



2023

Årsrapport

HÅNDVERKSGRUPPEN GROUP AS



Håndverksgruppen er den største og hurtigst voksende leverandør af maler-, gulv-, flise- og murerservice i Nordeuropa.

Vi udmærker os ved at forene de bedste lokale virksomheder i håndværksbranchen, som hver især er kendetegnet ved enestående kundetilfredshed, robuste økonomiske resultater og en levende virksomhedskultur. Under HG forstærker disse virksomheder deres styrker gennem vores netværkseffekt og udnytter fælles bedste praksis og kollektiv ekspertise til at øge værdien og drive væksten. Sammen er vi stærkere - og vi er de stolte håndværkere, der viser vejen.

Indhold

2023 i korte træk	4	Casestudie: 7 trin til at tiltrække og uddanne gode lærlinge	76
Ledelsesoverblik	12	Lederskab	82
Casestudie: Sådan får du din virksomhed til at leve for evigt	22	Bestyrelsens beretning	88
Strategi og værdiskabelse	30		
Casestudie: Storebrand og HG: Sikrer tryghed for boligejere	38		
M & A strategi	44		
Casestudie: Succes i hårde tider: Haninge Terrazzos historie	48		
Vores ydelser	54		
ESG-strategi	62		

Grib momentum

I et stadigt skiftende markedslandskab forblev Håndverksgruppen ("HG") modstandsdygtig og dynamisk i løbet af året.

Med 134 lokale virksomheder¹, der omfatter mere end 4.200 dygtige medarbejdere, fortsatte HG sin vej mod vækst og skabelse af velstand.

Fastholdelse af vores tempo og vedvarende finansiell soliditet

I hele 2023 fastholdt vi vores engagement i organisk vækst og i at inkludere nye virksomheder (M&A), hvilket er et bevis på vores fortsatte succes og forretningsmodel. Tilføjelse af nye virksomheder forblev en hjørnesten i vores strategi, med en tilslutning til HG-familien på mindst en ny virksomhed hver anden uge i gennemsnit.

På trods af et udfordrende marked i 2023 holdt HG skansen og leverede et robust økonomisk resultat. Vores rapporterede omsætning steg med 55 % i forhold til året før, hvilket er et bevis på vores tilpasningsevne

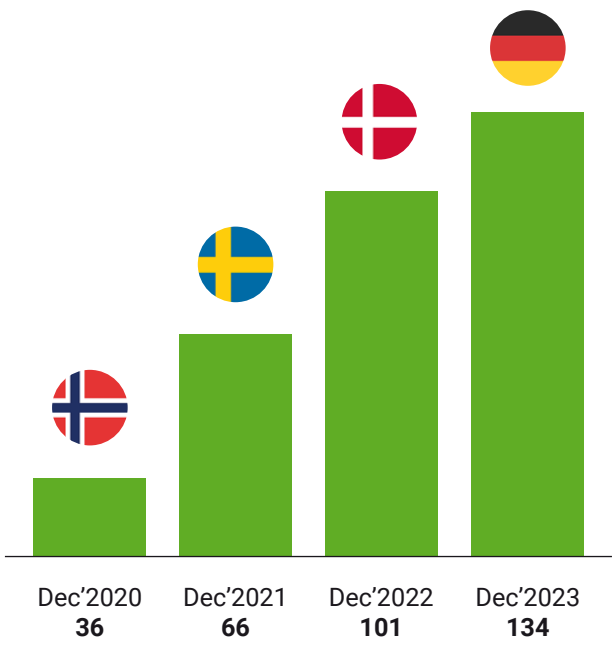
og sunde strategi. Samtidig viste vores rapporterede EBITDA og EBITA en mærkbar stigning på henholdsvis 29 % og 16 %.

Siden starten i juli 2020 er HG vokset eksponentielt, hvilket er et bevis på vores strategiske vision og urokkelige beslutsomhed. Vores ekspansionsbestrebelse er gået ud over vores traditionelle markeder med et stærkt fokus på at etablere en tilstedeværelse i nye lande, herunder Danmark og nu også Tyskland.

Vi byder nye virksomheder velkommen og går nye veje i Tyskland

I 2023 var HG glad for at kunne byde 33 nye lokale virksomheder¹ velkommen i vores fold, som hver især beriger vores fælles indsats med deres unikke værdi og energi. I Sverige bragte vi 29 virksomheder¹ om bord, hvilket udvidede vores geografiske tilstedeværelse be-

LTM Proforma omsætning (illustrativ)



¹ Omfatter kun driftsvirksomheder

“
År 2023 markerede en vigtig milepæl på HG's rejse, da vi udvidede vores tilstedeværelse til Tyskland.

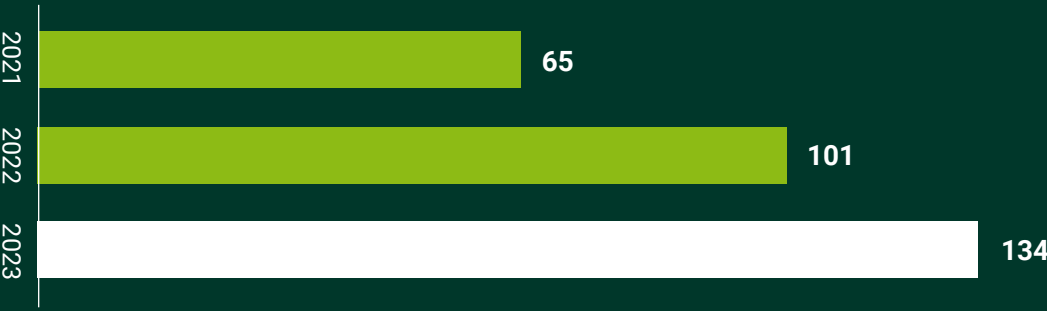
tydeligt. Integrationen af 14 virksomheder¹ i juni, tidligere kendt som Dextry, har især forbedret vores portefølje inden for maler- og renoveringssektoren og yderligere diversificeret og styrket modstandskraften i vores svenske aktiviteter. Vores decentraliserede tilgang kombineret med en lettilgængelig integrationsmodel har konsekvent øget vores tiltrækningskraft over for potentielle partnere og styrket vores økonomiske resultater.

År 2023 markerede en vigtig milepæl på HG's rejse, da vi udvidede vores tilstedeværelse til Tyskland. I maj 2023 fejrede vi tilføjelsen af den første tyske virksomhed, en skelsættende præstation, der understregede vores engagement i geografisk ekspansion. I november 2023 blev vores tilstedeværelse i Tyskland yderligere styrket med tilføjelsen af vores anden virksomhed, hvilket

Højdepunkter 2023

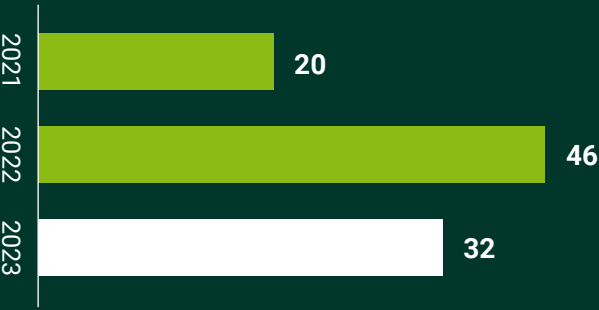
Antal virksomheder*

Vækst fra 2021 til 2023



Tilfredse medarbejdere leverer kvalitet

Employer Net Promoter Score



33

nye virksomheder* sluttede sig til HG

85%

af lokale virksomheder ISO 14001 certificeret

427

medarbejdere dimitterede fra HG Academy

2

en ny virksomhed* hver anden uge

“

Med 427 uddannede personer - en stigning på ca. 100 kandidater i forhold til den foregående periode - viser denne vækst, hvor effektive vores uddannelsesprogrammer er til at forberede folk på fortsat vækst og succes hos HG.

cementerede vores udsigter til at blive en stærk partner for virksomheder på det tyske marked.

Styrkelse af vores medarbejdere

Hos HG er vores medarbejdere hjertet og sjælen i vores organisation. I 2023 fortsatte vi med at investere i deres vækst og udvikling med en medarbejdertilfredshed på 32, hvilket er betydeligt højere end branchens gennemsnit på 11. Vi oplevede også en sund stigning i antallet af lærlinge fra 229 ved udgangen af 2022 til 351 ved udgangen af 2023, hvilket bekræfter vores engagement i at udvikle talenter inden for vores rækker.

I 2023 fortsatte HG Skolen med at spille en vigtig rolle i at udstyre vores medarbejdere med de færdigheder og den viden, de har brug for for at få succes. I år blev der introduceret flere nye kurser, herunder et dedikeret

talentprogram, der forbereder den næste generation af daglige ledere. Med 427 uddannede personer - en stigning på ca. 100 kandidater i forhold til den foregående periode - viser denne vækst, hvor effektive vores uddannelsesprogrammer er til at forberede folk på fortsat vækst og succes hos HG.

Styrke i sammenhold og ensartede incitamenter

Hos HG har vi en følelse af sammenhold og kammeratskab, som eksemplificeres af vores voksende gruppe af medarbejdere og ejere. Vores familie vokser med hver ny virksomhed, der slutter sig til HG, og det samme gør vores kollektive styrke og modstandskraft.

I en tid præget af usikkerhed står HG fast på sit engagement i strategisk fremsyn og beredskabsplanlægning. Vores proaktive tilgang til risikostyring og porte-

følgeovervågning sikrer, at vi møder udfordringer med rettidig omhu og smidighed, ligesom den sikrer vores langsigtede succes.

Mens vi går nye veje og udvider vores geografiske tilstedeværelse, holder HG fast i de værdier, der har defineret os siden starten. Vores unikke forretningsmodel høster fortsat ros og anerkendelse og fungerer som et fyrtårn af inspiration og ekspertise for eksisterende og fremtidige partnere.

HG fortsætter den næste fase af vores rejse og er klar til vedvarende vækst. Med fortsat engagement og beslutsomhed er vi klar til at navigere i udfordringer og omfavne muligheder med optimisme. Sammen vil vi fortsætte med at redefinere kvalitet og forme fremtiden for overfladebehandlingstjenester i hele Europa.

Vores virksomheder* – De lokale vindere!

NORSKE VIRKSOMHEDER*



SVENSK VIRKSOMHEDER*



DANSKE VIRKSOMHEDER*



TYSKE VIRKSOMHEDER*



Vi leverer alle former for overfladebehandling



Maling



Gulvlægning



Murværk



Fliselægning

* Omfatter kun driftsvirksomheder

Happenings 2023

Januar

Start på året med en stor sejr! HG vinder en stor national kontrakt med ISS i Norge, hvor kvalitet, proces og serviceforståelse går forud for pris.



Februar

Håndverksgruppen Sverige blev ISO-certificeret, hvilket bekræfter vores engagement i ESG. I mellemtiden demonstrerede de danske HG-virksomheder deres overgang fra konkurrenter til partnere ved at arbejde sammen om et stort renoveringsprojekt for at revitalisere 150 fitness-centre i hele Danmark, hvilket demonstrerer HG's udvidede servicekapacitet i hele regionen.

Marts

En historisk første gang! Alle danske General Managers var samlet til et inspirerende møde i Hirtshals med den varme Jeppesen-duo som vært. Marts strålede også, da HG blev udnævnt til FSN Capitals ESG-vinder for 2023.



April

HG's indtægter er femdoblet siden starten - en milepæl! Vi lancerede også et omfattende bibliotek om sundhed og sikkerhed samt kvalitet og sikring for at udstyre vores norske aktiviteter med den bedste viden i klassen.

Maj

Vi bød vores første tyske familiemedlem, den højt respekterede Hans Übelacker, velkommen med åbne arme og fejrede denne skelsættende udvidelse med et bestyrelsesmøde på tysk jord for at fremme den gensidige forståelse af tysk kultur og markedsdynamik.



Juni

Vi styrkede vores tilstedeværelse i Sverige ved at byde 14 dynamiske virksomheder*, der tidligere var en del af Dextr, velkommen i folden. Dette skridt udvidede ikke kun vores fodaftryk, men uddybede også vores ekspertise inden for maling og renovering.

Juli

Renovering af 11 Bolia-butikker i Norge, en ti år lang tradition for ekspertise.

August

Underskrevet en national aftale med Storebrand Forsikring, en af de nordiske forsikringsgiganter, drevet af vores urokkelige engagement i bæredygtighed.



September

Alle General Managers var samlet i Göteborg til et dynamisk todages topmøde, hvor de afstemte strategiske visioner og værdier for at uddybe vores samarbejde yderligere. Lancerede det svenske rekrutteringswebsted for at lette rekrutteringsprocessen for lokale virksomheder.

Oktober

Malco, en lokal virksomhed i Kristiansand, Norge, skabte overskrifter med sin miljøvenlige tilgang ved at underskrive et betydeligt projekt på 7.000 kvadratmeter, der begrænsede affaldet til kun 18 kg pr. kvadratmeter i Construction City med AF Gruppen, hvilket satte nye standarder for bæredygtighed.



November

Stuttgart-baserede Beck GmbH blev den anden tyske virksomhed, der blev en del af HG-familien. I mellemtiden lancerer HG skolen i Sverige sin uddannelse for håndværkere, og HG Danmark opnår ISO-certificering, hvilket stolt bekræfter vores engagement i ESG.

December

AB Golvinteriör slutter sig til Håndverksgruppen som det 29. selskab* i Sverige i 2023. Der indgås en national rammeaftale med den norske shoppingcenteroperatør Alti, som ejer 45 centre i Norge. Ved årets udgang var 26 svenske virksomheder ISO-certificerede, hvilket betyder, at 70 % af alle HG-virksomheder er certificerede.



VORES CEO'S SYN PÅ 2023

Styrkelse af Håndverksgruppen gennem en kollektiv indsats

Når vi ser tilbage på 2023, var året endnu en milepæl med imponerende fremskridt for Håndverksgruppen på trods af de udfordrende markedsforhold, vi stod over for.



Øyvind Emblem
CEO

At opnå en positiv omsætningsvækst for de virksomheder, der indgik i koncernen pr. 31. december 2022, er et bevis på vores modstandsdygtighed, understøttet af effektiv brug af vores værktøjskasse og et diversificeret forretningsmix. Vores strategiske ekspansion i Sverige med 29 nye virksomheder¹ har styrket vores markedsledende position og gjort det muligt for os at sikre nationale kontrakter. Derudover markerer vores indtræden i Tyskland med to nye virksomheder¹ vores tredje succesfulde indtræden på dette marked på lige så mange år.

Vores kultur er blevet beriget i år gennem videreud-

viklingen af vores ESG-dagsorden og uddannelsen af over 420 medarbejdere via HG Skolen. Vi har også givet vores lokale direktører adskillige muligheder for at engagere sig, dele bedste praksis og fremme et sammenhængende fællesskab på tværs af HG-familien. Denne følelse af sammenhold styrkes yderligere af vores fælles ejerskabsmodel, hvor mere end 50 procent af Håndverksgruppen er ejet af vores medarbejdere. Da vi nu har over 600 medarbejderaktionærer, sikrer den dybt forankrede model for aktieejerskab, at vores incitamenter er rigtig godt afstemt på tværs af koncernen. Det er virkelig inspirerende at arbejde sammen med en så dedikeret gruppe af kolleger.

