



aveja *group*

Årsredovisning 2011

Innehåll

Året i korthet	2
VD har ordet	5
Vår ideologi	6
Avega Group – en återblick	8
Vår affär	10
Våra tjänsteerbjudanden	12
Marknad – trender och tendenser	16
Kunder	18
Öresund och Väst i fokus	38
Elevate	40
Vårt kvalitetsarbete	42
Våra medarbetare	43
Finansiell strategi	44
Aktieägarinformation	45
Aktiekapital och ägarförhållanden	46
Finansiell utveckling i sammandrag	48
Utveckling av resultat och ställning 2011	50
Ledande befattningshavare och styrelse	52
Förvaltningsberättelse	56
Koncernens rapport över totalresultatet	69
Koncernens balansräkning	70
Rapport över förändringar i koncernens eget kapital	72
Koncernens kassaflödesanalys	73
Moderbolagets resultaträkning	74
Moderbolagets balansräkning	75
Rapport över förändringar i moderbolagets eget kapital	77
Moderbolagets kassaflödesanalys	78
Notförteckning	81
Noter – koncernens och moderbolagets bokslut	82
Revisionsberättelse	94

Avega Group på 60 sekunder

Avega Group

- ...är ett konsultföretag med specialiserade dotterbolag inom IT och verksamhetsutveckling
- ...är grundat år 2000, har idag ca 380 medarbetare och verksamhet i Stockholm, Malmö och Göteborg
- ...består till 100% av erfarna specialistkonsulter
- ...har uteslutande organisk tillväxt
- ...noterat på NASDAQ OMX Stockholm sedan 2010

Vår affärsidé är att matcha våra kunders behov med medarbetarnas specialistkompetens och fokus, vilket skapar ömsesidig framgång.

Vår vision är att vara Nordens ledande konsultföretag inom utvalda specialistområden. Detta inkluderar att vara den mest attraktiva arbetsgivaren och marknadsledande när det gäller våra medarbetares sociala och yrkesmässiga kompetens.

Våra kärnvärden

Kraft

Våra medarbetare har vilja och drivkraft att utveckla sig själva och sin omgivning.

Medmänsklighet

Vi uppmuntrar till en företagskultur som präglas av ärlighet, öppenhet, gemenskap och omtanke.

Professionalism

Vi drivs av att vara specialiserade, vilket skapar stort värde för våra kunder. Genom vårt professionella förhållningssätt kan vi attrahera nya kvalificerade medarbetare och därmed ständigt svara för en hög kvalitet i våra leveranser.

Tjänsteerbjudande

Vårt tjänsteerbjudande utvecklas kontinuerligt för att möta våra kunders efterfrågan av spetskompetens. Avega Group erbjuder tjänster inom systemintegration, portalplattformar, projekt- och programledning, strategisk arkitektur, krav- och testledning, Oracle Applications, Enterprise Web, SAP, Business Intelligence, strategisk analys och verksamhetsutveckling, systemarkitektur, strategisk affäroptimering, systemutveckling, IT-infrastruktur och strategisk förvaltningsstyrning.

Matchningsprincipen

Avega Groups matchningsprincip 1:1 är ett löfte om att Avega Group i alla lägen strävar efter att nå 100 procent matchning mellan konsult och kund. Kunden ska få den bästa konsulten till det aktuella uppdraget och konsulten den bästa utmaningen.

Elevate

Elevate är Avega Groups forum för gruppbaserad kompetensutveckling. Det är ett forum för tankar och idéer där vi tillsammans skapar ett utbud av föreläsningar och seminarier som är brett, djupt och ligger i tiden. Mottot är "hellre högintressant för några än halvintressant för många".



Året i korthet

Q1

Avega Groups fem nya verksamheter från 2010 levererade enligt uppsatta mål och hela organisationen visade på en stark resultatutveckling. I jämförelse med samma period 2010 ökade resultatet med hela 140 procent och omsättningen med 52 procent. Under första kvartalet 2011 startade Avega Group samarbeten med AMF Pension, MMS, Ikano S.A., Atlas Copco, Cint, Sandvik, PocketMobile och Vinnova. Årets tre första månader kännetecknades av fortsatt stark efterfrågan och höjda priser för våra tjänster. På flera områden var behovet större än vår leveranskapacitet. Vårt utökade erbjudande rönt stort intresse och vi fortsatte stärka vår närvaro hos många av våra kunder. Förlängt ramavtal tecknades med ICA.

Q2

Orderläget var fortsatt mycket bra med god investeringsvilja bland såväl nya som gamla kunder. Med en omsättningstillväxt om 35 procent stärkte Avega Group sin position på den svenska konsultmarknaden. Resultatet förbättrades också kraftigt, med en ökning på hela 89 procent för första halvåret – en toppnotering för Avega Group. Det stabila investeringsklimatet i Sverige under det andra kvartalet påverkade IT-området positivt. Vi upplevde en stark efterfrågan på våra tjänster under perioden och i likhet med första kvartalet var behovet klart större än vår leveranskapacitet på flera områden. Avega Group startade under andra kvartalet samarbeten med bland annat Axiell Scandinavia, Bombardier Transportation, Cambio Healthcare Systems, DB Schenker, Polystar, PRI Pensionsgaranti. Nytt ramavtal tecknades med Com Hem.



Q4

Avega Group visade en omsättningsökning med 24 procent. Vi stärkte positionen ytterligare under fjärde kvartalet med ett gott inflöde av nya affärer i alla regioner. Fler specialister rekryterades och vi utökade säljkapaciteten i Öresundsregionen. I Stockholm var vår marknad gynnsam, i Öresundsregionen god men något avtagande på den danska sidan om sundet och i Väst upplevde vi en fortsatt återhämtning av marknadsläget. Avega Group startade under fjärde kvartalet nya verksamheter inom Oracle Applications samt krav- och testledning. Generellt sett var efterfrågan på Avega Groups erbjudande stabil, trots den statsfinansiella turbulensen i eurozonen. Vi påbörjade eller utökade samarbeten med Servera R&S, Qliktech, Nynas Petroleum, Riksbyggen, Apoteket Hjärtat, SVT, Unilabs, CDON, Ericsson (Västregionen), Resurs Bank, Handelsbanken (Öresundsregionen), SAS, Alfa Laval, Beijer Electronics, Solid försäkring, Marginalen Bank, Länsförsäkringar, Nordea och Swedbank. Nya ramavtal tecknades med Solna stad och Stockholms stad. Förlängt ramavtal tecknades med SVT.

Q3

Avega Group utvecklades starkt även under det tredje kvartalet 2011 med en omsättningstillväxt på 35 procent. En rörelseresultatökning på hela 305 procent gav en rörelsemarginal om 8,3 procent. Ett ökat antal outsourcing- och off shore-initiativ skapade nya möjligheter för Avega Group under perioden. Trots oron på finansmarknaderna i USA och Europa var efterfrågan på IT-konsulttjänster i stort sett oförändrad under perioden. Det allmänna konjunkturläget var under det tredje kvartalet starkast i Västsverige, men marknaden för Avega Groups konsulttjänster var god i alla våra regioner. Behovet av specialisttjänster avspeglades även i priserna, som utvecklades positivt för Avega Group. Under tredje kvartalet startade Avega Group samarbeten med bland annat Solna Stad, Green Cargo Logistics AB, Riksbyggen, Yazaki, Dacsa AB, en europeisk samarbetsorganisation, en telekomleverantör samt ett företag inom grossistbranschen. Nya ramavtal tecknades med Mobill och Axiell.



VD har ordet

Stark positionering och solid tillväxt

” 2011 var ett framgångsrikt år för Avega Group. Omsättningen ökade med drygt 35 procent samtidigt som vi förstärkte vår rörelsemarginal till 11 procent. Därmed ökade vi våra marknadsandelar och flyttade fram positionerna hos våra kunder. Under året tillkom sammanlagt 31 nya kunder i Stockholm, Öresund och Göteborgsregionen och våra befintliga kundrelationer stärktes ytterligare genom sex ram- och samarbetsavtal. Genom våra medarbetares specialistkompetens bistod vi våra kunder i affärskritiska projekt. Vår matchningsprincip innebär att vi i alla lägen strävar efter att rätt konsult utför rätt uppgifter hos rätt kund. Vi stödjer våra kunders affär på alla nivåer inom både IT och verksamhetsutveckling. Att ligga i framkant har ett stort värde för oss. Med vår framstående kompetens har vi idag en position hos våra kunder där våra konsulter agerar som rådgivare och visionärer inom sina specifika specialistområden.

Min övertygelse är att vårt arbetssätt och vår kultur med specialiserade dotterbolag är det bästa sättet att bedriva konsultverksamhet. Satsningen på specialistbolag är vår allra starkaste marknadsfördel och helt avgörande för vår fortsatta utveckling. Under året startade vi ytterligare tre nya erbjudanden: *Oracle Applications* inom Oracle-segmentet, *krav- och testledning* inom krav- och verksamhetsanalys, test och kvalitetssäkring, samt *systemintegration* inom integration och tjänsteorienterad arkitektur. Vi återupptog även vår satsning i Göteborg. En av de viktigaste uppgifterna för Avega Group under 2012 är att utveckla våra nya etableringar till fullvärdiga och vinstdrivande verksamheter inom gruppen.

Enligt de undersökningar som finns tillgängliga på marknaden kommer IT-verksamheterna hos våra kunder behöva ta ett ökat ansvar för effektivisering och produktivitetsökning. För att underlätta arbetet kring affärsprocesserna är det av stor vikt att våra kunder förstärker kompetensen inom dessa områden. Avega Groups roll ska därför även i fortsättningen vara att leverera affärsnytta till våra kunder. 2012 har inletts positivt, även om marknaden varit något trögare än tidigare. Det står ännu inte helt klart hur den europeiska skuldkrisen kommer att påverka oss. Med en stark balansräkning och ett framgångsrikt 2011 har vi skapat goda förutsättningar för fortsatt tillväxt under 2012. Det gör vi genom att växa organiskt och vara fortsatt lönsamma. Oavsett hur marknaden utvecklas kommer året att präglas av intensivt arbete med fortsatt utveckling av våra nya och befintliga erbjudanden, med fokus på våra kunders utmaningar och rådande marknadstrender. Med utgångspunkt i våra tydliga värderingar arbetar vi kontinuerligt för att stärka vårt varumärke. Ett varumärke som ska positionera oss som den ledande specialistleverantören inom IT och verksamhetsutveckling.

Jag ser fram emot ett nytt spännande år, där vi tillsammans med våra kunder fortsätter att göra skillnad, skapa framgång och ha roligt tillsammans.”

Stockholm den 4 april 2012

Jan Rosenholm

VD och koncernchef Avega Group

Vår ideologi

Affärsidé

Avega Group är ett konsultföretag med specialiserade dotterbolag inom IT och verksamhetsutveckling. Vår affärsidé är att matcha våra kunders behov med medarbetarnas specialistkompetens och fokus, vilket skapar ömsesidig framgång.

Vision

Avega Groups vision är att vara Nordens ledande konsultföretag inom utvalda specialistområden. Detta inkluderar att vara den mest attraktiva arbetsgivaren och marknadsledande när det gäller våra medarbetares sociala och yrkesmässiga kompetens.

Prioriteringar

I syfte att nå de övergripande målen – kvalitet, lönsamhet och tillväxt – arbetar vi enligt följande strategier:

- **Kvalitet** ska genomsyra alla processer i syfte att skapa en professionell helhet och öka konkurrenskraften. Kvalitet ska mätas som av kunderna och medarbetarna upplevd kvalitet.
- **Lönsamhet** som understödjer framtida tillväxt skapar vi genom långsiktiga kundrelationer och kvalitativa leveranser till våra kunder.
- **Tillväxt** där medarbetaren är vår viktigaste tillgång. Med våra medarbetares unika kompetens har vi en position som ger attraktionskraft hos branschens konsulter och konkurrenskraft om kundernas mest intressanta projekt.

I enlighet med vår tillväxtstrategi expanderar Avega Group där efterfrågan är stark. Kvalitet och lönsamhet prioriteras alltid högst. Vårt starka erbjudande med specialiserade konsulter inom nischade affärsområden har visat sig vara mycket framgångsrikt. Målsättningen är att nya verksamheter ska komplettera nuvarande verksamhet. Det bredare tjänsteutbudet ska därmed knyta nuvarande kunder närmare till Avega Group samtidigt som de befintliga kundrelationerna skapar mervärde.

Värderingar

Kraft, medmänsklighet och professionalism är de värderingar som utgör grunden för vår företagskultur. Tillsammans genomsyrar de allt vi gör inom Avega Group, alltifrån försäljning, rekrytering, kompetensutveckling och ledning, till den enskilde medarbetarens agerande i vardagen hos våra kunder.



Kraft

Vi anställer personer som har vilja och drivkraft att utveckla sig själva och sin omgivning. Vi tror på tydlighet och att våra konsulter vågar ta ställning i viktiga beslut. Det uppnår vi genom att målmedvetet matcha rätt konsult med rätt uppdrag. På så sätt får både konsulten och kunden ut största möjliga värde av samarbetet.

Professionalism

Vi gör bara det vi är riktigt bra på. Därför är vi specialiserade inom utvalda specialistområden – det har både våra kunder och vi själva nytta av. Den höga kompetensen attraherar kvalificerade konsulter som i sin tur är med och säkrar hög kvalitet på våra tjänster.

Medmänsklighet

Medarbetarna är vår viktigaste tillgång. Därför uppmuntrar vi till en företagskultur där personliga egenskaper väger lika tungt som kompetens och där vi får stort utbyte av varandra socialt såväl som professionellt. Det skapar låg omsättning bland medarbetarna, vilket i sin tur leder till kontinuitet hos våra kunder.

Avega Group – en återblick

Avega anställer under våren 2001 sina första medarbetare och passerar 10 medarbetare under året. ICA, Nordea, Ericsson och Scania blir Avegas första kunder.

Alecta, Axfood, Skatteverket, Rikspolisstyrelsen och Siemens tillkommer som kunder. Avega blir partner till Sun inom Java och systemarkitektur. Avega erhåller AA rating från Dun & Bradstreet. Avega klarar alla "AAA"-krav förutom att bolaget är för nybildat.

TV4, Folksam, BGC och SJ tillkommer som kunder. Avega blir en av få prioriterade partners till Sun Microsystems inom Java och systemarkitektur.



Avega grundas i december av Lars-Erik Eriksson (styrelseordförande) och Jan Rosenholm (VD).

Skandia, AMF Pension, SPP, Statoil och AMS tillkommer som kunder.

Handelsbanken och Swedbank tillkommer som kunder. Avega passerar 50 medarbetare under året.

Länsförsäkringar, Tele2, St Jude, Amadeus, IDG, ESV, SonyEricsson, Svenska Spel, PPM, Linkon, IBM, Astando och Unibet tillkommer som kunder. Avega passerar 100 medarbetare under året.

TeliaSonera, If, Bokus, SBAB, SSAB, Green Cargo, Swedish Match, Skanska och Net Entertainment tillkommer som kunder. Avega byter namn till Avega Group och expanderar geografiskt genom etablering i Öresunds- och Göteborgsregionerna. Ett dotterbolag inom Infrastruktur startas. Avega Group blir utnämnd till en av "Snabbväxarna" av Affärsvärlden och Ahrens Rapid Growth och tilldelas AAA för högsta kreditvärdighet. Avega Group passerar 200 medarbetare under året.

Avega Group utökar erbjudandet med fem nya dotterbolag inom Strategi, Strategisk Arkitektur, Portal, Strategisk förvaltningsstyrning och Strategisk IT-rådgivning, det senare i samarbete med Radar Group International. Första ramavtalet i Öresundsregionen (Alfa Laval). Nya kunder under året är bland annat Bisnode, Svea Ekonomi, Com Hem, Netset, Axis, Klarna, Securitas Direct, Kuoni, Diaverum, Blocket.se, Aberdeen Property Investors, Solna Stad, Sobi, Exportkreditnämnden och Försvarets Materielverk. Avega Group noteras på NASDAQ OMX Stockholm.



OMX, SVT, Cision, DICE, Netwise, Moderna Försäkringar, UC, Extenda, Strålfors, SOS, Itello, Telenor, Wipcore, TeliaSonera, Posten, SEB och Cinnober tillkommer som kunder. Avega passerar 170 medarbetare. Avega blir Microsoft Gold Partner. SAP- och BI-verksamhet startas inom koncernen. Avega listas på First North som drivs av NASDAQ OMX.

Ikano Bank, Teracom, Vattenfall, ABB, Luftfartsverket och MTR tillkommer som kunder. Stora framgångar med ramavtal. Stark ökning av uppdrag att effektivisera olika delar av kundernas organisationer och processer. Störst tillväxt av alla noterade konkurrenter trots finanskris.

Nya erbjudanden inom Oracle Applications, krav- och testledning samt systemintegration. Exempel på nya kunder är AMF Pension, MMS, Atlas Copco, PRI, DB Schenker, Mobill, CDON Group, Axiell Scandinavia, Servera, Green Cargo Logistics AB, Riiksbyggen, Xrail, TeliaSonera, Nynas Petroleum, Apoteket Hjärtat, Stockholms Stad, Havs- och vattenmyndigheten. Förstärkning med sex ram- och samarbetsavtal. Avega Group passerar 350 medarbetare under året.

Vår affär

Avega Group är ett konsultföretag med specialiserade dotterbolag inom IT och verksamhetsutveckling. Vi stödjer våra kunder i utvecklingen av Nordens mest komplexa och spännande projekt. Avega Groups affär bygger helt och hållet på de krav som våra kunder ställer på sina leverantörer när det gäller att kunna tillhandahålla relevant specialistkompetens. Med en större geografisk spridning når vi nya marknader och säkerställer en fortsatt tillväxt.

En nära och djup kundrelation gör att vi har mycket god kunskap om kundens behov. Många av våra kunder investerar i nya projekt i syfte att vidga affären och ta marknadsandelar, alternativt åstadkomma effektivisering och kostnadsbesparing. I ett stort antal av dessa projekt innehar Avega Group nyckelroller. Våra framgångsfaktorer är matchningen mellan kompetens och uppdrag samt organisk tillväxt enligt våra krav på kvalitet och lönsamhet.

Matchningsprincipen

Matchningsprincipen 1:1 är ett löfte om att Avega Group i alla lägen strävar efter att nå 100 procent matchning mellan kund och konsult. Kunden ska få den bästa konsulten till det aktuella uppdraget och konsulten den bästa utmaningen. Principen leder till att rätt konsult utför rätt uppgifter hos rätt kund. Varje konsult är delaktig i hela matchningsprocessen. Vi anser att den viktigaste komponenten i kompetensutvecklingen är att man som konsult utför relevanta uppdrag utifrån sin kompetensprofil och att uppdraget tillför nya dimensioner som ger inspiration.



Hela teamet på Post Nord, Stockholm. Från vänster: Hans Fällborg (Post Nord), Carl-Johan Bergkvist (Avega Group), Torbjörn Dahlén (Avega Group), Lars Fristedt (Post Nord), Daniel Carlberg (Post Nord), Ninna Rexed (Post Nord), Ella Carlsson (Post Nord), Pontus Leander (Post Nord), Joakim Atterhall (Avega Group), Per Neding (Avega Group), Florence Carlén (Post Nord), Max Olander (Post Nord), Jan Bruun Andersen (Post Nord), Håkan Alexander (Avega Group) och Joakim Strömberg (Post Nord).



Från vänster: Markus Lund, Avega Group, tillsammans med Sassan Rabet, Deputy CEO och Günther J. Ferk, CEO, Xrail



Matchningsprincipen

Matchningsprincipen 1:1 är ett löfte om att Avega Group i alla lägen strävar efter att nå 100 % matchning mellan kund och konsult. Kunden ska få den bästa konsulten till det aktuella uppdraget och konsulten den bästa utmaningen. Principen leder till att rätt konsult utför rätt uppgifter hos rätt kund. Varje konsult är drivande när det gäller val av kunduppdrag. Vi anser att den viktigaste komponenten i kompetensutvecklingen är att man som konsult erbjuder relevanta uppdrag med tanke på kompetensprofilen och att uppdraget tillför nya dimensioner som ger inspiration.

Specialistkompetens

Den enskilt viktigaste framgångsfaktorn bakom lyckade förändringsprojekt är förmågan att nyttja rätt kompetens vid rätt tillfälle. Rätt kompetens är idag i dessa sammanhang synonymt med specialistkompetens, en garanti för att den teknik eller metodik som ligger till grund för förändringen tillämpas på ett för situationen optimalt sätt. Oavsett om uppdraget avser att analysera strukturen i en organisation, eller om det är att utveckla komponenter i ett tekniskt ramverk, så är graden av specialisering direkt avgörande för resultatet. Avega Groups princip för matchning av rätt kompetens med kundens uppdrag har varit förutsättningen för vår organiska tillväxt med kvalitet och lönsamhet i mer än ett decennium. Matchningsprincipen är fundamentet som ligger till grund för vår vision – att bli Nordens ledande konsultföretag inom utvalda specialistområden.

Unik position

Avega Group erbjuder specialister med gedigen erfarenhet. Detta har genererat långvariga samarbeten med Sveriges största konsultköpare, vilka ställer allt högre krav på kvalitet och relevant erfarenhet med hög leveransförmåga över tiden. De utmaningar och förtroenden vi har hos våra kunder är även av avgörande betydelse när det gäller Avega Groups förmåga att attrahera och behålla marknadens bästa konsulter. Konsultens trygghet i att tillhöra en stabil organisation samt vetskapen om att uppdragen som erbjuds ger utmaning och kompetensutveckling har gjort det möjligt för Avega Group att växa organiskt, vilket är unikt inom konsultbranschen.

Genom att tillhandahålla specialistkompetenser inom en bred tjänsteportfölj gör vi skillnad och skapar framgång – för våra kunder, medarbetare och aktieägare. Vår styrka ligger i förståelsen för våra kunders behov av förändring. Vi anpassar oss i en föränderlig marknad, där hög grad av entreprenörskap är vår drivkraft.

Våra tjänsteerbjudanden

Systemintegration

Inom Systemintegration arbetar vi med att designa och bygga IT-stöd för affärsprocesser som löper över kundens samtliga IT-system. Det gör vi genom att etablera en skalbar och robust integrationsarkitektur och därefter bygga integration mellan system på ett strukturerat sätt, alltid med kundens verksamhet i fokus. Vi hjälper kunden hela vägen från processer och organisation till teknik – allt för att få ut fullt värde av en tjänsteorienterad arkitektur. Vi har erfarenhet och kunskap av att arbeta med de flesta av de marknadsledande plattformarna och verktygen inom integrationsområdet.



Portalplattformar

Avega Group erbjuder specialister inom Microsoft SharePoint, en plattform som täcker flera områden för att bygga olika typer av tillämpningar på interna och externa webbplatser med den gemensamma nämnaren "samarbete kring information". Användningen av samarbets- och informationsplattformar har utvecklats till att få en central roll i våra kunders affärsverksamhet. Vi erbjuder SharePointspecialister inom de discipliner som krävs för att framgångsrikt välja och implementera lösningar baserade på Microsoft SharePoint.

Projekt- och programledning

Vi erbjuder specialistkonsulter som genom projekt- och programledning leder förändringar för IT och verksamhet. Våra specialister besätter nyckelpositioner både i projekt- och linjeorganisation för att realisera företagets strategi och mål. Med mångårig erfarenhet och expertkompetens hjälper vi företag att möta sina utmaningar på ett framgångsrikt sätt och vi verkar såväl inom som mellan IT och verksamhet.





Strategisk Arkitektur

Genom vårt erbjudande Strategisk Arkitektur skapar vi förutsättningar för att våra kunders IT-investeringar ska uppfylla affärens mål och visioner på kort och lång sikt. Genom erfarna, affärsorienterade arkitekter och ledare med hög teknisk kompetens och helhetsperspektiv, skapar vi en kedja av kommunikation och ömsesidig förståelse mellan verksamhet och IT. Vi är specialiserade på affärs-, informations-, integrations- och lösningsarkitektur, och hur dessa samverkar så att IT-strategi möter affärsstrategi. Realisering av dessa lösningar skapar maximalt värde över tid.

Krav- och testledning

Avega Group erbjuder specialister inom områdena krav- och verksamhetsanalys samt test och kvalitetssäkring. Vi stöttar organisationer i arbetet med effektivisering av verksamhetens processer och IT-stöd, från identifiering av behov till kvalitetssäkrat införande. Vårt fokus är affärsnytta och kvalitet och det uppnår vi genom att skapa samsyn och fungerande kommunikationen mellan verksamhet och IT/leverantör. För att nå resultat krävs ledarskap kombinerat med verksamhetsförståelse och spetskompetens inom krav- och testmetodik, vilket våra specialister besitter.



Oracle Applications

Avega Group erbjuder specialister inom Oracle Applications med fokus på Oracles affärssystem och integrationsplattformar. Vi är specialiserade inom områdena applications, middleware och integration. Våra seniora konsulter erbjuder djup Oracle-kompetens och stödjer våra kunder genom hela systemlivscykeln. Tjänsterna omfattar bland annat uppdrag inom förstudier, systemarkitektur, upphandlingsstöd, projektledning, systeminförande och kvalitetssäkring. Genom tydlig kravhantering, effektiva projekt och god förvaltning får kunden ut största möjliga affärsnytta av sina investeringar.

Enterprise Web

En strategisk online-närvaro, bland annat i form av social business och social collaboration, blir allt viktigare för företag och organisationer och dagens tekniska möjligheter är enorma. Vi erbjuder erfarna konsulter inom området Enterprise Web: verksamhetsanalytiker, projektledare, arkitekter och tekniska experter. Experthjälp inom detta område ska säkra att våra kunders organisationer får en stark koppling mellan sin affärsstrategi och webb-/onlinestrategi. Detta i kombination med en framtidssäkrad webbarkitektur skapar förutsättningar för förändrings- och förvaltningsbarhet.



SAP

Avega Group erbjuder specialister inom SAP där vi hjälper våra kunder att effektivisera sin verksamhet samt att skapa differentierande och värdeskapande processer. Detta uppnås genom våra seniora konsulter som levererar effektiva och flexibla SAP-lösningar. Vi har djup kompetens inom SAP:s applikationer och teknik och har även omfattande kunskap om hur SAP-lösningar samverkar med kundens övriga IT-landskap. Vi erbjuder marknadens ledande SAP-kompetens inom arkitektur och rådgivning, strategier och produktutvärdering, projektledning och implementering av SAPs plattform och lösningar.



Business Intelligence

Vårt erbjudande inom Business Intelligence är inriktat på verksamhetsstyrning och beslutsstöd genom system för planering, uppföljning och analys av verksamhetsinformation. Tjänsterna omfattar bland annat rådgivning, utredning och implementation av såväl system som processer. Avega Group har inom Business Intelligence erfarna konsulter i alla relevanta roller: från DW-arkitekt, ETL-utvecklare, till projektledare, kravanalytiker och BI-ansvariga. Vi realiserar lösningar baserade på datalager och verktyg för styrkort, analys och rapportering, vilket hjälper våra kunder att fatta bättre beslut.

Strategisk analys och verksamhetsutveckling

Inom ramen för Strategisk analys och verksamhetsutveckling hjälper vi våra kunder att nå ökad konkurrenskraft och förändringshastighet. Vi levererar strategisk analys med ett helhetsperspektiv där struktur, operationell verksamhet, organisation, resurser och teknologi samspelar. Därefter förmedlar vi förändrings- och programledning som ökar kundens förmåga att etablera goda utvecklingsmöjligheter och leverera tillfredställande resultat. För att skapa ett heltäckande erbjudande navigerar vi kronologiskt med start i strategisk planering genom förändringsledning och programledning för att exekvera strategier.



Systemarkitektur

Vi erbjuder systemarkitekter som hjälper kunderna att göra de rätta taktiska systemvalen. Arkitekten är fortfarande aktiv systemutvecklare och känner till de ansedda programspråken, mönstren, ramverken, verktygen och metoderna för att skapa och kvalitetssäkra programvara. Många års erfarenhet som systemutvecklare ger arkitekten kompetensen att översätta verksamhetens behov till tekniska lösningar och förklara dess fördelar och ekonomiska konsekvenser.



Systemutveckling

Avega Groups systemutvecklare innehar specialistkompetens och vi hjälper kunden att korta utvecklingsprocessen, kvalitetssäkra leveranser och kostnadseffektivisera utvecklingsarbetet. Genom hög kompetens inom aktuella teknikplattformar, utvecklingsverktyg och metodområden applicerar vi vårt kunnande för att realisera kundens mål. Våra systemutvecklingsledare behärskar såväl traditionella som moderna projektstyrningsmodeller och har stor vana av att införa och leda agila arbetssätt som Scrum och Kanban i organisationer.

Strategisk affärsoptimering

Vi erbjuder marknaden strategisk affärsoptimering på övergripande och lokal nivå. Vi hjälper företag/organisationer att analysera, utveckla och effektivisera sina IT-verksamheter och processer. Våra viktigaste verktyg är vår kompetens och erfarenhet, vår benchmarking-databas samt omvärldsanalys. I våra tjänster ingår CIO-rådgivning, IT-strategi och IT-strategisk rådgivning, IT-strategiska benchmarks, outsourcing-analys, IT-transformation/realisering samt sourcing-strategi. Resultatet ger kunden beslutsunderlag att bli mer konkurrenskraftig samt stödja de interna affärsprocesserna på ett mer proaktivt sätt.



IT-infrastruktur

Inom IT-infrastruktur arbetar vi med metoder och tekniker för att koppla samman den tekniska infrastrukturen så att den stödjer verksamhetskraven. Vi har specialistkompetens inom IT-infrastruktur där vi erbjuder tekniska projektledare, infrastrukturarkitekter och infrastrukturenspecialister. Vi fokuserar på det taktiska och operativa, genom att erbjuda kompetenser i form av konsulter och team med stor erfarenhet av IT-infrastruktur, arkitektur och den underliggande infrastrukturen bestående av plattformar och tillgänghetslösningar. Med hög förståelse för kundens verksamhet bidrar vi till att skapa trygghet i IT-infrastrukturen.

Strategisk förvaltningsstyrning

Inom strategisk förvaltningsstyrning tar vi fram modeller för styrning och förvaltning av IT ur ett övergripande perspektiv samt hjälper kunderna i outsourcingprocesser. Vi utgår från kundens strategier för att ta fram taktiska planer, så att dessa kan realiseras i den operativa processen. För att få bästa möjliga effekt av IT utgår vi ifrån tre kompetensområden: IT Service Management, förvaltningsledning och ledningsstöd. Erbjudandet omfattar både tjänster såsom analyser och utredningar, och roller såsom coacher och IT-ledarroller inom våra kompetensområden.



Marknad – trender och tendenser

Ökningen av de svenska IT-budgetarna beräknas enligt Radar Group vara i genomsnitt 1,5 % för 2012. Detta innebär krav på IT-verksamheterna att producera lika mycket IT-stöd som tidigare men till en lägre summa. Denna utveckling ställer högre krav på effektivitet, vilket gynnar Avega Group. Med vårt mångfacetterade tjänsteerbjudande får vi ökat förtroende av våra kunder. Dessutom efterfrågas kontinuerligt Avega Groups tjänster som rådgivare och stöd i både planering och genomförande av stora förändringsarbeten.

