lignende projekt. Så vi er nødt til at indføre nye rutiner og bedre kommunikation på de kontorer, hvor medarbejderne kører mest. Det vil spare en hel del CO2, siger Thomas Schwenke og tilføjer, at HG "selvfølgelig" vil forsøge at bytte deres fossile biler ud med en 100 % fossilfri bilflåde.

Alle virksomheder, der er og bliver samlet under HGs vinger, skal certificere, at de er Miljøfyrtårn- og ISO 14001-certificerede virksomheder. Disse certificeringer er for virksomheder, der ønsker at dokumentere deres miljøindsats.

De skal gennemgå deres klimaregnskab, deres elforbrug, den måde, de håndterer deres engangsartikler på, og få officielle certificeringer. Lige nu har 50 % af virksomhederne i HG det allerede, men flere er på

vej. HG stopper ikke, før alle er så grønne, som de kan blive.

- Vi ser kun begyndelsen af effekten af at implementere ESG over hele verden, ikke sandt?

- Præcis, vi gør alle vores bedste, og vi er kun lige begyndt. Vi ønsker at være en stor, profitabel virksomhed, men også at være meget bevidste om vores sociale, miljømæssige og ledelsesmæssige ansvar.

ESG Award 2022: "Ingen tvivl om, at HG mener det alvorligt"

ESG-indsatsen hos Håndverksgruppen er blevet bemærket. Derfor vandt de FSN ESG-prisen 2022.

- Det er ret unikt! Selvom vi er nødt til at bevæge os mod en mere bæredygtig verden, er der stadig mange virksomheder, der ikke gider. De foretrækker ikke at rokke båden og vente på, at andre kommer med

løsninger, som de kan tage til sig senere. Det er klart, at hvis alle tænkte sådan, ville verden ikke bevæge sig fremad, siger Rebecca Svensøy, General Counsel og Head of ESG hos FSN Capital, som tildelte HG prisen.

- Hvorfor vandt de?

- HG har bevidsthed om ESG i den daglige drift. De skaber værdi i samfundet som helhed, de har klare politikker, fokus på løbende forbedringer og en klar tone fra toppen, siger hun.

- Det er en vigtig succesfaktor. Og når man lytter til HG, er der ingen tvivl om, at de mener det alvorligt. Det er ikke bare noget, de siger, de gør det virkelig, siger Rebecca Svensøy og tilføjer:

- I sidste ende ... løfter HG faktisk hele branchen til et andet niveau, når det gælder fokus på ESG og bæredygtighed. Det er en del af grunden til, at de vandt.



De 9 konkrete måder, hvorpå HG sikrer deres gyldne ESG-status

Miljø

1. Reducere og erstatte emissionsintensive metoder

Vores mål for fremtiden er at forstå, hvor vores mest betydningsfulde udledninger kommer fra, rapportere dem hvert kvartal og sætte videnskabeligt baserede mål for at reducere dem. I øjeblikket ved vi, hvor mange kilometer vores ca. 1000 biler bruger på at køre frem og tilbage på et projekt, og vi vil forsøge at skabe nye rutiner og bedre kommunikation der, hvor medarbejderne kører mest.

2. Sørg for at genbruge så meget som muligt i stedet for at købe nyt

Selv om vi ville få mere ud af at udskifte et helt gammelt gulv, vil vi hellere gøre det hurtigere, billigere og

mere miljøvenligt ved at genbruge eller restaurere det.

3. Kræv af alle virksomheder, at de skal være et "Miljøfyrtårn"

Alle virksomheder under HGs vinger skal certificere, at de er "Miljøfyrtårn"- eller ISO 14001-certificerede virksomheder, hvilket betyder, at de har en certificering for virksomheder, der ønsker at dokumentere deres miljøindsats. De skal gennemgå deres klimaregnskab, deres strømforbrug, den måde, de håndterer deres engangsartikler på, og få officielle certificeringer.

Socialt

4. Uddannelse af hele branchen gennem

HG Academy

Vi ønsker, at alle skal blive bedre versioner af sig selv og excellere i deres karriere. Vi tilbyder ordentlig og varieret træning på HG Academy. På HG Academy får medarbejderne konkrete "værktøjer" til at håndtere deres arbejde og dagligdag på den bedst mulige måde. Vi bliver ved med at byde lærlinge velkommen til at lære fra os, så vi kan rekruttere endnu flere kvalitetshåndværkere. På den måde sikrer HG vores gode omdømme og lange levetid.

5. Forebygge chikane og mobning af enhver art

Vi ønsker permanent at forebygge og stoppe enhver form for mobning på arbejdspladsen, så vi tilbyder et kursus i etik. Alle lærer, hvordan man opfører sig overfor kunder, på møder, på seminarer, men også

over for hinanden. Vi måler også vores medarbejderes tilfredshed hver måned og foretager rettelser, når det er nødvendigt.

Hvis nogen opdager - eller bliver offer for nogen form for chikane eller mobning - kan medarbejderne kontakte en separat, uafhængig organisation uden for HG, hvis eneste opgave er at håndtere indkommende bekymringer eller whistleblowers.

