



aveja group

Årsredovisning 2014

Avega Group på 60 sekunder

Avega Group

...är ett konsultföretag med specialiserade dotterbolag inom IT och verksamhetsutveckling

...grundades år 2000, har idag ca 400 medarbetare och verksamhet i Stockholm, Malmö, Göteborg och Oslo

...består till 100% av erfarna specialistkonsulter

...har uteslutande organisk tillväxt

...är noterat på NASDAQ OMX Stockholm sedan 2010

Vår vision är att vara Nordens ledande konsultföretag inom utvalda specialistområden.

Vår affärsidé är att matcha våra kunders behov med medarbetarnas specialistkompetens och fokus, vilket skapar ömsesidig framgång. Genom vår förmåga att attrahera och behålla de mest kvalificerade konsulterna inom varje specialistområde har vi förmånen att stödja våra kunder i utvecklingen av Nordens mest spännande projekt.

Våra värderingar

Kraft

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

Medmänsklighet

Vår företagskultur präglas av ärlighet, öppenhet, gemenskap och omtanke.

Professionalism

Vi gör bara det vi är riktigt bra på inom utvalda specialistområden.

Matchningsprincipen

Avega Groups matchningsprincip 1:1 är ett löfte om att Avega Group i alla lägen strävar efter att nå 100 procent matchning mellan våra konsulters kompetenser och våra kunders utmaningar. Oavsett om det är ett uppdrag eller ett åtagande ska kunden alltid få den bästa möjliga lösningen och våra medarbetare den bästa möjliga utmaningen.

Våra erbjudanden

Transformation

Vi stödjer kunden genom hela förändringsresan från analys och kravställning till ett bestående resultat. Vi leder framgångsrikt våra kunders program och projekt, bistår med rådgivning inom styrning och förvaltning, skapar långsiktigt hållbar målarkitektur samt säkrar verksamhetens processer och IT-stöd i syfte att maximera affärsnyttan.

Kundunika lösningar

Vi arbetar med alla aspekter av utveckling med hjälp av teknik från analys och kravställning till arkitektur och systemutveckling. Med vår spetskompetens inom systemutveckling, infrastruktur, Enterprise Web och portallösningar effektiviserar vi systemutveckling med metoder som Lean Startup, Continuous Delivery och DevOps.

Standardplattformar

Vi stödjer innovation, effektivisering och styrning av verksamheten genom upphandling, planering och införande av standardplattformarna från SAP, Oracle och Microsoft.

Elevate – vårt kompetensforum

Elevate är ett unikt forum för kompetensutveckling där våra medarbetares och kunders intressen styr innehållet på föreläsningar, workshops och utbildningar. Syftet är att kunna erbjuda en plattform där såväl våra medarbetare som våra kunder kontinuerligt kan utvecklas och inspireras.

Innehåll

År 2014 i sammandrag	2
VD har ordet	3
The Avega Way	4
Digitaliseringen fortsätter med full fart	6
Våra erbjudanden:	8
Transformation	
Kundunika lösningar	
Standardplattformar	
Introduktion på den norska marknaden	11
Maknad och kunder	12
Kunduppsdrag	14
Kvalitet i alla dimensioner	30
Elevate - vårt kompetensforum	32
Våra medarbetare	37
Finansiell strategi	38
Årsstämma	39
Aktieutveckling och ägarstruktur	40
Finansiell utveckling i sammandrag	42
Ledande befattningshavare	44
Styrelse	46
Bolagsstyrningsrapport	48
Förvaltningsberättelse	52
Koncernens rapport över totalresultatet	60
Koncernens balansräkning	61
Rapport över förändringar i koncernens eget kapital	62
Koncernens kassaflödesanalys	63
Moderbolagets resultaträkning	64
Moderbolagets balansräkning	65
Rapport över förändringar i moderbolagets eget kapital	67
Moderbolagets kassaflödesanalys	68
Noter	69
Revisionsberättelse	83
Definitioner av nyckeltal	85

Den formella årsredovisningen omfattar sidorna 48–82

År 2014 i sammandrag

Finansiell utveckling

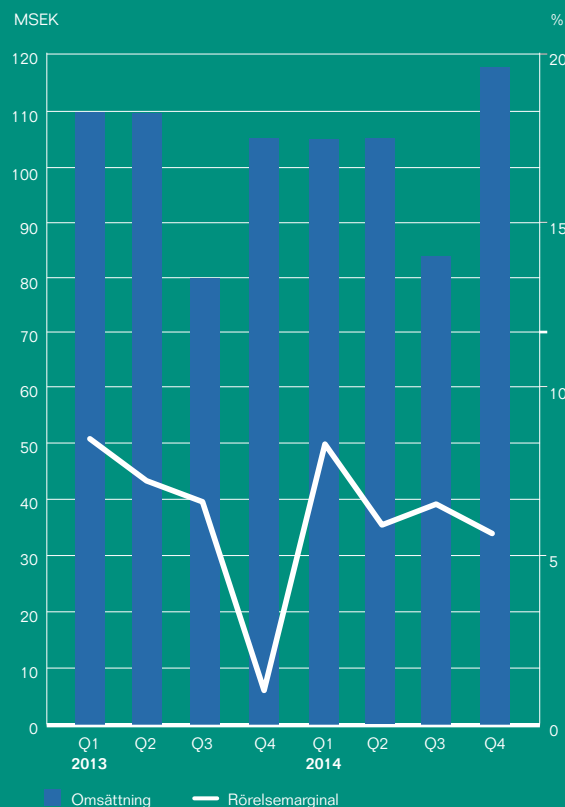
- Omsättning 410,4 (403,3) MSEK
- Rörelseresultat/EBIT 27,0 (23,6) MSEK
- Rörelsemarginal 6,6 (5,8) procent
- Årets resultat 19,8 (17,6) MSEK
- Årets resultat per aktie 1,29 (1,15) SEK
- Kassaflöde från den löpande verksamheten 10,8 (30,6) MSEK

Händelser under året

- Under året har Avega Group etablerat kontor i Norge samt utökat med en ny verksamhet inom Microsoft Dynamics.
- Avega Group tilldelades guldstatus av Microsoft inom kompetensområdet Application Development, i tillägg till den tidigare guldstatusen inom Collaboration and Content. Utmärkelsen är ytterligare en bekräftelse på Avega Groups höga nivå av specialistkonsulting.
- Jonas Bergh utsågs till vice VD den 24 mars. Samtidigt meddelades att Jonas kommer att tillträda som VD vid årsskiftet 2014-2015.
- Ett två-årigt ramavtal tecknades med Finansinspektionen gällande konsulttjänster inom IT-arkitektur, systemdesign, systemutveckling, projektledning, testledning samt managementkonsulting.
- I december tillträdde Charlotte Thomsson som CFO och medlem i koncernledningen.
- Den 30 december meddelades att antalet röster i Avega Group minskar till följd av att en del av A-aktierna tillhörande huvudägaren till Avega Group, Rosek Invest, omvandlas till B-aktier. Det totala antalet aktier i Avega Group är oförändrat.

Händelser efter balansdagen

- Jonas Bergh tillträdde som VD och koncernchef för Avega Group den 1 januari.
- I början av 2015 tecknades ett två-årigt ramavtal, med option om ytterligare två år, med Svenska Spel avseende systemutveckling, IT-ledning och IT-arkitektur.



VD har ordet

En spännande och attraktiv marknadsposition

UNDER 2014 PRIORITERADE VI ATT STÄRKA våra relationer hos kunder där vi har strategiska samarbeten. Vi får ofta förmånen att hjälpa kunderna med deras viktigaste och svåraste projekt. Under 2014 nådde vi en omsättning på 410,4 MSEK med 6,6 procent i rörelsemarginal. Under andra halvan av 2014 visade bolaget en bra organisk tillväxt med god lönsamhet vilket mestadels har präglat Avega Groups historia sedan bolaget grundades år 2000.

Våra satsningar att expandera geografiskt samt att etablera ett tjänsteerbjudande inom affärssystemet Microsoft Dynamics har under året fallit väl ut. Vår nyetablering i Oslo är en del av vårt breddade regionala fokus utanför Stockholm. Våra verksamheter i Malmö, Göteborg och Oslo är en konsekvens av våra kunders vilja att kunna köpa våra kvalificerade tjänster på fler orter.

Den nordiska IT-konsultmarknaden präglas av allt mognare kunder och leverantörer vilket leder till bättre projektgenomföranden. Våra kunder strävar mot förbättrad och innovativ användning av IT för att öka sin försäljning, sänka sina kostnader och effektivisera sina affärsprocesser för att stärka sin konkurrenskraft. Efterfrågan på våra seniora specialister ökar som en konsekvens av detta. IT-konsultbranschen är idag mycket attraktiv där Avega Groups konsulter dagligen genomför viktiga och spännande insatser för våra kunder. Marknaden har en långsiktigt ökande efterfrågan samtidigt som konsultutbudet har ökat de senaste åren. Idag har kunderna fler möjligheter att upphandla konsultstöd från globala leverantörer med offshore-leveranser, mäklarkanaler och lokala leverantörer. Avega Groups strategi och marknadspositionering att vara en lokal specialistleverantör med djup kunskap i utvalda områden är mycket spännande och helt rätt givet den marknadsutveckling som nu sker.

Det har aldrig varit viktigare, roligare och mer intressant att jobba i IT-branschen än nu. Framöver är bolagets fokus att bli fler seniora konsulter, vara en viktig samarbetspartner till våra nyckelkunder, öka den interna effektiviteten och vara en attraktiv arbetsplats.

Efter drygt sju år i ledande befattningar inom företaget så axlar jag från 2015 förtroendet som Avega Groups VD och koncernchef. Jag ser fram emot detta ansvar och kommer säkerställa att vi fortsätter göra skillnad genom våra skickliga konsulter och tillsammans med kunderna skapar ömsesidig framgång!

Stockholm den 27 mars 2015

Jonas Bergh

VD och koncernchef Avega Group



”Det har aldrig varit viktigare, roligare och mer intressant att jobba i IT-branschen än nu.”

The *Avega Way*

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.

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.

Syfte

Göra skillnad, skapa framgång och ha roligt tillsammans.

Värderingar

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

Tillväxt

Avega Group växer organiskt och kompletterar kontinuerligt existerande erbjudanden med nya tjänster inom IT och verksamhetsutveckling som våra kunder efterfrågar. Ett utökat tjänsteutbud ska knyta våra kunder närmare till Avega Group och skapa ett större kundvärde. Tillväxt sker också genom att erbjuda tjänster på fler orter. Kvalitet och lönsamhet prioriteras alltid högst.

Matchningsprincipen

Matchningsprincipen 1:1 är ett löfte om att Avega Group i alla lägen strävar efter att nå 100 procent matchning mellan våra konsulter kompetenser och våra kunders utmaningar.

Oavsett om det är ett uppdrag eller ett åtagande ska kunden alltid få den bästa möjliga lösningen och våra medarbetare rätt utmaning och utveckling.

Elevate – vårt kompetensforum

Elevate är ett unikt forum för kompetensutveckling där våra medarbetares och kunders intressen styr innehållet på föreläsningar, workshops och utbildningar. Syftet är att kunna erbjuda en plattform där såväl våra medarbetare som våra kunder kontinuerligt kan utvecklas och inspireras.



Våra värderingar

Kraft

Vi anställer personer som har vilja och drivkraft att utveckla sig själva och sin omgivning. Vi tror på tydlighet och att våra konsulter tar 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.

Medmänsklighet

Medarbetarna är vår viktigaste tillgång. I vår företagskultur är kompetens men också personliga egenskaper viktiga. Det leder till att vi får stort utbyte av varandra socialt såväl som professionellt. Det skapar förutsättning för låg omsättning bland medarbetarna över tiden, vilket leder till kontinuitet hos våra kunder.

Professionalism

Vi gör bara det vi är riktigt bra på. Därför är vi specialiserade inom utvalda områden där vi alltid ligger i framkant. Den höga kompetensen attraherar kvalificerade konsulter som i sin tur är med och säkrar hög kvalitet på våra tjänster.

Specialiserade dotterbolag

Inom våra dotterbolag attraherar vi specifik kompetens inom valda kompetensområden. För medarbetarna är det en organisationsform med ansvar, öppenhet och närhet.

Erfarenhet

En konsult från Avega Group är alltid erfaren, effektiv och produktiv i uppdraget. Våra medarbetare får utvecklande uppdrag som kräver erfarenhet och senioritet.

Organisk tillväxt

Vi växer organiskt, vilket resulterar i en stark kultur, gemenskap och trivsel. Lönsamhet och kontinuitet leder till högre kvalitet.

Kundnärhet

Våra nära kundrelationer gör att vi har mycket god kunskap om deras behov. Kundnärheten innebär att vi kan föreslå rätt lösningar som adderar värde till kundens affär.

Oberoende

Vi erbjuder alltid den för kunden bästa lösningen. Vi agerar oberoende från produktleverantörer.

Digitaliseringen *fortsätter med full fart*

EN ALLT STÖRRE DEL AV FÖRETAGS och organisationers processer bygger på innovativa och effektiva IT-lösningar. Vår bransch har därmed en god underliggande tillväxt framöver. Produktbolag omvandlas till tjänstebolag där vår roll som komplementär tjänsteleverantör blir allt mer central. Kunder och leverantörer är mognare vilket leder till mer framgångsrika leveranser med lägre risk och bättre kostnadskontroll. Generellt vill kunderna ha mer frekventa leveranser vilket uppnås genom användande av agila metoder. Avgränsade komponenter och samverkande applikationer, så kallade micro services, ger möjlighet till en flexibel arkitektur.

Allt fler IT-investeringar utförs direkt av verksamheten genom olika molnlösningar, både som plattformar och färdiga tjänster. IT blir allt mer affärskritiskt och vårt samhälle förenklas och förbättras genom nya effektiva IT-lösningar.

Mobila enheter är centrala i vår professionella och privata tillvaro. Många webbsidor får idag merparten av sin trafik från en mobil enhet. Ständig uppkoppling skapar oändliga möjligheter för individer och företag. Konsumenter kräver allt mer individualiserade upplevelser och affärerna går till de aktörer som kan erbjuda detta.

Internet of Things handlar inte bara om uppkoppling av många saker. Nu sker även prediktiva analyser och exekveringar, ofta maskin-till-maskin. Exempelvis kan en mycket stor mängd mätpunkter i en bil förutspå byte av komponenter innan de går sönder genom automatisk bokning av specifik fysisk service eller automatisk programuppdatering.

Vår hemmamarknad Norden är innovativ och expansiv med stor efterfrågan på våra konsulttjänster. Många svenska myndigheter ligger i framkant globalt gällande automatisering och förenkling för medborgarna med hjälp av IT. Inom vård och hälsa finns dock fortfarande stora förbättringsmöjligheter. Teknisk innovation och goda tillväxtprognoser för de nordiska länderna bidrar till marknadsutvecklingen.

Stockholm har blivit en global hub med många nya innovativa start-ups vilka ofta finansieras med globalt riskkapital. Parallellt med denna entreprenörsanda industrialiseras IT-branschen. Kunders risknivå minimeras och ledtider kortas genom att standardisera processer, metoder och komponenter. Detta kräver agila ansatser och enkelhet. Våra lösningar måste vara enkla att förstå och använda. Att göra det svåra enkelt har blivit en kritisk framgångsfaktor.

Kundernas förtroende, innovationsbehov och affärsvärde är vårt fokus. Banker investerar stora belopp i framtida mobila lösningar. Detaljhandeln jobbar mer prediktivt och optimerar kundernas köpprocesser parallellt med sänkta lagernivåer. En större andel av företagets marknadsföringsbudget flyttas online och kräver sofistikerade IT-lösningar.

Möjligheterna inom IT-branschen är oändliga. Avega Group känner ett stort ansvar att förklara detta för dagens ungdomar så att de tidigt får upp ögonen för en bransch med strålande framtid. Vi ser fram emot att vara en del av denna utveckling och tillsammans med våra kunder skapa ömsesidig framgång.



Trendspaning

1. Molntjänster

Idag finns många alternativ för den som vill bygga egna eller använda färdiga system – helt baserade på internet. Dessa medger kortare startsträcka, större flexibilitet och lägre kostnader, även om process- och dataintegrationer ofta underskattas när olika system ska samverka. System delas upp i flertalet tjänster som kan nyttjas av webb, mobilapplikationer och andra system.

2. Analytics

Datavolymnerna ökar kraftigt vilket kräver bättre och effektivare analyser. Förmåga att skapa en hållbar informations- och masterdataarkitektur blir kritisk. Balansering av affärs- och teknikförståelse blir avgörande och skapar nya framgångsrika affärsidéer varav en del helt digitala. Traditionell programmering behöver ersättas med en mer matematisk ansats och kompetens.

3. Mobilitet – smarta mobila enheter

Smarta mobila enheter har blivit centrala i vår professionella och privata tillvaro på mycket kort tid. Användningstid och vår vilja att använda mobila enheter är unik i ett historiskt perspektiv. Fortsatt urbanisering driver längre pendlingstider vilken i stor utsträckning ägnas åt mobilen. De mobila lösningarna driver på integrationen av privata och professionella plattformar.

4. Enkelhet

Företagens affärsprocesser är mer komplexa än någonsin men krångliga användargränssnitt används av väldigt få. De som lyckas göra det svåra enkelt skapar framtidens framgångsrika systemlösningar. Användarperspektivet och upplevelsen avgör hur mycket värde ett IT-system skapar.

5. Internet of Things

Uppkoppling av fysiska saker mot internet sker nu i en allt snabbare takt. Detta skapar nya möjligheter inom många branscher och affärsprocesser såsom försäljning, service och logistik. Gamla värdekedjor får nya möjligheter men detta ställer också krav på ny kunskap. Skalbarhet och optimering av data blir central för att lyckas hantera de gigantiska datavolymnerna.

Vårt erbjudande:

Transformation

Inom området Transformation tillför vi kunskaper och erfarenheter som krävs för att hjälpa våra kunder att utveckla sin affär och förändra sina processer. Vi hjälper våra kunder med strategier, rådgivning och genomförande av nödvändiga aktiviteter i samband med förändring. Det kan handla om att utveckla sina digitala kanaler, analysera sin affär eller styra sin IT-verksamhet. Det kan också vara att skala upp sina processer i tillväxt, höja precision och hastighet i sina processer för projekt-, krav- och testledning eller systemutveckling.

Vi har förmågan att leda våra kunders förändringsarbeten och skapa resultat som består. Vårt angreppssätt tar avstamp i våra kunders strategi och befintliga förmåga. För oss är det viktigt att arbeta pragmatiskt och anpassa oss efter våra kunders förutsättningar.

På så sätt fungerar vi som ett stöd och en möjliggörare för förändring. Viktigast är att säkra leverans av verklig nytta – från första till sista dagen.

Avega Group levererar

- ... effektivare förvaltning av ett antal system som spänner över större delen av koncernen hos ett företag inom dagligvaruhandeln
- ... en roadmap med målkartor, kritiska frågeställningar, riskanalyser och planering av arbetet framåt till ett bolag, som har som målsättning att bli ett ledande liv- och pensionsbolag online
- ... tjänsteorientering för att tydliggöra hur IT-enheten kan stötta verksamheten och snabbare leverera sina tjänster till en stor myndighet
- ... kvalitetssäkring av alla releaser när detaljhandelsaktör vidareutvecklar sina globala e-handelssajter
- ... processutveckling inklusive coaching av nya processägare samt införande av nya processer för ett byggföretag

Vårt erbjudande:

Kundunika lösningar

Avega Group hjälper kunderna att realisera sin digitala agenda från strategi till genomförande. Vi effektiviserar utvecklingsarbetet och kvalitetssäkrar leveranserna genom specialistkonsulting.

Avega Group har en stark position inom Java och .Net, infrastruktur, e-handel och den digitala arbetsplatsen. Inom dessa områden arbetar vi med alla aspekter av utveckling med hjälp av teknik – från analys och kravställning till arkitektur och systemutveckling.

Vi ligger i framkant avseende den senaste tekniken och de mest effektiva arbetssätten. Time-to-market är kritiskt för våra kunder och genom att korta ner ledtider i utvecklingsprocessen kan vi snabbare realisera innovationer i produkter och tjänster. Med metoder som Lean Startup, Continuous Delivery och DevOps kan utvecklingsarbetet organiseras och bedrivas effektivare. Avega Groups konsulter effektiviserar flödet från idé till leverans. Med vår gedigna erfarenhet och rätt metoder så skapar vi en tydlig och mätbar effektivisering över tid.

Vår kompetens spänner från infrastruktur och tekniskt djup, via kravprocesser och verifiering, till projektledning och strategisk/teknisk rådgivning inom den digitala affären. Våra konsulter är seniora specialister inom t ex Java, .Net, SharePoint, Office 365, BizTalk och EPiServer. De besitter ofta kompetenser inom flera teknikområden och kan på så sätt göra rättvisa bedömningar om vad som är bäst för kunden i den givna situationen.

Avega Group levererar

- ... stöd kring införandet av gemensamt intranät hos ett företag inom flygindustrin
- ... helhetslösning inkluderande senior utvecklarkompetens med projektledning, kvalitetssäkring samt testledning kring de mobila sajterna hos ett företag inom detaljhandeln
- ... implementering av ett nytt CMS (Content Management System) för customer loyalty-delen av webben, samt framtagande av en kommande förvaltningsorganisation hos ett företag inom detaljhandeln
- ... frontend-utveckling och kampanjsajter kopplade till webbportal och hundratals butikspecifika sajter hos ett företag inom dagligvaruhandeln
- ... effektivisering av nyetablerade scrum-team hos ett telekomföretag. Leveransen innebar att säkerställa att teamen lämnade ifrån sig högkvalitativ kod och fungerande tjänster, detta samtidigt som man utvecklade den agila arbetsprocessen och svetsade ihop en ny krossfunktionell gruppering under stor tidspress
- ... förflyttning till Office 365 av e-post och innehåll samt övriga tjänster hos ett logistikföretag



Vårt erbjudande:

Standardplattformar

Vi möter våra kunders behov av att effektivisera sina verksamheter och affärsprocesser genom införande av innovativa och flexibla standardplattformar. Utöver effektivisering hjälper vi till att skapa differentierande, värdeskapande och skalbara processer.