Affärsdrivna förändringar som drivkraft

Verksamhetssidan ställer idag allt högre krav på att data i affärstödet ska uppdateras så snabbt som möjligt, helst i realtid, och med detaljerad information. Förändringar på affärssidan är också drivkraften bakom tillväxten för integrationsprojekt av olika slag. Integration och tjänster kring integration är med andra ord en marknad i utveckling och ett område med hög prioritet bland IT-beslutsfattarna. Tillsammans ställer detta krav på ökad samverkan mellan verksamhet och IT samt att produktions- och affärssidan kan mötas i samförstånd om vad som är genomförbart.

Verksamhetsdrivna IT-prioriteringar 2012

När Radar Group bitt de svenska företagen lista sina prioriterade investeringar inför 2012 hamnar affärssystem på första plats, liksom tidigare år. E-handel mellan svenska företag har ökat år efter år och idag har vart fjärde svenskt företag e-handel. Var femte omsatt krona kommer idag från e-handel, vilket samtidigt ökar behovet av e-fakturerings.

Trender 2012

Outsourcing fortsätter

De flesta stora företag och organisationer fortsätter att outsource förvaltning och utveckling av IT-tjänster. Trenden sprider sig även till medelstora företag, vilket skapar behov av nya tjänster inom inköp, beställning, ledning och teknikstyrning hos kunderna. Offentlig sektor har hittills varit underrepresenterad vad gäller outsourcing, men här väntas en ökning ske framöver.

Kundernas köpbeteende

Kunderna fortsätter att styra sina inköp av IT-tjänster till färre leverantörer med ett bredare utbud. Affärssidan får nu stå för en större del av IT-inköpen än tidigare. Det har också blivit vanligare att kunder köper paketerade tjänster.

Molnigt vid horisonten

Molntjänster ökar starkt på marknaden med 30 procents tillväxt per år. Framförallt kommer molnet fortsätta växa i konsumentledet. De stora verksamheterna avvaktar än så länge inom strategiska områden av säkerhets- och tillförlitlighetsskäl. I och med att allt fler företag väljer molntjänster istället för egna lösningar kommer

Verksamhetsdrivna prioriteringar 2012

1. Affärssystem (ERP)
2. Mobila lösningar
3. Business Intelligence (BI)
4. Kundrelationshantering (CRM)
5. E-faktura
6. Ärendehantering
7. E-handel
8. Informationshantering (ECM)
9. Sociala nätverk/Webb 2.0
10. Utbildning/kompetens

Källa: IT Radar 2012, Radar Group

IT-avdelningarna få en förändrad roll. När en allt större del av verksamheten läggs över till molnet behöver vi anpassa vårt arbetssätt till denna förändring.

Kostnadseffektiva investeringar

Alla kunder lever under tryck att effektivisera sin verksamhet, både på IT-sidan och affärssidan samt göra mer inom ramen för samma budget. Detta ställer krav på att använda budgeten klokare och att skapa nytt, funktionellt verksamhetsstöd istället för att lägga pengarna på upprätthållande åtgärder.

Ökad standardisering vad gäller mjukvara

Andelen egenutvecklade system minskar sakta till förmån för inköp av standardiserade affärssystem. Allt eftersom marknaden för standardsystem utvecklas täcker lösningarna fler områden. Den del av budgeten som läggs på egenutvecklade lösningar styrs alltmer mot tjänster som stödjer företagens kundnära processer.

Mobila lösningar

Kundernas efterfrågan på mobila lösningar ökar. Man ser allt fler möjligheter att öka intäkter, spara kostnader eller förbättra kvaliteten i verksamheten. Tekniken har utvecklats så att den nu möjliggör säkra lösningar på de flesta av kundernas önskemål.

Avega Groups styrkor

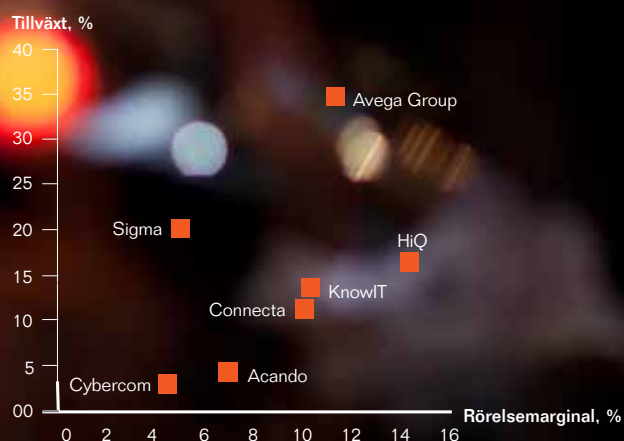
Den genomgående höga kompetens- och erfarenhetsnivån hos Avega Groups medarbetare gör oss till en mycket kvalificerad

leverantör. Vår lyhördhet för förändringar i omvärlden och rådande marknadstrender, samt vår förmåga till anpassning, gör oss till en stark aktör oavsett konjunkturläge. Lösningar inom outsourcing och standardisering av affärssystem eller plattformar har en ökad efterfrågan bland våra kunder. Avega Groups tjänsteerbjudanden utvecklas i linje med efterfrågan och har under 2011 breddats med utökade tjänster inom Oracle Applications, krav- och testledning samt systemintegration.

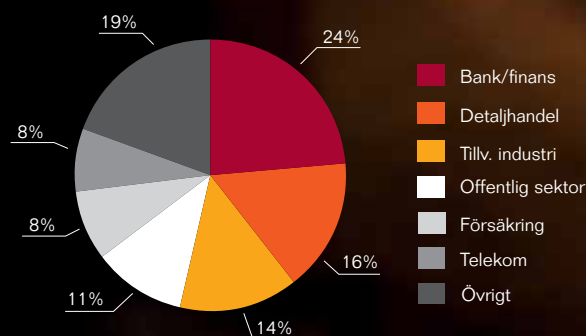
Konkurrenssituation

Marknaden för konsulttjänster inom IT och verksamhetsutveckling är mogen och kraftigt konkurrensutsatt från såväl regionala som nationella och globala aktörer. Avega Group möter olika konkurrenter beroende på vilken typ av uppdrag och kompetens som efterfrågas. Konkurrensen utgörs övergripande av företag som erbjuder IT-konsulttjänster, managementkonsulttjänster och även konsultmäklare. Vi konkurrerar främst med medelstora nordiska aktörer och mindre nischade regionala aktörer. På marknaden möter vi även globala aktörer med outsourcing-åtaganden som vill vidga sina leveranser av kringliggande tjänster. Viktiga konkurrensfördelar för Avega Group är specialistkompetens inom utvalda områden i ett brett tjänsteerbjudande, närvaro inom samtliga branscher och senior kompetens hos samtliga konsulter.

Konkurrentjämförelse 2011



Avega Groups omsättning per bransch 2011



Kunder

Under 2011 upplevde Avega Group samma mönster i samtliga regioner. Behovet av våra specialisttjänster var starkare än i normalkonjunktur med en uppåtgående marknadstrend under det första halvåret. Under hösten upplevde vi en återgång till en normal efterfrågan. Vår lyhördhet för förändringar i omvärlden och vår förmåga till anpassning gör oss till en stark aktör oavsett konjunkturläge.

Marknad

Avega Group stärkte sin position ytterligare under hela året 2011 med ett gott inflöde av nya affärer i alla regioner. Fler specialister har rekryterats i varje region och vi har en utökad säljkapacitet i Öresundsregionen. I Stockholm har vår marknad varit gynnsam, i Öresundsregionen god men något avtagande på den danska sidan om sundet och i Väst upplever vi sedan ett år tillbaka en återhämtning av marknadsläget sedan fordonskrisen. Sammantaget ger avslutningen av året positiva tillväxtmöjligheter för våra tjänster inför 2012. Efterfrågan på Avega Groups erbjudande är fortsatt god, även om vi märker ett tydligt kostnadsfokus hos många kunder samt en försiktighet att starta nya projekt. Detta tillskriver vi den finansiella oron i eurozonen.

Kunder

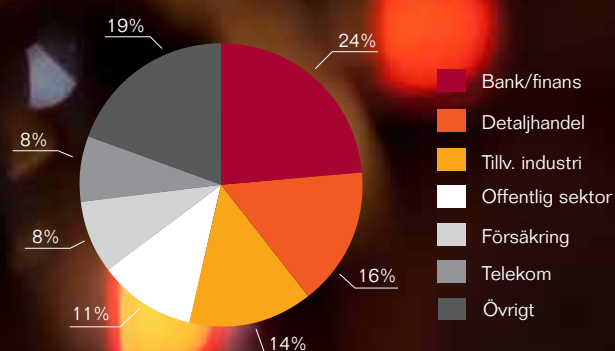
Jämfört med föregående år har fördelningen av omsättningen per bransch inte förändrats nämnvärt. Fördelningen av omsättningen mellan segmenten innebär en mycket god riskspridning. Ramavtalen utgör en viktig bas för Avega Groups affärsverksamhet. Uppdrag hänförliga till de dryga 40 ramavtalen står för cirka 90 procent av Avega Groups omsättning. För Avega Group ger ramavtalen ett stabilt inflöde av uppdragsförfrågningar. De kunder som har exponering mot länder där den finansiella oron gradvis tilltagit har under hösten justerat ner sina prognoser inför 2012, men ser man till hela Avega Groups kundportfölj aviserar kunderna i genomsnitt i stort sett oförändrade IT-budgetar.

Tillströmningen av nya kunder har varit god under 2011 och vi har utökat vår kundbas bland annat inom bank, e-handel och tillverkande industri. Vi har påbörjat samarbeten med, förlängt eller utökat ramavtal med Com Hem, Polystar, Servera R&S, Green Cargo Logistics AB, Qliktech, Nynas Petroleum, Mobill, Axiell, Solna Stad, Riksbyggen, Yazaki, Dasca AB, Apoteket Hjärtat, SVT, Unilabs, CDON, Stockholms Stad, Ericsson (Västregionen), Resurs Bank, Handelsbanken (Öresundsregionen), SAS, Alfa Laval, SVT, Beijer Electronics, Solid försäkring, Marginalen Bank, Länsförsäkringar, Nordea och Swedbank.

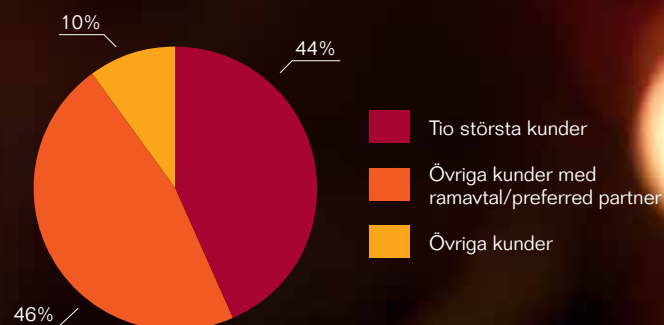
Våra kunder ställer höga krav på tjänster inom IT och verksamhetsutveckling och vi är stolta över att ha fått fortsatta förtroenden hos många befintliga kunder under året. Outsourcingtrenden har fortsatt som förväntat inom både privata och offentliga verksamheter och Avega Groups erbjudanden kopplat till denna har rönt stort intresse. Vi har under året utökat med fler uppdrag inom verksamhetskonsulting hos våra bankkunder. Inom telekom och försäkring har Avega Group tagit strategiska roller inom process- och produktutveckling.

De största kunderna 2011 var Ericsson, ICA, Handelsbanken, Länsförsäkringar och Nordea. Avega Groups tio största kunder stod sammantaget för 44 procent av omsättningen under året.

Avega Groups omsättning per bransch 2011



Avega Groups omsättning per kundkategori 2011



Kund	Ramavtal/ preferred partner ¹³	IT-ledning	Arkitektur/ Utveckling	Affärssystem	Business Intelligence	Infrastruktur	Strategi/ verksamhetsutv.
Alfa Laval	R	•	•				
Axfood	R	•	•	•		•	
Axiell	R						
Betsson	R	•	•			•	
Com Hem	R	•	•			•	
Cinnober	P	•	•				
Dice	P	•	•				
Ekonomistyrningsverket	R	•	•				
Folksam	R	•	•	•	•	•	•
Handelsbanken	P	•	•	•	•	•	•
ICA	R	•	•			•	
Itello	P	•	•				
Luftfartsverket	R	•	•				
Länsförsäkringar	R	•	•	•	•	•	
Marginalen Bank	R	•	•				•
Mobill	R		•				
Net Entertainment	P	•	•	•	•	•	
NASDAQ OMX	R	•	•	•	•	•	
Nordea	R	•	•	•	•	•	
Posten	R	•	•				
Pensionsmyndigheten	R	•	•				
Rikspolisstyrelsen	P	•	•			•	•
Sandvik	R		•	•	•		
Skandia	P	•	•	•	•	•	•
Solna stad	R	•	•			•	
Stockholms stad	R						•
SVT	R		•				
Swedbank	R	•	•		•	•	
Swedish Match	P	•	•		•	•	•
Tele2	R	•	•	•	•	•	
Nischbank	R	•	•	•	•	•	•
Telekomaktör	R	•	•	•	•	•	
Nordiskt försäkringsbolag	R	•	•		•	•	•

1) Ramavtal = kunden skriver avtal med ett begränsat antal utvalda leverantörer, att under en avtalsperiod om två till tre år nyttja endast deras konsulter. Kvalitet, hög kompetens, referenskunder och stark finansiell ställning är viktiga parametrar när kunder väljer ramavtalsleverantörer. Ramavtal ger ett stabilt orderflöde men kan ha en hämmande effekt på prisutvecklingen.

2) Preferred partner = ett begrepp som används för kunder som inte arbetar med ramavtal. Innebörden är ofta densamma, det vill säga att Avega Group får alla förfrågningar inom ramen för vår kompetens. Skillnaden kan vara att priserna och volymerna inte är lika hårt reglerade som i ett ramavtal.



” Avega Group var för oss ett självklart val när det kom till denna viktiga roll. Med deras djupa kompetens och långa erfarenhet inom Business Intelligence har de ett unikt erbjudande. Vi är väldigt glada över att Avega Group kommer fortsätta vara rådgivare åt oss inom detta område.

Maria Nicholl,
Vice President Business Development
Swedish Match Scandinavia Division

Swedish Match – Swedish Match Scandinavia Division

Uppdrag

Swedish Match Scandinavia Division ansvarar för att utveckla, marknadsföra och sälja marknadsledande varumärken inom framförallt snus och tändprodukter på den skandinaviska marknaden. Bland företagets mest välkända varumärken finns General, Ettan, Göteborgs Rapé, Onico och Solstickan. Marknaden för snus har blivit allt mer konkurrensutsatt de senaste åren, samtidigt som nya regleringar kring marknadsföring och höjda skatter ställer högre krav på innovation och effektivitet. För att möta förändringarna på marknaden arbetar man ständigt med att utveckla sitt erbjudande till såväl konsumenter som kunder, det vill säga

återförsäljare. Ett sätt är att arbeta med Business Intelligence, där man på ett strukturerat sätt använder data för att uppnå konkurrensfördelar. Detta innebär exempelvis att stödja en effektiv uppföljning av verksamheten, nå ökad kunskap om kundernas utveckling och bakomliggande orsaker samt hitta vägar att dela denna kunskap med kunderna för ökad lönsamhet för båda parter. Arbetet med Business Intelligence stöds av både verksamhetsprocesser och system (det vill säga datalager, rapport- och analysverktyg på såväl traditionella som mobila plattformar). Avega Group fick under 2011 förtroendet att ansvara för Business Intelligence på Swedish Match Scandinavia Division.



Utmaning

I denna för divisionen så viktiga roll ansvarade Avega Group för att:

- säkerställa att system- och processtödet inom Business Intelligence utvecklades enligt verksamhetens behov på kort och lång sikt
- stödja organisationens användning av data för ett mer faktabaserat beslutsfattande
- delta i förbättringsprojekt där analys av data var en viktig del
- arbeta med såväl planerad kompetensutveckling som löpande handledning inom organisationen

Viktiga egenskaper för rollen var hög leveranskapacitet och ett stort kunnande om verksamheten för att kunna vidareutveckla arbetet inom Business Intelligence.

Resultat

Under året har arbetet med Business Intelligence resulterat i ökad konkurrensförmåga för Swedish Match på flera sätt. Exempelvis har divisionen infört mobil Business Intelligence på iPads för Swedish Matchs säljkår för att möjliggöra en mer affärsorienterad och faktabaserad kunddialog. Man har även infört stöd för effektivare tillgång till mer detaljerad lönsamhetsuppföljning. Utöver detta har Avega Group varit delaktiga i att utveckla divisionens processer och organisation inom Business Intelligence utifrån divisionens förväntningar och behov.

På bilden: Daniel Schmidt, Avega Group

A photograph of two men in business attire. The man on the left is wearing a dark suit and shirt, and the man on the right is wearing a grey blazer over a light blue shirt. They are both smiling and looking at each other. The background is a blurred indoor setting with large, colorful abstract shapes in yellow and green.

Relevant Information – en plattform för framtidens affärer

Uppdrag

Relevant Information ingår i Bisnodekoncernen som är Europas ledande utgivare av digital affärsinformation med tjänster inom kredit-, marknads- och affärsinformation. Relevant Information samlar in, förädlar och kvalitetssäkrar information i Sverige. Informationen hämtas huvudsakligen från offentliga källor som till exempel Bolagsverket, Lantmäteriet, Statistiska centralbyrån och Transportstyrelsen. Genom hög tillgänglighet och flexibilitet levereras rätt information för kundens behov.

Avega Group fick i uppdrag att analysera och bedöma Relevant Informations befintliga systemlösningar tillsammans med de behov och krav bolaget har för sin framtida utveckling. Utifrån detta kunde Avega Group ta fram en beskrivning för målarkitektur med rekommendationer gällande nya teknikval. Man hade även en drivande roll i arbetet med att etablera den nya arkitekturen samt att implementera ett antal referenslösningar i denna. Avega Group verkade under uppdraget i rollerna systemarkitekt, systemutvecklare, tillförordnad IT-chef, scrum master och projektledare.



” Arkitekten har satt den logiska arkitekturen, tagit fram val av teknik och en roadmap för etablering av den nya miljön. Avega Groups konsulter har haft bra idéer om ordningen för att bygga upp våra tjänster i den nya arkitekturen och om hur vi kan återanvända komponenter. Teamen har drivits så att de har kunnat hålla en hög utvecklingstakt.

Christina Freese Ingesson, VD Relevant Information

Utmaning

Relevant Information vill kunna tillhandahålla effektiva och moderna lösningar vilket bland annat gjordes genom att kontinuerligt ersätta de befintliga legacy-lösningarna i en ny plattform. Avega Group agerade på en övergripande strategisk nivå såväl som i den faktiska utvecklingsprocessen i de olika teamen. Etableringen av den nya arkitekturen skedde i samband med skarpa utvecklingsprojekt. En ny logisk arkitektur och teknisk målmiljö implementerades vintern 2010/2011. Därefter levererades ett antal projekt och lösningar i miljön, där samtliga följde den satta målarkitekturen. Avega Group var också drivande och stöttande i införandet av agil systemutvecklingsmetodik, vilket bidrog till ett snabbare arbetssätt.

Resultat

Genom den nya arkitekturen har Relevant Information fått en bra grund för den fortsatta utvecklingen av sina tjänster. Genom de tekniska förbättringarna har även ett antal manuella moment ersatts av automatiserade. Relevant Information har idag ökad efterfrågan både inom befintliga och nya domäner och kan möta detta på ett bättre sätt till följd av de tekniska förbättringarna. Ytterligare ett resultat av den nya arkitekturen är att Relevant Information allt oftare levererar lösningar som sträcker sig längre ut mot slutkunderna. Ett exempel är dataleveranser där kunderna numera önskar informationen i form av en tjänst, istället för att själva behöva utveckla lagringsmöjligheter och funktionalitet såsom tidigare varit fallet.

På bilden: Mattias Eklöv och Peter Frändberg, Avega Group, tillsammans med Petra Dolata, Relevant Information

ICA – Matkassen

Uppdrag

Med tjänsten ICA Matkassen erbjuder ICA sina butiker och kunder färdigpackade matkassar med tillhörande specialkomponerade, näringsriktiga veckomenyer via hemsidan. ICA tar därmed position på den växande middagskasse-marknaden. Avega Group hade en aktiv roll i utvecklingen av systemet bakom ICA Matkassen. Med sin specialistkompetens inom applikations- och systemarkitektur kvalificerade man sig för att, i dialog med affärsutvecklingssidan inom ICA, specificera den tekniska lösningen för ICA:s behov. Avega Group hade även en drivande roll i utvecklingsarbetet, där användandet av agila metoder enligt LEAN var en viktig faktor för att klara tidsramarna. Applikationsarkitekturen byggdes på Microsoft-plattformen och baserades på open source och mikroramverk. Detta för att stödja den agila systemutvecklingen, som ger stora möjligheter att förändra och vidareutveckla system.

Utmaning

Systemet för ICA Matkassen byggdes som tre sammansatta applikationer: en för kundytan med dess olika valmöjligheter, en administrationsyta där kundinformation och recept kan redigeras samt en applikation där abonnentdata sammanställs. Dessa data skulle därefter kommuniceras vidare till ICA:s övriga system för ett antal olika funktioner:

- som beställningsunderlag till butikerna
- för betalning via ICA-banken
- för registrering i ICA:s CRM-system
- för internfakturerings genom ICA:s ekonomisystem
- till ICA:s kundtjänstsystem för support och återkoppling på frågor om tjänsten

Den största utmaningen i projektet var den korta utvecklingstiden. Man hade endast sex veckor från utvecklingsstart till dess att en första version började testas på ett urval av ICA:s butiker och kunder. Denna pilot var en del av det agila arbetssätt enligt LEAN som implementerades av Avega Group. Detta innebar att de 400 kunder som ingick i testgruppen kunde pröva tjänsten fullt ut, om än på en förenklad version av systemet. Mottagandet hos testgruppen blev vägledande för den fortsatta utvecklingen, varför det var viktigt att inte låsa sig till en lösning.

En avgörande faktor för att hålla den höga arbetstakt som krävdes, var att använda sig av automatiserade tester. Därmed säkerställdes att inga problem skulle uppstå vid driftsättning.

Resultat

I februari 2011 lanserades ICA Matkassen i full version, med stöd för fler val och stora kundvolym. Tjänsten rönt ett betydligt större intresse än förväntat, från såväl butiker som kunder. Projektet levererades inom utsatt tid, till rätt kostnad och kvalitet. Sedan lanseringen har systemet vidareutvecklats med ytterligare funktionalitet utan driftstopp.

Det faktum att ICA kunde pröva tjänsten på en kundgrupp efter bara några veckors utvecklingstid, minskade de ekonomiska riskerna för ICA betydligt. Kundgruppens test av prototypen bildade ett tydligt beslutsunderlag, utifrån vilket ICA kunde ta ställning till ifall man ansåg tjänsten vara värd att lansera. Tack vare det agila arbetssättet kunde man förändra utformningen av tjänsten löpande under utvecklingsarbetet efter testgruppens reaktioner. ICA Matkassen är ett utmärkt exempel på att man med kort utvecklingstid kan realisera en lösning som kunden kan dra nytta av i sin affär.

På bilden: Håkan Alexander, Avega Group





Swedish Orphan Biovitrum

– nya insikter genom Business Intelligence

Uppdrag

Sedan Biovitrum köpt Swedish Orphan i januari 2010 och därmed bildat Swedish Orphan Biovitrum (Sobi) hade man två organisationer med liknande internationella verksamheter – mediciner mot ovanliga sjukdomar – som nu skulle börja arbeta tillsammans som en enhet. Därmed uppstod nya behov av en koncerngemensam plattform med en gemensam terminologi för analys av ekonomi och försäljning.

Sobi kontaktade Avega Group för att få hjälp med rådgivning och teknisk strategi i sin pågående upphandling av produkter och konsulttjänster för rapportering, analys och finansiell planering. I denna process bistod Avega Group inom olika aspekter av Business Intelligence: arkitektur, kravarbete och implementation.

Utmaning

Sobi:s separata ERP-system för ekonomi, logistik, planering och koncernredovisning innehöll alla sina egna arbetssätt och definitioner och behovet av en samlad BI-lösning för det operativa arbetet var mycket stort. Det var därför avgörande att bestämma turordningen för leveranserna, så att de snabbt kunde börja göra affärsnytta i organisationen. En begränsad erfarenhet av BI-lösningar hos kunden ställde särskilda krav och att hjälpa kunden hantera den skräddarsydda BI-lösningen blev en uppgift för Avega Group inom projektet.

På grund av konjunkturskäl behövde budgeten för projektet hållas inom snäva ramar. Det var därför viktigt med löpande, tydliga prioriteringar för att satsa på rätt leveranser, samtidigt som alla inblandade parterers önskemål behövde få utrymme. Den löpande tillströmningen av nya behov gjorde det till en utmanande, kontinuerlig process att analysera och välja ut vad som skulle finnas med inom budget.

Resultat

Sobi har numera två centrala analysområden i sin BI-plattform samt en intern BI-ansvarig med insikt i modeller, teknik och drift. Cirka 150 medarbetare får nu dagsfärs information om ekonomi och försäljning via intranätet, istället för den tidigare lösningen med månadsvisa Excel-rapporter som krävde en del handpåläggning. De affärsnära aspekterna av BI-lösningen hanteras av interna administratörer hos Sobi.

I projektet har Avega Group genom sina erfarenheter av analys inom koncernekonomi bidragit med agil arbetsmetodik för att hantera snabbväxande krav, best practice-metodik för utveckling på Microsofts BI-plattform samt metodik och modeller för koncernekonomi-BI.

På bilden: Erik Herou, Avega Group och Karin Bianconi, Sobi



Xrail – Pan-europeiskt kapacitetsbokningssystem

Uppdrag

Xrail är en logistikallians grundad av sju ledande europeiska godsjärnvägsföretag: CD Cargo, CFL Cargo, DB Schenker Rail, Green Cargo, Rail Cargo Austria, SNCB Logistics och SBB Cargo. Verksamheten syftar till att skapa en förbättrad produktion och högre kvalitet i den internationella vagnslasttrafiken på järnväg, för att på så sätt öka konkurrenskraften gentemot lastbilstransporterna.

Ett viktigt verktyg för att öka kvaliteten och effektivisera järnvägslogistiken är ett kapacitetsbokningssystem. För alliansen innebär detta stora förtjänster i form av förbättrad planering, bättre utnyttjande av resurserna, utjämning av efterfrågan för att minimera toppar i produktionsvolymerna, förbättrad överblick över produktionsflödena samt möjlighet att erbjuda ett pålitligare kundlöfte i leveransen av järnvägs gods. Avega Group har agerat rådgivare och stöd åt beslutsfattare i Xrails framtagande av strategi och koncept för det nya pan-europeiska kapacitetsbokningssystemet. Rollen har bland annat innefattat projektledning, verksamhetsutveckling och förändringsledning.

Utmaning

Då de olika alliansföretagens logistiknätverk behövde länkas samman mer effektivt ingick många parter i projektet. Med intressenter utspridda över stora delar av Europa krävdes ett

intensivt arbete med många internationella kontakter. Målet var att enas kring ett sammanhållet koncept och skapa samsyn i förändringsarbetet. Avega Group har agerat workshop-ledare under konceptutvecklingen där experter från alliansbolagen deltagit och bidragit med input för att etablera en samsyn och koncept för den framtida utvecklingen av gemensamt kapacitetsbokningssystem.

Resultat

Tillsammans med Xrail har Avega Group etablerat strategi, koncept och processer för implementering av ett affärskritiskt pan-europeiskt kapacitetsbokningssystem (ERP). Genom att koppla samman partnerbolagens produktionssystem kan godsjärnvägsföretagen erbjuda en vidareutvecklad produkt till marknaden som innefattar en förbättrad leveransprecision och en bokad ankomsttid (ETA) för stora logistikvolymerna. Projektet har även resulterat i en detaljerad plan i form av funktionella krav och logistikprocesser som bildar underlag inför framtida utveckling av europeisk järnvägslogistik. Utveckling och implementering av systemet väntas ske under de kommande åren i tät dialog med allianföretagen för att säkerställa att bolagens interna utvecklingsprojekt ligger i linje med överenskommen allianssövegripande funktionalitet.

På bilden: Markus Lund, Avega Group





DB Schenker

Uppdrag

DB Schenker är ett transport- och logistikföretag som ingår i Deutsche Bahn group. DB Schenker är nummer ett på landtransporter i Europa, nummer två på global flygfrakt och nummer tre på global sjöfrakt. Koncernen har drygt 90 000 anställda och finns på 2 000 platser i 130 olika länder över hela världen. DB Schenker i Sverige erbjuder landtransporter på väg och järnväg, internationella sjö- och flygfrakter samt konsulttjänster och lager- och logistiklösningar. I Sverige omsätter DB Schenker 13 miljarder kronor, har 4 000 anställda och 42 000 avtalskunder.

Avega Group medverkar i FASS-projektet, som ska resultera i DB Schenkers nya plattform där 60 nuvarande system ska ersättas av två nya. Dessa utgörs av applikationslösningen COMPASS, som ska säkra underhållet av framtida affärsprocesser. Hela lösningen beräknas vara realiserad under 2015. Avega Groups roll i projektet är författandet av funktionella krav, delprojektledning samt Business Analysts för att vidareutveckla affärskraven och förstå verksamhetens behov.

Utmaning

FASS-projektet är stort med utmaningar inom flera områden: tid, budget, teknik och organisation med interna och externa



” Kunskapen om kravhantering och verksamhetsnära utvecklingsarbete, erfarenhet av komplexa projekt samt personlig förmåga till anpassning med bibehållen levererad kvalitet, är de egenskaper som har störst betydelse för uppdragets framgång.

Håkan Franzén, Avega Group

faktorer. Den första fasen i FASS-projektet var en förstudie, där verksamhetens krav på IT-organisationen behövde fastställas. I nuvarande fas är Avega Groups roll att översätta affärskraven för kommande systemutveckling. Flexibiliteten i orderhanteringen och produktionsprocessen behöver ökas, men också effektiviseras. Detta innebär att DB Schenker höjer kvaliteten och ökar effektiviteten på sina leveranser och kan möta kunderna på deras villkor. I nästa fas omfattas därför att utveckla mer flexibla prissättningsmodeller utan inblandning av manuella processer samt att ersätta och vidareutveckla fakturerings- och avräkningsprocesserna. Detta för att underlätta produktutveckling och därmed kunna tillmötesgå nya krav från kunderna. Den största utmaningen är den snabba förändringstakten i projektet. Avega Group har varit drivande i arbetet med att införa ett mer agilt arbetssätt och agerar med kraft för att driva leveranserna framåt.

Resultat

Schenker vill kunna erbjuda den snabbaste produktutvecklingen och marknadens mest konkurrenskraftiga produktportfölj. När FASS-projektet implementerat applikationslösningen COMPASS stärks DB Schenkers konkurrenskraft genom effektivare administrativa processer samt flöden av information och gods. Med sparade kostnader möjliggörs flexibla affärsmodeller som i sin tur attraherar fler kunder. Avega Group har bidragit till att sprida kunskap i projektet genom aktivt deltagande i gemensamt arbete i form av workshops och i tvärfunktionella grupperingar. Genomförda organisationsförändringar har kraftigt förbättrat både arbetsklimat och medarbetarnöjdhet, effektivisering i leverans samt upphämtning av förlorad tid och kostnad.

På bilden: Mikael Stenhamn, DB Schenker och Håkan Franzén, Avega Group

” Tack vare ett gott och konstruktivt samarbete med en mix av kompetenser från Trygg-Hansa och Avega Group har vi effektivt kunnat analysera och ringa in möjligheter och lösningar med tydlig verksamhetsfokus.”

