



Årsredovisning 2016

Innehåll

VD har ordet	1
Avega Group på 3 minuter	2
Position och strategiska fundament	4
Marknadstrender	6
Marknad och kunder	8
Erbjudanden	10
Kundcase – Åhléns	12
Kundcase – ICA Banken	14
Kundcase – Expressen	16
Kundcase – Addimotion	18
Kundcase – Nordea	20
Elevate – vårt kompetensforum	22
Medarbetare	26
Samhällsengagemang, CSR	28
Finansiell strategi och mål	30
Aktien	31
Ledande befattningshavare	32
Styrelse	33
Förvaltningsberättelse	34
Bolagsstyrningsrapport	37
Finansiell utveckling i sammandrag	42
Koncernens rapport över totalresultatet	44
Koncernens balansräkning	45
Rapport över förändringar i koncernens eget kapital	46
Koncernens kassaflödesanalys	47
Moderbolagets resultaträkning	48
Moderbolagets balansräkning	49
Rapport över förändringar i moderbolagets eget kapital	50
Moderbolagets kassaflödesanalys	51
Noter	52
Intygande	63
Revisionsberättelse	64
Årsstämma	68
Definition av nyckeltal	69

2016 i korthet

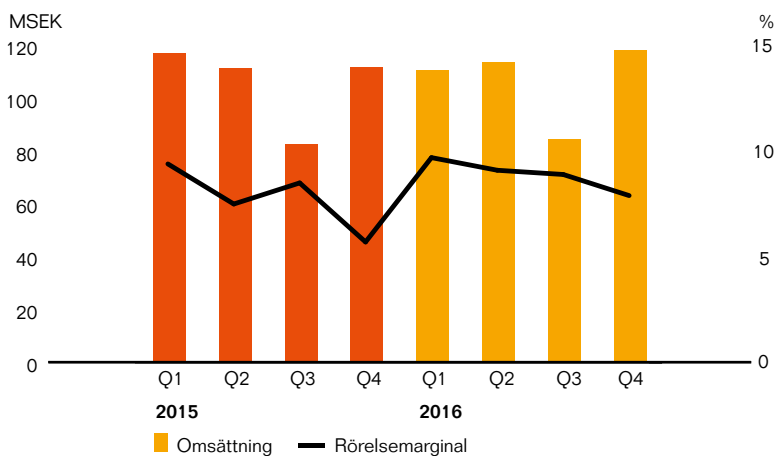
Finansiell utveckling

- Omsättning 427,6 (422,9) MSEK
- Rörelseresultat / EBIT 38,0 (32,8) MSEK
- Rörelsemarginal 8,9 (7,8) procent
- Årets resultat 29,6 (23,2) MSEK
- Årets resultat per aktie 2,10 (1,62) SEK
- Kassaflöde från den löpande verksamheten 33,3 (22,7) MSEK

Väsentliga händelser under året

- Per Adolfsson tillträdde som VD och koncernchef den 8 augusti 2016.
- Vid extra bolagsstämma den 26 september 2016 beslutades att godkänna avtal om förvärv av dotterbolagsaktier från tidigare VD och koncernchef Jonas Bergh. Stämman godkände också styrelsens förslag till emission av teckningsoptioner för incitamentsprogram.

Omsättning och rörelsemarginal 2016



VD har ordet

● Aldrig tidigare har informationsteknologi varit så centralt för samhället som nu. Den påverkan på vårt dagliga liv som smarta telefoner, molntjänster, tillgången till information och sociala nätverk har, går knappast att överskatta. Ändå finns det mycket som talar för att vi fortfarande befinner oss i början av utvecklingen.

Vi kallar detta digital transformation: en förändring av hela eller stora delar av en organisations erbjudande och verksamhetsmodell med hjälp av digitala tekniker. Det kommer att skapa helt nya tjänster, i grunden förändra hur andra tjänster produceras och konsumeras och i många fall stöpa om och förändra hela branscher.

Det är naturligtvis oerhört stimulerande att befinna sig i centrum av denna förändring på det sätt som Avega Group gör. Genom vårt stora antal specialister inom digital transformation och en agil affärsmodell som understödjer våra kunders arbetssätt och ambitioner inom området, är vi väl positionerade för att förbättra företag, samhälle och människors liv genom digital transformation, vilket är vår nya vision för företaget.

Siffrorna för 2016 får ses som goda och stabila: vi nådde en omsättning om 427,6 MSEK jämfört med 422,9 MSEK under 2015, där den största delen av ökningen härrör från det sista kvartalet. Rörelsemarginalen för helåret 2016 ökade till 8,9 procent, jämfört med 7,8 procent för 2015, vilket ytterligare understryker att verksamheten utvecklats väl. Förbättringen drevs av de strukturella grepp som togs under året inom specifika områden, vilket har lett till att antalet medarbetare har minskat något, samtidigt som lönsamheten i dessa delar har ökat. Detta medförde att verksamheten i Stockholm uppvisade



tillväxt och starkt marginal mot slutet av året. Göteborgsregionen har gått mycket bra med stark tillväxt och god marginal under hela året. Öresund avslutade året starkare än föregående år med tillväxt under sista kvartalet till följd av förbättrad nyrekrytering under andra halvåret.

Självklart finns också utmaningar. Det råder en generell brist på kompetens inom de områden där vi verkar. När ambitionen dessutom är att anställa de bästa inom varje kompetensområde, leder det till att vår tillväxt inte motsvarat vare sig vår ambition eller de möjligheter som marknaden erbjuder. Vi adresserar detta löpande och kommer att göra det i än högre utsträckning, bland annat genom att öka kännedomen om Avega. Vår primära målgrupp är just de kvalificerade konsulter som vi önskar knyta till oss, men vi vet också att kunskapen om vårt erbjudande bland våra nuvarande och potentiella kunder inte är så utbredd som vi skulle önska.

Vi har under året gått igenom och utvärderat de strategiska fundament som ligger till grund för vår verksamhet.

I de flesta fall handlar det om förtydliganden och beskrivningar som bättre förklarar den underliggande ambitionen. Vad gäller tillväxt har vi dock gjort en viss omvärdering. Avega Groups tillväxtstrategi har sedan starten baserats på organisk tillväxt, vilket även framöver kommer att utgöra den huvudsakliga tillväxtformen. I vår ambition att ha ett heltäckande erbjudande inom digital transformation har vi dock beslutat att aktivt utvärdera möjligheten för strategiska förvärv som kan komplettera vårt existerande erbjudande.

Med en ekonomiskt stabil verksamhet i grunden, en marknad som står inför en fortsatt omvandling med stora behov av vår kompetens och en agil affärsmodell som vi bedömer vara den rätta för de kommande åren, känner vi oss väl rustade för att göra verklighet av vår vision och våra planer.

Stockholm den 30 mars 2017

Per Adolfsson

VD och koncernchef Avega Group

Avega Group på 3 minuter

Avega Group förbättrar företag, samhälle och människors liv genom digital transformation.

- Grundades år 2000 och har ca 350 medarbetare i Stockholm, Göteborg och Malmö
- Har ett heltäckande erbjudande inom digital transformation
- Består av erfarna specialistkonsulter som tar nyckelroller hos kunderna
- Jobbar nära våra kunder för att rekommendera och realisera lösningar, men säljer inga licenser eller tjänster från andra leverantörer
- Har som mål att tillväxt ska ske med god lönsamhet
- Är noterat på NASDAQ Stockholm sedan 2010

Vision

Vi förbättrar företag, samhälle och människors liv genom digital transformation.

Mission/Syfte

Vårt syfte är att göra skillnad, skapa framgång och ha roligt - tillsammans.

Affärsidé

Vår affärsidé är att matcha våra kunders behov med medarbetarnas specialistkompetens och fokus, vilket skapar framgång för kunder, medarbetare och aktieägare.

Erbjudande

Avega Groups erbjudande spänner över de områden som krävs för att hjälpa kunderna lyckas med den digitala transformationen.

Transformation

Standardplattformar

Kundunika lösningar

100%

av Avega Groups kunder säger att de kan rekommendera oss till andra.

Värderingar

Vår kulturella värdegrund vilar på orden kraft, medmänsklighet och professionalism.



Delaktighet – en del av kulturen

Genom en kultur som bygger på delaktighet skapas en entreprenöriell anda som genomsyrar Avega Group. Tillsammans bygger vi det företag vi vill jobba på. Många av de initiativ som finns på Avega bygger på just engagemang och delaktighet från våra medarbetare.

Elevate

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

Activate

Activate är medarbetarens forum för att umgås tillsammans utifrån olika intresseområden, till exempel löpning, yoga och andra sporter, men även andra aktiviteter som till exempel foto, konst och brädspel.

1:1

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

Inspirate

Inspirate är Avega Groups professionella kvinnliga nätverk. Syftet med nätverket är att inspireras och utbyta erfarenheter, bredda medarbetarens nätverk i Avega, samt bidra till ökad mångfald.

Participate

Participate är Avega Groups samlade initiativ inom socialt ansvarstagande – CSR. Initiativ som genomförs kommer från medarbetarna och bygger på personligt engagemang och samhällsintresse.



Vår position och strategiska fundament

Avega Group är ett konsultföretag specialiserat inom digital transformation. Avega erbjuder specialister inom de områden som krävs för att hjälpa kunderna i den digitala transformationen och tar uppdrag som experter eller mindre team eller projekt. Vi åtar oss nyckelroller hos våra kunder som kräver erfarenhet och expertis.

● Heltäckande erbjudande inom digital transformation

Att ta tillvara de möjligheter den digitala transformationen ger kräver många olika kompetenser. Verksamheten och IT behöver hitta nya sätt att samverka och ofta krävs helt nya affärsmodeller som ska realiseras genom olika typer av systemstöd. Därför är Avega Groups mål att ha ett heltäckande erbjudande inom digital transformation med expertis inom transformation, standardplattformar och kundunika lösningar.

Erfarna specialister i nyckelroller

Avega Group består av erfarna specialister som åtar sig de nyckelroller i kundernas projekt som krävs för att nå framgång i

de viktigaste projekten. Vår matchningsprincip 1:1 säkerställer både att kunden får rätt kompetens för uppdraget och att konsulten aktivt deltar i valet av uppdrag, vilket skapar maximalt engagemang för uppgiften.

Nära kunden

Avega Group arbetar med plattformar, tekniker och metoder som vi självklart är experter på. Vår roll är ofta som rådgivare som rekommenderar lösningar till kunderna. Detta förhållningssätt kräver en nära dialog och närvaro hos kunderna. Därför är vår ambition att bygga långsiktiga relationer med en direkt dialog mellan oss och våra kunder. Vi åtar oss ofta uppdrag där vi stärker kundens egen förmåga i syfte att



Strategiska fundament

1:1

Avega Groups
matchningsprincip

realisera rekommenderade lösningar och skapa bästa förutsättningar för lyckade projekt. För att säkerställa att våra rekommendationer alltid utgår från kundernas behov säljer Avega inga licenser eller tjänster från andra leverantörer.

Kontinuerlig utveckling

För att kunna leda kunderna i deras digitala transformation måste Avegas konsulter alltid ligga i framkant kompetensmässigt. Kontinuerlig utveckling är därför centralt för Avega. Utvecklande kunduppdrag utifrån matchningsprincipen 1:1 är grunden i detta. Vår organisation med specialiserade dotterbolag där konsulterna får utvecklas tillsammans med andra experter inom sitt område syftar också till kontinuerlig

utveckling, precis som Avegas unika forum för kompetensutveckling, Elevate. Avega bygger aktivt interna nätverk för att öka möjligheterna till samarbete och kompetensutbyte, men också för att göra jobbet roligare.

Delaktighet

Genom en kultur som bygger på delaktighet skapas en entreprenöriell anda som genomsyrar Avega Group. Tillsammans bygger vi det företag vi vill jobba på. Många av de initiativ som finns på Avega bygger på just engagemang och delaktighet från våra medarbetare. Detta gäller alltifrån kompetensutveckling och gemensamma aktiviteter till CSR.

Digitaliseringen skapar nya möjligheter

Den digitala transformationen har gjort att IT har blivit centralt för de flesta förändringar som företag och organisationer gör. Verksamheten och IT blir samma sak när hela branscher förändras i grunden. Företag skapas och försvinner och vårt eget beteende som medarbetare, medborgare och privatpersoner påverkas på sätt som få kan förutse. Utvecklingen går allt snabbare och att förstå och kunna dra nytta av transformationen blir en alltmer kritisk framgångsfaktor.

● Digital transformation är den omställning som sker när digitala tekniker och förmågor utnyttjas på sätt som förändrar hela eller omfattande delar av ett företags eller en organisations erbjudande och verksamhetsmodell. Den drivs av nya beteenden och förväntningar, inte minst på ständig tillgång till kundanpassade tjänster, samt av nya tekniker som blir alltmer tillgängliga för allt fler.

Effektivisering och innovation med hjälp av digitalisering

Digitaliseringen möjliggör inte bara effektiviseringar utan i allt högre utsträckning även innovation, där verksamhetsmodeller blir helt digitala och erbjudanden utökas eller omdefinieras helt. Exempel på effektivisering av verksamhetsmodell är Expressen som tar fram nya redaktionsverktyg anpassade för en modern redaktion (se case sid 16-17), samt Nordea Wealth Management som utifrån en förändringsplan effektiviserar sina processer (se case sid 20-21). Ett exempel på utökat erbjudande är Åhléns e-handel som integreras med den fysiska handeln för att skapa en helhetsupplevelse för kunderna (se case sid 12-13).

Nya aktörer på en global marknad

Den digitala transformationen minskar betydelsen av geografiska avstånd och driver därmed en ökad globalisering. Samtidigt minskar den i många fall inträ-

desbarriärer när tillgänglighet till tjänster, data och avancerad teknik ökar. Detta sker genom bland annat snabba uppkopplingar och molntjänster med olika typer av intelligenta plattformar. Detta öppnar upp för nya och fler aktörer som kan agera på en enda stor marknad.

De nya möjligheterna leder också till att det allt oftare kommer aktörer som genom att utnyttja möjligheterna ändrar spelplanen för den tidigare etablerade marknaden. Denna disruptiva innovation påverkar hela marknader och driver affärer inte bara hos de kunder som leder förändringen, utan även hos de som påverkas av de nya spelreglerna.

Ny digital affärslogik

Digitaliseringen och de bakomliggande faktorer som driver den, samt de möjligheter den ger, leder till en ny affärslogik som avsevärt påverkar hur verksamheter skapar värde.

Vi går från massproduktion till ökad kundanpassning i takt med att tekniken möjliggör att enklare fatta beslut utifrån insamlad data. Genom bland annat Big Data, prediktiva analyser och artificiell intelligens vet vi idag mycket om konsumenterna, som i sin tur förväntar sig att tjänster, erbjudanden och produkter skräddarsys eller anpassas efter dem. Detta gäller framför allt on-line men i allt högre utsträckning i en integrerad upplevelse även off-line. Exempel är att en fysisk butik

ska känna till vad som har handlats on-line, men också att vi ska kunna returnera en vara köpt on-line i en fysisk butik. Samtidigt säljs fysiska produkter alltmer som tjänster. När man med teknikens hjälp enkelt kan få tillgång till saker utan att äga dem vill vi låna eller hyra snarare än äga. Detta gäller allt från bilar, med exempel som DriveNow och Volvo Sunfleet, via bostäder med Airbnb som exempel, till kläder som idag hyrs ut av bland andra Filippa K. Detta skapar den delningsekonomi som präglar allt större delar av vårt samhälle och som bygger på att sälja funktionen snarare än produkten.

Förväntan på ständig utveckling i sammankopplade ekosystem ändrar också affärslogiken. Tidigare fristående

enheter kopplas samman i till exempel det uppkopplade hemmet. Tjänster som till exempel matleverans till bilen kräver nya samarbeten mellan aktörer på marknaden. Detta leder till att nya organisationsformer, samarbeten och värdenätverk skapas.

Förändringstakten kräver nya organisationsformer och öppet ledarskap

Den snabba utvecklingstakten med krav på ständiga uppdateringar och kundanpassning, ställer krav på organisationer att inte bara snabbt anpassa sig till förändringar, utan också att se möjligheter i dem. Detta driver efterfrågan inom agila metoder, effektiva kommunikations- och samarbetsplattformar som till exempel Office 365 och SharePoint, samt organisa-

tionsstrukturer som behöver hantera både den traditionella IT-verksamheten och den nya, snabbare förändringstakten.

Även ledarskapet påverkas av digitaliseringen och den snabba förändringstakten för med sig. När utveckling sker snabbt och nya aktörer förändrar marknaden, vinner företag på att vara öppna och transparenta för att kunna samarbeta med andra snarare än sluta sig och skydda sina egna produkter och tjänster.