¹ Omfatter kun driftsvirksomheder



29

nye virksomheder¹
i Sverige

2

nye virksomheder¹
i Tyskland

2

nye virksomheder¹
i Norge

I år fjøjede vi 33 nye virksomheder¹ til vores liste, hvilket bragte det samlede antal lokale virksomheder i vores familie op på 134 ved årets udgang. Det faktum, at mere end 80 procent af disse nye virksomheder kom via henvisninger fra vores egne medarbejdere, bekræfter vores ry som et ideelt vækstmiljø. Denne opsøgende indsats fra potentielle nye virksomheder understreger vores position som den førende destination for at pleje ambitionerne for sin forretning.

I løbet af året har mine rejser til mange af vores lokale virksomheder været opløftende og givet mig mulighed for at komme i direkte kontakt med vores håndværkere og diskutere, hvordan Håndverksgruppen kan støtte deres drift og kundeservice. Mine besøg hos de nye virksomheder i Danmark og Tyskland var særligt oplysende og viste, at HG-modellen er attraktiv i hele Europa, og at vi er i stand til at navigere i nye markedsområder. Direktør-mødet i Göteborg understregede den samarbejdsånd, der trives i vores organisation, og det demonstrerede en fælles forpligtelse til gensidig vækst og ekspertise.

600+
medarbejder-
aktionærer

“
**Vores indtog i
Tyskland blev markeret
med tilføjelsen af Hans
Übelacker GmbH og
BECK GmbH i 2023.**
”

Øyvind Emblem, CEO

I tråd med vores vision om en bæredygtig fremtid og vores engagement i livslang læring har HG Skolen været afgørende. Denne investering sikrer ikke kun fremtiden for vores branche, men forbedrer også kvaliteten og ensartetheden af vores ydelser. Desuden har vores løbende indsats for at minimere vores CO2-aftryk haft stor betydning, idet 85 procent af vores lokale virksomheder¹ opnåede ISO 14001-certificering ved årets udgang. Udbredt træning i vores adfærdskodeks, som over 85 procent af vores medarbejdere har gennemført, styrker vores ledelsesstandarder og giver kommercielle fordele, samtidig med at vi yder et positivt bidrag til samfundet.

Generelt robust resultat på trods af udfordrende markedsforhold

På trods af modvinden i de seneste 12-18 måneder er vores robuste resultater med en rapporteret omsætning, der steg med 55 procent til 5,96 milliarder norske kroner, en klar indikator for vores forretningsmodels modstandsdygtighed. Denne vækst, både organisk og gennem nye opkøb, kombineret med en rapporteret

EBITDA- og EBITA²-margin på henholdsvis 7,1 og 4,6 procent, selv midt i strategiske investeringer i Tyskland og Danmark, understreger vores operationelle styrke.

Når vi ser fremad, er vi forsigtigt optimistiske med hensyn til markedsgenopretningen og positionerer os til at drage fordel af det kommende opsving. Effektiviteten af vores værktøjskasse er blevet bevist på tværs af alle geografiske områder og giver en plan for bæredygtig organisk vækst og operationel ekspertise.

Demonstration af styrken i vores organiske værktøjskasse på tværs af geografiske områder

Styrken i vores værktøjskasse har aldrig været mere tydelig end i disse udfordrende tider. Vi har set betydelige bidrag til vores omsætningsvækst blandt de virksomheder, der indgår i koncernen pr. 31. december 2023, især gennem nationale aftaler i Norge, der udnytter de kollektive styrker i vores lokale virksomheder.

Vores svenske aktiviteter viser styrken ved samarbejde,

hvor konkurrence vendes til samarbejde og åbner nye muligheder. Dette kan du læse om i fortællingen om Haninge Terrazzo senere i rapporten. I Danmark har vores kollektive forhandlingsstyrke sikret gunstigere indkøbsbetingelser fra vigtige leverandører, hvilket understreger fordelene ved at være en del af HG.

Vores indtog i Tyskland blev markeret med tilføjelsen af Hans Übelacker GmbH og BECK GmbH i 2023. Det eksisterende samarbejde mellem disse to virksomheder har skabt et solidt kulturelt fundament for vores aktiviteter, som afspejler vores værdier og sikrer en problemfri integration. Denne kulturelle synergi, der er forankret i gensidig respekt og fælles historie, forbedrer vores evne til at arbejde sammen mod fælles mål og lover en livlig fremtid for HG på det tyske marked.

En fokuseret strategisk vision

Kernen i vores strategi er troen på, at vores lokale virksomheder trives som en del af et større kollektiv, samtidig med at de bevarer deres unikke identiteter, relati-

² EBITA repræsenterer driftsresultatet eksklusiv af- og nedskrivninger af immaterielle aktiver.
EBITA-margin repræsenterer EBITA divideret med samlede driftsindtægter.



Vores succesfulde indtræden i Tyskland styrker vores evne til at gentage vores nordiske succes andre steder og lover en rig pipeline af muligheder.

oner og markedspositioner. Vi skaber et netværk for håndværksvirksomheder, som vokser både organisk og gennem tilføjelse af nye virksomheder til vores koncern.

Vores værktøjskasse gør det muligt for lokale virksomheder at udnytte styrke i størrelse og organisation, hvilket giver dem adgang til mere konkurrencedygtige materialepriser, udveksling af bedste praksis, nationale aftaler og medarbejderudviklingsmuligheder uden at give køb på deres operationelle uafhængighed eller lokale forbindelser.

Organisk vækst i de eksisterende virksomheder er fortsat en toprioritet, men vores langsigtede ekspansion vil også komme fra at bringe nye virksomheder ind i koncernen, især i Tyskland og Danmark. Denne tilgang giver os ikke kun mulighed for at komme ind på nye

markeder og udvide vores ekspertise, men også for at tiltrække de bedste talenter.

Vi er parate til at fastholde vores momentum med at integrere lokale virksomheder i et stabilt tempo, som vi har gjort de sidste tre år. Efterhånden som HG modnes, og markedsforholdene forbedres, forventer vi desuden at gøre endnu større brug af vores organiske vækstværktøjer.

Positioneret til yderligere ekspansion

Vores koncerns fælles engagement i fælles værdier og adfærd er drivkraften bag vores vækst og den bredere anvendelse af vores værktøjskasse. Vi ser et uudnyttet potentiale for marginforbedringer gennem bedre indkøb og indførelse af bedste praksis - en vision, der endnu ikke er fuldt ud realiseret. Derudover giver potentialet for at sikre nationale aftaler i Norge, Sverige

og Danmark betydelige vækstmuligheder, der bygger på de stærke resultater i vores lokale virksomheder.

Med Tyskland som det største potentielle marked af de fire lande, vi opererer i, er vi begejstrede for de udsigter, det giver. Vores succesfulde indtræden i Tyskland styrker vores evne til at gentage vores nordiske succes andre steder og lover en rig pipeline af muligheder.

Når jeg tænker tilbage på det forgangne år, er jeg stolt af vores resultater. På trods af den økonomiske modvind har vores kollektive modstandskraft og strategiske samarbejde understreget den grundlæggende styrke i vores virksomhed og bekræftet effektiviteten af vores strategiske retning og værdien af vores tætte operationelle struktur.

Vi er stolte håndværkere, der viser vejen.



VORES CFO'S SYN PÅ 2023

Robuste økonomiske resultater giver os et stærkt afsæt for fremtidig vækst

På trods af et udfordrende marked fortsatte vi med at styrke vores markedsposition og har budt 33 nye håndværksvirksomheder¹ velkommen til HG, hvilket yderligere har drevet den rapporterede omsætningsvækst på 55 % til 5 959 millioner kroner og den rapporterede EBITDA-vækst på 29 % til 423 millioner kroner og den rapporterede EBITA-vækst på 16 % til 273 millioner kroner.



**Gjermund
Söder Vegge**
CFO

Disse resultater har gjort det muligt for os at fortsætte med at overgå markedet i gennemsnit. Vores rapporterede EBITA-margin faldt fra 6,1 procent til 4,6 procent i 2023. Faldet i margin skyldtes hårdere lokale markedsforhold, investeringer i nye geografiske områder som Tyskland og Danmark og strategiske M&A-aktiviteter, som forventes at gavne os på længere sigt. I betragtning af de udfordrende markedsforhold og den hurtige ekspansion er vi sta-

dig tilfredse med vores marginudvikling.

Vi er fortsat engagerede i at opnå stærke marginer og forventer, at vores marginer vil blive forbedret igen, når markedet vender, men vi er allerede i gang med at forbedre driften på tværs af vores lokale virksomheder for at sikre, at alle er rustet til at udnytte deres fulde marginpotentiale. Derudover vil vi fortsætte med at implementere og udnytte vores organiske værktøjskasse

¹ Omfatter kun driftsvirksomheder



9%
omsætningsvækst
i Norge.

på tværs af alle virksomheder i alle lande, som repræsenterer en betydelig mulighed for at hæve marginen.

Vi vil fortsætte med at inkludere virksomheder i HG i samme tempo, som vi har gjort tidligere, både med hensyn til indtægtsbidrag, men også med hensyn til operationel skala. Vi ser, at HG's tilbud fortsat tiltrækker virksomheder af høj kvalitet og med høj margin, og også på et operationelt niveau begynder vi at udnytte de engangsinvesteringer, vi har foretaget i løbet af 2023, især i Tyskland og Danmark.

Performance i de enkelte lande

Vores rapporterede omsætning i **Norge** voksede med 9 procent i 2023 og overgik dermed den vægtede markedsvækst på 2,1 procent³, og cirka 50 procent af vores virksomheder oplevede en forbedret EBITDA og EBITA i 2023. Vores vækstudsigter er fortsat stærke på det norske marked takket være en stigende andel af vores indtægter, der er knyttet til rehabilitering og vedligeholdelse - et marked, der vokser med 4 procent om året⁴.

Vores resultater i **Sverige** var stærke på trods af et udfordrende marked, takket være de 29¹ nye lokale virksom-

heder, der er kommet til i landet. Den rapporterede omsætning blev mere end fordoblet i 2023 til over SEK 2.000 millioner grundet disse opkøb. Den fremherskende modvind i Sverige, især i nybygningssektoren, lagde dog pres på hele markedet, hvilket resulterede i en nedgang i markedet på 6,1 procent⁵. I mellemtiden har de virksomheder, der har sluttet sig til HG i løbet af de sidste 12 måneder, øget vores andel af renoverings- og maleromsætning i Sverige. Dette illustreres især af vores opkøb af Dextrý Group i juni 2023, hvilket giver en mere modstandsdygtig indtjening under udfordrende markedsforhold.

De **danske** virksomheder, der blev en del af koncernen i slutningen af 2022, oplevede en relativt flad omsætningsudvikling i hele 2023, hvilket var i tråd med den bredere danske markedsudvikling⁶, og hvilket følger et år med bedre resultater i 2022. I mellemtiden var EBITDA- og EBITA-marginen på samme niveau som i Sverige.

Vi startede vores rejse i **Tyskland** i 2023 med to opkøb,

der passede godt til vores eksisterende koncern, og som satte os i en stærk position med EBITDA-marginer over vores koncern-gennemsnit. Vi ser Tyskland som et meget attraktivt marked med en markedsvækst i 2023 på 5,3 procent, primært drevet af renoveringssektoren.

Når vi ser frem

Vi forventer, at markederne i løbet af de kommende 12 til 18 måneder vil komme sig over det noget lave aktivitetsniveau, vi så i 2023. Uanset disse forhold forventer vi at fortsætte med at foretage opkøb og øge omsætningen i samme takt, som vi har gjort i de sidste tre år, med det formål at foretage opkøb med en højere EBITA-margin end tidligere.

Vi er begejstrede for at se, at vores organiske værktøjskasse giver en betydelig forbedring af vores lokale virksomheders resultater som følge af den investering og indsats, vi har lagt i den. Vi glæder os til at fortsætte med at udnytte værktøjsskassen til gavn for de lokale virksomheder. Vores M&A-teams erfaring

med at foretage opkøb, onboarder disse virksomheder og levere øget vækst bliver stadig bedre, og vi forventer at se dette udvikle sig yderligere i løbet af det kommende år. Vi fortsætter med at foretage opkøb til en konkurrencedygtig transaktionsmultipl.

Tyskland og Danmark vil være hovedfokus for vores opkøb i 2024, kombineret med en øget markedsandel i Sverige og Norge samt en øget organisk vækst på disse to markeder. ESG er fortsat et kernefokus for vores virksomhed, og vi er forpligtet til at levere på vores strategi om at tage ansvar for vores medarbejdere, vores kunder, vores leverandører og vores samfund.

Med en stor pulje af identificerede muligheder på vores målmarkeder, forbedrede økonomiske forhold, vores stadig mere effektive opkøbsværktøjskasse og vores fortsatte fokus på vores værktøjskasse ser vi frem til endnu et år med spændende fremskridt i 2024.



Sådan får du din virksomhed til at leve for evigt

Det er lige så sikkert, som at foråret bringer solskin. En dag vil det ske. Den daglige leder vil gerne, eller er nødt til at gå.

Så hvordan bevarer en virksomhed kulturen, kunderne og kompetencerne - når den daglige leder af en eller anden grund er på vej ud af døren?

Vigtigheden af at udarbejde en efterfølgerplan

Det var faktisk på tide. Efter 17 år med Miljönären, en succesrig svensk håndværksvirksomhed, der startede med 50 ansatte og gik op til 220 sidste forår, var det tid for Andreas Söderkvist, den daglige leder, til at tage imod en ny udfordring.

Han vidste det bare ikke selv endnu.

Hverken Andreas eller hans forretningspartner Klas havde nogen børn, der ville eller kunne have overtaget deres virksomhed. Derfor var de ret tidligt klar over, hvor vigtigt det var at udstikke en klar kurs for fremtiden: De vidste, at livet kunne ske.

Og det var præcis, hvad den gjorde.

En overraskende præsentation af ejerskab i skoven

Foråret 2023: En gård i skoven nær Uppsala, Sverige: I en hyggelig stue forberedte to repræsentanter fra HG



“

Det, HG sagde om bløde værdier, at mennesker betød mere end tal og økonomi, gjorde os begge interesserede.

sig på at holde en præsentation: om hvorfor de ville passe godt til Miljönären. De to grundlæggere af virksomheden, Andreas og Klas, var ikke særlig begejstrede. Hvorfor ikke? De var på en måde vant til det, for de havde før haft større virksomheder til at banke på deres dør uden nogensinde at kunne få dem til at nikke eller sige ja.

– Der var ingen af de andre, der fik os til at føle os rigtig godt tilpas med den måde, de så bæredygtighed på, vejen frem eller hvordan man kunne tage sig af arbejdsgiverne på en måde, der gav mening for os, siger Andreas.