Standardiseringen möjliggör lägre totalkostnad över tid, bland annat genom sund konkurrens vid införande samt effektiv outsourcing och förvaltning. Den är också en förutsättning för att kunna nyttja offshoretjänster till rätt pris och med global, skalbar volym. Avega Groups införandemetodik av standardsystem har under många år tagit utgångspunkt i iterativa och agila arbetssätt. Bland annat har vi ofta medverkat till att bygga upp en effektiv offshore-verksamhet för våra kunder. Genom tydlig kravhantering, effektiva projekt och god förvaltning får kunden ut största möjliga affärsnytta av sina investeringar.

En naturlig vidareutveckling av standardiseringen har varit marknadens växande utbud av moln- och SaaS-lösningar (Software as a Service). Under de senaste åren har vi stöttat våra kunder i införandet av mogna molnlösningar, ofta i kombination med on-premise arkitektur. Oavsett val av lösning ger vi ett helhetsperspektiv på arkitekturen för att realisera största möjliga värde genom hela systemlivscykeln – från kravanalys och implementering till effektiv styrning samt förvaltning.

Inom området affärssystem erbjuder vi expertis inom SAP, Oracle och Microsoft. Många av våra kunder väljer kombinationer av dessa tre ledande leverantörer och vi kan genom vårt oberoende kombinerat med mycket djupa kunskaper i dessa plattformar alltid sätta kundens behov i första rummet. I tillägg till detta erbjuder vi BI-lösningar även på ett antal mer nischade plattformar. Vi deltar i kundernas mest kritiska projekt genom att erbjuda marknadens ledande kompetens inom arkitektur, rådgivning, strategier, projektledning samt implementering av affärssystem och molnlösningar.

Avega Group levererar

- ... kravställning och processanalys i systemval, ersätter gamla och egenutvecklade IT-system samt skapar nya processer för tekniskt underhåll och systemstöd inom försvarsindustrin
- ... funktionell och teknisk specialistkompetens runt Oracle E Business Suite samt specialiststöd inom områdena Integration Competence Center, Business Intelligence och e-handel till ett företag inom detaljhandeln
- ... en audit av pågående implementation av Microsoft Dynamics AX hos ett detaljhandelsföretag
- ... skapar en plattform med integration till verksamhetskritiska områden och system för hantering av masterdata hos ett verkstadsföretag. Resultatet är ökad datakvalitet och gemensamma informationsmodeller
- ... effektivare beslutsstöd genom att göra arkitektur samt implementera en SAP HANA-plattform innehållande såväl BW som datalager och BO som rapporteringslager

Introduktion på den *norska marknaden*

UNDER 2014 ETABLERADE Avega Group ett kontor i Oslo. Detta är Avega Groups första etablering utanför Sverige och är i linje med strategin att växa genom att erbjuda tjänster på fler orter för att bli än viktigare för våra kunder.

Avega Groups erbjudande med specialistkonsulting möter en tydlig efterfrågan på den norska marknaden, både från kunder och potentiella medarbetare. Under året har specialistområdena IT-ledning och Information Management prioriterats. Bedömningen är att det finns potential att rulla ut fler av Avega Groups tjänsteområden.

Inledningsvis har fokus varit på sektorerna Bank och Finans, Försäkring samt Offentlig sektor, men stora möjligheter finns även

inom Detaljhandel. Ett särskilt fokus ges till de kundrelationer där verksamhet finns i både Sverige och Norge men där vi sedan tidigare endast levererat på den svenska sidan.

En avgörande framgångsfaktor för Avega Group är att med en kräsen rekrytering attrahera seniora specialistkonsulter som tillför ett högt värde till kunderna. I januari 2015 blev en av våra högt kvalificerade och certifierade medarbetare, den första i Norge att bli utnämnd till MVP (Most Valuable Professional) inom Office 365. Detta är ett kvalitetsbetyg som stärker Avega Group i kunddialoger och även bidrar positivt i den fortsatta rekryteringen.



"Kunskap ska vara något man tillför andra"

MED DESSA ORD INLEDDES EN FÖRELÄSNING inom ramen för Avega Groups kompetensutvecklingsforum, Elevate, i Oslo. Den kvällen samlades över 80 personer för att lyssna till tankar och erfarenheter kring informationshantering i komplexa miljöer.

Orden sammanfattar också Carl Thunström, ansvarig för Avega Groups verksamhet i Oslo, syn på kundvärde och Avega Groups etablering i Norge.

– Vi fokuserade helt på kundvärde när teamet etablerades i Norge. Och kundvärde uppstår när våra konsulter tillför bra och relevant kunskap i projektet. Återkopplingen från kunderna har varit mycket god.

– Vi är oerhört stolta över att kunna erbjuda vårt starka team till kunderna. Det är tydligt att marknaden i Oslo söker en samarbetspartner som Avega Group, säger Carl Thunström.

Marknad och kunder

MARKNADEN FÖR konsulttjänster förväntas växa med ca 4 procent i värde under 2015*. Främst är det områden som spänner över såväl processer som teknik, såsom molnlösningar, BI, mobilitet samt realisering av organisationers digitala agenda, som står för tillväxten. Detta är områden som väl matchar Avega Groups kompetenser. Vi får ofta i uppdrag att driva dessa förändringar. Uppdragen kan innebära att ta fram strategier för förflyttningen, göra arkitekturen för de nya lösningarna, säkerställa en effektiv integration av dessa samt bidra till effektiv utveckling. I många projekt är Avega Group ett komplement till en global implementationspartner med offshoring-komponent i sin leverans.

Marknaden präglas av många, ofta mindre, aktörer. Marknadsanalyser pekar på fortsatt prispress på konsultmarknaden i stort. Att Connecta gick upp i Acando och delvis byter fokus skapar ytterligare utrymme för Avega Group att i enlighet med vår strategi skapa kundvärde genom att vara ett lokalt komplement med senior specialistkompetens. Vi ser också en insikt hos våra kunder om att senior specialistkompetens har ett högre värde än bemanningslik volymkonsulting.

Under 2014 är det branscherna detaljhandel samt logistik och transport som ökat mest i vår kundbas medan bank och finans samt försäkring har varit mer avvaktande även om vi i slutet av året sett en ökad aktivitet även här. Under året har samarbete med ett flertal intressanta företag och organisationer såsom Bring CityMail, Finansinspektionen, King, Storebrand NO, Västtrafik, Braathens, Landshypotek samt Qliro (tidigare CDON) inletts, vilket bekräftar efterfrågan på vår specialistkompetens. Bland våra nya kunder återfinns flera inom fordonsindustrin, offentlig sektor, logistik och transport samt verkstadsindustrin.

I våra regioner har vi under året etablerat samarbeten med flera av de viktigaste konsultköparna, vilket återspeglas i god efterfrågan. Samtidigt har vi tagit nästa steg i vårt nyckelkundsarbete i syfte att bli än viktigare för våra viktigaste kunder. Många av dessa återfinns bland de dryga 40 kunder där vi antingen har ramavtal eller preferred partner-status. Bland de största kunderna 2014 kan Sandvik, ComHem, Nordea samt Försvarsmakten nämnas. De 10 största kunderna står för ca 55 procent av omsättningen.

**Källa: Radar*

"Avega Group har agerat team lead under utveckling av denna produkt och har varit vitalt för att sätta en framgångsrik kultur som har överleverat från dag ett. Det har varit ovärderligt med Avega Groups långa erfarenhet och pristigelösa sätt att leda teamet."

Rickard Tornblad
Produktägare, Schibstedt



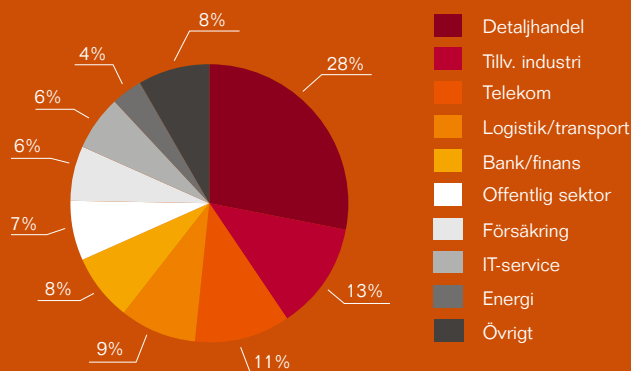
"Med stort engagemang, erfarenhet och god kommunikativ förmåga har Avega Groups projektledare fått mig att känna full trygghet under hela förändringen. Avega Group har tidigare erfarenheter av ICA:s verksamhet och såg vilka behov som behövde prioriteras i projektet"

Catarina Forsgren
Chef Financial Planning & Reporting, ICA Sverige

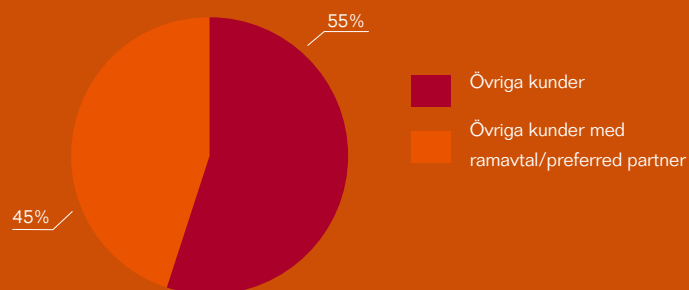
Kunder med ramavtal/preferred partnerskap

Kund	Ramavtal ¹⁾ / preferred partner ²⁾
Alfa Laval	R
Axfood	R
Axiell	R
Bring	P
Com Hem	R
Ekonomistyrningsverket	R
Finansinspektionen	R
FMV	R
Folksam	P
Göteborgs Stad	R
Handelsbanken	P
ICA	R
If	R
LRF	P
Luftfartsverket	R
Länsförsäkringar	R
Marginalen Bank	R
Mobill	R
NASDAQ OMX	R
Nordea	R
Posten	R
Pensionsmyndigheten	R
Preem	P
Sandvik	R
Skandia	P
Solna stad	R
Stockholms stad	R
Storebrand AS	R
Strålfors	R
SVT	R
Swedavia	R
Swedbank	R
Swedish Match	P
Tele2	P
Global detaljhandelsaktör	R
Globalt shippingföretag	R
Nischbank	R
Telekomaktör	R

Avega Groups omsättning per bransch 2014



Avega Groups omsättning per kundkategori 2014



1) Ramavtal = kunden skriver avtal med ett begränsat antal utvalda leverantörer oftast under en avtalsperiod om två till tre år. Kvalitet, hög kompetens, referenskunder och stark finansiell ställning är viktiga parametrar när kunder väljer ramavtalsleverantörer. Ramavtal ger ett stabilt orderflöde.

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

Kunduppdrag ICA – *Effektivare arbetssätt och IT-stöd för ökad kvalitet*

Uppdrag

ICA Sverige genomgick våren 2014 ett utvecklingsprojekt med syftet att ytterligare höja kvaliteten och effektiviteten i verksamheten. Förutom att skapa ett bättre applikationsstöd omfattade arbetet även att se över verksamhets- och IT-processerna så att dessa tillsammans skulle stödja verksamhetens mål på ett bättre sätt. Under hösten genomfördes effektiviseringsarbetet i ICA Gruppens samlade prognos- och budgetarbete för 2015. Avega Group fick förtroendet att medverka i detta arbete som projektledare med särskild kompetens inom förändringsledning och agil utveckling samt att leda, driva och koordinera höstens genomförande.

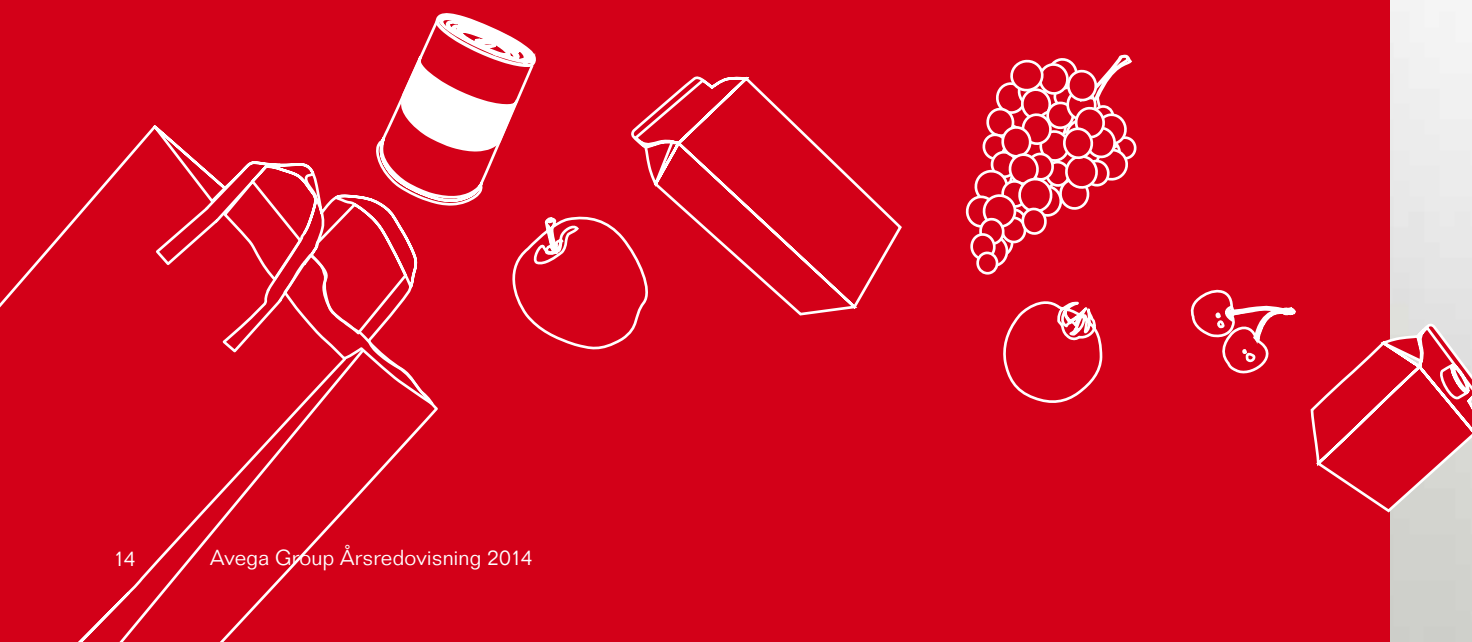
Utmaning

Utmaningen låg i kombinationen av hög komplexitet och stark tidspress; leverans av en delvis ny systemlösning skedde parallellt med arbetet att förbättra arbetssättet inom organisationen. De nya verksamhets- och IT-processerna behövde samordnas för att tillsammans skapa en effektiv helhetsprocess. Förutom att säkerställa att den tekniska lösningen skulle stödja verksamhetens behov var det viktigt att den skulle fungera på ett effektivt och högkvalitativt sätt inom alla organisatoriska delar. En av Avega Groups uppgifter som projektledare var att tillsammans med verksamheten konkretisera och prioritera behov och krav för att därefter skapa förutsättningar för verksamhet och IT att tillsammans utveckla arbetssättet och IT-stödet på ett effektivt sätt.

Resultat

Projektet levererades i tid, enligt utsatta kvalitetskrav och under budget. Som resultat av effektiviseringen kunde prognos- och budgetprocessen slutföras enligt utsatt tidplan och budget samt med hög kvalitet. Bland annat genom Avega Groups projektledning och nära samverkan med såväl verksamhets- som IT-sidan samt en tydlig och tät kommunikation, har arbetet resulterat i ett effektivare arbetssätt samt ökad förståelse för olika organisatoriska enheters kompetens och arbete. Detta har i sin tur resulterat i ökad trivsel. Tillsammans med de tydliga processer som etablerats under arbetets gång finns nu goda förutsättningar för ett effektivt samarbete mellan verksamhets- och IT-sidan. Dessa förbättringar utgör en stabil grund inför ICAs fortsatta satsningar.

På bilden: Catarina Forsgren, Chef Financial Planning & Reporting, ICA Sverige, och Fredric Broström, Avega Group







Kunduppdrag Skanska – *Introduktion av Oracle Fusion Applications*

Uppdrag

Skanska Sverige har de senaste 15 åren arbetat i ett ERP-system från Oracle. Systemet har under årens lopp utvecklats med ett stort antal specialanpassningar, vilket gjort det dyrt att förvalta. Skanska har även förändrats verksamhetsmässigt och systemet kunde inte längre tillgodose verksamhetens krav. Därför beslutade Skanska Sverige att implementera Fusion Applications – ett helt nytt affärssystem på marknaden. Avega Group har bemannat ett flertal roller i programmet, bland annat som projektledare för arbetet i portföljen IT Delivery, integrationsexpert för Fusion Middleware, förvaltningsansvarig för utveckling i Fusion Applications samt migreringsansvarig för driftsättning av den första releasen.

Utmaning

Projektet är en av de första riktigt stora implementationerna av Fusion Applications i världen, vilket inneburit en viss osäkerhet kring vilka fördelar respektive begränsningar som detta nya, komplexa system innebär. Att implementera en helt ny produkt för med sig olika typer av utmaningar, såväl tekniskt som kopplat till tillgång på kvalificerad specialistkompetens med tidigare erfarenhet av lösningen. Detta försvårade även tidsestimeringen för projektet. Ytterligare en utmaning är att implementeringen genomförs parallellt i Sverige och Finland med olika globala systemintegratörer i respektive land.

Resultat

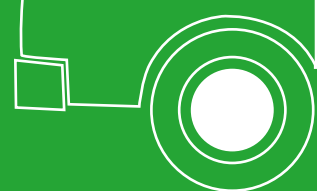
Den första releasen i Fusion Applications-projektet är nu slutförd och har uppfyllt förväntningarna. Långsiktiga resultat- och effektmål kommer att kunna mätas först efter slutlig leverans av samtliga releaser. Avega Group har bidragit till att tydliggöra Skanskas kravställningar gentemot Oracle och de två systemintegratörerna och därmed medverkat till ett bättre samarbete. Avega Groups specialistkunskaper inom Oracle Fusion Middleware har, tillsammans med tidigare erfarenheter av Skanskas verksamhet och en god kännedom om organisationen, medverkat till den lyckade driftsättningen av den första releasen. En bra grund är nu lagd inför det fortsatta programmet, där nästa release beräknas till första kvartalet 2016.

På bilden: Oscar Magnusson, Avega Group, Mikael Stohm, EA-ansvarig, och Charlotta Gren, Programledare, Skanska (övre raden) samt Håkan Grip och Mats Neving, Avega Group (nedre raden)









Kunduppdrag Bring CityMail– *Framtidssäkrad digital kommunikation via molnlösningar*

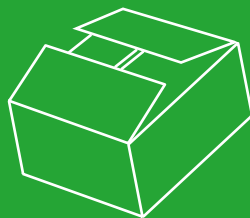
Uppdrag

I samband med att Bring CityMail förvärvat Pressens Morgontjänst stod Bring Citymails IT-chef inför nya krav från organisationen om att erbjuda verksamheten flexibla och mobila tjänster för information och effektiva samarbeten. IT-chefen önskade också en skalbar och mer kostnadseffektiv drift och förvaltning av både system och applikationer. Avega Group stöttade Bring CityMail med att ta fram en strategi och plan för den mest fördelaktiga lösningen för Business Productivity, det vill säga e-post, intranät, dokumenthantering och effektivt samarbete. Strategin belyste bland annat skillnaderna mellan fortsatt egen systemdrift och molntjänster för både infrastruktur (IaaS) och mjukvaror (SaaS) i syfte att hitta en långsiktigt skalbar och kostnadseffektiv systemlösning för verksamhetens gemensamma behov. Förstudien ledde till att Avega Group fick det fortsatta uppdraget att migrera befintliga lösningar till Office 365, inklusive ett nytt AD för att möjliggöra "single sign on"-funktionalitet för samtliga medarbetare. Avega Group har i dessa leveranser haft såväl en rådgivande roll som en levererande roll i form av projektledning och teknisk expertis.

Utmaning

Office 365-projektet delades upp i mindre omfattande leveranser under en längre period. På så sätt kunde man låta den nya miljön växa fram stegvis och låta omställningen till nya system och arbetssätt gå hand i hand med vad organisationen orkade med. IT-avdelningen upplevde att





man haft en alltför reaktiv roll gentemot verksamheten och en viktig uppgift för Avega Group blev därför att möjliggöra en proaktiv förvaltning och drift i den nya organisationen. Ett tätt samarbete mellan olika kompetens- och affärsområden var en avgörande framgångsfaktor. Tillsammans med kunden skapades en iterativ arbetsmodell, där tydligt specificerade, avgränsade och skalbara förslag på delleveranser kunde diskuteras, beslutas och genomföras för att sedan följas upp.

Resultat

Omläggningen till Office 365 med molnbaserad drift och förvaltning kommer innebära en markant besparing i IT-kostnader för Bring CityMail –gällande såväl resurser, hårdvara som licenser. Lösningen möjliggör ett flexibelt och modernt arbetssätt där tillgång till e-post och viktig företagsinformation nu kan erbjudas samtliga medarbetare och där effektiva samarbeten såväl internt som externt stöds av exempelvis central dokument- och projekthantering. Den nya, stabilare miljön med hög tillgänglighet, frigör resurser till viktiga affärs- och utvecklingsprojekt. Uppdelningen i delleveranser har hjälpt kunden att se de respektive delarna i helheten på ett sätt som bidragit till att skapa en flexibel och skalbar lösning för att framtidssäkra sin digitala kommunikation.