6. Gør sikkerhed til vores kultur

Vi gør vores yderste for at forhindre skader på vores medarbejderes fysiske kroppe. Deres hoveder, hænder og fødder er de mest værdifulde redskaber både for dem og os. Vi ønsker at opbygge en solid sikkerhedskultur med gode rutiner og systemer til rapportering af ulykker

og mener ikke, at nogen skal forlade arbejdet med snitsår eller skader fra håndtering, fald eller bæring.

Ledelse

7. Vi vil ivrigt imødekomme nye og strenge krav fra den offentlige sektor

Den offentlige sektor står for en stor del af indkøbene i vores branche. Vi hilser alle ændringer, der øger kravene til os som leverandører, velkommen. Desuden udfordrer vi regeringen til at revidere eksisterende love og regler for at opnå dette. Vi mener, at der i øjeblikket er behov for yderligere foranstaltninger, hvis vi i fællesskab skal opfylde FNs mål for bæredygtig udvikling.

8. Klart definerede krav til adfærdskodeks i hele værdikæden

Vi mener, at vi er nødt til at være tydelige i vores forventninger til hinanden og arbejde sammen i hele forsyningskæden for at transformere branchen. Derfor samarbejder vi tæt med vores leverandører, samtidig med at vi kræver, at de underskriver vores adfærdskodeks.

9. Gennemsigtighed i driften og ansvarlighed i ledelsen

Vi offentliggør alle oplysninger og skjuler ikke ejerskab. Vi holder alle ledere ansvarlige og følger regler og bestemmelser.

VORES ESG-STRATEGI

Hårde tal og fakta

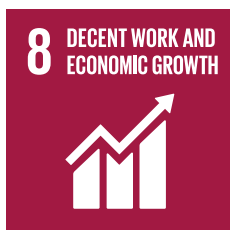
HG har udvalgt følgende verdensmål, som man har mulighed for at bidrage til:



Øge antallet af unge og voksne, der har relevante erhvervskompetencer til fremtidig beskæftigelse, ved at ansætte lærlinge og støtte dem på vejen til færdiguddannelse (4.4).



Fremme bæredygtigt forbrug gennem affaldsreduktion (12.5) og støtte til bæredygtige offentlige indkøb (12.7).



Reducere antallet af arbejdsløse unge gennem lærlingeuddannelser (8.6) samt forebygge skygearbejde og fremme arbejdstagerrettigheder og sikre arbejdsmiljøer (8.8).



Multi-stakeholder partnerskaber for at støtte opnåelsen af de bæredygtige udviklingsmål (17.16).



Den måde, vi måler vores fremskridt og effektområder på:

FOKUSOMRÅDE	KPI'er	LANGSIGTET MÅL (2030)
1. Vi drager omsorg for hinanden og vil være en attraktiv arbejdsgiver, der tager socialt ansvar	1a. Andel af lærlinge 1b. eNPS 1c. Frekvens for fraværsskader (LTIFR) (opbygget per enhed) 1d. HG Academy**	1a. 12% 1b. eNPS på 55, WT implementeret i alle virksomheder* 1c. Skal defineres i 2022 1d. I gennemsnit modtager 20% af håndværkerne en uddannelse på mere end 3 timer om året.
2. Vi skal forstå de miljømæssige konsekvenser af vores forretning og stræbe efter at begrænse vores miljømæssige fodaftryk og fremme cirkulær økonomi	2a. Udledning af drivhusgasser inkluderet i Scope 1 og 2 2b. Miljøfyrtårn / ISO 14001 2c. CO2-udledning sparet på grund af HG løsninger/ rådgivning	2a. Netto nul 2b. 100% af virksomhederne at blive certificeret* 2c. Værktøj til rådgivning af kunder til at vælge mere bæredygtige løsninger inden 2026
3. Vi styrer vores forretning på en ansvarlig måde	3a. Løbende forbedring af supply chain management 3b. ESG-træning for medarbejdere 3c. Samarbejde med organisationer med positiv indvirkning på ESG-faktorerne	3a. Skal defineres 3b. 100% af medarbejderne gennemgår regelmæssig ESG-træning 3c. 10

PRÆSTATION 2022

- 1a. 9.2%
- 1b. Implementeret Winningtemp (WT) i 42 virksomheder (43% af alle virksomheder) og 1.617 brugere. eNPS på 46
- 1c. Implementeret HSE/QA-system i 11 virksomheder
- 1d. 342 medarbejdere gennemførte uddannelsen i HG Academy**.

ÅRLIGT MÅL FOR 2023

- 1a. 10%
- 1b. WT implementeret i 75% af virksomhederne *****, eNPS på 55
- 1c. Etablere månedlig måling af LTIFR inden 03/2023 og definere mål for 2024 + 2030
- 1d. 700 medarbejdere gennemføre mindst ét kursus på HG Academy***.

- 2a. Kortlagt omfang 1 og 2
- 2b. Certificeret 16 virksomheder % certificerede virksomheder:
2022: 50%
2021: 40%
2020: 33%
- 2c. Renovering af 3.000 kvm. gulve, hvilket sparer miljøet for 2.000 kg CO2-udledning***.