Men denne gang ville det være anderledes.

– Så vi var ikke rigtig forberedt på, hvad vi skulle til at høre, siger han.

– Det, HG sagde om bløde værdier, at mennesker betød mere end tal og økonomi, gjorde os begge interesserede. Vi havde altid sat mennesker først, så deres



I bilen på vej tilbage til byen havde vi på en måde allerede besluttet, at HG skulle være vejen frem for os.

visioner stemte overens med vores, siger han.

Efter en frokost med rensdyrgrøde og en professionel præsentation kiggede de bare på hinanden fra den anden side af lokalet.

– I bilen på vej tilbage til byen havde vi på en måde allerede besluttet, at HG skulle være vejen frem for os.

En uge til at beslutte, hvem der skal overtage General Manager-posten

Ni måneder senere var Miljönären en del af HG-familien. Med Andreas stadig i direktørstolen. Men på samme tid sidste sommer voksede HG Sverige pludselig hurtigt. Der var brug for nye regionschefer. Andreas havde ikke forudset, at han så hurtigt ville blive bedt om at overtage en af de nye HG-titler, men at blive bedt om at blive HG-leder for de nordlige svenske områder var en spændende mulighed for både at vokse yderligere som leder og en ønsket ny udfordring.

Klas var af andre grunde allerede trådt tilbage som



partnering General Manager. Andreas var derfor nødt til at beslutte, om en anden virkelig skulle overtage den stol, han havde siddet i i 17 år.

Og hvis det er tilfældet: Hvem?

Begge beslutninger skulle træffes hurtigt: Andreas havde omkring en uge til at beslutte sig.

– Det ville have været en stressende situation. Jeg ville nok ikke have kunnet sove hele den uge, men det gjorde jeg, siger han.

For han og Klas havde allerede lagt en plan sammen.

Miljönären forberedte en person, der allerede var på lønningslisten

En plan for succession. Det er ikke normalt i hans branche at lave en konkret plan for, hvad der skal ske med en virksomhed, når direktøren, grundlæggeren eller ejeren træder til side.

Men han og Klas satte sig ned allerede i 2016 for at diskutere, hvad der skulle gøres, hvis en stor forandring



pludselig - eller ikke så pludselig - ville ske.

– Dengang vidste vi, at om 7 til 8 år ville en af os nok gerne gå på pension. Så det første, vi diskuterede, var: Skulle vi lede efter en efterfølger uden for eller inden for virksomheden?

Svaret for Miljönären var: Indenfor.

– Vi begyndte snart at træne og støtte en gruppe på fire-fem kompetente projektledere, gode arbejdsgivere, som vi mente ville passe godt ind, når tiden var inde. Vi løftede dem så at sige. For at forberede dem på det ansvar, der ville komme i fremtiden.

En efterfølgerplan skaber tillid til, at løfter bliver holdt

Andreas og hans partner Klas begyndte at tænke over, hvordan en mulig exit skulle se ud. De skrev historien om deres virksomhed ned samt specifikke ting, som de ønskede, at den næste General Manager skulle tænke på, tage sig særligt af og fortsætte med. Både med hensyn til, hvordan de skulle håndtere arbejdsgiverne og kunderne, og hvordan de skulle bevare den kultur, de havde brugt mange år på at opbygge.



– Det faktum, at denne plan eksisterer, betyder, at vores kunder og partnere kan føle sig trygge. De kan stole på, at vi bliver ved med at holde, hvad vi har lovet, uanset hvem der bliver kaldt General Manager, siger Andreas.

I sidste ende havde en meget kompetent projektleder, Matias, i årevis været klar til at overtage rollen som General Manager - så da tiden var inde, gjorde han det.

– For at sikre, at vores virksomhed ville leve videre i al evighed, lavede vi tidligt en efterfølgerplan, så nu kan den. Og vil gøre det.

En afprøvet måde at overlade din virksomhed i sikre hænder på

Hvis den daglige leder af en eller anden grund går videre, er HG's metode til at hjælpe virksomheder ikke en topstyret best practice. I stedet er det en metode, som lokale virksomheder selv har afprøvet. HG består af mange lokale virksomheder med knudepunkter over hele Norge, Sverige, Danmark og Tyskland. Disse virksomheder deler viden på daglig basis og støtter deres kolleger.

– Det, som flere lokale virksomheder har oplevet, er, at de ved at blive en del af HG alle får mulighed for at engagere sig i metoder og erfaringer, som andre i branchen har gjort. Det er ting, vi har set virke, siger Thomas Thorsøe, CHRO hos HG.

HG deltager aktivt i samtaler med den lokale virksomhed om virksomhedens fremtid for at definere klare korttidsansvarlige og mere langsigtede efterfølgere.

– Dette er en decentral model, hvor vi altid ønsker at lære af hverdagshistorier, som vi oplever hele tiden. Historier, der styrker os alle, siger han, før han tilføjer:

– Husk, at der i HG's trygge rammer vil blive taget ekstra hånd om hver enkelt lokal virksomhed, fordi General Manager altid vil have Regional Manager i ryggen. Og alle kan være sikre på, at HG systematisk arbejder på at sikre en god overgang for alle virksomheder efter behov, siger han.

Et af hans bedste tips efter at have samlet en pulje af mulige efterfølgere i virksomheden er:

– Lad hver kandidat prøve dine sko, mens du stadig har dem på.



HG-FILOSOFIEN:

7 måder at planlægge din virksomheds evighed på

1 Diskuter virksomhedens fremtid og ambitioner

I HG mener vi, at hvis du er leder af en virksomhed, er du nødt til at tænke på din virksomheds fremtid. Vi sætter os sammen og diskuterer fremtiden, væksten og udsigterne for, hvordan din virksomhed ideelt set vil se ud om tre til fem år. Og så lægger vi en plan for, hvordan vi kommer derhen.

2 Fortæl dine medarbejdere, at du søger ledertalenter blandt dem.

Når du leder efter en efterfølger, kan det være en god idé at være åben og ærlig fra begyndelsen. Det kan være smart at lade alle vide, at du gerne vil have dem med på forandringsrejsen, så overgangen kommer til at gå

så glat som muligt. Lad alle vide, at de er det vigtigste aspekt af virksomheden, og at du måske vil søge efter nogen, der kan tage over "inhouse". Alle vil føle sig inkluderet og kan få en chance for at forbedre sig, hvis de er interesserede i rollen som General Manager.

3 Kortlæg organisationen og udvælg relevante interne kandidater til stillingen

På et tidspunkt må du sætte dig ned og tænke dine medarbejdere igennem: Hvor er potentialet? Hvem er de oplagte kandidater til at overtage din stilling? Og er der nogle talenter, som du ikke rigtig har set før, og som måske vil overraske dig? At være en god general manager kan være anderledes end at være en god projektleder. En General Manager har flere relationer til

kunderne og skal derfor være ekstra kommunikativ og åben.

4 Lav individuelle udviklingsplaner for hver kandidat

En anden idé kunne være at skrive en "plus og minus"-oversigt, en one-pager, for hver af dine udvalgte kandidater. På HG gøres dette som en del af Greenhouse-programmet, der er etableret for at udvikle talenter på HG. Spørgsmål, du kan stille dig selv om talenterne: Hvad er deres stærkeste side? Deres forbedringsområder? Hvordan ville de lede mennesker? Hvordan ville de håndtere budgetter? Er de allerede en god profil i lokalsamfundet? Kunne de blive det?

5 Vær en mentor for din potentielle afløser

Tænk over, hvilke kvaliteter du selv mener, at du har som leder, og som absolut bør gives videre til næste generation. Prøv derefter at være en guide og mentor for alle kandidaterne. Følg deres rejse, og giv jævnligt feedback. De vil se på dig, hvordan du håndterer dem, resten af teamet og kunderne, og de vil sandsynligvis tage mentale noter. Deres succes er din succes, når du onboarder dem på den rigtige måde.

6 Etabler et netværk med ligestillede for dine kandidater

Ofte er god og pålidelig støtte fra ligesindede som dine kolleger afgørende, uanset hvilken stilling du har. Det kan virkelig være nyttigt for dine kandidater at have nogen, der

er i deres sko, til at diskutere og luften ud med. At dele alt med sin chef er ikke altid alles førstevalg. Hvis du som General Manager formår at etablere et netværk af lignende personer, i eller uden for organisationen, som dine kandidater kan lære af og søge endnu mere vejledning hos, har du gjort livet lettere for både dig og dine efterfølgere. Og vi kan se, at vores talenter i HG Greenhouse-programmet virkelig nyder godt af at have nogen at diskutere og dele dilemmaer med.

7 Beslut dig for arv og omdømme: Hvad skal bevares og udvikles?

Der vil snart vokse en ny organisation ud af den gamle. Kulturen ændrer sig måske, men hvordan bevarer man de bedste dele af den måde, virksomheden er blevet drevet

på fra dag ét? Det kan være smart at skrive dine ønsker og drømme for organisationens fremtid ned. Hvad er de vigtigste aspekter for dig at bevare, så virksomhedens omdømme og arv vil skinne og leve videre for evigt?



VORES STRATEGI

Det nye hjem for håndværksindustrien

Når virksomheder går sammen med HG, bevarer de deres unikke identitet, herunder deres navn, logo og kontor samt deres værdifulde relationer til kunder og medarbejdere. Alligevel får de større modstandskraft og værdi ved at blive integreret i en større, samarbejdende familie.

Denne familie bevarer ikke kun virksomhedens arv, men støtter også udviklingen af nuværende styrker, hvilket resulterer i et kollektivt samarbejde, der driver gensidig vækst og stabilitet.

Siden vi blev etableret som koncern i 2020, er det lykkedes os at mere end seksdoble vores omsætning. Det har været muligt gennem positiv organisk vækst, kombineret med en målrettet og effektiv strategi om at byde nye virksomheder velkommen i Norge, Sverige, Danmark og nu også i Tyskland gennem en vellykket markedsentré.

Med en betydelig vægtning af indtægter fra renovering og vedligeholdelse og en diversificeret portefølje af virksomheder sikrer vi, at vi begrænser vores eksponering for udsving i markedet for nybyggeri. På trods af kortsigtede markedsudfordringer er Håndverksgruppen godt positioneret på attraktive og stabile markeder i Europa med gode vækstudsigter. Ikke desto mindre fortsætter vi med at følge markedsudviklingen nøje og udføre korrigerende handlinger, både lokalt og centralt, når det er nødvendigt.

Nye virksomheder, der slutter sig til HG, får næsten øje-



blikkeligt gavn af forbedringer i både omsætning og rentabilitet. Det kan koges ned til den måde vi arbejder på. Kort sagt udnytter vi vores størrelse til at lære af hinandens kompetencer, udvikle fælles bedste praksis, dele ressourcer og forhandle langsigtede indkøbsaftaler.

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

Vi er en partner og et hjem for succesfulde håndværksvirksomheder

HG opererer med en decentral model og har en selektiv tilgang til at invitere nye virksomheder ind i gruppen. For at en virksomhed kan dukke op på vores radar, skal den være en veletableret vinder på sit lokale marked. Hvorfor er det sådan? Vi anerkender, at nærheden til lokale, tilfredse kunder og medarbejdere ikke må blive påvirket af, at en virksomhed bliver en del af HG.

Virksomheder, der slutter sig til os, bevarer deres identitet. Deres firmanavn, logo og kontorer forbliver de samme. For os er det en måde at bevare flere århundreders historie inden for maling, flisebelægning, murerarbejde og gulvbelægning. At indlemme eksisterende virksomheder på denne måde er et vigtigt element i gruppens værdiskabelse. Ved at byde nye virksomheder velkommen øger vi vores geografiske tilstedeværelse, mulighederne for

samarbejde og vidensdeling samt diversificeringen.

Mange af de virksomheder, der tilslutter sig HG, har savnet at være en del af noget større. Enten har de manglet et netværk af kolleger at læne sig op ad og lære af, eller også har de ikke haft kapacitet til at udvikle deres medarbejdere ud over det håndværk, de udfører. Det ændrer sig, når de kommer med i gruppen.

For at sikre, at der kan trækkes hurtigt og dybt i de operationelle håndtag, har vi udviklet en omfattende værktøjskasse. Denne værktøjskasse tilbydes sammen med målrettet træning til General Managers. Værktøjsskassen letter både overgangen til HG og forbedrer mulighederne for yderligere vækst. Værktøjsskassen udnytter vores størrelse og omfatter fordelagtige indkøbsordninger, fælles ekspertise gennem deling af bedste praksis og ressourcer samt centraliseret håndtering af lovpligtig dokumentation og krav.

At være en del af HG-netværket gør det muligt for virksomheder at byde sammen på kontrakter, som ville være svære at opnå på egen hånd. Nye virksomheder

oplever hurtigt fordelene ved at blive integreret i vores bredere fællesskab og nyder godt af vejledning fra praktiske regionale ledere, der faciliterer både formelle og uformelle interaktioner.

Frigør kraften i bedste praksis

Hos HG er deling af bedste praksis grundlæggende for vores succes. Det indebærer først og fremmest deling af lokal ekspertise inden for HG-netværket, hvilket forbedrer vores kollektive kapacitet. Vi støtter også vores lokale virksomheder med ressourcer på servicekontoret, der leverer værktøjer inden for prisfastsættelse, projektstyring, kontraktlige retningslinjer og salgssupport. Da vi er i begyndelsen af vores rejse, er det fulde potentiale af disse best practice-muligheder stadig stort set uudnyttet, og vi forventer en betydelig marginvækst, efterhånden som vi fortsætter med at udvikle os.

HG Skolen er mere end bare et læringscenter for bedste praksis; det er et sted, hvor disse principper er dybt indlejret i medarbejdernes vækst og udvikling. Det udstyrer vores håndværkere med et omfattende sæt færdigheder, lige fra at opnå fremragende priser og



projektledelsesfærdigheder til at lære om de forskellige discipliner og omfavne kulturen. Denne holistiske tilgang giver dem de praktiske værktøjer, de skal bruge for at få succes, og understøtter HG's filosofi om, at vidensdeling og løbende læring er nøglen til kollektiv fremgang og individuel præstation.

En national spiller ud over det sædvanlige

Efterspørgslen efter nationale kontrakter inden for B2B-segmentet er stigende. Behovet for gennemsigtighed og kontrol med forsyningskæden stiger også konsekvent, ligesom behovet for centraliseret omkostnings- og kvalitetskontrol. Den voksende interesse for at kunne administrere adskillige tjenester på tværs af forskellige regioner gennem en enkelt operatør kan virke udfordrende, men det giver HG en lovende mulighed for at styrke sin konkurrencefordel og udvide sin tilstedeværelse i branchen. Vi ser, at efterspørgslen fra nationale aftaler forbliver stabil på trods af større markedsudsving.