Jesper Bengtsson, Företagsmarknad, Business Support, Trygg-Hansa



Trygg-Hansa – Riskrapporteringsverktyget

Uppdrag

Trygg-Hansa är ett av Sveriges största försäkringsbolag med en årspremievolym på över tio miljarder kronor och cirka 2 000 medarbetare på 30 orter i Sverige. Trygg-Hansa erbjuder ett flertal försäkringar för privatpersoner och företagare, exempelvis fordonsförsäkringar, hemförsäkring, och personförsäkringar. Den sistnämnda gruppen inkluderar barnförsäkring, där Trygg-Hansa är marknadsledande. Trygg-Hansas riskingenjörer och handläggare använder idag en systemlösning som en mycket viktig resurs för att strukturerat och konsekvent genomföra riskanalys, riskvärdering, rapportering av riskprofil och skadeförebyggande rådgivning hos Trygg-Hansas företagskunder. Systemlösningen är unik på den svenska marknaden, men börjar bli föråldrad vad gäller mjuk- och hårdvara. Trygg-Hansa har anlitat Avega Group för att genomföra en behovsanalys av befintlig lösning i syfte att analysera kritiska krav ur ett verksamhets- och IT-perspektiv. Analysen fokuserar på riskbedömningsprocessen och dess systemstöd för riskrapporteringsverktyget.

Utmaning

I behovsanalysen utgick Avega Group från nuläget för att kartlägga befintliga arbetsprocesser. Därefter identifierades möjliga förbättringar och Trygg-Hansas framtida behov enligt affärsmål, produktmål och effektmål. En central punkt i kravspecifikationen var Trygg-Hansas högt ställda krav på mobilitet. Systemlösningen skulle kunna ge Trygg-Hansas handläggare åtkomst till information och tjänster oberoende av var de befinner sig, med automatisk synkronisering direkt under kundmötet.

Den nya lösningen behövde vara väl förankrad i Trygg-Hansas övergripande IT-strategi för att förenkla integration mot andra system. Man ville även säkerställa en fullgod livscykelhantering av det kommande systemstödet. Ytterligare en uppgift för Avega Group var att identifiera ytterligare behov av mobilt systemstöd inom andra områden hos Trygg-Hansa.

Resultat

Avega Group har genom sin expertis inom mobilitet och förstudieledning belyst nuläge och önskad framtida funktionalitet. Avega Groups behovsanalys föreslår val av en mobil plattform för att stödja såväl Trygg-Hansas interna behov som kundernas önskemål. Den kommande lösningen tillvaratar kvaliteter från den befintliga lösningen, samtidigt som arbetsflödet automatiseras och effektiviseras. Den förbättrade användarvänligheten i handläggarnas systemstöd ger Trygg-Hansas kunder en ökad servicegrad. Den mobila lösningen som valts ger även Trygg-Hansa en stabil plattform för mobila systemlösningar och möjliggör bland annat tvärfunktionell informationsdelning mellan olika verksamheter i framtiden.

På bilden: Jesper Bengtsson, Trygg-Hansa tillsammans med Catharina Ahlberg, Torbjörn Dahlén och Carl Kenne, Avega Group

A man with short, light brown hair, wearing a dark grey suit jacket over a blue and white striped shirt, is shown in profile from the chest up. He is looking towards the right with a slight smile. The background is a bright, out-of-focus outdoor setting.

Alfa Laval – PADT – analysverktyg för inköpsdata

Uppdrag

Alfa Lavals kärnverksamhet baseras på tre nyckelteknologier: värmeöverföring, separering och flödeshantering. Kunderna återfinns inom industrin, energisektorn, på reningsverk, bryggerier och livsmedelstillverkning samt inom sjöfarten. Alfa Lavals produkter säljs i cirka 100 länder och man har egna försäljningsorganisationer i 50 av dessa. Företaget har 20 stora produktionsenheter och 70 servicecentra över hela världen. Sammanlagt har Alfa Laval för närvarande cirka 11 500 anställda, varav 1 900 finns i Sverige.

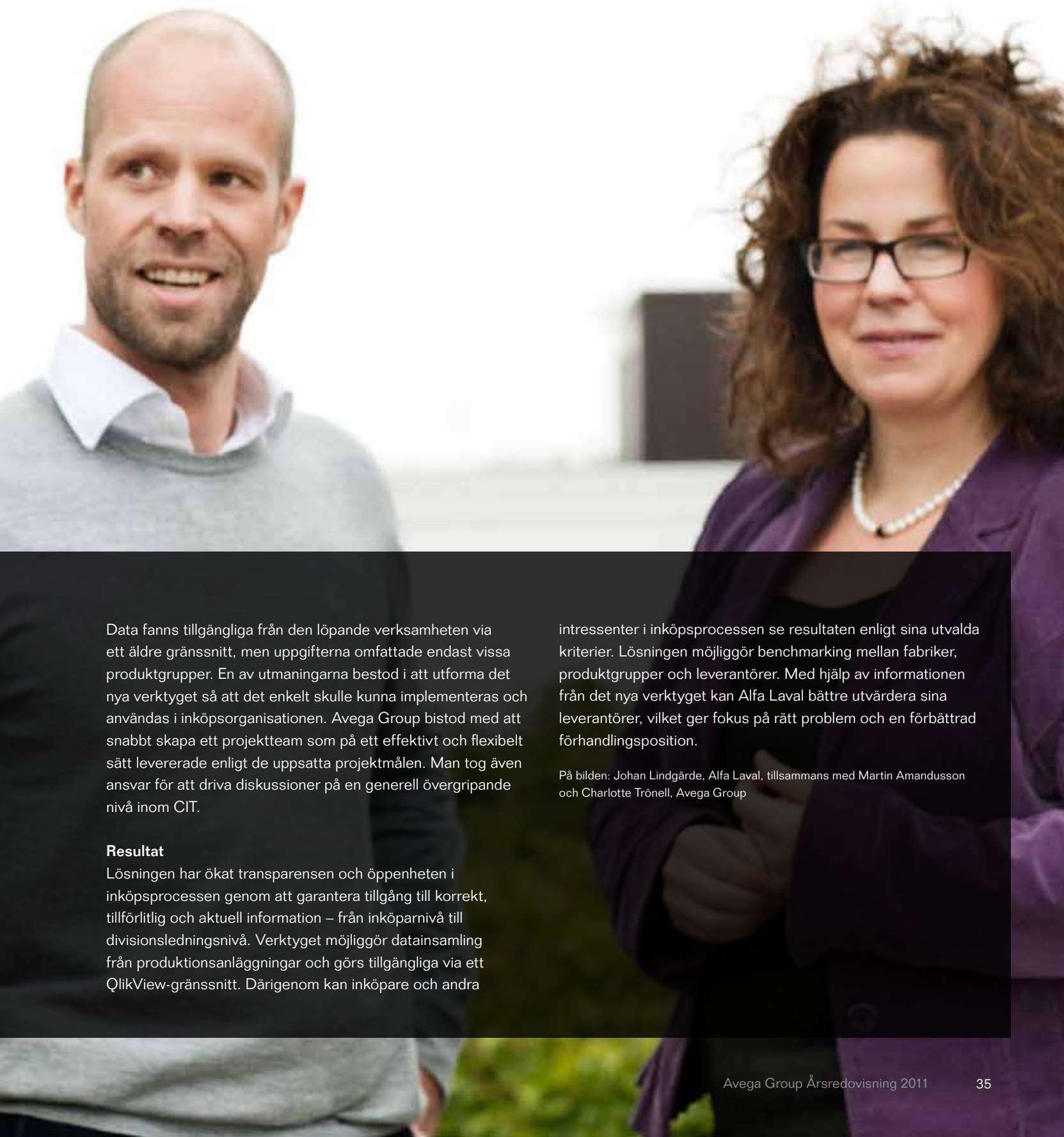
Alfa Lavals inköpsdata konsoliderades tidigare i en manuell process från varje produktionsenhet. Dessa data var svåra att använda som grund för beslut, då de var alltför ofullständiga

eller föråldrade för en mer komplex, fördjupad analys. En god tillgång till uppdaterade KPI:er är av stort värde för Alfa Lavals inköpsprocess. Man initierade därför projektet för att konsolidera inköpsdata från alla produktionsanläggningars ERP-system till ett gemensamt datalager och göra uppgifterna lättare tillgängliga. Avega Group engagerades för projektledning inom Corporate IT med ansvar för IT-leveransen.

Utmaning

Alfa Laval samarbetar idag med ett stort antal leverantörer. Den statistik som behövde stödjas i den nya lösningen var:

- leverantörernas leveransprecision
- kvalitet på leverantörernas leveranser
- utgifter per volym och värde



Data fanns tillgängliga från den löpande verksamheten via ett äldre gränssnitt, men uppgifterna omfattade endast vissa produktgrupper. En av utmaningarna bestod i att utforma det nya verktyget så att det enkelt skulle kunna implementeras och användas i inköpsorganisationen. Avega Group bistod med att snabbt skapa ett projektteam som på ett effektivt och flexibelt sätt levererade enligt de uppsatta projektmålen. Man tog även ansvar för att driva diskussioner på en generell övergripande nivå inom CIT.

Resultat

Lösningen har ökat transparensen och öppenheten i inköpsprocessen genom att garantera tillgång till korrekt, tillförlitlig och aktuell information – från inköparnivå till divisionsledningsnivå. Verktyget möjliggör datainsamling från produktionsanläggningar och görs tillgängliga via ett QlikView-gränssnitt. Därigenom kan inköpare och andra

intressenter i inköpsprocessen se resultaten enligt sina utvalda kriterier. Lösningen möjliggör benchmarking mellan fabriker, produktgrupper och leverantörer. Med hjälp av informationen från det nya verktyget kan Alfa Laval bättre utvärdera sina leverantörer, vilket ger fokus på rätt problem och en förbättrad förhandlingsposition.

På bilden: Johan Lindgärde, Alfa Laval, tillsammans med Martin Amandusson och Charlotte Trönell, Avega Group



Post Nord – leverans av digital kommunikation

Uppdrag

De senaste årens trend att ersätta traditionella brevutskick med digital kommunikation hade till en början kostnadsbesparingar som viktigaste motiv. Idag har kundernas behov och förväntningar på e-tjänster blivit en allt viktigare drivkraft för fortsatt utveckling av elektronisk kommunikation. Behovet av individualiserad kommunikation ökar samtidigt som mottagaren utför alltmer avancerade tjänster digitalt. I denna utveckling vill Post Nord vara ett nav i fysisk såväl som digital kommunikation mellan medborgare, offentlig sektor, företag och organisationer i syfte att förenkla vardagen för Postens kunder. På uppdrag av Post Nords affärsutvecklingsråd har

man arbetat fram en strategi för att möta digitaliseringen och de e-lösningar som efterfrågas av kunderna. Tillsammans med Post Nords projektledare, affärs- och kravanalytiker, testledare och förvaltningsorganisation levererar Avega Group IT-lösningen för Post Nords framtida digitala tjänster. Avega Group bistår med teknisk projektledning, arkitektur och integration och utveckling inom Java, .Net, SharePoint och mobilitet.

Utmaning

Den största utmaningen i uppdraget är tidsramarna, med en intensiv projektplan. De tjänster man nu utvecklar ska klara att



kommunicera, arkivera, administrera och konsumera via Post Nords lösningar på ett samlat, säkert och överblickbart sätt. Nuvarande lösningar ska anpassas till mottagarens behov för kommunikation oberoende av tid och plats. En mobil kanal är därför en förutsättning och Avega Groups uppgift är att skapa en lösning med stöd för samtliga modeller av läsplattor och smartphones. Som teknisk plattform används SharePoint 2010 – Post Nords strategiska plattform för webbkkanalen då den möjliggör redaktionell publicering av innehållet på webbplatsen.

Resultat

Den nya plattformen kommer att förenkla kommunikationen för Post Nords kunder och mottagare genom att erbjuda säker kommunikation där mottagaren själv kan välja mellan fysiska och digitala försändelser, enkel administration av digitala meddelanden, integration med bank för fakturahantering

samt stöd för åtkomst via smartphones och läsplattor. Målsättningen är att nya kunder ska kunna välja graden av självbetjäning i tjänsterna vilket även avlastar Post Nords resurser och förbättrar lönsamheten i tjänsterna. Avega Group har därmed lagt en grundplattform för framtida tjänsteutveckling inom Post Nords digitaliseringsstrategi.

På bilden: Johan Tohr, Anders Wallmyr, Jörgen Carlströmer, Martin Ivarsson, Robert Isidorsson och Jonas Wallmyr, Post Nord

Öresund och Väst i fokus

Avega Group var under 2011 huvudsakligen verksamma i regionerna Stockholm, Öresund och Väst. Vårt tjänsteerbjudande utvecklas kontinuerligt för att möta efterfrågan av specialistkompetens. Under 2012 utökar vi vårt erbjudande i Öresund och Väst för att tillgodose våra kunders behov i dessa regioner. För att stärka Avega Group som varumärke och vår position fortsätter vi kontinuerligt att utvärdera nya marknader.

Öresund: intervju med Helena Lundström, ledare, och Fredrik Wästerberg, säljare

Om verksamheten 2012

Helena: Målsättningen under 2012 är fortsatt tillväxt i Öresundsregionen. Vi har utökat antalet specialisttjänster och kan stödja våra kunders affärsverksamhet inom fler områden än tidigare.

Fredrik: Det känns extra roligt att våra kunder efterfrågar vår kompetens som beslutsstöd inom både verksamhet och IT. Det tyder på ett starkt förtroende för vår erfarenhet och vårt kunnande.

Om kompetensen

Helena: De roller som våra medarbetare har hos våra kunder är i många fall nyckelroller. Det visar på vilken kapacitet våra medarbetare har och det stärker Avega Groups varumärke i hela Öresundsregionen.

Om relationen med våra kunder

Helena: Vi vill inte bara göra ett bra jobb. Det är viktigt för våra konsulter att de ges möjlighet att bidra med affärsnytta som gör skillnad hos våra kunder. På så sätt skapar vi och bibehåller långsiktiga relationer.

Fredrik: När vi träffar kunden är det oerhört viktigt att skapa en förtroendefull relation. En nära och djup kundrelation gör att vi får god kunskap om kundens behov. Det gör att vi tillsammans kan hitta lösningar på de utmaningar kunden står inför.

Hur tar vi reda på kundens behov?

Fredrik: Det gör vi genom att ställa många frågor. Vi får kunderna att förstå att vi är på deras sida och är där för att hjälpa dem. Det är också viktigt att träffa olika personer på samma företag. Det är

ofta så att många berörs av det arbete som vi blir ombudda att göra. Därför är det viktigt att lyssna på alla parter för att fånga upp så mycket information som möjligt.

Hur kan vi möta kundernas behov?

Helena: Förutsättningarna på marknaden förändras hela tiden, både för företag och myndigheter. Det betyder affärskritiska projekt där specialistkompetens inom IT och verksamhetsutveckling är helt avgörande. I Avega Group har vi en styrka i vår struktur, som gör att vi snabbt anpassar oss och växer där behoven finns. Under senaste året har vi i Öresund till exempel utökat våra tjänster markant inom både systemutveckling, projekt- och programledning samt verksamhets- och förändringsledning.



På bilden: Helena Lundström och Fredrik Wästerberg, Avega Group i Öresund



På bilden: Jörgen Johansson och Bertil Blomsterberg, Avega Group i Väst

Om marknaden i Öresund

Fredrik: Potentialen är stor på Öresundsmarknaden. Under 2011 förstärkte vi vår försäljningskapacitet på Malmökontoret och under 2012 kommer vi se frukten av det arbetet. Vi kommer också att ta klivet över sundet på ett tydligare sätt än tidigare.

Om matchningsprincipen

Fredrik: Att ta med mig mina kollegor ut till kunden är en oslagbar styrka. Detta inger ett stort förtroende hos kunderna, samtidigt som det blir en dialog på rätt nivå och behov kan identifieras snabbare. På så sätt förstärks också budskapet om vår 1:1-matchning.

Väst: intervju med Jörgen Johansson och

Bertil Blomsterberg, ledare

Om verksamheten 2012

Jörgen: Ett starkt fokus på att få med rätt medarbetare i verksamheten har tillsammans med ett utåtriktat säljarbete bidragit till att vi nu går in i 2012 med mycket bra förutsättningar för fortsatt utveckling av vår närvaro i västra Sverige.

Bertil: Både Jörgen och jag har verkat på den västsvenska marknaden under lång tid och har byggt upp starka relationer med såväl kunder som konsulter.

Om kompetensen

Jörgen: Vi har haft en bra förmåga att attrahera rätt medarbetare på en marknad med hård konkurrens.

Bertil: Avega Groups goda renommé, i kombination med de nya kollegor som ansluter, skapar ett väldigt attraktivt sammanhang att vara med i.

Jörgen: Våra medarbetare arbetar i ledande, styrande och strukturerande roller inom verksamhetsutveckling, projektledning, kravhantering och arkitektur. I dessa roller ser vi de personliga egenskaperna som en mycket viktig ingrediens för att öka effekten av konsultinsatsen hos kund.

Hur utvecklar vi våra kundrelationer i Väst?

Jörgen: Vi arbetar målmedvetet och metodiskt med att skapa och vidareutveckla relationer med företag där vi ser oss kunna göra skillnad. Det finns alltid en tanke med de företag vi kontaktar. Inom Avega Group har vi ju flera ramavtalskunder som har verksamhet även inom vår region. Tack vare våra lyckade leveranser i Stockholm har vi fått förtroende och möjligheter även här.

Bertil: Vi är väldigt lyhörda i våra kundrelationer och förhör oss löpande om framtida möjligheter som kan leda till nya specialistområden framöver.

Om marknaden i väst

Bertil: Väst består av ett antal stora konsultintensiva verksamheter, verksamheter som i de flesta fall styrs av ramavtal. En del av dessa företag har Avega Group ramavtal med, vilket är viktigt för oss i vår strävan att göra en relationsdriven matchning och inte hamna i en transaktionsdriven matchningsprincip.

Likheter med Öresundsregionen?

Jörgen: Vi har ett tätt samarbete och erfarenhetsutbyte med övriga kollegor inom Avega Groups regioner, bland annat vad gäller försäljning och rekrytering. Eftersom Öresund blev etablerat före oss har vi kunnat dra stor nytta av deras erfarenheter. Precis som marknaden i Öresundsregionen är den i västra Sverige väldigt relationsstyrd.

Elevate

En kontinuerlig satsning på kompetensutveckling är oerhört viktig för att attrahera och behålla våra mest kvalificerade medarbetare. Ur ett kundperspektiv skapar det en möjlighet för oss att erbjuda den spetskompetens som efterfrågas. Elevate är Avega Groups erbjudande inom kompetensutveckling med föreläsningar, utbildningar, workshops och konsulttjänster.

Kompetensutveckling i fokus

Genom att sätta kompetensutveckling i fokus hos medarbetare och kunder säkerställer vi kompetens och kvalitet i alla uppdrag hos våra kunder. Avega Groups kompetensutveckling är en kontinuerlig process, i en kultur och ett klimat där engagerade medarbetare kan och vill utvecklas. Detta i kombination med en vilja att ständigt förbättra och anpassa vårt utbud till rådande marknad. På så vis säkerställer vi att våra medarbetare ligger i framkant och att Avega Group kan erbjuda specialistkompetens som stödjer våra kunders behov. Vi är övertygade om att korsbefruktnings mellan specialistområden och kompetenser är det bästa sättet att skapa nya tankar, möjligheter och idéer. Några av de föredrag och workshops som hölls under 2011 är:

- Social Collaboration – bortom hypen, för affärsnytta
- Webbutveckling för mobiler
- BI & SharePoint Jam Sessions
- Open Source integration
- Kraften i att göra fel
- Nyheter i Java 7
- Dimensional Modeling in Depth med Ralph Kimball
- Lean-Agile Project Management Certification by Net Objectives
- Duet Enterprise under ytan
- Kanban System for Software Engineering

 *Fantastiskt underhållande, energisk, närvarande och intressant föreläsare!*

Från medarbetare till kund

Elevate är ett forum där våra medarbetares intresse och behov styr innehållet på föreläsningar och utbildningar. Syftet är att erbjuda våra medarbetare en plattform där specialister kan

utvecklas ytterligare. Elevate har också som mål att knyta ihop kompetensutvecklingsprocessen från våra medarbetare till kund.

Aktiviteter och erbjudanden

Föreläsningar, utbildningar och sessioner

Elevate är en kanal för alla de tjänster och erbjudanden som är kopplade till kompetensutveckling inom Avega Group. För att få variation i presentation och innehåll använder vi en mängd olika presentations- och diskussionsformer, allt från traditionella föreläsningar, gruppbaseade utbildningar och workshops till mer intressedriva former som blixttal och Open Space.

Externa event

 *Bra blandning mellan praktik och nivå. Bra initiativ, fler sådana!*

Elevate arbetar med event, partnerskap och varumärkesbyggande aktiviteter kopplade till kompetensutveckling för att positionera Avega Group som ett ledande företag inom utvalda specialistkompetenser. Exempel på detta är:

- **Konferenser**
Partner, utställare och talare vid stora konferenser som Jfokus, Öredev och Agila Sverige.
- **Forum**
Forum med fokus på blixttal och Open Space.
- **Event**
Föreläsningar för kunder och framtida medarbetare om bland annat entreprenörskap, ledarskap, agila arbetsmetoder, motivation och organisationsutveckling.

*"Hellre högtintressant för några än
halvtintressant för många"*

Elevates motto innebär att alla tankar och idéer får utrymme. Tillsammans skapar vi ett utbud av föreläsningar och seminarier som ligger i tiden. Elevate kan därigenom erbjuda intressanta presentationer inom ämnen som attraherar våra medarbetare.

*Gruppbaserad utbildning kopplad
till affärsnytta*

Elevate koordinerar större gemensamma utbildningsinsatser och säkerställer att vi genomför aktuella utbildningar med hög kvalitet.

Samarbete med attraktionskraft

Elevate är en kanal för att erbjuda våra kunder och framtida medarbetare kompetensutveckling i form av föreläsningar, utbildningar och konsulttjänster. Avega Group har som mål att arbeta långsiktigt med kompetensutveckling hos våra kunder.



– av experter, för experter

Vårt kvalitetsarbete

Avega Groups varumärke ska kännetecknas av kvalitet. Kvalitet ska genomsyra alla processer i företaget i syfte att skapa en professionell helhet och därmed öka attraktionskraften. En av Avega Groups målsättningar är att överträffa förväntningar på kvalitet både internt och externt genom att kontinuerligt utveckla och förbättra oss.

Avega Groups kvalitetspolicy

På Avega Group har alla medarbetare ett ansvar för kvalitet. Detta innebär dels ett åtagande gentemot våra kunder att leverera i enlighet med och helst över kundernas förväntningar och dels att bidra till kontinuerliga förbättringar av våra processer. Våra värderingar kraft, medmänsklighet och professionalism är ledstjärnor för hur vi agerar både internt och externt.

Merito – vårt eget kvalitetsledningssystem

Kvalitetsledningssystemet Merito baseras på ISO 9001:2000. Genom regelbundna mätningar identifierar vi förbättringsområden, med den naturliga följden att kvaliteten kontinuerligt höjs i processer och relationer. Vi är säkra på att vårt fokus på kvalitet kommer att leda till fortsatt starka relationer med kunder och medarbetare samt långsiktig lönsamhet.

Kontinuerligt förbättringsarbete

Merito beskriver vår verksamhet i processer, hur kundens behov tillgodoses med hjälp av resurser, människor, information och system. Syftet med Merito är att ge medarbetarna och externa intressenter en bra helhetsbild av Avega Group och är framför allt ett sätt att förenkla vår organisation. Medarbetarna ska lätt kunna förstå vår verksamhet och i och med det kunna medverka i och påverka förbättringsarbetet. Om vi lyckas förenkla vår syn på organisationen blir det lättare för oss att arbeta kundfokuserat.

Kvalitetsmätningar

Vi följer upp och säkrar kvaliteten i varje projekt genom att genomföra kvalitetsenkäter för varje konsult och uppdrag. En enkät initieras i början av varje konsultuppdrag där kunden får vikta ett antal förutbestämda kriterier. Under och efter avslutat uppdrag följs enkäten upp och kunden ger ett slutligt betyg baserat på konsultens prestation. Kvalitetsenkäten utgör därmed ett effektivt verktyg för att mäta konsultens prestation i uppdraget.

Varje år genomför vi en större kundundersökning, NKI med våra nyckelkunder. Mätningen genomförs med en enkät samt med djupintervjuer. Syftet med undersökningen är att få direkt återkoppling på hur våra kunder ser på oss som leverantör och hur vi kan förbättra vårt samarbete. 100 procent av de tillfrågade kunderna som tillfrågades 2011 kan rekommendera Avega Group till andra.



Våra medarbetare

Avega Groups konsulter ställs inför förväntningar som våra kunder har på prestationsnivå och det ställer givetvis höga krav på individen samt på den kontinuerliga kompetensutvecklingen. För att axla rollen som konsult idag krävs gedigen erfarenhet och hög kompetens inom sitt specialiseringsområde samt att konsulten är aktiv i sin kompetensutveckling. Den viktigaste komponenten i kompetensutvecklingen är att konsulter utför relevanta uppdrag med tanke på kompetensprofilen och att uppdraget tillför nya dimensioner som ger erfarenheter och inspiration. Hos Avega Group är varje konsult delaktig i hela matchningsprocessen och drivande när det gäller våra kompetenshöjande aktiviteter via vårt gruppbaseade utbildningsforum Elevate.

Koncernen hade per den 31 december 2011 totalt 352 medarbetare varav 268 var män och 84 var kvinnor. Avega Groups medarbetare har i genomsnitt tio års branscherfarenhet och medelålder är 39 år. Majoriteten av Avega Groups medarbetare har akademisk examen.

Kompetensutveckling

Avega Groups viktigaste tillgång är våra medarbetare. Genom kontinuerlig kompetensutveckling inom bland annat områdena teknik och ledarskap befäster och utvecklar Avega Group sin marknadsposition som en ledande leverantör av specialistkompetens inom IT och verksamhetsutveckling. Detta skapar en plattform för uthållig tillväxt, långsiktiga kundrelationer samt en för branschen låg personalomsättning.

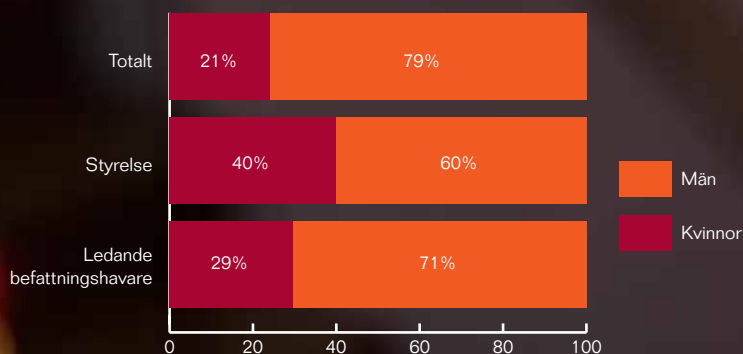
Activate

Activate är medarbetarens forum för gemensamma aktiviteter. Målet är att ha roligt tillsammans, att lära känna varandra bättre och därigenom bredda medarbetarens nätverk i Avega Group. Exempel på aktiviteter som genomförts är foto, golf, innebandy, löpning och yoga.

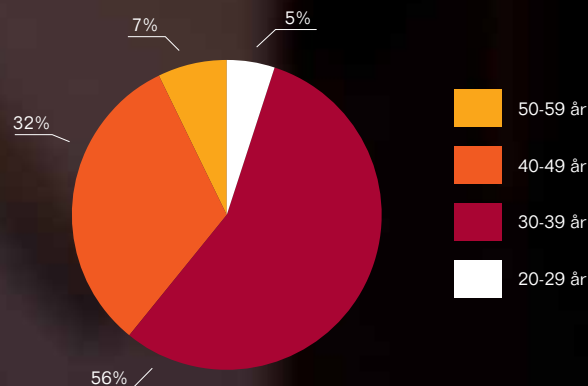
Inspirate

Inspirate är Avega Groups professionella kvinnliga nätverk. Syftet med nätverket är att lära känna varandra, inspireras och utbyta erfarenheter.

Könsfördelning 2011



Åldersfördelning 2011



Finansiell strategi

Finansiell strategi

Styrelsen har fastställt finansiella mål och policys. Syftet med dessa är att styra verksamheten mot lönsam tillväxt. De finansiella målen ska inte tolkas som en prognos.

Finansiella mål

Aktieägarvärde

Det övergripande finansiella målet är ökat aktieägarvärde. Detta skapas genom lönsam tillväxt och ökad vinst per aktie.

Rörelsemarginal och tillväxt

Styrelsens mål för rörelsemarginalen är 10 procent i genomsnitt. Styrelsen förutsätter en fortsatt god och lönsam tillväxt i koncernen.

Kapitalstruktur

Styrelsens målsättning är att koncernens soliditet ska uppgå till lägst 25 procent och att kassalikviditeten ska uppgå till lägst 100 procent.

Utdelning

Styrelsen har som målsättning att dela ut upp till 80 procent av vinsten efter skatt.

Finanspolicy

Målsättningen för Avega Groups finanspolicy är att minimera de finansiella riskerna och alltid ha en finansiell beredskap. Medel som ska täcka det operativa likviditetsbehovet ska placeras i bankinlåning och överskjutande likvida medel kan placeras i bankinlåning eller i svenska statspapper med en räntebindingstid om maximalt 12 månader.

Kreditpolicy

Målet för Avega Groups kreditpolicy är att minimera likviditetsrisken från uteblivna betalningar genom att definiera och mäta den kreditexponering som finns inom Avega Group samt att bedöma eventuella förlustrisker som hänför sig till kundkrediter.

Målsättning avseende kundbas

Målsättningen är att ingen enskild kund ska svara för mer än 10 procent av omsättningen och att kunderna ska finnas i olika branscher för en effektiv riskspridning.

Tillväxtstrategi

I enlighet med vår tillväxtstrategi expanderar Avega Group där efterfrågan är stark. Kvalitet och lönsamhet prioriteras alltid högst. Avega Groups starka erbjudande med specialiserade konsulter inom nischade affärsområden har visat sig vara mycket framgångsrikt.

Målsättningen är att Avega Group kontinuerligt ska komplettera existerande verksamhet med nya tjänster inom IT och verksamhetsutveckling. Det bredare tjänsteutbudet ska knyta nuvarande kunder närmare till Avega Group samtidigt som det befintliga kundnätet används för att skapa merförsäljning. Att nya verksamheter förläggs i separata bolag beror på att vi vill bygga starka specialistbolag inom Avega Group för att på så sätt renodla våra erbjudanden.

Aktieägarinformation

Årsstämma

Årsstämman hålls tisdagen den 8 maj 2012 klockan 15.00 i Avega Groups lokaler, Grev Turegatan 11A, Stockholm.

Rätt att delta och anmälan

Aktieägare som vill delta på årsstämman ska vara införd i den av Euroclear Sweden AB förda aktieboken senast den 2 maj 2012, och anmäla sig för deltagande på årsstämman hos bolaget via e-post till maureen.ostman@avegagroup.se eller per telefon +46 (0) 8 407 65 00. Anmälan ska vara bolaget tillhanda senast klockan 16.00 onsdagen den 2 maj 2012.

Vid anmälan ska uppges namn, person-/organisationsnummer, telefonnummer dagtid, antal biträden och antal aktier.