På bilden: Tommy Löw, Marcelo Rivera och David Schulz, Avega Group, Kenneth Weinberg, Driftchef och Belinda Ericsson, IT chef, Bring CityMail samt Jonas Petrini, Avega Group



Kunduppdrag Tradedoubler – *Världsledande BI-verktyg för onlinemarknadsföring*

Uppdrag

Tradedoubler är ett svenskt företag inom prestationsbaserad onlinemarknadsföring. Genom sin verksamhet och sina tekniska plattformar har Tradedoubler under 15 år samlat in enorma mängder information om konsumenters beteenden på webben. Under 2014 har Tradedoubler infört en ny företagsstrategi med fokus på att innovativt använda data och information och därmed konkurrera framgångsrikt på en marknad under stark omvandling. För att kunna stödja den nya strategin med bästa möjliga system och processer startades ett projekt i syfte att skapa en världsledande Business Intelligence-plattform, som kunde ge kraftfulla och flexibla analys- och rapporteringslösningar för Tradedoublers kunder (såväl annonsörer som publicister). Den första produkten på den nya plattformen blev ADAPT – ett Business Intelligence-verktyg som gör det möjligt för marknadsförare att snabbt komma åt de KPI-baserade data som behövs för att ta rätt beslut. Med roller inom projektledning, krav, arkitektur och utveckling har Avega Group bistått med specialistkompetens i projektets alla faser – från förstudie till implementation och release av ADAPT.

Utmaning

Initialt genomförde Avega Group tillsammans med Tradedoubler en förstudie för att kartlägga såväl nuläge som behov inom analys och rapportering. Förstudien innehöll även en rekommenderad projektplan med ett antal delleveranser för att säkerställa kontinuerligt värdeskapande i verksamheten. Tradedoubler beslutade att genomföra det föreslagna projektet och gav Avega Group förtroendet att utgöra extern part i arbetet med att ta fram produkten ADAPT. Utmaningen bestod i att hantera mycket stora datamängder och många potentiella slutanvändare inom ramen för ett pressat tidsschema. Den höga leveranstakten fick inte inverka på kraven att skapa en plattform av hög kvalitet som även möjliggjorde en kostnadseffektiv förvaltning. Projektet drevs med starkt slutkundfokus och i korta iterationer. Utöver agila projektmetoder som Scrum och Kanban var Avega Groups ramverk för metadatadriven ETL-utveckling en förutsättning för att löpande leverera effektivt och inom tidsramarna. Under projektet togs alla delar i en modern BI-plattform fram. Som grund skapades ett datalager med flexibel och snabb tillgång till välintegrerad och kvalitetssäkrad data. Ovanpå byggdes även kundanpassade dashboards som presenterar dessa data på ett lättförståeligt och attraktivt sätt. Sammantaget innebär slutprodukten ett världsledande BI-verktyg.

Resultat

Den nya plattformen stödjer Tradedoublers målsättning att arbeta innovativt för att öka affiliate-marknadsföringens värde för kunderna. Med hjälp av ADAPT, som är den första produktlanseringen i företagets nya strategi, kan Tradedoublers kunder analysera massiva datamängder och få såväl relevant som dagsaktuell information om marknadsföring och försäljning. Genom att löpande tillhandahålla ansvarstagande, drivna och mycket erfarna konsulter har Avega Group bidragit till att projektet genomförts med hög leveransförmåga och kvalitet.

På bilden: Daniel Schmidt, Avega Group, och Mikael Hermansson, Head of Business Intelligence, Tradedoubler







Kunduppdrag Pensionsmyndigheten

– Förbättrade digitala tjänster med Continuous Delivery

Uppdrag

Pensionsmyndighetens IT-system är en central del i den service som levereras till svenska medborgare. I takt med att användarna ställer nya krav på de digitala tjänsterna ökar behovet av att snabbare kunna leverera nya och avancerade lösningar. Myndigheten har idag fyra stora leveranser av ny funktionalitet per år. Leveranserna har med tiden fått ett större och mer komplext innehåll, vilket innebär ökande kostnader. För att minska ledtider från krav till produktion och därmed kostnaderna för digitala tjänster vill myndigheten utforska alternativa metoder för att leverera ny funktionalitet. Avega Group har tillsammans med myndigheten i en förstudie kartlagt möjligheterna att ha en flödesoptimerad leverans från krav till produktion genom införande av DevOps och Continuous Delivery. Förstudien övergick sedan i ett pilotprojekt, där syftet var att lära organisationen hur det nya arbetssättet fungerar och vilken effekt det får på alla berörda delar.

Utmaning

Utmaningarna har främst varit inom tre områden, kulturella, resurs och teknik. De kulturella utmaningarna har varit att ett nytt mindset tar tid och kräver kraft att införa. Det ställer också krav på förändrade arbetssätt inom hela Pensionsmyndigheten där alla känner ett gemensamt ansvar för att lyckas. Att driva förändringsarbete under full produktion och hög utvecklingstakt innebär stora utmaningar på resurssidan. Ett uthålligt engagemang från alla inblandade inklusive ledning är en absolut förutsättning för att lyckas, vilket inte alltid har varit enkelt att få till. En Continuous Delivery pipeline ställer nya tekniska krav på ingående system och stödsystem. Vid varje givet ögonblick ska det vara möjligt att testa och leverera den ingående komponenten vilket ställer andra och högre krav på tillgänglighet och stabilitet.

Resultat

Genom en agil utvecklingsprocess med kontinuerlig driftsättning kan Pensionsmyndigheten snabbt utveckla produkter och tjänster som förbättrar servicen till medborgarna. Efter avslutad pilotfas har förhållningssättet inom Pensionsmyndigheten förändrats från att fokusera på resurseffektivitet till att tydligare se möjligheterna med en flödesoptimerad verksamhet och välfungerade Continuous Delivery. Detta uppnåddes genom att skapa ett tvärfunktionellt DevOps team med ett förändrat arbetssätt, samt att berörda inom hela Pensionsmyndigheten ser och förstår nyttan av det nya arbetssättet. Detta banar väg för framtida bredare införande av DevOps. Dessutom kan det Continuous Delivery flöde som byggts för en del av Pensionsmyndighetens systemlandskap återanvändas inom övriga delar.

På bilden: Daniel Andersson, Utvecklingschef, och Lena Mahlberg, Förvaltningschef, Pensionsmyndigheten samt Mikael Sennerholm, Avega Group



Kunduppdrag LRF – *Effektivare webbkommunikation med ökad relevans*

Uppdrag

LRF arbetar bland annat med att skapa positiv opinion för Sveriges bönders verksamhet och produkter, bygga upp kunskap hos ca 170 000 medlemmar, förtroendevalda och anställda, erbjuda medlemmarna personlig service och genom egen affärsverksamhet på utvalda områden tillgodose efterfrågan på kvalitativa tjänster. Webbplatsen lrf.se är en viktig kommunikationsplattform som ska tillgodose en stor, decentraliserad folkrörelseorganisation. Bakgrunden till projektet var att LRF önskade utnyttja denna plattform på ett effektivare sätt, med högre kvalitet och större relevans för den enskilda användaren. Avega Group fick i uppdrag att för LRF:s räkning utforma en digital strategi samt leverera en förstudie om utvecklingen av extern webb och mobila kanaler. Man fick även förtroendet att projektleda utvecklingen av nya lrf.se med teknisk leverans från kundens partner.

Utmaning

Uppdraget innebar att inom ramen för en begränsad budget skapa en högklassig webbplats som motsvarade behoven hos en organisation med spridning i många regioner. Medlemmarna är i många fall lantbrukare som sällan befinner sig i kontorsmiljö och som snabbt behöver svar på sina frågor. I konceptarbetet tog Avega Group fram lösningsförslag för personalisering, struktur och mobilanpassning som skulle innebära högre relevans och användbarhet för medlemmarna. För att realisera detta krävdes integrationer mot ett medlemsystem i parallell utveckling. En omfattande uppgift för projektet blev att få till stånd en väl fungerande kravprocess i den decentraliserade organisationen. Avega Groups roll som projektledare innebar att hantera beroenden mot det parallella utvecklingsprojektet, programfel i unga plattformsdelar samt att förankra projektet i den decentraliserade organisationen.

Resultat

Genom att göra effekten till ett centralt begrepp i förstudiearbetet har Avega Group bidragit till ett tydligare synsätt på medlemsmålgruppen. Detta har lett till förenklad kommunikation och ökad relevans för målgruppen liksom för den enskilda användaren. Kompetent projektledning och möjlighet till snabba beslut har lett fram till att projektet har kunnat levereras under ursprunglig budget. Ett kravarbete med utgångspunkt i gediget kunnande om plattformen har skapat förutsättningar för realisering av verksamhetens krav. Avega Groups holistiska arbetssätt med förstudie och koncept har säkerställt att lösningen motsvarar såväl verksamhetskrav och användarbehov som teknik, affär och varumärke.

På bilden: Susanne Nielsen, Systemansvarig koncern, webb och mobila lösningar, LRF samt Damra Muminovic och Pontus Leander, Avega Group







Kunduppdrag Schibsted – *Aftonbladet* individualiserar läsarupplevelsen

Uppdrag

Schibsted-ägda Aftonbladet har närmare 3,7 miljoner läsare via mobil och/eller webb dagligen, vilket gör Aftonbladet till den största svenska nyhetssajten. För att kunna erbjuda en mer individualiserad upplevelse för inloggade läsare, både vad gäller artiklar och annonser, påbörjades under 2014 ett projekt som innefattar både rekommendationssystem och verktyg för att förse artiklar med metadata. Projektets målsättning är att intressera fler för att registrera sig som betalande prenumeranter. Avega Group har medverkat i projektet som övergripande arkitekt med specialisering inom big data, men även som utvecklare, DevOps-specialist, webbstrateg, gruppleadare och agil coach.

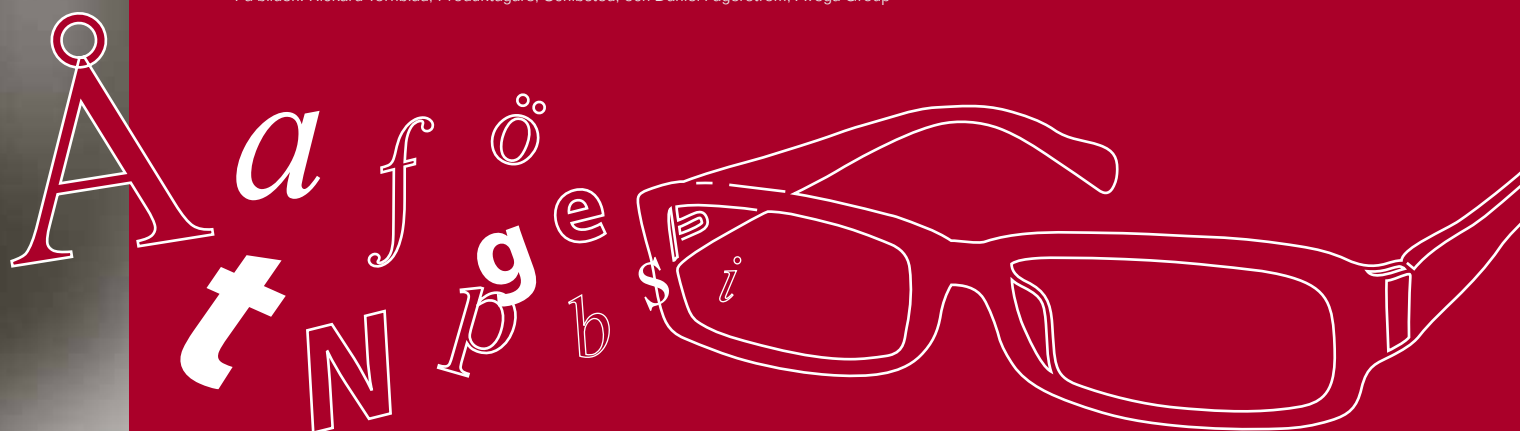
Utmaning

Den inledande piloten, då den nybildade arbetsgruppen skulle generera ett rekommendationssystem, var begränsad till fem veckor. Detta innebar en stor utmaning då projektet berörde många teknikområden och dessutom hade ett stort antal externa beroenden och hög teknisk komplexitet. I det följande projektet samarbetade en tvärfunktionell grupp med flera andra organisationer och grupperingar inom Schibsted-koncernen och Aftonbladet. Flera externa beroenden drabbades av fördröjningar, vilket krävde stor flexibilitet från arbetsgruppen i det fortsatta arbetet. Utmaningarna bestod i att skapa och efter hand vidareutveckla en arkitektur som uppfyllde affärsmålen och integrerade väl med övriga inblandade system och organisationer. För att kunna leverera snabbt och fortlöpande i en föränderlig och komplex omgivning sattes agila processer och arbetssätt på plats. Aftonbladets kompetenta produktledning och kvalificerade utvecklare i projektet var, tillsammans med en stark teknikkultur, en framgångsfaktor i hanteringen av de olika utmaningarna.

Resultat

Avega Groups tidigare erfarenheter från Aftonbladet och Schibsted har möjliggjort ett holistiskt systemperspektiv, där man bland annat kunnat återanvända och integrera system. Piloten kunde sättas i produktion på utsatt dag, vilket överträffade förväntningarna. Under det fortsatta projektet har självständigt fungerande delar av projektet fortlöpande satts i produktion i en takt som har imponerat på beställarsidan. Ett agilt och utvecklande ledarskap samt tydlig teknisk vision i kombination med ett starkt leverans- och användarfokus har bidragit till effektivitet och genomgående högt tempo i projektet. Genom att involvera arbetsgruppens medlemmar i diskussioner gällande utförande, planering och prioritering har Avega Group bidragit till att stärka kompetensen och skapa ett bra arbetsklimat i gruppen. Det höga leveranstempot är numera en del av gruppens kultur och värderingar och fungerar även som inspiration för den övriga teknikavdelningen.

På bilden: Rickard Tornblad, Produktägare, Schibsted, och Daniel Fagerström, Avega Group



Kvalitet i *alla dimensioner*

AVEGA GROUPS VARUMÄRKE ska kännetecknas av kvalitet. Den 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 ett åtagande gentemot våra kunder att leverera i enlighet med och helst över kundernas förväntningar samt att bidra till kontinuerliga förbättringar av våra processer. Våra värderingar kraft, medmänsklighet och professionalism är ledstjärnor för hur vi agerar både internt och externt. Tillsammans genomsyrar de allt vi gör inom Avega Group, från försäljning, rekrytering, kompetensutveckling och ledning, till den enskilde medarbetarens agerande i vardagen hos våra kunder.

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. Vårt fokus på kvalitet stärker relationerna med kunder och medarbetare.

Merito beskriver processerna kring hur kundens behov tillgodoses med hjälp av kunskap, människor, information och system. Syftet med Merito är att säkerställa kvalitet i våra arbetsprocesser och förenkla vårt arbetssätt. Medarbetarna ska lätt kunna förstå vår verksamhet och påverka förbättringsarbetet. Merito bidrar också till att vi kan arbeta kundfokuserat.

Kvalitetsmätningar

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

Vi genomför löpande kundundersökningar, NKI, hos alla våra kunder. 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. Vi mäter flera olika dimensioner för att skapa en förbättrad leverans och våra kunder är mycket nöjda med våra prestationer.



"Avega Groups projektledare
har lyckats revitalisera teamet, visat
stort engagemang och varit väldigt
pålitlig. Han har dessutom skapat bra
nätverk med stakeholders, varit tydlig
och vågat sätta ner foten."

"Det är ingen tvekan om att Avega Groups
konsult har rätt kompetens för sin roll. Hon är
mycket noggrann i sitt arbete och levererar
genomgående med hög kvalitet. Hennes omdöme
värderas högt av både teamet och affärssidan och
det är ett nöje att arbeta tillsammans. Hon är
definitivt en tillgång i vårt projektteam."



*"Avega Groups
Scrum Master* är en
mycket kompetent tillgång
som har hjälpt oss i många
frågor. Han är pålitlig och
mycket driven. Hans
engagemang är unikt och
ovanligt både hos personal
och konsulter. Denna
egenskap är något jag
värderar otroligt högt."

Elevate – vår katalysator för *kompetensutveckling och inspiration*

AVEGA GROUPS MEDARBETARE utvecklas kontinuerligt. Förutom lärande i utmanande uppdrag hos våra kunder är Elevate en plattform som driver kompetensutvecklingen framåt och ger kunskap i framkant. Det är en unik möjlighet för konsulterna att hålla sig uppdaterade kompetensmässigt vilket gagnar våra kunder.

Elevate drivs av våra konsulter. Grundläggande för Elevate är att innehåll och format kan variera. Det viktiga är att man får fördjupa sig i ett ämne och lära sig något nytt eller inspireras till att ta reda på hur man kan gå vidare och lära sig mer.

Till största delen består Elevate av föreläsningar, workshops, brain storming sessions, blixttal, open space och lab sessions. Föreläsningarna är alltid öppna för alla medarbetare. Just öppenheten och viljan att dela med sig av kunskap och information genomsyrar Elevate. Många av föreläsningarna är tillgängliga för våra kunder. Vi anordnar även externa föreläsningar, utbildningar och event, där vi bjuder in kunder och kollegor i branschen.

Vi är övertygade om att korsbefruktnings mellan olika specialismråden och kompetenser är ett bra sätt att skapa nya

tankar, möjligheter och innovation. Det ökar också förståelsen för varandras områden och öppnar möjligheter för nya samarbeten inom Avega Group.

Våra konsulter är ledande vad gäller kompetens och erfarenhet och har ofta kontakter och relationer med många auktoriteter inom sina specialismråden. Genom att bjuda in dem till Elevate har våra medarbetare kunnat möta och lyssna till många ledande, internationella profiler de senaste åren, till exempel Kevin Kelly, David J. Andersen, Ellen Gottesdiener, Brad Frost och Joe Armstrong. Detta har inneburit fantastiska chanser även för våra kunder.

Syftet med Elevate är kompetensutbyte för alla, men föreläsningarna har även inspirerat våra kunder att starta nya projekt tillsammans med Avega Group. Ibland genomförs kunddrivna Elevates vilket ger möjlighet att skraddarsy efter kundens aktuella behov.

Med engagemang och öppenhet för nya idéer kan Elevate fortsätta att utvecklas tillsammans med Avega Groups medarbetare och kunder.

”Det känns viktigt att bidra till att unga utvecklar sitt IT-intresse”

MÖJLIGHETERNA INOM IT-BRANSCHEN är oändliga. Avega Group känner ett ansvar för att förklara detta för ungdomar och stödja de som visar intresse för programmering och IT. Därför är Avega Group partner till CoderDojo, en global och ideell rörelse med klubbar för barn och ungdomar som vill lära sig att programmera.

Avega Group lånar ut sina lokaler till CoderDojo Stockholm. Där samlas barn och ungdomar och lär sig programmering. Avega Groups konsulter medverkar som mentorer. Det är alltid gratis att komma till en CoderDojo och alla mentorer arbetar ideellt inom verksamheten.

– Vi ser varje dag vilken skillnad tillförandet av specialistkompetenser inom IT gör för våra kunder. Därför känns det viktigt och roligt att kunna bidra till att unga utvecklar sitt IT-intresse, säger Jonas Bergh, VD och koncernchef för Avega Group.

Hellre högintressant för några än halvtintressant för många

Vi fokuserar hellre på kvalitet än kvantitet. Enkelt uttryckt, hellre ett Elevate med färre deltagare där varje person verkligen känner att detta var intressant och utvecklande för just dem, snarare än att ett Elevate med många deltagare och lägre grad av intresse och engagemang.



Elevate inspirerar

Inom Elevate uppmuntrar vi till att alla tankar och idéer får utrymme. Vi erbjuder intressanta presentationer och workshops inom många högaktuella ämnesområden, där vi med vårt stora kunnande också själva är ledande.



Engagerade medarbetare

En av de främsta anledningarna till att Elevate är så framgångsrikt och uppskattat både bland medarbetare och kunder är att alla som är med och bidrar är engagerade. Att vara engagerad är att vara vetgirig, nyfiken och öppen för nya tankar och idéer, vilket är avgörande för att hela tiden utvecklas.



Elevate 2014

Agilt ledarskap: Navigera tryggt i storm

Hur kan vi leva upp till våra egna och andras förväntningar, samtidigt som vi behåller hälsa och lönsamhet? En del av svaret är agilt ledarskap. I oktober höll Håkan Lövén, Avega Group, föreläsning om det moderna ledarskapet. Håkan är sedan 19 år konsult och kursledare inom domänen personal- och organisationsutveckling.

Changing the Game and Driving to the Cloud med Alan Smith

I februari bjöd Avega Group in till Azure Integration workshop med Windows Azure-gurun Alan Smith. Med en kombination av teori och praktik gavs deltagarna nya möjligheter att utnyttja kraften i moln-baserade plattformar för komplexa integrationer.



Från information till kunskap

Hur omvandlar vi information till kunskap? Hur värderar vi vår information? Vad är Ubiquitous Language? Och framför allt – vad har allt detta med integration, kanoniska format och informationsmodeller att göra? I ett frukostseminarium i juni delade Oscar Thornell, erfaren arkitekt på Avega Group, med sig av sina tankar kring morgondagens integration.



Digitala trender på Webbdagarna

Avega Group fanns representerade med både monter och talare på Webbdagarna, Sveriges största webbkonferens under 2014. I montern passade många besökare på att prova Google Glass, ett exempel på de digitala trender som leder utvecklingen framåt.

Foto: dorena-wm via Flickr

Dimensional modelling in depth

I juni erbjöd Avega Group en tredagarsutbildning med branschledande Dimensional modelling-specialisterna Ralph Kimball och Margy Ross.

Introduktion till Klart Ledarskap

Carl Johan Ljunggren gav en introduktion till utbildningen Klart Ledarskap, som ger dig förutsättningar att bli en konstruktiv och lärande ledare.