Sammantaget ligger dessa trender i linje med Avega Groups erbjudande och vision om att förbättra företag, samhälle och människors liv genom digital transformation.



Marknad och kunder under ständig utveckling

Marknaden för konsulter inom digital transformation är fortsatt mycket god och fortsätter att växa. Efterfrågan drivs av att den digitala transformationen berör allt fler och kundernas behov av att realisera de möjligheter som den innebär. Avega Groups position som leverantör av specialistkonsulter som åtar sig nyckelroller hos kunderna, i kombination med bredden i erbjudandet, ger en stadig och stark efterfrågan till stabila eller ökande priser.

● Den digitala transformationen gör att effektivisering och innovation av processer, affärsmodeller och erbjudanden med hjälp av digitalisering står högt upp på våra kunders agendor. Digitaliseringen möjliggör ökad kundanpassning, tillgänglighet och ständig utveckling. Detta driver efterfrågan kring bland annat Big Data, Business Intelligence, mobila lösningar och effektiva leveransmetoder. Genom bredden i erbjudandet kan Avega Group skapa värde genom hela förändringsprocessen, från analys och kravställande, via process- och affärsutveckling till realisering av rätt lösning. Områden som förväntas växa mest under 2017 är mobila lösningar, systemutveckling och Business Intelligence.

Stark position på fragmenterad marknad

Marknaden är fragmenterad och präglas av många, ofta mindre, aktörer som konkurrerar med delar av Avega Groups

erbjudande. I motsats till dessa nisch-aktörer finns de stora, ofta globala spelarna som tar helhetsåtaganden och levererar färdiga lösningar. En tredje grupp är konsultmäklarna, som förmedlar resurser till sina kunder.

Avega Group har, med ett heltäckande erbjudande inom digital transformation och erfarna specialister som åtar sig nyckelroller i kundernas projekt, en unik position. Avega tar ofta roller som rådgivare och förstärker även kundens egen förmåga att realisera rekommenderade lösningar och skapa de bästa förutsättningarna för lyckade projekt. Vare sig vi rekommenderar lösningar till kunderna, eller bidrar till att dessa realiseras, krävs en nära dialog och närvaro hos kunderna.

Avega Group kan, med sin bredd av specialistkompetens, erfarenhet och inblick i flera delar av kundernas organisation och processer, även bidra till att identifiera beroenden och därmed ta ansvar för att öka

Omsättning per bransch 2016



■ Detaljhandel	30% (29%)
■ Tillverkande industri	21% (18%)
■ Bank/finans/försäkring	14% (16%)
■ Telekom/media/underhållning	9% (9%)
■ Logistik/transport	7% (8%)
■ Offentlig sektor	9% (7%)
■ Övrigt	10% (13%)

Siffror i parentes avser jan-dec 2015

effektiviteten i projekten. Detta bekräftas av de roller Avega åtar sig hos kunderna, men också av att företaget ser en god prisutveckling på sina tjänster.

Våra kunder

Avega Groups kunder är huvudsakligen stora företag och organisationer med verksamhet även utanför Sverige. De största kundsegmenten är detaljhandel, tillverkande industri samt bank/finans/försäkring. Under 2016 har segmenten detaljhandel och tillverkande industri ökat, medan bank/finans/försäkring minskat något.

Inom detaljhandeln hjälper Avega Group kunderna att jobba mer prediktivt, optimera sina kunders köpprocesser både on- och off-line, samt effektivisera sina logistikprocesser. Exempel på kunder inom denna bransch är Apoteket, ICA och Axfood.

Inom tillverkande industri efterfrågas Avegas tjänster bland annat när uppkopplade saker (Internet of Things) driver efterfrågan på tekniska lösningar för att hantera data och bygga affärsmodeller utifrån tillgänglig data. Parallellt effektiviserar även denna bransch sina egna processer och logistikflöden, vilket Avega bidrar till. Exempel på kunder är Sandvik, Volvo och SKF.

Banker och företag inom finans och försäkring investerar stora belopp i lösningar som gör tjänsterna mer tillgängliga för kunden. Utöver detta drivs efterfrågan på Avegas tjänster ofta av olika regelverk som kräver IT-lösningar för att efterlevas. Inom denna bransch arbetar Avega Group bland annat med Nordea, SHB och If.

Kunder inom andra branscher är till exempel Svenska Spel, Comhem, Schibstedt och Axis. I enlighet med vår strategi att jobba nära kunden har Avega Group direktrelation eller ramavtal med de flesta kunderna.

De tio största kunderna står för 60 procent av omsättningen under 2016. Fokus under året har varit att växa på nyckelkunder för att skapa större värde hos kunderna, samt få utväxling på bredden i erbjudandet. Detta innebär dels att jobba med de kunder där Avega kan skapa mest värde, men också att säkerställa att vi tar de roller där vi kan bidra mest.



Heltäckande erbjudande inom digital transformation

Avega Groups erbjudande spänner över de områden som krävs för att hjälpa kunderna i den digitala transformationen. Vi hjälper kunderna från arkitektur och kravställning till strategirealisering och implementering av valda processer, metoder och lösningar, oavsett om de byggs på standardplattformar eller som kundunika lösningar.

● Transformation – stöd genom hela förändringsresan

Vi stödjer kunden genom den transformation som krävs för att realisera digitaliserings möjligheter. Vi realiserar strategier, utvecklar kundernas affärer, processer och arkitektur, samt effektiviserar arbetssätt genom agila metoder. Våra tjänster inkluderar strategirealisering, digital strategi och ledning, strategisk arkitektur, agil transformation, IT Management samt verksamhetsanalys, kravhantering och testledning.

Standardplattformar – innovation, effektivisering och styrning med stöd av standardsystem

Vi stödjer innovation, effektivisering och styrning av verksamheten genom upphandling, planering och införande av affärssystem och plattformar från SAP, Oracle och Microsoft samt kompletterande standardlösningar för enskilda affärsprocesser. Detta innefattar lösningar både i kundernas egen IT-infrastruktur och i molnet, alternativt en hybridarkitektur, liksom utveckling av tilläggsfunktionalitet, master data-hantering, integration till andra system samt Business Intelligence-lösningar och Collaboration-lösningar för den flexibla arbetsplatsen.

Avega Group ger ett helhetsperspektiv på arkitekturen för att realisera största möjliga värde genom hela systemlivscykeln

– från kravanalys och implementering till effektiv styrning och förvaltning. Genom vårt oberoende kombinerat med gedigen specialistkompetens i dessa plattformar samt kompletterande standardlösningar kan vi alltid utgå från kundens unika behov.

Med vårt helhetsperspektiv och erfarenhet kan vi även vara rådgivande till våra kunder inom alla huvudprocesser såsom ERP, BI, CRM, e-handel och marknadsautomatisering, men även inom andra områden som till exempel Master Data, integration, processautomation och IT-säkerhet.

Kundunika lösningar – utveckling och effektivisering med hjälp av teknik

Vi arbetar med alla aspekter av utveckling med hjälp av teknik – från analys och kravställning till arkitektur och systemutveckling. Med vår spetskompetens inom systemutveckling, arkitektur och infrastruktur bidrar vi till att realisera framtidens digitala lösningar.

Med specialistkompetens inom bland annat Java, .Net och front-end-utveckling skräddarsyr vi lösningar för kundernas behov. Med kompetens inom infrastruktur och IT-ledning bidrar vi till kostnadseffektiva och innovativa lösningar för bland annat datacenters och molnlösningar, ofta i globala miljöer.

Transformation

Standardplattformar

Kundunika lösningar

Några exempel på uppdrag

Transformation

- Infört storskaliga lean/agila arbetsmetoder med hjälp av ramverket SAFe vilket avsevärt kortade en utvecklingsprocess och ökade medarbetarnöjdheten
- Tagit fram en strategi för samordnade servicefunktioner för två statliga verk
- Byggt upp en Enterprise Architecture-funktion som ger bättre stöd för leverantörsstyrning och planering, vilket har bidragit till effektivare kollektivtrafik
- Implementerat en agil kravhanteringsprocess som gav bättre framförhållning och ökad effektivitet

Standardplattformar

- Implementerat Big Data-analys för ökad kännedom om kundbeteenden
- Genomfört en förstudie och etablerat ny e-handelslösning som integrerar den digitala och fysiska shoppingupplevelsen
- Utvecklat CRM och BI-stöd för affärsprocesser
- Implementerat IT-lösning för kunskapsöverföring och samarbete mellan länderna i ett globalt bolag
- Tagit fram integrationsarkitektur i flera större affärssystemprojekt samt utvecklat ett integrationskompetenscenter
- Kvalitetssäkrat en affärssystemslösning från ett process-, arkitektur- och utvecklingsperspektiv genom rådgivning och expertstöd

Kundunika lösningar

- Utvecklat en app för att hantera biljettköp i kollektivtrafik
- Implementerat en ny arbetsplatsinfrastruktur som effektiviserar arbetet i butik, logistikhantering, kundtjänst och produktion
- Utvecklat en plattform för videostreaming som används av operatörer över hela världen
- Tagit fram en plattform för vårdrelaterade tjänster och produkter för företag och privatpersoner
- Utvecklat nästa generations Content Management System som förbättrar användarupplevelsen
- Utvecklat en webb-baserad säljplattform som avsevärt kortar ledtider och möjliggör individanpassning



Kundcase

Åhléns



Åhléns e-handel integrerar shoppingupplevelserna

När Åhléns beslutade att lansera en e-handelslösning fick Avega förtroendet att projektleda IT-delarna, samt leda och driva test inom projektet. Förutom etablering av en ny e-handelssite innefattade arbetet även att sätta upp och integrera lösningar för lager/logistik, CRM och produkt-hantering. Resultatet blev en e-handelslösning som integrerade den digitala och fysiska shoppingupplevelsen.

● Redan för några år sedan beslutade Åhléns att lansera en e-handelslösning, men för att göra det behövde affärssystemet moderniseras och integreras med den nya e-handelsplattformen, Intershop.

Viktigt att integrera den digitala och fysiska köpupplevelsen

Det var viktigt för Åhléns att koppla ihop den digitala upplevelsen med den fysiska så mycket som möjligt. Existerande processer och lösningar skulle integreras mot den digitala kanalen. E-handeln är därför integrerad med de fysiska varuhusen när det gäller exempelvis sortiment, erbjudanden, logistikprocesser, paketutlämning och returer i varuhusen.

Lösning och resultat

Åhléns e-handelslösning och digitala försäljningskanal lanserades enligt plan i mars 2016. Avega bidrog med lång erfarenhet inom projekt- och testledning av liknande projekt, samt med kompetens kring processer och lösningar inom detaljhandel. Avega hjälpte Åhléns genom hela resan till lanseringen och har därefter varit delaktiga i att driva arbetet med att förbättra kundupplevelsen och utöka de digitala tjänsterna på åhlens.se.

”

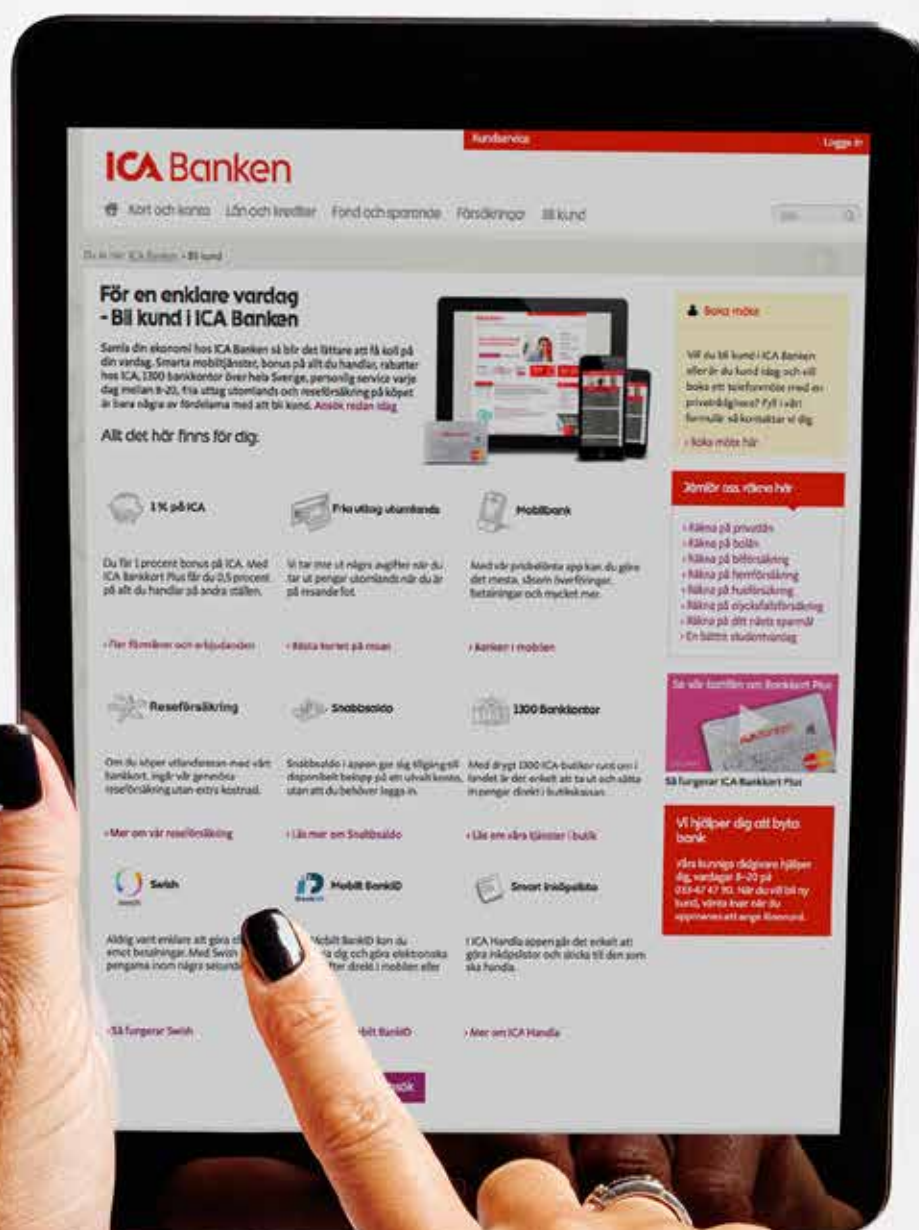
Vi ser att e-handeln har nått en viss mognad och att vårt erbjudande, som bygger på att integrera vår digitala och fysiska kundupplevelse ligger rätt i tiden. Vi kommer fortsätta att utöka sortimentet samt hitta ännu fler synergier mellan det digitala och de fysiska varuhusen framöver.

Cecilia Mortimer Meurling,
e-handelschef Åhléns.

Leverans: Etablering och lansering av Åhléns digitala försäljningskanal

Avega Groups roll: Roller som IT-projektledare och testledare, och har även bidragit med lösningsexpertis och drivit lösningsarbete.

Teknik: Intershop Ecom, Inriver PIM, Adobe Campaign CRM, Oracle Retail ERP, Manhattan WMS





Verksamheten i fokus när ICA Banken utvecklade företagsbank

När ICA Gruppen behövde en ny lösning för att hantera butikernas bankärenden valde ICA att utöka ICA Bankens verksamhet med en företagsbank. Genom att utföra en verksamhetsanalys parallellt med utvecklingen kunde ICA Banken, med Avegas hjälp, lansera en egen företagsbank på 17 månader som mötte verksamhetens behov.

”

En driven, strukturerad projektledare med erfarenhet av både liknande projekt och ICA-koncernen har varit avgörande för ett framgångsrikt projekt.

Andreas Montelius,
chef företagsaffärer på ICA Banken

● När Avega kom in i projektet hade IT-utvecklingen av den nya företagsbanken påbörjats. För att säkra att lösningen mötte verksamhetens krav utan att tappa tid initierade Avega en verksamhetsanalys parallellt med att utvecklingen av företagsbanken fortsatte enligt plan.

Gap-analys av utveckling och krav gav verksamhetsfokus

Efter genomförd verksamhetsanalys, där kravsammanställning och intressentanalys ingick, utfördes en gap-analys på färdig och planerad utveckling i förhållande till de behov verksamhetsanalysen visade. Resultatet av gap-analysen ledde till att verksamheten integrerades i projektet och blev delaktiga i lösningen. De över hundra projektmedlemmarna på flera orter i Sverige samt i England och Indien organiserades i tre delprojekt: IT, utveckling och verksamhet, där verksamheten var drivande.

Ny företagsbank som mötte verksamhetens krav på 17 månader

Genom att utföra en verksamhetsanalys parallellt med utvecklingen kunde den nya företagsbanken lanseras på 17 månader. Lösningen mötte verksamhetens krav och drog även fördelar av den unika butiksinformation som bara finns tillgänglig inom ICA-koncernen. Dessutom ledde projektet till att verksamheten och IT kom närmare varandra, vilket var en förutsättning för ett lyckat projekt.