Förvaltarregistrerade aktier

För att äga rätt att delta på årsstämman måste aktieägare, som låtit förvaltarregistrera sina aktier, tillfälligt inregistrera sina aktier i eget namn hos Euroclear Sweden AB. Aktieägare som önskar sådan omregistrering måste underrätta sin förvaltare om detta i god tid före onsdagen den 2 maj 2012, då sådan omregistrering ska vara verkställd.

Behörighetshandlingar

Om aktieägare avser att låta sig företrädas av ombud bör fullmakt och övriga behörighetshandlingar biläggas anmälan. Fullmaktsformulär finns tillgängligt på bolagets hemsida www.avegagroup.se samt skickas utan kostnad för mottagaren till de aktieägare som begär det och uppger sin postadress eller e-postadress.

Utdelning

Styrelsen föreslår årsstämman en utdelning om 2,00 kronor per aktie. Avstämningsdag för utdelningen är den 8 maj 2012.

Rapporttillfällen

Delårsrapport jan–mar 2012, 25 april 2012

Årsstämma 8 maj 2012, kl. 15.00

Delårsrapport jan–jun 2012, 16 augusti 2012

Delårsrapport jan–sep 2012, 30 oktober 2012

Bokslutskommuniké 2012, 7 februari 2013

Finansiella rapporter finns tillgängliga på www.avegagroup.se. För tryckta publikationer, kontakta info@avegagroup.se.

Kontaktinformation

Jan Rosenholm, VD och koncernchef Avega Group.

Tel: +46 (0) 8 407 65 00.

Informationen är sådan som Avega Group AB (publ) ska offentliggöra enligt lagen om värdepappersmarknaden och/eller lagen om handel med finansiella instrument. Informationen lämnades för offentliggörande den 4 april 2012.

Aktiekapital och ägarförhållanden

Aktier och aktiekapital

Avega Groups bolagsordning är antagen den 23 oktober 2008. Enligt bolagsordningen ska aktiekapitalet vara i svenska kronor och aktiekapitalet ska vara lägst 1 000 000 kronor och högst 4 000 000 kronor fördelat på lägst 10 000 000 aktier och högst 40 000 000 aktier. Aktier kan utges i två serier, serie A och serie B. Aktie i serie A berättigar till tio röster per aktie och aktie av serie B till en röst per aktie. Varje aktieägare är berättigad att rösta för det fulla antalet av denne ägda och företrädde aktier vid bolagsstämma. Aktiekapitalet i Avega Group uppgår till 1 132 535 kronor, fördelat på 11 325 350 aktier varav 4 479 170 aktier är av serie A och 6 846 180 aktier är av serie B per den 31 december 2011. Samtliga aktier har ett kvotvärde om 0,10 kronor och medför lika rätt till andel i Avega Groups tillgångar och resultat. Aktierna är utgivna i svenska kronor och har utfärdats enligt aktiebolagslagen. Avega Group är anslutet till Euroclears kontobaserade värdepapperssystem, varför inga fysiska aktiebrev utfärdas. Samtliga till aktien knutna rättigheter tillkommer den som är registrerad i den av Euroclear förda aktieboken.

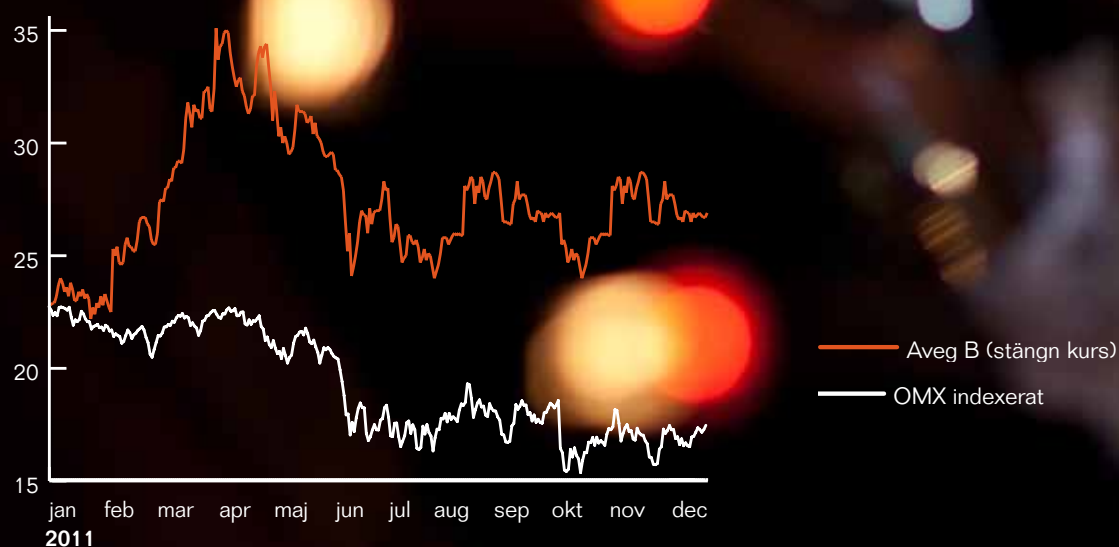
Notering

Första dag för handel var den 1 november 2007 på First North, som drivs av NASDAQ OMX. Noteringskursen uppgick då till 18 SEK. Sedan den 16 december 2010 är Avega Group noterat på NASDAQ OMX Stockholm.

Kursutveckling

Avega Group hade per den 31 december 2011 cirka 1 427 aktieägare och börsvärdet uppgick till 304,7 MSEK. Avega Groups tio största aktieägare innehade per detta datum 93,5 procent av rösterna och 70,7 procent av aktiekapitalet. Den 30 december 2010 uppgick betalkursen för Avega Groups aktie till 23,00 SEK. Sista betalkurs den 30 december 2011 uppgick till 26,90 SEK.

Aktiekurs januari – december 2011



Avega Groups största aktieägare 30 december 2011

Namn	Antal aktier	Kapital %	Röster %
Rosek Invest AB ¹	4 087 300	36,1	78,7
Lannebo Micro Cap	826 000	7,3	1,6
Försäkringsaktiebolaget Avanza Pension	756 177	6,7	1,5
Mats Schultze ²	575 000	5,1	8,4
PSG Small Cap	487 822	4,3	0,9
Eddaconsult AB ³	315 000	2,8	0,6
Nordnet Pensionsförsäkring AB	266 715	2,4	0,5
Sven Engborg ⁴	238 126	2,1	0,5
Fredric Broström	228 126	2,0	0,4
Ulf Sundelin	218 748	1,9	0,4
Jonas Bergh	130 000	1,2	0,3
Creative Roses AB ⁵	120 000	1,1	0,2
Delsumma	8 249 014	73	94,0
Övriga aktieägare	3 076 336	27	6,0
Totala antalet aktier i bolaget	11 325 350	100,00	100,00

¹⁾ 4 062 500 A-aktier. Rosek Invest AB ägs av Jan Rosenholm och Lars-Erik Eriksson.

²⁾ 416 670 A-aktier.

³⁾ Eddaconsult AB ägs av Göran E. Larsson.

⁴⁾ 10 000 B-aktier ägs genom Flocco Holding AB.

⁵⁾ Creative Roses AB ägs av Jan Rosenholm.

Finansiell utveckling i sammandrag

Sammandrag för koncernen

MSEK

Resultaträkning	2011	2010	2009	2008 proforma ¹	2008 8 mån	2007 /2008
Rörelsens intäkter	382,2	282,4	219,5	203,1	131,2	178,8
Rörelsens kostnader	-338,9	-255,8	-195,4	-181,4	-123,1	-151,7
Rörelseresultat	43,3	26,6	24,1	21,7	8,1	27,1
Finansnetto	0,7	0,5	-0,2	1,1	1,1	0,4
Skatt	-13,4	-7,6	-6,8	-6,8	-2,8	-8,0
Årets resultat	30,6	19,5	17,1	16,0	6,4	19,5
Övrigt totalresultat	-	-	-	-	-	-
Årets totalresultat	30,6	19,5	17,1	16,0	6,4	19,5
Hänförligt till						
Moderbolagets aktieägare	27,2	17,2	15,5	15,4	5,9	19,3
Innehav utan bestämmande inflytande	3,4	2,2	1,6	0,6	0,5	0,2
Balansräkning	2011-12-31	2010-12-31	2009-12-31	2008-12-31	2008-12-31	2008-04-30
Immateriella anläggningstillgångar	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6
Materiella anläggningstillgångar	2,4	2,1	2,0	1,5	1,5	1,3
Summa anläggningstillgångar	3,0	2,7	2,6	2,1	2,1	1,9
Kortfristiga fordringar	81,9	60,9	40,7	38,1	38,1	39,6
Likvida medel	49,1	41,5	31,5	34,4	34,4	41,2
Summa omsättningstillgångar	131,0	102,4	72,2	72,5	72,5	80,8
Summa tillgångar	134,0	105,1	74,8	74,6	74,6	82,7
Eget kapital hänförligt till moderbolagets aktieägare	47,3	37,1	30,5	17,5	17,5	22,4
Innehav utan bestämmande inflytande	3,7	2,5	1,7	0,5	0,5	0,3
Totalt eget kapital	51,0	39,6	32,2	18,0	18,0	22,7
Avsättningar	0,1	0,0	0,0	0,1	0,1	0,2
Kortfristiga skulder	82,9	65,5	42,6	56,5	56,5	59,8
Summa eget kapital och skulder	134,0	105,1	74,8	74,6	74,6	82,7
Kassaflödesanalys	2011	2010	2009	2008 proforma¹	2008 8 mån	2007 /2008
Kassaflöde från den löpande verksamheten	27,8	23,1	1,2	24,4	4,4	41,9
Kassaflöde från investeringsverksamheten	-1,1	-0,9	-1,1	-1,3	-0,5	-1,2
Kassaflöde från finansieringsverksamheten	-19,2	-12,1	-3,0	-9,9	-10,7	-10,0
Summa kassaflöde	7,5	10,0	-3,0	13,2	-6,8	30,7

1) Avega Group har ändrat räkenskapsår till kalenderår vilket medför att räkenskapsåret 2008 visas proforma

Nyckeltal för koncernen	2011	2010	2009	2008 proforma ¹	2008 8 mån	2007 /2008
Omsättningstillväxt %	35,3	28,7	8,1	27,6	–	47,3
Rörelsemarginal %	11,3	9,4	11,0	10,7	6,1	15,2
Vinstmarginal %	8,0	6,9	7,8	7,9	4,9	10,9
Soliditet %	38,1	37,6	43,0	24,1	24,1	27,4
Kassalikviditet %	158,0	156,3	169,4	128,3	128,3	135,1
Kassalikviditet %, justerad för föreslagen utdelning	130,8	1,30	120,6	–	123,7	115,0
Medeltal anställda	309	250	215	185	193	156
Omsättning per tjänst KSEK	1 236	1 127	1 021	1 098	680	1 146
Förädlingsvärde per tjänst KSEK	1 107	991	906	979	604	1 008
Genomsnittligt antal aktier	11 325 350	10 866 270	10 416 670	10 416 670	10 416 670	10 416 670
Omsättning per aktie SEK	33,75	25,99	21,07	19,50	12,60	17,17
Resultat per aktie SEK	2,40	1,59	1,49	1,48	0,57	1,85
Utdelning per aktie SEK	2,00 ²	1,50	2,00	–	0,25	1,00
Antal aktier vid periodens slut	11 325 350	11 325 350	10 416 670	10 416 670	10 416 670	10 416 670
Eget kapital per aktie	4,50	3,49	3,09	1,73	1,73	2,15
Genomsnittligt antal aktier efter utspädning ³	11 325 350	11 051 540	10 416 670	10 591 670	10 591 670	10 646 358
Omsättning per aktie efter utspädning SEK	33,75	25,55	21,07	19,18	12,39	16,80
Resultat per aktie efter utspädning SEK	2,40	1,56	1,49	1,45	0,56	1,81

1) Avega Group har ändrat räkenskapsår till kalenderår vilket medför att räkenskapsåret 2008 visas proforma.

2) Styrelsen föreslår årsstämman 2012 en ordinarie utdelning om 2,00 SEK.

3) Antal aktier justerat för fondemission 9:1 genomförd år 2007.

Definitioner av nyckeltal

Omsättningstillväxt

Den procentuella försäljningsökningen i företaget för den gångna perioden jämfört med motsvarande tidigare period.

Rörelsemarginal

Periodens rörelseresultat i förhållande till periodens omsättning.

Vinstmarginal

Periodens resultat i förhållande till periodens omsättning.

Soliditet

Eget kapital i procent av balansomslutningen.

Kassalikviditet

Omsättningstillgångar i förhållande till kortfristiga skulder, utan justering för föreslagen utdelning.

Omsättning per tjänst

Nettoomsättning i förhållande till medeltal tjänster.

Förädlingsvärde per tjänst

Rörelseresultat plus personalkostnader i förhållande till medeltal tjänster.

Resultat per aktie

Periodens resultat i koncernen (hänförligt till moderbolagets aktieägare) dividerat med det genomsnittliga antalet aktier utestående under året.

Eget kapital per aktie

Summa eget kapital i koncernen dividerat med antal aktier vid periodens slut.

Utveckling av resultat och ställning 2011

Koncernen

Resultat januari–december

Avega Groups nettoomsättning under januari till december 2011 ökade med 35,3 procent jämfört med motsvarande period föregående år och uppgick till 382,2 (282,4) MSEK.

Rörelsens kostnader under perioden januari till december 2011 uppgick till 338,9 (255,8) MSEK. Den största kostnadsposten utgjordes av personalkostnader vilken uppgick till 299,1 (221,6) MSEK eller 78,3 (78,5) procent av nettoomsättningen. Ökningen bestod av att antalet medarbetare ökat från 285 till 352 vid utgången av jämförelseperioden. Övriga externa kostnader uppgick till 29,7 (24,5) MSEK eller 7,8 (8,7) procent av nettoomsättningen.

Rörelseresultatet för perioden ökade med 62,8 procent jämfört med motsvarande period föregående år och uppgick till 43,3 (26,6) MSEK. Rörelsemarginalen för perioden var 11,3 (9,4) procent. Justeras föregående års rörelseresultat för nedlagda kostnader i samband med noteringen ger det ett rörelseresultat om 30,3 MSEK vilket ger en procentuell ökning om 42,9 procent.

Kassaflöde januari–december

Kassaflödet från den löpande verksamheten uppgick till 27,8 (23,1) MSEK. Den positiva förändringen förklaras av ett högre rörelseresultat jämfört med motsvarande period föregående år. Periodens totala kassaflöde uppgick till 7,5 (10,0) MSEK. Under perioden har utdelning till aktieägarna skett med 19,2 (22,4) MSEK.

Finansiell ställning

Kassalikviditeten, kassa och korta fordringar i förhållande till korta skulder, var 158,0 (156,3) procent vid utgången av perioden. Likvida medel vid periodens slut uppgick till 49,1 (41,5) MSEK. Avega Groups eget kapital uppgick vid periodens slut till 51,0 (39,6) MSEK med en soliditet om 38,1 (37,6) procent.

Investeringar

Nettoinvesteringar under perioden januari–december i materiella anläggningstillgångar uppgick till 1,1 (0,9) MSEK. Inga investeringar gjordes i immateriella anläggningstillgångar.

Medarbetare

Antalet anställda vid periodens utgång uppgick till 352 (285) personer. Det genomsnittliga antalet tjänster under perioden januari–december uppgick till 309 (250).

Segment

Avega Groups verksamhet följs upp och bedöms utifrån ett geografiskt perspektiv med indelning på var verksamheten finns; Stockholm, Öresund och Väst. Segment Stockholm är Avega Groups största segment och genererar 93,4 procent av Avega Groups totala nettoomsättning samt 99,8 procent av rörelseresultatet. Inom segment Stockholm återfinns samtliga tjänsteerbjudanden och bland de största kunderna kan nämnas Nordea, ICA, Ericsson och Länsförsäkringar.

Segment Öresund genererar 6,0 procent av Avega Groups nettoomsättning samt 3,7 procent av rörelseresultatet. Inom segmentet återfinns tjänsteerbjudandena arkitektur/utveckling och IT-ledning.

Segment Väst är nystartat och påbörjade sin verksamhet under senare delen av andra kvartalet 2011. Segment Väst genererar 0,6 procent av Avega Groups nettoomsättning samt –3,5 procent av rörelseresultatet.

Segment Stockholm

Resultat januari–december

Segment Stockholms nettoomsättning under januari till december 2011 ökade med 34,1 procent jämfört med motsvarande period föregående år och uppgick till 357,0 (266,2) MSEK.

Rörelseresultatet för perioden var 43,2 (26,7) MSEK med en rörelsemarginal om 12,1 (10,0) procent.

Segment Öresund

Resultat januari–december

Segment Öresunds nettoomsättning under januari till december 2011 ökade med 41,4 procent jämfört med motsvarande period föregående år och uppgick till 22,9 (16,2) MSEK. Rörelseresultat för perioden var 1,6 (–0,1) MSEK med en rörelsemarginal om 7,0 (–0,1) procent.

Segment Väst

Resultat januari–december

Segment Västs nettoomsättning under januari till december 2011 uppgick till 2,3 MSEK. Rörelseresultat för perioden var –1,5 MSEK.

Moderbolaget

Avega Group AB ingår sedan 1 januari 2010 i skatterättslig kommission med följande dotterbolag: Avega Centro AB, Avega Enzo AB, Avega Infra AB, Avega Modero AB, Avega Nova AB, Avega Primo AB, Avega Senso AB, Avega Zenit AB och Avega Öresund AB. Avega Group AB tar således upp överskott/underskott från sina dotterföretag som ingår i kommissionen.

Resultat januari–december

Moderbolagets omsättning för perioden januari till december uppgick till 408,4 (286,6) MSEK. Periodens rörelseresultat uppgick till 23,4 (13,3) MSEK.

Finansiell ställning

Vid periodens slut uppgick moderbolagets kassa till 13,8 (20,3) MSEK och det egna kapitalet till 47,7 (36,9) MSEK. Under perioden uppgick nettoinvesteringarna till 1,1 (0,9) MSEK.

Utdelningspolicy

Styrelsen har som målsättning att, med beaktande av bland annat Avega Groups kapitalstruktur, kassaflöde, likviditet och finansieringsbehov, årligen dela ut upp till 80 procent av vinsten efter skatt.

Förslag till utdelning

Styrelsen föreslår stämman en utdelning om 2,00 kronor per aktie, totalt motsvarande 22,7 MSEK. Den föreslagna utdelningen avviker från utdelningspolicyn då den motsvarar 73,9 procent av årets vinst. Styrelsen har beaktat Avega Groups kapitalstruktur, kassaflöde, likviditet och finansieringsbehov vid beslut om förslag till utdelning och bedömer att utdelningen inte kommer att få några negativa effekter för Avega Group.



Ledande befattningshavare och styrelse

Ledningsgruppen för Avega Group 2011 bestod av följande personer. De ledande befattningshavarnas kontorsadress är Grev Turegatan 11A, 114 46 Stockholm.



Sven Engborg

Senior Manager Avega Group

Utbildning: Ekonomiutbildning från RMI Berghs och Stockholms Universitet.

Tidigare anställningar: Avega Centro AB (VD), Alliansor Utveckling AB (Vice VD), Lexor Plus AB (VD) och WM-data Infostöd AB (försäljningschef).

Jan Rosenholm

VD och koncernchef Avega Group

Se Styrelseledamöter.

Åsa Holmberg

Senior Manager Avega Group

Utbildning: Civilingenjör från KTH.

Tidigare anställningar: Avega Primo AB (VD), Sogeti Sverige AB (kompetensområdesansvarig samt konsult), CapGemini (konsult).



Mats Schultze

Försäljningschef Avega Group

Utbildning: Examen i Systemvetenskap från Göteborgs Universitet.

Tidigare anställningar: Avega Alto AB (VD), Connecta AB (konsultchef) och CapGemini (kompetensområdesansvarig samt konsult).

Jonas Bergh

Senior Manager Avega Group

Utbildning: Civilekonom från Handelshögskolan i Göteborg och Executive MBA från Handelshögskolan, Stockholm.

Tidigare anställningar: SAP Svenska AB (försäljningschef), i2 Technologies Inc (försäljning) och IBM Nordic AB (försäljning).

Elisabet Jarnbring

CFO Avega Group

Utbildning: Civilekonom från Sundsvall/Härnösand Universitet.

Tidigare anställningar: Resco Sverige AB (CFO och vVd) och Wolters Kluwer Scandinavia Norstedts Juridik AB (CFO).

Fredrik Blad

Senior Manager Avega Group

Utbildning: Systemvetare från Skövde Högskola.

Tidigare anställningar: Avega Senso AB (VD), IBS AB (Key Account Manager), Mandator AB (Konsultchef, Account Manager).

Styrelseledamöter

Styrelsen för Avega Group består av fem ledamöter inklusive ordföranden. I styrelsen sitter en ledamot verksam i Avega Group, samt fyra av bolaget oberoende ledamöter. Styrelseledamöternas kontorsadress är Grev Turegatan 11A, 114 46 Stockholm.



Lars-Erik Eriksson

Styrelseordförande

Invald 2000.
Grundare av Avega Group AB.

Utbildning: Civilingenjör Industriell Ekonomi från Tekniska Högskolan i Linköping.

Övriga uppdrag: Styrelseledamot i Rosek Invest AB.



Göran E. Larsson

Styrelseledamot

Invald 2007.
Aktivt styrelsearbete.

Utbildning: Civilingenjör KTH, Stockholm och Civilekonom Handelshögskolan, Stockholm.

Övriga uppdrag: Styrelseordförande i ReadSoft AB (publ), AB Sagax (publ), Aqeri Holding AB (publ) och Stiftelsen Hildur Nordins Minnesfond. Styrelseledamot i Header Compression Sweden Holding AB (publ) och Habia Cable AB samt Senior Adviser till Evli Bank.



Jan Rosenholm

Styrelseledamot

Invald 2000.
Grundare av Avega Group AB och verkställande direktör.

Utbildning: Marknadsekonom och studier vid Tekniska högskolan i Vasa.

Övriga uppdrag: Styrelseledamot i Rosek Invest AB.



Anna Söderblom

Styrelseledamot

Invald 2007.
Lärare/forskare, Handelshögskolan i Stockholm.

Utbildning: Högskoleexamen i matematik, Lunds Universitet, Ekon. Dr. Handelshögskolan i Stockholm.

Övriga uppdrag: Styrelseordförande i Algoryx AB, ledamot i ReadSoft AB (publ.), Ortivus AB (publ.), SSE Business Lab AB.



Gunnel Tolfes

Styrelseledamot

Invald 2009.

Utbildning: Handelshögskolan i Stockholm.

Övriga uppdrag: Styrelseledamot i Samhall AB, Stureplanskliniken AB, Akna Institute AB och PnP People & Business AB.

Styrelsens arbetsformer

Den nuvarande styrelsen valdes på årsstämman i Avega Group den 7 maj 2009. Samtliga ledamöter är valda till nästa årsstämma. Styrelsens arbetsordning reglerar ansvarsfördelningen mellan styrelsen, ordföranden och verkställande direktören. Vidare regleras hur ärenden förbereds och hur rapportering ska ske. Enligt arbetsordningen ska styrelsen sammanträda minst sex gånger per år. Se även sidan 65. Nedan visas aktieinnehav per den 30 december 2011 baserat på respektive ledamots insiderrapportering.

Namn	Ledamot sedan	Födelseår	Position	Antal aktier i Avega Group AB
Lars-Erik Eriksson*	2000	1965	Styrelseordförande	2 031 250 A-aktier ¹ 12 400 B-aktier ¹
Jan Rosenholm*	2000	1961	VD, Styrelseledamot	2 031 250 A-aktier ¹ 132 400 B-aktier ²
Göran E. Larsson**	2007	1943	Styrelseledamot	315 000 B-aktier ³
Anna Söderblom**	2007	1963	Styrelseledamot	36 200 B-aktier
Gunnel Tolfes**	2009	1958	Styrelseledamot	70 600 B-aktier ⁴

1) Genom Rosek Invest AB, org. nr 556616-8489.

2) 12 400 aktier genom Rosek Invest AB, org. nr. 556616-8489 och 120 000 aktier genom Creative Roses AB, org. nr. 556773-6656.

3) Genom Eddaconsult AB, org. nr 556243-3671.

4) 20 000 aktier genom Tunhem Trading, org.nr. 556521-0241.

* Beroende.

** Oberoende i förhållande till huvudägare och Avega Group.



Förvaltningsberättelse

Legal struktur

Avega Group AB (publ) registrerades hos Bolagsverket den 24 november 2000 med organisationsnummer 556601-1887. Avega Group noterades på NASDAQ OMX Stockholm i december 2010. Avega Group är ett svenskt aktiebolag som regleras av aktiebolagslagen (2005:551). Styrelsen har sitt säte i Stockholms kommun i Stockholms län. Avega Group ska enligt bolagsordningen bedriva verksamhet inom projektledning, systemarkitektur och systemering/programmering, byggande av säkerhetslösningar, betalningssystem och digitala affärslösningar, samt även bedriva därmed förenlig verksamhet. Avega Group får även äga och förvalta såväl värdepapper som fast egendom.

Avega Group AB org nr 556601-1887 har 24 dotterbolag, se Not 13, sid 87. Utöver vad som framgår ovan är Rosek Invest AB org nr 556616-8489 legal koncernmoder till Avega Group AB. Rosek Invest AB ägs till lika delar av Lars-Erik Eriksson och Jan Rosenholm och bedriver ingen annan verksamhet än förvaltning av aktier i Avega Group AB. Huvudkontorets adress är Grev Turegatan 11A, 114 46 Stockholm.

Affärsidé

Vår affärsidé är att matcha våra kunders behov med medarbetarnas specialistkompetens och fokus, vilket skapar ömsesidig framgång.

Verksamheten

Avega Group är ett konsultföretag med dotterbolag specialiserade inom IT och verksamhetsutveckling. Avega Group grundades i december år 2000 av Jan Rosenholm (VD) och Lars-Erik Eriksson (Styrelseordförande). Bolaget har uppvisat lönsamhet varje räkenskapsår sedan starten av verksamheten. Avega Group är etablerat på den svenska marknaden med huvudsakligt fokus på regionerna Stockholm, Öresund och Väst. Per den 31 december 2011 uppgick antalet medarbetare till 352 (285). Avega Group anställer huvudsakligen seniora konsulter med minst fem års relevant erfarenhet inom respektive specialismråde. Avega Group

har genom sina dotterbolag verksamhets- och teknikkompetens som möjliggör att bolaget kan ta ett fullständigt ansvar för alla delar i ett projekt. Verksamheten är indelad i tre regioner, region Stockholm, region Öresund och region Väst.

Region Stockholm

Region Stockholm utgör Avega Groups största marknad. Inom region Stockholm erbjuder Avega Group tjänster inom bolagets samtliga tjänsteerbjudanden, se sid 12 för ytterligare beskrivning. Under perioden januari–december 2011 utgjorde region Stockholm 93 procent av bolagets nettoomsättning.

Region Öresund

Avega Group etablerade verksamhet i Öresundsregionen 2008. Inom region Öresund erbjuder bolaget tjänster inom erbjudandena projekt- och programledning, systemutveckling samt systemarkitektur. Under perioden januari–december 2011 utgjorde region Öresund 6 procent av Avega Groups nettoomsättning.

Region Väst

Region Väst är nystartat och påbörjade sin verksamhet under senare delen av andra kvartalet 2011. Inom region Väst erbjuder bolaget tjänster inom erbjudandena strategisk analys och verksamhetsutveckling, projekt- och programledning, systemutveckling samt systemarkitektur. Under perioden januari–december 2011 utgjorde region Väst 1 procent av Avega Groups nettoomsättning.

Tjänsteerbjudande

Avega Group erbjuder tjänster inom systemintegration, portalplattformar, projekt- och programledning, strategisk arkitektur, krav- och testledning, Oracle Applications, Enterprise Web, SAP, Business Intelligence, strategisk analys och verksamhetsutveckling, systemarkitektur, strategisk affärsoptimering, systemutveckling, IT-infrastruktur och strategisk förvaltningsstyrning. Bolagets kunder återfinns inom ett flertal branscher varav bank/finans, detaljhandel, tillverkande industri och offentlig sektor var



Avega Groups omsättningsmässigt största branscher under perioden januari–december 2011.

Systemintegration

Inom Systemintegration arbetar vi med att designa och bygga IT-stöd för affärsprocesser som löper över kundens samtliga IT-system. Det gör vi genom att etablera en skalbar och robust integrationsarkitektur och därefter bygga integration mellan system på ett strukturerat sätt, alltid med kundens verksamhet i fokus. Vi hjälper kunden hela vägen från processer och organisation till teknik – allt för att få ut fullt värde av en tjänsteorienterad arkitektur. Vi har erfarenhet och kunskap av att arbeta med de flesta av de marknadsledande plattformarna och verktygen inom integrationsområdet.

Portalplattformar

Avega Group erbjuder specialister inom Microsoft SharePoint, en plattform som täcker flera områden för att bygga olika typer av tillämpningar på interna och externa webbplatser med den gemensamma nämnaren ”samarbete kring information”. Användningen av samarbets- och informationsplattformar har utvecklats till att få en central roll i våra kunders affärsverksamhet. Vi erbjuder SharePointspecialister inom de discipliner som krävs för att framgångsrikt välja och implementera lösningar baserade på Microsoft SharePoint.

Projekt- och programledning

Vi leder förändringar i gränslandet mellan IT och affärsverksamhet och besätter nyckelpositioner både i projekt- och linjeorganisation för att realisera verksamhetens behov. Vi har specialistkonsulter inom projekt- och programledning för verksamhet och IT. Med erfarenhet och expertkompetens hjälper vi företag och organisationer att möta sina utmaningar på ett framgångsrikt sätt.

Strategisk Arkitektur

Genom vårt erbjudande Strategisk Arkitektur skapar vi förutsättningar för att våra kunders IT-investeringar ska uppfylla affärens mål och visioner på kort och lång sikt. Genom erfarna, affärsorienterade arkitekter och ledare med hög teknisk kompetens och helhetsperspektiv, skapar vi en kedja av kommunikation och ömsesidig förståelse mellan verksamhet och IT. Vi är specialiserade på affärs-, informations-, integrations- och lösningsarkitektur, och hur dessa samverkar så att IT-strategi

möter affärsstrategi. Realisering av dessa lösningar skapar maximalt värde över tid.

Krav- och testledning

Avega Group erbjuder specialister inom områdena krav- och verksamhetsanalys samt test och kvalitetssäkring. Vi stöttar organisationer i arbetet med effektivisering av verksamhetens processer och IT-stöd, från identifiering av behov till kvalitets-säkrat införande. Vårt fokus är affärsnytta och kvalitet och det uppnår vi genom att skapa samsyn och fungerande kommunikationen mellan verksamhet och IT/leverantör. För att nå resultat krävs ledarskap kombinerat verksamhetsförståelse och spetskompetens inom krav- och testmetodik, vilket våra specialister besitter.

Oracle Applications

Inom Affärssystem hjälper vi kunder att effektivisera sin verksamhet samt att skapa differentierande och värdeskapande processer. Detta uppnås genom våra seniora konsulter som levererar effektiva och flexibla SAP-lösningar. Vi har djup kompetens inom SAP:s applikationer och teknik och har även omfattande kunskap om hur SAP-lösningar samverkar med kundens övriga IT-landskap. Vi erbjuder marknadens ledande SAP-kompetens inom rådgivning och upphandlingsstöd, strategier och produktutvärdering, projektledning och implementering av SAP Business Suite och SAP NetWeaver.