Foto: Jim Larisson via Flickr



Expertnätverksträff kring Microsofts Affärssystem

På Avega Group är vi övertygade om att nätverk gynnar en ömsesidig kompetensutveckling. I mars arrangerades en nätverksträff kring Microsofts affärssystem med fokus på den aktuella R3-releasen!





Scoping for success *med Mary Gorman*

Den internationella kravprofilen höll en djupgående tvådagarsutbildning för Avega Groups utvalda kunder om att lära sig prioritera och hantera affärsanalys och krav.

Foto: Rethwill Images via Flickr

Rockig e-handelskväll hos Avega Group

I februari arrangerade Avega Group en inspirerande e-handelskväll med tre heta stolar där tunga specialister inom e-handel, webb och affärsutveckling presenterade kundexempel, strategier och tjänster. Kvällen avslutades med mat, dryck och skön, rockig livemusik.

Foto: pixgood.com



Från informationskaos till informationsmöjlighet

Ny informationsteknik håller på att revolutionera hur vi ser på affärsinformation och affärsprocesser. I september bjöd Avega Group in till ett event i Oslo där föreläsaren Atle Skjekkeland från Allim berättade om hur vi kan hantera informationshanteringen i vår verksamhet.

Foto: Sebastian Wiertz via Flickr

Sverigebesök av DevOps-specialisten *Kevin Behr*

Medförfattaren till DevOps-bibeln The Phoenix Project besökte i maj Avega Group för att visa vilka sociotekniska systemmönstervi kan odla för att effektivisera våra insatser och samarbeten.



Specification by Example *med Gojko Adzic*

Författaren och specialisten inom agil kvalitetsförbättring och testning, höll tvådagarskurs i april. Specification by Example handlar om att överbrygga kommunikationsgapet mellan utvecklingsteam och dess intressenter.

Office 365 – möjligheterna och resan dit

Martin Siltanen, Avega Group, delade under ett frukostseminarium i oktober med sig av sina erfarenheter kring hur man planerar och genomför ett lyckat införande av Office 365 samt hur man får användarna med sig.

SharePoint Sök och mera

I december var Avega Group en av arrangörerna till ett halvdagsseminarium med fokus på SharePoint på Restaurang & Konferens Ullevigatan i Göteborg. Med talare från Preem och Chalmers diskuterades sökoptimering och intranät.



Utbildningar inom Service Management

Under året har Avega Group lett olika utbildningar inom Service Management, såväl ITIL-utbildningar som skräddarsydda kurser för våra kunder.



De utmaningar som Avega Groups konsulter ställs inför och de förväntningar som våra kunder har på deras prestationer, ställer höga krav på personliga egenskaper och att ständigt ligga i framkant kompetensmässigt. För att axla rollen som konsult krävs erfarenhet och hög kompetens inom sitt specifika område samt att man är aktiv i sin kompetensutveckling.

Avega Groups framgångskoncept

bygger på kompetenta och engagerade medarbetare. Hos oss är varje konsult drivande när det gäller val av kunduppdrag.



Våra medarbetare

DEN 31 DECEMBER 2014 uppgick antalet medarbetare till 369 (359). Avega Groups medarbetare har i genomsnitt mer än tio års branscherfarenhet och medelåldern är 41 (41) år. Avega Group är ett kunskapsföretag och framgångskonceptet bygger på kompetenta och engagerade medarbetare. Med vår höga andel specialistkonsulter har vi idag en unik position på marknaden.

Kompetensutveckling

Avega Groups viktigaste tillgång är medarbetarna. Genom expertis inom områdena teknik, verksamhet och ledarskap befäster och utvecklar Avega Group sin marknadsposition som ledande leverantör av specialistkompetens.

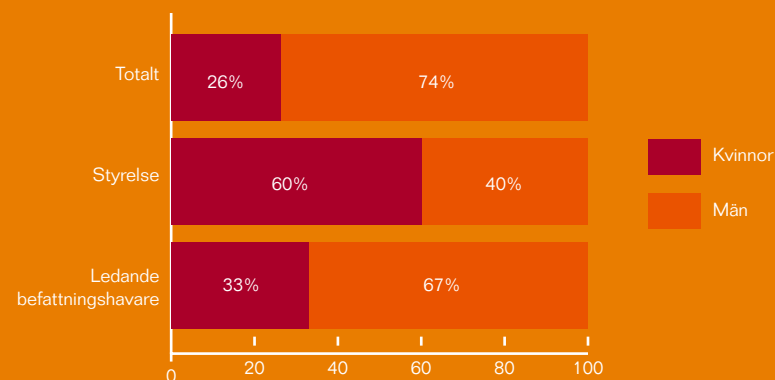
De utmaningar som Avega Groups konsulter ställs inför och de förväntningar som våra kunder har på deras prestationer, ställer givetvis höga krav på såväl personliga egenskaper som att ständigt ligga i framkant kompetensmässigt. För att axla rollen som konsult krävs erfarenhet och hög kompetens inom sitt specifika område

samt att man är aktiv i sin kompetensutveckling. Den viktigaste komponenten i kompetensutvecklingen är att våra konsulter erbjuds relevanta uppdrag med tanke på kompetensprofilen och att uppdraget tillför nya dimensioner och erfarenheter. Hos Avega Group är varje konsult drivande när det gäller val av kunduppdrag. Genom vårt kompetensutvecklingsforum Elevate är våra medarbetare även drivande när det gäller att ta del av, och fördjupa sig i, nya tankar och idéer – något som är avgörande för att hela tiden utvecklas.

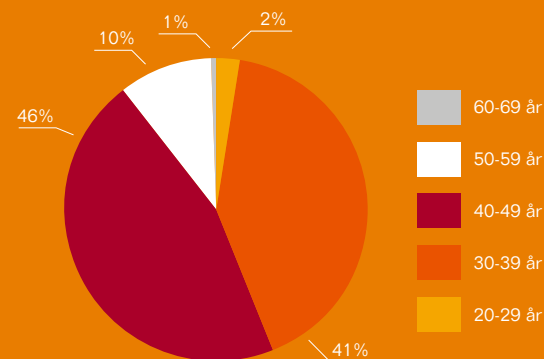
Medarbetarforum

Avega Group har flera forum för gemensamma aktiviteter. *Activate* är medarbetarens forum för olika intresseområden utanför jobbet, till exempel foto och löpning. *Inspirate* är Avega Groups professionella kvinnliga nätverk. Syftet med nätverken är att lära känna varandra, inspireras och utbyta erfarenheter samt att därigenom bredda medarbetarens nätverk i Avega Group.

Könsfördelning 2014



Åldersfördelning 2014



Finansiell strategi

Finansiell strategi

Styrelsen fastställer finansiella mål och policys. Syftet med dessa är att styra verksamheten mot lönsam tillväxt. De finansiella målen är inte 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 över en konjunkturcykel. Koncernens tillväxt ska ske med god lönsamhet.

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 räntebindningstid 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 rimlig riskspridning.

Årsstämma

Årsstämma

Årsstämman hålls måndagen den 4 maj 2015 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 måndagen den 27 april 2015, 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 måndagen den 27 april 2015.

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 måndagen den 27 april 2015, 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 1,10 kronor per aktie. Avstämningsdag för utdelningen är den 6 maj 2015.

Rapporttillfällen

Delårsrapport jan–mar, 4 maj 2015
Delårsrapport apr–jun, 24 augusti 2015
Delårsrapport jul–sep, 26 oktober 2015
Bokslutskommuniké, 17 februari 2016

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

Kontaktinformation

Jonas Bergh, VD och koncernchef Avega Group.
Tel: +46 (0) 8 407 65 00.

Aktieutveckling och ägarstruktur

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 1 866 670 aktier är av serie A och 9 458 680 aktier är av serie B per den 31 december 2014. 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. Sedan den 16 december 2010 är Avega Group noterat på NASDAQ OMX Stockholm.

Kursutveckling

Avega Group hade per den 30 december 2014 totalt 2 026 aktieägare och börsvärdet uppgick till 211,8 MSEK. Avega Groups tio största aktieägare innehade per detta datum 86,1 procent av rösterna och 65,7 procent av aktiekapitalet. Den 28 december 2013 uppgick betalkursen för Avega Groups aktie till 25,90 SEK. Sista betalkurs den 30 december 2014 uppgick till 18,70 SEK.

Minskning av antalet röster

Rosek Invest, huvudägaren till Avega Group, planerar att dela upp sitt innehav av aktier i Avega Group mellan två nya aktiebolag under 2015. Inför delningen omvandlades 1 812 500 stycken aktier av serie A till aktier av serie B. Omvandlingen registrerades hos Bolagsverket den 2 december 2014 och verkställdes hos Euroclear den 5 december 2014.

Avega Groups största aktieägare 30 december 2014

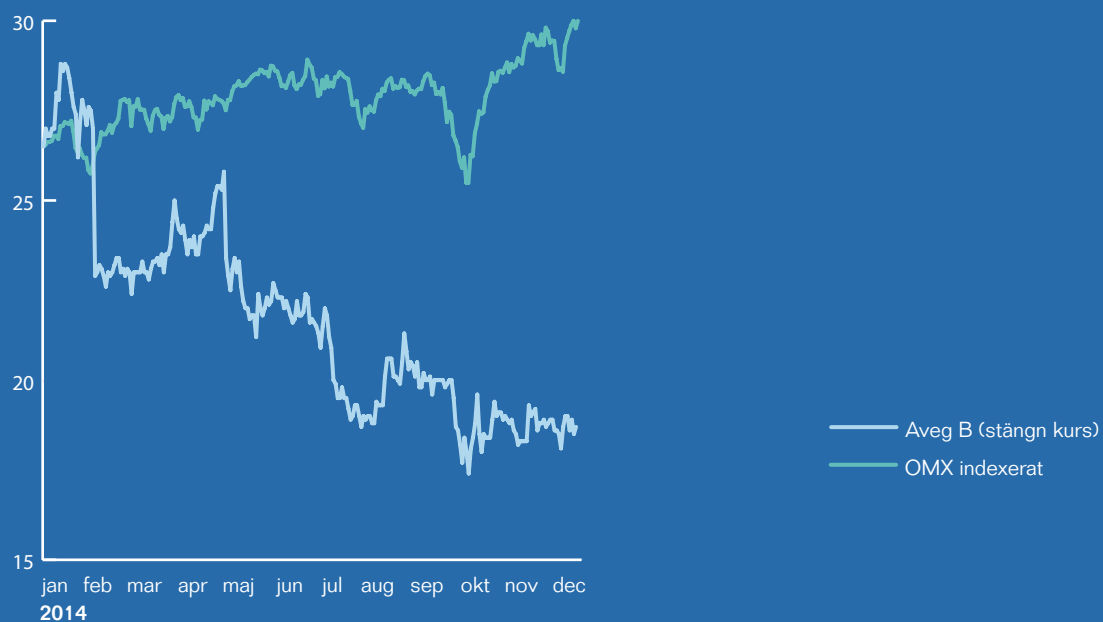
Namn	Antal aktier	Kapital %	Röster %
Rosek Invest AB ¹⁾	3 262 500	28,8	58,0
PSG Small Cap	1 241 808	11,0	4,4
Försäkringsaktiebolaget Avanza Pension	794 798	7,0	2,8
Mats Schultze ²⁾	575 000	5,1	15,4
Nordea Investment Funds	471 800	4,2	1,7
Eddaconsult AB	315 000	2,8	1,1
Ulf Sundelin	218 748	1,9	0,8
Fredric Broström	200 126	1,8	0,7
Sven Engborg	178 126	1,6	0,6
Nordnet Pensionsförsäkring AB	166 371	1,5	0,6
Jonas Bergh	130 000	1,2	0,5
Creative Roses AB ³⁾	120 000	1,1	0,4
Delsumma	7 674 277	68,0	87,0
Övriga aktieägare	3 651 073	32,0	13,0
Totala antalet aktier i bolaget	11 325 350	100,0	100,0

¹⁾ 1 450 000 A-aktier. Rosek Invest AB ägs av Jan Rosenholm och Lars-Erik Eriksson.

²⁾ 416 670 A-aktier.

³⁾ Creative Roses AB ägs av Jan Rosenholm.

Aktiekurs januari – december 2014



Finansiell utveckling i sammandrag

Sammandrag för koncernen

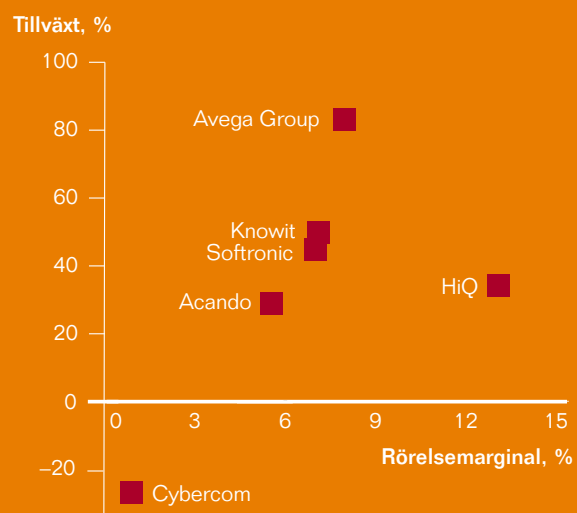
MSEK

Resultaträkning	2014	2013	2012	2011	2010
Rörelsens intäkter	410,4	403,3	403,0	382,2	282,4
Rörelsens kostnader	-383,4	-379,7	-382,9	-338,9	-255,8
Rörelseresultat	27,0	23,6	20,0	43,3	26,6
Finansnetto	-0,4	0,1	0,2	0,7	0,5
Skatt	-6,8	-6,1	-6,8	-13,4	-7,6
Årets resultat	19,8	17,6	13,4	30,6	19,5
Övrigt totalresultat	0,0	-	-	-	-
Årets totalresultat	19,8	17,6	13,4	30,6	19,5
<i>Hänförligt till</i>					
Moderbolagets aktieägare	14,7	13,1	9,8	27,2	17,2
Innehav utan bestämmande inflytande	5,1	4,6	3,6	3,4	2,2
Balansräkning	2014-12-31	2013-12-31	2012-12-31	2011-12-31	2010-12-31
Immateriella anläggningstillgångar	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6
Materiella anläggningstillgångar	1,2	1,9	2,8	2,4	2,1
Summa anläggningstillgångar	1,8	2,5	3,4	3,0	2,7
Kortfristiga fordringar	89,1	79,9	101,6	81,9	60,9
Likvida medel	29,4	35,0	22,3	49,1	41,5
Summa omsättningstillgångar	118,5	114,9	123,9	131,0	102,4
Summa tillgångar	120,3	117,4	127,2	134,0	105,1
Eget kapital hänförligt till moderbolagets aktieägare	11,8	30,6	31,7	47,3	37,1
Innehav utan bestämmande inflytande	4,6	4,8	3,9	3,7	2,5
Totalt eget kapital	16,4	35,4	35,6	51,0	39,6
Avsättningar	0,1	0,1	0,1	0,1	0,0
Kortfristiga skulder	103,8	82,0	91,6	82,9	65,5
Summa eget kapital och skulder	120,3	117,4	127,2	134,0	105,1
Kassaflödesanalys	2014	2013	2012	2011	2010
Kassaflöde från den löpande verksamheten	10,8	30,6	3,5	27,8	23,1
Kassaflöde från investeringsverksamheten	-0,2	0,0	-1,5	-1,1	-0,9
Kassaflöde från finansieringsverksamheten	-16,2	-17,8	-28,9	-19,2	-12,1
Summa kassaflöde	-5,6	12,8	-26,8	7,5	10,0

Nyckeltal för koncernen	2014	2013	2012	2011	2010
Omsättningstillväxt %	1,8	0,1	5,4	35,3	28,7
Rörelsemarginal %	6,6	5,8	5,0	11,3	9,4
Vinstmarginal %	4,8	4,4	3,3	8,0	6,9
Soliditet %	13,6	30,2	27,9	38,1	37,6
Kassalikviditet %	114,2	140,2	135,2	158,0	156,3
Kassalikviditet %, justerad för föreslagen utdelning	102,1 ¹⁾	119,4	122,9	130,8	130,0
Medeltal anställda	364	361	358	309	250
Omsättning per anställd KSEK	1 127	1 117	1 126	1 236	1 127
Förädlingsvärde per anställd KSEK	1 007	987	995	1 107	991
Genomsnittligt antal aktier	11 325 350	11 325 350	11 325 350	11 325 350	10 866 270
Omsättning per aktie SEK	36,32	35,69	35,58	33,75	25,99
Resultat per aktie SEK	1,29	1,15	0,86	2,40	1,59
Utdelning per aktie SEK	1,10 ¹⁾	1,50	1,00	2,00	1,50
Antal aktier vid årets slut	11 325 350	11 325 350	11 325 350	11 325 350	11 325 350
Eget kapital per aktie	1,45	3,15	3,15	4,50	3,49
Genomsnittligt antal aktier efter utspädning	11 325 350	11 325 350	11 325 350	11 325 350	11 051 540
Omsättning per aktie efter utspädning SEK	36,32	35,69	35,58	33,75	25,99
Resultat per aktie efter utspädning SEK	1,29	1,15	0,86	2,40	1,56

1) Styrelsen föreslår årsstämman 2015 en ordinarie utdelning om 1,10 SEK.

Konkurrentjämförelse 2010–2014



Ledande befattningshavare

Ledningsgruppen för Avega Group 2015 består av följande personer. De ledande befattningshavarnas kontorsadress är Grev Turegatan 11A, 114 46 Stockholm.



Jonas Bergh
VD och koncernchef



Charlotte Thomsson
CFO



Ulf Sundelin
COO

Utbildning:

Civilekonom från Handelshögskolan i Göteborg och Executive MBA från Handelshögskolan, Stockholm

Tidigare anställningar:

SAP Svenska AB (försäljningschef),
i2 Technologies Inc (försäljning),
IBM Nordic AB (försäljning)

Utbildning:

Civilekonom från Stockholms Universitet

Tidigare anställningar:

Egen verksamhet (konsult), RGP (konsult),
Arete AB (koncernredovisningschef),
Deloitte (revisor), PWC (revisor)

Utbildning:

Luleå Tekniska Universitet

Tidigare anställningar:

Avega Alto AB (VD), Connecta AB
(konsult), Cap Gemini (konsult), LTU
(Högskoleadjunkt)



Mikkel Brandtvig

Försäljningschef

Utbildning:

Civilekonom från Växjö Universitet

Tidigare anställningar:

Arbetslivserfarenhet: Influence AB (konsult/konsultchef), NovaAgentum (VD/Nordenchef), Connecta AB (Konsultchef/KAM), HP (affärsutvecklare/partneransvarig), MAS (konsult)



Mats Schultze

Affärsområdeschef

Utbildning:

Examen i systemvetenskap från Göteborgs Universitet

Tidigare anställningar:

Avega Alto AB (VD), Connecta AB (konsultchef) och CapGemini (kompetensområdesansvarig/konsult)



Sofia Smedshammar

Affärsområdeschef

Utbildning:

Civilekonom från Linköpings Universitet

Tidigare anställningar:

CGI Sverige AB (Regionschef), Logica Sverige AB (Enhetschef/konsult), Ericsson Radio Systems AB (försäljning)



Johan Holmberg

Affärsområdeschef

Utbildning:

Civilingenjör Maskinteknik, KTH

Tidigare anställningar:

Connecta (kompetensområdeschef), Passito (VD), Trittech (konsultchef), TietoEnator (konsult/försäljning)



Helena Lundström

Regionchef

Utbildning:

Civilekonom från Stockholms Universitet

Tidigare anställningar:

Avega Scire AB (VD), Agero Innovation AB (kompetensområdesansvarig/konsult), Wall Street Systems (tidigare Trema Treasury Management) (Global utbildningschef/konsult)



Carl Thunström

Regionchef

Utbildning:

Civilingenjör Industriell Ekonomi, Chalmers Tekniska Högskola

Tidigare anställningar:

Altran (Regionchef), Consignit (Sitechef/Försäljning/Konsult), SKF (Business Development Manager)

Styrelse

Styrelseledamöter

Styrelsen för Avega Group består av fem ledamöter inklusive ordföranden. Styrelseledamöternas kontorsadress är Grev Turegatan 11A, 114 46 Stockholm.



Anna Söderblom

Styrelseordförande

Invald 2007
Lärare/forskare, Handelshögskolan i Stockholm

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

Övriga uppdrag: Styrelseledamot i Ortivus AB (publ.), Poolia AB (publ.), Advenica AB (publ.), Excanto AB samt Almi Företagspartner AB.



Katarina G Bonde

Styrelseledamot

Invald 2014
Aktivt styrelsearbete

Utbildning: Civilingenjör, teknisk fysik, från Kungliga Tekniska Högskolan i Stockholm.

Övriga uppdrag: Styrelseordförande i Propellerhead Software AB. Styrelseledamot i Mycronic AB (publ.), Micro Systemation AB (publ.), Aptilo Networks AB, Image Systems AB (publ.) samt Sjätte AP-fonden.



Lars-Erik Eriksson

Styrelseledamot



Jan Rosenholm

Styrelseledamot



Gunnel Tolfes

Styrelseledamot

Invald 2000
Grundare av Avega Group AB

Utbildning: Civilingenjör Industriell
Ekonomi, Tekniska Högskolan i
Linköping

Övriga uppdrag: Styrelseledamot
i Viaduct AB, Österby Invest
AB och AddQ Consulting AB.
Styrelsesuppleant i Rosek Invest AB.

Invald 2000
Grundare av Avega Group AB

Utbildning: Marknadsekonom och studier
vid Tekniska högskolan i Vasa

Övriga uppdrag: Styrelseledamot i
Rosek Invest AB, Rosenholm Invest
AB, Creative Roses AB samt Beatcan
International Sound Solutions AB.