- 2a. Identificer de to områder med den største effekt, og sæt videnskabeligt baserede mål for 2024.
- 2b. 100% af virksomhederne bliver certificeret*.
- 2c. Forny 30.000 kvm. gulve og spar 20 tons CO2-udledning. ****

- 3a. Etableret proces for leverandørers underskrift på CoC
- 3b. 75% af medarbejderne gennemført CoC eLearning
- 3c. Tre samarbejder med organisationer, hvoraf to fremmer beskæftigelse og anstændige arbejdsvilkår.

- 3a. 100% af de eksisterende leverandører har underskrevet HG's Code of Conduct***.
- 3b. 100% af de nyansatte gennemfører CoC-træning. *****
- 3c. Tilføj to relevante industrisamarbejder

* For alle selskaber, der er indlemmet inden 12/2022.

** HG Academy er HG's egen uddannelsesinstitution. Formålet med HG Academy er at skabe en arena for personlig udvikling og består af følgende moduler: kultur, ledelse, projektledelse og ekspertise. Målet omfatter ikke CoC-træning, som er obligatorisk for alle medarbejdere.

*** Væsentlighedstærskel

**** Dr Schutz Nordic A/S, sammenlignet i FIGR, hvor polering og voksbehandling anvendes over en periode på 10 år

***** For selskaber indlemmet i 1. halvår 2023

Robotten, der fik smilet frem på projektleder Knut's ansigt

HG har ansat en digital medarbejder, som hver aften går på arbejde og opdaterer hundreder af forsikrings-sager. På den måde behøver de menneskelige kolleger ikke at bruge deres hjerner på små, gentagne opgaver. Og i stedet udmærke sig i deres karriere.

I flere år – med en indkommende bølge af konstante opdateringer af masser af forsikrings-sager hver uge – fik Knut til sidst nogle grå hår. Frustrationen over de gentagne og ofte ret kedelige klik- og trækbevægelser påvirkede projektlederen på en dårlig måde.

– Det kan påvirke hele min arbejdsdag og endda forholdet til både kunder og kolleger, siger Knut V. Gjermstad.

Selvom han griner lidt.

Hvorfor det?

Det fortæller vi dig senere.

Knut er en af 150 projektledere hos Håndverksgruppen, og han fører tilsyn med ca. 40 forsikrings-sager om ugen hos malerfirmaet Regnbuen i Oslo. I årevis var han nødt til manuelt at opdatere alle projekter i et cloud-system.

Sagen er, at før Knut kan sende nogen af sine





malere ud for at farve verden, er han nødt til at vide, om timingen er rigtig. Om skadeservice for eksempel havde gjort deres arbejde først.

Om vægge eller tag er tørre efter en vandskade. Om træet efter et kollaps af en slags er bygget sammen igen – så alt er klar til overfladearbejdet. Men disse før-maler-opgaver bliver ofte flyttet rundt. Der sker ting og sager. Folk aflyser, bliver syge, de opdager uforudsete problemer, der skal løses – alt sammen før overfladehåndværkerne kan begynde at få beskidte hænder.

Hvorfor lade din hjerne gå amok i gentagne og frustrerende opgaver?

Alle disse ændringer kræver opdateringer. Digitale opdateringer. Klik og træk, som er små, kedelige, gentagne og nogle gange frustrerende opgaver. Men stadig ret vigtige. For alle, der er involveret i en forsikrings-sag, skal vide, hvad de skal gøre hvornår. Hvis ikke, bliver arbejdet større, længere og dyrere. Kunderne vil

meget gerne vide, hvornår de kan forvente, at alle trin i genopretningsprocessen af deres hjem er færdige. Hvis ikke, kan de ikke flytte hjem igen.

Og så kræver forsikringselskaberne, at alle projektledere hos Håndverksgruppen så præcist og så ofte som muligt opdaterer deres tidsplan for deres kunder.

Dette er stressende. Hvorfor det? Det kræver konstant overvågning. Så den tid, der bruges på at foretage disse opdateringer, kunne i stedet udføres af en robot. Den sparede tid kunne gives tilbage til den menneskelige projektleder, så han kunne udføre andet, vigtigere arbejde.

– Som hvad?

– Som fx. at skabe bedre relationer til vores skadeservice-partnere, så vi kan få flere projekter, eller følge op på de malere, der måske har overset et par kvadratmeter væg på slutfakturaen, og på den måde få flere indtægter, siger Knut.

Den digitale medarbejder, der er vild med "kedelig"

For et par uger siden hoppede Knut bogstaveligt talt i sin roterende kontorstol. Han blev virkelig begejstret og gav folk high-fives. Han fik nemlig at vide, at disse opgaver fra nu af ville blive udført af en ny kollega: Et robotic process automation-system.

Denne nye digitale medarbejder i Håndverksgruppen har sit eget log-in og brugernavn. Den vil arbejde hver nat fra kl. 02.00 til 06.00 – og om morgenen har den klikket og trukket for at opdatere alle projekter.