Leverans: En företagsbank för handlare av handlare som mötte verksamhetens behov.

Avega Groups roll: Huvudprojektledare.

Teknik: PPS, Lean, Agile, NPAP, Project Management Business, Project Steering.



Så kan du maxa dina semesterdagar i år

Utnyttja röda dagar – då ska då ta ledigt



Så gick det för deltagarna i Prippts Blå-reklamerna

Minska risken för döld fettlever – med kost och motion



Björklunds krav: Spärra in alla IS-anskyldiga



ESS KLINGAR AV efter att mindre än två veckor

ERSJUDANDE FRÅN LEVÅRD SHOPPING



Moderna redaktionella verktyg banar väg för nya arbetssätt på Expressen

Expressen och Bonnier News behövde ta fram nya redaktionella verktyg anpassade för en modern redaktion. Effektivitet och användarvänlighet var ledord när Expressen med Avegas hjälp analyserade behov och utvecklade applikationer för att stödja automatiserade sajter, personaliserade läsarupplevelser och riktad annonsförsäljning – verktyg som banar väg för nya, effektivare arbetssätt anpassade efter hur den moderna läsaren konsumerar media.

”

Avega har hjälpt oss att utveckla system som stödjer en modern redaktion och moderna läsare. Vi är mycket nöjda!

Peter Frey, Digital Produktutvecklingschef Expressen

- Tidigare verktyg var utvecklade och anpassade för tryckta medier och stationära datorer och stöttade inte den majoritet av läsare som använder mobilen för att konsumera nyheter. Därtill tvingades reportrarna bland annat växla mellan flera olika program som mellan varandra kunde ha väntetider på flera minuter.

Skräddarsydd lösning utifrån användarnas behov

Expressen, tillsammans med expertis från Avega, utvecklade ett nytt skrivverktyg till Expressens reportrar och redaktörer med stöd för att publicera på webben i ett format som stödjer flera plattformar. Under en paraplyvision om framtidens redaktion utvecklades även stöd för rörlig media, bildspel, stavningskontroll och språkförslag samt automatiserad metadata med fokus på innehåll istället för layout. Målet var att ge medarbetarna ett effektivare sätt att utföra sitt jobb på så att de kan producera mer engagerande och bättre innehåll. För att förstå dagens och framtidens behov genomfördes kontinuerliga intervjuer med användare. Projektet arbetade utifrån agila arbetsmetoder för att ta fram en skräddarsydd lösning utifrån deras och redaktionens behov. Teamet utvecklade i JavaScript både på klient- och serversidan och verktyget levererades som en Mac-applikation till reportrar på Expressen, KvP, GT, Di digital och DN.

Effektivare lösning anpassad efter hur moderna läsare konsumerar media

Inom tre månader hade redaktörerna publicerat de första artiklarna i det nya verktyget – enklare och snabbare än tidigare. Integrationer gjordes mot olika system som reportrarna behöver och den nya lösningen tillåter fler format av media. Lösningen stödjer ett arbetssätt som är anpassat efter hur den moderna läsaren konsumerar media. Dessutom finns snabbänkning till sociala medier och videotjänster som ytterligare underlättar reporterns jobb. Lösningen stödjer även andra projekt inom koncernen som syftar till att automatisera innehåll och rikta annonser.

Leverans: Systemarkitektur och Systemutveckling

Avega Groups roll: JavaScript-utvecklare

Teknik: Node.js, React, Redux, Webpack, Mocha, Sinon, Enzyme, Mob programming, Lean UX, Docker, Electron, Elasticsearch, ADFS, TDD, Bugsnap

VIEWMYBOX[®]

MYBOXES

 Sök efter nya uppdateringar
Senast: 12.01

Din beställning från CoolStuff är på väg

Ordernr: 123456478944

Innehåll: ...

Kollnr: 123456478944

 Ange paketets innehåll

 Se mer information om din försändelse

 Kontakta Coolstuffs kundservice

 Markera paketet som levererat

Är du säker på att du vill markera paketet som levererat?

Avbryt

På väg

 Se alla mina paket

Powered by: VI

Kundcase
Addimotion



Smart webblösning med kunden i fokus

Med den växande handeln över internet ökar slutkundernas behov av att kunna hålla reda på leveranserna från olika e-handlare och transportföretag. För att underlätta för kunderna har Addimotion, med Avegas hjälp, utvecklat en användarvänlig lösning som sammanställer och presenterar information om leveranser från olika e-handlare och transportföretag på ett ställe.

”

Med spetskompetens inom front-end och de senaste teknikerna hjälpte Avega oss att skapa värde för våra kunder. Nu har vi en smart kundanpassad lösning och ett system på plats som inte bara hjälper slutkunden, utan även skapar mervärde för både leverantörer och transportörer.

Robert Clarén, CEO Addimotion

● Lösningen bygger på information som samlas in från leverantörers och transportföretags system. Utmaningen var att på mycket begränsad tid ta fram en teknisk lösning för att samla in och presentera informationen på ett enkelt och användarvänligt sätt. Lösningen skulle också vara enkel att hantera, underhålla och vidareutveckla.

Ny front-end-lösning utifrån kundernas behov

På mycket kort tid utvecklade Avega ett helt nytt front-end-system som presenterar information om kommande och pågående leveranser på ett enkelt och överskådligt sätt utifrån kundernas behov. Avega hjälpte Addimotion att skapa systemet och att strukturera och sätta upp ramar för lösningen. I uppdraget ingick även att säkerställa integrationen med de system som samlar in data från leverantörer och transportföretag.

Smart webblösning skapar värde för kunderna

Avega levererade en molnbaserad Microsoft Azure-lösning skapad med den senaste tekniken, samt en uppsättning verktyg som effektiviserar och underlättar utveckling och produktionssättning av lösningen. Under projektet överfördes dessutom kunskap så att Addimotion på egen hand kan fortsätta att utveckla systemet med ytterligare planerad funktionalitet. Lösningen sattes i produktion väldigt kort efter avslutat uppdrag och kunde användas lagom till julhandeln, vilket skapade ett stort värde för kunden.

Leverans: Smart webblösning med verktyg som stöd för vidareutveckling

Avega Groups roll: Spetskompetens inom front-end med erfarenhet från marknadsföringsbranschen

Teknik: Angular2, javascript, htm, css, Microsoft Azure





Förändringsarbete gav högre kvalitet och ökad effektivitet

När Product Services och Products IT i Nordea Wealth Management ville få ännu högre effektivitet och leverera än mer affärsvärde med sina IT-lösningar fick Avega i uppdrag att genomföra en analys och utifrån den rekommendera en plan för att uppnå målen. Avega genomförde en helhetsanalys av alltifrån ledning, styrning, organisation och kultur till processer för systemutveckling och förvaltning. Analysen mynnade ut i en plan som nu har börjat implementeras. Resultatet är bland annat att IT och verksamheten samverkar bättre och affärsförståelsen i organisationen har ökat.

”

Vi fick en tydlig prioritering av vad vi skulle fokusera på för att få ut mest nytta av förändringsarbetet. Vi fick även en samsyn mellan verksamheten och IT kring var vi var, vart vi bör ta oss samt hur vi ska ta oss dit.

Igor Savcic, Head of Products IT och
Daniel Blomqvist, Head of Product
Services

● Product Services och Products IT i Nordea Wealth Management hade sedan en tid diskuterat hur man kunde arbeta med kontinuerlig förbättring för att hela tiden utveckla sitt gemensamma arbetssätt och därmed leverera lösningar till lägre kostnad och med högre kvalitet till sina kunder och användare. Utmaningen var att få en objektiv bild av nuläget, vad man behövde göra för att ytterligare förbättra sig, samt hitta en rimlig ambitionsnivå för förbättringsarbetet. Arbetet skulle också vara förankrat hos beslutsfattarna inom både verksamheten och IT samt bland både chefer och medarbetare.

Analys med benchmark mot andra företag

Avegas team gjorde en analys utifrån tolv olika områden, enligt sin metod för denna typ av insatser. Informationen som kom fram genom intervjuer och deltagande i olika arbetsmöten jämfördes med data om ledtider och effektivitet från Avegas benchmark-databas. Man jämförde också faktorer som kultur, ledning och processer i andra företag Avega arbetat med. I arbetet vägde man in både Nordeas anställda, deras indiska off shore-partner och deras mjukvaruleverantör.

Plan med föreslagna aktiviteter för att nå målen

Utifrån den föreslagna ambitionsnivån skapades en plan med förslag indelade i tre huvudområden. För varje föreslagna aktivitet beskrevs den uppskattade insatsen för genomförandet och den uppskattade effekt man kunde få. Ledningen för Product Services i Nordea Wealth Management formade därefter en styrgrupp för förändringsarbetet som kontinuerligt prioriterar och initierar genomförande av olika förbättringsaktiviteter. Resultatet av arbetet är att verksamheten och IT samverkar bättre. Man har också börjat se ännu högre kvalitet i levererade lösningar och att arbetet utförs mer effektivt.



Elevate – ett unikt forum för kompetensutveckling

Kontinuerlig utveckling är centralt för Avegas medarbetare. Förutom lärande i utmanande uppdrag hos våra kunder och externa utbildningar som erbjuds medarbetarna på Avega Group finns Elevate, ett internt forum för kompetensutveckling som drivs av konsulter utifrån deras intressen och behov. Syftet är att erbjuda en plattform där våra medarbetare kontinuerligt kan utvecklas.

● Elevate erbjuder en unik möjlighet för Avega Groups konsulter att hålla sig uppdaterade kompetensmässigt, lära av varandra samt skapa nätverk, vilket gagnar våra kunder. Elevate bygger på delaktighet då idéer till ämnen och former kommer från konsulterna.

Innehåll och form styrs av konsulternas intresse

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

Elevate består av föreläsningar, workshops, brain storming sessions, blyxttal, open space och lab sessions. Även utbildningar under en eller flera dagar, samt program som sträcker sig över längre tid genomförs inom ramen för Elevate. Ämnen varierar och täcker in både professionell utveckling inom de specialistområden där Avega Group verkar och personlig utveckling. Under 2016 genomfördes mer än 70 Elevates. Ämnen som tas upp är bland andra SAP S/4 HANA, TypeScript, agilt

ledarskap, dokumenthantering i Share-Point samt säkerhet för utvecklare.

Partnerskap med Scaled Agile stärker kompetensen

Under 2016 har Avega Group inlett ett partnerskap med Scaled Agile som utvecklar Scaled Agile Framework, SAFe, som är en metodik för att skala upp ett agilt angreppssätt i större organisationer. Avega har idag drygt trettio konsulter som är certifierade i metodiken. Syftet är att stärka Avegas konsulters kompetens inom området för att kunna åta oss större roller hos våra kunder, men även att kunna utbilda både kunder och andra intressenter i SAFe.

Intern workshopledarutbildning ger effektiva verktyg

Elevate genomför även interna workshopledarutbildningar. Under 2016 genomfördes utbildningen för fjärde gången. Programmet består av fem utbildningstillfällen med tillhörande hemuppgifter. Målet är att ge våra konsulter effektiva verktyg för att kunna planera, genomföra



Elevate

Elevate — en del av kulturen

Håkan Lövén är konsult på Avega Group och ansvarig för Elevate.

Vad gör Elevate unikt?

Elevate drivs av konsulter – för konsulter. Det uppmuntrar till engagemang att både delta och bidra.

Hur lyckas ni med det?

I första hand genom kulturen inom Avega Group - en kollegial stolthet, nyfikenhet och vilja att dela med sig. Detta förvaltar Elevate genom våra så kallade kompetensområdesansvariga, som alla är verksamma konsulter inom sitt kompetensområde. Dessa personer driver Elevate inom sina områden.

Hur viktigt är Elevate?

Jätteviktigt! Kompetensutveckling är centralt för hela branschen och Elevate är något annat än det de flesta gör. Elevate var en bidragande orsak till att jag själv sökte mig till Avega Group. Jag törs påstå att Elevate är det närmaste man kan komma branschens "silver bullet" när det gäller kompetensutveckling.

Vad är nästa steg?

Vi ska bibehålla bredden i vårt utbud samtidigt som vi erbjuder ett djup inom valda områden. Varför? För att det efterfrågas av våra konsulter!

”

Med 20 kompetensområdesansvariga konsulter har vi genomfört mer än 70 Elevates under året – här ser vi vad passion och kraft kan åstadkomma.

Håkan Lövén, Elevateansvarig

och följa upp effektiva och kraftfulla workshops hos våra kunder. Totalt har över femtio workshopledare utbildats i intern regi som stärker både våra kunder och Avega Group internt.

Egna konsulter och auktoriteter inom specialistområden berikar Elevate

Våra konsulter är ledande vad gäller kompetens och erfarenhet och kan ofta genomföra Elevates själva. Samtidigt har de ofta kontakter och relationer med auktoriteter inom sina specialistområden. Genom att bjuda in dem till Elevate har våra medarbetare kunnat möta och lyssna till ledande, internationella profiler de senaste åren, till exempel David Bauman, Alf Rehn, Ellen Gottesdiener, Mike Burrow och Carl Starendal.

Öppenhet och tillgänglighet genomsyrar Elevate

Föreläsningarna är öppna för alla medarbetare, medan utbildningar och program ibland kräver förkunskaper eller kvalificeringar. Just öppenheten och viljan att dela med sig

av kunskap och information genomsyrar Elevate. Många av föreläsningarna är också tillgängliga för våra kunder. Vi anordnar dessutom externa föreläsningar, utbildningar och event, där vi bjuder in kunder och kollegor i branschen. Ibland genomförs kunddrivna Elevates vilket ger möjlighet att skraddarsy efter kundens aktuella behov. I många fall har föreläsningarna även inspirerat våra kunder att starta nya projekt tillsammans med Avega Group.

Korsbefrukning mellan områden skapar nya möjligheter

Vi är övertygade om att korsbefrukning mellan olika specialistområden 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 både hos våra kunder och inom Avega Group.

Elevate 2016



Bitcoin och Blockchain med David Bauman

En föreläsning om Bitcoin och Blockchain. Vad är det, hur fungerar det och vad kan det användas till?

ITIL 3.0 Foundation, tre-dagars utbildning

Kursen ITIL® Foundation ger deltagarna grundläggande kunskap i ITIL® och IT Service Management. Bidra till er IT-organisations mognad.



Lasting Lean-Agile transformation

Denna en-dags workshop med Mike Burrow täckte inte bara kanban utan även förändringsledningsfilosofin som upprätthåller varaktig Lean-Agile transformation.



Open Enspiral: Working in a participatory organisation

Med sin egen mjukvara har nätverket Enspiral ersatt traditionella organisationsmodeller. Hur fungerar självorganiserade nätverk?



Leading SAFe

Under 2016 genomförde vi flera utbildningar i Scaled agile framework, där även kunder var välkomna. Scaled Agile Framework, SAFe, är en metodik för att skala upp ett agilt angreppssätt i större organisationer.



Highlights från SAP TechEd i Barcelona

Presentation från SAP TechEd i Barcelona om de hetaste trenderna inom SAP.



Ericsson World Class Development med Jonas Wigander

Hur byggde Ericsson upp ett utvecklingssystem baserat på principer ur Lean, Agile och DevOps.



Måla med svart eller vitt men aldrig med grått

En inspirationsföreläsning med Michel Riddez, författare till boken "Måla med svart eller vitt men aldrig med grått". Här fick deltagarna ett smakprov på framgångsrik kommunikation och att lyckas skapa ett personligt avtryck i ett offentligt sammanhang.

Hållbar effektivitet med MS Office365

Hur får du ut det mesta av Office 365? En seminariereserie där deltagarna lär sig smarta funktioner och arbetssätt i Microsofts molntjänst.



Alf Rehn

En inspirationskväll med professor Alf Rhen om vikten av kreativitet och innovation i organisationer. Att vara "bäst" när det kommer till prestation är snart bara en grundförutsättning för överlevnad.

Drivna konsulter gör skillnad

Avega Group är arbetsplatsen för erfarna specialister inom digital transformation. Inom vissa branscher är man specialist efter tre år medan det tar betydligt längre tid inom andra områden. Centralt för oss är att våra konsulter brinner för att göra skillnad och skapa framgång – och vet hur man gör det.

● Att framgångsrikt ta positionen som specialistkonsulter inom digital transformation kräver kompetenta och engagerade medarbetare. Det ställer krav på Avega Group att attrahera och utveckla medarbetare med rätt kompetenser och personliga egenskaper. För att säkerställa detta arbetar Avega aktivt med värderingar, nätverk och delaktighet, samt kompetensutveckling i både intern och extern regi.