Enterprise Web

En strategisk internettjänst blir allt viktigare för företag, och dagens tekniska möjligheter är enorma. Vi erbjuder erfarna konsulter inom området Enterprise Web i form av arkitekter, systemutvecklare, webbstrateger och projektledare. Experthjälp inom detta område ska säkra att våra kunders organisationer får en stark koppling mellan sin affärsstrategi och webb-/online-strategi. Detta i kombination med en framtidssäkrad webbarkitektur skapar förutsättningar för en förändrings- och förvaltningsbarhet.

SAP

Avega Group erbjuder specialister inom SAP där vi hjälper våra kunder att effektivisera sin verksamhet samt att skapa differentierande och värdeskapande processer. Detta uppnås genom våra seniora konsulter som levererar effektiva och flexibla SAP-lösningar. Vi har djup kompetens inom SAP:s applikationer



och teknik och har även omfattande kunskap om hur SAP-lösningar samverkar med kundens övriga IT-landskap. Vi erbjuder marknads ledande SAP-kompetens inom arkitektur och rådgivning, strategier och produktutvärdering, projektledning och implementering av SAPs plattform och lösningar.

Business Intelligence

Vårt erbjudande inom Business Intelligence är inriktat på verksamhetsstyrning och beslutsstöd genom system för planering, uppföljning och analys av verksamhetsinformation. Tjänsterna omfattar bland annat rådgivning, utredning och implementation av såväl system som processer. Avega Group har inom Business Intelligence erfarna konsulter i alla relevanta roller: från DW-arkitekt, ETL-utvecklare, till projektledare, kravanalytiker och BI-ansvariga. Vi realiserar lösningar baserade på datalager och verktyg för styrkort, analys och rapportering, vilket hjälper våra kunder att fatta bättre beslut.

Strategisk analys och verksamhetsutveckling

Inom ramen för Strategisk analys och verksamhetsutveckling hjälper vi våra kunder att nå ökad konkurrenskraft och förändringshastighet. Vi levererar strategisk analys med ett helhetsperspektiv där struktur, operationell verksamhet, organisation, resurser och teknologi samspelar. Därefter förmedlar vi förändrings- och programledning som ökar kundens förmåga att etablera goda utvecklingsmöjligheter och leverera tillfredställande resultat. För att skapa ett heltäckande erbjudande navigerar vi kronologiskt med start i strategisk planering genom förändringsledning och programledning för att exekvera strategier.

Systemarkitektur

Vi erbjuder systemarkitekter som hjälper kunderna att göra de rätta taktiska systemvalen. Arkitekten är fortfarande aktiv systemutvecklare och känner till de ansedda programspråken, mönstren, ramverken, verktygen och metoderna för att skapa och kvalitetssäkra programvara. Många års erfarenhet som systemutvecklare ger arkitekten kompetensen att översätta verksamhetens behov till tekniska lösningar och förklara dess fördelar och ekonomiska konsekvenser.

Strategisk affärsoptimering

Radar Consulting erbjuder marknaden strategisk affärs-optimering på övergripande och lokal nivå. Vi hjälper företag/organisationer att analysera, utveckla och effektivisera sina

IT-verksamheter och processer. Detta sker bland annat genom strategiska IT-benchmarks samt stöd runt IT-strategi, sourcing och realisering. Våra viktigaste verktyg är vår kompetens och erfarenhet, vår benchmarking-databas samt omvärldsanalys. I våra tjänster ingår CIO-rådgivning, IT-strategi och IT-strategisk rådgivning, IT-strategiska benchmarks, outsourcing-analys, IT-transformation/realisering samt sourcing-strategi. Resultatet ger kunden beslutsunderlag att bli mer konkurrenskraftig samt stödja de interna affärsprocesserna på ett mer proaktivt sätt.

Systemutveckling

Avega Groups systemutvecklare innehar specialistkompetens och vi hjälper kunden att korta utvecklingsprocessen, kvalitets-säkra leveranser och kostnadseffektivisera utvecklingsarbetet. Genom hög kompetens inom aktuella teknikplattformar, utvecklingsverktyg och metodområden applicerar vi vårt kunnande för att realisera kundens mål. Våra systemutvecklingsledare behärskar såväl traditionella som moderna projektstyrningsmodeller och har stor vana av att införa och leda agila arbetssätt som Scrum och Kanban i organisationer.

IT-infrastruktur

Inom IT-infrastruktur arbetar vi med metoder och tekniker för att koppla samman den tekniska infrastrukturen så att den stödjer verksamhetskraven. Vi har specialistkompetens inom IT-infrastruktur där vi erbjuder tekniska projektledare, infrastrukturarkitekter och infrastrukturenspecialister. Vi fokuserar på det taktiska och operativa, genom att erbjuda kompetenser i form av konsulter och team med stor erfarenhet av IT-infrastruktur, arkitektur och den underliggande infrastrukturen bestående av plattformar och tillgänglighetslösningar. Med hög förståelse för kundens verksamhet bidrar vi till att skapa trygghet i IT-infrastrukturen.

Strategisk förvaltningsstyrning

Inom strategisk förvaltningsstyrning tar vi fram modeller för styrning och förvaltning av IT ur ett övergripande perspektiv samt hjälper kunderna i outsourcingprocesser. Vi utgår från kundens strategier för att ta fram taktiska planer, så att dessa kan realiseras i den operativa processen. För att få bästa möjliga effekt av IT utgår vi ifrån tre kompetensområden: IT Service Management, förvaltningsledning och ledningsstöd. Erbjudandet omfattar både tjänster såsom analyser och utredningar, och roller såsom coacher och IT-ledarroller inom våra kompetensområden.

Redovisningsprinciper

Koncernen tillämpar International Financial Reporting Standards (IFRS) utgivna av International Accounting Standards Board (IASB) samt tolkningsuttalanden från International Financial Reporting Interpretations Committee (IFRIC) sådana de antagits av EU. Vidare har Rådet för finansiell rapporterings rekommendation RFR 1 Kompletterande redovisningsregler för koncerner tillämpats.

Moderbolaget tillämpar samma redovisningsprinciper som koncernen utom i de fall som anges i avsnittet "Moderbolagets redovisningsprinciper" i not 1.

Finansiell utveckling

Omsättning och resultat

Avega Groups nettoomsättning under januari till december 2011 ökade med 35,3 procent jämfört med motsvarande period föregående år och uppgick till 382,2 (282,4) MSEK. Tillväxtökningen var starkast inom branscherna bank/finans och detaljhandel och härrör främst från tjänsteerbjudandena Business Intelligence, Affärssystem och IT-ledning.

Rörelsens kostnader under perioden januari till december 2011 uppgick till 338,9 (255,8) MSEK. Den största kostnadsposten utgjordes av personalkostnader vilken uppgick till 299,1 (221,6) MSEK eller 78,3 (78,5) procent av nettoomsättningen.

Övriga externa kostnader uppgick till 29,7 (24,5) MSEK vilket är 7,8 (8,7) procent av nettoomsättningen. I övriga externa kostnader 2010 ingick noteringskostnader för listbyte till NASDAQ OMX Stockholm om 2,7 MSEK.

Rörelseresultat för perioden var 43,3 (26,6) MSEK, med en rörelsemarginal om 11,3 (9,4) procent. I rörelseresultatet för 2010 ingick noteringskostnader för listbyte till NASDAQ OMX Stockholm om 3,7 MSEK.

Kassaflöde

Kassaflödet från den löpande verksamheten uppgick till 27,8 (23,1) MSEK. Periodens totala kassaflöde uppgick till 7,5 (10,0) MSEK. Under perioden har utdelning till aktieägare skett med 19,2 (22,4) MSEK.

Finansiell ställning

Kassalikviditeten, kassa och korta fordringar i förhållande till korta skulder, var 158,0 (156,3) procent vid utgången av perioden. Likvida medel vid periodens slut uppgick till 49,1 (41,5) MSEK. Avega Groups eget kapital uppgick vid periodens slut till 51,0 (39,6) MSEK med en soliditet om 38,1 (37,6) procent.

Investeringar

Nettoinvesteringar under perioden januari till december i materiella anläggningstillgångar uppgick till 1,1 (0,9) MSEK. Inga investeringar gjordes i immateriella anläggningstillgångar.

Antal anställda

Antalet anställda vid periodens utgång uppgick till 352 (285) personer. Det genomsnittliga antalet anställda under samma period uppgick till 309 (250).

Segment

Avega Groups verksamhet följs upp och bedöms utifrån ett geografiskt perspektiv med indelning på var verksamheten finns, Stockholm, Öresund och Väst. Segment Stockholm är Avega Groups största segment och genererar 93 procent av Avega Groups totala nettoomsättning. Inom segment Stockholm återfinns samtliga tjänsteerbjudanden och bland de fyra största kunderna kan nämnas Nordea, ICA, Ericsson och Länsförsäkringar.

Segment Öresund genererar 6 procent av Avega Groups nettoomsättning och inom segmentet återfinns tjänsteerbjudandena projekt- och programledning, systemutveckling samt systemarkitektur.

Segment Väst genererar 1 procent av Avega Groups nettoomsättning och inom segmentet återfinns främst tjänsteerbjudandena strategisk analys och verksamhetsutveckling, projekt- och programledning, systemutveckling samt systemarkitektur.

Segment Stockholms nettoomsättning under januari till december 2011 ökade med 34,1 procent jämfört med motsvarande period föregående år och uppgick till 357,0 (266,2) MSEK. Rörelseresultat för perioden var 43,2 (26,7) MSEK, med en rörelsemarginal om 12,1 (10,0) procent.

Segment Öresunds nettoomsättning under januari till december 2011 ökade med 41,4 procent jämfört med motsvarande period



föregående år och uppgick till 22,9 (16,2) MSEK. Rörelseresultat för perioden var 1,6 (-0,1) MSEK, med en rörelsemarginal om 7,0 (-0,1) procent.

Segment Västs nettoomsättning under januari till december 2011 uppgick till 2,3 MSEK. Rörelseresultat för perioden var -1,5 MSEK.

Moderbolaget

Avega Group AB ingår sedan 1 januari 2010 i skatterättslig kommission med följande dotterbolag: Avega Centro AB, Avega Enzo AB, Avega Infra AB, Avega Modero AB, Avega Nova AB, Avega Primo AB, Avega Senso AB, Avega Zenit AB och Avega Öresund AB. Avega Group AB tar således upp överskott/underskott från sina dotterföretag som ingår i kommissionen.

Moderbolagets omsättning för perioden januari till december uppgick till 408,4 (286,6) MSEK. Periodens resultat uppgick till 23,4 (13,3) MSEK. Vid periodens slut uppgick moderbolagets kassa till 13,8 (20,3) MSEK och det egna kapitalet till 47,7 (36,9) MSEK. Under perioden uppgick nettoinvesteringarna till 1,1 (0,9) SEK.

Ägarförhållanden

Aktier och aktiekapital

Avega Groups bolagsordning är antagen den 23 oktober 2008. Enligt bolagsordningen ska aktiekapitalet vara i svenska kronor och aktiekapitalet ska vara lägst 1 000 000 kronor och högst 4 000 000 kronor fördelat på lägst 10 000 000 aktier och högst 40 000 000 aktier. Aktier kan utges i två serier, serie A och serie B. Aktie i serie A berättigar till tio röster per aktie och aktie av serie B till en röst per aktie. Varje aktieägare är berättigad att rösta för det fulla antalet av denne ägda och företrädde aktier vid bolagsstämma. Aktiekapitalet i Avega Group uppgår till 1 132 535 kronor, fördelat på 11 325 350 aktier varav 4 479 170 aktier är av serie A och 6 846 180 aktier är av serie B per den 31 december 2011. Samtliga aktier har ett kvotvärde om 0,10 kronor och medför lika rätt till andel i Avega Groups tillgångar och resultat. Aktierna är utgivna i svenska kronor och har utfärdats enligt aktiebolagslagen. Avega Group är anslutet till Euroclears kontobaserade värdepapperssystem, varför inga fysiska aktiebrev utfärdas. Samtliga till aktien knutna rättigheter tillkommer den som är registrerad i den av Euroclear förda aktieboken.

Vid en eventuell likvidation har aktieägare rätt till andel av överskott i förhållande till det antal aktier som innehavaren äger. Beslutar bolaget att genom nyemission som ska betalas kontant eller genom kvittning ge ut nya aktier av serie A och B, ska ägare av A-aktier och B-aktier äga företrädesrätt att teckna nya aktier av samma aktieslag i förhållande till det antal aktier innehavaren förut äger. Aktier som inte tecknats med primär företrädesrätt ska erbjudas samtliga aktieägare till teckning. Beslutar Avega Group att endast emittera A-aktier eller B-aktier, med kontant betalning eller betalning genom kvittning, ska samtliga aktieägare, oavsett om deras aktier är A-aktier eller B-aktier, äga företrädesrätt att teckna nya aktier i förhållande till det antal aktier de förut äger.

Avega Groups bolagsordning innehåller en hembudsklausul avseende A-aktier. Enligt hembudsklausulen ska A-aktie som har övergått till annan än Rosek Invest AB hembjudas till Rosek Invest AB. För det fall Rosek Invest AB avstår sin rätt att lösa in aktien har övriga aktieägare rätt att lösa in aktien. Aktie av serie A ska vid begäran av dess ägare kunna omvandlas till aktie av serie B. Framställan om detta ska göras skriftligen hos Avega Groups styrelse. Därvid ska anges hur många aktier som önskas omvandlade och, om omvandlingen inte avser ägarens hela innehav av A-aktier, vilka av dessa omvandlingen avser. Begäran om omvandling ska genast behandlas av styrelsen och omgående anmälas för registrering och är verkställd när registrering skett.

Aktierna i Avega Group är inte föremål för erbjudande som lämnats till följd av budplikt, inlösenrätt eller lösningsskyldighet. Det har inte förekommit några offentliga uppköpserbjudanden i fråga om Avega Groups aktier under det innevarande eller föregående räkenskapsåret. Avega Group innehar inga egna aktier.

Utdelningspolicy

Styrelsen har som målsättning att, med beaktande av bland annat bolagets kapitalstruktur, kassaflöde, likviditet och finansieringsbehov, årligen dela ut upp till 80 procent av vinsten efter skatt. Rätt till utdelning tillkommer den som på den av bolagsstämman beslutade avstämningsdagen är registrerad aktieägare i den av Euroclear Sweden förda aktieboken. Utdelningen betalas normalt som ett kontant belopp per aktie genom Euroclear Sweden men kan även avse annat än kontanter.

Avstämningsdagen för rätten att erhålla utdelning får inte infalla senare än dagen före nästa årsstämma. Om aktieägare inte kan nås

genom Euroclear kvarstår aktieägarens fordran på Avega Group avseende utdelningsbelopp och begränsas endast genom regler om preskription. Vid preskription tillfaller utdelningsbeloppet företaget.

Förslag till utdelning

Styrelsen föreslår årsstämman en utdelning om 2,00 kronor per aktie, totalt motsvarande 22,7 MSEK. Styrelsen har beaktat Avega Groups kapitalstruktur, kassaflöde, likviditet och finansieringsbehov vid beslut om förslag till utdelning och bedömer att utdelningen inte kommer att få några negativa effekter för Avega Group.

Väsentliga händelser under perioden

Avega Group startade under året tre nya verksamheter med specialisering inom Oracle Applications, krav- och testledning samt systemintegration. I enlighet med Avega Groups strategi bedrivs verksamheterna i separata bolag. Avega Group har under perioden startat samarbeten med, förlängt eller utökat ramavtal med följande kunder: Com Hem AB, Mobill, Axiell Group, Solna Stad och Stockholms Stad.

Händelser efter periodens utgång

Avega Group har efter periodens utgång startat samarbeten med Lean-Kanban University och är därmed ett av få företag i världen som kan erbjuda ackrediterad Kanbanutbildning. Förlängda ramavtal har tecknats med Nordea, Swedbank och Länsförsäkringar, i stor konkurrens med etablerade leverantörer. AssaAbloy Tibnor och ATG har tillkommit som kunder.

Avega Group AB har under februari månad på begäran av aktieägare genomfört omstämpling av 800 000 A-aktier till motsvarande antal B-aktier i bolaget. Efter omställningen uppgår det totala antalet aktier i bolaget till 11 325 350, varav antalet A-aktier uppgår till 3 679 170 och antalet B-aktier uppgår till 7 646 180. Det totala antalet röster uppgår efter omställningen till 44 437 880.

Risker och osäkerhetsfaktorer

Operationella risker

Medarbetare och rekrytering

Avega Group är ett kunskapsföretag och därmed beroende av att kunna attrahera och behålla kompetent personal. Bolagets framtida utveckling och lönsamhet beror i stor utsträckning på konsulternas specialistkompetenser. Konkurrensen om kvalificerad personal är betydande och förlust av kompetenta medarbetare kan ha negativ inverkan på Avega Groups verksamhet och lönsamhet.

Kundberoende

Avega Group har som målsättning att etablera ett nära samarbete med bolagets uppdragsgivare och på så sätt bygga långsiktiga relationer med dem. Avega Groups kunder är medelstora och stora företag inom främst bank/finans, försäkring, detaljhandel och offentlig sektor. Avega Groups tio största kunder svarade sammantaget för cirka 44 procent av bolagets omsättning under perioden januari–december 2011, varav ingen enskild kund representerade mer än 10 procent av Avega Groups omsättning.

Debiteringsgrad och timarvoden

De faktorer som har störst inverkan på Avega Groups nettoresultat är timarvodet på företagets konsulttjänster och debiteringsgraden. Debiteringsgraden utgör den andel av tid av den tillgängliga tiden som är hänförlig till kunduppdrag. I det fall Avega Groups projekt förskjuts i tiden kan detta påverka omsättningen och resultatet under vissa perioder. Nuvarande debiteringsgrad och timarvoden kan inte garanteras i framtiden vilket kan leda till negativa effekter på Avega Groups omsättning, resultat och finansiella ställning.

Konsultersättning

Avega Groups lönsamhet är starkt kopplad till den ersättning som utbetalas till konsulterna. Avega Groups lönomodeller består av två komponenter; en fast grundlön och en prestationsbaserad rörlig del. Lönomodellen fastställs årligen. Den prestationsbaserade rörliga lönedelen beräknas enbart som en andel av genererade intäkter och konsulternas rörliga lönedel kommer därmed att följa den totala intäkten för Avega Group linjärt. Det föreligger en risk i att en stor andel av företagets konsulter i en lågkonjunktur väljer en lönomodell som i stor utsträckning, eller uteslutande är baserad på fast lön, vilket givet en minskad efterfrågan på bolagets tjänster kan komma att påverka Avega Groups lönsamhet och finansiella ställning negativt.

Avega Groups storlek och geografiska närvaro

Företagets globala konkurrenter har i flera fall ett större antal anställda och bedriver verksamhet på fler geografiska marknader än Avega Group. Rådande tendens på marknaden för konsulttjänster inom IT och verksamhetsutveckling är att kunderna väljer att upphandla tjänster genom att teckna ramavtal med färre och större leverantörer än tidigare. Potentiella kunder kan komma att beakta dessa faktorer, vilket kan innebära att Avega Group inte har samma möjlighet att konkurrera som ovan nämnda konkurrenter.



Sammantaget kan detta påverka Avega Groups verksamhet, resultat och tillväxtutsikter.

Verksamhetsexpansion

Avega Group har sedan grundandet uppvisat en hög organisk tillväxttakt, vilket har medfört ökade krav på Avega Groups ledning samt den operativa och finansiella strukturen. I enlighet med Avega Groups tillväxtstrategi är företagets målsättning att kontinuerligt komplettera existerande verksamhet med nya tjänster inom IT och verksamhetsutveckling. Om Avega Group framöver inte lyckas identifiera eller expandera genom nya tjänster inom IT och verksamhetsutveckling kan det ha negativ effekt på Avega Groups tillväxtutsikter och även på företagets verksamhet, resultat och finansiella ställning.

Marknadsrisker

Teknologiskiften

Avega Group levererar specialistkompetens inom IT och verksamhetsutveckling. Det upplevda kundvärdet är beroende av att Avega Groups konsulter innehar kompetens som innefattar en hög grad av specialisering. För det fall bolagets specialistområden skulle genomgå teknologiskiften, uppleva ökad konkurrens genom nya teknologileverantörer eller drabbas av en utfasning av befintlig teknologi som används inom bolagets specialistområden kan det negativt påverka bolagets verksamhet, resultat och tillväxtutsikter.

Konjunkturutveckling

Avega Groups utveckling och finansiella ställning är delvis beroende av faktorer utanför Avega Groups kontroll, såsom den allmänna konjunkturen, marknadsförutsättningarna för kunderna och förekomsten av nya konkurrerande produkter och tjänster. Konjunkturen påverkar investeringsviljan inom näringslivet. Avega Group erbjuder konsulttjänster inom IT som syftar till minskade kostnader eller ökade intäkter och är prioriterade områden för företagen på sikt. Detta till trots påverkas Avega Group i linje med den generella investeringsviljan, vilket innefattar att företagen vanligtvis reducerar sina kostnader för konsulttjänster under lågkonjunkturer genom att avbryta eller skjuta upp projekt. Framtida lågkonjunkturer kan ha en negativ påverkan på Avega Groups verksamhet, resultat och tillväxtutsikter.

Konkurrens

Avega Group verkar på en mycket konkurrensutsatt marknad och möter ett antal konkurrenter inom företagets specialistområden.

Vissa av Avega Groups konkurrenter kan ha större finansiella resurser än Avega Group, vilket kan innebära att konkurrenter kan ha bättre förutsättningar att anpassa sig till förändringar i kundefterfrågan samtidigt som de kan avsätta mer resurser till marknadsföring och rekrytering. Mot bakgrund av detta är det inte säkert att Avega Group framöver kommer att vara lika framgångsrikt ur konkurrenssynpunkt. Ingen garanti kan lämnas för att Avega Group kommer att kunna behålla sin nuvarande marknadsposition. Ökad konkurrens kan leda till prispress och minskad marknadsandel vilket kan ha negativ effekt på Avega Groups verksamhet, framtida tillväxt, resultat och finansiella ställning.

Outsourcing

Den förflyttning av IT-tjänster, även benämnd outsourcing, som idag sker från företag till externa leverantörer sker i stor utsträckning till leverantörer inom Sverige. Andelen företag med outsourcing till lågkostnadsländer ökar dock kontinuerligt vilket medför ökad konkurrens även från globala aktörer. Risken för outsourcing är högre inom tekniska tjänster som till exempel utvecklingsdelen inom Arkitektur/Utveckling. För närvarande har Avega Group inarbetade och nära relationer med sina kunder varför företaget i nuläget inte upplever någon större konkurrens inom outsourcing från lågkostnadsländer. Trenden kan dock på lång sikt medföra en negativ effekt på Avega Groups verksamhet då ökad outsourcing till lågkostnadsländer kan leda till generell prispress vilket skulle påverka Avega Groups framtida tillväxt, resultat och finansiella ställning negativt.

Finansiella risker

Finansiering

Finansieringsrisken definieras som risken för att finansiering av verksamheten är svår och/eller dyr att erhålla. Det är styrelsens bedömning att Avega Group har tillräckligt rörelsekapital för företagets utveckling under den närmaste tolv månadersperioden. Det finns dock ingen garanti för att framtida kapitalbehov inte kan uppstå eller att Avega Group, om behov skulle uppstå, kommer att kunna anskaffa nödvändigt kapital.

Kreditrisk

Avega Groups kundfordringar är förknippade med kreditrisk. Avega Group genomför kreditprövningar på kunder och vid behov kan förskottsbetalningar krävas. Bolaget har ingen väsentlig koncentration av kreditrisker. För det fall bolagets kunder inte kan betala sina fakturor i tid, eller överhuvudtaget, riskerar Avega

Group att drabbas av kreditförluster. Det kan inte garanteras att kreditförlusterna inte kommer att öka framgent, vilket skulle kunna få en negativ inverkan på Avega Groups verksamhet, finansiella ställning och resultat.

Risker relaterade till aktien

Generell aktiemarknadsrisk

Aktiemarknaden i allmänhet och marknaden för aktier i mindre bolag i synnerhet, har historiskt upplevt betydande kurs- och volymsvängningar som ofta har saknat samband med, eller varit oproportionerliga mot, företagens redovisade resultat. Sådana kursvariationer kan påverka Avega Groups aktiekurs negativt, oavsett företagets resultat. Investerare ska vara medvetna om att en investering i Avega Group är förknippade med hög risk och att det inte finns någon garanti för att aktiekursen får en positiv utveckling. Utöver verksamhetens utveckling påverkas aktiekursen av en rad externa faktorer. Exempel på sådana faktorer är rådande konjunktur, riskbenägenhet och marknadsräntor. Även om Avega Group utvecklas positivt kan det inte uteslutas att en investerare vid avyttringstillfället av aktien kan göra en kapitalförlust.

Begränsad handel i Avega Groups aktie

Det är inte möjligt att förutse investerarnas intresse för Avega Group som bolag, aktiv handel i aktien och/eller hur handeln i aktien kommer att fortlöpa framgent. Om en aktiv och likvid handel inte utvecklas, eller inte är varaktig, kan det innebära svårigheter för aktieägare att avyttra sina aktier i Avega Group vid ett givet tillfälle.

Ägare med betydande inflytande

36,1 procent av kapitalet och 78,7 procent av rösterna i Avega Group kontrollerades per den 31 december 2011 av verkställande direktören Jan Rosenholms och styrelseordföranden Lars-Erik Erikssons gemensamt ägda bolag Rosek Invest AB ("Huvudaktieägaren"). Huvudaktieägaren kan utöva ett väsentligt inflytande i Avega Groups samtliga beslut på bolagsstämma. Denna koncentration av företagskontrollen kan vara till nackdel för aktieägare som har andra intressen än Huvudaktieägaren. Exempelvis kan aktiekursen komma att påverkas negativt då investerare ibland ser nackdelar med att äga aktier i företag med en stark ägandekoncentration.

Framtida utdelning

Tidpunkten för och storleken på, eventuella framtida utdelning föreslås av styrelsen för Avega Group. Eventuella framtida utdelningar och storleken på sådana utdelningar är bland annat beroende av Avega Groups framtida utveckling, resultat, finansiella ställning, kassaflöden och andra faktorer.

Information om icke-finansiella resultatindikationer

Syftet med Avega Groups arbete kring medarbetarfrågor, Human Resource management (HR), är att skapa metoder och arbetsklimat som gör att koncernens kortsiktiga och långsiktiga mål kan förverkligas. Organisationen måste kunna hantera både med- och motgångar i affärsverksamheten. För HR-funktionen gäller det att vara ett bra stöd för chefer, skapa enkelhet och tydlighet för medarbetare samt medverka till att göra Avega Group till en attraktiv arbetsgivare.

Jämställdhetsplan

Avega Group arbetar för att motverka diskriminering och främja lika möjligheter ifråga om arbete, anställning och andra arbetsvillkor samt utvecklingsmöjligheter oavsett kön. Jämställdhetsplanen är övergripande och revideras årligen. Avega Group strävar efter en jämn fördelning av arbetsuppgifter på arbetsplatsen och att motverka könsmärkning av olika positioner och sysslor. Avega Group anser det viktigt att medarbetarna upplever en balans mellan arbete, fritid och familjeliv.

Avega Group har en tydlig policy mot trakasserier pga kön, sexuell läggning, etnicitet, religion eller ålder samt klara och tydliga rutiner för att åtgärda problem om de dyker upp.

Utbildning och kompetensutveckling

Elevate är Avega Groups forum för gruppbaserad medarbetarutveckling och drivs av medarbetarnas behov av kompetensutveckling. Målsättningen med Elevate är att hjälpa medarbetare utveckla sin kompetens i marknadens frontlinje för att kunna möta framtidens krav från marknaden. Elevate kompletterar den individuella kompetensutvecklingen genom ett brett utbud av seminarier och diskussionsgrupper. Utbudet ska spegla Avega Groups kompetensområden och vänder sig till alla medarbetare.



Arbetsmiljöpolicy

Arbetsmiljöarbetet ingår som en integrerad och naturlig del i Avega Groups totala verksamhet, d.v.s. arbetsmiljöfrågorna behandlas i direkt anslutning till de vardagliga frågorna. Grundläggande i verksamheten är att förebygga ohälsa och skador p.g.a arbetet.

Avega Group eftersträvar att bedriva verksamheten på ett sådant sätt att man förebygger ohälsosam inverkan på medarbetares och andra människors hälsa. Medarbetaren ska ges möjlighet till variation i arbetet, social kontakt och samarbete med anställda inom företaget. Avega Group vill möjliggöra utveckling för medarbetaren både på det personliga och yrkesmässiga planet och inbjuder till delaktighet vid utformning av sin arbetssituation och i förändrings- och utveckling av sitt arbete.

Riktlinjer för ersättning till styrelse och ledande befattningshavare

Till styrelsens ordförande och ledamöter utgår arvode enligt bolagsstämman beslut. Något särskilt arvode utgår ej för kommittéarbete. Riktlinjer för ersättningar till ledande befattningshavare är utformade för att säkerställa att Avega Group kan erbjuda en marknadsmässig och konkurrenskraftig kompensation som förmår attrahera och behålla kvalificerade medarbetare till Avega Groups koncernledning.

Koncernledningens ersättning omfattar fast lön, årlig variabel lön och pension. Den variabla lönen är baserad på Avega Groups rörelseresultat och beräknas enligt på förhand bestämda intervall vilka beskriver den rörelsemarginal företaget måste uppnå för att den variabla lönen ska bli aktuell. Den variabla lönen kan högst uppgå till 50 procent av den fasta lönen. Arbetstagaren kan själv välja att sätta av del av bonuslönen till pension. Delarna avser skapa ett välbalanserat ersättnings- och förmånsprogram som återspeglar individens prestationer, ansvar och koncernens resultatutveckling. Den fasta lönen, som är individuell och differentierad utifrån individens ansvar och prestationer, fastställs utifrån marknadsmässiga principer och revideras årligen. Kretsen av befattningshavare som omfattas av riktlinjerna är verkställande direktören och övriga medlemmar i koncernledningen. Styrelsen har att följa och utvärdera tillämpningen av riktlinjerna fastställda av årsstämman samt att godkänna ersättningsnivåerna.

För ytterligare information angående ersättning till ledande befattningshavare, se not 6, sidan 86.

Bolagsstyrningsrapport

Bolagsstyrningen inom Avega Group baseras på tillämplig lagstiftning, Börsens regelverk, Svensk kod för bolagsstyrning ("Koden") och interna riktlinjer och regler. Bolaget följer Koden utan avvikelser. Inga överträdelser mot tillämpliga börsregler har förekommit.

Syftet med bolagsstyrningen är att skapa en tydlig roll- och ansvarsfördelning mellan ägare, styrelse och verkställande ledning. Bolagsstyrningen omfattar koncernens styr- och ledningssystem.

Ägarstruktur

Aktiekapitalet i Avega Group uppgår till 1 132 535 kronor, fördelat på 11 325 350 aktier varav 4 479 170 aktier är av serie A och 6 846 180 aktier av serie B. Samtliga aktier har ett kvotvärde om 0,10 kronor och medför lika rätt till andel i Avega Groups tillgångar och resultat. Enligt ägarregistret hade Avega Group per den 31 december 2011 cirka 1 427 aktieägare. Rosek Invest AB är största ägare med 36,1 procent av aktiekapitalet och 78,7 procent av rösterna.