Det er ret sejt at se på, mens det sker. Det er, som om et spørgsmål har overtaget en persons tastatur, pilen glider hen over skærmen, ting bliver flyttet, du kan se det hele i realtid, men ingen menneskefinger rører ved bogstaverne eller musen. Systemet vil arbejde sig igennem alle sagerne i en hastig bevægelse og til sidst sende rapporter til hver eneste

projektleder i Håndverksgruppen, hver morgen.

Det vil spare Knut for en til to timers arbejde om ugen. Sagt på en anden måde: Mere end en hel arbejdsuge om året.

– Det er så sejt!

Robotten tilbyder mennesker tidslommer til at gøre et smartere og bedre job

Som innovationen skrider frem, kan "The Digital Employee" måske klare en masse andre, endnu mere komplicerede opgaver i fremtiden. Han er stadig ret ny i jobbet, men indtil videre er det gået godt. Bare i dag, da vi besøger Knut i det marineblå kontor på Alna i Oslo, har hans digitale kollega løst næsten 100 opdateringer på alle mulige forskellige projekter – bare siden i morges.

Knut kan kun smile og læne sig tilbage i stolen.

Bare drikke en ekstra kop kaffe i en time hver fredag?

– He-he, nej, jeg skal selvfølgelig stadig arbejde,

“
**Jeg skal selvfølgelig
stadig arbejde,
men jeg kan gøre
det smartere og
mere effektivt.**
”

men jeg kan gøre mit arbejde smartere og mere effektivt. Jeg kan beregne et nyt job i stedet, eller gå ud og hjælpe mine medarbejdere. Jeg behøver heller ikke at blive så frustreret hele tiden. Jeg mener, jeg kunne til tider stege min hjerne og føle, at jeg lige havde brugt en masse tid på noget ret uproduktivt. Et arbejde, som gjorde det sværere at gå tilbage til de andre, vigtigere opgaver, siger Knut.

– Denne følelse kan også til tider sænke min arbejdsloyalitet og påvirke forholdet til folk omkring mig. Negativitet vil desværre sprede sig hurtigere end positivitet, siger han.

Og det er her, han griner en lille smule.

– Men hvad kan man gøre, siger han.

– Hvad var det, der gjorde dig så frustreret?

– Det er virkelig kedeligt at opdatere projekter, og det virker unødvendigt for et menneske at gøre det, når det kan gøres af en maskine. Så jeg tror, at jeg taler for alle projektledere, når jeg siger, at denne udvikling er meget velkommen. Og jeg tror, at man kunne gøre mere med dette system. Måske kunne han tage et kig på fakturering eller måske endda lønninger, siger Knut.





Al den menneskelige interaktion, vi laver hver dag, vil ingen robot kunne håndtere.

Slap af – ingen kommer til at miste deres job

Det har han ret i. Spørg bare Hanne Fagerlie, en af de to projektledere i HG, som skal være chefer for det nye system. Overvåge og sørge for, at det gør sit arbejde korrekt.

Hanne siger, at det arbejde, systemet udfører hver nat, i alt vil spare Håndverksgruppen for fire hele stillinger om året.

– Hver gang et projekt skal opdateres, tager det en af vores 150 projektledere to minutter hver gang, og i sidste ende er det måneders arbejde. I fremtiden vil vi gerne have dette system til også at håndtere andre typer opgaver. Mulighederne er uendelige, siger hun.

– Vil du dele?

– Robotten kunne f.eks. håndtere fakturering, registrering af rejseregninger eller nye medarbejdere - eller indsamle statistik eller information om, hvad kontoret bør gøre bedre, hvad kontoret gør godt og så videre, siger Hanne.

– Men Knut, betyder det, at du eller nogle af dine menneskelige kolleger måske snart mister deres job?

– Nej, absolut ikke! Al den menneskelige interaktion, vi laver hver dag, vil ingen robot kunne håndtere. Jeg tror heller ikke, at vi som samfund ønsker, at det skal ske. Mennesker har brug for at tale med og arbejde sammen med andre mennesker. Hvad angår selve erhvervet, tror jeg, at vi kan få gavn af robotter til at udføre mange af de digitale opgaver, men kunsten og kreativiteten i vores branche er der ingen, der gør bedre end mennesker, siger han.

Innovation, digitalisering og hjælp fra den tekniske verden er noget, Håndverksgruppen har været interesseret i at fremskynde på det seneste.

– Den traditionelle håndværksbranche halter bagefter, når det gælder innovation generelt, så jeg synes, det er fantastisk, at HG har en så fremsynet tilgang til at implementere ny og spændende digital hjælp. Jeg tror, at hele branchen bliver meget bedre, når vi gør det her, fordi mange medarbejdere kan blive gladere, mere effektive og bruge tiden på vigtigere opgaver i stedet for på nogle måder unødvendige opgaver, siger Knut.

Fakta:

- Fire fuldtidsstillinger hvert år, der kun bruges på at ændre datoer i software.
- Gentagne og stressende opgaver dræner medarbejdernes moral.
- En robot har taget over, uden at tage nogens job.
- Menneskers arbejde skiftede til at skabe mere værdi.