Genom att åta sig nyckelroller hos våra kunder ställs Avega Groups konsulter ofta inför utmaningar som ställer höga krav på såväl personliga egenskaper som att ständigt ligga i framkant kompetensmässigt och vara aktiv i sin kompetensutveckling.

Ledande roller kräver ständig kompetensutveckling

Avega Groups konsulter har ofta ledande roller hos våra kunder. Därför erbjuds utvecklingsmöjligheter som inte bara stärker konsulterna i deras specialistroll, utan även som ledare. Ambitionen är att vara den mest utvecklande arbetsplatsen för konsulter som har erfarenhet av sitt område och brinner för att göra skillnad hos kunderna.

Eftersom kompetensutveckling är så centralt för Avega bedrivs den i flera dimensioner och i både intern och extern regi.

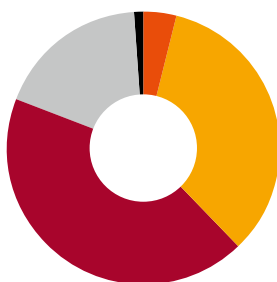
Matchningsprincipen – att matcha konsulternas kompetens och kundernas utmaning

Den viktigaste komponenten i kompetensutvecklingen är att konsulterna erbjuds relevanta uppdrag i förhållande till sin kompetensprofil. Uppdragen ska tillföra nya dimensioner och erfarenheter som ligger i linje med konsultens ambition och mål. För att säkerställa detta är varje konsult drivande i valet av kunduppdrag, där ambitionen är att hitta en hundra procentig matchning mellan medarbetarens profil och kundernas utmaning.

Elevate – Avega Groups forum för kompetensutveckling

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

Åldersfördelning 2016



20–29 år	4%
30–39 år	34%
40–49 år	43%
50–59 år	18%
60–69 år	1%

Ledarskapsutbildning för konsulter och ledare

Eftersom många av våra konsulter tar ledande roller ute hos kunderna erbjuds de ett ledarskapsprogram genom en extern samarbetspartner. Med samma partner genomförs även ledarskapsprogram för ledare och säljare på Avega Group. Programmen tar utgångspunkt i självinsikt som en grund för att förstå andra och därigenom kunna leda på ett bättre sätt. Syftet är att utveckla oss som ledare för att öka medarbetarnöjdhet, minska personalomsättning, öka intern effektivitet samt stärka internt samarbete och nätverk.

Affärsutveckling i konsultrollen

Med den erfarenhet Avega Groups konsulter har kan de ofta utifrån sin erfarenhet och specialistroll se större sammanhang och affärsmöjligheter hos kunderna. För att kunna agera proaktivt och ta större ansvar erbjuds konsulterna utbildning inom affärsutveckling. Under utbildningen får de bland annat metoder och verktyg för att tillsammans med kunderna identifiera möjligheter och matcha lösningar mot behov. Syftet är att snabbare kunna identifiera områden där Avega kan skapa bestående värde och intressanta möjligheter.

Värderingar enar företaget

Våra värderingar är vår kulturella värdegrund. Den vilar på orden kraft, medmänsklighet och professionalism.

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 tar ansvar, håller vad vi lovar, ser helheter och bidrar alltid till lösningar.

För att säkerställa att värderingar blir levande och efterlevs finns ett introduktionsprogram för alla nya medarbetare. Avega Group ger alla medarbetare möjlighet att delta i en introduktionskonferens som hålls under ett dygn tre gånger per år. Konferensen syftar till att snabbt skapa interna nätverk samt introducera Avegas värderingar, kultur och varumärke som alla medarbetare är bärare av.

Nätverk av marknadens bästa konsulter gör jobbet roligare

Med ett starkt internt nätverk blir jobbet roligare och det blir enklare att söka stöd och hjälp från kollegor när uppdragen är kniviga och kräver fler ögon. Vi bygger interna nätverk dels genom våra specialiserade dotterbolag som ger konsulterna möjlighet att utvecklas tillsammans med andra inom samma specialistområde. Samtidigt bidrar den helhet Avega Group utgör möjligheter att bredda både sitt nätverk och sin kompetens. Nätverken byggs också genom verksamheterna inom Elevate och övriga forum som bygger på delaktighet från medarbetarna.

Delaktighet – en del av kulturen

Genom en kultur som bygger på delaktighet skapas en entreprenöriell anda som genomsyrar Avega Group. Tillsammans bygger vi det företag vi vill jobba på. Många av de initiativ som finns på Avega bygger på just engagemang och delaktighet från våra medarbetare. Utöver Elevate finns flera andra forum som syftar till att skapa nätverk internt, få utbyte av varandra och ha roligt tillsammans.

Activate

Activate är medarbetarens forum för att umgås tillsammans utifrån olika intresseområden, till exempel löpning, yoga och andra sporter, men även andra aktiviteter som till exempel foto, konst och brädspel.

Inspirate

Inspirate är Avega Groups professionella kvinnliga nätverk. Syftet med nätverket är att inspireras och utbyta erfarenheter, bredda medarbetarens nätverk inom Avega samt bidra till ökad mångfald.

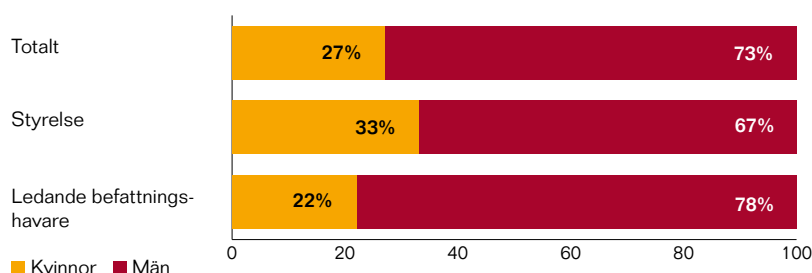
Participate

Participate är Avega Groups samlade initiativ inom socialt ansvarstagande – CSR. Initiativ som genomförs kommer från medarbetarna och bygger på personligt engagemang och samhällsintresse.

Årlig medarbetarundersökning visar hög attraktivitet

Avega Group genomför årligen en medarbetarundersökning. Syftet är att utveckla Avega mot att bli marknadens mest utvecklande arbetsplats för specialistkonsulter. Bland de parametrar som utvärderas finns Nöjd medarbetarindex (NMI), Engagemangsindex (EI), Ledarskapsindex (LSI) samt Net Promoter Score/Attraktivitetsindex (NPS). NPS är ett index som visar hur troligt det är att en medarbetare skulle rekommendera Avega Group som arbetsgivare till en vän och anses vara en tydlig indikation på attraktivitet. Avega fick 36 i resultat i undersökningen som genomfördes 2016, att jämföra med ett genomsnitt på 7 för samtliga företag och ett snitt på 29 för högpriesterande företag.

Könsfördelning 2016



329

Antal medarbetare
31 december 2016

Medmänsklighet och digitalisering till fler för ett bättre samhälle

Avega Groups vision är att förbättra företag, samhälle och människors liv genom digital transformation. Ambitionen att bidra till ett bättre samhälle speglas inte bara i den dagliga verksamheten genom de uppdrag Avega åtar sig hos sina kunder, utan också i arbetet med socialt ansvarstagande (CSR) som, med ett bredare perspektiv, bedrivs inom det forum vi kallar Participate.

● CSR-arbetet på Avega bygger på medarbetarnas engagemang, delaktighet och samhällsintresse. Initiativ som genomförs initieras av medarbetarna. Avegas CSR-arbete har pågått under många år med bland annat bidrag till en skola i Indien, samarbete med organisationen CoderDojo som lär unga att programmera samt bidrag till organisationer som UNHCR och Barncancerfonden.

Arbete och kunskap om digital transformation till fler

Avega Groups konsulter ser varje dag hur företag, samhälle och människors liv kan förbättras genom digitalisering och förstår hur viktigt det är att vara en del av den digitala framtiden. Därför vill Avega bidra till att fler får använda sina kunskaper inom digital transformation, men också till att fler utbildar sig och skaffar sig kunskaper som efterfrågas i framtiden – och upptäcker hur kul det är! Insatserna riktas främst till de som inte har resurser eller möjligheter att själva utforska detta spännande område.

Avega Group vill även bidra till att fler får utnyttja sina kunskaper. Avega samarbetar därför med arbetsmarknadsutbildningen Korta Vägen vid Stockholms universitet, som syftar till att hjälpa nyanlända akademiker in på den svenska arbetsmarknaden genom att erbjuda praktikplatser som ger kontakter och nätverk.

Avega Group har inlett ett partnerskap med Hello World!, en allmännyttig ideell förening med syfte att främja digitalt skapande. Det görs genom att ordna läger och meetups på skollov och helger för barn och ungdomar från hela Sverige. Partnerskapet innebär att Avega, tillsammans med Hello World! och andra partnerföretag, ska hitta samarbetsformer för att på bästa sätt utveckla verksamheten, barn och ungdomar på ett givande och roligt sätt. I syfte att få fler tjejer att förverkliga sina drömmar med digitala verktyg har Avega även instiftat ett stipendium inom ramen för partnerskapet. Avegas stipendium ger en tjej, 8-18 år, en lägervecka tillsammans med andra som älskar digitalt skapande.

Medmänsklighet och delaktighet genom aktiviteter och gåvor

Andra initiativ bygger på värdeordet medmänsklighet och kan innefatta ett stort antal aktiviteter. Eftersom Participate bygger på engagemang är CSR ofta en del av de gemensamma aktiviteterna på Avega Group. Under året har pengar skänkts till Rädda barnen, Min stora dag och Clowner utan gränser. Gåvorna som skänktes var priser i en teamaktivitet där vinnarna fick välja vilken organisation de ville stötta.



”

Jag tror att vi alla kan bidra mer än vi tror genom att våga öppna upp våra kontaktnätverk.

Jörgen Johansson



Jörgen hjälpte nyanländ in på arbetsmarknaden

Avegas CSR-arbete utgår från medarbetarnas personliga engagemang och samhällsintresse. Jörgen Johansson är en av många engagerade medarbetare som bidragit till Avega Participate.

Vad gör du på Avega Group?

Jag är VD för ett dotterbolag i Göteborg och ansvarar lokalt för våra erbjudanden inom ledande och styrande roller.

Hur ser du på CSR-arbete generellt?

För mig är CSR när man som företag får sina medarbetare att aktivt arbeta för att skapa samhällsnytta och samtidigt bidra till företagets utveckling.

Varför valde du att engagera dig i Korta Vägen?

När Avega började samarbeta med Korta Vägen såg jag en möjlighet att aktivt kunna bidra med mitt kontaktnätverk för att skapa samhällsnytta genom att öka integrationen på

arbetsmarknaden. Kan vi dessutom kombinera det med att hjälpa våra kunder så blir det ju win-win i flera dimensioner.

Du har hjälpt en person in på arbetsmarknaden. Berätta!

Vi fick ett antal personer med kompetenser inom våra områden presenterade för oss via Korta Vägen. Eftersom jag visste att en av våra kunder hade rekryteringsbehov som matchade framförallt en av personerna så tog jag kontakt med kunden.

Jag förmedlade kontakten med Korta Vägen och satte upp ett möte där de kunde träffas. Vår kund vågade ta möjligheten och gav personen en praktikplats. Nästan direkt kände kunden att detta var en person som kunde bidra med mycket i deras verksamhet och personen i fråga tyckte det var en intressant och bra arbetsplats. De valde därför att gå vidare med en tillsvidareanställning. Jag tror att vi alla kan bidra mer än vi tror genom att våga öppna upp våra kontaktnätverk.

Finansiell strategi och finansiella mål

● Finansiell strategi

Styrelsen fastställer finansiella mål och policy. Syftet med dessa är att styra verksamheten mot lönsam tillväxt. De finansiella målen är inte en prognos.

Finansiella mål

Koncernens finansiella målsättning är 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.

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.

Utdelning

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



Aktien

● Aktier och aktiekapital

Avega Groups bolagsordning är antagen den 4 maj 2015. 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. 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.

Sedan den 16 december 2010 är Avega Group noterat på NASDAQ Stockholm.

Kursutveckling

Avega Group hade vid utgången av 2016 totalt 2 434 aktieägare och börsvärdet uppgick till 257 MSEK. Avega Groups tio största aktieägare innehade per detta datum 86,0 procent av rösterna och 65,2 procent av aktiekapitalet. Vid utgången av 2015 uppgick betalkursen för Avega Groups aktie till 22,60 SEK. Sista betalkurs vid utgången av 2016 uppgick till 22,70 SEK.

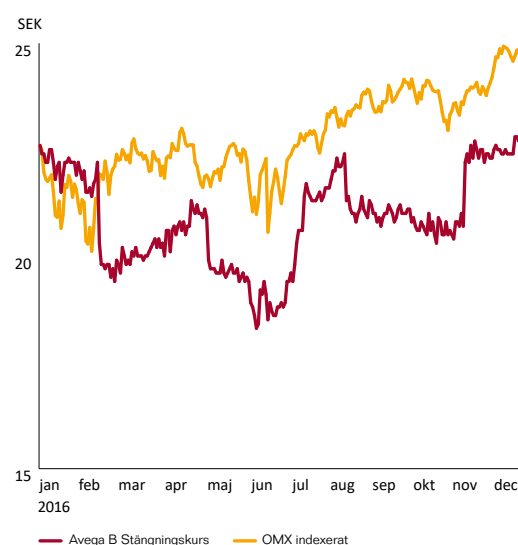
Avega Groups största aktieägare 30 december 2016

Namn	Antal aktier	Kapital %	Röster %
Jan Rosenholm med bolag och familj	1 755 150 ¹⁾	15,5	29,4
Lars-Erik Eriksson med bolag	1 631 250 ¹⁾	14,4	29,0
PSG Micro Cap	1 027 087	9,1	3,7
Försäkringsaktiebolaget			
Avanza Pension	871 835	7,7	3,1
Mats Schultze	575 000 ²⁾	5,1	15,4
Nordea Investment Funds	471 800	4,2	1,7
Nordnet pensionsförsäkring AB	398 333	3,5	1,4
Eddaconsult AB	230 000	2,0	0,8
Ulf Sundelin	218 748	1,9	0,8
Fredric Broström	200 126	1,8	0,7
Delsumma	7 379 329	65,2	86,0
Övriga aktieägare	3 946 021	34,8	14,0
Totalt	11 325 350	100,0	100,0

¹⁾ Varav 725 000 A-aktier.

²⁾ Varav 416 670 A-aktier.

Aktiekursutveckling 2016



Ledande befattningshavare

Ledningsgruppen för Avega Group består av följande personer.



Per Adolfsson
VD och koncernchef

Född 1960

Utbildning:
Civilingenjör från KTH/Worcester Polytechnic Institute.

Tidigare:
Bisnode Sverige (VD), Microsoft Sverige (VD), HP Services (chef).



Charlotte Thomsson
CFO

Född 1969

Utbildning:
Civilekonom från Stockholms Universitet.

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



Mikkel Brandtvig
Försäljningschef

Född 1969

Utbildning:
Civilekonom från Växjö Universitet.

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



Mats Schultze
Affärsområdeschef

Född 1968

Utbildning:
Examen i systemvetenskap från Göteborgs Universitet.

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



Erik Wedell
Affärsområdeschef

Född 1970

Utbildning:
Civilingenjör från Kungliga Tekniska Högskolan.

Tidigare:
Telenor (affärsutveckling och försäljning), i2 Technologies (affärsutveckling och försäljning), Intenia (affärsutveckling och försäljning).



Helena Lundström
Regionchef

Född 1970

Utbildning:
Civilekonom från Stockholms Universitet.

Tidigare:
Agero Innovation AB (kompetensområdesansvarig/konsult), Wall Street Systems (tidigare Trema Treasury Management) (Global utbildningschef/konsult).



Carl Thunström
Regionchef

Född 1974

Utbildning:
Civilingenjör Industriell Ekonomi, Chalmers Tekniska Högskola.

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

Styrelse

Styrelseledamöter

Styrelsen för Avega Group består av sex ledamöter inklusive ordföranden.

Aktieinnehav avser per den 31 december 2016 om inget annat anges.



Anna Söderblom
Styrelseordförande

Invald 2007. Född 1963.
Oberoende i förhållande till huvudägare och Avega Group.

Utbildning: Universitetsexamen i matematik från Lunds universitet. Ekon Dr från Handelshögskolan i Stockholm.

Övriga styrelsuppdrag: Styrelseordförande i Advenica AB (publ.), Styrelseledamot i Poolia AB (publ.), Excanto AB, Almi Företagspartner AB samt Länsförsäkringar Liv Försäkringsaktiebolag (publ.).

Tidigare: Microsoft Norden (teknisk supportchef och marknadsdirektör), Posten Brev (marknadsdirektör), Industrifonden (investeringsansvarig).

Aktieinnehav: 47 000 B-aktier.



Katarina G Bonde
Styrelseledamot

Invald 2014. Född 1958.
Oberoende i förhållande till huvudägare och Avega Group.