Aktieägare och årsstämman

Aktieägarnas beslutanderätt i Avega Group utövas på bolagsstämman, som är bolagets högsta beslutande organ. Aktieägare som på avstämningsdagen är registrerade i aktieboken och som i rätt tid anmält sig för deltagande har rätt att delta i stämman och rösta för sina aktier. De aktieägare som inte har möjlighet att närvara personligen kan företrädas genom ombud. Årsstämman är benämningen på den årliga ordinarie bolagsstämman. Några av årsstämmans uppgifter är att fastställa koncernens balans- och resultaträkning, besluta om disposition av bolagets vinst eller förlust, fastställa riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare och om ansvarsfrihet för styrelsen och verkställande direktören. Årsstämman väljer, efter förslag från valberedningen, styrelseledamöter för tiden fram till slutet av nästkommande årsstämma.

Årsstämma 2011

Vid årsstämman den 2 maj 2011 deltog aktieägare som representerade 62 procent av totalt utgivna aktier. Lars-Erik Eriksson valdes till ordförande för årsstämman. Stämman beslutade att till aktieägarna dela ut 16 988 025 kronor, det vill säga 1,50 kronor per aktie. Jan Rosenholm, verkställande direktör och koncernchef, kommenterade i sitt anförande verksamhetsåret 2010 och utvecklingen under det första kvartalet 2011. Till styrelseledamöter

omvaldes Lars-Erik Eriksson, Göran E Larsson, Gunnel Tolfes och Anna Söderblom. Lars-Erik Eriksson valdes till styrelsens ordförande.

Årsstämman 2010 fastställde att Avega Groups styrelseordförande ska uppmana minst tre och högst fem av de röstmässigt största ägarna per den 30 september 2011 att utse varsin ledamot som tillsammans med styrelseordföranden ska utgöra valberedningen.

Valberedning

Valberedningen består av Johan Lannebo ordförande (Lannebo Micro Cap) som representant för Lannebo Micro Cap, Lars-Erik Eriksson (styrelseordförande Avega Group AB) som representant för Rosek Invest och Jan Braf (IBM Svenska AB) som representant för Mats Schultze. Valberedningen ska inför årsstämman 2012 arbeta fram förslag till (i) ordförande vid årsstämman (ii) val av styrelse och i förekommande fall revisorer samt val av styrelsens ordförande (iii) arvodering av styrelse och revisorer samt (iv) kriterier för tillsättande av valberedning. Valberedningen har haft ett möte under 2011.

Valberedningen hade genom Avega Groups styrelseordförande erhållit information om styrelsens egen utvärdering samt om bolagets verksamhet, utvecklingsskede och förhållanden i övrigt. Valberedningen diskuterade de huvudsakliga krav som bör ställas på styrelseledamöterna inbegripet kravet på oberoende ledamöter. Valberedningen hade i sin utvärdering funnit att styrelsen är väl fungerande och att de olika styrelseledamöterna representerar ett brett spektrum av erfarenhet och kunskap varför valberedningens förslag innebar omval av styrelseledamöterna och som ny styrelseordförande föreslår valberedningen Anna Söderblom.

Styrelsen

Styrelsens ansvar

Enligt den svenska aktiebolagslagen och styrelsens arbetsordning ansvarar styrelsen för att upprätta övergripande, långsiktiga strategier och mål, fastställa budget och affärsplaner, granska och godkänna bokslut samt att fatta beslut gällande investeringar och betydande förändringar i Avega Groups organisation och verksamhet. Styrelsen utser också bolagets VD och fastställer lön och annan ersättning till bolagets VD. Se även sid. 54. VD har inget väsentligt aktieinnehav eller delägarskap i företaget som bolaget har betydande affärsförbindelser med.

Styrelsens arbetsordning

Styrelsen har i enlighet med den svenska aktiebolagslagens regler upprättat en arbetsordning enligt vilken styrelsen bland annat ska förvalta bolagets angelägenheter i Avega Groups och samtliga aktieägares intresse samt tillsätta och utvärdera den verkställande direktören. Vidare ska styrelsen tillse att det finns tillfredsställande kontroll av Avega Groups verksamhet och tillse att det finns effektiva system för uppföljning och kontroll av bolagets verksamhet samt reglera hur kallelse till styrelsesammanträden ska ske, framtagande av dagordning och upprättande av protokoll samt vilka ärenden som ska föreläggas styrelsen. En särskild VD-instruktion finns intagen i styrelsens arbetsordning vilken fastställer arbetsfördelningen mellan styrelsen och VD:n.

I syfte att uppnå och kontinuerligt förbättra styrelsens arbetsformer och effektivitet ska styrelsen årligen genom en systematisk och strukturerad process utvärdera styrelsens arbete och i förekommande fall föreslå åtgärder som ökar bolagets förmåga i nyssnämnda avseenden. Ordförande ska därvid se till att resultatet av relevanta delar i utvärderingen redovisas för valberedningen.

Styrelsens ordförande

Styrelsens ordförande ska organisera och leda styrelsens arbete för att skapa bästa möjliga förutsättningar för styrelsens arbete samt tillse att styrelsens arbete bedrivs effektivt och att styrelsen fullgör samtliga av sina åligganden. Styrelsens ordförande ska även kontrollera att styrelsens beslut verkställs på ett effektivt sätt samt är ansvarig för den kommunikation som sker mellan styrelsen och Avega Groups aktieägare.

Styrelsens arbete

Styrelsen består av fem ledamöter. Se även sid. 54. Avega Groups styrelse har haft åtta protokollförda sammanträden under kalenderåret 2011 där alla ledamöter har varit närvarande vid samtliga sammanträden. Vid de protokollförda mötena har de ärenden avhandlats som arbetsordningen stadgar såsom strategi, affärsplan, budget, affärsläget, resultat och finansiell ställning, delårsrapporter och årsbokslut. Styrelsen ska enligt arbetsordningen, utöver det konstituerande styrelsemötet, hålla minst sex ordinarie möten per år. Sammanträdena ska i möjligaste mån vara jämnt fördelade under året.



Utvärdering av verkställande direktören

Styrelsen utvärderar fortlöpande verkställande direktörens arbete och kompetens. Detta behandlas minst en gång per år utan närvaro av verkställande direktören.

Ersättning till styrelsen

Till styrelsens ordförande och ledamöter utgår arvode enligt beslut på årsstämman. För 2011 utgår arvode om 635 000 kronor, varav styrelsens ordförande kommer att erhålla 275 000 kronor. Till övriga ledamöter utgår 120 000 kronor. Någon extra ersättning utgår inte för utskottsarbete. Jan Rosenholm kommer, i egenskap av anställd av Avega Group inte att erhålla styrelsearvode.

Styrelsens utskott

Utskottens arbetsuppgifter och arbetsordning fastläggs av styrelsen i skriftliga instruktioner. Utskottens uppgift är att bereda ärenden som föredras styrelsen för beslut.

Revisionsutskottet

Revisionsutskottet utgörs med undantag för VD av styrelsen i dess helhet. Revisionsutskottet svarar för beredningen av styrelsens arbete och kvalitetssäkringen av Avega Groups finansiella rapportering, träffar bolagets revisor för att bland annat diskutera den externa revisionen och synen på bolagets risker, fastställa riktlinjer för vilka andra tjänster än revision som Avega Group får upphandla av bolagets revisorer, utvärdera revisionsinsatsen och informera valberedningen om denna, biträda valberedningen vid framtagande av förslag till revisor och arvoderingen av revisionsinsatsen, delge styrelsen de protokoll som revisionsutskottet upprättar och årligen rapportera till styrelsen samt i övrigt löpande när så erfordras utifrån revisionsutskottets uppdrag. Vidare övervakar revisionsutskottet effektiviteten i Avega Groups riskhantering och interna kontroll avseende bolagets finansiella rapportering. Revisionsutskottet sammanträder med Avega Groups revisor åtminstone två gånger årligen.

Ersättningsutskottet

Styrelsen har inom sig utsett ett ersättningsutskott. Styrelsen ska bemyndiga två oberoende styrelsemedlemmar att såsom ersättningsutskott bereda frågor om ersättning och andra anställningsvillkor för VD och övriga ledande befattningshavare. Ersättningsutskottet består av Anna Söderblom och Göran E. Larsson. Utskottet ska erhålla information om den totala ersättning som dessa befattningshavare erhåller från koncern-

och intressebolag. Om incitamentsprogram riktade till bolagsledningen eller andra medarbetare ska föreslås ska beslutsunderlag tillhandahållas aktieägarna inför stämman och underlaget ska tydligt redovisa motiven, de väsentliga villkoren, eventuell utspädning och vad programmet beräknas kosta Avega Group vid olika utfall. De protokoll som ersättningsutskottet upprättar ska delges styrelsen. Styrelsen beslutar efter förslag från ersättningsutskottet om anställningsvillkor och förmåner för VD. Ersättningsutskottet inrättades 2007 och har sedan dess hållit ett möte årligen.

Revisor

Revisor utses på årsstämman. Revisorn granskar Avega Groups årsredovisning, koncernredovisning och räkenskaper samt styrelsens och verkställande direktörens löpande förvaltning. Från och med den 20 augusti 2009 är revisionsbolaget KPMG Avega Groups revisor för tiden intill slutet av årsstämman 2013, med auktoriserade revisorn Mattias Johansson, född 1973, som huvudansvarig revisor. Styrelsen ska minst en gång per år utan närvaro av VD eller annan person från bolagsledningen träffa bolagets revisor. Revisorn träffar vidare Avega Groups styrelse i samband med granskning av Q3-rapport, årsredovisning samt vid behov.

Internkontroll avseende finansiell rapportering

Styrelsen har, enligt aktiebolagslagen, det övergripande ansvaret för att bolaget har en tillfredsställande intern kontroll. Svensk kod för bolagsstyrning (Koden) förtydligar detta och föreskriver mer i detalj vad styrelsens ansvar omfattar. Denna beskrivning har upprättats i enlighet årsredovisningslagen och Koden och anger de viktigaste inslagen i bolagets system för intern kontroll och riskhantering i samband med den finansiella rapporteringen. Beskrivningen av den interna kontrollen grundas på det ramverk för intern kontroll som Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) utgivit. Enligt detta ramverk består den interna kontrollen av komponenterna; kontrollmiljö, riskbedömning, kontrollaktiviteter, information och kommunikation samt uppföljning.

Kontrollmiljö

Kontrollmiljön utgör basen för Avega Groups interna kontroll. Kontrollmiljön innefattar den kultur som styrelse och bolagsledning kommunicerar och verkar utifrån och omfattar i huvudsak integritet och etiska värderingar, kompetens, ledningsfilosofi,

organisationsstruktur, ansvar och befogenheter, personalpolicies och rutiner samt skapar disciplin och struktur för övriga komponenter.

En viktig del av kontrollmiljön är att beslutsvägar, befogenheter och ansvar är tydligt definierade och kommunicerade mellan olika nivåer i organisationen samt att styrande dokument i form av interna policies, riktlinjer, manualer och koder omfattar alla identifierade väsentliga områden och att dessa ger erforderlig vägledning till olika befattningshavare inom bolaget.

Riskbedömning

En strukturerad riskbedömning möjliggör identifiering av de väsentliga riskerna som påverkar den interna kontrollen avseende den finansiella rapporteringen samt identifiering av var dessa risker finns. Vid riskbedömningen tas särskild hänsyn till risken för oegentligheter och otillbörligt gynnande av annan part på Avega Groups bekostnad samt risk för förlust eller förskingring av tillgångar. Riskbedömningen resulterar i kontrollmål som stödjer att de grundläggande kraven på de finansiella rapporterna uppfylls, s.k. räkenskapspåståenden. Nedanstående kontrollmål ingår i koncernens riskbedömning av den finansiella rapporteringen.

- **Existens:** en tillgång eller skuld existerar vid ett givet datum
- **Inträffande:** en affärstransaktion eller händelse har ägt rum under perioden och hänför sig till bolaget
- **Fullständighet:** det finns inga tillgångar, skulder, affärstransaktioner som inte är bokförda eller poster för vilka erforderliga upplysningar saknas
- **Värdering:** en tillgång eller skuld är bokförd och värderad enligt god redovisningssed samt tillämpliga lagar och förordningar
- **Mätning:** affärstransaktioner är bokförda till rätt belopp och en intäkt eller kostnad är hänförd till rätt period
- **Rättigheter och förpliktelser:** en tillgång eller skuld hänför sig till bolaget vid ett givet datum
- **Presentation och upplysning:** en post är klassificerad och beskriven enligt god redovisningssed, tillämpliga lagar och förordningar, samt krav på noterade bolag.

Verksamheten arbetar utifrån kontrollmålen för att hantera riskerna inom de ramar styrelsen och bolagsledningen fastställt. Riskbedömningen uppdateras löpande för att omfatta förändringar som väsentligen påverkar den interna kontrollen avseende den finansiella rapporteringen.

Kontrollaktiviteter

Kontrollaktiviteter som lever upp till de fastställda kontrollmålen utformas för att hantera väsentliga risker avseende den finansiella rapporteringen inklusive väsentliga redovisningsprinciper som identifierats under riskbedömningen. Ändamålsenliga kontrollaktiviteter utformas och dokumenteras. Kontrollaktiviteterna inkluderar både övergripande och mer detaljerade kontroller som syftar till att förebygga, upptäcka och korrigera fel och avvikelser. Vid utformning av kontrollaktiviteterna säkerställs att de utförs på rätt sätt och i rätt tid. Generella IT kontroller är ändamålsenligt utformade för de system som stödjer de processer som påverkar intern kontroll avseende den finansiella rapporteringen.

Områden som omfattas av kontrollaktiviteter är exempelvis:

- behörigt godkännande av affärstransaktioner
- affärssystem som påverkar den finansiella rapporteringen inklusive verifikationshantering
- redovisningsprocessen inklusive bokslut och koncernredovisning och dess överensstämmelse med tillämpliga regelverk i form av god redovisningssed, tillämpliga lagar och förordningar samt krav på noterade bolag
- väsentliga och ovanliga eller komplicerade affärstransaktioner samt affärstransaktioner eller värderingar av tillgångar eller skulder som inrymmer väsentliga element av bedömning.

Information och kommunikation

Avega Groups informations- och kommunikationsvägar, till den del de omfattar intern kontroll avseende den finansiella rapporteringen, är ändamålsenliga och kända samt möjliggör rapportering och återkoppling från verksamheten till styrelse och bolagsledning. Interna policies, riktlinjer, manualer och koder är kommunicerade till rätt personer i verksamheten och såväl innebörden som konsekvenser vid avsteg förstås.

Uppföljning

En ändamålsenlig process finns för löpande uppföljning och årlig utvärdering av efterlevnaden av interna policies, riktlinjer, manualer och koder samt av ändamålsenlighet och funktionalitet i etablerade kontrollaktiviteter. En särskild process finns för uppföljning av att rapporterade brister åtgärdas. Erforderlig information finns som underlag för den årliga utvärderingen av hur väl den interna kontrollen avseende den finansiella rapporteringen fungerat under det senaste räkenskapsåret.



Avega Groups styrelse prövar årligen behovet av att inrätta en särskild granskningsfunktion. Utifrån bolagets organisation, arbetsprocesser och uppföljning gör styrelsen bedömningen att bolagets interna kontroll avseende den finansiella rapporteringen är ändamålsenlig med hänsyn till bolagets verksamhet och storlek. Styrelsen gör därför bedömningen att någon särskild granskningsfunktion inte är nödvändig.

Förväntningar avseende den framtida utvecklingen

Avega Group har med fortsatt gott resultat rekryterat specialistkonsulter som uppfyller bolagets höga krav när det gäller både erfarenhet och kompetens. Antalet medarbetare i slutet av 2011 uppgick till 352. Avega Group har positionerat sig som ett ledande konsultföretag inom de utvalda tjänsteerbjudanden som bolaget valt att verka inom.

Många kunder fortsätter att minska antalet konsultleverantörer och efterfrågar istället leverantörer med ett brett tjänsteerbjudande, vilket gynnar Avega Group.

Marknaden för Avega Groups tjänster visar på en positiv utveckling med god beläggning. I enlighet med bolagets tillväxtstrategi expanderar vi inom utvalda tjänsteerbjudanden där efterfrågan är stark. Fokus är fortsatt lönsam tillväxt i samtliga regioner Avega Group är verksam i.

Förslag till vinstdisposition beträffande Avega Groups vinst

Till årsstämman förfogande står följande vinstmedel i moderbolaget (KSEK):

Balanserat resultat	18 758
Årets resultat	27 837
Summa	46 595

Styrelsen och verkställande direktören föreslår att ovanstående belopp disponeras enligt följande (KSEK):

Utdelning (11 325 350*2,00 kr aktie)	22 651
I ny räkning överföres	23 944
Summa	46 595

Total utdelning har beräknats på antalet utestående aktier, 11 325 350. Styrelsen föreslår att utbetalning ska ske den 16 maj 2012. Styrelsen anser att den föreslagna utdelningen är försvarlig med hänsyn till de krav som verksamhetens art, omfattning och risker ställer på storleken av det egna kapitalet samt bolagets konsolideringsbehov, likviditet och ställning i övrigt. Företagsledningen planerar inga väsentliga investeringar, försäljningar eller avvecklingar. Vad beträffar företagets resultat och ställning i övrigt, hänvisas till efterföljande resultat- och balansräkningar med tillhörande bokslutskommentarer.

Koncernens rapport över totalresultatet

MSEK	Not	2011-01-01 2011-12-31	2010-01-01 2010-12-31
Rörelsens intäkter			
Nettoomsättning	2,3	382,2	282,4
		382,2	282,4
Rörelsens kostnader			
Köpta tjänster		-9,2	-8,9
Övriga externa kostnader	4, 5	-29,7	-24,5
Personalkostnader	6	-299,1	-221,6
Avskrivningar av materiella anläggningstillgångar	12	-0,8	-0,8
		-338,9	-255,8
Rörelseresultat		43,3	26,6
Finansiella intäkter		0,7	0,6
Finansiella kostnader		0,0	0,0
Finansnetto	7	0,7	0,5
Resultat före skatt		44,0	27,1
Skatt	9	-13,4	-7,6
Årets resultat		30,6	19,5
Övrigt totalresultat		-	-
Årets övrigt totalresultat		-	-
Årets totalresultat		30,6	19,5
Årets resultat hänförligt till:			
Moderbolagets aktieägare		27,2	17,2
Innehav utan bestämmande inflytande		3,4	2,2
Årets resultat		30,6	19,5
Årets totalresultat hänförligt till:			
Moderbolagets aktieägare		27,2	17,2
Innehav utan bestämmande inflytande		3,4	2,2
Årets totalresultat		30,6	19,5
Genomsnittligt antal utestående aktier före utspädning		11 325 350	10 866 270
Resultat per aktie före utspädning	10	2,40	1,59
Genomsnittligt antal utestående aktier efter utspädning		11 325 350	11 051 540
Resultat per aktie efter utspädning		2,40	1,56

Koncernens balansräkning

MSEK	Not	2011-12-31	2010-12-31
TILLGÅNGAR			
Immateriella anläggningstillgångar	11	0,6	0,6
Materiella anläggningstillgångar	12	2,4	2,1
Summa anläggningstillgångar		3,0	2,7
Skattefordran		–	2,3
Kundfordringar	23	74,2	53,5
Övriga fordringar		0,9	0,6
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	15	6,9	4,5
		81,9	60,9
Likvida medel	16	49,1	41,5
Summa omsättningstillgångar		131,0	102,4
SUMMA TILLGÅNGAR		134,0	105,1

Koncernens balansräkning, forts.

MSEK	Not	2011-12-31	2010-12-31
EGET KAPITAL OCH SKULDER			
Aktiekapital		1,1	1,1
Övrigt tillskjutet kapital		1,2	1,2
Balanserade vinstmedel inklusive årets resultat		45,0	34,7
Eget kapital hänförligt till moderbolagets aktieägare	17	47,3	37,1
Innehav utan bestämmande inflytande		3,7	2,5
Summa eget kapital		51,0	39,6
Långfristiga skulder			
Uppskjuten skatteskuld		0,1	0,0
Summa långfristiga skulder		0,1	0,0
Kortfristiga skulder			
Leverantörsskulder		7,9	8,0
Skatteskulder		1,9	–
Övriga skulder		52,0	42,3
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	20	21,1	15,2
Summa kortfristiga skulder		82,9	65,5
SUMMA SKULDER		83,0	65,6
SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER		134,0	105,1

Information om koncernens ställda säkerheter och eventalförpliktelser, se not 21.

Rapport över förändringar i koncernens eget kapital

MSEK	Aktie- kapital	Övrigt tillskjutet kapital	Balanserade vinstmedel inkl årets resultat	Summa	Innehav utan bestämmande inflytande	Totalt eget kapital
Ingående eget kapital 2010-01-01	1,0	1,2	28,3	30,5	1,7	32,2
Årets resultat	–	–	17,2	17,2	2,2	19,4
Årets övrigt totalresultat	–	–	–	–	–	–
Årets totalresultat	–	–	17,2	17,2	2,2	19,4
Utdelning	–	–	–20,8	–20,8	–1,6	–22,4
Kapitaltillskott från innehav utan bestämmande inflytande	–	–	–	–	0,1	0,1
Inlösen av optionsprogram	0,1	–	10,1	10,2	–	10,2
Utgående eget kapital 2010-12-31	1,1	1,2	34,7	37,1	2,5	39,6
Ingående eget kapital 2011-01-01	1,1	1,2	34,7	37,1	2,5	39,6
Årets resultat	–	–	27,2	27,2	3,4	30,6
Årets övrigt totalresultat	–	–	–	–	–	–
Årets totalresultat	–	–	27,2	27,2	3,4	30,6
Utdelning	–	–	–17,0	–17,0	–2,2	–19,2
Kapitaltillskott från innehav utan bestämmande inflytande	–	–	–	–	0,0	0,0
Återköp från innehav utan bestämmande inflytande	–	–	–	–	0,0	0,0
Minskning av reservfond för återbetalning till aktieägarna	–	–	0,0	0,0	–	0,0
Utgående eget kapital 2011-12-31	1,1	1,2	45,0	47,3	3,7	51,0

Koncernens kassaflödesanalys

MSEK	Not	2011-01-01 2011-12-31	2010-01-01 2010-12-31
Den löpande verksamheten			
Resultat efter finansiella poster		44,0	27,1
Justering för poster som inte ingår i kassaflödet	22	0,8	0,8
Betald inkomstskatt		-9,1	-8,6
Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändring av rörelsekapital		35,7	19,3
Kassaflöde från förändringar i rörelsekapital			
Ökning (-)/Minskning (+) av rörelsefordringar		-23,4	-19,2
Ökning (+)/Minskning (-) av rörelseskulder		15,5	22,9
Kassaflöde från förändringar i rörelsekapital		-7,9	3,8
Kassaflöde från den löpande verksamheten		27,8	23,1
Investeringsverksamheten			
Förvärv av materiella anläggningstillgångar		-1,1	-0,9
Kassaflöde från investeringsverksamheten		-1,1	-0,9
Finansieringsverksamheten			
Utbetald utdelning till moderbolagets aktieägare		-17,0	-20,8
Utbetald utdelning till innehav utan bestämmande inflytande		-2,2	-1,6
Kapitaltillskott från innehav utan bestämmande inflytande		0,0	0,1
Återköp från innehav utan bestämmande inflytande		0,0	-
Inlösen av optionsprogram		-	10,2
Kassaflöde från finansieringsverksamheten		-19,2	-12,1
Årets kassaflöde		7,5	10,0
Likvida medel vid årets början		41,5	31,5
Likvida medel vid årets slut		49,1	41,5
Förändring likvida medel		7,5	10,0

Moderbolagets resultaträkning

MSEK	Not	2011-01-01 2011-12-31	2010-01-01 2010-12-31
Rörelsens intäkter			
Nettoomsättning	2	408,4	286,6
		408,4	286,6
Rörelsens kostnader			
Köpta tjänster		-200,3	-104,1
Övriga externa kostnader	4, 5	-24,7	-21,7
Personalkostnader	6	-159,3	-146,8
Avskrivningar av materiella anläggningstillgångar	12	-0,8	-0,8
		-385,0	-273,3
Rörelseresultat		23,4	13,3
Resultat från andelar i koncernföretag		10,5	7,9
Ränteintäkter och liknande intäkter		0,9	0,2
Räntekostnader och liknande kostnader		-0,2	0,0
Finansnetto	7	11,2	8,0
Resultat efter finansiella poster		34,6	21,3
Bokslutsdispositioner	8	-0,1	0,0
Resultat före skatt		34,5	21,3
Skatt	9	-6,6	-4,0
Årets resultat¹⁾		27,8	17,3

Avega Group AB har ingått skatterättslig kommission med följande dotterbolag: Avega Centro AB, Avega Enzo AB, Avega Infra AB, Avega Modero AB, Avega Nova AB, Avega Primo AB, Avega Senso AB, Avega Zenit AB och Avega Öresund AB. Kommissionärsförhållandet gäller fr o m 1 januari 2010. Avega Group AB kommer således att ta upp överskott/underskott från sina dotterföretag som ingår i kommissionen.

¹⁾ Årets resultat överensstämmer med Årets totalresultat.

Moderbolagets balansräkning

MSEK	Not	2011-12-31	2010-12-31
TILLGÅNGAR			
Anläggningstillgångar			
<i>Materiella anläggningstillgångar</i>			
Inventarier	12	2,4	2,1
		2,4	2,1
<i>Finansiella anläggningstillgångar</i>			
Andelar i koncernföretag	132,8		2,3
		2,8	2,3
Summa anläggningstillgångar		5,2	4,4
Omsättningstillgångar			
Kortfristiga fordringar			
Skattefordringar		1,2	3,8
Kundfordringar		73,9	52,7
Fordringar hos koncernföretag	14	21,7	10,9
Övriga fordringar		0,3	0,1
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	15	4,5	3,5
		101,7	70,9
Kassa och bank		13,8	20,3
Summa omsättningstillgångar		115,6	91,1
SUMMA TILLGÅNGAR		120,7	95,6

Avega Group AB har ingått skatterättslig kommission med följande dotterbolag: Avega Centro AB, Avega Enzo AB, Avega Infra AB, Avega Modero AB, Avega Nova AB, Avega Primo AB, Avega Senso AB, Avega Zenit AB och Avega Öresund AB. Kommissionärsförhållandet gäller fr o m 1 januari 2010. Avega Group AB kommer således att ta upp överskott/underskott från sina dotterföretag som ingår i kommissionen.

Moderbolagets balansräkning, forts.

MSEK	Not	2011-12-31	2010-12-31
EGET KAPITAL OCH SKULDER			
Eget kapital	17		
<i>Bundet kapital</i>			
Aktiekapital (4 479 170 A-aktier, 6 846 180 B-aktier)		1,1	1,1
Reservfond		0,0	0,0
		1,2	1,2
<i>Fritt eget kapital</i>			
Balanserat resultat		18,8	18,5
Årets resultat		27,8	17,3
		46,6	35,7
Summa eget kapital		47,7	36,9
Obeskattade reserver	18	0,3	0,2
Långfristiga skulder			
Skulder till koncernföretag	19	1,0	1,1
Summa långfristiga skulder		1,0	1,1
Kortfristiga skulder			
Leverantörsskulder		7,1	7,0
Skulder till koncernföretag		29,6	15,7
Övriga kortfristiga skulder		23,2	24,2
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	20	11,9	10,5
Summa kortfristiga skulder		71,7	57,4
SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER		120,7	95,6
Poster inom linjen			
Ställda säkerheter	21	1,5	1,5
Eventualförpliktelser		Inga	Inga

Avega Group AB har ingått skatterättslig kommission med följande dotterbolag: Avega Centro AB, Avega Enzo AB, Avega Infra AB, Avega Modero AB, Avega Nova AB, Avega Primo AB, Avega Senso AB, Avega Zenit AB och Avega Öresund AB. Kommissionärsförhållandet gäller fr o m 1 januari 2010. Avega Group AB kommer således att ta upp överskott/underskott från sina dotterföretag som ingår i kommissionen.

Rapport över förändringar i moderbolagets eget kapital

MSEK	Bundet eget kapital		Fritt eget kapital		Totalt eget kapital
	Aktiekapital	Reservfond	Balanserat resultat	Årets resultat	
Ingående eget kapital 2010-01-01	1,0	0,0	29,2	-	30,2
Årets resultat	-	-	-	17,3	17,3
Årets övrigt totalresultat	-	-	-	-	-
Årets totalresultat	-	-	-	17,3	17,3
Utdelning	-	-	-20,8	-	-20,8
Inlösen av optionsprogram	0,1	-	10,1	-	10,2
Utgående eget kapital 2010-12-31	1,1	0,0	18,5	17,3	36,9
Ingående eget kapital 2011-01-01	1,1	0,0	35,7	-	36,9
Årets resultat	-	-	-	27,8	27,8
Årets övrigt totalresultat	-	-	-	-	-
Årets totalresultat	-	-	-	27,8	27,8
Utdelning	-	-	-17,0	-	-17,0
Utgående eget kapital 2011-12-31	1,1	0,0	18,8	27,8	47,7

Avega Group AB har ingått skatterättslig kommission med följande dotterbolag: Avega Centro AB, Avega Enzo AB, Avega Infra AB, Avega Modero AB, Avega Nova AB, Avega Primo AB, Avega Senso AB, Avega Zenit AB och Avega Öresund AB. Kommissionärsförhållandet gäller fr o m 1 januari 2010. Avega Group AB kommer således att ta upp överskott/underskott från sina dotterföretag som ingår i kommissionen. Vid beräkningen av förändring i moderbolagets eget kapital 2010 har de ingående balanserna 2010 justerats med kommissionsbolagens ingående balanser.