Koncernledelse



Øyvind Emblem

CEO

Født: 1970

Ansatt hos HG siden: 2020

Uddannelse:

- Master i maskinteknik, (NTNU, Norge)
- Master i Business & Administration, (HEC, Frankrig)

Udvalgt erhvervs erfaring:

- MD & EVP Norge Ramirent Plc
- Direktør, Michelin Benelux og Sydkorea
- Produktionschef, ODIM Hitec
- Management Consultant, McKinsey & Co



Gjermund Söder Vegge

CFO

Født: 1971

Ansatt hos HG siden: 2020

Uddannelse:

- Master of Business and Economics med speciale i finansiering, BI Norwegian Business School

Udvalgt erhvervs erfaring:

- CFO Umoe Restauranter
- CFO Statoil Fuel & Retail Norge
- Administrerende direktør Statoil Detaljst AS / NK
- Retail Operations Statoil Fuel & Retail, Norge
- Ledelseskonsulent, PA Consulting



Trond Sigurd Tørdal

CBDO / M&A

Født: 1964

Ansatt hos HG siden: 2020

Uddannelse:

- Selvlært, selvudviklet kompetence

Udvalgt erhvervs erfaring:

- Initiativtager til dannelsen af Håndverksgruppen
- Administrerende direktør, Arvid Bendixen AS
- Bestyrelsesmedlem, FK BodøGlimt
- Regional formand, Sparebank 1 Nordnorge



Johan Möller

Administrerende direktør
Håndverksgruppen
Sverige

Født: 1974

Ansæt hos HG siden: 2022

Uddannelse:

- Master i industriel ingeniørvidenskab og ledelse, Linköpings teknologiske institut, Sverige)

Udvalgt erhvervs erfaring:

- CEO, Apoex AB
- CEO, Svensk Markservice AB
- Direktør for forretningsenheden, Coor Service Management AB
- Vicechef for forretningsudvikling i koncernen, Coor Service Management Group AB



Elisabeth Rustad-Nilssen

CBDO

Født: 1988

Ansæt hos HG siden: 2021

Uddannelse:

- Master i revision og regnskab, Norwegian Business School
- BSc (Honours) i finansiel økonomi, University of St Andrews

Udvalgt erhvervs erfaring:

- Investeringsdirektør, FSN Capital Partners
- Finansiell rådgiver, PwC
- Seniorassistent inden for assurance, PwC Service Management Group AB



Ronny Pettersen

Administrerende direktør
Håndverksgruppen
Norge

Født: 1975

Ansæt hos HG siden: 2023

Uddannelse:

- Master i ledelse og organisationsvidenskab, Universitetet i Tromsø
- Krigsskole I og II, Det Norske Militærakademi

Udvalgt erhvervs erfaring:

- Administrerende direktør, ISS Direct ISS Facility Services A/S
- Direktør, HR/HMS ISS Facility Services A/S
- Leder af Human Resources, Deloitte Norge
- Ledende stillinger, Det Norske Forsvar

ETABLERING OG LEDELSE

Vi er bygget til at bestå

Håndverksgruppen så dagens lys tilbage i 2012, da 14 norske virksomheder gik sammen i en medlemsorganisation, der kunne etablere fælles indkøbsaftaler og nationale rammeaftaler.

Spol syv år frem til 2019, og Håndverksgruppens medlemsvirksomheder var klar til det næste skridt: At blive en integreret gruppe. Det var der, det blev spændende: Ud af 43 medlemsvirksomheder gik 30 sammen med FSN Capital om at danne den helt nye Håndverksgruppen i juli 2020.

Den oprindelige Håndverksgruppen fandt, at FSN Capital var det perfekte match til deres eksisterende virksomheder, med en kultur og tilgang, der passede perfekt til deres egen. Sammen kunne de arbejde hen imod en fælles vision for branchens fremtid. I dag er holdingselskabet ejet 50 procent af Håndverksgruppens medarbejdere og tidligere virksomhedsejere, mens resten ejes af FSN Capital. Det er et samarbejde, der er bygget til at vare ved.

Men Håndverksgruppen handler ikke kun om det store

billede. Kernen i det, vi gør, er vores medarbejdere. Det er derfor, at tidligere ejere af håndværksvirksomheder, der slutter sig til os, geninvesterer en fast andel af deres virksomhedsværdi. Desuden inviteres nøglepersoner til at investere i vores holdingselskab som en del af Håndverksgruppens Management Incentive Program. Med omkring 600 medejere (og flere kommer till!), som også er medarbejdere, handler det om at konsolidere styrken som et team. Antallet af medejere, der investerer, stiger hver gang et nyt selskab bliver en del af Håndverksgruppen.

Bestyrelse

I spidsen for vores bestyrelse står Per W. Sjöstrand, en erfaren bestyrelsesformand, som grundlagde Instalco sammen med FSN Capital Funds og fungerede som administrerende direktør indtil 2021. Tidligere har Sjöstrand været formand for Green Landscaping Group

AB og Fasadgruppen Group AB.

Resten af vores bestyrelse er en mangfoldig gruppe mennesker med komplementære baggrunde. To af dem repræsenterer de oprindelige stiftere af Håndverksgruppen, mens to bestyrelsesmedlemmer og en observatør repræsenterer FSN Capital - foruden et eksternt bestyrelsesmedlem. Der er ikke sket ændringer i bestyrelsesmedlemmernes embedsperiode, siden de blev valgt, da Håndverksgruppen blev stiftet i 2020.