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

Övriga styrelsuppdrag: Styrelseordförande i Propellerhead Software AB och Opus Group AB (publ.). Styrelseledamot i Myconic AB (publ.), Micro Systemation AB (publ.), Aptilo Networks AB, Nordax Group AB (publ.) och Fingerprint Cards AB (publ.).

Tidigare: UniSite Software Inc. (VD), Captura International Ltd (VD), Programator Industri AB (VD), Digital Equipment AB (försäljning/marknadsföring).

Aktieinnehav: 2 000 B-aktier.



Johan Ekesiö
Styrelseledamot

Invald 2015. Född 1954.
Beroende i förhållande till Avega Group.
Oberoende i förhållande till huvudägare.

Utbildning: Civilekonom från Handelshögskolan i Stockholm, Master of Science Sloan School at MIT.

Övriga styrelsuppdrag: Styrelseordförande i Trivec Systems AB. Styrelseledamot i Excanto AB, Metaforce AB, Zenterio AB och Ripasso Energy AB.

Tidigare: IBM Sverige (VD), antfactory Sverige (MD), Framfab (ansvarat för omstruktureringen), Inveritas (partner), Teknikföretagen (ordförande), Svenskt Näringsliv (vice ordförande), BabyBjörn AB (ledamot) och TIA Technology A/S (ledamot).

Aktieinnehav: 20 000 B-aktier.



Lars-Erik Eriksson
Styrelseledamot

Invald 2000. Grundare av Avega Group AB. Född 1965.
Beroende i förhållande till huvudägare.
Oberoende i förhållande till Avega Group.

Utbildning: Civilingenjör, industriell ekonomi, från Tekniska Högskolan i Linköping.

Övriga styrelsuppdrag: Styrelseledamot i Viaduct AB, AddQ Consulting AB och Österby Invest AB.

Tidigare: Avega (arbetande styrelseordförande med inriktning ledning/ kundansvar varvat med konsultuppdrag), Connecta (Vice VD i ett dotterbolag), WM-data (affärsrådesansvarig i ett dotterbolag).

Aktieinnehav: 725 000 A-aktier samt 906 250 B-aktier genom Österby Invest AB.



Lennart Pibl
Styrelseledamot

Invald 2015. Född 1950.
Oberoende i förhållande till huvudägare och Avega Group.

Utbildning: Civilekonom från Lunds Universitet.

Övriga styrelsuppdrag: Styrelseordförande i Olivetree AB, Green Cargo AB, Heatex AB, NRI AB och Ingape AB. Styrelseledamot i Poolia AB (publ.)

Tidigare: Bong Ljungdahl AB (VD), Acrimo AB (VD), Green Cargo (interim-VD på konsultbasis), Konstruktions-Bakelit (interim-VD på konsultbasis), Brio Lek & Lär (interim-VD på konsultbasis), AuraLight (interim-VD på konsultbasis).

Aktieinnehav: 0.



Jan Rosenholm
Styrelseledamot

Invald 2016. Grundare av Avega Group AB. Född 1961.
Beroende i förhållande till huvudägare och Avega Group.

Utbildning: Marknadsekonom och studier vid Tekniska Högskolan i Vasa.

Övriga styrelsuppdrag: Styrelseledamot i Rosenholm Invest AB, Creative Roses AB, Black Lizzy AB, DigitalRights Global Holding AB och Idefendo Media Protection AB.

Tidigare: Avega Group AB (VD).

Aktieinnehav: 725 000 A-aktier samt 906 250 B-aktier genom Rosenholm Invest, 120 000 B-aktier genom Creative Roses AB samt 3 900 B-aktier genom närståendes innehav.

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 2016.

Verksamheten

Avega Group är ett konsultföretag inom verksamhetsutveckling och IT. Bolaget grundades år 2000 av Jan Rosenholm och Lars-Erik Eriksson som idag är bolagets största ägare. Avega Groups B-aktie är sedan 2010 noterad på NASDAQ Stockholm Nordic Small Cap.

Avega Group är ett konsultföretag med ett heltäckande erbjudande inom digital transformation baserat på expertis och gedigen erfarenhet om transformation, standardplattformar och kundunika lösningar. Vi åtar oss nyckelroller som rådgivare och utförare hos våra kunder i uppdrag som kräver specialistkompetens. Bolagets affärsidé är att matcha kundernas behov med medarbetarnas specialistkompetens och fokus, vilket skapar framgång för kunder, medarbetare och aktieägare. Verksamheten är idag uppdelad i tre geografiska segment: Region Stockholm, Region Väst och Region Öresund.

Finansiell utveckling under 2016

Omsättning och resultat

Avega Groups nettoomsättning under 2016 uppgick till 427,6 (422,9) MSEK. Rörelsens kostnader uppgick till 389,6 (390,1) MSEK. Den största kostnadsposten utgjordes av personalkostnader vilken uppgick till -348,4 (-343,9) MSEK eller 81,5 (81,3) procent av nettoomsättningen. Rörelseresultat för året ökade till 38,0 (32,8) MSEK med en rörelsemarginal om 8,9 (7,8) procent. Rörelseresultatet för 2015 belastades av engångskostnader i samband med VD-skifte om 2,5 MSEK.

Finansnettot i koncernen uppgick till -0,2 (-0,3) MSEK och utgörs främst av ränteintäkter på likvida medel samt räntekostnader hänförliga till utnyttjande av checkräkningskredit. Årets skatt var -8,2 (-9,3) MSEK. Uppskjuten skattefordran avseende under-skottsavdrag i dotterbolag som tidigare ej aktiverats har påverkat årets skatt positivt med 1,2 MSEK. Resultat efter skatt uppgick till 29,6 (23,2) MSEK. Resultat per aktie före och efter utspädning var 2,10 (1,62) SEK. Resultat efter skatt hänförligt till innehav utan bestämmande inflytande som förvärvades i september 2016 ingår inte i redovisat resultat per aktie då aktierna tillträds först i februari 2017. Vid denna tidpunkt kommer detta resultat om 2,2 MSEK (motsvarande 0,19 kr per aktie) att tillföras moderbolagets egna kapital.

Region Stockholm är Avega Groups största marknad och utgjorde 85 (87) procent av koncernens nettoomsättning under 2016. Inom Region Stockholm erbjuder Avega Group tjänster inom koncernens samtliga tjänsteerbjudanden. Nettoomsättningen uppgick till 364,4 (368,2) MSEK. Rörelseresultatet var 30,3 (31,2) MSEK med en rörelsemarginal om 8,3 (8,5) procent.

Verksamheten i Region Öresund utgjorde 4 (4) procent av koncernens nettoomsättning under 2016. I Öresundsregionen erbjuds tjänster främst inom arkitektur/utveckling och IT-ledning. Nettoomsättningen uppgick till 16,2 (19,0) MSEK. Rörelseresultatet var 0,0 (0,5) MSEK med en rörelsemarginal om 0,1 (2,6) procent.

Under 2016 utgjorde Region Väst 11 (8) procent av Avega Groups nettoomsättning med tjänster främst inom verksamhetsutveckling, projektledning, kravhantering och arkitektur. Nettoomsättningen uppgick till 47,0 (32,6) MSEK. Rörelseresultatet var 7,7 (4,6) MSEK med en rörelsemarginal om 16,4 (14,1) procent.

Finansiell ställning och kassaflöde

Likvida medel uppgick till 23,9 (10,0) MSEK. Därutöver hade koncernen outnyttjad checkräkningskredit om 30,0 (40,0).

Kundfordringarna uppgick vid årets slut till 75,9 (70,5) MSEK och kassalikviditeten var 118,2 (126,7) procent.

Det egna kapitalet uppgick vid årets slut till 11,5 (20,4) MSEK vilket motsvarar en soliditet om 10,3 (22,2) procent. Den låga soliditeten förklaras av att det under 2016 träffades avtal om återköp av innehav utan bestämmande inflytande till ett belopp om totalt 21,8 MSEK. Förvärv av innehav utan bestämmande inflytande redovisas som transaktion inom koncernens eget kapital och har till största del reducerat balanserade vinstmedel. Del av köpeskillingen är beroende av framtida resultat i de dotterbolag som berörs. En del av aktierna har tillträdesdag först i februari 2017 vilket innebär att ett förvärvat resultat om 2,2 MSEK fortsatt redovisats som eget kapital hänförligt till innehav utan bestämmande inflytande. Vid tillträdet kommer beloppet att tillföras eget kapital hänförligt till moderbolagets aktieägare. Förvärvsköpeskillningarna utbetalas under en period om tre år där 7,8 MSEK utgör en långfristig, ej räntebärande skuld.

Kassaflödet från den löpande verksamheten uppgick till 33,3 (22,7) MSEK och utgörs av ett positivt kassaflöde från rörelsen om 31,6 (30,5) MSEK och en förändring av rörelsekapitalet om 1,7 (-7,8) MSEK. Kassaflödet från investeringsverksamheten uppgick till -0,3 (0,3) MSEK. Kassaflödet från finansieringsverksamheten uppgick till -19,1 (-41,8) MSEK påverkat av utdelning till aktieägare om -17,2 (-16,8) MSEK samt -2,4 (-7,0) MSEK avseende förvärv av innehav utan bestämmande inflytande. Årets totala kassaflöde uppgick därefter till 13,9 (-19,4) MSEK.

Medarbetare

Antalet anställda vid årets utgång uppgick till 329 (336) personer. Det genomsnittliga antalet anställda under året uppgick till 333 (353).

Moderbolaget

Avega Group AB ingår sedan 1 januari 2010 i skatterättslig kommission med följande dotterbolag: Avega Kite AB, Avega Miundo AB, Avega Primero AB och Avega Senso AB. Avega Group AB tar således upp överskott/underskott från de dotterbolag som ingår i kommissionen

Moderbolagets omsättning uppgick till 467,1 (463,0) MSEK. Årets resultat uppgick till 24,5 (16,7) MSEK.

Vid årets slut uppgick eget kapital till 47,2 (35,1) MSEK och soliditeten var 34,8 (32,0) procent. Kassan uppgick till 23,8 (9,9) MSEK. Därutöver hade moderbolaget en outnyttjad checkräkningskredit om 30,0 (40,0) MSEK.

Ägarförhållanden

Aktier och aktiekapital

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 2016. Aktie i serie A berättigar till tio röster per aktie och aktie av serie B till en röst per aktie. Aktierna har ett kvotvärde om 0,10 kronor.

Enligt ägarregistret hade Avega Group 2 434 aktieägare per den 31 december 2016. Jan Rosenholm med bolag och familj äger 15,5 procent av aktiekapitalet och 29,4 procent av rösterna. Lars-Erik Eriksson med bolag äger 14,4 procent av aktiekapitalet och 29,0 procent av rösterna. Mats Schultze äger 5,1 procent av aktiekapitalet och 15,4 procent av rösterna. Avega Group innehar inga egna aktier.

Klausuler avseende ägarförändringar

Avega Group är part i aktieägaravtal med s.k. change of control klausuler som kan utlösas vid ägarförändringar.

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.

Väsentliga händelser under året

Per Adolfsson tillträdde som VD och koncernchef den 8 augusti 2016.

Vid extra bolagsstämma den 26 september 2016 beslutades att godkänna avtal om förvärv av dotterbolagsaktier från tidigare VD och koncernchef Jonas Bergh. Beräknad köpeskillning om 15 MSEK är till övervägande del beroende av framtida resultat i berörda dotterbolag. Stämman godkände också styrelsens förslag till emission av teckningsoptioner för incitamentsprogram, se vidare not 7.

Risker och osäkerhetsfaktorer

Avega Group är exponerat för ett antal risker som kan påverka koncernens resultat och finansiella ställning. En riskutvärdering genomförs regelbundet i syfte att identifiera de risker som påverkar koncernen samt att säkerställa att lämpliga åtgärder vidtas. Nedan listas de risker som bedöms ha störst inverkan på bolaget uppdelat på operationella, marknadsrelaterade och finansiella risker. Redogörelsen gör inte anspråk på att vara heltäckande och riskerna är inte rangordnade efter påverkansgrad.

Operationella risker

Medarbetare och rekrytering

Avega Group är ett kunskapsföretag och därmed beroende av att kunna attrahera och behålla kompetent personal. Koncernens framtida utveckling och lönsamhet beror i stor utsträckning på konsulternas specialistkompetenser. Konkurrensen om kvalificerad personal är betydande och en hög personalomsättning eller förlust av nyckelpersoner skulle kunna 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 (tid hänförlig till kunduppdrag i förhållande till totalt tillgänglig tid). Vid uppdrag till löpande räkning förhandlas priset löpande med kunden vilket påverkar resultatet direkt vid höjning eller sänkning av prisnivån. Till den del bolaget har ramavtal med kunden krävs en omförhandling av ramavtalet innan förändringar i prisnivån påverkar resultatet. Avega Group arbetar kontinuerligt med rutiner för att säkerställa godkända prisnivåer i samtliga tjänsterbjudanden. Minskad efterfrågan påverkar debiteringsgraden och kan ha många orsaker, exempelvis vikande konjunktur eller framskjutna projekt. Lägre beläggning kan påverka omsättningen och resultatet under vissa perioder.

Konsultersättning

Avega Groups lönsamhet är starkt kopplad till den ersättning som utbetalas till konsulterna. Avegas lönomodeller består av två komponenter; en fast grundlön och en prestationsbaserad rörlig del. Den prestationsbaserade rörliga lönedelen beräknas som en andel av genererade intäkter och konsulternas rörliga lönedel kommer därmed att följa den totala intäkten för Avega linjärt. Konsultens lönomodell fastställs årligen. Om en stor andel av företagets konsulter väljer en lönomodell som i stor utsträckning, eller uteslutande, är baserad på fast lön kan det påverka Avega Groups lönsamhet och finansiella ställning negativt vid en minskad efterfrågan på bolagets tjänster. Det råder stor konkurrens om de bästa konsulterna på marknaden och att Avegas lönomodeller inte uppfattas som konkurrenskraftiga skulle kunna påverka Avegas förmåga att attrahera och behålla kompetent personal negativt.

Kundberoende

Avega Group har som målsättning att etablera ett nära samarbete med koncernens uppdragsgivare och på så sätt bygga långsiktiga relationer med dem. Avegas kunder är huvudsakligen medelstora och stora företag inom främst detaljhandel, tillverkande industri och bank/finans/försäkring. Avegas tio största kunder svarade sammantaget för cirka 60 (57) procent av koncernens omsättning för året.

Marknadsrelaterade risker

Verksamhetsförändring/expansion

Om Avega Group framöver inte lyckas identifiera eller expandera genom nya tjänster inom verksamhetsutveckling och IT som våra kunder efterfrågar kan det ha negativ effekt på Avegas tillväxtutsikter och även på företagets verksamhet, resultat och finansiella ställning. Avega levererar specialistkompetens inom verksamhetsutveckling och IT. Det upplevda kundvärdet är beroende av att Avegas konsulter innehar kompetens som innefattar en hög grad av specialisering. För det fall koncernens specialistområden skulle genomgå teknologiskiften, uppleva ökad konkurrens genom nya teknologileverantörer eller drabbas av en utfasning av befintlig teknologi som används inom koncernens specialistområden kan det negativt påverka koncernens verksamhet, resultat och tillväxtutsikter.

Konjunkturutveckling

Avega Groups utveckling och finansiella ställning är delvis beroende av faktorer utanför Avegas kontroll, såsom den allmänna konjunkturen, marknadsförutsättningarna för kunderna och förekomsten av nya konkurrerande produkter och tjänster. Avega erbjuder konsulttjänster som syftar till minskade kostnader eller ökade intäkter vilket normalt är prioriterade områden för företag och organisationer. Detta till trots påverkas Avega 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 Avegas verksamhet, resultat och tillväxtutsikter.

Konkurrens

Avega Group verkar på en mycket konkurrensutsatt marknad och möter ett antal konkurrenter inom företagets specialistområden. En del av Avegas konkurrenter har större finansiella resurser än Avega, 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. Företagets globala konkurrenter har i flera fall ett större antal anställda och bedriver verksamhet på fler geografiska marknader än Avega. Rådande tendens på marknaden för konsulttjänster inom verksamhetsutveckling och IT 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 begränsningar för Avegas konkurrensförmåga.

Finansiella risker

Finansieringsrisk/Likviditetsrisk

Den löpande konsultverksamheten kräver inte några större investeringar och binder inte kapital. Om kunder erhåller längre kredittider påverkas dock kapitalbindningen negativt. Avega Groups verksamhet bedrivs med god lönsamhet och har ett positivt operativt kassaflöde. Avega har genom aktieägaravtal möjlighet att förvärva samtliga aktier från övriga delägare i alla dotterbolag med innehav utan bestämmande inflytande. Större förvärv kan komma att kräva extern finansiering.