Moderbolagets kassaflödesanalys

MSEK	Not	2011-01-01 2011-12-31	2010-01-01 2010-12-31
Den löpande verksamheten			
Resultat efter finansiella poster		34,6	21,3
Justering för poster som inte ingår i kassaflödet	22	-9,7	-6,6
Betald inkomstskatt		-4,1	-3,7
Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändring av rörelsekapital		20,8	11,0
Kassaflöde från förändringar i rörelsekapital			
Ökning (-)/Minskning (+) av rörelsefordringar		-23,4	-20,2
Ökning (+)/Minskning (-) av rörelseskulder		14,2	16,5
Kassaflöde från förändringar i rörelsekapital		-9,2	-3,7
Kassaflöde från den löpande verksamheten		11,6	7,3
Investeringsverksamheten			
Investeringar i materiella anläggningstillgångar		-1,1	-0,9
Kassaflöde från investeringsverksamheten		-1,1	-0,9
Finansieringsverksamheten			
Utbetald utdelning till moderbolagets aktieägare		-17,0	-20,8
Inlösen av optionsprogram		-	10,2
Kassaflöde från finansieringsverksamheten		-17,0	-10,6
Årets kassaflöde		-6,5	-4,2
Likvida medel vid årets början		20,3	24,5
Likvida medel vid årets slut		13,8	20,3
Förändring likvida medel		-6,5	-4,2

Avega Group AB har ingått skatterättslig kommission med följande dotterbolag: Avega Centro AB, Avega Enzo AB, Avega Infra AB, Avega Modero AB, Avega Nova AB, Avega Primo AB, Avega Senso AB, Avega Zenit AB och Avega Öresund AB. Kommissionärsförhållandet gäller fr o m 1 januari 2010. Avega Group AB kommer således att ta upp överskott/underskott från sina dotterföretag som ingår i kommissionen. Vid beräkningen av moderbolagets kassaflöde 2010 har de ingående balanserna 2010 justerats med kommissionsbolagens ingående balanser.



ivy



Notförteckning

NOT

1. Väsentliga redovisningsprinciper	82
2. Intäkternas fördelning	84
3. Rörelsesegment	84
4. Leasingavgifter	86
5. Arvode och kostnadsersättningar	86
6. Anställda, personalkostnader och ledande befattningshavares ersättningar	86
6.1 Kostnader för ersättningar till anställda	86
6.2 Medelantalet anställda	86
6.3 Könsfördelning i företagsledningen	86
6.4 Löner och andra ersättningar fördelade mellan ledande befattningshavare och övriga anställda samt sociala kostnader i moderbolaget	86
6.5 Löner och andra ersättningar till ledande befattningshavare, moderbolaget	86
6.6 Ledande befattningshavares ersättningar	87
7. Finansnetto	87
8. Bokslutsdispositioner	87
9. Skatter	87
10. Resultat per aktie	88
11. Goodwill	88
12. Inventarier	88
13. Andelar i koncernföretag	89
14. Fordringar på koncernföretag	89
15. Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	89
16. Likvida medel	89
17. Eget kapital	90
18. Obeskattade reserver	90
19. Långfristiga skulder till koncernföretag	90
20. Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	90
21. Ställda säkerheter och eventalförpliktelser	91
22. Specifikationer till kassaflödesanalys	91
23. Finansiella risker och riskhantering	91
24. Närstående	92
25. Händelser efter balansdagen	92
26. Viktiga uppskattningar och bedömningar	92
27. Uppgifter om moderbolaget	92

Noter

Koncernens och moderbolagets bokslut

(Belopp i tabellerna redovisas i MSEK, där ej annat anges)

NOT 1 VÄSENTLIGA REDOVISNINGSPRINCIPER

Överensstämmelse med normgivning och lag

Koncernredovisningen har upprättats i enlighet med International Financial Reporting Standards (IFRS) utgivna av International Accounting Standards Board (IASB) samt tolkningsuttalanden från International Financial Reporting Interpretations Committee (IFRIC) sådana de antagits av EU. Vidare har Rådet för finansiell rapporterings rekommendation RFR 1 Kompletterande redovisningsregler för koncerner tillämpats.

Moderbolaget tillämpar samma redovisningsprinciper som koncernen utom i de fall som anges nedan under avsnittet "Moderbolagets redovisningsprinciper".

Årsredovisningen och koncernredovisningen har godkänts för utfärdande av styrelsen den 2 maj 2011.

Värderingsgrunder tillämpade vid upprättandet av de finansiella rapporterna
Tillgångar och skulder är redovisade till historiska anskaffningsvärden.

Funktionell valuta och rapporteringsvaluta

Moderbolagets funktionella valuta är svenska kronor som även utgör rapporteringsvalutan för moderbolaget och för koncernen. Det innebär att de finansiella rapporterna presenteras i svenska kronor. Samtliga belopp är, om inte annat anges, avrundade till närmaste miljontal.

Bedömningar och uppskattningar i de finansiella rapporterna

Att upprätta de finansiella rapporterna i enlighet med IFRS kräver att företagsledningen gör bedömningar och uppskattningar samt gör antaganden som påverkar tillämpningen av redovisningsprinciperna och de redovisade beloppen av tillgångar, skulder, intäkter och kostnader. Verkliga utfallet kan avvika från dessa uppskattningar och bedömningar.

Uppskattningarna och antagandena ses över regelbundet. Ändringar av uppskattningar redovisas i den period ändringen görs om ändringen endast påverkat denna period, eller i den period ändringen görs och framtida perioder om ändringen påverkar både aktuell period och framtida perioder.

Väsentliga tillämpade redovisningsprinciper

De nedan angivna redovisningsprinciperna har, med de undantag som närmare beskrivs, tillämpats konsekvent på samtliga perioder som presenteras i koncernens finansiella rapporter. Koncernens redovisningsprinciper har vidare konsekvent tillämpats av koncernens företag.

Ändrade redovisningsprinciper

Inga nya eller omarbetade IFRS som trätt i kraft 2011 hade någon effekt på koncernens redovisning.

Nya IFRS och tolkningar som ännu inte börjat tillämpas

Ett antal nya eller ändrade IFRS träder ikraft först under kommande räkenskapsår och har inte förtidstillämpats vid upprättandet av dessa finansiella rapporter. Nyheter eller ändringar med framtida tillämpning planeras inte att förtidstillämpas. Följande ändringar av redovisningsprinciper med framtida tillämpning bedöms inte komma att ha någon effekt på koncernens redovisning:

- IFRS 11 Joint arrangements
- IFRS 12 Disclosure of Interests in Other Entities
- Ändrad IAS 27 Separata finansiella rapporter
- Ändrad IAS 28 Innehav i intresseföretag och joint venture
- IFRS 13 Fair value measurement
- Ändrad IAS 32 Finansiella Instrument: Klassificering. Ändringen avser förtydliganden avseende reglerna för när kvittning av finansiella tillgångar och skulder är tillåten.
- Ändrad IFRS 7 Finansiella instrument: Upplysningar. Ändringen avser nya upplysningar för kvittning av finansiella tillgångar och skulder.

Klassificering m.m.

Anläggningstillgångar och långfristiga skulder består i allt väsentligt av belopp som förväntas återvinnas eller betalas efter mer än tolv månader räknat från balansdagen. Omsättningstillgångar och kortfristiga skulder består i allt väsentligt av belopp som förväntas återvinnas eller betalas inom tolv månader räknat från balansdagen.

Rörelsesegmentrapportering

Ett rörelsesegment är en del av koncernen som bedriver verksamhet från vilken den kan generera intäkter och ådrar sig kostnader och för vilka det finns fristående finansiell information tillgänglig. Ett rörelsesegments resultat följs vidare upp av företagets högste verkställande beslutsfattare för att utvärdera resultatet samt för att kunna allokera resurser till rörelsesegmentet. Se not 3 för ytterligare beskrivning av indelningen och presentationen av rörelsesegment.

Konsolideringsprinciper

Dotterföretag

Dotterföretag är företag som står under ett bestämmande inflytande från Avega Group AB. Bestämmande inflytande innebär direkt eller indirekt en rätt att utforma ett företags finansiella och operativa strategier i syfte att erhålla ekonomiska fördelar. Vid bedömningen om ett bestämmande inflytande föreligger, beaktas potentiella röstberättigande aktier som utan dröjsmål kan utnyttjas eller konverteras.

Dotterföretag redovisas enligt förvärvsmetoden. Metoden innebär att förvärv av ett dotterföretag betraktas som en transaktion varigenom koncernen indirekt förvärvar dotterföretagets tillgångar och övertar dess skulder. I förvärvs analysen fastställs det verkliga värdet på förvärvsdagen av förvärvade identifierbara tillgångar och övertagna skulder samt eventuella innehav utan bestämmande

inflytande. Transaktionsutgifter, med undantag av transaktionsutgifter som är hänförliga till emission av eget kapitalinstrument eller skuldinstrument, som uppkommer redovisas direkt i årets resultat.

Vid rörelseförvärv där överförd ersättning, eventuellt innehav utan bestämmande inflytande och verkligt värde på tidigare ägd andel (vid stegvisa förvärv) överstiger det verkliga värdet av förvärvade tillgångar och övertagna skulder som redovisas separat, redovisas skillnaden som goodwill. När skillnaden är negativ, sk förvärv till lågt pris redovisas denna direkt i årets resultat.

Överförd ersättning i samband med förvärvet inkluderar inte betalningar som avser reglering av tidigare affärsförbindelser. Denna typ av regleringar redovisas i resultatet.

Dotterföretags finansiella rapporter inkluderas i koncernredovisningen från och med förvärvstidpunkten till det datum då det bestämmande inflytandet upphör.

Transaktioner som elimineras vid konsolidering

Koncerninterna fordringar och skulder, intäkter eller kostnader och realiserade vinster eller förluster som uppkommer från koncerninterna transaktioner mellan koncernföretag, elimineras i sin helhet vid upprättandet av koncernredovisningen. Orealiserade förluster elimineras på samma sätt som realiserade vinster, men endast i den utsträckning det inte finns något nedskrivningsbehov.

Intäkter

Intäkter för försäljning av bolagets tjänster redovisas på löpande räkning. Om det råder betydande osäkerhet avseende betalning sker ingen intäktsföring. Intäkterna redovisas till det verkliga värdet av vad som erhållits, eller förväntas komma att erhållas, med avdrag för lämnade rabatter.

Finansiella intäkter och kostnader

Finansiella intäkter består av ränteintäkter på investerade medel. Finansiella kostnader består av kostnadsräntor på skattekonto.

Skatter

Inkomstskatter utgörs av aktuell skatt och uppskjuten skatt. Inkomstskatter redovisas i årets resultat utom då underliggande transaktion redovisats i övrigt totalresultat eller i eget kapital varvid tillhörande skatteeffekt redovisas i övrigt totalresultat eller i eget kapital. Aktuell skatt är skatt som ska betalas eller erhållas avseende aktuellt år, med tillämpning av de skattesatser som är beslutade eller i praktiken beslutade per balansdagen. Till aktuell skatt hör även justering av aktuell skatt hänförlig till tidigare perioder.

Uppskjuten skatt beräknas enligt balansräkningsmetoden med utgångspunkt i temporära skillnader mellan redovisade och skattemässiga värden på tillgångar och skulder. Temporära skillnader beaktas inte för skillnad som uppkommit vid första redovisningen av goodwill och inte heller vid första redovisningen av tillgångar och skulder som inte är rörelseförvärv som vid tidpunkten för transaktionen inte påverkar vare sig redovisat eller skattepliktig resultat. Vidare beaktas inte heller temporära skillnader hänförliga till andelar i dotter- och intresseföretag som inte förväntas bli återförda inom överskådlig framtid. Värderingen av uppskjuten skatt baserar sig på hur underliggande tillgångar eller skulder förväntas bli realiserade eller reglerade. Uppskjuten skatt beräknas med tillämpning av de skattesatser och skatteregler som är beslutade eller i praktiken beslutade per balansdagen.

Uppskjutna skattefordringar avseende avdragsgilla temporära skillnader och underskottsavdrag redovisas endast i den mån det är sannolikt att dessa kommer att kunna utnyttjas. Värdet på uppskjutna skattefordringar reduceras när det inte längre bedöms sannolikt att de kan utnyttjas.

Eventuellt tillkommande inkomstskatt som uppkommer vid utdelning redovisas vid samma tidpunkt som när utdelningen redovisas som en skuld.

Finansiella instrument

En finansiell tillgång eller finansiell skuld tas upp i koncernens balansräkning när bolaget blir part enligt instrumentets avtalsmässiga villkor. Kundfordringar tas upp i koncernens balansräkning när faktura har skickats. Leverantörsskulder tas upp när faktura mottagits.

Kundfordringar tas bort från koncernens balansräkning när rättigheterna i avtalet realiserar, förfaller eller bolaget förlorar kontrollen över dem. En finansiell skuld tas bort från koncernens balansräkning när förpliktelsen i avtalet fullgjorts.

Nedskrivning av kundfordran sker genom individuell bedömning av respektive fordran. När förlusten är konstaterad ombokas reserveringen till konstaterade kundförluster.

Lånefordringar och kundfordringar

Kundfordringar är finansiella tillgångar som inte är derivat, kundfordran redovisas till det belopp som beräknas inflyta, dvs. efter avdrag för osäkra fordringar.

Materiella anläggningstillgångar

Materiella anläggningstillgångar redovisas i koncernen till anskaffningsvärde efter avdrag för ackumulerade avskrivningar och eventuella nedskrivningar. I anskaffningsvärdet ingår inköpspriset samt kostnader direkt hänförliga till tillgången för att bringa den på plats och i skick för att utnyttjas i enlighet med syftet med anskaffningen.

Avskrivningsprinciper

Avskrivning sker linjärt över tillgångens beräknade nyttjandeperiod.

Beräknade nyttjandeperioder;

- inventarier, verktyg och installationer 3–5 år

Immateriella tillgångar

Goodwill värderas till anskaffningsvärde minus eventuella ackumulerade nedskrivningar.

Goodwill prövas för nedskrivningsbehov årligen och dessutom så snart indikationer uppkommer som tyder på att tillgången ifråga har minskat i värde.

Utdelningar

Utdelningar redovisas som skuld efter det att årsstämman godkänt utdelningen.

Resultat per aktie

Beräkningen av resultat per aktie baseras på årets resultat i koncernen hänförligt till moderbolagets aktieägare och på det vägda genomsnittliga antalet aktier utestående under året. Vid beräkningen av resultat per aktie efter utspädning justeras resultatet och det genomsnittliga antalet aktier för att ta hänsyn till effekter av utspädande potentiella stamaktier. Utspädning från optioner påverkar antalet aktier och uppstår endast när lösenkursen är lägre än börskursen och är större ju större skillnaden är mellan lösenkursen och börskursen.

Ersättningar till anställda

Avgiftsbestämda pensionsplaner

Avega Groups pensionsplaner är avgiftsbestämda och Avega Groups förpliktelse begränsad till de avgifter företaget åtagit sig att betala. Den anställdes pension beror på storleken av de avgifter som bolaget betalar till ett försäkringsbolag och den kapitalavkastning som avgifterna ger. Följaktligen är det den anställda som bär den aktuariella risken (att ersättningen blir lägre än förväntat) och investeringsrisken (att de investerade tillgångarna kommer att vara otillräckliga för att ge de förväntade ersättningarna). Avega Groups förpliktelser redovisas som en kostnad i årets resultat i den takt de intjänas genom att de anställda utfört tjänster åt företaget under en period.

Aktierelaterade ersättningar

De aktierelaterade ersättningarna i form av utestående optionsprogram faller inte inom IFRS 2 då marknadsmässig premie har betalats för optionerna.

Moderbolagets redovisningsprinciper

Moderbolaget har upprättat sin årsredovisning enligt årsredovisningslagen (1995:1554) och Rådet för finansiell rapporterings rekommendation RFR 2 Redovisning för juridisk person. Även av Rådet för finansiell rapporterings utgivna uttalanden gällande för noterade företag tillämpas. RFR 2 innebär att moderbolaget i årsredovisningen för den juridiska personen skall tillämpa samtliga av EU antagna IFRS och uttalanden så långt detta är möjligt inom ramen för årsredovisningslagen, tryggandelagen och med hänsyn till sambandet mellan redovisning och beskattning. Rekommendationen anger vilka undantag från och tillägg till IFRS som skall göras.

Skillnader mellan koncernens och moderbolagets redovisningsprinciper

Skillnaderna mellan koncernens och moderbolagets redovisningsprinciper framgår nedan. De nedan angivna redovisningsprinciperna för moderbolaget har tillämpats konsekvent på samtliga perioder som presenteras i moderbolagets finansiella rapporter.

Ändrade redovisningsprinciper

Från 2011 redovisas lämnade koncernbidrag i resultaträkningen som finansiell kostnad och erhållna koncernbidrag som utdelning. Lämnade aktieägartillskott redovisas som ökning av andelar i dotterföretag och erhållna aktieägartillskott redovisas i eget kapital. Tidigare redovisades koncernbidrag enligt UFR 2 Koncernbidrag och aktieägartillskott direkt i eget kapital.

Klassificering och uppställningsformer

För moderbolaget redovisas en resultaträkning och en rapport över totalresultat, där för koncernen dessa två rapporter tillsammans utgör en rapport över totalresultat. Resultaträkning och balansräkning är för moderbolaget uppställda enligt årsredovisningslagens scheman, medan rapporten över totalresultat, rapporten över förändringar i eget kapital och kassaflödesanalysen baseras på IAS 1 Utformning av finansiella rapporter respektive IAS 7 Rapport över kassaflöden. De skillnader mot koncernens rapporter som gör sig gällande i moderbolagets resultat- och balansräkningar utgörs främst av redovisning av eget kapital samt förekomsten av avsättningar som egen rubrik i balansräkningen.

Dotterföretag

Andelar i dotterföretag redovisas i moderbolaget enligt anskaffningsvärdemetoden. Detta innebär att transaktionsutgifter inkluderas i det redovisade värdet för innehav i dotterföretag. I koncernredovisningen redovisas transaktionsutgifter direkt i resultatet när dessa uppkommer.

Villkorade köpeskillningar värderas utifrån sannolikheten av att köpeskillningen kommer att utgå. Eventuella förändringar av avsättningen/fordran läggs på/ reducerar anskaffningsvärdet. I koncernredovisningen redovisas villkorade köpeskillningar till verkligt värde med värdeförändringar över resultatet.

Förvärv till lågt pris som motsvarar framtida förväntade förluster och kostnader upplöses under de förväntade perioderna de förlusterna och kostnader uppkommer. Förvärv till lågt pris som uppkommer av andra orsaker redovisas som avsättning till den del den inte överstiger verkligt värde på förvärvade identifierbara icke-monetära tillgångar. Den del som överstiger detta värde intäktsförs omedelbart. Den del som inte överstiger verkligt värde på förvärvade identifierbara icke-monetära tillgångar intäktsförs på ett systematiskt sätt över en period som beräknas som kvarvarande vägd genomsnittlig nyttjandeperiod för de förvärvade identifierbara tillgångarna som är avskrivningsbara. I koncernredovisningen redovisas förvärv till lågt pris direkt i resultatet.

Anticiperade utdelningar

Anticiperad utdelning från dotterföretag redovisas i de fall moderföretaget ensamt har rätt att besluta om utdelningens storlek och moderföretaget har fattat beslut om utdelningens storlek innan moderföretaget publicerat sina finansiella rapporter.

Materiella anläggningstillgångar

Materiella anläggningstillgångar i moderbolaget redovisas till anskaffningsvärde efter avdrag för ackumulerade avskrivningar och eventuella nedskrivningar på samma sätt som för koncernen men med tillägg för eventuella uppskrivningar.

Skatter

I moderbolaget redovisas i balansräkningen obeskattade reserver utan uppdelning på eget kapital och uppskjuten skatteskuld, till skillnad mot i koncernen. I resultaträkningen görs i moderbolaget på motsvarande sätt ingen fördelning av del av bokslutsdispositioner till uppskjuten skattekostnad.

Koncernbidrag och aktieägartillskott

Företaget redovisar lämnade koncernbidrag i resultaträkningen som finansiell kostnad och erhållna koncernbidrag som utdelning. Lämnade aktieägartillskott redovisas som ökning av andelar i dotterföretag och erhållna aktieägartillskott redovisas i eget kapital.

NOT 2 INTÄKTERNAS FÖRDELNING

	Koncernen		Moderbolaget	
Nettoomsättning	2011	2010	2011	2010
Tjänsteuppdrag	382,2	282,4	408,4	286,6
Totalt	382,2	282,4	408,4	286,6

NOT 3 RÖRELSESEGMENT

Företagsledningen har fastställt rörelsesegmenten baserat på den information som behandlas av den högste verkställande beslutsfattaren (VD). Verksamheten bedöms från ett geografiskt perspektiv med indelning på var verksamheten finns, Stockholm, Öresund och Väst. Segment Väst startade under andra kvartalet 2011. De rörelsesegment för vilka information skall lämnas erhåller sin intäkt från konsulttjänster. Rörelsesegmenten bedöms på rörelseresultat där moderbolagskostnader, i den utsträckning det går att fördela, belastar respektive rörelsesegment. Finansiella intäkter och kostnader fördelas inte ut på rörelsesegment.

Någon uppföljning av tillgångar och skulder per segment utförs ej av högste verkställande beslutsfattare.

forts. Not 3

Koncernens rörelsesegment	Stockholm		Öresund		Väst		Koncernjusteringar		Koncernen	
MSEK	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010
Nettoomsättning från externa kunder	357,0	266,2	22,9	16,2	2,3	–	–	–	382,2	282,4
Nettoomsättning från andra segment	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Total nettoomsättning	357,0	266,2	22,9	16,2	2,3	–	–	–	382,2	282,4
Köpta tjänster	–9,1	–8,9	0,0	–0,1	–0,1	–	–	–	–9,2	–8,9
Övriga externa kostnader	–25,9	–22,1	–3,6	–2,4	–0,3	–	–	–	–29,7	–24,5
Personalkostnader	–278,0	–207,8	–17,6	–13,9	–3,5	–	–	–	–299,1	–221,6
Avskrivningar av materiella anläggningstillgångar	–0,8	–0,8	0,0	0,0	–	–	–	–	–0,8	–0,8
Rörelseresultat	43,2	26,7	1,6	–0,1	–1,5	–	–	–	43,3	26,6
Finansiella intäkter									0,7	0,6
Finansiella kostnader									0,0	0,0
Finansnetto									0,7	0,5
Resultat efter finansiella poster									44,0	27,1
Skatt									–13,4	–7,6
Årets resultat									30,6	19,5
Övriga upplysningar										
Investeringar i anläggningstillgångar	1,1	0,9	0,0	0,1			–	–	1,1	0,9
Avskrivningar	–0,8	–0,8	0,0	0,0			–	–	–0,8	–0,8

Geografiska områden

Intäkter från externa kunder

Koncernen	2011	2010
Sverige	350,0	271,1
Danmark	12,6	6,5
Schweiz	7,5	0,8
Luxenburg	3,5	–
Finland	3,1	2,9
Norge	2,8	1,0
Belgien	2,1	–
Tyskland	0,4	0,1
Polen	0,3	–
Totalt	382,2	282,4

Samtliga anläggningstillgångar i koncernen hänförs till Sverige då samtliga bolag har sina säten i Sverige.

NOT 4 LEASINGAVGIFTER

	Koncernen		Moderbolaget	
	2011	2010	2011	2010
Leasingavgifter	2,7	1,9	1,3	1,1

Avega Groups leasingavtal omfattar bilar. Koncernen leasade per 2011-12-31 51 (38) bilar. Varje enskilt leasingavtal löper på 36 månader med möjlighet till förtidslösning. Då beloppen inte är väsentliga redovisas avtalen som operationella leasingavtal.

NOT 5 ARVODE OCH KOSTNADERSÄTTNINGAR

	Koncernen		Moderbolaget	
	2011	2010	2011	2010
KPMG AB				
Revisionsuppdrag	0,3	0,2	0,3	0,2
Revisionsverksamhet utöver revisionsuppdraget	–	0,1	–	0,1
Skatterådgivning	0,1	0,2	0,1	0,2
Övriga uppdrag	0,0	0,4	0,0	0,4
Totalt	0,4	0,9	0,4	0,9

Med revisionsuppdrag avses granskning av årsredovisningen och bokföringen samt styrelsens och verkställande direktörens förvaltning, övriga arbetsuppgifter som det ankommer på bolagets revisor att utföra samt rådgivning eller annat biträde som föranleds av iakttagelser vid sådan granskning eller genomförandet av sådana övriga arbetsuppgifter.

NOT 6 ANSTÄLLDA, PERSONALKOSTNADER OCH LEDANDE BEFATTNINGSHAVARES ERSÄTTNINGAR

6.1 Kostnader för ersättningar till anställda

Koncernen	2011	2010
Löner och ersättningar m m	198,2	146,8
Pensionskostnader	24,2	18,6
Sociala avgifter	68,2	51,8
Totalt	290,6	217,2

6.2 Medelantalet anställda

	2011	varav män	2010	varav män
Moderbolaget (Sverige)	153	79%	169	78%
Dotterföretag (Sverige)	156	75%	82	85%
Koncernen totalt	309	77%	250	80%

6.3 Könsfördelning i företagsledningen

	2011-12-31 Andel kvinnor	2010-12-31 Andel kvinnor
Moderbolaget		
Styrelsen	40%	40%
Övriga ledande befattningshavare ¹	29%	29%
Koncernen totalt		
Styrelsen	40%	40%
Övriga ledande befattningshavare	29%	29%

¹ En ledande befattningshavare är anställd i ett dotterbolag till Avega Group AB.

6.4 Löner och andra ersättningar fördelade mellan ledande befattningshavare och övriga anställda samt sociala kostnader i moderbolaget

Moderbolaget 2011	Ledande befattningshavare (7 personer) ^{1, 2}	Övriga anställda	Totalt
Löner och andra ersättningar	8,8	95,3	104,1
Sociala kostnader	5,1	41,0	46,1
varav pensionskostnader	1,9	7,5	9,4
Moderbolaget 2010	Ledande befattningshavare (7 personer) ¹	Övriga anställda	Totalt
Löner och andra ersättningar	7,6	89,3	96,9
Sociala kostnader	4,7	41,9	46,6
varav pensionskostnader	1,8	10,7	12,5

¹ En ledande befattningshavare erhåller lön från ett dotterbolag till Avega Group AB.

² Ledande befattningshavare i moderbolaget är samma som för koncernen.

6.5 Löner och andra ersättningar till ledande befattningshavare, moderbolaget

KSEK 2011	Grundlön, styrelse-arvode	Pensions-kostnad	Total
Styrelsens ordförande – Lars Erik Eriksson	260	–	260
Styrelseledamot – Göran E Larsson	113	–	113
Styrelseledamot – Anna Söderblom	113	–	113
Styrelseledamot – Gunnar Tolfes	113	–	113
Verkställande direktör – Jan Rosenholm	2 284 ¹	612	2 895
Andra ledande befattningshavare (6 pers)	6 517 ²	1 304	7 820
Ersättning från moderbolaget	5 767	1 117	6 884
Ersättning från dotterföretag	750	187	937
Totalt	9 400	1 915	11 316
Ersättning från moderbolaget	8 650	1 729	10 379
Ersättning från dotterföretag	750	187	937

forts. Not 6

KSEK 2010	Grundlön, styrelse- arvode	Pensions kostnad	Totalt
Styrelsens ordförande - Lars Erik Eriksson	228	–	228
Styrelseledamot - Göran E Larsson	100	–	100
Styrelseledamot - Anna Söderblom	100	–	100
Styrelseledamot - Gunnel Tolfes	100	–	100
Verkställande direktör - Jan Rosenholm	2 083	576	2 659
Andra ledande befattningshavare (4 pers)	5 528	1 227	6 754
Ersättning från moderbolaget	4 748	1 052	5 800
Ersättning från dotterföretag	780	175	955
Totalt	8 139	1 803	9 942
Ersättning från moderbolaget	7 359	1 628	8 987
Ersättning från dotterföretag	780	175	955

¹⁾ Under 2011 utgick rörlig ersättning med 560 KSEK. Under 2010 utgick rörlig ersättning med 453 KSEK.

²⁾ Under 2011 utgick rörlig ersättning med 1 333 KSEK. Under 2010 utgick rörlig ersättning med 595 KSEK.

6.6 Ledande befattningshavares ersättningar

Avgångsvederlag

Uppsägningsvillkor från bolaget är 12 månader för VD och 6 månader för övriga. Avgångsvederlag vid egen uppsägning är 6 månadslöner för VD.

Aktierelaterade ersättningar

Dotterbolaget Avega Öresund AB har ett optionsprogram som löpte den 14 oktober 2011. Teckningsoptionerna gavs ut mot en marknadsmässig premie och varje teckningsoption gav rätt till teckning av en aktie i Avega Öresund AB till en teckningskurs om 5,20 kronor. Ingen ägare av teckningsoptionerna valde att utnyttjade rätten att teckna aktier i Avega Öresund AB.

NOT 7 FINANSNETTO

Koncernen	2011	2010
Ränteintäkter	0,7	0,6
Finansiella intäkter	0,7	0,6
Räntekostnader	0,0	0,0
Finansiella kostnader	0,0	0,0
Finansnetto	0,7	0,5

Moderbolaget	2011	2010
Korrigerad anteciperad utdelning ¹⁾	–	–0,1
Anteciperad utdelning	11,9	7,4
Nedskrivning	–1,4	–
Vinst vid försäljning av andelar i dotterbolag	–	0,6
Totalt	10,5	7,9

¹⁾ Den anteciperade utdelningen från 2009 blev 53 085 kr lägre än beräknat då tre procent av innehavet i Avega Qurio AB såldes till minoritetsägarna i bolaget innan årsstämman 2010. Således gick utdelningen om 53 085 till de nya ägarna.

Moderbolaget	2011	2010
Ränteintäkter koncernföretag	0,3	0,1
Ränteintäkter övriga	0,1	0,0
Ränteintäkter på banktillgodohavanden	0,5	0,1
Totalt	0,9	0,2

Moderbolaget	2011	2010
Räntekostnader koncernföretag	–0,2	0,0
Räntekostnader, övriga	0,0	0,0
Totalt	–0,2	0,0

NOT 8 BOKSLUTSDISPOSITIONER

Moderbolaget	2011	2010
Avskrivning utöver plan	0,1	0,0
Totalt	0,1	0,0

NOT 9 SKATTER

Redovisat i rapporten över totalresultat

	Koncern		Moderbolag	
	2011	2010	2011	2010
Aktuell skattekostnad	–13,4	–7,6	–6,6	–4,0
Uppskjuten skatteintäkt	–	0,0	–	–
Totalt redovisad skattekostnad i koncernen	–13,4	–7,6	–6,6	–4,0

forts. Not 9

Avstämning av effektiv skatt

	Koncern		Moderbolag	
	2011	2010	2011	2010
Redovisat resultat före skatt	44,0	27,1	34,6	21,3
Skatt enligt gällande skattesats för moderbolaget (26,3%)	-11,6	-7,1	-9,1	-5,6
<i>Skatteeffekt av</i>				
Ej skattepliktiga intäkter	0,0	0,0	0,0	0,0
Ej avdragsgilla kostnader	-1,0	-0,5	-0,8	-0,4
Anteciperad utdelning	-	-	3,6	1,9
Övrigt	-0,8	-	-0,4	-
Redovisat effektiv skatt	-13,4	-7,6	-6,6	-4,0

Redovisat i balansräkningen

Redovisade uppskjutna skatteskulder

Koncern	2011	2010
Materiella anläggningstillgångar	-0,1	0,0
Skatteskulder	-0,1	0,0

NOT 10 RESULTAT PER AKTIE

Resultat per aktie

	Före utspädning		Efter utspädning	
	2011	2010	2011	2010
Resultat per aktie	2,40	1,59	2,40	1,56

Resultat per aktie före utspädning

Resultat hänförligt till moderbolagets stamaktieägare, före utspädning

	2011	2010
Årets resultat hänförligt till moderbolagets aktieägare, före utspädning	27,2	17,2

Vägt genomsnittligt antal utestående stamaktier, före utspädning

I tusental aktier	2011	2010
Totalt antal utestående stamaktier 1 januari	11 325	10 417
Totalt antal utestående stamaktier 31 december	11 325	11 325
Vägt genomsnittligt antal stamaktier under året, före utspädning	11 325	10 866

I maj 2007 beslutades att inrätta ett optionsprogram för medarbetarna och i det syftet emittera högst 105 000 teckningsoptioner med åtföljande rätt till teckning av 1 050 000 nya B-aktier. Innehavaren av teckningsoptioner ägde rätt att under tiden den 1 juni 2010 till och med den 30 juni 2010 för en (1) teckningsoption teckna en (1) ny B-aktie i Avega Group, till en teckningskurs om 11,27 SEK per aktie. Den ursprungliga teckningskursen var satt till 12,50 SEK per aktie men har korrigerats för den utdelning som skedde i maj 2010. Teckningsoptionerna förvärvades till ett marknadsmässigt värde, baserat på Black & Scholes värderingsmodell, om 1,952 SEK per teckningsoption. Vid optionsprogrammets utgång hade 908 680 optioner utnyttjats vilket ökade aktiekapitalet med 90 868 SEK antalet aktier med 908 680 B-aktier. Detta innebär att de nya aktierna motsvarar 8,0 procent av kapitalet och 1,8 procent av rösterna i bolaget.