Invald 2009

Utbildning: Handelshögskolan i Stockholm

Övriga uppdrag: Styrelseordförande i
SelingGruppen AB, Blidö Mur & Puts AB
samt Stureplanskliniken AB. Ledamot i
Samhall AB, GAIA Leadership AB och
Facesso AB.

Nedan visas aktieinnehav per den 31 december 2014 baserat på respektive ledamots insiderrapportering om inget annat anges.

Namn	Ledamot sedan	Födelseår	Position	Antal aktier i Avega Group AB
Anna Söderblom**	2007	1963	Styrelseordförande	47 000 B-aktier
Katarina G Bonde**	2014	1958	Styrelseledamot	2 000 B-aktier ¹⁾
Lars-Erik Eriksson*	2000	1965	Styrelseledamot	1 450 000 A-aktier ²⁾ 1 812 500 B-aktier ²⁾
Jan Rosenholm*	2000	1961	Styrelseledamot	1 450 000 A-aktier ²⁾ 1 812 500 B-aktier ²⁾ 123 900 B-aktier ³⁾
Gunnel Tolfes**	2009	1958	Styrelseledamot	80 000 B-aktier ⁴⁾

1) Avser aktieinnehav per den 25 februari 2015.

2) Totalt aktieinnehav genom Rosek Invest AB, org. nr 556616-8489. Ledamotens ägarandel är 50 procent.

3) Varav 120 000 aktier genom Creative Roses AB, org. nr. 556773-6656 och 3 900 aktier genom närståendes innehav.

4) 25 000 aktier genom Tolfes Invest AB, org.nr. 556521-0241.

* Beroende.

** Öberoende i förhållande till huvudägare och Avega Group.



Bolagsstyrningsrapport

BOLAGSSTYRNINGEN INOM AVEGA GROUP baseras på tillämplig lagstiftning, NASDAQ OMX Stockholms regelverk, Svensk kod för bolagsstyrning ("Koden") och interna riktlinjer och regler.

Bolagsstyrning inom Avega Group

Avega Group AB är ett svenskt publikt aktiebolag med säte i Stockholm, vars B-aktie är noterad på NASDAQ OMX Stockholm small cap. Syftet med bolagsstyrningen är att skapa en tydlig roll- och ansvarsfördelning mellan ägare, styrelse och verkställande ledning. Bolagsstyrningen omfattar koncernens styr- och ledningssystem. Bolaget följer Koden utan avvikelser. Inga överträdelser mot tillämpliga börsregler har förekommit.

Ägarstruktur

Aktiekapitalet i Avega Group uppgår till 1 132 535 kronor, fördelat på 11 325 350 aktier varav 1 866 670 aktier är av serie A och 9 458 680 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. Avega Group hade per den 31 december 2014 enligt ägarregistret 2 026 aktieägare. Rosek Invest AB är största ägare med 28,8 procent av aktiekapitalet och 58,0 procent av rösterna. Mats Schultze äger 5,1 procent av aktiekapitalet och 15,4 procent av rösterna. Den 25 november 2014 meddelades att Rosek Invests ägare, Jan Rosenholm och Lars-Erik Eriksson, planerade att dela upp Rosek Invests innehav av aktier i Avega Group mellan två nya aktiebolag under 2015 varav Jan Rosenholm och Lars-Erik Eriksson äger varsitt. Som ett led i den planerade uppdelningen begärde Rosek Invest att 1 812 500 aktier av serie A omvandlades till aktier i serie B. Omvandlingen registrerades och verkställdes i december 2014.

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 2014

Vid årsstämman den 6 maj 2014 deltog aktieägare som representerade 87 procent av totalt utgivna aktier. Anna Söderblom 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 2013 och utvecklingen under det första kvartalet 2014.

Till styrelseledamöter omvaldes Lars-Erik Eriksson, Gunnel Tolfes, Jan Rosenholm och Anna Söderblom samt till ny styrelseledamot valdes Katarina Bonde. Göran E. Larsson hade avböjt omval. Anna Söderblom valdes till styrelsens ordförande. Årsstämman 2014 fastställde att Avega Groups styrelseordförande ska uppmana fyra av de röstmässigt största ägarna per den sista bankdagen i augusti 2014 att utse varsin ledamot som tillsammans med styrelseordföranden ska utgöra valberedning.

Valberedning

Valberedningen består av Lars-Erik Eriksson (representant för Rosek Invest AB), Emil Ahlberg (representant PSG Small Cap), Christina Lindstedt (representant för Mats Schultze), Göran E. Larsson (representant för Eddaconsult AB) samt Anna Söderblom (styrelseordförande Avega Group AB). Emil Ahlberg har utsetts till valberedningens ordförande.

Valberedningen ska inför årsstämman 2015 arbeta fram förslag till (i) ordförande vid årsstämman, (ii) val av styrelse, (iii) val av styrelsens ordförande, (iv) val av revisorer, (v) arvodering av styrelse



och revisorer, samt (vi) kriterier för tillsättande av valberedning. Valberedningen har haft 5 möten under 2014/2015.

Styrelsen

Styrelsens ansvar och 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. 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 fattar beslut gällande investeringar och betydande förändringar i Avega Groups organisation och verksamhet. Styrelsen utser också bolagets VD samt fastställer lön och annan ersättning till denne.

Vidare ska styrelsen tillse att det finns tillfredsställande kontroll av Avega Groups verksamhet vilket inkluderar effektiva system för uppföljning av bolagets verksamhet. Styrelsen skall också 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 VDn. 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.

Styrelsens oberoende

De tre styrelseledamöter Anna Söderblom, Katarina G Bonde och Gunnel Tolfes anses vara oberoende i förhållande till såväl bolag som ägare. Lars-Erik Eriksson och Jan Rosenholm i egenskap av huvudägare, och den senare som VD tom 31 december 2014, anses inte oberoende.

Styrelsens arbete

Styrelsen består av fem ledamöter, se även sidorna 46-47.

Styrelsen ska enligt arbetsordningen, utöver det konstituerande styrelsemötet, hålla minst sex ordinarie möten per år. Avega Groups styrelse har haft 15 protokollförda sammanträden under kalenderåret 2014. Bolagets vice VD har deltagit vid flertalet styrelsemöten under året. Bolagets CFO har deltagit vid samtliga möten och är styrelsens sekreterare och samordnare. Kontinuerligt och vid behov deltar även andra tjänstemän i bolaget som föredragande. Vid de protokollförda mötena har de ärenden avhandlats som arbetsordningen stadgar såsom VD-tillsättning, strategi, affärsplan, budget, aktuellt affärsläge, resultat och finansiell ställning, delårsrapporter och årsbokslut.

Styrelsens sammansättning och närvaro

Ledamot	Invald	Befattning	Närvaro	Oberoende till bolagsledning	Oberoende till aktieägare
Anna Söderblom	2007	Ordförande	15/15	Ja	Ja
Katarina G Bonde ¹⁾	2014	Ledamot	10/10	Ja	Ja
Lars-Erik Eriksson	2000	Ledamot	15/15	Ja	Nej
Jan Rosenholm	2000	Ledamot	15/15	Nej	Nej
Gunnel Tolfes	2009	Ledamot	14/15	Ja	Ja
Göran E Larsson ²⁾	2007	Ledamot	5/5	Ja	Ja

1) Invaldes vid årsstämman 2014.

2) Avgick vid årsstämman 2014.

Utvärdering av verkställande direktören och styrelsen

Styrelsen utvärderar fortlopande verkställande direktörens arbete och kompetens. Detta behandlas minst en gång per år utan närvaro av verkställande direktören. En gång per år initierar styrelseordföranden en utvärdering av styrelsens arbete. Avsikten med utvärderingen är att få en uppfattning om styrelseledamöternas åsikt om hur styrelsearbetet bedrivs och vilka åtgärder som kan vidtas för att effektivisera styrelsearbetet. Resultatet av styrelseutvärdering har delgivits Valberedningen. I mars 2014 meddelades att Jan Rosenholm från årsskiftet 2014/2015 skulle lämna posten som VD för Avega Group. Som efterträdare utsågs Jonas Bergh, vilken vid samma tidpunkt utsågs till vice VD. Från 1 januari 2015 har Jonas Bergh tillträtt som VD för Avega Group. Ytterligare uppgifter om VD Jonas Bergh framgår av sidorna 41, 44 och 81.



Ersättning till styrelsen

Årsstämman 2014 beslutade i enlighet med valberedningens förslag att arvode till styrelsen utgår med 695 000 SEK att fördelas med 290 000 SEK till styrelsens ordförande och med 135 000 SEK för övriga av stämman utsedda ledamöter som inte är anställda i bolaget, samt att revisorn ska erhålla skäligen ersättning enligt faktura baserad på verklig tid för uppdragets utförande. Stämman beslutade även att i den mån det är kostnadsneutralt för bolaget så skall styrelseledamoten ha rätt att fakturera sitt arvode inklusive ett belopp som motsvarar sociala avgifter enligt lag.

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 utgjordes under 2014 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 samt biträda valberedningen vid framtagande av förslag till revisor och arvoderingen av revisionsinsatsen. 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, varav vid minst ett tillfälle utan närvaro av bolagets ledning.

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 bestod fram till årsstämman 2014 av Anna Söderblom och Göran E. Larsson, och därefter av Anna Söderblom och Lars-Erik Eriksson. 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 har under 2014 haft två protokollförda möten.

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 fram till årsstämman 2015, 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, bokslutskommuniké samt vid behov.

Internkontroll avseende finansiell rapportering

Styrelsen har, enligt aktiebolagslagen, det övergripande ansvaret för att bolaget har en tillfredsställande intern kontroll. Kodens förtydligar detta och föreskriver mer i detalj vad styrelsens ansvar omfattar. Denna beskrivning har upprättats i enlighet med årsredovisningslagen och Kodens 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 policys, 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 policys, 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 policys, 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.



Förvaltningsberättelse

Styrelsen och verkställande direktören i Avega Group AB (publ), organisationsnummer 556601-1887, med säte i Stockholm får härmed avge årsredovisning och koncernredovisning för verksamhetsåret 2014.

Verksamheten

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.

Avega Group grundades år 2000 av Jan Rosenholm och Lars-Erik Eriksson som idag är medlemmar i styrelsen samt bolagets största ägare. Avega Groups B-aktie är sedan 2010 noterad på NASDAQ OMX Stockholm Nordic Small Cap. Genom fokus på kvalitet, lönsamhet och tillväxt, har Avega Group sedan starten vuxit organiskt och alltid varit lönsamma.

Avega Group anställer huvudsakligen seniora konsulter med minst fem års relevant erfarenhet inom respektive specialistområde. Genom de specialiserade dotterbolagen har Avega Group verksamhets- och teknikkompetens som möjliggör att bolaget kan ta ett fullständigt ansvar för alla delar i ett projekt. Koncernens tjänsteerbjudanden återfinns inom områdena Transformation, Kundunika lösningar och Standardplattformar.

Avega Group är etablerat på den svenska och den norska marknaden och verksamheten är indelad i tre regioner: Region Stockholm, Region Öresund och Region Väst.

Finansiell utveckling under 2014

Omsättning och resultat

Avega Groups nettoomsättning under 2014 uppgick till 410,4 (403,3) MSEK. Rörelsens kostnader uppgick till 383,4 (379,6) MSEK. Den största kostnadsposten utgjordes av personalkostnader vilka uppgick till 339,6 (332,6) MSEK eller 82,7 (82,5) procent

av nettoomsättningen. I posten personalkostnader ingår avtalsenliga kostnader i samband med VD-skifte om 2,4 MSEK. Föregående års personalkostnader belastades av engångskostnader avseende omstrukturering i organisationen om 2,9 MSEK. Övriga rörelsekostnader uppgick till 43,8 (47,1) MSEK eller 10,7 (11,7) procent av nettoomsättningen. Rörelseresultat för året inklusive engångskostnader uppgick till 27,0 (23,6) MSEK med en rörelsemarginal om 6,6 (5,8) procent. Rörelseresultat för året exklusive engångskostnader uppgick till 29,4 (26,5) MSEK med en rörelsemarginal om 7,2 (6,6) procent.

Finansnettot i koncernen uppgick till -0,4 (0,1) MSEK och utgörs främst av ränteutgifter på likvida medel samt räntekostnader hänförliga till utnyttjande av checkkredit samt kortfristigt banklån.

Resultat efter skatt uppgick till 19,8 (17,6) MSEK. Resultat per aktie efter utspädning var 1,29 (1,15) SEK.

Region Stockholm är Avega Groups största marknad och utgjorde 88 (88) procent av bolagets nettoomsättning under 2014. Inom Region Stockholm erbjuder Avega Group tjänster inom bolagets samtliga tjänsteerbjudanden. Nettoomsättningen uppgick till 361,6 (356,4) MSEK. Rörelseresultatet var 27,9 (24,7) MSEK med en rörelsemarginal om 7,7 (6,9) procent.

Verksamheten i Region Öresund utgjorde 8 (9) procent av bolagets nettoomsättning under 2014. I Öresundsregionen erbjuder bolaget tjänster främst inom arkitektur/utveckling och IT-ledning. Nettoomsättningen uppgick till 31,1 (34,8) MSEK. Rörelseresultatet var 2,4 (3,1) MSEK med en rörelsemarginal om 7,7 (8,9) procent.

Under perioden 2014 utgjorde Region Väst 4 (3) procent av Avega Groups nettoomsättning med tjänster främst inom verksamhetsutveckling, projektledning, kravhantering och



arkitektur. Nettoomsättningen uppgick till 15,8 (12,1) MSEK. Rörelseresultatet var 0,1 (-4,3) MSEK med en rörelsemarginal om 6,0 (neg) procent.

Under 2014 startades verksamhet i Norge genom etablering av nytt kontor i Oslo där specialistområdena IT-ledning och Information Management prioriterats under året.

Finansiell ställning

Under året avtalades återköp av andelar från innehav utan bestämmande inflytande i sju dotterbolag. Den totala köpeskillingen var 17,5 (3,1) MSEK vilket har finansierats med ett kortfristigt banklån om 18,0 MSEK. Lånet har amorterats i sin helhet i början på år 2015. Återköp av minoritetsandelar påverkar koncernens eget kapital och soliditet. Det egna kapitalet uppgick vid årets slut till 16,4 (35,4) MSEK. Koncernens soliditet uppgick till 13,6 (30,2) procent.

Kassalikviditeten, kassa och korta fordringar i förhållande till korta skulder, var 114,2 (140,2) procent vid utgången av året. Likvida medel uppgick till 29,4 (35,0) MSEK. Därutöver har koncernen outnyttjade checkräkningskrediter om 30,0 (10,0) MSEK.

Kassaflöde

Kassaflödet från den löpande verksamheten uppgick till 10,8 (30,6) MSEK och utgörs av ett positivt kassaflöde från rörelsen om 18,6 (20,8) MSEK och en förändring av rörelsekapitalet om -7,8 (9,8) MSEK. Årets kassaflöde påverkades negativt av ökade skattebetalningar, reglering av löneskatter avseende tidigare år samt utbetalning av omstruktureringsskostnader som belastade resultatet för kalenderår 2013. Kassaflödet från finansieringsverksamheten uppgick till -16,2 (-17,8) MSEK, påverkat av utdelning till aktieägare om -21,5 (-14,9) MSEK, upptagande av banklån om 18,0 (-) MSEK samt utbetalning av köpeskillingar avseende återköp av andelar från innehav utan bestämmande inflytande om -12,9 (-3,1) MSEK. Årets totala kassaflöde uppgick därefter till -5,6 (12,8) MSEK.

Medarbetare

Antalet anställda vid årets utgång uppgick till 369 (359) personer. Det genomsnittliga antalet anställda under året uppgick till 364 (361).

Moderbolaget

Avega Group AB ingår sedan 1 januari 2010 i skatterättslig kommission med följande dotterbolag: Avega Centro AB, Avega Enzo AB, Avega Kite AB, Avega Miundo AB, Avega Senso AB och Avega Primero AB (namnändrat från Avega Modero AB). Avega Group AB tar således upp överskott/underskott från de dotterbolag som ingår i kommissionen. De vilande dotterbolagen Avega Primo AB och Avega Zenit AB har under året lämnat kommissionen samt avyttrats för likvidation.

Moderbolagets omsättning uppgick till 445,4 (443,3) MSEK. Årets resultat uppgick till 15,1 (12,8) MSEK.

Under året avtalades återköp från innehav utan bestämmande inflytande i sju dotterbolag med en total köpeskillning om 17,5 (3,1) MSEK. Återköpen har finansierats med ett kortfristigt banklån om 18,0 MSEK som återbetalats i början på år 2015. Vid årets slut uppgick eget kapital till 30,9 (32,8) MSEK och soliditeten var 23,0 (27,2) procent. Kassen uppgick till 28,9 (33,1) MSEK. Därutöver har moderbolaget en outnyttjad checkräkningskredit om 30,0 (10,0) MSEK.

Ägarförhållanden

Aktier och aktiekapital

Rosek Invest AB, organisationsnummer 556616-8489, utgör legal koncernmoder till Avega Group AB och ägs till lika delar av Jan Rosenholm och Lars-Erik Eriksson. I november 2014 meddelade ägarna att de planerar att dela upp Rosek Invests innehav av aktier i Avega Group mellan två nya aktiebolag varav Jan Rosenholm och Lars-Erik Eriksson äger varsitt. Inför delningen har 1 812 500 stycken aktier av serie A omvandlats till aktier av serie B. Det totala antalet A-aktier i bolaget minskade därmed från 3 679 170 till 1 866 670 medan antalet B-aktier ökade från 7 646 180 till 9 458 680. Det totala antalet röster i Avega Group minskade från 44 437 880 till 28 125 380 samtidigt som totalt antal aktier var oförändrat.

Enligt Avega Groups gällande bolagsordning ska aktiekapitalet vara lägst 1 MSEK och högst 4 MSEK. Aktierna har ett kvotvärde om 0,10 kronor och 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. A-aktierna omfattas enligt bolagsordningen av ett hembudsförbehåll.



Aktiekapitalet i Avega Group uppgår till 1 132 535 kronor, fördelat på 11 325 350 aktier varav 1 866 670 aktier är av serie A och 9 458 680 aktier är av serie B per den 31 december 2014. Avega Group innehar inga egna aktier.

Klausuler avseende ägarförändringar

Avega Group AB är part i aktieägaravtal med s.k. change of control klausuler som kan utlösas vid ägarförändringar. Om Avega Group säljs till eller fusioneras med tredje part och koncernchefen ombeds lämna sitt uppdrag i förtid utgår, utöver lön under uppsägningstid, sex månaders avgångsvederlag.

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.

Händelser under året

Under året har Avega Group etablerat kontor i Norge samt utökat med en ny verksamhet inom Microsoft Dynamics.

Avega Group tilldelades guldstatus av Microsoft inom kompetensområdet Application Development, i tillägg till den tidigare guldstatusen inom Collaboration and Content. Utmärkelsen är ytterligare en bekräftelse på Avega Groups höga nivå av specialistkonsulting. Ett två-årigt ramavtal tecknades med Finansinspektionen gällande konsulttjänster inom IT-arkitektur, systemdesign, systemutveckling, projektledning, testledning samt managementkonsulting.

Jonas Bergh utsågs till vice VD den 24 mars. Samtidigt meddelades att Jonas kommer att tillträda som VD vid årsskiftet 2014-2015. Samtliga avtalsenliga kostnader i samband med VD-skiftet kostnadsfördes under 2014. I december tillträdde Charlotte Thomsson som CFO och medlem i koncernledningen.

Händelser efter periodens utgång

Jonas Bergh tillträdde som VD och koncernchef för Avega Group den 1 januari. I början av året tecknades ett två-årigt ramavtal med option om ytterligare två år, med Svenska Spel avseende systemutveckling, IT-ledning och IT-arkitektur.

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.

Debiteringsgrad och timarvoden

De faktorer som har störst inverkan på Avega Groups nettoresultat är timarvudet på företagets konsulttjänster och debiteringsgraden. Debiteringsgraden utgör tid hänförlig till kunduppdrag i förhållande till totalt tillgänglig tid. 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.

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 detaljhandel, tillverkningsindustri, telekom och logistik/transport. Avega Groups tio största kunder svarade sammantaget för cirka 55 procent av bolagets omsättning under 2014.



Marknadsrisker

Verksamhetsexpansion

Avega Group växer organiskt och kompletterar kontinuerligt existerande verksamhet med nya tjänster inom IT och verksamhetsutveckling som våra kunder efterfrågar. 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.

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. Avega Group erbjuder konsulttjänster inom IT som syftar till minskade kostnader eller ökade intäkter vilket normalt är prioriterade områden för företag och organisationer. Detta till trots påverkas Avega Group av den generella investeringsviljan, då företag och organisationer ofta reducerar sina kostnader för konsulttjänster under lågkonjunkturer genom att avbryta eller skjuta upp projekt. Framtida lågkonjunkturer kan därför 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 har 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.

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.

Outsourcing

Att förflytta IT-tjänster till externa leverantörer, så kallad outsourcing, är idag en etablerad leveransmodell. För närvarande har Avega Group inarbetade och nära relationer med sina kunder varför företaget i nuläget inte upplever någon större konkurrens avseende IT-outsourcing till lågkostnadsländer. Om kunder i än större utsträckning än idag outsourcar verksamhet till leverantörer utanför Sverige skulle detta kunna påverka Avega Groups framtida tillväxt, resultat 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.

Finansiella risker

Finansiella risker och riskhantering beskrivs närmare i Not 24.

Finansieringsrisk/Likviditetsrisk

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.

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 marknadsrörelser. 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 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

Per den 31 december 2014 kontrollerades 28,8 procent av kapitalet och 58,0 procent av rösterna i Avega Group av styrelseledamöterna Jan Rosenholm och 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.