I løbet af 2023 har gruppen vundet fem store nationale kundaftaler i Norge, hvilket har været en kilde til stor tilfredshed for vores lokale virksomheder, da det tilfører

“

Med et langsigtet mål om, at 12 % af vores arbejdsstyrke skal bestå af lærlinge, investerer vi i den næste generation af dygtige fagfolk.

rentabel lokal omsætning. Vi har et fremragende tilbud om at betjene lokale markeder med lokale virksomheder gennem et enkelt kontaktpunkt. Når vi ser fremad, er der stadig et uudnyttet potentiale for nationale aftaler i Norge, men især betydelige muligheder for nationale aftaler i Sverige og Danmark. Når tiden er inde, vil vi følge samme vej i Tyskland.

Vi inviterer dig til at læse mere om, hvorfor Storebrand valgte HG som deres partner i denne årsrapport.

Fjernelse af organisatoriske forhindringer for organisk vækst

I vores branche er organisk vækst ofte afhængig af tilgængeligheden af kvalificeret arbejdskraft - en udfordring, som vi hos HG er fast besluttet på at overvinde gennem strategiske initiativer med fokus på lokal rekruttering og fastholdelse.

Vi har lanceret rekrutteringskampagner og -platforme

i Norge og Sverige, som viser HG's dynamiske kultur gennem medarbejderhistorier, tiltrækker talenter og styrker vores fællesskabsånd. Planer om at udvide denne indsats til andre lande er undervejs. Vi anerkender potentialet i ufaglærte medarbejdere og tilbyder oplæring på arbejdspladsen og lærlingeuddannelser for at diversificere vores talentmasse.

Hos HG er lærlinge ikke bare praktikanter; de er vores fremtid. Med et langsigtet mål om, at 12 % af vores arbejdsstyrke skal bestå af lærlinge, investerer vi i den næste generation af dygtige fagfolk. Vores engagement i deres vækst og udvikling er urokkeligt og sikrer, at de får den støtte og vejledning, der er nødvendig for at blomstre. For mere indsigt i, hvordan vi arbejder med lærlinge, henvises til de senere afsnit i denne rapport.

Efterfølgerplanlægning er en integreret del af vores langsigtede vision. Selv om vores nuværende gruppe af

lokale General Managers med en gennemsnitsalder på 49 år har stor erfaring, er vi opmærksomme på behovet for en ny generation af ledere. Gennem initiativer som vores "Greenhouse Program", der blev lanceret i 2023, plejer vi nye talenter og udstyrer dem med de færdigheder og den viden, der skal til for at trives i lederroller.

Vores menneskecentrerede tilgang og vægt på løbende læring er ikke gået ubemærket hen. Med en Employee Net Promoter Score (eNPS) på 32, et godt stykke over branchens gennemsnit på 11, har vi opdyrket en arbejdsstyrke, der ikke kun er engageret, men også engageret i vores fælles succes. Dette positive arbejdsmiljø forbedrer ikke kun vores evne til at tiltrække og fastholde talenter, men styrker også vores konkurrencemæssige position på markedet.

Vokser med en ny virksomhed hver anden uge

I gennemsnit har vi fået en ny virksomhed hver anden



“

Vores plan for de kommende år er at supplere vores positionering i Norge og Sverige og øge vores tilstedeværelse i Danmark og Tyskland betydeligt.

uge siden starten. Fremover vil vi fastholde det samme gennemsnitlige tempo med hensyn til at inkludere nye virksomheder.

Vores plan for de kommende år er at supplere vores positionering i Norge og Sverige og øge vores tilstedeværelse i Danmark og Tyskland betydeligt. For at opnå dette bruger vi det voksende netværk af eksisterende HG-virksomheder og en bred vifte af databaser og andre kilder til at finde attraktive kandidater. Resultatet er en stærk pipeline med solide virksomheder inden for alle vores fokusdiscipliner og -områder.

Da det tyske marked er omkring tre gange så stort som de samlede markeder i Norge, Sverige og Danmark, har vi en betydelig vækstbane i de kommende år. I Tyskland anses vi for at være unikke i forhold til vores konkurrenter takket være vores decentraliserede model og det



faktum, at vores medarbejdere og kultur er kernen i alt, hvad vi gør.

Når vi ser endnu længere ud i fremtiden, mener vi, at Tysklands nabolande lige så godt kunne være et godt sted at fortsætte vores rejse, og vi har allerede mødt virksomheder, der bekræfter dette synspunkt.

Bæredygtighed fra dag ét

Siden HG blev grundlagt, har vi gjort det til en prioritet at integrere bæredygtighed i alle aspekter af vores forretning.

Ved at støtte både koncernens og de lokale virksomheders ESG-dagsordener på samme tid skaber vi en afsmittende effekt af positiv forandring. Det omfatter bl.a. at begrænse vores fodaftryk ved at ISO-certificere vores virksomheder, kortlægge scope 1- og 2-emissioner og



skabe en varig forandring i hele branchen ved at uddanne vores medarbejdere i adfærdskodeks. Rekruttering og udvikling af lærlinge er også en integreret del af vores ESG-strategi. Du kan læse mere om vores ESG-strategi og om, hvordan vi følger op på vores lærlinge senere i rapporten.

Vores lokale virksomheder er nu 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.

Vi ser en stigende appetit og krav fra vores kunder om at levere på ESG-dagsordenen, hvilket giver os en konkurrencefordel i vores muligheder for at vinde større nationale aftaler og som partnere for forsikringselskaber. Gennem vores mere professionaliserede tilgang til ESG skaber vi således værdi for vores kunder, en kvalitet, der sandsynligvis har bidraget til vores Customer Net Promoter Score ("cNPS") på 69.

Vi er stolte håndværkere, der viser vejen.

Storebrand og HG: Sikrer tryghed for boligejere

I kriseøjeblikke, når tingene tager en uventet drejning, er det, at husejere, kunder hos et forsikringsselskab, skal have urokkelig tillid til, at deres valgte udbyder vil give de klogeste råd, den hurtigste reaktion og sende de dygtigste håndværkere for at genoprette deres bolig, sommerhus eller lejlighed til sin tidligere tilstand.

Vores kunder skal føle, at der bliver taget hånd om dem. Så som forsikringsselskab skal vi passe på, hvem vi arbejder sammen med. De skal også føle sig prioriteret, og som forsikringsselskab er det vores pligt at være kræsne med hensyn til vores partnerskaber. Kunderne søger tryghed i form af prioriteret service, hvilket kræver samarbejde med underleverandører, som værdsætter vores forretning. I denne

branche er tiden afgørende, siger Alexander Asbjørnsen, Chief Procurement Officer hos Storebrand - en af Norges førende forsikringsudbydere.

– Når vi lover vores kunder en levering - fliser lagt kl. 10 om mandagen, maling færdiggjort om torsdagen - er det afgørende, at vi leverer til tiden. Vi kender alle til den varierende punktlighed i branchen, bemærker Alexander med et venligt smil.

Og han ved det! Hans indsigt er forankret i erfaring, da han tidligere har arbejdet som mekaniker i branchen.

Storebrand skal kunne stole på håndværkere

Sagen er, at hvis forsikringsselskaberne overlader håndteringen af reparationer til den lokale lavestbydende hver gang, kan det hurtigt skabe langsom service. Med måske ikke de bedste eller mest bæredygtige lokale håndvær-



“

Da Storebrand har kunder "i hver en krog" af landet, er det vigtigt at have nationale aftaler, der sikrer gode, lokale håndværkere, der kan hjælpe deres kunder hurtigt, pålideligt og i overensstemmelse med standarderne.

kere. Derfor har Storebrand lavet en landsdækkende aftale med HG.

– De aftaler sikrer ekspertise og bæredygtighed, at alt arbejde udføres efter de højeste standarder, siger Alexander.

Da Storebrand har kunder "i hver en krog" af landet, er det vigtigt at have nationale aftaler, der sikrer gode, lokale håndværkere, der kan hjælpe deres kunder hurtigt, pålideligt og i overensstemmelse med standarderne.

– I dag falder vurderingen af nødvendige reparationer i vid udstrækning ind under ekspertisen hos de dygtige håndværkere, der kommer til din dør, og du har stor tillid til deres professionelle dømmekraft. Og man skal kunne stole på, at de ved, hvad de laver, siger Alexander.

Hvordan man taler, og hvordan man håndterer affald

Det strategiske partnerskab mellem Storebrand og HG garanterer tryghed for Storebrands kunder og sikrer, at den mest effektive, venlige og professionelle hjælp er lige ved hånden - uanset hvor de bor. For der er strenge regler, som Storebrand implementerer, og som alle, der arbejder hos HG, følger.

Storebrand har opstillet strenge kriterier for bl.a. opgavernes varighed, den måde, personalet kommunikerer på, affaldshåndtering og bæredygtighedspraksis samt valget af kemikalier, der anvendes. HG's forpligtelse til at opretholde eksemplariske standarder på tværs af disse områder, med særlig vægt på sikkerhed og ESG-principper (Environmental, Social and Governance).



– Derfor er Storebrand meget glade for vores ret nye samarbejde med HG, siger Alexander.

Mere fritid til at tage sig af forretningskritiske opgaver

Lovgivning om bæredygtighed og gennemsigtighed kræver, at Storebrand rapporterer om underleverandørers udledninger og ikke bare accepterer løfter om sociale og ledelsesmæssige standarder, men rent faktisk modtager dokumentation - ligesom de gør fra HG.

Det er en enorm arbejdsbyrde, som ville have taget meget tid, hvis de skulle have håndteret mange små entreprenører.

– I stedet har vi ét kontaktpunkt: HG. Vi ved, at de arbejder med de bedste mennesker derude: mennesker og virksomheder, der har kontrakter på plads, fair arbejdsvilkår, og som virkelig tror på ESG og "tænker grønt". Ligesom vi gør, siger Alexander, som nu ved præcis, hvem der har ansvaret for at hjælpe Storebrands kunder.

Denne viden giver Alexander og alle andre i forsikringsselskabet mere tid til at bruge på andre ting end at overvåge fremdriften i et projekt.

Arbejdet bliver aldrig bedre end den sidste håndværker, der var til stede.

Partnerskabet mellem Storebrand og HG fremmer klar kommunikation og samarbejde og eliminerer alle uformelle "venskabsaftaler", der kan gå ud over servicekvaliteten.

– En sådan praksis kunne have påvirket kundeservicen negativt, siger Alexander.

De nationale aftaler fungerer som et fundament for alle mindre reparationer i hele Norge og sikrer, at alle håndværkere har adgang til de nødvendige digitale værktøjer til nøjagtig jobrapportering.

Dette er afgørende i forsikringsbranchen, hvor reparationer involverer flere interessenter, trin og dokumentation. Disse standarder opretholdes gennem de nationale aftaler mellem Storebrand og HG.

– Forsikringens kvalitet afspejles i sidste ende i servicen og leveringen fra den sidste håndværker, der genopretter orden i en kundes hjem, siger han.



At være kunde hos HG betyder:

Fælles grønne mål

HG tager ESG alvorligt. Sammen med en ligesindet partner sikrer vi, at arbejdsmiljøer og -praksisser er retfærdige og bæredygtige.

Forenklet kommunikation

En enkelt meddelelse til HG betyder, at vores partnere kan håndtere enhver opgave uden problemer. Det sparer tid og kræfter.

Nøjagtig rapportering

HG's digitale værktøjer sikrer, at alle opgaver rapporteres korrekt og opfylder de specifikke behov ved f.eks. forsikringsreparationer.

Pålidelig beslutningstagning

Med HG som partner kan du stole på, at alle fremtidige reparationer bliver vurderet og udført af kyndige fagfolk.

Garanteret høj standard

Partnerskabet med HG betyder, at alt arbejde altid lever op til strenge standarder for effektivitet, sikkerhed og miljøhensyn.

Støtte på tværs af grænser

HG's landsdækkende netværk i flere lande gør det muligt for vores partnere hurtigt at finde kvalificerede lokale håndværkere i hele landet, hvilket sikrer rettidig og pålidelig service.

BYDER NYE VIRKSOMHEDER VELKOMMEN

Det foretrukne hjem for håndværksvirksomheder

Hos HG er vores familie af 134 lokale vindere rygraden i vores succes. Sammen arbejder disse virksomheder mod et fælles mål om å fremme en kultur med gensidig støtte og samarbejde.

Siden vores grundlæggelse i 2020 er vi blevet en foretrukken partner for håndværksvirksomheder, der ønsker at blive en del af noget større. Vores decentrale driftsmodell giver mulighed for lokal selvstændighed, samtidig med at vi fremmer et tæt fællesskab med støtte og tillid. I 2023 bød vi velkommen til 33 nye virksomheder* i Norge, Sverige og Tyskland og lagde grunden til fortsat vækst på vores fire nuværende markeder.

Kultur er nøglen

Ud over økonomiske nøgletal er kulturel tilpasning alt-afgørende i vores M&A-indsats. Vores grundige udvæl-

gelsesproces sikrer, at de nye virksomheder passer ind i HG-kulturen. Den rungende godkendelsesprocent for tiltrædende virksomheder, der anbefaler HG til andre (93 procent), vidner om styrken af vores kulturelle bånd.

Før vi gik ind i Tyskland, brugte vi mere end et år på at forstå de lokale nuancer og sikre en problemfri integration og kulturel harmoni for de virksomheder, der bliver en del af vores gruppe. Den entusiastiske modtagelse fra vores første tyske partner, Hans Übelacker, bekræfter vores tro på vores evner på tværs af grænserne.

Lokale henvisninger er i stigende grad afgørende for ud-

Virksomheder skal have:

- Et godt kulturelt match med fokus på samarbejde
- Motiverede ledere, der er villige til at blive i virksomheden på lang sigt efter ansættelsen.
- Medarbejdere med faste kontrakter.
- Robust indtægtsgrundlag og EBITDA-margin på mindst 10 procent.
- Andel af renoveringsindtægter på mere end 50 procent.
- Et godt omdømme på deres lokale marked - med tilfredse kunder.

* Omfatter kun driftsvirksomheder



“

Det fine ved at blive medlem af HG er, at du bliver en del af en familie – et fællesskab, hvor du udvikler dig, samtidig med at du bevarer din unikke identitet og operationelle selvstændighed.

viklingen af pipelinen på tværs af geografiske områder. Med et netværk på over hundrede lokale virksomheder har vi større adgang til potentielle partnere og organisk indgående interesse. Over 80 procent af vores opkøb kommer fra os selv gennem vores netværk. Ved at udnytte flere kanaler og robuste processer kan vi hurtigt udnytte nye muligheder,

Så hvad kræver det at være en del af HG?

De virksomheder, vi er i dialog med, er ikke kun tiltrukket af HG på grund af den økonomiske gevinst, men også på grund af muligheden for at bidrage til en varig arv. Vores vedvarende engagement i en menneskecentreret kultur og en langsigtet vision vækker stærk genklang hos potentielle lokale virksomheder. Fremover planlægger vi at fortsætte opkøbene i samme tempo med stærke pipelines på de nyere markeder i Danmark og Tyskland samt på de mere modne markeder i Norge og Sverige.