Kreditrisk

Avega Groups kundfordringar är förknippade med kreditrisk. Kreditriskerna hanteras genom en kombination av kreditkontroller och tydliga interna rutiner för bevakning av kundfordringar. Avegas kunder består till största delen av stora eller medelstora företag, organisationer och myndigheter med hög kreditvärdighet, varför kreditrisken bedöms vara låg.

Finansiella risker och riskhantering beskrivs närmare i not 24.

Jämställdhet och mångfald

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

Arbetsmiljö

Arbetsmiljöarbetet ingår som en integrerad och naturlig del i Avega Groups totala verksamhet. Grundläggande i verksamheten är att förebygga ohälsa och skador p.g.a. arbetet. Avega 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 vill möjliggöra utveckling för medarbetaren både på det personliga och yrkesmässiga planet och inbjuder till delaktighet vid utformning av arbetssituationen.

Miljö och hållbarhet

Avega Group bedriver ingen tillståndspliktig verksamhet i miljöhänseende och verksamheten har relativt liten miljöpåverkan. Avega arbetar för att ha en långsiktigt värdeskapande förmåga och har en uttalad ambition att skapa framgångsrika kunder och medarbetare samtidigt som vi bidrar till ett bättre samhälle. Avegas arbete med socialt ansvarstagande, CSR, bygger på medarbetarnas delaktighet. Initiativ som genomförs kommer från medarbetarna och bygger på personligt engagemang och samhällsintresse. Särskilt fokus läggs på aktiviteter där Avega kan bidra med sin specialistkompetens inom verksamhetsutveckling och IT. För mer information se sidan 28-29.

Riktlinjer för bestämmande av lön och annan ersättning till VD och övrig koncernledning

Vid årsstämma den 10 maj 2016 beslutades om följande principer för ersättningar och anställningsvillkor till VD och övriga personer i koncernledningen.

Riktlinjer 2016

Avega Group ska erbjuda villkor som bidrar till att bolaget kan rekrytera och behålla ledande befattningshavare.

Ersättningen ska bestå av fast och variabel lön samt pension. Delarna avser att 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. Arbetsstagaren 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 frågå dessa riktlinjer om det i ett enskilt fall finns skäl för det.

För ytterligare information angående ersättning till ledande befattningshavare, se not 7.

Riktlinjer föreslagna avseende 2017

Styrelsen föreslår att årsstämman 2017 beslutar om följande riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare. Riktlinjerna överensstämmer i huvudsak med de principer som hittills har tillämpats, förutom att begränsningar avseende rörliga ersättningar har förtydligats samt justerats i syfte att anpassas till de riktlinjer som är gängse i branschen.

Ersättningen ska bestå av fast och rörlig lön samt pension. Delarna avser att skapa ett välbalanserat och konkurrenskraftigt ersättnings- och förmånsprogram som återspeglar individens ansvar och prestationer samt bolagets resultatutveckling. Den fasta lönen, som är individuell och differentierad utifrån individens erfarenheter, befogenheter och ansvar, fastställs utifrån marknadsmässiga principer och revideras årligen. Den rörliga lönen ska stå i proportion till individens ansvar och befogenhet och vara maximerad. Rörlig lön baseras på uppfyllelse av ett eller flera mål som stödjer utvecklingen av ett långsiktigt aktieägarvärde. Bolagets totala kostnad för den rörliga delen för koncernledningen skall uppgå till maximalt 100 procent av den fasta lönekostnaden för denna grupp beroende på måloppfyllelse.

Pensionsförmånerna ska i normalfallet bestå av avgiftsbestämda pensionslösningar relaterade till den fasta lönen. Rörlig lön är inte pensionsgrundande men medarbetaren 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 frågå dessa riktlinjer om det i ett enskilt fall finns särskilda skäl för det.

Bolagsstyrningsrapport

Bolagsstyrningen inom Avega Group baseras på tillämplig lagstiftning, NASDAQ Stockholms regelverk, Svensk kod för bolagsstyrning ("Koden") och interna riktlinjer och regler.

Avega Group AB är ett svenskt publikt aktiebolag med säte i Stockholm, vars B-aktie är noterad på NASDAQ 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. Aktie i serie A berättigar till tio röster per aktie och aktie av serie B till en röst per aktie. Samtliga aktier har ett kvotvärde om 0,10 kronor och medför lika rätt till andel i Avega Groups tillgångar och resultat. Enligt ägarregistret hade Avega Group 2 434 aktieägare per den 31 december 2016. Jan Rosenholm äger, via Rosenholm Invest AB, Creative Roses AB och innehav inom familjen, 15,5 procent av aktiekapitalet och 29,4 procent av rösterna. Lars-Erik Eriksson äger, via Österby Invest AB, 14,4 procent av aktiekapitalet och 29,0 procent av rösterna. Mats Schultze äger 5,1 procent av aktiekapitalet och 15,4 procent av rösterna.

Aktieägare och bolagsstämman

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 2016

Vid årsstämman den 10 maj 2016 deltog aktieägare som representerade 53 procent av totalt utgivna aktier. Anna Söderblom valdes till ordförande för årsstämman. Stämman beslutade att till aktieägarna dela ut 12 457 885 kronor, det vill säga 1,10 kronor per aktie. Johan Ekesiö, tillförordnad verkställande direktör och koncernchef, kommenterade i sitt anförande verksamhetsåret 2015 och utvecklingen under det första kvartalet 2016.

Till styrelseledamöter omvaldes Katarina Bonde, Johan Ekesiö, Lars-Erik Eriksson, Lennart Pihl och Anna Söderblom. Till ny styrelseledamot valdes Jan Rosenholm. Anna Söderblom valdes till styrelsens ordförande. Årsstämman 2016 fastställde att Avega Groups styrelseordförande ska uppmana fyra av de röstmässigt största ägarna per den 30 juni 2016 att utse varsin ledamot som tillsammans med styrelseordföranden ska utgöra valberedning.

Valberedning

Valberedningen består av Jan Rosenholm (utsedd av Rosenholm Invest AB och Lars-Erik Eriksson/Österby Invest AB), Torben Aldén (utsedd av Mats Schultze), Emil Ahlberg (utsedd av PSG Small Cap), Katarina Hammar (utsedd av Nordea Investment Funds) samt Anna Söderblom (styrelseordförande Avega Group AB). Emil Ahlberg har utsetts till valberedningens ordförande.

Valberedningen ska inför årsstämman 2017 arbeta fram förslag till (i) ordförande vid årsstämman 2017, (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 inför årsstämman 2018. Valberedningen har haft två möten under 2016/2017.

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 Avegas organisation och verksamhet. Styrelsen utser också bolagets VD samt fastställer lön och annan ersättning till denne.

Styrelsen ska fastställa erforderliga riktlinjer för bolagets uppträdande i samhället i syfte att säkerställa att Avega har en långsiktigt värdeskapande förmåga. Vidare ska styrelsen tillse att det finns tillfredsställande kontroll av verksamheten vilket inkluderar effektiva system för uppföljning av bolagets verksamhet och de risker för bolaget som dess verksamhet är förknippad med.

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 nyss nämnda 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

Valberedningens bedömning, vilken delas av styrelsen, rörande ledamöternas beroendeställning i förhållande till bolaget, bolagsledningen och aktieägarna framgår av nedanstående tabell. Som framgår av tabellen uppfyller Avega Group tillämpliga regler om styrelseledamöters oberoende i förhållande till bolaget och bolagsledningen samt bolagets större aktieägare.

Ytterligare uppgifter om styrelsens ledamöter återfinns på sidan 33.

Styrelsens sammansättning, närvaro och oberoende

Ledamot	Invald	Befattning	Närvaro	Oberoende till bolagsledning	Oberoende till huvudägare
Anna Söderblom	2007	Ordförande	10/11	Ja	Ja
Katarina Bonde	2014	Ledamot	11/11	Ja	Ja
Lars-Erik Eriksson	2000	Ledamot	11/11	Ja	Nej
Johan Ekesiö ¹⁾	2015	Ledamot	11/11	Nej	Ja
Lennart Pihl	2015	Ledamot	11/11	Ja	Ja
Jan Rosenholm ²⁾	2016	Ledamot	6/6	Nej	Nej

1) tf VD Avega Group 2016

2) VD Avega Group 2000-2014

Styrelsens arbete

Styrelsen består av sex ledamöter. Styrelsen ska enligt arbetsordningen, utöver det konstituerande styrelsemötet, hålla minst sex ordinarie möten per år. Avega Groups styrelse har haft elva protokollförda sammanträden under kalenderåret 2016. Bolagets VD eller i förekommande fall tf VD har deltagit vid samtliga styrelsemöten under året som föredragande. Bolagets CFO har deltagit vid tio möten och är styrelsens ordinarie sekreterare och samordnare. Styrelsens ordförande har fört protokoll vid de styrelsemöten som CFO inte har närvarat vid. 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.

Utvärdering av verkställande direktören och styrelsen

Styrelsen utvärderar fortlöpande verkställande direktörens arbete och kompetens. Utvärderingen sker i strukturerad form. Detta behandlas minst en gång per år utan närvaro av verkställande direktören. Styrelsens ordförande ansvarar sedan för att återkoppla resultatet av utvärderingen till den verkställande direktören.

En gång per år initierar styrelseordföranden en utvärdering av styrelsens arbete. Utvärderingen baseras på en enkät som ifylls av respektive styrelseledamot, där resultaten sedan sammanställs av styrelsens ordförande och utgör underlag för diskussion vid ett av styrelsens möten då ledningen inte närvarar. Avsikten med utvärderingen är att få en uppfattning om styrelseledamöternas åsikter om hur styrelsearbetet bedrivs och vilka åtgärder som kan vidtas för att effektivisera styrelsearbetet ytterligare. Resultatet av styrelseutvärderingen har i sin helhet även delgivits valberedningen i skriftlig form samt presenterats vid ett av valberedningens möten.

Den 8 augusti 2016 tillträdde Per Adolfsson posten som VD för Avega Group. Ytterligare uppgifter om Per Adolfsson återfinns på sidan 32. Per Adolfsson innehar teckningsoptioner motsvarande 300 000 aktier i Avega Group, se vidare not 7.6 (delprogram 2 för 2016).

Ersättning till styrelsen

Årsstämman 2016 beslutade i enlighet med valberedningens förslag att arvode till styrelsen utgår med 1 035 000 SEK att fördelas med 310 000 SEK till styrelsens ordförande och med 145 000 SEK för övriga av stämman utsedda ledamöter som inte är anställda i bolaget, samt att revisorn ska erhålla skäligen ersättning enligt faktura baserat på verklig tid för uppdragets utförande. Stämman beslutade även att i den mån det är kostnadsneutralt för bolaget så skall styrelseledamot 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 2016 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 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 Avegas riskhantering och interna kontroll avseende bolagets finansiella rapportering. Revisionsutskottet sammanträder med Avegas 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 till bolagsledningen oberoende styrelsemedlemmar att såsom ersättningsutskott bereda frågor om ersättning och andra anställningsvillkor för VD och övriga ledande befattningshavare. Ersättningsutskottet består av Anna Söderblom och Lars-Erik Eriksson. Utskottet ska erhålla information om den totala ersättning som de ledande befattningshavarna erhåller från koncernbolag. Om incitamentsprogram i form av optionsprogram eller liknande föreslås till bolagsledningen eller andra medarbetare 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 2016 haft ett protokollfört möte.

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 Avegas revisor för tiden fram till årsstämman 2017, med auktoriserade revisorn Matilda Axlind, född 1976, 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

Styrelsen ansvarar enligt Aktiebolagslagen och Koden för den interna kontrollen, vilket innebär att bolaget ska ha en god intern kontroll och formaliserade rutiner som säkerställer att fastlagda principer för finansiell rapportering och intern kontroll efterlevs. Ansvaret innefattar även att bolagets finansiella rapportering är upprättad i enlighet med lag, tillämpliga redovisningsstandarder och övriga externa krav.

Kontrollmiljö

Med kontrollmiljön avses den kultur och de värderingar som styrelse och bolagsledning kommunicerar och verkar utifrån och omfattar bland annat ledningsfilosofi och etiska principer men även frågeställningar kring kompetens och erfarenhet hos anställda, ansvar och befogenheter, policies, riktlinjer och rutiner.

Styrelsen har en fastlagd arbetsordning som fastställs årligen vid det konstituerande styrelsemötet. Ordningen ligger till grund för styrelsens arbete och för en effektiv hantering av de risker verksamheten utsätts för. Styrelsen fastställer och uppdaterar också årligen en VD-instruktion, attestordning, finanspolicy, informations- och kommunikationspolicy samt insiderpolicy. Därutöver har koncernen policies och riktlinjer inom en rad områden för den operativa verksamheten.

Avegas verksamhet är organiserat i dotterbolag och det finns en arbetsordning och en instruktion för VD i samtliga dessa dotterbolag. Koncernens attestinstruktion reglerar vilka befogenheter som finns på varje nivå i organisationen till exempel vid tecknande av kundavtal och anställningsavtal samt vid inköp och investeringar. En ekonomihandbok för koncernen har utformats för att säkerställa god kvalitet på den finansiella rapporteringen.

Tillsammans bedöms de policies och riktlinjer som Avega har, skapa grunden för en god intern kontroll.

Riskbedömning

Styrelsen utvärderar och övervakar risker och kvalitet i den finansiella rapporteringen genom revisionsutskottet. Revisionsutskottet identifierar de redovisningsprinciper, värderingsfrågor,

uppskattningar och bedömningar som kan ha väsentlig påverkan på riktigheten i den information som bolaget lämnar externt. Analysen stäms också av mot den bedömning som den externa revisorn genomför. Utifrån en samlad bedömning fattas sedan beslut om vilka risker som bedöms vara väsentliga och vilka eventuella åtgärder som behöver vidtas för att säkerställa en god intern kontroll.

Kontrollaktiviteter och uppföljning

Kontrollaktiviteter utformas för att hantera väsentliga risker avseende den finansiella rapporteringen och inkluderar både övergripande och mer detaljerade kontroller. Den koncerngemensamma ekonomifunktionen upprättar koncernredovisning och finansiell rapportering för samtliga dotterbolag. I det arbetet finns ett flertal kontrollaktiviteter i syfte att förebygga, upptäcka och korrigera fel och avvikelser. Exempel på kontrollaktiviteter inom Avega Groups verksamhet är uppföljning av bolagets attestreglemente, kontoavstämningar, resultatanalys mot budget och prognos samt uppföljning av nyckeltal och styrkort. Den analytiska uppföljningen sker löpande av controller, dotterbolags-VD, CFO och koncernledning. Styrelsen får varje månad en utförlig rapport från VD och CFO avseende verksamhetens utveckling och bolagets finansiella ställning, vilka också behandlas vid varje styrelsemöte.

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 i nuläget är ändamålsenlig med hänsyn till bolagets verksamhet och storlek. Styrelsen gör därför bedömningen att någon särskild granskningsfunktion för närvarande inte är nödvändig.

Information och kommunikation

Information om interna styrdokument för den finansiella rapporteringen finns tillgängliga för berörda medarbetare på Avega Groups intranät. För att säkerställa att information i de interna styrdokumenterna är ändamålsenlig och känd sker även riktade aktiviteter främst till ekonomiansvariga och controllers samt säljare och ledare inom bolaget.

För extern kommunikation följer Avega den fastslagna informations- och kommunikationspolicyn. Policyn anger vad som ska kommuniceras, av vem och på vilket sätt informationen ska utges för att säkerställa att den externa och interna informationen blir korrekt och fullständig.

Förväntningar avseende den framtida utvecklingen

Vi bedömer att underliggande efterfrågan på Avega Groups tjänster är god och därmed är förutsättningarna för resultatförbättringar och tillväxt goda. Viktiga prioriteringar framåt är att bli fler konsulter, utveckla Avegas varumärke och attraktivitet samt att fortsätta öka den interna effektiviteten. Avega lämnar inga prognoser.

Styrelsens yttrande över den föreslagna utdelningen

Styrelsen för Avega Group AB har föreslagit att årsstämman 2017 beslutar om en utdelning om 1,30 kronor per aktie, totalt 14,7 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 50 procent av årets vinst och 62 procent av årets resultat per aktie.

Moderbolagets soliditet uppgick per den 31 december 2016 till 34,8 procent medan koncernens soliditet uppgick till 10,3 procent. Den låga soliditeten i koncernen förklaras av redovisningsmässiga effekter av förvärv av andelar från innehav utan bestämmande inflytande. Förvärven redovisas som en transaktion inom koncernens eget kapital och har därmed till största del reducerat balanserade vinstmedel. Enligt styrelsens bedömning kommer soliditet och likviditet efter föreslagen vinstutdelning att vara tillräckligt stor 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 framtida investeringsbehov.