Medarbetarfrågor

Syftet med Avega Groups arbete kring medarbetarfrågor, HR, är att skapa metoder och arbetsklimate 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

För medarbetare inom Avega Group ska arbetsvillkor och utvecklingsmöjligheter inte vara beroende av kön, religion, etnicitet eller ålder. Avega Group verkar för en mångfald och att ta tillvara på medarbetarnas olika erfarenheter, egenskaper och kunskaper. Genom detta skapar Avega Group en kreativ och utvecklande arbetsmiljö som också ökar förutsättningarna att uppnå ett optimalt resultat.

Utbildning och kompetensutveckling

Elevate är ett unikt forum för kompetensutveckling där våra medarbetares och kunders intressen styr innehållet på föreläsningar och utbildningar. Syftet är att kunna erbjuda en plattform där såväl våra medarbetare som våra kunder kontinuerligt kan utvecklas och inspireras.

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 arbetssituationen.

Riktlinjer för ersättning till styrelse och ledande befattningshavare

Till styrelsens ordförande och ledamöter utgår arvode enligt bolagsstämans beslut. Något särskilt arvode utgår ej för utskottsarbete. 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.

Riktlinjer 2014

Avega Group ska erbjuda villkor som bidrar till att bolaget kan rekrytera och behålla ledande befattningshavare. Kretsen av befattningshavare som omfattas av riktlinjerna är verkställande direktören och övriga medlemmar i koncernledningen.

Ersättningen ska bestå av fast och variabel lön samt pension. Delarna avser skapa ett välbalanserat ersättnings- och förmånsprogram som återspeglar individens prestationer och ansvar samt bolagets resultatutveckling. Den fasta lönen, som är individuell och differentierad utifrån individens prestationer och ansvar fastställs utifrån marknadsmässiga principer och revideras årligen. Den variabla lönen, som är prestationsbaserad, utgår från individens ansvarsområden och kan innehålla flera delområden med tydligt angivande av vilka mål som ska uppnås för att den variabla lönen ska bli aktuell. Om inte särskilda skäl föreligger ska den variabla lönen högst uppgå till 50 procent av den fasta lönen. Arbetstagaren kan själv välja att sätta av del av bonuslönen till pension.

Uppsägningstiden från den anställdes sida skall normalt följa av lag och vid uppsägning från bolaget skall uppsägningstiden generellt vara maximalt 12 månader. Avgångsvederlag därutöver skall inte tillämpas annat än när särskilda skäl föreligger. Utöver ovan kan ledande befattningshavare erbjudas att delta i aktierelaterade incitamentsprogram. Alla sådana incitamentsprogram är underställda bolagsstämmas beslut.

Styrelsen utser varje år ett ersättningsutskott som har till uppgift att bereda lön och andra villkor till den verkställande direktören och övriga ledande befattningshavare. Styrelsen fastställer slutligen den verkställande direktörens villkor.

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

Riktlinjer föreslagna avseende 2015

Styrelsen föreslår att årsstämman 2015 beslutar om följande riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare.

Avega Group ska erbjuda villkor som bidrar till att bolaget kan rekrytera och behålla ledande befattningshavare. Kretsen av befattningshavare som omfattas av riktlinjerna är den verkställande direktören och övriga medlemmar i koncernledningen.

Ersättningen ska bestå av fast och variabel lön samt pension. Delarna avser skapa ett välbalanserat ersättnings- och förmånsprogram som återspeglar individens prestationer och ansvar samt bolagets resultatutveckling. Den fasta lönen, som är individuell och differentierad utifrån individens prestationer och ansvar fastställs utifrån marknadsmässiga principer och revideras årligen. Den variabla lönen, som är prestationsbaserad, utgår från individens ansvarsområden och kan innehålla flera delområden med tydligt angivande av vilka mål som ska uppnås för att den variabla lönen ska bli aktuell. Den variabla lönen ska högst uppgå till 50 procent av den fasta lönen. Arbetstagaren kan själv välja att sätta av del av den variabla lönen till pension.

Uppsägningstiden från den anställdes sida ska normalt följa av lag och vid uppsägning från bolaget ska uppsägningstiden generellt vara maximalt 12 månader. Avgångsvederlag därutöver ska inte tillämpas. Utöver ovan kan ledande befattningshavare erbjudas att delta i aktierelaterade incitamentsprogram. Alla sådana incitamentsprogram är underställda bolagsstämmas beslut.

Styrelsen får frånga dessa riktlinjer om det i ett enskilt fall finns skäl för det.



Styrelsen utser varje år ett ersättningsutskott som har till uppgift att bereda lön och andra villkor till den verkställande direktören och övriga ledande befattningshavare. Styrelsen fastställer slutligen dessa villkor.

Förväntningar avseende den framtida utvecklingen

Avega Group har med gott resultat rekryterat specialistkonsulter som uppfyller bolagets höga krav när det gäller både erfarenhet och kompetens. Avega Group har positionerat sig som ett ledande konsultföretag inom de utvalda tjänsteerbjudanden som bolaget valt att verka inom.

Den underliggande efterfrågan på Avega Groups tjänster är god och därmed är förutsättningarna för resultatförbättringar och fortsatt tillväxt goda. Prioriteringarna framåt är att bli fler seniora konsulter, vara en viktig samarbetspartner till våra nyckelkunder samt öka den interna effektiviteten.

Styrelsens yttrande över den föreslagna utdelningen

Styrelsen för Avega Group AB har föreslagit att årsstämman 2015 beslutar om en utdelning om 1,10 kronor per aktie, totalt 12,5 MSEK. Förslaget följer styrelsens policy som innebär att med beaktande av Avega Groups kapitalstruktur, kassaflöde, likviditet och finansieringsbehov, årligen dela ut upp till 80 procent av vinsten efter skatt. Den föreslagna utdelningen motsvarar 63 procent av 2014 års vinst.

Det egna kapitalet i Avega Group AB uppgick per den 31 december 2014 till 30,9 MSEK, varav fritt eget kapital 29,8 MSEK. Den föreslagna utdelningen utgör 42 procent av moderbolagets fria egna kapital. Styrelsen finner att full täckning finns för bolagets bundna egna kapital efter den föreslagna vinstutdelningen.

Moderbolagets soliditet uppgick per den 31 december 2014 till 23,0 procent. Koncernens soliditet påverkades under 2014 av redovisningsmässiga effekter av förvärv av andelar från innehav utan bestämmande inflytande och uppgick vid årets slut till 13,6 procent. Enligt styrelsens bedömning kommer koncernens och bolagets egna kapital efter föreslagen vinstutdelning att vara tillräckligt stort i förhållande till omfattningen av bolagets och koncernens verksamhet och de risker som är förenade med verksamhetens bedrivande. Styrelsen anser också att koncernen och bolaget har förutsättningar att ta framtida affärsrisker och förmåga att göra investeringar i enlighet med styrelsens planer. Styrelsen har härvid beaktat bland annat koncernens historiska intjäningsförmåga, budgeterad utveckling, konjunkturläget och investeringsbehov.

Förslag till vinstdisposition beträffande Avega Groups vinst

Till årsstämmans förfogande står följande vinstmedel i moderbolaget:

Balanserat resultat	14 669 828
Årets resultat	15 061 781
Summa	29 731 609

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

Utdelning (11 325 350*1,10 kr aktie)	12 457 885
I ny räkning överföres	17 273 724
Summa	29 731 609



Bolagets och koncernens kassalikviditet är god och likviditetsprognoser innefattar beredskap för att klara variationer i de löpande betalningsförpliktelserna. Styrelsen bedömer därför inte att föreslagen vinstutdelning kommer att påverka koncernens och bolagets förmåga att infria sina betalningsförpliktelser negativt.

Utöver vad som ovan anförts har styrelsen övervägt andra kända förhållanden som kan ha betydelse för koncernens och bolagets ekonomiska ställning. Ingen omständighet har därvid framkommit som gör att föreslagen vinstutdelning inte framstår som försvarlig.

Beträffande koncernens och moderbolagets resultat och ställning i övrigt, hänvisas till efterföljande resultat- och balansräkningar med tillhörande noter.

Koncernens rapport över totalresultatet

MSEK	Not	2014-01-01 2014-12-31	2013-01-01 2013-12-31
Rörelsens intäkter			
Nettoomsättning	2,3	410,4	403,3
		410,4	403,3
Rörelsens kostnader			
Köpta tjänster		-5,3	-6,8
Övriga externa kostnader	4, 5	-37,7	-39,3
Personalkostnader	6	-339,6	-332,6
Avskrivningar av materiella anläggningstillgångar	12	-0,8	-0,9
		-383,4	-379,6
Rörelseresultat		27,0	23,6
Finansiella intäkter		0,2	0,3
Finansiella kostnader		-0,6	-0,1
Finansnetto	7	-0,4	0,1
Resultat före skatt		26,6	23,7
Skatt	9	-6,8	-6,1
Årets resultat		19,8	17,6
Övrigt totalresultat		0,0	-
Årets övrigt totalresultat		0,0	-
Årets totalresultat		19,8	17,6
Årets resultat hänförligt till:			
Moderbolagets aktieägare		14,7	13,1
Innehav utan bestämmande inflytande		5,1	4,6
Årets resultat		19,8	17,6
Årets totalresultat hänförligt till:			
Moderbolagets aktieägare		14,7	13,1
Innehav utan bestämmande inflytande		5,1	4,6
Årets totalresultat		19,8	17,6
Genomsnittligt antal utestående aktier		11 325 350	11 325 350
Resultat per aktie	10	1,29	1,15



Koncernens balansräkning

MSEK	Not	2014-12-31	2013-12-31
TILLGÅNGAR			
Immateriella anläggningstillgångar	11	0,6	0,6
Materiella anläggningstillgångar	12	1,2	1,9
Summa anläggningstillgångar		1,8	2,5
Kundfordringar	24	74,7	70,8
Övriga fordringar		0,2	0,4
Skattefordringar		6,2	1,5
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	14	8,0	7,3
		89,1	79,9
Likvida medel	15	29,4	35,0
Summa omsättningstillgångar		118,5	114,9
SUMMA TILLGÅNGAR		120,3	117,4
EGET KAPITAL OCH SKULDER			
Aktiekapital		1,1	1,1
Övrigt tillskjutet kapital		1,6	1,4
Balanserade vinstmedel inklusive årets resultat		9,1	28,0
Eget kapital hänförligt till moderbolagets aktieägare	16	11,8	30,6
Innehav utan bestämmande inflytande		4,6	4,8
Summa eget kapital		16,4	35,4
Långfristiga skulder			
Uppskjuten skatteskuld		0,1	0,1
Summa långfristiga skulder		0,1	0,1
Kortfristiga skulder			
Banklån	19	18,0	–
Leverantörsskulder		7,1	10,9
Övriga skulder	20	50,1	40,1
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	21	28,6	31,0
Summa kortfristiga skulder		103,8	82,0
SUMMA SKULDER		103,9	82,0
SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER		120,3	117,4

Information om koncernens ställda säkerheter och eventalförpliktelser, se not 22.

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 2013-01-01	1,1	1,2	29,3	31,7	3,9	35,6
Årets resultat	–	–	13,1	13,1	4,6	17,6
Årets övrigt totalresultat	–	–	–	–	–	–
Årets totalresultat	–	–	13,1	13,1	4,6	17,6
Utdelning	–	–	–11,3	–11,3	–3,6	–15,0
Kapitaltillskott från innehav utan bestämmande inflytande	–	–	–	–	0,1	0,1
Återköp från innehav utan bestämmande inflytande	–	–	–3,0	–3,0	–0,1	–3,1
Inbetald premie vid utfärdande av aktieoptioner	–	0,2	–	0,2	–	0,2
Utgående eget kapital 2013-12-31	1,1	1,4	28,0	30,6	4,8	35,4
Ingående eget kapital 2014-01-01	1,1	1,4	28,0	30,6	4,8	35,4
Årets resultat	–	–	14,7	14,7	5,1	19,8
Omräkningsdifferenser	–	–	0,0	0,0	0,0	0,0
Årets totalresultat	–	–	14,7	14,7	5,1	19,8
Utdelning	–	–	–17,0	–17,0	–4,5	–21,5
Kapitaltillskott från innehav utan bestämmande inflytande	–	–	–	–	0,0	0,0
Återköp från innehav utan bestämmande inflytande	–	–	–16,7	–16,7	–0,8	–17,5
Inbetald premie vid utfärdande av aktieoptioner	–	0,2	–	0,2	–	0,2
Utgående eget kapital 2014-12-31	1,1	1,6	9,1	11,8	4,6	16,4



Koncernens kassaflödesanalys

MSEK	Not	2014-01-01 2014-12-31	2013-01-01 2013-12-31
Den löpande verksamheten			
Resultat före skatt		26,6	23,7
Justering för poster som inte ingår i kassaflödet	23	3,5	3,9
Betald inkomstskatt		-11,5	-6,8
Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändring av rörelsekapital		18,6	20,8
Kassaflöde från förändringar i rörelsekapital			
Ökning (-)/Minskning (+) av rörelsefordringar		-4,4	22,3
Ökning (+)/Minskning (-) av rörelseskulder		-3,4	-12,5
Kassaflöde från förändringar i rörelsekapital		-7,8	9,8
Kassaflöde från den löpande verksamheten		10,8	30,6
Investeringsverksamheten			
Förvärv av materiella anläggningstillgångar		-0,2	0,0
Kassaflöde från investeringsverksamheten		-0,2	0,0
Finansieringsverksamheten			
Utbetald utdelning till moderbolagets aktieägare		-17,0	-11,3
Utbetald utdelning till innehav utan bestämmande inflytande		-4,5	-3,6
Banklån		18,0	-
Kapitaltillskott från innehav utan bestämmande inflytande		0,0	0,1
Återköp från innehav utan bestämmande inflytande		-12,9	-3,1
Optionsprogram		0,2	0,2
Kassaflöde från finansieringsverksamheten		-16,2	-17,8
Årets kassaflöde		-5,6	12,8
Likvida medel vid årets början		35,0	22,3
Likvida medel vid årets slut		29,4	35,0
Förändring likvida medel		-5,6	12,8



Moderbolagets resultaträkning

MSEK	Not	2014-01-01 2014-12-31	2013-01-01 2013-12-31
Rörelsens intäkter			
Nettoomsättning	2	455,4	443,3
		455,4	443,3
Rörelsens kostnader			
Köpta tjänster		-328,0	-289,2
Övriga externa kostnader	4, 5	-26,8	-28,3
Personalkostnader	6	-98,0	-116,1
Avskrivningar av materiella anläggningstillgångar	12	-0,7	-0,9
		-453,5	-434,5
Rörelseresultat		1,9	8,7
Resultat från andelar i koncernföretag		14,8	12,6
Ränteintäkter och liknande intäkter		0,5	0,6
Räntekostnader och liknande kostnader		-0,5	-0,2
Finansnetto	7	14,8	13,0
Resultat efter finansiella poster		16,7	21,8
Bokslutsdispositioner	8	-1,2	-8,5
Resultat före skatt		15,5	13,3
Skatt	9	-0,4	-0,5
Årets resultat¹⁾		15,1	12,8

¹⁾ Årets resultat överensstämmer med Årets totalresultat.

Avega Group AB har ingått skatterättslig kommission med följande dotterbolag: Avega Centro AB, Avega Enzo AB, Avega Kite AB, Avega Miundo AB, Avega Primero AB (namnändrat från Avega Modero AB) och Avega Senso AB. Avega Group AB tar således upp överskott/underskott från sina dotterbolag som ingår i kommissionen.



Moderbolagets balansräkning

MSEK	Not	2014-12-31	2013-12-31
TILLGÅNGAR			
Anläggningstillgångar			
<i>Materiella anläggningstillgångar</i>			
Inventarier	12	1,0	1,7
		1,0	1,7
<i>Finansiella anläggningstillgångar</i>			
Andelar i koncernföretag	13	22,8	5,8
		22,8	5,8
Summa anläggningstillgångar		23,8	7,5
Omsättningstillgångar			
Kortfristiga fordringar			
Kundfordringar		73,8	70,7
Fordringar hos koncernföretag		0,2	0,0
Skattefordringar		2,4	4,5
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	14	5,3	4,5
		81,7	79,7
Kassa och bank		28,9	33,1
Summa omsättningstillgångar		110,6	112,8
SUMMA TILLGÅNGAR		134,4	120,3

Avega Group AB har ingått skatterättslig kommission med följande dotterbolag: Avega Centro AB, Avega Enzo AB, Avega Kite AB, Avega Miundo AB, Avega Primero AB (namnändrat från Avega Modero AB) och Avega Senso AB. Avega Group AB tar således upp överskott/underskott från sina dotterbolag som ingår i kommissionen.



Moderbolagets balansräkning, forts.

MSEK	Not	2014-12-31	2013-12-31
EGET KAPITAL OCH SKULDER			
Eget kapital	16		
<i>Bundet kapital</i>			
Aktiekapital (1 866 670 A-aktier, 9 458 680 B-aktier)		1,1	1,1
Reservfond		0,0	0,0
		1,1	1,2
<i>Fritt eget kapital</i>			
Balanserat resultat		14,7	18,8
Årets resultat		15,1	12,8
		29,8	31,7
Summa eget kapital		30,9	32,8
Obeskattade reserver	17	0,2	0,3
Långfristiga skulder			
Skulder till koncernföretag	18	0,8	1,0
Summa långfristiga skulder		0,8	1,0
Kortfristiga skulder			
Banklån	19	18,0	–
Leverantörsskulder		6,1	8,2
Skulder till koncernföretag		50,3	55,3
Övriga kortfristiga skulder	20	15,9	9,6
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	21	12,2	13,1
Summa kortfristiga skulder		102,5	86,2
SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER		134,4	120,3
Poster inom linjen			
Ställda säkerheter	22	49,0	20,0
Eventualförpliktelser		Inga	Inga

Avega Group AB har ingått skatterättslig kommission med följande dotterbolag: Avega Centro AB, Avega Enzo AB, Avega Kite AB, Avega Miundo AB, Avega Primero AB (namnändrat från Avega Modero AB) och Avega Senso AB. Avega Group AB tar således upp överskott/underskott från sina dotterbolag som ingår i kommissionen.

Fordringar och skulder till koncernföretag nettoredovisas under 2014. Jämförelseårets fordringar och skulder till koncernföretag har därmed justerats enligt samma princip och balansomslutningen har minskat med 22,9 MSEK.



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 2013-01-01	1,1	0,0	30,1	–	31,4
Årets resultat	–	–	–	12,8	12,8
Årets övrigt totalresultat	–	–	–	–	–
Årets totalresultat	–	–	–	12,8	12,8
Utdelning	–	–	–11,3	–	–11,3
Utgående eget kapital 2013-12-31	1,1	0,0	18,8	12,8	32,8
Ingående eget kapital 2014-01-01	1,1	0,0	31,7	–	32,8
Årets resultat	–	–	–	15,1	15,1
Årets övrigt totalresultat	–	–	–	–	–
Årets totalresultat	–	–	–	15,1	15,1
Utdelning	–	–	–17,0	–	–17,0
Utgående eget kapital 2014-12-31	1,1	0,0	14,7	15,1	30,9

Avega Group AB har ingått skatterättslig kommission med följande dotterbolag: Avega Centro AB, Avega Enzo AB, Avega Kite AB, Avega Miundo AB, Avega Primero AB (namnändrat från Avega Modero AB) och Avega Senso AB. Avega Group AB tar således upp överskott/underskott från sina dotterbolag som ingår i kommissionen.



Moderbolagets kassaflödesanalys

MSEK	Not	2014-01-01 2014-12-31	2013-01-01 2013-12-31
Den löpande verksamheten			
Resultat före skatt		15,5	13,3
Justering för poster som inte ingår i kassaflödet	23	-10,2	-2,5
Betald inkomstskatt		1,2	-2,1
Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändring av rörelsekapital		6,5	8,7
Kassaflöde från förändringar i rörelsekapital			
Ökning (-)/Minskning (+) av rörelsefordringar		-4,1	39,9
Ökning (+)/Minskning (-) av rörelseskulder		5,3	-22,8
Kassaflöde från förändringar i rörelsekapital		1,2	17,1
Kassaflöde från den löpande verksamheten		7,7	25,7
Investeringsverksamheten			
Investeringar i materiella anläggningstillgångar		-	0,0
Förvärv av dotterföretag		-0,1	-
Försäljning av dotterföretag		0,1	-
Kassaflöde från investeringsverksamheten		0,0	0,0
Finansieringsverksamheten			
Utbetald utdelning till moderbolagets aktieägare		-17,0	-11,3
Banklån		18,0	-
Återköp från innehav utan bestämmande inflytande		-12,9	-3,3
Kassaflöde från finansieringsverksamheten		-11,9	-14,7
Årets kassaflöde		-4,2	11,1
Likvida medel vid årets början		33,1	22,0
Likvida medel vid årets slut		28,9	33,1
Förändring likvida medel		-4,2	11,1

Avega Group AB har ingått skatterättslig kommission med följande dotterbolag: Avega Centro AB, Avega Enzo AB, Avega Kite AB, Avega Miundo AB, Avega Primero AB (namnändrat från Avega Modero AB) och Avega Senso AB. Avega Group AB tar således upp överskott/underskott från sina dotterbolag som ingår i kommissionen.

Notförteckning

NOT

1.	Väsentliga redovisningsprinciper	70
2.	Intäkternas fördelning	72
3.	Segmentsrapportering	72
4.	Leasingavgifter	74
5.	Arvode och kostnadsersättningar till revisorer	74
6.	Anställda, personalkostnader och ledande befattningshavares ersättningar	74
7.	Finansnetto	75
8.	Bokslutsdispositioner	76
9.	Skatter	76
10.	Resultat per aktie	76
11.	Goodwill	76
12.	Inventarier	76
13.	Andelar i koncernföretag	77
14.	Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	78
15.	Likvida medel	78
16.	Eget kapital	78
17.	Obeskattade reserver	79
18.	Långfristiga skulder till koncernföretag	79
19.	Banklån	79
20.	Övriga skulder	79
21.	Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	79
22.	Ställda säkerheter och eventalförpliktelser	79
23.	Specifikationer till kassaflödesanalys	79
24.	Finansiella risker och riskhantering	80
25.	Närstående	81
26.	Händelser efter balansdagen	81
27.	Viktiga uppskattningar och bedömningar	81
28.	Uppgifter om moderbolaget	81

Noter

(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) 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 27 mars 2015.