Bestyrelsen er ryggraden i Håndverksgruppen, ansvarlig for vigtige opgaver som at ansætte den administrerende direktør, beslutte vores virksomhedsstrategi, budgettere og sikre solid ledelse og kontrol. Med Sjöstrand og bestyrelsesmedlemmerne i spidsen er Håndverksgruppen godt på vej til at blive en ægte brancheleder.



“
**Med omkring
600 medejere af
Håndverksgruppen (og
flere kommer til!), som
også er medarbejdere,
er vi en virksomhed,
der drejer sig om vores
medarbejdere.**

”

HÅNDVERKSGRUPPEN NORGE AS

Bestyrelsens beretning 2022

Håndverksgruppen Norge AS (HG) er en førende nordisk koncern, der udfører alle former for tjenester inden for overfladebehandling - maling, gulvbelægning, murværk og fliser. HG udfører alt fra totalentrepriser til mindre enkelt-opgaver med vægt på rehabiliteringsarbejde i B2B-segmentet.

I løbet af 2022 fortsatte den stærke vækst med stiftelsen af 22 håndværksvirksomheder i Sverige og Norge, og i fjerde kvartal kom fire grupper af virksomheder til i Danmark. Alt i alt blev der indlemmet 35 håndværksvirksomheder i 2022. Væksten fortsætter som planlagt i 2023, og i første kvartal er ni håndværksvirksomheder blevet indlemmet i HG - alle solidt drevne, rentable og med mennesker og kultur, der passer godt ind i HG.

Koncernen blev etableret i juli 2020 med 30 norske håndværksvirksomheder, der i dag er 100% ejede datterselskaber af Håndverksgruppen AS med Håndverksgruppen Norge AS i spidsen. Frem til udgangen af 2022 er yderligere 71 håndværksvirksomheder blevet

indlemmet i Norge, Sverige og Danmark.

Virksomhedens aktiviteter i Norge er opdelt i seks regioner baseret på geografisk placering. De 19 virksomheder i Sverige er placeret i forbindelse med Göteborg og Stockholm. I Danmark er to af virksomhedsgrupperne placeret på Sjælland og to i Jylland. Koncernens hovedkontor ligger i Oslo.

Redegørelse for årsregnskabet

2022 var endnu et godt år med solid organisk vækst og stærk vækst gennem indlemmelse af håndværksvirksomheder i koncernen. Aktiviteten på markedet har været stabil, og virksomhederne har i stigende grad samarbejdet om projekter. Råvarepriserne er fortsat med at

stige mere end normalt, og selvom det har været udfordrende for både kunder og HGs håndværksvirksomheder, har det ikke stoppet fremdriften i projekterne, og lønsomheden er blevet fastholdt.

Koncernens omsætning beløber sig til TNOK 3.831.929, og årets resultat efter skat var TNOK 20.341 for 2022.

I løbet af året har koncernen ikke udført forskning og udvikling.

Den samlede pengestrøm fra driften i koncernen beløb sig til TNOK 205.562, mens driftsresultatet for koncernen beløb sig til TNOK 123.343. Forskellen skyldes hovedsageligt ordinære afskrivninger.



Fra venstre: Eirik Hjeltnes Wabø, Marina Lønning, Per Sjöstrand, Erik Nelson og Thomas Schwenke
Ikke til stede: Trond Sigurd Tørdal og Kasper Sørensen.

Koncernens likviditet var på TNOK 362.121 pr. 31.12.2022. Koncernens evne til at selvfinansiere investeringer er god.

Pr. 31.12.2022 udgjorde koncernens kortfristede forpligtelser 47,3 % af koncernens samlede gæld. Koncernens finansielle stilling er god, og pr. 31.12.2022 kan koncernen tilbagebetale kortfristet gæld ved hjælp af de mest likvide aktiver.

De samlede aktiver ved årets udgang var TNOK 2.986.486, og egenkapitalprocenten var 28,3 %.

Egne aktier

Se note 11 for yderligere oplysninger om ændringer i beholdningen af egne aktier.

Fremtidig udvikling

Håndverksgruppen Norge AS har som mål at opbygge et førende, omfattende og landsdækkende/nordisk tilbud til vores kunder med fokus på høj kvalitet, bæredygtighed og ansvarlighed. Gruppen har en ambition om at vise vejen inden for bæredygtighed og har etableret en bæredygtighedsstrategi og implementeret foranstaltninger såsom etiske retningslinjer med nultolerance over for korruption og bestikkelse.

Væksten vil primært komme ved at indlemme nye, solide håndværksvirksomheder med en stærk lokal og regional markedsposition. HG vil fortsætte med at vokse inden for sin eksisterende kerneforretning; maling, gulve, murværk og fliser, forbedre standarderne for kvalitet og effektivitet i branchen og samtidig trække branchen i en mere bæredygtig retning. I 2022 kom væksten for alvor i gang i Sverige med en stærkere vækst end i Norge som følge af indlemmelsen af håndværksvirksomheder. Med HGs indtræden på det danske marked i slutningen af 2022 vil håndværksvirksomheder her først prioritere samarbejde og deling af best practices samt forberede sig på at indlemme flere virksomheder. Arbejdet med at etablere HG i endnu et land er godt i gang, og der forventes optagelse af håndværksvirksomheder i HGs fjerde land i fremtiden.