Resultat per aktie efter utspädning

Resultat hänförligt till moderbolagets stamaktieägare, efter utspädning

	2011	2010
Årets resultat hänförligt till moderbolagets aktieägare, efter utspädning	27,2	17,2

Vägt genomsnittligt antal utestående stamaktier, efter utspädning

I tusental aktier	2011	2010
Vägt genomsnittligt antal stamaktier under året, före utspädning	11 325	10 866
Effekt av optioner	-	186
Vägt genomsnittligt antal stamaktier under året, efter utspädning	11 325	11 052

NOT 11 GOODWILL

Koncernen	2011-12-31	2010-12-31
Ingående redovisat värde	0,6	0,6
Utgående redovisat värde	0,6	0,6

Koncernens goodwillpost avser goodwill i ett av koncernens dotterbolag, Avega Modero AB. Någon nedskrivning bedöms inte vara aktuell då Avega Modero AB är ett rörelsedrivande bolag med en positiv vinstutveckling.

NOT 12 INVENTARIER

	Koncern		Moderbolag	
	2011-12-31	2010-12-31	2011-12-31	2010-12-31
<i>Akkumulerade anskaffningsvärden</i>				
Ingående balans	5,6	4,6	5,6	4,6
Årets anskaffningar	1,1	0,9	1,1	0,9
Utgående balans	6,7	5,6	6,7	5,6

forts. Not 12

<i>Akkumulerade avskrivningar</i>				
Ingående balans	-3,5	-2,7	-3,5	-2,7
Årets avskrivningar	-0,8	-0,8	-0,8	-0,8
Utgående balans	-4,3	-3,5	-4,3	-3,5
Ingående redovisat värde	2,1	2,0	2,1	2,0
Utgående redovisat värde	2,4	2,1	2,4	2,1

NOT 13 ANDELAR I KONCERNFÖRETAG

Specifikation av moderbolagets direkta innehav av andelar i dotterföretag

Dotterföretag / Organisationsnummer / Säte ¹	Antal andelar	Kapital- andel %	Redovisat värde KSEK	
			2011-12-31	2010-12-31
Avega Afferro AB, 556808-3892	90 100	90,1	90,1	90,1
Avega Aqilo AB, 556798-0973	90 100	90,1	90,1	90,1
Avega Centro AB, 556625-4297	1 000	100	100	100
Avega Enzo AB, 556769-1059	1 000	100	100	100
Avega Infra AB, 556764-2359	1 000	100	100	100
Avega Kipeo AB, 556732-6680	670 000	67	67	67
Avega Öresund AB, 556752-0951 ²	1 000 000	100	100	100
Avega Mare AB, 556732-6300	1 000	100	100	91
Avega Modero AB, 556661-3864	10 000	100	710	710
Avega Nadir AB, 556855-6640	901	90,1	90,1	–
Avega Noiro AB, 556855-6582 ³	1 000	100	100	–
Avega Nova AB, 556624-1583	1 000	100	100	100
Avega Optus AB, 556732-6292	910	91	91	91
Avega Primo AB, 556752-0845	1 000	100	100	100
Avega Princip AB, 556808-3900	90 100	90,1	90,1	90,1
Avega Proferio AB, 556854-3879	70 000	70	70	–
Avega Qualito AB, 556855-6574	1 000	100	100	–
Avega Qurio AB, 556723-6996	640 000	64	64	64
Avega RG Consulting AB, 556785-8005	510	51	51	51
Avega Senso AB, 556661-2213	1 000	100	100	100
Avega Scire AB, 556855-6632	1 000	100	100	–
Avega Strategy AB, 556801-2578	60 000	60	60	60
Avega Väst AB, 556756-1286	901	90,1	90,1	100
Avega Zenit AB, 556612-1025	1 000 000	100	100	100
			2 764	2 304

¹⁾ Samtliga dotterbolag har säte i Stockholm.

²⁾ Namnändrat till Avega Kite AB från och med 2012.

³⁾ Namnändrat till Avega Assimi AB från och med 2012.

Aktier i koncernföretag, KSEK

Moderbolaget	2011	2010
Ingående anskaffningsvärde	2 304	1 926
Aktieägartillskott	1 435	–
Nedskrivning aktier i dotterbolag ¹	–1 435	–
Under året nystartade bolag	460	378
Utgående anskaffningsvärde	2 764	2 304
Redovisat värde den 31 december¹	2 764	2 304

¹⁾ Under Resultat från andelar i koncernföretag har nedskrivning av aktier i Avega Strategy AB skett.

NOT 14 FORDRINGAR PÅ KONCERNFÖRETAG

Moderbolaget	2011-12-31	2010-12-31
Kortfristiga fordringar	8,2	3,5
Anticiperad utdelning	13,5	7,4
Totalt	21,7	10,9

NOT 15 FÖRUTBETALDA KOSTNADER OCH UPPLUPNA INTÄKTER

	Koncernen		Moderbolaget	
	2011-12-31	2010-12-31	2011-12-31	2010-12-31
Hyra	2,0	1,5	2,0	1,5
Upplupna intäkter	0,5	0,3	0,2	0,2
Övriga förutbetalda kostnader	4,4	2,6	2,3	1,7
Totalt	6,9	4,5	4,5	3,5

NOT 16 LIKVIDA MEDEL

Koncernen	2011-12-31	2010-12-31
Kassa och banktillgodohavanden	49,1	41,5
Totalt	49,1	41,5

NOT 17 EGET KAPITAL

Aktiekapital

Moderbolagets aktiekapital uppgick vid årets slut till 1 132 535 SEK fördelat på 11 325 350 aktier med ett kvotvärde om 0,10 SEK. Aktierna är fördelade på 4 479 170 aktier av serie A som ger rätt till tio röster per aktie och 6 846 180 aktier av serie B som ger rätt till en röst per aktie. Alla aktier medför lika rätt till andel i Avega Groups nettotillgångar och resultat. I maj 2007 beslutades att inrätta ett optionsprogram för medarbetarna och i det syftet emittera högst 105 000 teckningsoptioner med åtföljande rätt till teckning av 1 050 000 nya B-aktier. Innehavaren av teckningsoptioner ägde rätt att under tiden den 1 juni 2010 till och med den 30 juni 2010 för en (1) teckningsoption teckna en (1) ny B-aktie i Avega Group, till en teckningskurs om 11,27 SEK per aktie. Den ursprungliga teckningskursen var satt till 12,50 SEK per aktie men har korrigerats för den utdelning som skedde i maj 2010. Teckningsoptionerna förvärvades till ett marknadsmässigt värde, baserat på Black & Scholes värderingsmodell, om 1,952 SEK per teckningsoption. Vid optionsprogrammets utgång hade 908 680 optioner utnyttjats vilket ökade aktiekapitalet med 90 868 SEK antalet aktier med 908 680 B-aktier. Detta innebär att de nya aktierna motsvarar 8,0 procent av kapitalet och 1,8 procent av rösterna i bolaget.

Stamaktier	2011-12-31	2010-12-31
Emitterade per 1 januari	11 325 350	10 416 670
Inlösen av aktieoptioner	–	908 680
Emitterade per 31 december - betalda	11 325 350	11 325 350

Utdelning

Efter balansdagen har styrelsen föreslagit följande utdelning. Utdelningen blir föremål för fastställelse på årsstämman den 8 maj 2012.

	2011-12-31	2010-12-31
<i>Ordinarie utdelning</i>		
2,00 kr per stamaktie (1,50 kr)	22,6	17,0
Totalt	22,6	17,0

Utbetald utdelning under 2011 uppgick till 17,0 MSEK, motsvarande 1,50 kr per aktie. För Bolagets utdelningspolicy, se not 23.

Koncernens och moderbolagets eget kapital

Avstämning av ingående och utgående balans för koncernens respektive moderbolagets komponenter inom eget kapital redovisas i en separat rapport över förändringar i eget kapital, efter koncernens respektive moderbolagets balansräkning.

Aktiekapitalets utveckling

År	Händelse	Ökning aktiekapital	Totalt aktiekapital	Ökning antal aktier	Totalt antal aktier
2000	Bolaget bildas	100 000	100 000	1 000 000	1 000 000
2001	Nyemission	4 167	104 167	41 667	1 041 667
2007	Nyemission	15 625	119 792	156 249	1 197 916
2007	Minskning	–15 625	104 167	–156 249	1 041 667
2007	Fondemission	937 500	1 041 667	9 375 003	10 416 670
2010	Inlösen optionsprogram	90 868	1 132 535	908 680	11 325 350

NOT 18 OBESKATTADE RESERVER

Moderbolaget	2011-12-31	2010-12-31
Ackumulerade avskrivningar utöver plan:		
<i>Inventarier</i>		
Ingående balans	0,2	0,2
Årets avskrivningar utöver plan	0,1	0,0
Utgående balans	0,3	0,2
Redovisat värde den 31 december	0,3	0,2

NOT 19 LÅNGFRISTIGA SKULDER TILL KONCERNFÖRETAG

Moderbolag	2011-12-31	2010-12-31
Skuld till dotterbolag inom den skatterättsliga kommissionen	1,0	1,1
Totalt	1,0	1,1

Då Avega Group AB fr o m 1 januari 2010 ingått skatterättslig kommission med följande dotterbolag: Avega Centro AB, Avega Enzo AB, Avega Infra AB, Avega Modero AB, Avega Nova AB, Avega Primo AB, Avega Senso AB, Avega, Avega Zenit AB och Avega Öresund AB. Därmed uppstod en långfristig skuld till dotterbolagen.

NOT 20 UPPLUPNA KOSTNADER OCH FÖRUTBETALDA INTÄKTER

	Koncernen		Moderbolaget	
	2011-12-31	2010-12-31	2011-12-31	2010-12-31
Upplupna semesterlöner	5,5	3,3	2,6	2,2
Upplupna sociala avgifter	5,1	3,8	2,4	2,3
Upplupna särskild löneskatt	6,0	4,5	3,4	3,0
Övrigt	4,5	3,5	3,5	3,1
Totalt	21,1	15,2	11,9	10,5

NOT 21 STÄLLDA SÄKERHETER OCH EVENTUALFÖRPLIKTELSE

	Koncernen		Moderbolaget	
	2011-12-31	2010-12-31	2011-12-31	2010-12-31
Företagsinteckningar	1,5	1,5	1,5	1,5

Företagsinteckningen avser hyresgaranti.

NOT 22 SPECIFIKATIONER TILL KASSAFLÖDESANALYS

Justeringar för poster som inte ingår i kassaflödet

	Koncernen		Moderbolaget	
	2011-12-31	2010-12-31	2011-12-31	2010-12-31
Avskrivningar	0,8	0,8	0,8	0,8
Koncernbidrag	–	–	1,6	–
Aktieägartillskott	–	–	1,4	–
Anteciperad utdelning	–	–	–13,5	–7,4
Total	0,8	0,8	–9,7	–6,6

NOT 23 FINANSIELLA RISKER OCH RISKHANTERING

Styrelsen har fastsällt finansiella mål och policys för aktievärde, tillväxt och rörelsemarginal, kapitalstruktur samt utdelningar. Syftet med dessa är att styra verksamheten mot lönsam tillväxt. CFO för koncernen ansvarar för att policys efterlevs. Avsteg från policys kräver beslut av styrelsen för koncernen.

Finansieringsrisk

Finansieringsrisk innebär risken för likviditetsbrist till följd av att erforderligt upplåningsbehov inte går att tillgodose. De finansieringsrisker som kan uppstå i ett tillväxtbolag är att hänföra till förmågan att skaffa nytt kapital på den öppna kapitalmarknaden för att säkerställa finansieringen av nya utvecklingsprojekt och fortsatt expansion. Dagens finansiella bild ser ut enligt följande:

62% av bolagets tillgångar finansieras via kortfristiga icke räntebärande skulder. 38% av bolagets tillgångar finansieras via eget kapital (bolagets soliditet).

För upptagande av lån krävs styrelsebeslut. Genomsnittlig återstående löptid för skuldportfölj vad avser bundna lån bör ligga i intervallet 2 till 5 år. Högst 40 procent av bundna lån får omsättas/förfalla under ett och samma år. Löptiden för ett enskilt lån får, i normalfallet, inte överstiga 5 år. Kortfristigt lånebehov skall i första hand täckas via koncernkontots checkräkningslimit. Beslut om upptagande av checkräkningskredit tas av styrelsen för koncernen.

Likviditetsrisk

Likviditetsrisken avser risken att koncernen och dess bolag inte har tillräcklig betalningsberedskap för förutsedda och/eller oförutsedda utgifter. Risken kopplas till tillgången på likvida medel samt i vilken grad placerade medel går att omsätta till likvida medel. Likviditetsrisken i placeringar avser risken att det inte finns någon marknad för ett specifikt instrument i det fall koncernen behöver sälja.

Likvida medel definieras som:

- Kassa, bank
- Outnyttjade, kontrakterade checkräkningskrediter
- Placerade medel som kan frigöras inom tre bankdagar

Den likvida handlingsberedskapen skall normalt täckas av bolagets kassa. För att kunna säkerställa en god betalningsförmåga på kort sikt, skall i koncernkontot vid varje tidpunkt finnas tillgängligt motsvarande en månads löneutbetalning för koncernen i likvida medel. Investeringar av långsiktig art skall främst finansieras med egna medel alternativt med långfristig finansiering.

Kreditrisk

Bolagets kundfordringar är förknippade med kreditrisk. För att säkerställa betalning från kund genomförs alltid en sund och affärsmässig kreditbedömning på alla nya kunder som klassas som små och medelstora företag. För att få en effektiv riskspridning är målsättningen att ingen enskild kund skall svara för mer än 10 procent av omsättningen och att kunderna ska finnas i olika branscher. Därmed bör likviditetsrisken från uteblivna betalningar vara mindre och bolaget har idag ingen väsentlig koncentration av kreditrisker. För det fall Bolagets kunder inte kan betala sina fakturor i tid, eller överhuvudtaget, riskerar Avega Group att drabbas av kreditförluster. Det kan inte garanteras att kreditförlusterna inte kommer att öka framgent, vilket skulle kunna få en negativ inverkan på Avega Groups verksamhet, finansiella ställning och resultat.

Utifrån historisk data gör koncernen bedömningen att ingen nedskrivning av kundfordringar är nödvändig per balansdag. 90% av utestående kundfordringar utgörs av för koncernen tidigare kända kunder med god kreditvärdighet.

Åldersanalys, förfallna ej nedskrivna kundfordringar

Redovisat värde ej nedskr. fordringar	2011-12-31	2010-12-31
Ej förfallna kundfordringar	55,4	44,8
Förfallna kundfordringar 0-30 dgr	16,7	8,0
Förfallna kundfordringar > 30 dgr-90 dgr	2,1	0,7
Förfallna kundfordringar > 90-180 dgr	0,0	0,0
Förfallna kundfordringar > 180-360 dgr	0,0	0,0
Fordringar förfallna > 360 dgr	0,0	0,0
Total	74,2	53,5

De tre största kunderna står för 26,1 % (20,6 %) av kundfordringarna per den 31 december 2011.

Avega Group har som målsättning att ingen enskild kund ska stå för mer än 10 procent av omsättningen.

Marknadsrisker

De marknadsrisker som främst påverkar koncernen utgörs av ränterisk och valutarisk.

Med ränterisk avses risken att värdet av räntebärande skulder ändras i en ofördelaktig riktning vid en förändring av marknadsräntan. Målsättningen är att begränsa de omedelbara resultateffekterna av kraftiga ränterörelser. Ränterisken hanteras genom att reglera strukturen på ränteförfallen i skuldportföljen och/eller genom att använda räntederivat. För att minska ränterisken skall vid upplåning en spridning av räntebindningstiderna eftersträvas.

forts. Not 23

Den genomsnittliga räntebindningstiden för koncernen och dess bolag vad avser bundna lån bör ligga i intervallet 2 till 5 år, och andelen rörlig ränta bör inte överstiga 50%. Högst 40 procent av de bundna lånen i skuldportföljen får räntejusteras ett och samma år. Ett enskilt lån får, i normalfallet, inte ha en räntebindningstid överstigande 10 år.

Avega Group AB har per balansdag inga räntebelagda skulder.

Bolagets valutarisker är i det närmaste obefintliga, då nästan all försäljning sker i SEK och alla inköp utom licenser och vissa utbildningar sker i SEK. Under 2011 stod fakturering i utländsk valuta, då EUR, för 0,8% av omsättningen.

Kapitalhantering

Enligt styrelsens policy är koncernens finansiella målsättning att ha en god finansiell ställning, som bidrar till att bibehålla investerares, kreditgivares och marknadens förtroende samt utgöra en grund för fortsatt utveckling av affärsverksamheten; samtidigt som den långsiktiga avkastning som genereras till aktieägarna är tillfredsställande.

Kapital definieras som totalt eget kapital.

Kapital	2011-12-31	2010-12-31
Totalt eget kapital inklusive innehav utan bestämmande inflytande	51,0	39,6

Styrelsens målsättning är att Koncernens soliditet skall uppgå till lägst 25 procent. 2011 uppgick soliditeten till 38,1 procent. Varken moderbolaget eller något av dotterbolagen står under externa kapitalkrav. Under året har ingen förändring skett i koncernens kapitalhantering.

Styrelsen har som målsättning att, med beaktande av bland annat Bolagets kapitalstruktur, kassaflöde, likviditet och finansieringsbehov, årligen dela ut upp till 80 procent av vinsten efter skatt. Styrelsen har föreslagit en utdelning om 2,00 kronor per aktie till årsstämman 2011. Under de senaste två åren har den ordinarie utdelningen i genomsnitt uppgått till ca 47 procent av eget kapital.

Koncernen avser lämna extra utdelningar under löpande år när den finansiella ställningen och verksamhetens finansieringsbehov möjliggör detta. Utöver ordinarie utdelning har koncernen lämnat extra utdelningar under åren 2005, 2006 och 2007.

NOT 24 NÄRSTÅENDE

Närståenderelationer

Moderbolaget har en närståenderelation med sina dotterföretag, se not 13.

Av moderbolagets fakturerade försäljning utgjorde 27,8 MSEK (20,6), vilket motsvarar 9 procent (7), försäljning till koncernföretag. Av moderbolagets inköp kom 191,1 MSEK (95,0), eller 95 procent (91) från koncernföretag.

Samtliga transaktioner sker på marknadsmässiga villkor.

För moderbolagets fordringar på koncernföretag, se not 14.

Transaktioner med nyckelpersoner i ledande ställning

Företagets styrelseledamöter och dess nära familjemedlemmar kontrollerar 79,3% av rösterna i moderbolaget. De sammanlagda ersättningarna för nyckelpersoner i ledande ställning ingår i "personalkostnader", se not 6.

NOT 25 HÄNDELSER EFTER BALANSDAGEN

Avega Group har efter periodens utgång startat samarbeten med Lean-Kanban University och är därmed ett av få företag i världen som kan erbjuda ackrediterad Kanbanutbildning. Förlängda ramavtal har tecknats med Nordea, Swedbank och Länsförsäkringar, i stor konkurrens med etablerade leverantörer. AssaAbloy Tibnor, ATG och Maersk har tillkommit som kunder.

Avega Group AB har under februari månad på begäran av aktieägare genomfört omstämpling av 800 000 A-aktier till motsvarande antal B-aktier i bolaget. Efter omställningen uppgår det totala antalet aktier i bolaget till 11 325 350, varav antalet A-aktier uppgår till 3 679 170 och antalet B-aktier uppgår till 7 646 180. Det totala antalet röster uppgår efter omställningen till 44 437 880.

NOT 26 VIKTIGA UPPSKATTNINGAR OCH BEDÖMNINGAR

Företagsledningen har med revisionskommittén diskuterat utvecklingen, valet och upplysningarna avseende koncernens viktiga redovisningsprinciper och uppskattningar, samt tillämpningen av dessa principer och uppskattningar.

Företagsledningen tillsammans med revisionskommittén bedömer att några väsentliga osäkerhetskällor i uppskattningar av tillgångar eller skulders värde ej föreligger. Nedskrivningsprövning av goodwill har genomförts. Koncernens goodwillpost avser goodwill i ett av koncernens dotterbolag, Avega Modero AB. Någon nedskrivning bedöms inte vara aktuell då Avega Modero AB är ett rörelsedrivande bolag med en positiv vinstutveckling.

NOT 27 UPPGIFTER OM MODERBOLAGET

Avega Group AB är ett svensktregistrerat aktiebolag med säte i Stockholm. Moderbolagets aktie är registrerad på NASDAQ OMX Stockholm. Adressen till huvudkontoret är Grev Turegatan 11 A.

Koncernredovisningen för år 2011 består av moderbolaget och dess dotterföretag, tillsammans benämnd koncernen. Avega Group AB är dotterföretag till Rosek Invest AB, org nr 556616-8489 med säte i Stockholm.

Styrelsens intygande

Styrelsen och verkställande direktören försäkrar att årsredovisningen har upprättats i enlighet med god redovisningssed i Sverige och koncernredovisningen har upprättats i enlighet med de internationella redovisningsstandarder som avses i Europaparlamentets och rådets förordning (EG) nr 1606/2002 av den 19 juli 2002 om tillämpning av internationella redovisningsstandarder. Årsredovisningen respektive koncernredovisningen ger en rättvisande bild av moderbolagets och koncernens ställning och resultat. Förvaltningsberättelsen för moderbolaget respektive koncernen ger en rättvisande översikt över utvecklingen av moderbolagets och koncernens verksamhet, ställning och resultat samt beskriver väsentliga risker och osäkerhetsfaktorer som moderbolaget och de företag som ingår i koncernen står inför.

Årsredovisningen och koncernredovisningen har, som framgår ovan, godkänts för utfärdande av styrelsen den 4 april 2012. Koncernens resultat- och balansräkning och moderbolagets resultat- och balansräkning blir föremål för fastställelse på årsstämman den 8 maj 2012.

Stockholm den 4 april 2012

Lars-Erik Eriksson
Styrelseordförande

Göran E. Larsson
Styrelseledamot

Jan Rosenholm
Styrelseledamot och
verkställande direktör

Anna Söderblom
Styrelseledamot

Gunnel Tolfes
Styrelseledamot

Revisionsberättelse

Till årsstämman i Avega Group AB (publ.), org. nr 556601-1887

Rapport om årsredovisningen och koncernredovisningen

Vi har reviderat årsredovisningen och koncernredovisningen för Avega Group AB för år 2011. Bolagets årsredovisning och koncernredovisning ingår i den tryckta versionen av detta dokument på sidorna 56-93.

Styrelsens och verkställande direktörens ansvar för årsredovisningen och koncernredovisningen

Det är styrelsen och verkställande direktören som har ansvaret för att upprätta en årsredovisning som ger en rättvisande bild enligt årsredovisningslagen och en koncernredovisning som ger en rättvisande bild enligt internationella redovisningsstandarder, såsom de antagits av EU, och årsredovisningslagen, och för den interna kontroll som styrelsen och verkställande direktören bedömer är nödvändig för att upprätta en årsredovisning och koncernredovisning som inte innehåller väsentliga felaktigheter, vare sig dessa beror på oegentligheter eller på fel.

Revisorns ansvar

Vårt ansvar är att uttala oss om årsredovisningen och koncernredovisningen på grundval av vår revision. Vi har utfört revisionen enligt International Standards on Auditing och god revisionssed i Sverige. Dessa standarder kräver att vi följer yrkesetiska krav samt planerar och utför revisionen för att uppnå rimlig säkerhet att årsredovisningen och koncernredovisningen inte innehåller väsentliga felaktigheter.

En revision innefattar att genom olika åtgärder inhämta revisionsbevis om belopp och annan information i årsredovisningen och koncernredovisningen. Revisorn väljer vilka åtgärder som ska utföras, bland annat genom att bedöma riskerna för väsentliga felaktigheter i årsredovisningen och koncernredovisningen, vare

sig dessa beror på oegentligheter eller på fel. Vid denna riskbedömning beaktar revisorn de delar av den interna kontrollen som är relevanta för hur företaget upprättar årsredovisningen och koncernredovisningen för att ge en rättvisande bild i syfte att utforma granskningsåtgärder som är ändamålsenliga med hänsyn till omständigheterna, men inte i syfte att göra ett uttalande om effektiviteten i bolagets interna kontroll. En revision innefattar också en utvärdering av ändamålsenligheten i de redovisningsprinciper som har använts och av rimligheten i styrelsens och verkställande direktörens uppskattningar i redovisningen, liksom en utvärdering av den övergripande presentationen i årsredovisningen och koncernredovisningen.

Vi anser att de revisionsbevis vi har inhämtat är tillräckliga och ändamålsenliga som grund för våra uttalanden.

Uttalanden

Enligt vår uppfattning har årsredovisningen upprättats i enlighet med årsredovisningslagen och ger en i alla väsentliga avseenden rättvisande bild av moderbolagets finansiella ställning per den 31 december 2011 och av dess finansiella resultat och kassaflöden för året enligt årsredovisningslagen, och koncernredovisningen har upprättats i enlighet med årsredovisningslagen och ger en i alla väsentliga avseenden rättvisande bild av koncernens finansiella ställning per den 31 december 2011 och av dess resultat och kassaflöden enligt internationella redovisningsstandarder, såsom de antagits av EU, och årsredovisningslagen. En bolagsstyrningsrapport har upprättats. Förvaltningsberättelsen och bolagsstyrningsrapporten är förenliga med årsredovisningens och koncernredovisningens övriga delar.

Vi tillstyrker därför att årsstämman fastställer resultaträkningen och balansräkningen för moderbolaget samt rapport över totalresultat och balansräkningen för koncernen.

Rapport om andra krav enligt lagar och andra författningar

Utöver vår revision av årsredovisningen och koncernredovisningen har vi även reviderat förslaget till dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust samt styrelsens och verkställande direktörens förvaltning för Avega Group AB för år 2011.

Styrelsens och verkställande direktörens ansvar

Det är styrelsen som har ansvaret för förslaget till dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust, och det är styrelsen och verkställande direktören som har ansvaret för förvaltningen enligt aktiebolagslagen.

Revisorns ansvar

Vårt ansvar är att med rimlig säkerhet uttala oss om förslaget till dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust och om förvaltningen på grundval av vår revision. Vi har utfört revisionen enligt god revisionssed i Sverige.

Som underlag för vårt uttalande om styrelsens förslag till dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust har vi granskat styrelsens motiverade yttrande samt ett urval av underlagen för detta för att kunna bedöma om förslaget är förenligt med aktiebolagslagen.

Som underlag för vårt uttalande om ansvarsfrihet har vi utöver vår revision av årsredovisningen och koncernredovisningen granskat väsentliga beslut, åtgärder och förhållanden i bolaget för att kunna bedöma om någon styrelseledamot eller verkställande direktören är ersättningsskyldig mot bolaget. Vi har även granskat om någon styrelseledamot eller verkställande direktören på annat sätt har handlat i strid med aktiebolagslagen, årsredovisningslagen eller bolagsordningen.

Vi anser att de revisionsbevis vi inhämtat är tillräckliga och ändamålsenliga som grund för våra uttalanden.

Uttalanden

Vi tillstyrker att årsstämman disponerar vinsten enligt förslaget i förvaltningsberättelsen och beviljar styrelsens ledamöter och verkställande direktören ansvarsfrihet för räkenskapsåret.

Stockholm den 4 april 2012

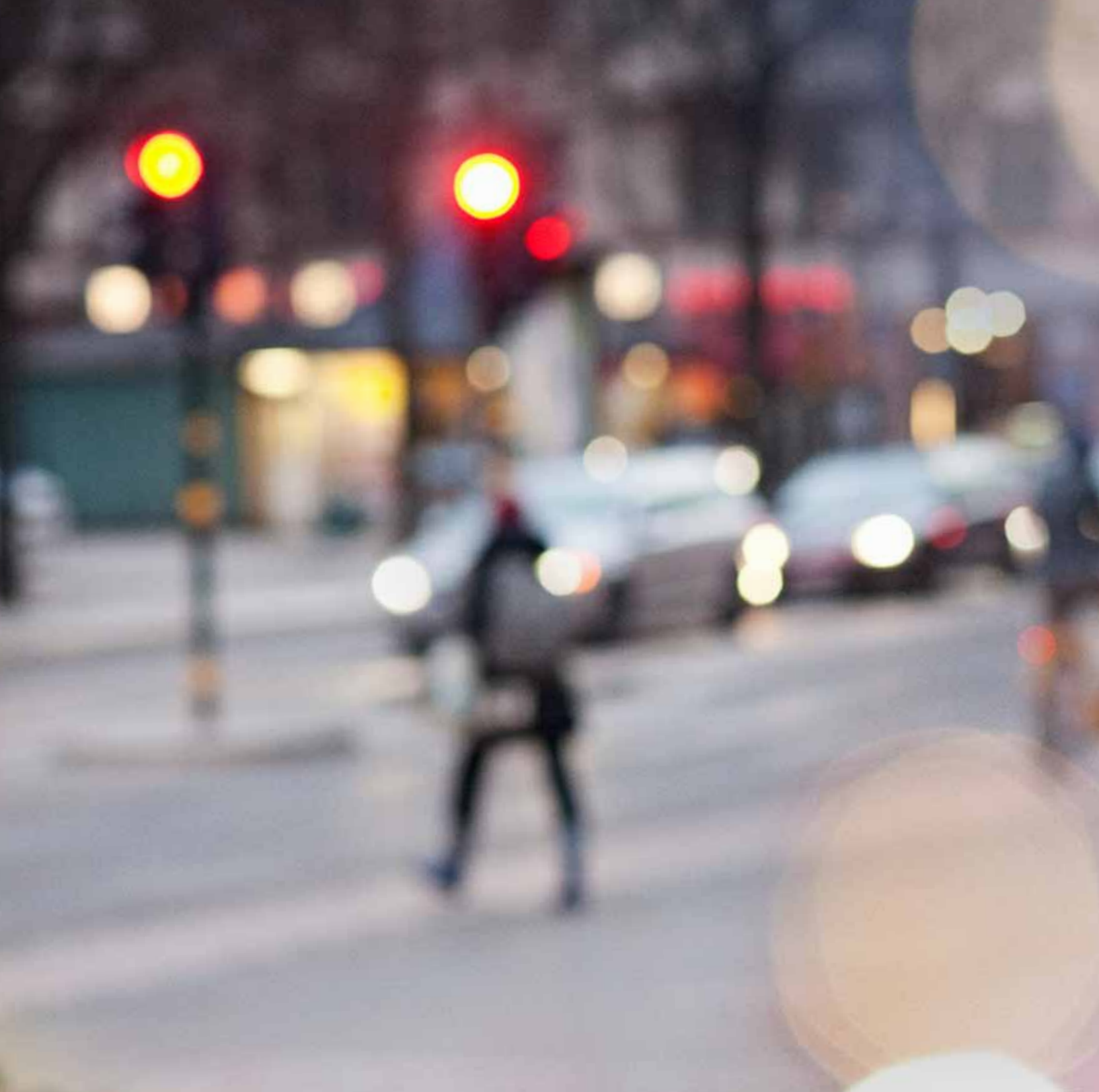
KPMG AB

Mattias Johansson

Auktoriserad revisor







avega group

Grev Turegatan 11A
114 46 Stockholm
Tel. 08-407 65 00

Gustav Adolfs Torg 45
211 39 Malmö
Tel. 040-10 51 00

Kungstorget 5
411 17 Göteborg
Tel. 031-10 75 00

info@avegagroup.se

www.avegagroup.se