Värderingsgrunder tillämpade vid upprättandet av de finansiella rapporterna och klassificering

Tillgångar och skulder är värderade till anskaffningsvärden. Omsättningstillgångar och kortfristiga skulder består i allt väsentligt enbart av belopp som förväntas återvinnas eller betalas inom tolv månader från balansdagen. Övriga tillgångar och skulder redovisas som anläggningstillgångar respektive långfristiga skulder.

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.

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.

Upskattningarna 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.

Koncernens redovisningsprinciper

Nedan beskrivs mer väsentliga redovisningsprinciper som har tillämpats. Dessa principer har tillämpats konsekvent för presenterade år, om inte annat anges.

Ändrade redovisningsprinciper

IFRS 10 Koncernredovisning, IFRS 11 Samarbetsarrangemang samt IFRS 12 Upplysningar om andelar i andra företag tillämpas från och med den 1 januari 2014. Inga nya eller omarbetade IFRS som trätt i kraft under 2014 har någon effekt på koncernens redovisning utan har endast påverkat upplysningskraven.

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. Nya eller ändrade IFRS med tillämpning från och med 2015 bedöms inte ha någon väsentlig effekt på de finansiella rapporterna.

Segmentsrapportering

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.

Koncernredovisning

Dotterföretag

Dotterföretag är alla företag över vilka koncernen har bestämmande inflytande. Koncernen kontrollerar ett företag när den exponeras för eller har rätt till rörlig avkastning från sitt innehav i företaget och har möjlighet att påverka avkastningen genom sitt inflytande i företaget. Dotterföretag inkluderas i koncernredovisningen från och med den dag då det bestämmande inflytandet överförs till koncernen. De exkluderas ur koncernredovisningen från och med den dag då det bestämmande inflytandet upphör.

Förvärvsmetoden används för redovisning av koncernens rörelseförvärv. Köpeskillingen för förvärvet av ett dotterföretag utgörs av verkligt värde på överlåtna tillgångar, skulder och de aktier som emitterats av koncernen. Villkorad köpeskillning redovisas till verkligt värde vid förvärvstidpunkten. I de fall den villkorade köpeskillingen är klassificerad som egetkapitalinstrument, görs ingen omvärdering och reglering görs inom eget kapital. För övriga villkorade köpeskillningar omvärderas dessa vid varje rapporttidpunkt och förändringen redovisas i årets resultat. Förvärvsrelaterade utgifter kostnadsförs när de uppstår. Identifierbara förvärvade tillgångar och övertagna skulder i ett rörelseförvärv, värderas inledningsvis till verkligt värde på förvärvsdagen. För varje förvärv avgör koncernen om innehav utan bestämmande inflytande i det förvärvade företaget redovisas till verkligt värde eller till innehavets proportionella andel av det förvärvade företags nettotillgångar.

Som goodwill redovisas det belopp varmed köpeskillning, eventuellt innehav utan bestämmande inflytande samt verkligt värde per förvärvsdagen på tidigare egetkapitalandel i det förvärvade företaget överstiger verkligt värde på identifierbara förvärvade nettotillgångar. Om beloppet understiger verkligt värde för det förvärvade dotterföretagets tillgångar, vid förvärv till lågt pris, redovisas mellanskillnaden direkt i resultaträkningen.

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.

Transaktioner med innehav utan bestämmande inflytande

Avega Group behandlar transaktioner med innehavare utan bestämmande inflytande som transaktioner med koncernens aktieägare. Vid förvärv från innehavare utan bestämmande inflytande redovisas skillnaden mellan erlagd köpeskilling och den faktiskt förvärvade andelen av det redovisade värdet på dotterföretagets nettotillgångar i eget kapital.

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 erhållas, med avdrag för lämnade rabatter.

Finansiella intäkter och kostnader

Finansiella intäkter består av ränteintäkter på investerade medel. Finansiella kostnader består av räntekostnader på lån. Låneutgifter redovisas i resultatet med tillämpning av effektivräntemetoden.

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 skattepliktigt resultat. Vidare beaktas inte heller temporära skillnader hänförliga till andelar i dotterföretag 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 realiserats, förfaller eller bolaget förlorar kontrollen över dem. En finansiell skuld tas bort från koncernens balansräkning när förpliktelsen i avtalet fullgjorts.

Lånefordringar och kundfordringar

Kundfordringar är finansiella tillgångar som inte är derivat, kundfordringar redovisas till det belopp som beräknas inflyta, dvs. efter avdrag för osäkra fordringar. Nedskrivning av kundfordringar sker genom individuell bedömning av respektive fordran. När förlusten är konstaterad ombokas reserveringen till konstaterade kundförluster.

Övriga skulder

Skulder till kreditinstitut redovisas inledningsvis till verkligt värde, netto efter transaktionskostnader. Upplåning redovisas därefter till upplupet anskaffningsvärde och eventuell skillnad mellan erhållet belopp (netto efter transaktionskostnader) och återbetalningsbeloppet redovisas i rapporten över totalresultatet fördelat över låneperioden, med tillämpning av effektivräntemetoden. Det verkliga värdet på kortfristig upplåning motsvarar dess redovisade värde, eftersom diskonterings-effekten inte är väsentlig.

Leverantörsskulder värderas till upplupet anskaffningsvärde. Leverantörsskulders förväntade löptid är kort, varför skulden redovisas till nominellt belopp utan diskontering. Långfristiga skulder har en förväntad löptid längre än ett år medan kortfristiga har en löptid kortare än ett år.

Materiella anläggningstillgångar

Materiella anläggningstillgångar redovisas i koncernen till anskaffningsvärde efter avdrag för ackumulerade avskrivningar och eventuella nedskrivningar. I anskaffningsvärdet ingår inköpspriset samt utgifter 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 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

forts. Not 1

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 är 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

Företaget har utfärdat eget kapitalreglerade optioner till anställda. Då de anställda betalat marknadsmässigt pris vid optionernas utfärdande redovisas ingen personalkostnad i enlighet med IFRS 2 Aktierelaterade ersättningar.

Moderbolagets redovisningsprinciper

Moderbolaget har upprättat sin årsredovisning enligt årsredovisningslagen (1995:1554) och Rådet för finansiell rapporterings rekommendation RFR 2 Redovisning för juridisk person. Även utgivna uttalanden från Rådet för finansiell rapportering gällande 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, tryckgandelagen 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.

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 finansiella intäkter och kostnader och eget kapital.

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.

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 samtliga koncernbidrag som bokslutsdispositioner enligt RFR 2 alternativregeln. Lämnade aktieägartillskott redovisas som en ökning av andelar i dotterföretag.

NOT 2 INTÄKTERNAS FÖRDELNING

	Koncernen		Moderbolaget	
Nettoomsättning	2014	2013	2014	2013
Tjänsteuppdrag	410,4	403,3	455,4	443,3
Totalt	410,4	403,3	455,4	443,3

NOT 3 SEGMENTSRAPPORTERING

Företagsledningen har fastställt rörelsesegmenten baserat på den information som behandlas av den högste verkställande beslutsfattaren (koncernchefen). Verksamheten bedöms utifrån ett geografiskt perspektiv med indelning på var verksamheten finns, Stockholm, Öresund och Väst. Inom segment övrigt redovisas affärsverksamhet som inte ingår i befintliga segment och som inte uppfyller de kvantitativa gränsvärden som krävs för att särredovisas som eget segment enligt IFRS 8. De rörelsesegment för vilka information ska 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.

Intäkter per typ av tjänsteuppdrag kan inte tas fram utan orimlig kostnad vilket är skälet till att upplysningar enligt IFRS 8.32 inte har lämnats.

forts. Not 3

Koncernens rörelsessegment	Stockholm		Öresund		Väst		Övrigt		Koncernen	
	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013
Nettoomsättning från externa kunder	361,6	356,4	31,1	34,8	15,8	12,1	1,9	–	410,4	403,3
Total nettoomsättning	361,6	356,4	31,1	34,8	15,8	12,1	1,9	–	410,4	403,3
Köpta tjänster	–5,1	–6,6	–0,1	–0,2	–0,1	–0,1	0,0	–	–5,3	–6,8
Övriga externa kostnader	–28,9	–31,4	–4,9	–5,2	–2,8	–2,7	–1,1	–	–37,7	–39,3
Personalkostnader	–298,9	–292,8	–23,7	–26,2	–12,8	–13,6	–4,2	–	–339,6	–332,6
Avskrivningar av materiella anläggningstillgångar	–0,8	–0,9	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	–	–0,8	–0,9
Rörelseresultat	27,9	24,7	2,4	3,1	0,1	–4,3	–3,4	–	27,0	23,6
Finansiella intäkter									0,2	0,3
Finansiella kostnader									–0,6	–0,1
Finansnetto									–0,4	0,1
Resultat efter finansiella poster									26,6	23,7
Skatt									–6,8	–6,1
Årets resultat									19,8	17,6
Övriga upplysningar										
Investeringar i anläggningstillgångar	–	0,0	–	–	–	–	0,2	–	0,2	0,0

Samtliga anläggningstillgångar i koncernen finns i Sverige med undantag för 0,2 MSEK som avser anläggningstillgångar i Norge.

Geografiska områden Intäkter från externa kunder

Koncernen	2014	2013
Sverige	398,0	393,1
Danmark	8,8	8,6
Finland	–	0,7
Norge	2,0	–
Tyskland	1,6	0,8
England	–	0,1
Totalt	410,4	403,3

NOT 4 LEASINGAVGIFTER

	Koncernen		Moderbolaget	
	2014	2013	2014	2013
Leasingavgifter	3,2	3,5	0,8	1,2

Avega Groups redovisade leasingavgifter avser bilar. Per 2014-12-31 leasade koncernen 47 (63) bilar. Varje enskilt leasingavtal löper på 36 månader med möjlighet till förtidslösen. Avtalen redovisas som operationella leasingavtal.

NOT 5 ARVODE OCH KOSTNADERSÄTTNINGAR TILL REVISORER

	Koncernen		Moderbolaget	
KPMG AB	2014	2013	2014	2013
Revisionsuppdrag	0,3	0,5	0,3	0,5
Skatterådgivning	0,1	0,1	0,1	0,1
Övriga uppdrag	0,1	0,1	0,1	0,1
Totalt	0,5	0,7	0,5	0,7

Med revisionsuppdrag avses granskning av årsredovisningen och redovisningen 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	2014	2013
Löner och ersättningar m m	226,1	218,4
Pensionskostnader	28,6	28,4
Sociala avgifter	78,5	78,3
Totalt	333,2	325,1

6.2 Medelantalet anställda

	2014	varav män ¹⁾	2013	varav män ¹⁾
Moderbolaget (Sverige)	95	71%	113	69%
Dotterföretag (Sverige)	265	75%	249	74%
Dotterföretag (Norge)	4	75%	–	–
Koncernen totalt	364	74%	361	73%

¹⁾ Andel män beräknas vid årets utgång.

6.3 Könsfördelning i företagsledningen

	2014-12-31 Andel kvinnor	2013-12-31 Andel kvinnor
Moderbolaget		
Styrelsen	60%	40%
Övriga ledande befattningshavare ¹⁾	25%	11%
Koncernen totalt		
Styrelsen	60%	40%
Övriga ledande befattningshavare ¹⁾	25%	11%

¹⁾ En (två) 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

	Ledande befattningshavare (9 personer) ^{1),2)}	Övriga anställda	Totalt
Moderbolaget 2014			
Löner och andra ersättningar	13,2	51,9	65,1
Sociala kostnader	7,3	24,9	32,2
varav pensionskostnader	2,7	6,8	9,5

	Ledande befattningshavare (9 personer) ^{1),2)}	Övriga anställda	Totalt
Moderbolaget 2013			
Löner och andra ersättningar	10,2	64,7	74,9
Sociala kostnader	6,1	31,7	37,8
varav pensionskostnader	2,4	8,4	10,8

¹⁾ Här ingår ersättningar till en (två) ledande befattningshavare som utbetalats i 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	Lön, styrelse- arvode	Pensions- kostnad	Total
2014			
Styrelsens ordförande – Anna Söderblom	290	–	290
Styrelseledamot – Katarina G Bonde	135	–	135
Styrelseledamot – Lars Erik Eriksson	135	–	135
Styrelseledamot – Gunnel Tolfes	135	–	135
Verkställande direktör – Jan Rosenholm ¹⁾	4 148	965	5 113
Andra ledande befattningshavare (8 pers) ^{2) 3)5)}	8 395 ⁴⁾	1 688	10 083
Ersättning från moderbolaget	7 285	1 436	8 721
Ersättning från dotterföretag	1 110	252	1 362
Totalt	13 238	2 653	15 891
Ersättning från moderbolaget	12 128	2 401	14 529
Ersättning från dotterföretag	1 110	252	1 362

forts. Not 6

KSEK 2013	Lön, styrelse- arvode	Pensions kostnad	Totalt
Styrelsens ordförande – Anna Söderblom	275	–	275
Styrelseledamot – Göran E Larsson	120	–	120
Styrelseledamot – Lars-Erik Eriksson	120	–	120
Styrelseledamot – Gunnel Tolfes	120	–	120
Verkställande direktör – Jan Rosenholm	2 100	747	2 847
Andra ledande befattningshavare (8 pers)	7 450	1 647	9 097
Ersättning från moderbolaget	5 830	1 257	7 087
Ersättning från dotterföretag	1 620	390	2 010
Totalt	10 185	2 394	12 579
Ersättning från moderbolaget	8 565	2 004	10 569
Ersättning från dotterföretag	1 620	390	2 010

¹⁾ Lön, pension och avgångsvederlag för avgående verkställande direktör som kostnadsförts 2014 men utbetalas under 2015 ingår med 2,4 MSEK. Under 2014 utgick rörlig ersättning med 278 (–) KSEK.

²⁾ Antal andra ledande befattningshavare var vid årets utgång 7 personer. I kostnaden för andra ledande befattningshavare ingår 1 855 KSEK motsvarande grundlön till 2 andra ledande befattningshavare som per den 31 december 2014 inte längre var operativt verksamma inom Avega Group.

³⁾ En ledande befattningshavare har arbetat på konsultbasis under 2014. För information om ersättningar, se not 25 Närstående. Fr om 2014-12-31 är den ledande befattningshavaren anställd i Avega Group.

⁴⁾ Under 2014 utgick rörlig ersättning med 1 513 (–) KSEK.

⁵⁾ Jonas Bergh utsågs till vice VD i mars 2014 men har under året endast erhållit lön och andra ersättningar i egenskap av annan ledande befattning.

6.6 Ledande befattningshavares-avgångsvederlag och optionsprogram

Avgångsvederlag

Mellan bolaget och tidigare VD gäller en ömsesidig uppsägningstid om 12 månader. Avgångsvederlag för avgående VD är 6 månadslöner. Mellan bolaget och övriga ledande befattningshavare gäller en ömsesidig uppsägningstid om 6 månader. För tillträdande VD är uppsägningstiden från bolagets sida 12 månader och från verkställande direktörens sida 6 månader. För tillträdande VD utgår inget avgångsvederlag.

Optionsprogram

Dotterbolaget Avega Kite AB har ett optionsprogram som löper t.o.m maj månad 2015. Antalet aktier i Avega Kite AB är 1 000 000 och optionsprogrammet ska emittera högst 150 000 teckningsoptioner. Teckningsoptionerna gavs ut mot en marknadsmässig premie och varje teckningsoption ger rätt till teckning av en aktie i Avega Kite AB till en teckningskurs om 4,86 kronor. Avega Kite AB utgör 3% av Avega Groups totala omsättning.

I maj 2013 beslutades att inrätta ett optionsprogram om totalt 566 266 teckningsoptioner i syfte att behålla och rekrytera kompetenta och engagerade medarbetare. Vid fullt utnyttjande av samtliga teckningsoptioner kommer

Bolagets aktiekapital att öka med totalt högst 56 626,60 kronor fördelat på 566 266 aktier, var och en med ett kvotvärde om 0,10 SEK motsvarande en utspädningseffekt om maximalt 4,8 procent (2,4 procent per delprogram). Optionsprogrammet är uppdelat på två delprogram om 283 133 optioner var. Delprogram 1 har teckningsperiod 2013-11-01--2013-11-30 och delprogram 2 har teckningsperiod 2014-11-01--2014-11-30.

Köpooptionerna för Delprogram 1 har överlåtits till ett pris av 1,25 SEK per köpooption, vilket motsvarar värdet på optioner enligt extern värdering. Programmet tecknades till 57 procent. Lösenkursen för köpooptionerna uppgår till 30,25 SEK med en lösenperiod 2016-05-01--2016-05-31.

Köpooptionerna för Delprogram 2 har överlåtits till ett pris av 1,05 SEK per köpooption, vilket motsvarar marknadsvärdet på optionerna enligt extern värdering. Programmet tecknades till 85 procent. Lösenkursen för köpooptionerna uppgår till 22,22 SEK med lösenperiod 2017-05-01--2017-05-31.

Skulle teckningsoptionsinnehavaren sluta sin anställning innan avtalstidens slut får teckningsoptionsinnehavaren behålla teckningsoptionerna. Utfärdade köpooptioner har inte medfört någon utspädningseffekt per 31 december 2014. Aktiekursen per 30 december 2014 uppgick till 18,70 SEK.

NOT 7 FINANSNETTO

Koncernen	2014	2013
Ränteintäkter	0,2	0,3
Finansiella intäkter	0,2	0,3
Räntekostnader	–0,6	–0,1
Finansiella kostnader	–0,6	–0,1
Finansnetto	–0,4	0,1
Moderbolaget	2014	2013
Anticiperad utdelning	21,3	17,4
Nedskrivning	–6,5	–4,7
Resultat från andelar i koncernföretag	14,8	12,6
Ränteintäkter koncernföretag	0,3	0,3
Ränteintäkter övriga	0,2	0,3
Finansiella intäkter	0,5	0,6
Räntekostnader koncernföretag	0,0	–0,1
Räntekostnader, övriga	–0,5	–0,1
Finansiella kostnader	–0,5	–0,2
Finansnetto	14,8	13,0

NOT 8 BOKSLUTSDISPOSITIONER

Moderbolaget	2014	2013
Återföring överavskrivningar	0,1	–
Koncernbidrag	–1,3	–8,5
Total	–1,2	–8,5

NOT 9 SKATTER

Redovisat i rapporten över totalresultat

	Koncernen		Moderbolaget	
	2014	2013	2014	2013
Aktuell skattekostnad	–6,8	–6,1	–0,4	–0,5
Totalt redovisad skattekostnad	–6,8	–6,1	–0,4	–0,5

Avstämning av effektiv skatt

	Koncernen		Moderbolaget	
	2014	2013	2014	2013
Redovisat resultat före skatt	26,6	23,7	15,5	13,3
Skatt enligt gällande skattesats för moderbolaget (22%)	–5,9	–5,2	–3,4	–2,9
<i>Skatteeffekt av</i>				
Ökning/Minskning av underskotts-avdrag utan motsvarande aktivering av uppskjuten skatt	–0,2	–0,2	–	–
Ej skattepliktiga intäkter	0,0	0,0	0,0	0,0
Ej avdragsgilla kostnader	–0,7	–0,7	–1,7	–1,4
Anteciperad utdelning	–	–	4,7	3,8
Redovisad effektiv skatt	–6,8	–6,1	–0,4	–0,5

Redovisat i balansräkningen

Redovisade uppskjutna skatteskulder

Koncern	2014	2013
Materiella anläggningstillgångar	0,1	0,1
Skatteskulder	0,1	0,1

NOT 10 RESULTAT PER AKTIE

	Före utspädning		Efter utspädning	
	2014	2013	2014	2013
Årets resultat hänförligt till moderbolaget, MSEK	14,7	13,1	14,7	13,1
Genomsnittligt antal aktier	11 325 350	11 325 350	11 325 350	11 325 350
Resultat per aktie, SEK	1,29	1,15	1,29	1,15

Ingen utspädning finns, vilket innebär att resultatmättet före och efter utspädning är identiska.