Vores strømlinede transaktionsproces er baseret på

brancheekspertise og løbende forbedringer og sikrer hurtige og gennemsigtige transaktioner. Det tager sjældent mere end to møder at komme videre fra den første kontakt til kortlægning af virksomheden og vejledende værdiansættelser. I gennemsnit gennemføres transaktioner inden for fire måneder fra den første kontakt til closing, hvilket gør processen gennemsigtig og så positiv som muligt for de virksomheder, der gennemgår den.

Onboarding med begrænset indflydelse på den daglige drift

Vi anerkender vigtigheden af at minimere forstyrrelser og prioriterer derfor en onboardingproces, der bevarer den daglige drift. Forudgående relationsopbygning og tillid lægger grunden til en effektiv integration med fokus på finansiel rapportering og etisk træning. Mens miljøcertificeringer og omfattende processer udfolder sig i løbet af det første år, sikrer vores vægt på kulturel samhørighed en harmonisk overgang, der driver HG's kollektive vækst og succes.

4200+

dygtige håndværkere

134

værdibaserede og lokale virksomheder*

Nye virksomheder i 2023

I 2023 bød vi velkommen til 33 nye virksomheder* i Norge, Sverige og Tyskland.

NYE NORSKE VIRKSOMHEDER* I 2023:



NYE SVENSK VIRKSOMHEDER* I 2023:



NYE TYSKE VIRKSOMHEDER* I 2023:



Succes i hårde tider: Haninge Terrazzos historie

Pludselig havde de seks-syv fyre, der arbejdede i Haninge Terrazzo, en succesrig virksomhed i Stockholm, ikke så meget at lave, som de normalt ville have haft. Det var i foråret 2023, og hele bygge- og anlægsbranchen havde det svært.

Fuglene sang igen fra den klare blå himmel, men der var stadig ingen bevægelse bag virksomhedens døre. Det var en udfordrende tid for alle. Medarbejderne i Haninge var normalt fulde af energi og ville have kørt rundt og lagt gulve hele dagen. Men nu vaskede de gulve i stedet.

– Jeg hørte en stemme, der sagde "skynd dig, find noget, find arbejde til mine folk", siger Mikael Perez, projektleder hos Haninge Terazzo.

Arbejdsgivere er som familie, så presset var enormt

Han forsøgte at ringe til tidligere kunder for at høre, om der var noget, de kunne få fat i, sendte e-mails og talte med folk. Denne lille, familiedrevne virksomhed havde selvfølgelig mulighed for at skære ned. Som man kan være nødt til i hårde tider, men Mikael og hans far, den daglige leder, ønskede ikke at afskedige nogen, så i stedet lod de deres folk gøre rent og rydde op i garagen og lagerrummene.



I flere måneder.
– Jeg følte virkelig altid et stort pres for at sikre, at vi kunne skaffe nok job og indkomst til vores medarbejdere. Jeg ser dem som familie, så det var super vigtigt, siger han.

Del ideer, del en kop kaffe, del medarbejdere

Og hvad så? Hvordan laver man mere forretning sammen som lokale virksomheder, når tiderne er hårde? Haninge Terrazzo blev en del af HG: Og den stress, som havde holdt Mikael vågen om natten, blev til en "god" form for stress. Hvorfor det? Fordi Haninge Terazzo nu var i stand til at samarbejde med fire andre virksomheder i nærheden - alle en del af HG-familien.

– Nu er jeg stresset, fordi der næsten er for meget at lave, griner Mikael.

Det ubehagelige tryk i brystet er væk. Ofte modtager familiedrevne virksomheder opkald om store kontrakter, der kræver tilbud, men de er nødt til at afvise dem, fordi de ikke har den nødvendige kapacitet. Det ændrede sig.

– Da vi blev en del af en større familie, kunne vi

“

Når virksomheder samarbejder inden for HG, får de øjeblikkeligt adgang til mere arbejde og større projekter. Selv ad hoc-arbejde, som de tidligere var nødt til at sige nej til.

pludselig låne folk ud til andre virksomheder. Folk, som vi tidligere havde haft et godt forhold til, men som vi også kunne se som en slags konkurrenter, siger Mikael.

- Som "frenemies"?
- Ja, præcis, griner han.
- Men nu er de bare vores venner.
- På hvilken måde?
- Det mest fascinerende ved at blive en del af HG er, hvordan vi alle bare ringer til hinanden, deler ideer, deler en kop kaffe, næsten deler medarbejdere. Vi ser ikke længere på hinanden med et "ondt øje". Det gør os bedre, både internt og eksternt, siger han.
- Hvordan talte de konkurrerende virksomheder med hinanden før?
- Tonen var måske lidt mere hård, hvis der for eksempel opstod problemer. Nu er et problem alles problem, og vi arbejder sammen om at finde en løsning på

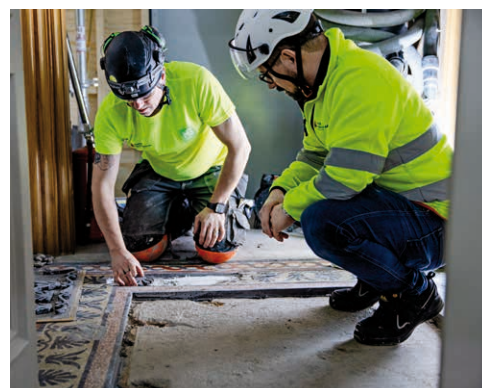
en mere effektiv og venlig måde, siger han.

Når virksomheder samarbejder inden for HG, får de øjeblikkeligt adgang til mere arbejde og større projekter. Selv ad hoc-arbejde, som de tidligere var nødt til at sige nej til. På den måde står de også stærkere på egen hånd, med deres medarbejdere og deres kunder. Når de deler, vokser de. Sandheden er, at hvis HG ikke havde været der til at støtte væksten i Haninge i sidste ende, ville de ikke have haft andet valg end at lade folk gå.

De ansatte tre i stedet for at fyre to

I stedet er der sket det, at Haninge Terrazzo - som selvfølgelig stadig er lokalt drevet og har beholdt både sit oprindelige navn og sin daglige leder - efter mindre end et år har fået mulighed for at ansætte yderligere tre personer.

- Jeg kender så mange mennesker i branchen, som



stadig kæmper, og vi ville have været en af dem. Men i stedet har vi været nødt til at udvide! Før var vi seks, nu er vi ni. Der er bare så meget at lave, siger Mikael med et stort smil.

- Og det er alt sammen takket være jeres samarbejde med andre virksomheder?

– Ja, HG "giver" os ikke et projekt. Vi er stadig 100 procent lokalt drevet, men har nu "lov" til at arbejde sammen med andre lignende gulvfirmaer, fordi vi alle har samme mål og kunder og kan få adgang til et større netværk, siger han.

Et telefonopkald, der vil blive husket for altid

Mikaels professionelle netværk blev udvidet fra den ene dag til den anden. Forleden ringede Mikael til en General Manager, som han havde mødt på et HG-Academy.

"Hej, kammerat, jeg har måske et job til dig", sagde Mikael.

Stemmen i den anden ende begyndte at grine højt. "Hvad?", spurgte Mikael med et smil.

“

Det faktum, at vi kan rejse mere og arbejde i et større område, er virkelig, virkelig fedt. Og det ville aldrig være sket, hvis det ikke var for HG.

"Hvad er det, der er så sjovt?"

"Ved du hvad, det er præcis det, jeg elsker ved HG, netværket gør det muligt at mødes "tilfældigt" med en kollega i branchen den ene dag, og den næste ringer han dig op og giver dig mere arbejde", sagde han.

– Han havde ret, og jeg glemmer aldrig den telefonsamtale, siger Mikael, som snart er på vej til Skåne, seks timers togtur gennem det svenske landskab, for at få en snak om et nyt projekt. Langt, langt væk fra det sted, hvor hans tidligere arbejdskreds befandt sig.

– Det faktum, at vi kan rejse mere og arbejde i et større område, er virkelig, virkelig fedt. Og det ville aldrig være sket, hvis det ikke var for HG.



4 grunde til, at samarbejde skaber mere forretning:

1 Du kan sige "ja" til en bredere vifte af projekter

Små virksomheder kan sige "ja" til større projekter, fordi de både kan få adgang til pålidelige medarbejdere og kompetencer fra virksomheder i samme "familie".

2 Puljen af mulige kunder vokser

Alle lokale virksomheder får adgang til flere kunder, fordi en anden lokal virksomhed i HG-familien vil ringe til dig, hvis de har brug for hjælp til deres projekter.

3 Du kan trives i hårde tider

Selv om resten af branchen har det svært, kan virksomheder, der samarbejder, udvide deres forretning, fordi de deler både kolleger og kunder - og derfor bliver betroet mere komplekse opgaver.

4 Du lærer af samarbejdende virksomheder

Når partnervirksomheder i branchen deler deres erfaringer, betyder det dybest set gratis uddannelse, mens man arbejder. Vidensdeling er nøglen til en sund og stabil vækst.

MALERI

Mal det sort

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 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, genopretning, nybyggeri og forsikringssager.

Fra norske stavkirker til lejlighedskomplekser

Hvad angår malerarbejde, dækker renoverings- og rehabiliteringsprojekter alt fra middelalderlige stavkirker og gamle bygninger til store renoveringer af forretningsbygninger, enfamiliehuse, lejlighedskomplekser og renovering af facader.

En vigtig del af renoveringsarbejdet er at vurdere bygningens tilstand nøje og lægge en plan for, hvad der skal gøres. Vores malere er dygtige til at bruge traditi-

onelle maleteknikker som forgyldning, lasering, patiner-
ing og linoliemaling til at give overfladerne et særligt
præg. De har selvfølgelig også erfaring med at bruge
moderne maleteknikker.

Hold 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. Håndverksgruppen malere er udstyret med
den nyeste teknologi og hurtige arbejds-
metoder, som sikrer, at vi er færdige, før malingen er tør, og at deadli-
nes bliver overholdt.

Vi ved, hvor vigtigt det er at koordinere malerens arbejde
med andre faggrupper, der er involveret i et projekt. Det er
nødvendigt for at opnå god fremdrift og problemfri imple-

mentering i nye byggeprojekter. Vores lokale malerfirma-
er 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 arbejds-
metoder, som sikrer, at vi er
færdige, før malingen er tør, og
at deadlines bliver overholdt.**

”



GULVBELÆGNING

Gulve til alle samfundslag

Uanset om du står i dine børns børnehave, er på vej til et vigtigt møde eller 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.

Virksomhederne i Håndverksgruppen lægger gulve for store entreprenører og mindre private kunder. Vi sørger for, at gulvbelægnin-
gerne opfylder vores kunders behov. Ved store opgaver som renovering 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 sikrer de, 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 renovering

Det kan være svært at vælge det rigtige gulv. Når vi skal renovere et rum, får 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 renoveres, eller om at hjælpe en familie med at renovere 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 gulvbelægning 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: Rettidig udførelse.



**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 forsikringsskader 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 ekspertisen til at sikre, at det er plant og solidt, i tråd med arki-

tektens 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.

Fra 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

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 leveringen af varer til rette tid og sted og udfører hver opgave professionelt og effektivt for at skabe tilfredse kunder.



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.



SÅDAN ARBEJDER HG MED ESG

Bidrager til en bedre verden, én overflade ad gangen

I dagens dynamiske miljø er fokus på ansvar og bæredygtighed blevet en nødvendighed og en konkurrencefordel.

Hos Håndverksgruppen (HG) suppleres vores indsats i håndværkssektoren, som omfatter flisebelægning, murerarbejde, gulvbelægning og malerarbejde, med et dybt engagement i at overholde miljømæssige, sociale og ledelsesmæssige principper (ESG).

Anerkendelse af fortiden, udformning af fremtiden

Håndværksbranchen har historisk set været meget afhængig af menneskelige og naturlige ressourcer, ofte på bekostning af bæredygtigheden. I erkendelse af det presserende behov for et paradigmeskifte er HG i spidsen for at drive branchens overgang til at sætte men-

nesker først, minimere spild og optimere effektiviteten. Vores erkendelse af fortiden giver næring til vores ønske om at redefinere fremtiden.

Den fragmenterede karakter af vores branche har ofte betydet, at mindre virksomheder stræber efter smidighed og i nogle få tilfælde ubevidst prioriterer umiddelbare forretningsresultater frem for E, S og G. HG skiller sig ikke kun ud som leder, men også som samler, idet vi bruger vores størrelse og fremsynede vision til at fremme en kultur, hvor vores lokale virksomheder forstår, at bæredygtig praksis er grundlæggende, hvilket sikrer vores medarbejderes langsigtede engagement og trivsel samt vores konkurrenceevne.

Når vi undersøger mulighederne for at få nye lokale virksomheder med i gruppen, er en så stærk ESG-orienteret kultur et attraktivt tilbud for mange af de virksomheder, der ønsker at samarbejde med os. Desuden værdsætter mange af vores kunder vores holistiske tilgang til ESG, og vi ser det som en klar fordel under enhver udbudsproces, og når vi konkurrerer om nationale kontrakter.

ESG-ledelse og -styring

ESG-ledelse hos HG er indarbejdet i vores ledelse og betyder en omfattende forpligtelse til disse principper i hele organisationen. Det globale ledelsesteam (GMT) fastsætter specifikke ESG-relaterede politikker, mål og initiativer, mens vores bestyrelse (BOD) godkender den



overordnede ESG-strategi. Under ledelse af GMT og med administrerende direktører i Norge, Sverige, Danmark og Tyskland i spidsen implementeres disse initiativer i praksis af de regionale ledere i samarbejde med de lokale virksomheder, hvilket sikrer en harmonisk og effektiv implementering.

Kernen i vores ESG-arbejde er ESG-projektteamet, som ledes af vores ESG-ansvarlige Thomas Thorsøe, og som er et vigtigt bindeled mellem vores bestyrelse, GMT og de lokale virksomheder. Dette dedikerede projektteam leder og udvikler vores bæredygtighedsinitiativer og sikrer, at vores indsats ikke kun er strategisk, men også i overensstemmelse med vores kerneværdier på alle niveauer af vores aktiviteter.

Vores ESG-strategi

Vores rejse mod en robust ESG-strategi begyndte med en omfattende væsentlighedsvurdering for at forstå, hvad der er vigtigt for vores interne og eksterne interessenter. Denne vurdering lagde grunden til vores strategiske prioriteter. Disse prioriteter er sømløst vævet



ind i vores overordnede forretningsstrategi og sikrer håndgribelige fremskridt gennem handlingsplaner og månedlig KPI-rapportering.

Forud for finpudsningen af vores strategi for 2024 vil vi foretage en dobbelt væsentlighedsvurdering i henhold til CSRD. Formålet er ikke kun at måle HG's påvirkning af klimaet, men også at identificere den potentielle effekt, som disse faktorer kan have på HG's økonomiske resultater. Dette dobbelte perspektiv sikrer en holistisk tilgang til vores strategiske planlægning.