Krig i Europa og højere renter forventes at have en aftagende effekt på økonomien generelt, og for HG i særdeleshed er det nybyggeri, der forventes at blive påvirket. HG er primært eksponeret mod rehabiliteringsmarkedet, hvor professionelle kunder (B2B) forventes at have en mere positiv udvikling. Konkurrenceintensiteten øges i perioder med lavere efterspørgsel, men samtidig opererer HG i

et kundesegment, hvor kvalitet og effektivitet er afgørende, og HGs håndværksvirksomheder har stor erfaring med at levere på høje krav.

Finansiell risiko

Overordnet mål og strategi

Koncernen er udsat for finansielle risici på forskellige områder. Målet er at begrænse den finansielle risiko mest muligt. Selskabets nuværende strategi omfatter ikke brug af finansielle instrumenter.

Markedsrisiko

Virksomheden er udsat for ændringer i rentesatser, da virksomheden har variable rentesatser. Ændringer i renten kan også påvirke investeringsmulighederne i fremtidige perioder.

I 2022 har koncernen haft en lille eksponering mod udenlandsk valuta, da efterspørgslen primært er lokal i den enkelte håndværksvirksomhed i nærområdet, og indkøb fra udenlandske leverandører påvirkes kun lidt af valutasingninger. Råvarepriserne er fortsat med at stige mere end normalt for hele markedet, men det er i høj grad blevet skubbet videre ud på projekterne.

Kreditrisiko

Risikoen for tab på tilgodehavender anses for at være lav for koncernen. Omsætningen er spredt ud over et stort antal projekter og kunder, så enkelte projekter eller enkelte kunder vil ikke have en væsentlig indflydelse på koncernen. Udviklingen i markedsforholdene skal stadig følges nøje for at fange eventuelle strukturelle ændringer som følge af krigen i Ukraine. Bruttokredit-eksponeringen på balancedagen er i alt TNOK 846.972 for koncernen. Håndverksgruppen Norge AS har kun interne tilgodehavender.

Likviditetsrisiko

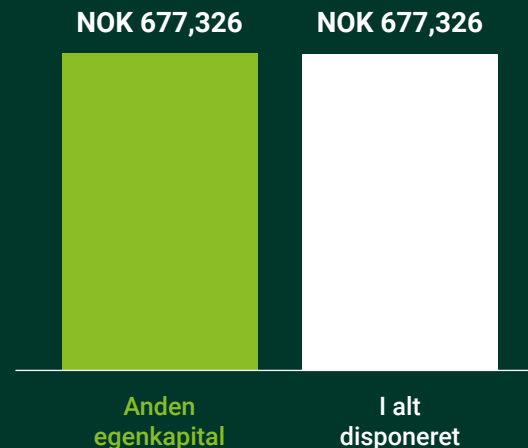
Virksomheden anser likviditeten for at være god, men der er et betydeligt potentiale for at reducere arbejdskapitalen, især gennem fakturering og reduktion af kredittiden.

Fortsat drift

I overensstemmelse med § 3-3a i den norske regnskabslov bekræftes det, at forudsætningerne for going concern er til stede. Forudsætningen er baseret på resultatprognoser for 2023 og koncernens langsigtede strategiske prognoser for de kommende år. Koncernen er i en sund økonomisk og finansiell position.

Moderselskabet og fordeling af årets resultat

Bestyrelsen foreslår følgende disponering af årets resultat i Håndverksgruppen Norge AS:



Forslaget er baseret på ejernes vurdering af selskabets kapitalstruktur.

Arbejds miljø

Sygefraværet i koncernen var på 6,7% af de samlede arbejdstimer i 2022, sammenlignet med 7,6% i 2021. I begyndelsen af året var der stadig en del COVID-relateret fravær, mens der senere på året har været noget mere end normalt sygefravær, ikke ulig samfundet som helhed.

Arbejdet med sundhed og sikkerhed (HSE) har høj prioritet i Håndverksgruppen. Vores mål er at undgå skader, sygdomme og lidelser forårsaget af arbejdsmiljøet. Inden for sikkerhed betyder det at undgå arbejdsulykker, der resulterer i alvorlige personskader og fravær. Når det gælder sundhed, stræber vi efter, at medarbejderne har en ergonomisk korrekt arbejdssituation og undgår skadelige belastninger i kontakt med kemikalier, støj og støv.

I 2022 er der i alt registreret 49 skader, som har resulteret i en dags fravær eller mere. Hos HG arbejdes der meget med medarbejderudvikling og talentudvikling generelt. Vi tilbyder uddannelse til medarbejderne og arbejder målrettet på at fastholde velfungerende medarbejdere. HG mener, at mangfoldighed er vigtigt for at opretholde et godt arbejdsmiljø. Vi mener, at mangfoldighed i

forhold til baggrund, kompetencer og køn er afgørende for vores succes. Koncernen arbejder aktivt med at følge op på kravene som følge af den udvidede handlepligt i henhold til ligestillings- og antidiskriminationsloven, både gennem uddannelse af alle medarbejdere i HGs etiske retningslinjer og løbende arbejdsmiljømålinger.