NOT 11 GOODWILL

Koncernen

	2014-12-31	2013-12-31
<i>Ackumulerade anskaffningsvärden</i>		
Ingående redovisat värde	0,6	0,6
Utgående redovisat värde	0,6	0,6

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

NOT 12 INVENTARIER

	Koncernen		Moderbolaget	
	2014-12-31	2013-12-31	2014-12-31	2013-12-31
<i>Ackumulerade anskaffningsvärden</i>				
Ingående balans	8,2	8,2	8,0	8,0
Årets anskaffningar	0,2	0,0	0,0	0,0
Utgående balans	8,4	8,2	8,0	8,0
<i>Ackumulerade avskrivningar</i>				
Ingående balans	–6,3	–5,4	–6,3	–5,4
Årets avskrivningar	–0,8	–0,9	–0,7	–0,9
Utgående balans	–7,2	–6,3	–7,0	–6,3
Ingående redovisat värde	1,9	2,8	1,7	2,6
Utgående redovisat värde	1,2	1,9	1,0	1,7

NOT 13 ANDELAR I KONCERNFÖRETAG

Specifikation av moderbolagets direkta innehav av andelar i dotterföretag

Dotterföretag / Organisationsnummer / Säte	Antal andelar	Kapital- andel %	Redovisat värde KSEK	
			2014-12-31	2013-12-31
Avega Affero AB, 556808-3892	100 000	100	2 290,1	90,1
Avega Ageva AB, 556855-6582	1 000	100	100	100
Avega Amplio AB, 556940-2687	400	80	40	40
Avega Aqilo AB, 556798-0973	100 000	100	802,9	802,9
Avega Assimi AB, 556940-2786	500	100	50	42,5
Avega Centro AB, 556625-4297	1 000	100	100	100
Avega Dinamiko AB, 556919-4755	80 000	80	80	70
Avega Effectus AB, 556990-3536	380	76	38	–
Avega Enzo AB, 556769-1059	1 000	100	100	100
Avega Intressenter AB, 556919-4557	50 000	100	50	50
Avega Kipeo AB, 556732-6680	991 500	99,15	16 221	2 127
Avega Kite AB, 556752-0951	1 000 000	100	100	100
Avega Mare AB, 556732-6300	1 000	100	100,1	90,1
Avega Miundo AB, 556764-2359	1 000	100	100	100
Avega Primero AB, 556661-3864 ¹⁾	10 000	100	710,1	710
Avega Nadir AB, 556855-6640	1 000	100	210,1	90,1
Avega Nevo AB, 556624-1583	800	80	80	80
Avega Norge AS, 913 503 120	70 000	70	76	–
Avega Nyota AB, 556940-2679	400	80	40	40
Avega Optus AB, 556732-6292	–	–	–	100
Avega Primo AB, 556752-0845	–	–	–	100
Avega Princip AB, 556808-3900	90 100	90,1	90,1	90,1
Avega Proferio AB, 556854-3879	70 000	70	70	70
Avega Qualito AB, 556855-6574	100	100	100	100
Avega Qurio AB, 556723-6996	640 000	64	64	64
Avega RG Consulting AB, 556785-8005	–	–	–	100
Avega Senso AB, 556661-2213	1 000	100	100	100
Avega Scire AB, 556855-6632	800	80	870	70
Avega Strategy AB, 556801-2578	100 000	100	100	100
Avega Väst AB, 556756-1286 ²⁾	910	90,1	90,1	90,1
Avega Zenit AB, 556612-1025	–	–	–	100
Totalt			22 773	5 817

¹⁾ Namnändrat från Avega Modero AB.

²⁾ Under namnändring till Avega Catalyst AB.

Samtliga dotterbolag har säte i Stockholm med undantag för Avega Effectus AB som har säte i Göteborg och Avega Norge AS som har säte i Oslo.

Kapitalandel överensstämmer med rösträttsandel.

Andelar i koncernföretag, MSEK

Moderbolaget	2014	2013
Ingående anskaffningsvärde	5,8	2,8
Aktieägartillskott	6,1	4,4
Nedskrivning aktier i dotterbolag	–6,4	–4,7
Under året avyttrade bolag	–0,4	–
Under året nystartade bolag samt förvärv från innehav utan bestämmande inflytande	17,7	3,3
Utgående anskaffningsvärde	22,8	5,8
Redovisat värde den 31 december	22,8	5,8

Under 2014 har Avega Group AB lämnat aktieägartillskott till Avega Norge AS, Avega Väst AB, Avega Assimi AB och Avega Dinamiko AB.

Nedskrivning av aktier har skett under 2014 i Avega Norge AS, Avega Väst AB, Avega Assimi AB, Avega Dinamiko AB och Avega Mare AB. Nedskrivningsprövning efter lämnade aktieägartillskott för förlusttäckning resulterade i nedskrivning av ovan nämnda dotterbolag förutom vad gäller Avega Mare AB. I Avega Mare AB förvärvades resterande 9,9 procent under året och därefter gjordes nedskrivning till ett belopp motsvarande aktiekapitalet, bolaget är vilande. Ingen goodwill eller andra övervärden finns hänförliga till dessa dotterbolag.

Dotterbolagen Avega Optus AB, Avega Primo AB, Avega RG Consulting AB och Avega Zenit AB har under 2014 avyttrats för likvidation. Samtliga bolag var vilande vid avyttringen.

Nystartade bolag under året är Avega Norge AS och Avega Effectus AB.

Finansiell information avseende dotterföretag med väsentliga innehavare utan bestämmande inflytande

Avega Group tillämpar en incitamentsmodell där nyckelpersoner kan erbjudas deläggande i koncernens dotterbolag. Modellen är del av en strategi att attrahera entreprenöriella personer som utvecklar nya marknadserbjudanden inom koncernen. Avega Group har genom aktieägaravtal möjlighet att förvärva samtliga aktier från övriga delägare vid vissa tidpunkter och då förutsättningarna i avtalet uppfyllts. Samtliga dotterbolag med innehav utan bestämmande inflytande har hembudsklausul i bolagsordningen. Under 2014 förvärvades andelar i totalt sju dotterbolag: Avega Affero, Avega Assimi, Avega Dinamiko, Avega Mare, Avega Nadir, Avega Kipeo och Avega Scire.

Det totala ägandet för innehavare utan bestämmande inflytande uppgår till 4,6 MSEK av vilka 2,9 MSEK härrör från Avega Qurio AB.

forts. Not 13

Nedan visas finansiell information i sammandrag för Avega Qurio AB. Informationen avser belopp före koncerninterna elimineringar.

Sammandragen information från balansräkningen, MSEK

	Avega Qurio AB	
	2014	2013
Omsättningstillgångar	17,6	15,2
Summa tillgångar	17,6	15,2
Kortfristiga skulder	9,5	9,2
Summa skulder	9,5	9,2
Nettotillgångar	8,1	6,0

Sammandragen information om resultatet och totalresultat, MSEK

	Avega Qurio AB	
	2014	2013
Intäkter	66,7	53,2
Årets resultat	8,0	5,9
Summa totalresultat	8,0	5,9
Summa totalresultat hänförligt till innehavare utan bestämmande inflytande	2,9	2,1
Utbetald utdelning till innehav utan bestämmande inflytande	2,1	2,0

Kassaflödesanalys i sammandrag, MSEK

	Avega Qurio AB	
	2014	2013
Kassaflöde från den löpande verksamheten	6,6	5,0
Kassaflöde från finansieringsverksamheten	-5,9	-5,5
Förändring av likvida medel	0,7	-0,5
Likvida medel vid årets början	9,7	10,2
Likvida medel vid årets slut	10,4	9,7

NOT 14 FÖRUTBETALDA KOSTNADER OCH UPPLUPNA INTÄKTER

	Koncernen		Moderbolaget	
	2014-12-31	2013-12-31	2014-12-31	2013-12-31
Förutbetalad hyra	1,9	1,9	1,8	1,8
Förutbetalda pensionsförsäkringar	2,6	2,5	0,9	0,8
Upplupna intäkter	0,6	0,3	0,6	0,3
Övriga förutbetalda kostnader	2,9	2,6	2,0	1,6
Totalt	8,0	7,3	5,3	4,5

NOT 15 LIKVIDA MEDEL

Koncernen	2014-12-31	2013-12-31
Kassa och banktillgodohavanden	29,4	35,0
Totalt	29,4	35,0

Bolaget har en outnyttjad, kontrakterad checkräkningskredit om 30 MSEK (10 MSEK). Bolaget har inga placerade medel på bokslutsdagen 2014-12-31.

NOT 16 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 1 866 670 aktier av serie A som ger rätt till tio röster per aktie och 9 458 680 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.

Utdelning

Efter balansdagen har styrelsen föreslagit följande utdelning. Utdelningen blir föremål för fastställelse på årsstämman den 4 maj 2014.

	2014-12-31	2013-12-31
<i>Ordinarie utdelning</i>		
1,10 kr per stamaktie (1,50 kr)	12,5	17,0
Totalt	12,5	17,0

Utbetald utdelning under 2014 uppgick till 17 MSEK, motsvarande 1,50 kr per aktie.

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 17 OBESKATTADE RESERVER

Moderbolaget	2014-12-31	2013-12-31
Ackumulerade avskrivningar utöver plan:		
<i>Inventarier</i>		
Ingående balans	0,3	0,3
Årets återföring avskrivningar utöver plan	-0,1	0,0
Utgående balans	0,2	0,3
Redovisat värde den 31 december	0,2	0,3

NOT 18 LÅNGFRISTIGA SKULDER TILL KONCERNFÖRETAG

Moderbolaget	2014-12-31	2013-12-31
Skuld till dotterbolag inom den skatterättsliga kommissionen	0,8	1,0
Totalt	0,8	1,0

Avega Group AB ingår i skatterättslig kommission med följande dotterbolag: Avega Centro AB, Avega Enzo AB, Avega Miundo AB, Avega Primero (namnändrat från Avega Modero AB), Avega Senso AB, Avega Kite AB och har en långfristig skuld till dotterbolagen. Under 2014 har de vilande dotterbolagen Avega Primo AB och Avega Zenit AB lämnat kommissionen samt avyttrats för likvidation.

NOT 19 BANKLÅN

	Koncernen		Moderbolaget	
	2014-12-31	2013-12-31	2014-12-31	2013-12-31
Banklån	18,0	–	18,0	–
Totalt	18,0	–	18,0	–

Banklånen löper med en rörlig ränta och amorteras i sin helhet under första kvartalet år 2015.

NOT 20 ÖVRIGA SKULDER

	Koncernen		Moderbolaget	
	2014-12-31	2013-12-31	2014-12-31	2013-12-31
Moms	19,5	15,7	5,0	3,7
Resultatlön	18,3	17,8	3,6	3,8
Personalskatt	6,0	5,5	1,7	1,5
Övrigt	6,3	1,1	5,6	0,6
Totalt	50,1	40,1	15,9	9,6

NOT 21 UPPLUPNA KOSTNADER OCH FÖRUTBETALDA INTÄKTER

	Koncernen		Moderbolaget	
	2014-12-31	2013-12-31	2014-12-31	2013-12-31
Upplupen semesterlön	9,2	9,1	2,3	2,6
Upplupna sociala avgifter	5,7	5,3	1,6	1,5
Upplupen särskild löneskatt	7,0	7,1	2,2	2,7
Förutbetalda intäkter	2,2	3,5	2,2	3,4
Övrigt	4,5	6,0	3,9	2,9
Totalt	28,6	31,0	12,2	13,1

NOT 22 STÄLLDA SÄKERHETER OCH EVENTUALFÖRPLIKTELSE

	Koncernen		Moderbolaget	
	2014-12-31	2013-12-31	2014-12-31	2013-12-31
Företagsinteckningar	30,0	20,0	30,0	20,0
Andra ställda säkerheter	0,0	–	19,0	–

Företagsinteckningar om 30,0 (20,0) MSEK har ställts som säkerhet för checkräkningskredit.

Som säkerhet för banklån har pantförskrivits aktier i dotterbolag till ett redovisat värde av 19,0 (–) MSEK i moderbolaget.

NOT 23 SPECIFIKATIONER TILL KASSAFLÖDESANALYS

Justeringar för poster som inte ingår i kassaflödet

	Koncernen		Moderbolaget	
	2014	2013	2014	2013
Av- och nedskrivningar	0,8	0,9	7,2	5,6
Koncernbidrag	–	–	1,3	8,5
Reserv för engångskostnader	2,4	2,9	2,4	0,8
Anteciperad utdelning	–	–	-21,3	-17,4
Övrigt	0,3	0,1	0,2	–
Totalt	3,5	3,9	-10,2	-2,5

NOT 24 FINANSIELLA RISKER OCH RISKHANTERING

Avega Group-koncernen är genom sin verksamhet exponerad för olika finansiella risker: finansierings- och likviditetsrisk, marknadsrisk (valutarisk och ränterisk) samt kreditrisk. Styrelsen fastställer årligen en finanspolicy, vilken utgör ramverket för hantering av finansiella risker och finansiella aktiviteter. Moderbolaget har det övergripande ansvaret för Koncernens finansiella riskhantering.

Finansierings- och likviditetsrisk

Med finansieringsrisk menas risken att finansiering av koncernens kapitalbehov försvåras eller fördyras. Likviditetsrisken avser risken att koncernen och dess bolag inte har tillräcklig betalningsberedskap för förutsedda och/eller oförutsedda utgifter.

Likvida medel definieras som kassa och bank, outnyttjade, kontrakterade checkräkningskrediter samt placerade medel som kan frigöras inom tre bankdagar. Den likvida handelsberedskapen skall normalt täckas av bolagets kassa och checkräkningskredit.

Likviditeten för koncernen följs upp löpande och samtliga rörelsedrivande bolag i Sverige tillhör en gemensam cashpool. För att kunna säkerställa en god betalningsförmåga på kort sikt, är det Avega Groups målsättning att likvida medel vid varje tidpunkt uppgår till motsvarande en månads löneutbetalning för koncernen i likvida medel. Investeringar av långsiktig art kan finansieras med egna medel alternativt med extern långfristig finansiering.

Kreditrisk

Bolagets kundfordringar är förknippade med kreditrisk. Den allra största delen av Avega Groups uppdrag faktureras månadsvis på löpande räkning. För att säkerställa betalning från kund genomförs alltid en sund och affärsmässig kreditbedömning på alla nya kunder som klassas som små och medelstora företag. Storleken på respektive kunds kreditrisk bedöms individuellt. 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. Under 2014 var det en kund som stod för 75,5 MSEK av omsättningen inom segment Stockholm vilket motsvarar 18 procent av koncernens omsättning. De tio största kunderna står för 55 (56) procent av kundfordringarna.

Historiskt har koncernen haft mycket låga kostnader för kundförluster och någon nedskrivning av kundfordringar per balansdagen 2014-12-31 har inte bedömts nödvändig.

Åldersanalys, förfallna ej nedskrivna kundfordringar

Redovisat värde ej nedskr. fordringar	2014-12-31	2013-12-31
Ej förfallna kundfordringar	65,0	53,3
Förfallna kundfordringar 0–30 dgr	9,1	16,4
Förfallna kundfordringar > 30–90 dgr	0,6	0,4
Förfallna kundfordringar > 90–180 dgr	0,0	0,6
Totalt	74,7	70,8

Marknadsrisker

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

Ränterisk

Med ränterisk avses risken att förändrade marknadsräntor påverkar koncernens räntenetto negativt. Koncernens ränteintäkter och räntekostnader är i allt väsentligt beroende av förändringar av svenska marknadsräntor.

Koncernens räntebärande skulder uppgick 2014-12-31 till 18,0 (–) MSEK och avser kortfristigt banklån som upptogs i september 2014 i samband med förvärv av andelar från innehav utan bestämmande inflytande. Lånet löpte till rörlig ränta och har amorterats i sin helhet under första kvartalet 2015.

Valutarisk

Förändrade valutakurser påverkar koncernens resultat och eget kapital på olika sätt:

- Resultatet påverkas när försäljning och inköp är i olika valutor (transaktionsexponering).
- Resultatet påverkas när tillgångar och skulder är i olika valutor (omräkningsexponering).
- Resultatet påverkas när utländska dotterbolags resultaträkningar räknas om till svenska kronor (omräkningsexponering).
- Det egna kapitalet påverkas när utländska dotterbolags nettotillgångar räknas om till svenska kronor (omräkningsexponering i balansräkningen).

Koncernens transaktionsexponering är minimal, då huvuddelen av verksamheten bedrivs i Sverige. Avega Group har sedan 2014 ett nystartat dotterbolag i Norge och utsätts därmed för omräkningsexponering. Då Avega Group bedömer att valutaexponeringen för närvarande är begränsad finns inget behov av att utnyttja derivatinstrument för att täcka risker avseende valutakursförändringar.

Kapitalrisk

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. Styrelsens målsättning är att Koncernens soliditet skall uppgå till lägst 25 procent. Vid utgången av 2014 uppgick soliditeten till 13,6 (30,2) procent. Minskningen förklaras till stor del av den redovisningsmässiga effekten av utköp av andelar från innehav utan bestämmande inflytande under 2014.

För att upprätthålla eller justera kapitalstrukturen kan Avega Group förändra den utdelning som betalas till aktieägarna, återbeta kapital till aktieägarna, utfärda nya aktier, återköpa egna aktier eller sälja tillgångar för att betala skulder. 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. Under de senaste tre åren har den utbetalda utdelningen i genomsnitt uppgått till ca 46 procent av eget kapital hänförligt till moderbolagets aktieägare. Utöver ordinarie utdelning har koncernen lämnat extra utdelningar under åren 2005, 2006 och 2007.

Finansiella skulder

Samtliga finansiella skulder och övriga skulder förfaller till betalning inom 12 månader.

Beräkning av verkligt värde

Inga finansiella tillgångar eller skulder redovisas till ett värde som väsentligt avviker från verkligt värde.

NOT 25 NÄRSTÅENDE

Närståenderelationer

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

Av moderbolagets fakturerade försäljning utgjorde 47 (40,9) MSEK, vilket motsvarar 10,3 (9,2) procent, försäljning till koncernföretag. Av moderbolagets inköp kom 322 (282,4) MSEK, eller 98,2 (98) procent från koncernföretag.

Samtliga transaktioner sker på marknadsmässiga villkor.

För resultateffekter från koncernföretag, se not 7 Finansnetto.

Transaktioner med ledande befattningshavare

Företagets styrelseledamöter och dess nära familjemedlemmar kontrollerar 59 procent av rösterna i moderbolaget. De sammanlagda ersättningarna för ledande befattningshavare framgår av not 6 Anställda, personalkostnader och ledande befattningshavares ersättningar.

Tillträdande VD och koncernchef Jonas Bergh äger, i egenskap av sina tidigare befattningar inom koncernen, aktier i följande dotterbolag till Avega Group AB: Avega Qurio AB (173 166 aktier), Avega Proferio AB (10 000 aktier).

En ledande befattningshavare har arbetat på konsultbasis under 2014. Konsultarvode har utgått med 1 092 KSEK.

NOT 26 HÄNDELSER EFTER BALANSDAGEN

Jonas Bergh tillträdde som VD och koncernchef för Avega Group den 1 januari. I början av året tecknades ett tvåårigt ramavtal, med option om ytterligare två år, med Svenska Spel avseende systemutveckling, IT-ledning och IT-arkitektur.

NOT 27 VIKTIGA UPPSKATTNINGAR OCH BEDÖMNINGAR

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

Företagsledningen tillsammans med revisionsutskottet 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 Primero AB (namnändrat från Avega Modero AB). Någon nedskrivning bedöms inte vara aktuell då Avega Primero AB är ett rörelsedrivande bolag med en positiv vinstutveckling.

NOT 28 UPPGIFTER OM MODERBOLAGET

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

Koncernredovisningen för år 2014 består av moderbolaget och dess dotterföretag, tillsammans benämnd koncernen. Avega Group AB är per 2014-12-31 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.

Koncernens resultat- och balansräkning och moderbolagets resultat- och balansräkning blir föremål för fastställelse på årsstämman den 4 maj 2015.

Stockholm den 27 mars 2015

Anna Söderblom
Styrelseordförande

Katarina G Bonde
Styrelseledamot

Lars-Erik Eriksson
Styrelseledamot

Jan Rosenholm
Styrelseledamot

Gunnel Tolfes
Styrelseledamot

Jonas Bergh
VD och koncernchef

Vår revisionsberättelse har lämnats den 27 mars 2015.

KPMG AB

Mattias Johansson

Revisionsberättelse

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

Rapport om årsredovisningen och koncernredovisningen

Vi har utfört en revision av årsredovisningen och koncernredovisningen för Avega Group AB (publ.) för år 2014 med undantag för bolagsstyrningsrapporten på sidorna 48–51. Bolagets årsredovisning och koncernredovisning ingår i den tryckta versionen av detta dokument på sidorna 48–82.

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 International Financial Reporting Standards (IFRS) 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 bolaget 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 2014 och av dess finansiella resultat och kassaflöden för året enligt årsredovisningslagen. Koncernredovisningen har upprättats i enlighet med årsredovisningslagen och ger en i alla väsentliga avseenden rättvisande bild av koncernens finansiella ställning per den 31 december 2014 och av dess finansiella resultat och kassaflöden för året enligt International Financial Reporting Standards, såsom de antagits av EU, och enligt årsredovisningslagen. Våra uttalanden omfattar inte bolagsstyrningsrapporten på sidorna 48-51. Förvaltningsberättelsen är förenlig med årsredovisningens och koncernredovisningens övriga delar.

Vi tillstyrker därför att årsstämman fastställer resultaträkningen och balansräkningen för moderbolaget och för koncernen.

Rapport om andra krav enligt lagar och andra författningar

Utöver vår revision av årsredovisningen och koncernredovisningen har vi även utfört en revision av förslaget till dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust samt styrelsens och verkställande direktörens förvaltning för Avega Group AB (publ.) för år 2014. Vi har även utfört en lagstadgad genomgång av bolagsstyrningsrapporten.

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 samt att bolagsstyrningsrapporten på sidorna 48–51 är upprättad i enlighet med årsredovisningslagen.

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 har inhämtat enligt ovan är tillräckliga och ändamålsenliga som grund för våra uttalanden.

Därutöver har vi läst bolagsstyrningsrapporten och baserat på denna läsning och vår kunskap om bolaget och koncernen anser vi att vi har tillräcklig grund för våra uttalanden. Detta innebär att vår lagstadgade genomgång av bolagsstyrningsrapporten har en annan inriktning och en väsentligt mindre omfattning jämfört med den inriktning och omfattning som en revision enligt International Standards on Auditing och god revisionssed i Sverige har.

Uttalanden

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

En bolagsstyrningsrapport har upprättats, och dess lagstadgade information är förenlig med årsredovisningens och koncernredovisningens övriga delar.

Stockholm den 27 mars 2015
KPMG AB

Mattias Johansson
Auktoriserad revisor

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 anställd

Nettoomsättning i förhållande till medeltal anställda.

Fördelingsvärde per anställd

Rörelseresultat plus personalkostnader i förhållande till medeltal anställda.

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.

Kontakta oss

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

Filipstads Brygge 1
0250 Oslo
Aker Brygge Business Centre,
2nd floor
Tlf. +47 21 06 24 10

info@avegagroup.se

www.avegagroup.se
www.avegagroup.no



avega group



Foto:
Johanna Hanno
Tryck:
EO Grafiska