I erkendelse af vores kerneidentitet som en menneskefokuseret virksomhed har vi tilpasset vores fokus for at understrege de sociale aspekter, hvilket har fået os til at omdøbe vores ESG-terminologi til SEG (Social, Environmental, Governance). Denne nyorientering understreger vores tro på de sociale faktoreres afgørende betydning for vores bæredygtighedsindsats og supplerer vores forpligtelse til at fremme en positiv indvirkning på samfundet, miljøet og vores ledelsespraksis.

S - At sætte mennesker først

At fremme en kultur med gensidig respekt og omsorg er grundlæggende for vores identitet. Vi har forpligtet os til at være en attraktiv arbejdsgiver, investere i vores medarbejderes velbefindende og tage vores sociale ansvar alvorligt. Vores ambition er klar: at skabe en enestående arbejdsplads, hvor mangfoldighed hyldes, og hvor alle, uanset hvem de er, føler sig værdsat og støttet. Vi er forpligtet til at opretholde et sikkert og inkluderende miljø, der opmuntrer folk til at være sig selv og skabe grobund for innovation og nye ideer.

Hjørnestenen i vores engagement i at styrke medarbejderne er HG Academy, som er et bevis på vores engagement i løbende læring og faglig udvikling. Akademiet fungerer ikke kun som et knudepunkt for kompetenceudvikling, men også som et plejende rum, der styrker en kultur med respekt, rummelighed og samarbejde. I løbet af de sidste 12 måneder har vi uddannet over 420 medarbejdere på HG Academy.



“
Frem mod 2024 har vi sat et mål om, at mindst 10 % af vores arbejdsstyrke skal deltage i et HG Academy-initiativ. Dette mål understreger vores forpligtelse til at fremme en kultur med løbende læring og faglig udvikling i hele HG-familien.

Vores holdning til diskrimination og mobning er klar - vi har en nultolerancepolitik. For at opretholde denne standard har vi indført robuste kanaler og politikker, der gør det muligt for vores medarbejdere at rapportere sådanne adfærd. Selv om vi har haft tilfælde af whistleblowing i 2023, er hvert tilfælde blevet behandlet med den største følsomhed, og der er blevet truffet passende korrigerende foranstaltninger. Selv om det er uheldigt, at sådanne hændelser opstår, er vi taknemmelige for vores medarbejders årvågenhed, hvis mod til at sige fra gør det muligt for os at opretholde vores etiske standarder og fremme en respektfuld arbejdsplads.

Vores engagement i medarbejdernes sikkerhed er urokkeligt. Vi mener, at hvert medlem af vores team fortjener at komme sikkert hjem, hver dag. Derfor håndhæver vi streng overholdelse af sikkerhedspraksis og brug af passende udstyr for at sikre, at vores medarbejders

fysiske sikkerhed er en ikke-omsættelig prioritet.

HG Academy - investering i arbejdsstyrken

HG Academy blev lanceret i 2021 og udvider nu sit uddannelsestilbud til hele Norge og Sverige, og der er i øjeblikket programmer under udvikling i Danmark og Tyskland. Akademiet er designet til at give en omfattende læringsoplevelse med en bred vifte af mikrolæringskurser og webinarer. Disse sessioner dækker en bred vifte af emner, herunder efterfølgerplanlægning, mangfoldighed og inklusion, stolthed over håndværket og indsigt for nye ledere. Derudover tilbyder vi personlig træning i grundlæggende ledelsesprincipper samt vores Greenhouse Talent Programme, som har til formål at udvikle potentielle efterfølgeres og nøglemedarbejders færdigheder. Hvert kursus er omhyggeligt designet til at opfylde publikums specifikke behov og kan skræddersys til deltagerens rolle i organisationen.

For at sikre maksimal tilgængelighed tilbydes alle vores kurser on demand. Denne fleksibilitet betyder, at enhver HG-virksomhed kan få adgang til og bruge disse ressourcer, når de har brug for dem. Kurserne udbydes primært på vores virksomheders modersmål, men vores uddannelse i Code of Conduct tilbydes også på andre sprog som polsk og engelsk efter anmodning. Dette sikrer, at alle medarbejdere, uanset deres primære sprog, har mulighed for at engagere sig i vores indhold, når det passer dem.

Frem mod 2024 har vi sat et mål om, at mindst 10 % af vores arbejdsstyrke skal deltage i et HG Academy-initiativ. Dette mål understreger vores forpligtelse til at fremme en kultur med løbende læring og faglig udvikling i hele HG-familien.



Hvor står vi i dag, og hvad er vores mål?

9% > 12%

Andel af lærlinge af alle ansatte.

427

ansatte færdiggjorde HG Academy i 2023.

32 > 55

eNPS på tværs af alle virksomheder inden 2030.

“
... vores gulvrestaureringsteknikker ikke kun nyt liv til gulvenes udseende, men reducerer også den tid og de emissioner, der er forbundet med traditionelle overfladebehandlingsmetoder.

E - Vores plan for planeten

Vores miljøstrategi er grundlæggende baseret på at forstå og efterfølgende minimere miljøpåvirkningen fra vores aktiviteter. Vores forretningsmodel understøtter naturligvis dette mål ved at forlænge levetiden for vores kunders ejendomme og dermed reducere behovet for nybyggeri. Vi er stærke fortalere for principperne i en cirkulær økonomi og vurderer altid nøje, hvilket affald vi producerer i vores processer.

Vi søger aktivt efter måder at reducere vores driftspåvirkning på, f.eks. ved at gennemgå vores rejsepraksis og optimere vores affaldshåndteringsstrategier. Vores største kilde til udledning kommer fra køretøjer, og vi er i gang med at skifte til en flåde uden fossile brændstoffer for at løse dette problem. I dag er størstedelen af vores malervarer miljøcertificerede, og vi fortsætter med at lede efter miljøvenlige alternativer i hele vores

forsyningskæde på tværs af alle serviceområder.

Som en del af vores rolle som kundeorienteret virksomhed opfordrer vi også vores kunder til at vælge mere bæredygtige tilgange, f.eks. ved at spørge, om de vil overveje at renovere eksisterende overflader i stedet for at udskifte dem, og ved at give dem flere miljømæssige muligheder, som de måske ikke tidligere har overvejet. For eksempel giver vores gulvrestaureringsteknikker ikke kun nyt liv til gulvenes udseende, men reducerer også den tid og de emissioner, der er forbundet med traditionelle overfladebehandlingsmetoder. På samme måde kan vi med M-TEK og M-TETT lette den delvise reparation af varmekabler og afløb og dermed minimere miljøpåvirkningen.

Bestræbelserne på at opnå ISO 14001-certificering for alle vores lokale aktiviteter er et proaktivt skridt i retning

af at styrke vores miljøforvaltning. Denne standard er medvirkende til at forbedre vores miljøpræstationer og indgyde en følelse af stolthed i vores teams.

I øjeblikket rapporterer alle lokale virksomheder deres Scope 1- og Scope 2-udledning af drivhusgasser. Vi er fast besluttet på at udvide vores rapportering til også at omfatte Scope 3-emissioner og undersøger de mest effektive måder at gøre det på uden at overbebyrde vores lokale virksomheder. Frem mod 2024 planlægger vi at tilslutte os det globalt anerkendte Science Based Targets (SBTi)-initiativ, hvilket styrker vores forpligtelse til at vurdere vores praksis i forhold til strenge videnskabeligt baserede miljømål. Denne fremadrettede tilgang understreger ikke kun vores engagement i bæredygtighed, men positionerer os også som en samvittighedsfuld leder i bestræbelserne på at skabe en mere bæredygtig fremtid.



Hvor står vi i dag, og hvad er vores mål?

7.6t > 30t

årlig kvm gulvløsning med lavere CO2-udledning pr. kvm.

85%

af lokale virksomheder ISO 14001 certificeret i 2023.

95% > 100%

Andelen af nye køretøjer, der er emissionsfrie.



Vores mission er klar: at værdsætte vores medarbejdere, passe på vores planet og drive vores forretning med absolut integritet.

G - Ledelse med integritet

Hos HG er vi forpligtet til at lede vores lokale virksomheder med den største gennemsigtighed og ansvarlighed, og vores ledelsesbeslutninger understøttes af en robust etisk ramme. Vores forpligtelse til gennemsigtighed sikrer, at ledelsen holdes ansvarlig og sikrer, at enhver handling, vi foretager, sker med integritet.

Vores forpligtelse til at lede med integritet afspejles i det sæt af politikker, vi har etableret. Disse politikker dækker juridisk overholdelse, etisk forretningspraksis, fortalervirksomhed for menneskerettigheder, antikorrup-tionsforanstaltninger, overholdelse af antitrustregler, sanktioner og omhyggelig styring af forsyningskæden. Som et bevis på vores engagement modtager alle medarbejdere obligatorisk etisk træning, som kulminerer med underskrivelsen af vores adfærdskodeks. Det sikrer en konsekvent forståelse og overholdelse af vores etiske standarder i hele organisationen.

Sideløbende hermed udvider vi også denne ansvarlige praksis til vores forsyningskæde ved at insistere på, at alle væsentlige leverandører forpligter sig til og overholder vores adfærdskodeks for leverandører. Det styrker ikke kun vores etiske holdning, men fremmer også en afsmittende effekt af positiv ESG-praksis i hele vores forsyningsnetværk.

I erkendelse af vores indflydelsesrige position i branchen opsøger og deltager vi også proaktivt i relevante samarbejder på tværs af brancher. Vores mål er at fremme en fælles ESG-dagsorden, der udnytter den kollektive indsats til at skabe meningsfulde forandringer. Denne tilgang understreger vores tro på samarbejdets evne til at forstærke effekten og drive positiv handling fremad; vi er fast besluttet på at udvide vores indsats i denne retning.

Ændring af spillet

Vi udfordrer ikke kun os selv, men også vores leveran-

dører og partnere til at forbedre deres miljømæssige, sociale og ledelsesmæssige indsats (ESG). Ved at integrere ESG-principper i alle aspekter af vores drift bevæger vi os ud over blot at overholde reglerne og sætter i stedet en ny standard, som vi holder os selv og dem, vi arbejder sammen med, op på. Dette resolute engagement omdefinerer branchens benchmarks og viser, at ansvarlig forretningspraksis ikke kun gavner miljøet, men også bundlinjen over tid.

Vores mission er klar: at værdsætte vores medarbejdere, passe på vores planet og drive vores forretning med absolut integritet. Vores engagement i disse kerneprincipper går ud over at skabe profit; det handler om at skabe meningsfulde forandringer. Når vi bevæger os fremad, skal du vide, at dette kun er begyndelsen på vores rejse mod en mere bæredygtig og ansvarlig fremtid.

Vi er stolte håndværkere, der viser vejen.



Hvor står vi i dag, og hvad er vores mål?

100%

af eksisterende leverandører underskrevet HG's Code of Conduct.

85% > 100%

af nye medarbejdere gennemfører CoC træning.

2 > 10

branchesamarbejder med positiv indflydelse på ESG-faktorerne.

ESG-STRATEGI

Hårde tal og fakta

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

4

QUALITY EDUCATION

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

11

SUSTAINABLE CITIES AND COMMUNITIES

HG's kernekompetencer kan bidrage direkte til at sikre adgang til passende, sikre og økonomisk overkommelige boliger for alle (11.1)

13

CLIMATE ACTION

Forbedre uddannelse, bevidsthed og menneskelig og institutionel kapacitet om afbødning af klimaforandringer, tilpasning, afbødning og tidlig varsling (13.3)

8

DECENT WORK AND ECONOMIC GROWTH

Reducere antallet af arbejdsløse unge gennem lærlingeuddannelser (8.6), samt forhindre sort arbejde, og fremme arbejdstagerrettigheder og sikre arbejdsmiljøer (8.8).

12

RESPONSIBLE CONSUMPTION AND PRODUCTION

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

17

PARTNERSHIPS FOR THE GOALS

Partnerskaber med flere interessenter for at støtte opnåelsen af SDG'erne (17.16)



Den måde, vi måler vores fremskridt og effektområder på:

FOKUSOMRÅDE	KPI'er	LANGSIGTET MÅL (2030)
1. Vi tager os af hinanden og vil være en attraktiv arbejdsgiver, der tager et socialt ansvar	1a. Andel af lærlinge	1a. 12%
	1b. eNPS	1b. eNPS på 55, WT implementeret i alle virksomheder*
	1c. Frekvensen af arbejdsulykker uden fravær (LTIFR) (opbygning af enhed)	1c. LTIFR på 10 inden 2030
	1d. HG Academy**	1d. I gennemsnit får 20 % af håndværkernes arbejdsstyrke en uddannelse på mere end 3 timer om året.
	1e. Mangfoldighed og inklusion	1e. Forbedre mangfoldighed og følelsen af inklusion
2. Vi skal forstå den miljømæssige påvirkning af vores virksomhed og stræbe efter at begrænse vores miljømæssige fodaftryk og fremme cirkulær økonomi	2a. Udledning af drivhusgasser inkluderet i Scope 1 og 2	2a. Netto nul
	2b. ISO 14001	2b. 100 % af virksomhederne bliver certificeret*
	2c. Årlige kvadratmeter gulvbelægning med lavere CO2-udledning pr. kvadratmeter****	2c. 30 000 kvadratmeter
3. Vi driver vores forretning på en ansvarlig måde	3a. Kontinuerlig forbedring af supply chain management	3a. Opretholdelse af 100 % SCoC-tilmelding (Supplier Code of Conduct)
	3b. ESG-træning for medarbejdere	3b. 100 % af medarbejderne gennemgår regelmæssig ESG-træning
	3c. Samarbejde med organisationer med positiv indvirkning på ESG-faktorerne	3c. 10

RESULTAT 2023	ÅRLIGT MÅL 2024
1a. 9.1%	1a. 10,5%
1b. eNPS på 32	1b. 50% deltagelse i Winningtemp; eNPS på 45 hos eksisterende brugere
1c. LTIFR på 18,6	1c. LTIFR på 15
1d. 427 medarbejdere gennemførte træning i HG Academy**	1d. 10%* af medarbejderne har deltaget i HG Academy og sat mål for feedback - effekt efter 3 måneder
1e. Introduceret medarbejderundersøgelse relateret til Mangfoldighed og inklusion	1e. Udvikle og implementere træning i "inkluderende lederskab" i alle lederprogrammer.
2a. Kortlagt scope 1 og 2 for alle lokale virksomheder	2a. Forpligtelse til SBTi og fastlæggelse af basisår
2b. 85 % af de lokale virksomheder er certificeret	2b. 100 % af virksomhederne* er certificeret
2c. 7 602 kvm	2c. 20 000 kvadratmeter
3a. N/A	3a. 100 % af de eksisterende leverandører har underskrevet HG's adfærdskodeks***
3b. 85%	3b. 100 % af nyansatte gennemfører CoC-træning *****
3c. Et igangværende branchesamarbejdsprojekt	3c. Tilføj to relevante industrisamarbejder

* For alle OpCo'er, der er lukket inden 12/2023. OpCos i Norge og Sverige kun for 2b).