Kulturen i Håndverksgruppen er præget af et stærkt sammenhold i den enkelte virksomhed og mellem de daglige ledere i de forskellige datterselskaber, og kulturen i håndværksvirksomheder, der ønsker at blive en del af HG, overvejes nøje, inden de indlemmes som en del af HG. I Håndverksgruppen ønsker vi hinanden alt godt.

Ligestilling og diskrimination

HG har som mål at være en arbejdsplads, hvor der ikke diskrimineres på grund af etnicitet, køn, tro eller seksuel orientering. Det gælder f.eks. i spørgsmål om løn, forfremmelse, rekruttering og generelle udviklingsmu-

ligheder. Af virksomhedens fem bestyrelsesmedlemmer er en kvinde og fire mænd, og af de syv, der udgør koncernledelsen, er to kvinder. Af koncernens medarbejdere er 11% kvinder og 89% mænd.

Koncernens arbejde med at fremme ligestilling og modvirke diskrimination er en integreret del af hverdagen på flere områder. Gennem en landsdækkende rekrutteringskampagne forsøger vi at tiltrække medarbejdere med forskellige baggrunde ved at fremhæve aspekter af håndværksfaget, som måske ikke er kendt af den brede offentlighed. Vi bruger både kvinder og mænd, unge og ældre i vores rekrutteringskampagner for at vise, at faget passer til alle. Rekrutteringsmaterialet til lærlinge er frontet med en af vores kvindelige lærlinge. Alle medarbejdere undervises i koncernens etiske retningslinjer som en del af onboarding-programmet, der er etableret en elektronisk whistleblowing-kanal, arbejdsmiljøet

måles regelmæssigt, og alle daglige ledere gennemgår kurser i daglig ledelse for blot at nævne nogle få. I 2021 blev der implementeret et initiativ til kvalitetssikring af markedslønnen for direktører, regionschefer og koncernledelsen. Løndannelsen i datterselskaberne er lokal og bestemmes af den enkelte direktør i overensstemmelse med lokale behov og vores etiske retningslinjer.

Bestyrelsens ansvarsforsikring

Der er tegnet forsikring for bestyrelsesmedlemmerne og den administrerende direktør (bestyrelsesansvarsforsikring) for deres eventuelle erstatningsansvar over for virksomheden og tredjemand.

Eksterne påvirkninger / miljø

Håndverksgruppen ønsker at være førende og fremsynet på mange områder, herunder miljømæssige, sociale og ledelsesmæssige spørgsmål. I en verden,



hvor kravene til effektivitet stiger, og konkurrencen mellem virksomhederne bliver hårdere, bliver miljøet endnu vigtigere.

Miljøfokus og -vedligeholdelse skal afspejle virksomhedens vision og være med til at inspirere medarbejderne til at nå de ønskede mål. Vores virksomheder skal være Miljøfyrtårn-certificerede eller ISO14001-certificerede. Vi vil udforske løsninger, der fremmer cirkularitet og genbrug, i stedet for altid at vælge nye materialer. Det første bud på kvalitet er professionalisme, og HG er Nordens største overfladebehandlingsvirksomhed, der arbejder målrettet mod definerede målgrupper. Mestermærket er vores kvalitetsstempel, og vi maler, murer, tapetserer, lægger gulve og fliser efter de strenge krav, der følger med kvalitetsstempelen. HG har i to år rapporteret om udledning af drivhusgasser inden for Scope 1 og Scope 2. I 2022 gennemførte vi også en screening af Scope 3 og relevante områder for rapportering. I



2023 sigter vi mod at forstå mere om, hvor vores drivhusgasemissioner kommer fra, samt kvartalsvis rapportering om drivhusgasemissioner for at kunne måle en ensartet udvikling i løbet af året. Virksomhedens redegørelse i henhold til gennemsigtighedsloven vil blive gjort tilgængelig på virksomhedens hjemmeside inden den lovbestemte frist den 30. juni 2023.

Oslo, 25.04.2023

Per Wiking Sjøstrand

Bestyrelsesformand

Trond Sigurd Tørdal

Bestyrelsesmedlem

Erik Nelson

Bestyrelsesmedlem

Eirik Hjeltnes Wabø

Bestyrelsesmedlem

Øyvind Ivar Emblem

Administrerende direktør

Marina Lønning

Bestyrelsesmedlem

Vil du have mere finansiel information om 2022 ?



Scan QR-koden for finansiel
information med noter.



Håndverksgruppen er Nordens største virksomhed indenfor overfladebehandling, der arbejder målrettet mod definerede målgrupper. Mestermærket er vores kvalitetsstempel, og vi maler, murer, sætter tapet op, lægger gulve og klinker efter de strenge krav, der følger med kvalitetsmærket.

www.handverksgruppen.com

Adresse:

Østensjøveien 34
0667 Oslo, Norway