Förslag till vinstdisposition beträffande Avega Groups vinst**Till årsstämmans förfogande står följande vinstmedel i moderbolaget: SEK**

Balanserat resultat	21 507 274
Årets resultat	24 501 300
Summa	46 008 574

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

Utdelning (11 325 350 * 1,30 kr)	14 722 955
I ny räkning överföres	31 285 619
Summa	46 008 574

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

Finansiell utveckling i sammandrag

Sammandrag för koncernen

MSEK					
Resultaträkning	2016	2015	2014	2013	2012
Rörelsens intäkter	427,6	422,9	410,4	403,3	403,0
Rörelsens kostnader	-389,6	-390,1	-383,4	-379,7	-382,9
Rörelseresultat	38,0	32,8	27,0	23,6	20,0
Finansnetto	-0,2	-0,3	-0,4	0,1	0,2
Skatt	-8,2	-9,3	-6,8	-6,1	-6,8
Årets resultat	29,6	23,2	19,8	17,6	13,4
Övrigt totalresultat	0,0	0,0	0,0	-	-
Årets totalresultat	29,6	23,2	19,8	17,6	13,4
<i>Hänförligt till</i>					
Moderbolagets aktieägare	23,8	18,4	14,7	13,1	9,8
Innehav utan bestämmande inflytande	5,8	4,8	5,1	4,6	3,6
Balansräkning	2016-12-31	2015-12-31	2014-12-31	2013-12-31	2012-12-31
Immateriella anläggningstillgångar	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6
Materiella anläggningstillgångar	0,4	0,7	1,2	1,9	2,8
Uppskjuten skattefordran	1,4	-	-	-	-
Summa anläggningstillgångar	2,5	1,3	1,8	2,5	3,4
Kortfristiga fordringar	85,1	80,6	89,1	79,9	101,6
Likvida medel	23,9	10,0	29,4	35,0	22,3
Summa omsättningstillgångar	109,0	90,6	118,5	114,9	123,9
Summa tillgångar	111,5	91,9	120,3	117,4	127,2
Eget kapital hänförligt till moderbolagets aktieägare	6,1	15,6	11,8	30,6	31,7
Innehav utan bestämmande inflytande	5,4	4,8	4,6	4,8	3,9
Totalt eget kapital	11,5	20,4	16,4	35,4	35,6
Avsättningar	0,0	0,0	0,1	0,1	0,1
Långfristiga skulder	7,8	-	-	-	-
Kortfristiga skulder	92,2	71,5	103,8	82,0	91,6
Summa eget kapital och skulder	111,5	91,9	120,3	117,4	127,2
Kassaflödesanalys	2016	2015	2014	2013	2012
Kassaflöde från den löpande verksamheten	33,3	22,7	10,8	30,6	3,5
Kassaflöde från investeringsverksamheten	-0,3	-0,3	-0,2	0,0	-1,5
Kassaflöde från finansieringsverksamheten	-19,1	-41,8	-16,2	-17,8	-28,9
Summa kassaflöde	13,9	-19,4	-5,6	12,8	-26,8

Nyckeltal för koncernen ¹⁾	2016	2015	2014	2013	2012
Omsättningstillväxt %	1,1	3,0	1,8	0,1	5,4
Rörelsemarginal %	8,9	7,8	6,6	5,8	5,0
Vinstmarginal %	6,9	5,5	4,8	4,4	3,3
Soliditet %	10,3	22,2	13,6	30,2	27,9
Kassalikviditet %	118,2	126,7	114,2	140,2	135,2
Kassalikviditet %, justerad för föreslagen utdelning	102,0 ²⁾	109,2	102,1	119,4	122,9
Antal medarbetare vid årets utgång	329	336	369	359	367
Medeltal anställda	333	353	364	361	358
Omsättning per anställd KSEK	1 284	1 198	1 127	1 117	1 126
Förädlingsvärde per anställd KSEK	1 160	1 067	1 007	987	995
Antal aktier vid årets slut	11 325 350	11 325 350	11 325 350	11 325 350	11 325 350
Genomsnittligt antal aktier ³⁾	11 325 350	11 325 350	11 325 350	11 325 350	11 325 350
Resultat per aktie SEK	2,10	1,62	1,29	1,15	0,86
Utdelning per aktie SEK	1,30 ²⁾	1,10	1,10	1,50	1,00
Eget kapital per aktie	1,02	1,81	1,45	3,15	3,15

¹⁾ Definitioner redovisas på sidan 69.

²⁾ Styrelsen föreslår årsstämman 2017 en utdelning om 1,30 SEK.

³⁾ Före och efter utspädning.

Koncernens rapport över totalresultatet

MSEK	Not	2016-01-01 2016-12-31	2015-01-01 2015-12-31
Rörelsens intäkter			
Nettoomsättning	3, 4	427,6	422,9
		427,6	422,9
Rörelsens kostnader			
Köpta tjänster		-7,4	-7,6
Övriga externa kostnader	5, 6	-33,3	-37,8
Personalkostnader	7	-348,4	-343,9
Av- och nedskrivningar av materiella anläggningstillgångar	13	-0,5	-0,8
		-389,6	-390,1
Rörelseresultat		38,0	32,8
Finansiella intäkter		0,1	0,1
Finansiella kostnader		-0,3	-0,4
Finansnetto	8	-0,2	-0,3
Resultat före skatt		37,8	32,5
Skatt	10	-8,2	-9,3
Årets resultat		29,6	23,2
Övrigt totalresultat		0,0	0,0
Årets övrigt totalresultat		0,0	0,0
Årets totalresultat		29,6	23,2
Årets resultat hänförligt till:			
Moderbolagets aktieägare		23,8	18,4
Innehav utan bestämmande inflytande		5,8	4,8
Årets resultat		29,6	23,2
Årets totalresultat hänförligt till:			
Moderbolagets aktieägare		23,8	18,4
Innehav utan bestämmande inflytande		5,8	4,8
Årets totalresultat		29,6	23,2
Genomsnittligt antal utestående aktier		11 325 350	11 325 350
Resultat per aktie (före och efter utspädning)	11	2,10	1,62

Koncernens balansräkning

MSEK	Not	2016-12-31	2015-12-31
TILLGÅNGAR			
Immateriella anläggningstillgångar	12	0,6	0,6
Materiella anläggningstillgångar	13	0,4	0,7
Uppskjuten skattefordran	10	1,4	–
Summa anläggningstillgångar		2,5	1,3
Kundfordringar	24	75,9	70,5
Övriga fordringar		0,9	0,0
Skattefordringar		–	1,9
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	15	8,3	8,2
		85,1	80,6
Likvida medel	16	23,9	10,0
Summa omsättningstillgångar		109,0	90,6
SUMMA TILLGÅNGAR		111,5	91,9
EGET KAPITAL OCH SKULDER			
Eget kapital			
Aktiekapital		1,1	1,1
Övrigt tillskjutet kapital		1,6	1,6
Balanserade vinstmedel inklusive årets resultat		3,4	12,9
Eget kapital hänförligt till moderbolagets aktieägare	17	6,1	15,6
Innehav utan bestämmande inflytande		5,4	4,8
Summa eget kapital		11,5	20,4
Långfristiga skulder			
Övriga långfristiga skulder	18	7,8	–
Summa långfristiga skulder		7,8	–
Kortfristiga skulder			
Leverantörsskulder		5,9	4,7
Skatteskulder		0,7	–
Övriga skulder	20	57,1	39,9
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	21	28,5	26,9
Summa kortfristiga skulder		92,2	71,5
SUMMA SKULDER		100,0	71,5
SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER		111,5	91,9

Information om koncernens ställda säkerheter och eventalförpliktelser redovisas i not 22.

Rapport över förändringar i koncernens eget kapital

MSEK	Aktiekapital	Övrigt tillskjutet kapital	Balanserade vinstmedel inkl årets resultat	Summa	Innehav utan bestämmande inflytande	Totalt eget kapital
Ingående eget kapital 2015-01-01	1,1	1,6	9,1	11,8	4,6	16,4
Årets resultat	–	–	18,4	18,4	4,8	23,2
Omräkningsdifferenser	–	–	0,0	0,0	0,0	0,0
Årets totalresultat	–	–	18,4	18,4	4,8	23,2
Utdelning	–	–	–12,5	–12,5	–4,3	–16,8
Återköp från innehav utan bestämmande inflytande	–	–	–2,1	–2,1	–0,3	–2,4
Utgående eget kapital 2015-12-31	1,1	1,6	12,9	15,6	4,8	20,4
Ingående eget kapital 2016-01-01	1,1	1,6	12,9	15,6	4,8	20,4
Årets resultat	–	–	23,8	23,8	5,8	29,6
Omräkningsdifferenser	–	–	0,0	0,0	–	0,0
Årets totalresultat	–	–	23,8	23,8	5,8	29,6
Utdelning	–	–	–12,5	–12,5	–4,7	–17,2
Återköp från innehav utan bestämmande inflytande	–	–	–21,3	–21,3	–0,5	–21,8
Optionsprogram	–	–	0,5	0,5	–	0,5
Utgående eget kapital 2016-12-31	1,1	1,6	3,4	6,1	5,4	11,5

Koncernens

kassaflödesanalys

MSEK	Not	2016-01-01 2016-12-31	2015-01-01 2015-12-31
Den löpande verksamheten			
Resultat före skatt		37,8	32,5
Justering för poster som inte ingår i kassaflödet	23	0,6	3,3
Betald inkomstskatt		-6,8	-5,3
Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändring av rörelsekapital		31,6	30,5
Kassaflöde från förändringar i rörelsekapital			
Ökning (-)/Minskning (+) av rörelsefordringar		-6,4	4,0
Ökning (+)/Minskning (-) av rörelseskulder		8,1	-11,8
Kassaflöde från förändringar i rörelsekapital		1,7	-7,8
Kassaflöde från den löpande verksamheten		33,3	22,7
Investeringsverksamheten			
Förvärv av materiella anläggningstillgångar		-0,3	-0,2
Försäljning av dotterföretag för likvidation		0,0	-0,1
Kassaflöde från investeringsverksamheten		-0,3	-0,3
Finansieringsverksamheten			
Utbetald utdelning till moderbolagets aktieägare		-12,5	-12,5
Utbetald utdelning till innehav utan bestämmande inflytande		-4,7	-4,3
Banklån		-	-18,0
Återköp från innehav utan bestämmande inflytande		-2,4	-7,0
Optionsprogram		0,5	-
Kassaflöde från finansieringsverksamheten		-19,1	-41,8
Årets kassaflöde		13,9	-19,4
Likvida medel vid årets början		10,0	29,4
Likvida medel vid årets slut		23,9	10,0
Förändring likvida medel		13,9	-19,4

Moderbolagets resultaträkning

MSEK	Not	2016-01-01 2016-12-31	2015-01-01 2015-12-31
Rörelsens intäkter			
Nettoomsättning	3	467,1	463,0
		467,1	463,0
Rörelsens kostnader			
Köpta tjänster		-316,8	-314,7
Övriga externa kostnader	5, 6	-22,0	-25,2
Personalkostnader	7	-123,0	-114,7
Avskrivningar av materiella anläggningstillgångar	13	-0,5	-0,6
		-462,3	-455,2
Rörelseresultat		4,8	7,8
Resultat från andelar i koncernföretag		17,6	6,5
Ränteintäkter och liknande intäkter		0,1	0,2
Räntekostnader och liknande kostnader		-0,2	-0,3
Finansnetto	8	17,5	6,4
Resultat efter finansiella poster		22,3	14,2
Bokslutsdispositioner	9	4,8	6,0
Resultat före skatt		27,1	20,2
Skatt	10	-2,6	-3,5
Årets resultat¹		24,5	16,7

¹ Årets resultat överensstämmer med Årets totalresultat.

Moderbolagets balansräkning

MSEK	Not	2016-12-31	2015-12-31
TILLGÅNGAR			
Anläggningstillgångar			
<i>Materiella anläggningstillgångar</i>			
Inventarier	13	0,3	0,6
		0,3	0,6
<i>Finansiella anläggningstillgångar</i>			
Andelar i koncernföretag	14	29,1	22,6
		29,1	22,6
Summa anläggningstillgångar		29,4	23,2
Omsättningstillgångar			
<i>Kortfristiga fordringar</i>			
Kundfordringar		75,9	70,6
Fordringar hos koncernföretag		0,0	0,1
Övriga fordringar		0,8	–
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	15	5,6	5,8
		82,3	76,5
Kassa och bank		23,8	9,9
Summa omsättningstillgångar		106,1	86,4
SUMMA TILLGÅNGAR		135,5	109,6
EGET KAPITAL OCH SKULDER			
Eget kapital	17		
<i>Bundet eget kapital</i>			
Aktiekapital		1,1	1,1
Reservfond		0,0	0,0
		1,1	1,1
<i>Fritt eget kapital</i>			
Balanserat resultat		21,6	17,3
Årets resultat		24,5	16,7
		46,1	34,0
Summa eget kapital		47,2	35,1
Långfristiga skulder			
Skulder till koncernföretag	19	0,5	0,5
Summa långfristiga skulder		0,5	0,5
Kortfristiga skulder			
Leverantörsskulder		5,8	4,5
Skulder till koncernföretag		53,6	46,8
Skatteskulder		0,9	0,8
Övriga kortfristiga skulder	20	15,4	9,4
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	21	12,1	12,5
Summa kortfristiga skulder		87,8	74,0
SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER		135,5	109,6

Information om moderbolagets ställda säkerheter och eventalförpliktelser redovisas i not 22.

Rapport över förändringar i moderbolagets eget kapital

MSEK	Bundet eget kapital		Fritt eget kapital		Totalt eget kapital
	Aktie-kapital	Reserv-fond	Balanserat resultat	Årets resultat	
Ingående eget kapital 2015-01-01	1,1	0,0	29,8	–	30,9
Årets resultat	–	–	–	16,7	16,7
Årets övrigt totalresultat	–	–	–	–	–
Årets totalresultat	–	–	–	16,7	16,7
Utdelning	–	–	–12,5	–	–12,5
Utgående eget kapital 2015-12-31	1,1	0,0	17,3	16,7	35,1
Ingående eget kapital 2016-01-01	1,1	0,0	34,0	–	35,1
Årets resultat	–	–	–	24,5	24,5
Årets övrigt totalresultat	–	–	–	–	–
Årets totalresultat	–	–	–	–	24,5
Utdelning	–	–	–12,5	–	–12,5
Utgående eget kapital 2016-12-31	1,1	0,0	21,6	24,5	47,2

Moderbolagets kassaflödesanalys

MSEK	Not	2016-01-01 2016-12-31	2015-01-01 2015-12-31
Den löpande verksamheten			
Resultat före skatt		27,1	20,2
Justering för poster som inte ingår i kassaflödet	23	-22,0	-9,3
Betald inkomstskatt		-2,4	-0,1
Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändring av rörelsekapital		2,7	10,8
Kassaflöde från förändringar i rörelsekapital			
Ökning (-)/Minskning (+) av rörelsefordringar		-5,8	2,9
Ökning (+)/Minskning (-) av rörelseskulder		31,8	4,9
Kassaflöde från förändringar i rörelsekapital		26,0	7,8
Kassaflöde från den löpande verksamheten		28,7	18,6
Investeringsverksamheten			
Investeringar i materiella anläggningstillgångar		-0,1	-0,2
Återköp från innehav utan bestämmande inflytande		-2,4	-7,0
Försäljning av dotterföretag för likvidation		0,2	0,1
Kassaflöde från investeringsverksamheten		-2,3	-7,1
Finansieringsverksamheten			
Utbetald utdelning till moderbolagets aktieägare		-12,5	-12,5
Banklån		-	-18,0
Kassaflöde från finansieringsverksamheten		-12,5	-30,5
Årets kassaflöde		13,9	-19,0
Likvida medel vid årets början		9,9	28,9
Likvida medel vid årets slut		23,8	9,9
Förändring likvida medel		13,9	-19,0

Notförteckning

NOT

1.	Allmän information	53
2.	Väsentliga redovisningsprinciper	53
3.	Intäkternas fördelning	55
4.	Segmentsrapportering	55
5.	Leasingavgifter avseende operationell leasing	56
6.	Arvode och kostnadsersättningar till revisorer	56
7.	Anställda, personalkostnader och ledande befattningshavares ersättningar	57
8.	Finansnetto	58
9.	Bokslutsdispositioner	58
10.	Skatter	58
11.	Resultat per aktie	59
12.	Immateriella anläggningstillgångar	59
13.	Materiella anläggningstillgångar	59
14.	Andelar i koncernföretag	59
15.	Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	60
16.	Likvida medel	60
17.	Eget kapital	60
18.	Övriga långfristiga skulder	61
19.	Långfristiga skulder till koncernföretag	61
20.	Övriga skulder	61
21.	Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	61
22.	Ställda säkerheter och eventalförpliktelser	61
23.	Specifikationer till kassaflödesanalys	61
24.	Finansiella risker och riskhantering	61
25.	Närstående	62
26.	Viktiga uppskattningar och bedömningar	62
27.	Väsentliga händelser efter balansdagen	62

Noter

NOT 1. Allmän information

Avega Group AB är ett konsultföretag inom verksamhetsutveckling och IT. Bolaget är ett svensktregistrerat aktiebolag med säte i Stockholm. Moderbolagets B-aktie är registrerad på NASDAQ Stockholm. Adressen till huvudkontoret är Grev Turegatan 11 A.