** 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, der er obligatorisk for alle medarbejdere.

*** Væsentlighedstærskel.

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

***** For OpCos lukket inden H1 2023.

7 trin til at tiltrække og uddanne gode lærlinge

At undervise andre i dit håndværk er en investering, du ikke må gå glip af. Det er vejen til succes.

I tider med mangel på arbejdskraft og konkurrence om kvalificerede fagfolk er de fleste virksomheder desperate efter flere dygtige håndværkere. Alle ved, at lærlinge er fremtidens arbejdskraft, men udfordringen har altid været at gøre friske hænder til faglærte arbejdere. Håndværksmestre har ofte travlt, og hvem har råd til at oplære lærlinge, når der er så meget at lave? Det viser sig, at man ikke rigtig har råd til at lade være.

Lærlingeprogrammer er mere bæredygtige for din virksomhed end kortvarig arbejdskraft

– Hele branchen efterspørger flere professionelle malere, og læringeuddannelsen er den bedste måde at sikre, at fagets høje standarder bliver fulgt, siger Christian Ravn, daglig leder af C. Møllmann & Co, et dansk malerfirma, der blev grundlagt i 1879.

C.Møllmann & Co. beskæftiger mere end 100 malere og tager ca. 10 lærlinge ind hvert år. For dem er løsningen



at holde fast i et omfattende lærlingeprogram, hvor unge voksne følger et uddannelsesforløb sideløbende med den daglige oplæring i virksomheden.

– Lærlingens første år er det vigtigste. I den periode følger vi lærlingen tæt, studerer deres arbejde, taler om faget og lærlingens motivation. Den tid, vi bruger det første år, er ekstremt værdifuld for både lærlingen og virksomheden, siger Ravn.

Han siger, at virksomheden primært ansætter lærlinge af to grunde:

– Først og fremmest til rekruttering. Hvis vi vil have de mest talentfulde malere, er det et must at følge et lærlingeprogram. For det andet vil lærlingene i løbet af deres første år lære virksomheden og kunderne at kende, hvilket er afgørende viden for fremtidige opgaver.





Det er næsten som at investere i en aktie: Med tiden vil investeringen betale sig. Dagens lærling er morgendagens mester.

Ravn fortæller, at omkring 95 procent af lærlingene får tilbudt et fuldtidsjob efter endt læretid.

- De fleste af dem bliver i virksomheden i mange år og udvikler sig til at være malerens ven for nye lærlinge i fremtiden.

- Jeg må sige, at vi er meget stolte af det arbejde, som disse unge mennesker udfører.

Alternativet til at ansætte lærlinge har for nogle virksomheder været at hyre kortvarig arbejdskraft, hvilket har skadet branchens omdømme og hæmmet kvaliteten af det udførte arbejde, siger Henrik Lundberg, malermester hos det danske malerfirma Nielsen & Kromann.

- Problemet med kortvarig arbejdskraft er, at mange ikke har professionelle referencer. Man ved simpelt hen ikke, hvad man får. Derfor er et lærlingeprogram en mere bæredygtig løsning, siger Lundberg.

Dagens lærling er virkelig morgendagens mester

Ifølge Marianne Twiddy, som organiserer lærlingeuddannelser for ni virksomheder i Innlandet i Norge, skal man se en lærling som en investering.

- Det er næsten som at investere i en aktie: Med tiden vil investeringen betale sig. Dagens lærling er morgendagens mester. Lærningen vil lære færdighederne, blive mere produktiv og til sidst blive en fordel, siger Twiddy.

Virksomheder i Innlandet introducerer lærlinge i deres arbejdsstyrke fra dag ét og sikrer, at de har den nødvendige information og de grundlæggende kvalifikationer til at komme i gang, sikkert hjulpet af en professionel mentor. Derudover har Twiddy også udarbejdet en håndbog, som bruges til at rekruttere flere lærlinge fra malerskolerne.

- Det er vigtigt, at virksomhederne tager ansvar for deres lærlinge. For at få værdi ud af lærlingene bør



virksomhederne overvåge fremskridt, give løbende feedback og tildele specifikke roller, der er ansvarlige for at gøre det, siger hun.

Men det er ikke alt.

- Virksomhedens rolle er at uddanne deres lærlinge og guide dem gennem processen med det mål at tilbyde dem en fuldtidsstilling i slutningen af perioden. Men virksomhedens ledere er nødt til at være gode ambassadører for deres lærlinge for at få den fulde værdi af investeringen.

Ideelt set kommer lærningen til virksomheden efter at have gennemført et grundforløb i gymnasiet, siger hun. Men lærlinge, der starter deres uddannelse i en ældre alder, kan komme i lære i en virksomhed, mens de gennemfører gymnasiet som privatister.

- Når lærningen starter i virksomheden, kender han eller hun de grundlæggende færdigheder og er klar til at komme op i fart med standarderne, siger Twiddy.

- Investering i lærlingeuddannelser sender et stærkt budskab om, at virksomheden er engageret i faglig udvikling og vækst. Det er det, talentfulde håndværkere leder efter hos en arbejdsgiver, siger Twiddy.

Opskrift på vækst: "HG-modellen"

Thomas Thorsøe, HR-chef i Håndværksgruppen (HG), kalder det "HG-modellen". Måden, hvorpå lærlingene

“

Tænk på en lærling som en fremtidig kollega. Hvis du vil have højt kvalificerede fagfolk, skal du investere i lærlinge.

forberedes, trænes og evalueres, er unik, siger han, og det langsigtede mål er, at lærlingene til enhver tid skal udgøre 12 procent af en HG-virksomheds arbejdsstyrke.

– En virksomhed i Håndværksgruppen kan altid regne med støtte og hjælp, når det gælder lærlinge. Det er en del af vores ESG-strategi, siger Thorsøe.

Gennem mange år har han set virksomheder vokse som følge af en stærk dedikation til et lærlingeprogram.

– Tag ikke fejl: Lærlingeuddannelser virker. Det giver stor værdi for virksomheden. Det har mange års erfaring vist. Det er en effektiv og bæredygtig måde at rekruttere på.

Nu har han et råd til virksomhedsledere:

– Tænk på en lærling som en fremtidig kollega. Hvis du vil have højt kvalificerede fagfolk, skal du investere i lærlinge.



HG-METODEN:

Sådan gør du lærlinge til en uvurderlig ressource for din virksomhed

Som leder er planlægning af brugen af lærlinge ikke en engangsforeteelse. Hvert land eller hver region kan have deres egen specifikke praksis, men der er nogle fælles succesfaktorer i denne samarbejdsindsats. En skole leverer grunduddannelsen, din virksomhed tilbyder oplæring under opsyn på arbejdspladsen, og lærlingen registrerer sine præstationer til løbende evaluering. Som HG-virksomhed får du hjælp og støtte til at udvikle lærlinge som en uvurderlig ressource for din virksomhed.

1 Et grundkursus til at finde de motiverede

Lærlingen gennemgår et grundkursus, som skolen står for, og bliver introduceret til erhvervet, lærer teori og grundlæggende færdigheder, samtidig med at han eller hun finder ud af, om han eller hun er motiveret nok til at fortsætte.

2 Udsæt lærlingen for praktiske færdigheder i din virksomhed

Fra dag ét starter lærlingen sin praktiske uddannelse i virksomheden, hvor han arbejder sammen med professionelle håndværkere, der selv startede som lærlinge.

3 Arbejdet starter sammen med en mentor - som giver løbende feedback

Mentoren vejleder lærlingen direkte i mindre opgaver og demonstrerer teknikker og praktiske tips samt giver feedback på fremskridtene.

4 Lærlingen følger sine fremskridt i en logbog

Før en skriftlig logbog for at dokumentere fremskridt og notere områder, der kan forbedres. Evalueringer hjælper med at skræddersy læringsoplevelsen.

5 Lærlingen vender tilbage til skolen hvert år

Lærlingen vender tilbage til skolen i nogle uger hvert år for at fokusere på de skridt, der er nødvendige for at forbedre sig.

6 Hvert år udstedes en etårig kontrakt

Hvis det første år går godt, og der er gode fremskridt, kan du tilbyde lærlingen en fornyet etårig kontrakt i virksomheden. Denne relativt "korte snor" er en udvej for begge parter.

7 Tilføj ansvar med øget kompetence

Efterhånden som lærlingen viser sin kompetence, og der opbygges tillid, får han eller hun flere selvstændige opgaver, men stadig under opsyn af en kvalificeret kollega.

Mød vores ledelsesteam

Som førende i overfladebehandlingsbranchen ledes Håndverksgruppen af et kompetent ledelsesteam, der sætter vores strategiske kurs.

Selv om de yder et vigtigt lederskab, ligger det sande fundament for vores succes hos de lokale HG-virksomheder. Deres enestående færdigheder og faste engagement er afgørende for vores virksomheds succes.



Øyvind Emblem

Administrerende direktør

Født: 1970

Ansats hos HG siden: 2020

Uddannelse:

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

Udvalgt erhvervserfaring:

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



Gjermund Söder Vegge

Økonomidirektør

Født: 1971

Ansats hos HG siden: 2020

Uddannelse:

- Master of Business and Economics med special i finans, BI Norwegian Business School

Udvalgt erhvervserfaring:

- Økonomidirektør Umoe Restaurants
- 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

Ansats hos HG siden: 2020

Uddannelse:

- Selvlært, selvudviklet kompetence

Udvalgt erhvervserfaring:

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



Elisabeth Rustad-Nilssen

CBDO

Født: 1988

Ansats hos HG siden: 2021

Uddannelse:

- Master i revision og regnskab, Handelshøjskolen i Norge
- BSc (Honours) i finansiell økonomi, University of St Andrews

Udvalgt erhvervserfaring:

- Investeringsdirektør, FSN Capital Partners
- Finansiell rådgiver, PwC
- Senior associate assurance, PwC



Thomas Thorsøe

CHRO

Født: 1968

Ansats hos HG siden: 2023

Uddannelse:

- Master, MBA, Business Psychology, Business Institute Aalborg
- Master, MBA; Strategisk ledelse, Business Institute Aalborg

Udvalgt erhvervserfaring:

- CHRO, Kemp & Lauritzen A/S
- CHRO, Flügger A/S
- HR-direktør, DSV
- HR-chef, Netto, Salling Group
- Produktionschef, Xpon Card

Administrerende direktører i landene



Johan Möller

Adm. dir.
Håndverksgruppen
Sverige

Født: 1974
Ansats hos HG siden: 2022

- Uddannelse:**
- Master i Industrial Engineering & Management, Linköping Institute of Technology, Sverige

- Udvalgt erhvervserfaring:**
- Administrerende direktør, Apoex AB
 - CEO, Svensk Markservice AB
 - Chef for forretningsenheden, Coor Service Management AB
 - Vicedirektør for koncernforretningsudvikling, Coor Service Management Group AB



Ronny Pettersen

Adm. dir.
Håndverksgruppen
Norge

Født: 1975
Ansats hos HG siden: 2023

- Uddannelse:**
- Master i ledelse og organisationsvidenskab, Universitetet i Tromsø
 - Krigsskole I og II, det norske militærakademi

- Udvalgt erhvervserfaring:**
- Administrerende direktør, ISS Direct ISS Facility Services A/S
 - Administrerende direktør, HR/HMS ISS Facility Services A/S
 - Leder af Human Resources Deloitte Norge
 - Lederstillinger, det norske forsvar



Frederik Stage Olsen

Adm. dir.
Håndverksgruppen
Danmark

Født: 1983
Ansats hos HG siden: 2023

- Uddannelse:**
- Cand. Merc, International Marketing and Management, Copenhagen Business School

- Udvalgt erhvervserfaring:**
- CCO, Elis Danmark
 - Landechef, Berendsen
 - Fabrikschef, Berendsen
 - Business Line Commercial Terms and Pricing Manager, Berendsen
 - Operationel leder, Berendsen



Michael Mathias

Leder af Tyskland

Født: 1963
Ansats hos HG siden: 2023

- Uddannelse:**
- Dipl. Wirtschaftsingenieur / Erhvervsingeniør, Hamborgs tekniske universitet

- Udvalgt erhvervserfaring:**
- Interim manager med stillinger inden for finans, M&A, forretningsudvikling samt salg og marketing.
 - CFO / COO Isolering & Komposit, Von Roll AG
 - General Manager / CFO, Carl Zeiss Microscopy GmbH
 - VP Finance EMEA & LA Henkel Technologies, Henkel Corporation



ETABLERING OG LEDELSE

Vi er bygget til at holde

HG så dagens lys tilbage i 2012, da 14 norske virksomheder gik sammen som en medlemsorganisation. De 14 virksomheder ønskede at drage fordel af fælles indkøbsaftaler og at vinde nationale rammeaftaler.

Spol syv år frem til 2019, og HG's medlemsvirksomheder var klar til det næste skridt - at blive en integreret koncern. Ud af 43 medlemsvirksomheder slog 30 sig sammen med FSN Capital V for at danne det nye HG i juli 2020.

De oprindelige medlemmer af HG fandt, at FSN Capital V var den perfekte støtte for 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 ejes størstedelen af holdingselskabet af HG's medarbejdere og tidligere virksomhedsejere, mens resten ejes af FSN Capital V.

Kernen i det, vi gør, er vores folk. Derfor geninvesterer tidligere ejere af håndværksvirksomheder, der slutter sig

til os, i HG, hvilket betyder, at antallet af medejere, der investerer, øges, hver gang en ny virksomhed bliver en del af gruppen. Derudover inviteres nøglepersonerne i hver virksomhed til at investere i vores holdingselskab som en del af HG's Management Incentive Program. Med omkring 600 medejere, som også er medarbejdere, er vi fokuserede på at opbygge og konsolidere styrken i vores virksomhed som et team.

Bestyrelse

I spidsen for vores bestyrelse står Per W. Sjöstrand, en erfaren bestyrelsesformand, som grundlagde Instalco og fungerede som administrerende direktør indtil 2021. Sjöstrand har tidligere været formand for Green Landscaping Group AB og Fasadgruppen Group AB.

Vores bestyrelse består af en mangfoldig gruppe med en bred vifte af komplementære færdigheder og erfaringer. Det omfatter indgående markedskendskab til alle de lande, vi opererer i, herunder vores nylige ekspansion til Danmark og Tyskland. Deres samlede baggrund omfatter betydelig iværksættererfaring, indsigt i at drive decentrale virksomheder og international ekspertise. Derudover har vores bestyrelse omfattende erfaring med børsnoteringer, især gennem vores samarbejde med FSN Capital V.

Bestyrelsen er ansvarlig for at ansætte den administrerende direktør, godkende virksomhedens strategi og budget samt sikre solid ledelse og kontrol.

FSN Capital GP V Limited, der handler i sin egenskab af komplementar for og på vegne af FSN Capital V L.P., FSN Capital V (B) L.P. og FSN Capital V Invest L.P.



HÅNDVERKSGRUPPEN GROUP AS

The board's annual report 2023

Håndverksgruppen Group AS (HG) is a leading Northern European group that performs all types of surface treatment services – painting, flooring, masonry and tiling.

Nature and place of residence of the business

HG carries out everything from medium sized turnkey contracts to mainly smaller, individual assignments with the emphasis on rehabilitation work (often called rehabilitation and maintenance or R&M) in the business-to-business segment (B2B). R&M work varies significantly in scope, with everything from painting a wall after an insurance claim to in some rare cases extensive rehabilitation of several buildings, both internal surfaces and external facade rehabilitation. During 2023, the strong growth continued with the inclusion of craft businesses in Sweden, Norway and the first two in Germany into the group - a total of 32 craft businesses (40 companies) were incorporated in 2023. Growth continues as planned in 2024 and in the first quarter 5 craft businesses have been incorporated

into HG - all well-run, profitable and with people and culture that fit in well with HG.

The group was established in July 2020 with 30 Norwegian craft companies which today are wholly owned subsidiaries of HG Håndverksgruppen Norge AS with Håndverksgruppen Group AS as the parent of the group. Since then, until the end of 2023, a further 104 craft businesses have been incorporated in Norway, Sweden, Denmark, and Germany.

The company's operations in Norway have covered the entire country since the formation of the group in 2020. The companies in Sweden are also spread across the country enabling us to deliver on national or regional agreements. In Denmark, two of the companies are lo-

cated in Zealand and two in Jutland. HG's first two craft businesses in Germany were included into the group in 2023 and are located in the south of Germany. The group's head office is in Oslo and each country has a service office that supports, coordinates, and follows up operations per country which are also HG's main segments. During the financial year, the name of the parent company was changed to Håndverksgruppen Group AS from Håndverksgruppen Norge AS.

Statement of the annual accounts

2023 was another good year with strong growth through especially the inclusion of craft businesses into the group, but also a good organic growth in a challenging market. As expected, the market became more demanding throughout the year driven by macro-



From the left: Thomas Schwenke, Trond Sigurd Tørdal, Per Sjöstrand, Marina Lønning, Erik Nelson and Eirik Hjeltnes Wabø.

economic conditions resulting in a decline in new construction activity across all countries where HG is represented. Although the general trend is reduced activity in the new build market, there are large local variations and thus also impact HG's companies differently. A large number of HG companies improved profits in 2023 compared to 2022. In 2023, the new construction market in Sweden had a weaker development than in Norway. The companies have continued their good cooperation on projects and sharing of best practice across the companies, which improves our resilience in a more challenging market. The increase in raw material prices was more stable than in 2022, however, the price increases continue to cause some challenges for both customers and HG's craft businesses. For the 2023 annual accounts, the group has changed the accounting standard from Norwegian GAAP to IFRS and this is described in more detail in the notes to the financial statements.

Total operating income in the group amounted to TNOK 5 958 605 and the annual profit after tax was TNOK 82 697.

The group did not carry out research and development during the year.

Total cash flow from operations in the group was TNOK 392 575, while the operating result for the group amounted to TNOK 248 333. The difference is mainly due to depreciation and amortization expense of non-current assets.

The group's cash and cash equivalents was TNOK 428 571 as of December 31, 2023. The Group's liquidity position is deemed sufficient to fund its growth and operations and is regularly assessed by the treasury function.

Additional loan financing was added in 2023 to support future growth. For more information on our credit financing see the notes to the financial statements.

Total assets at the end of the year was TNOK 4 658 815 and the equity share was 25%.

Own shares

The company does not hold any own shares.

Future development

Håndverksgruppen Group AS works to build a leading, nationwide offer to our customers, and we want to be known for quality, sustainability and responsibility. The group has the ambition to lead the way in sustainability and has established a sustainability strategy and carried out measures such as the implementation of ethical guidelines with zero tolerance against corruption, harassment of any type, and bribery. People, the environment and responsible management are priority areas for HG's sustainability strategy, and these have been chosen based on their importance to HG and that we can make a difference and show the way for the entire industry. The effort has produced results through 2023. For example, HG increased the proportion of apprentices from 9.2% to 9.7% and the number who completed the HG school increased from 342 to over 500. Throughout the year, over 7000 m2 of floor was renovated and not replaced, and this saves the environment from large amounts of waste, and the mandatory training of all employees in HG's ethical guidelines are examples of HG's high ambitions and level of activity in sustainability.

Growth will primarily come from including new, solid craft businesses with a strong local and regional market position, and new companies will increasingly be included in the new HG markets, Denmark and Germany. HG Sweden, and to an even greater extent HG Norway, has solid national coverage, but we will also continue to include companies going forward. HG will continue to grow within the existing core business; paint, flooring, masonry and tiling, improve the standards for quality and efficiency in the industry and at the same time move the industry in a more sustainable direction. Norway is the largest segment, and the priority has shifted to further develop best practice and increasing turnover on national agreements. In 2023, the strong growth in Sweden continued with the inclusion of 35 companies and this strengthened our presence in the east and west in addition to providing coverage in the south and north. HG entered the Danish market in late 2022 with the inclusion of 13 craft businesses, and 2023 was used in Denmark to establish the foundation for further growth. Cooperation between the Danish companies began quickly, and it wasn't long before they collaborated to tender for and win a national contract for a Danish fitness chain. The



preparatory work for entering into Germany has been going on for some period of time with market analyses and the establishment of contacts with relevant networks in the industry, and in 2023 the first two German crafts businesses became part of HG.

War in Europe and rising interest rates have a slowing effect on the economy in general, which has mainly had an impact on the new build construction market segment. HG is mainly exposed to the R&M market with professional customers (B2B), which has a more stable development. The intensity of competition increases in periods of lower demand, but at the same time HG operates in a customer segment where quality and efficiency are crucial and HG's craft companies have extensive experience delivering in accordance with high customer requirements. The interest rate level now seems to have leveled out and the discussion in the media has shifted to when the first interest rate cut will come. Expectations of lower interest rates and increased property prices are positive drivers for increased activity in HG's markets and HG's companies are preparing for further organic growth.

Financial risk

Through its activities, the Group is exposed to various types of financial risks. Financial risks refer to fluctuations in the Group's earnings and cash flow as a result of changes in exchange rates, interest rates, refinancing and credit risks. The objective is to mitigate the financial risk to the greatest extent possible. For more information on financial risk management see the notes to our financial statements.

Market risk

The company is exposed to changes in interest rates, as the company has floating interest rate debt. Furthermore, changes in the level of interest rates can affect investment opportunities in future periods.

Foreign currency exchange risk arises when individual Group entities enter into transactions denominated in a currency other than their functional currency. The transactions of the operating entities are denominated in the local currency, thus there is little or no currency exposure from operating activities. Translation exposure arises when foreign subsidiaries' results and net assets are

translated into Norwegian kroner. For the Group translation risks arise for the subsidiaries in Sweden, Denmark and Germany. Assets and liabilities in foreign currency are translated at the closing rate.

The Group has currency exposure related to financing as the parent is funding the subsidiaries in their local currency, thus movements of SEK/NOK, DKK/NOK and EUR/NOK exchange rates impact the profit and loss statements within finance, net. The currency exposure from the financing of the subsidiary in Sweden is reduced as part of the external financing of the parent is in SEK. The Company is currently not using financial derivatives to hedge any currency risk.

Credit risk

The risk of loss on receivables is assessed as low for the group. The turnover is spread over a large number of mainly medium and small projects and customers, hence individual projects or individual customers will not have a significant impact on the group. Developments in market conditions are followed closely to capture any structural changes such as a result of the war in Ukraine.

The Group limits the exposure to credit risk with upfront payments and continuous invoicing and collection.

Liquidity risk

Liquidity risk is the risk that the Group may encounter difficulty in meeting its obligations associated with financial liabilities. The objective is for the Group to be able to meet its financial commitments in upswings as well as downturns without significant unforeseen costs.

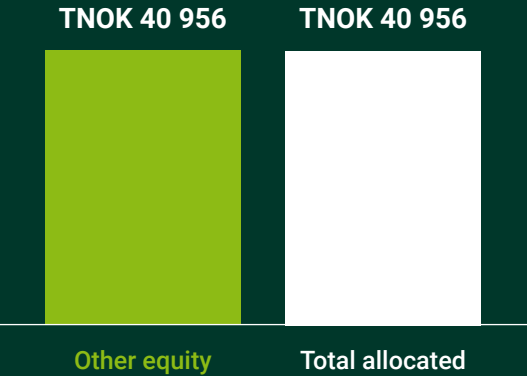
The company considers the liquidity position in the company to be good. The company continues to focus on working capital optimization, especially through faster invoicing and reduction of the credit period.

Going concern

In accordance with Section 3-3a of the Accounting Act, it is confirmed that the prerequisites for going concern are present. The assumption is based on profit and cash flow forecasts for 2024 and the group's long-term strategic forecasts for the years ahead. The group is in a healthy economic and financial position.

The parent company and disposition of the year's profit

The Board proposes the following disposition of the annual profit in Håndverksgruppen Norge AS:



The proposal is based on the owners' assessment of the company's capital structure.



“
Work with safety and health is a high priority in HG. We want to create a safe and healthy work environment through a strong safety culture for our employees, so everyone gets home safe for dinner – every day!

Work environment

Sickness absence in the group was 6.6% of total working hours in 2023 compared to 6.7% in 2022. There are no longer reports of COVID-related absence.

Work with safety and health is a high priority in HG. We want to create a safe and healthy work environment through a strong safety culture for our employees, so everyone gets home safe for dinner - every day! That's why we have intensified our focus on occupational health and safety through ongoing safety campaigns in all our companies. Safety is everyone's responsibility, and our goal is to avoid injuries, illness and ailments caused by the working environment. In the field of safety, this means avoiding work-related accidents that result in serious injuries and absenteeism, and

HG's companies report monthly on injuries that lead to sick leave and regularly share examples of incidents to raise awareness of safety. When it comes to health, we strive for employees to have an ergonomically correct working situation and to avoid health-damaging stress through contact with chemicals, noise or dust. Our continuous improvement initiatives are related to ergonomics/posture, use of safe job analysis (SJA), working at heights, cutting injuries, driving safety, protective equipment and chemicals. To ensure compliance with routines and the use of safety equipment, and the awareness work takes place in several channels including the HG school, craftspeople meetings and general manager meetings to name a few. During 2023, a total of 110 injuries, predominantly minor injuries such as cuts and bruises, have been registered which have

resulted in one day of absence or more. Development of employees and talent development is also a high priority in the HG companies. We offer training for employees and strive to retain our experienced and competent employees. HG is of the opinion that diversity is important to preserve a good working environment, and we believe that diversity in terms of background, skills and gender is important for our success. The group works actively to follow up the requirements as a result of the extended activity obligation under the Equality and Discrimination Act, both by training all employees in HG's ethical guidelines and ongoing working environment surveys. We also want to take care of the future development of the professions in our companies. Therefore, we have a strong focus on apprentices and aim to have an apprenticeship share of at least 10%.



The culture in Håndverksgruppen is characterized by strong cohesion within the individual company and between managers in the various subsidiaries. The culture in craft companies that wish to become part of HG is carefully assessed before they are incorporated as part of HG.

Equality and discrimination

HG aims to be a workplace where there is no discrimination due to ethnicity, gender, outlook on life or orientation. As an integral part of our leadership programs at HG school, we train our leaders in "inclusive leadership". This applies, for example, to matters relating to pay, advancement, recruitment and general development opportunities. Of the Group's board of directors seven board members, there are two women and five men, and of the eight who make up the group management, one is a woman. Of the group's employees, there are 12% women and 88% men.

The group's work to promote equality and combat discrimination is an integral part of everyday life in several areas. In our recruitment campaigns, we try to attract



employees from different backgrounds by highlighting aspects of the craft profession that may not have been known to the general public. We use both women and men, young and old in our recruitment campaigns to show that the craft is suitable for everyone. The recruitment material for apprentices is fronted by one of our female apprentices. All employees undergo training in the group's ethical guidelines as part of the onboarding program, an online whistleblower channel has been set up, the working environment is regularly measured and all managers complete courses in "everyday management" to name a few. Training material and information campaigns have been prepared to increase awareness and competence to counter discrimination and to contribute to increased equality and diversity. At the HG school, equality, diversity, and discrimination are central themes. We have a good overview of salary formation at head office, as well as among our regional managers and General Managers in our subsidiaries, and ensure with an annual process that this is not discriminatory. Salary formation in the subsidiaries is local and is determined by the individual General Manager in line with local needs and our ethical guidelines.



Board liability insurance

Insurance has been taken out for the members of the board and the general manager (board liability insurance) for their possible liability towards the company and third parties.

Environment

Håndverksgruppen has the ambition to be leading and forward-looking in many areas, including the environment, social responsibility, and business ethics. In a world where increasing high demands are placed on efficiency and competition between companies is getting tougher, the environment is becoming even more important.

Environmental focus and maintenance must reflect the company's vision and contribute to the employees being inspired to meet the desired goals. Our companies must be environmental beacon certified or ISO14001 certified. We will explore solutions that promote re-use, rather than always choosing new materials. The first bid for quality is professionalism, and HG is the Nordic region's largest group within surface treatment



that works targeted towards defined target groups. The HG brand is our seal of quality, and we paint, brick, wallpaper, lay floors and tiles according to the strict requirements. HG has for three years reported on greenhouse gas emissions within Scope 1 and Scope 2. In 2022, we also carried out a screening of Scope 3 and relevant areas for reporting. In 2023, we have continued to work on understanding more about where our greenhouse gas emissions come from, in addition to quarterly reporting on greenhouse gas emissions to be able to measure similar developments throughout the year. The company's statement in accordance with the Transparency Act was made available on the company's website by the statutory deadline of 30 June 2023.

No significant events have occurred after the balance sheet date, with the exception of the incorporation of new companies which HG consider to be part of normal operations.

Oslo, 28.06.2024

Per Wiking Sjöstrand
Chairman of the Board

Trond Sigurd Tørdal
Board member

Christina Hegg
Board member

Erik Nelson
Board member

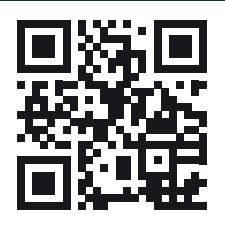
Eirik Hjeltnes Wabø
Board member

Marina Lønning
Board member

Dirk Brouwers
Board member

Øyvind Ivar Emblem
CEO

Vil du have
mere finansiell
information
om 2023?



Scan QR-koden for finansiell
information med noter.



Når virksomheder går sammen med HG, bevarer de deres unikke identitet, herunder deres navn, logo og kontor samt deres værdifulde relationer til kunder og medarbejdere. Alligevel får de større modstandskraft og værdi ved at blive integreret i en større, samarbejdende familie.

www.handverksgruppen.dk

Adresse:

Østensjøveien 34
0667 Oslo, Norway