Koncernredovisningen för år 2016 består av moderbolaget och dess dotterföretag, tillsammans benämnd koncernen.

Avega Group AB ingår i skatterättslig kommission med följande dotterbolag: Avega Kite AB, Avega Miundo AB, Avega Primero AB och Avega Senso AB. Avega Group AB tar således upp överskott/underskott från sina dotterbolag som ingår i kommissionen.

Årsredovisningen och koncernredovisningen har godkänts för utfärdande av styrelsen den 30 mars 2017.

NOT 2 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".

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. En beskrivning av viktiga uppskattningar och bedömningar finns i not 26.

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

Koncernens redovisningsprinciper

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

Ändrade redovisningsprinciper

Inga nya eller omarbetade IFRS som trätt i kraft under 2016 har någon effekt på koncernens redovisning eller upplysningskrav.

Nya och ändrade IFRS och tolkningar som ännu inte börjat tillämpas

Ett antal nya eller ändrade standarder och tolkningsuttalanden träder ikraft först under kommande räkenskapsår eller senare och har inte förtidstillämpats vid upprättandet av dessa finansiella rapporter. Nyheter eller ändringar med framtida tillämpning planeras inte att förtidstillämpas. I den mån nya eller ändrade standarder och tolkningsuttalanden inte beskrivs nedan har en bedömning gjorts att dessa inte har någon effekt på de finansiella rapporterna.

IFRS 9 Finansiella instrument

IFRS 9 Finansiella instrument avser ersätta det mesta av IAS 39 Finansiella instrument. Standarden ska tillämpas från och med 1 januari 2018. IFRS 9 behandlar klassificering och värdering av finansiella tillgångar och finansiella skulder, säkringsredovisning samt nedskrivning av finansiella tillgångar. IFRS 9 bedöms inte påverka koncernens redovisning i någon väsentlig omfattning.

IFRS 15 Intäkter från avtal med kunder

IFRS 15 Intäkter från avtal med kunder är den nya intäktsstandard som ska tillämpas för räkenskapsår som inleds den 1 januari 2018. IFRS 15 ersätter IAS 18 Intäkter och IAS 11

En intäkt ska enligt IFRS 15 redovisas när kunden erhåller kontroll över den försålda varan eller tjänsten. En kund har kontroll över en vara eller tjänst när den kan bestämma över användningen av denna tillgång och erhålla kvarvarande nytta från den.

De största förändringarna jämfört med dagens regler är: Distinkta tjänster i integrerade avtal måste redovisas som separata åtaganden och eventuella rabatter ska som huvudregel fördelas. Om transaktionspriset innehåller rörliga ersättningar kan intäkter redovisas tidigare än under nuvarande regler. De rörliga ersättningarna ska uppskattas och inkluderas i transaktionspriset till den del de med stor sannolikhet inte kommer att behöva återföras.

Den nya modellen kan komma att påverka vid vilken tidpunkt och till vilket belopp intäkter ska redovisas jämfört med nuvarande regelverk. IFRS 15 innehåller väsentligt utökade upplysningskrav. Upplysningarna syftar till att förse användaren av de finansiella rapporterna med användbar information om intäktslag, belopp, regleringstidpunkter, osäkerheter kopplade till intäktsredovisning samt kassaflöden som härrör från kundavtal. Standardens utökade upplysningskrav bedöms utöka innehållet i notupplysningarna.

En genomgång av intäktslagen har gjorts under året för att analysera om det förändrade regelverket i IFRS 15 kommer att påverka intäktsredovisningen vid ikraftträdandet. Avega Groups bedömning är att övergången till IFRS 15 inte får någon väsentlig redovisningsmässig effekt på koncernen. Utredningen kring den fullständiga påverkan av IFRS 15 kommer att slutföras under 2017.

IFRS 16 "Leases"

Under 2016 publicerade IASB en ny leasingstandard som kommer att ersätta IAS 17 Leasingavtal samt tillhörande tolkningar IFRIC 4, SIC-15 och SIC-27. Standarden kräver att tillgångar och skulder hänförliga till alla leasetagarens leasingavtal, med några undantag, redovisas i balansräkningen. Standarden är tillämplig för räkenskapsår som påbörjas den 1 januari 2019 eller senare. Förtida tillämpning är tillåten givet att IFRS 15 tillämpas i förtid från samma tidpunkt. Utvärdering av standardens möjliga redovisningsmässiga effekt på koncernen pågår.

Segmentsrapportering

Ett rörelsesegment är en del av koncernen som bedriver verksamhet från vilken den kan generera intäkter och ådra sig kostnader och för vilka det finns fristående finansiell information tillgänglig. Ett rörelse-segments resultat följs vidare upp av företagets högste verkställande beslutsfattare för att utvärdera resultatet samt för att kunna allokera resurser till rörelsesegmentet. Se not 4 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 överlätna tillgångar, skulder och de aktier som emitterats av koncernen. Villkorad köpeskillning redovisas till verkligt värde vid förvärvstidpunkten. I de fall den villkorade köpeskillningen 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 orealiserade 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 orealiserade 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 köpeskillning och den faktiskt förvärvade andelen av det redovisade värdet på dotterföretagets nettotillgångar i eget kapital.

Intäkter

Intäkterna redovisas till det verkliga värdet av vad som erhållits, eller förväntas erhållas, med avdrag för lämnade rabatter. Om det råder betydande osäkerhet avseende betalning sker ingen intäktsföring. Intäkter redovisas enligt följande:

Försäljning av tjänster på löpande räkning

Intäkter för försäljning av bolagets tjänster redovisas nästan uteslutande på löpande räkning. Försäljningen av tjänster intäktsförs i den period när tjänsten är utförd. Intjänade men ännu ej fakturerade arbeten per balansdagen redovisas som upplupna intäkter.

Försäljning av tjänster till fast pris

Vid försäljning av tjänster till fast pris redovisas inkomsten och de utgifter som är hänförliga till uppdraget som intäkt respektive kostnad i förhållande till uppdragets färdigställandegrad på balansdagen (succesiv vinstavräkning). En befarad förlust på ett uppdrag redovisas omgående som en kostnad. Fakturerade arvoden i fastprisuppdrag avseende tjänster som ännu inte utförts redovisas som förutbetalad intäkt. Andelen uppdrag utförda till fast pris utgör en begränsad del av koncernens omsättning.

Leasing

Leasingavtal där i allt väsentligt alla risker och fördelar som förknippas med ägandet faller på uthyraren klassificeras som operationella leasingavtal. Samtliga leasingavtal i koncernen definieras och redovisas som operationella leasingavtal vilket innebär att kostnader redovisas i resultaträkningen linjärt över leasingperioden. Variabla avgifter kostnadsförs i de perioder de uppkommer.

Ersättningar till anställda

Avgiftsbestämda pensionsplaner

Avega Groups pensionsplaner är avgiftsbestämda och koncernens förpliktelse är begränsad till de avgifter bolaget 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). Koncernens 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

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

Finansiella intäkter och kostnader

Finansiella intäkter består av ränteintäkter på investerade medel. Finansiella kostnader består av räntekostnader på förvärvsköpeskillningar, lån och utnyttjad checkräkningskredit. 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 över-skådlig framtid. Värderingen av uppskjuten skatt baseras 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 inom en överskådlig framtid. Värdet på uppskjutna skattefordringar reduceras när det inte längre bedöms sannolikt att de kan utnyttjas.

Resultat per aktie

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

Finansiella instrument

En finansiell tillgång eller finansiell skuld tas upp i koncernens balansräkning när bolaget blir part enligt instrumentets avtalsmässiga villkor. 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

Lånefordringar och kundfordringar är finansiella tillgångar som inte är derivat, som har fastställda eller fastställbara betalningar och som inte är noterade på en aktiv marknad. Dessa tillgångar värderas till upplupet anskaffningsvärde. Upplupet anskaffningsvärde bestäms utifrån den effektivränta som beräknades vid anskaffningstidpunkten.

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 diskonteringseffekten inte är väsentlig.

Leverantörsskulder värderas till upplupet anskaffningsvärde. Leverantörsskuldernas 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 en ett år.

Beräkning av verkligt värde

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

Immateriella anläggningstillgångar

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.

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 och datorer 3–5 år

Utdelningar

Utdelningar redovisas som skuld efter det att årsstämman godkänt utdelningen.

Moderbolagets redovisningsprinciper

Moderbolaget har upprättat sin årsredovisning enligt Årsredovisningslagen 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 ska tillämpa samtliga av EU antagna IFRS och uttalanden så långt detta är möjligt inom ramen för årsredovisningslagen, tryckgavelagen och med hänsyn till sambandet mellan redovisning och

beskattning. Rekommendationen anger vilka undantag från och tillägg till IFRS som ska göras.

Skilnader mellan koncernens och moderbolagets redovisningsprinciper

Skilnaderna 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 skilnader mot koncernens rapporter som gör sig gällande i moderbolagets resultat- och balansräkningar utgörs främst av redovisning av finansiella intäkter och kostnader samt 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.

Anteciperade utdelningar

Anteciperad utdelning från dotterbolag redovisas i de fall moderbolaget ensamt har rätt att besluta om utdelningens storlek och moderbolaget har fattat beslut om utdelningens storlek innan moderbolaget 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.

Koncernbidrag och aktieägartillskott

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

NOT 3. Intäkternas fördelning

Intäkterna avser i sin helhet tjänsteuppdrag.

NOT 4. 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. Här ingick verksamhet i Norge som utvecklats under andra kvartalet 2015. Intäkterna i segmenten består i allt väsentligt av konsultuppdrag och är likartade. 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.

Koncernens rörelsessegment

	Stockholm		Öresund		Väst		Övrigt		Koncernen	
	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015
Extern nettoomsättning	364,4	368,2	16,2	19,0	47,0	32,6	–	3,1	427,6	422,9
Rörelseresultat / EBIT	30,3	31,2	0,0	0,5	7,7	4,6	–	–3,5	38,0	32,8
Rörelsemarginal %	8,3%	8,5%	0,1%	2,6%	16,4%	14,1%	–	neg	8,9%	7,8%
Finansnetto									–0,2	–0,3
Resultat efter finansiella poster									37,8	32,5
Skatt									–8,2	–9,3
Årets resultat									29,6	23,2
Övriga upplysningar										
Investeringar i anläggningstillgångar	0,2	0,2	0,1	–	0,0	–	–	–	0,3	0,2

Samtliga anläggningstillgångar i koncernen finns i Sverige.

Geografiska områden

Intäkter från externa kunder

Koncernen	2016	2015
Sverige	419,4	409,1
Danmark	7,5	10,3
Norge	0,1	3,0
Tjeckien	0,6	0,5
Totalt	427,6	422,9

NOT 5. Leasingavgifter avseende operationell leasing

	Koncernen		Moderbolaget	
	2016	2015	2016	2015
Leasingkostnader	13,3	13,4	8,9	8,8

Leasingavtalen består i allt väsentligt av hyreskontrakt avseende lokaler, bilar, datorer och mobiltelefoner.

Leasingavtalen löper på 24–36 månader med möjlighet till förtidslösen.

Nominella värdet av framtida minimileaseavgifter, avseende icke uppsägningsbara operationella leasingavtal fördelar sig enligt tabellen:

	Koncernen		Moderbolaget	
	2016	2015	2016	2015
Förfaller till betalning inom ett år	12,6	10,9	8,3	8,1
Förfaller till betalning senare än ett år men inom fem år	12,3	7,8	6,3	5,9
Totalt	24,9	18,7	14,6	14,0

NOT 6. Arvode och kostnadsersättningar till revisorer

	Koncernen		Moderbolaget	
	2016	2015	2016	2015
KPMG AB				
Revisionsuppdrag	0,3	0,3	0,3	0,3
Skatterådgivning	0,0	0,1	0,0	0,1
Övriga uppdrag	0,1	0,0	0,1	0,0
Totalt	0,4	0,4	0,4	0,4

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 7. Anställda, personalkostnader och ledande befattningshavares ersättningar**7.1 Kostnader för ersättningar till anställda i koncernen**

	2016	2015
Löner och ersättningar m m	227,0	228,6
Pensionskostnader	27,8	27,8
Sociala avgifter	79,5	79,8
Totalt	334,3	336,2

7.2 Medelantalet anställda i koncernen

	2016	varav män ¹⁾	2015	varav män ¹⁾
Moderbolaget (Sverige)	121	74%	108	75%
Dotterföretag (Sverige)	212	73%	245	72%
Koncernen totalt	333	73%	353	73%

¹⁾ Andel män beräknas vid årets utgång.

7.3 Könsfördelning i företagsledningen i moderbolaget

Andel kvinnor	2016-12-31	2015-12-31
Styrelsen	33%	40%
Andra ledande befattningshavare	22%	33%

Ledande befattningshavare i moderbolaget är samma som för koncernen.

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

	2016			2015		
	Ledande befattningshavare (10 personer) ¹⁾	Övriga anställda	Totalt	Ledande befattningshavare (10 personer) ¹⁾	Övriga anställda	Totalt
Löner och andra ersättningar	10,8	67,6	78,4	13,1	62,8	75,9
Sociala kostnader	6,0	32,1	38,1	7,3	29,8	37,1
varav pensionskostnader	2,2	8,4	10,6	2,7	7,7	10,4

¹⁾ Här ingår ersättningar till tre (en) ledande befattningshavare som utbetalats i dotterbolag till Avega Group AB.

7.5 Löner och andra ersättningar till ledande befattningshavare i moderbolaget

	2016				2015		
KSEK	Lön, styrelse-arvode	Pensions-kostnad	Total	KSEK	Lön, styrelse-arvode	Pensions-kostnad	Total
Styrelsens ordförande– Anna Söderblom	310	–	310	Styrelsens ordförande– Anna Söderblom	300	–	300
Styrelseledamot–Katarina G Bonde	145	–	145	Styrelseledamot–Katarina G Bonde	140	–	140
Styrelseledamot–Lars Erik Eriksson	145	–	145	Styrelseledamot–Lars Erik Eriksson	140	–	140
Styrelseledamot–Johan Ekesiö ¹⁾	48	–	48	Styrelseledamot - Johan Ekesiö ¹⁾	76	–	76
Styrelseledamot–Lennart Pihl	145	–	145	Styrelseledamot–Lennart Pihl	140	–	140
Styrelseledamot–Jan Rosenholm	97	–	97	Verkställande direktör - Jonas Bergh ⁵⁾	3 623	755	4 378
Verkställande direktör–Per Adolfsson ²⁾	1 206	280	1 486				
Andra ledande befattningshavare (9 personer) ^{3),4)}	8 711	1 940	10 651	Andra ledande befattningshavare (9 personer) ^{3),4)}	8 654	1 972	10 626
Ersättning från moderbolaget	7 176	1 531	8 707	Ersättning från moderbolaget	7 863	1 741	9 604
Ersättning från dotterföretag	1 535	409	1 944	Ersättning från dotterföretag	791	231	1 022
Totalt	10 807	2 220	13 027	Totalt	13 073	2 727	15 800
Ersättning från moderbolaget	9 272	1 811	11 083	Ersättning från moderbolaget	12 282	2 496	14 778
Ersättning från dotterföretag	1 535	409	1 944	Ersättning från dotterföretag	791	231	1 022

¹⁾ Johan Ekesiö var tillförordnad verkställande direktör och har arbetat på konsultbasis november 2015 - augusti 2016. För information om ersättningar, se not 25 Närstående.

²⁾ Per Adolfsson tillträdde som VD och koncernchef den 8 augusti 2016.

³⁾ Antal andra ledande befattningshavare var vid årets utgång 8 (8) personer.

⁴⁾ Här ingår rörlig ersättning med 964 KSEK (904 KSEK).

⁵⁾ Lön och pension för avgående verkställande direktör som kostnadsförts 2015 men utbetalats under 2016 ingår med 2,5 MSEK. Här ingår rörlig ersättning med 269 KSEK.

7.6 Ledande befattningshavares avgångsvederlag och optionsprogram

Avgångsvederlag

För VD är uppsägningstiden från bolagets sida 12 månader och från verkställande direktörens sida 6 månader. Om bolaget säljs till/fusioneras med tredje part och VD ombeds lämna bolaget ska VD i tillägg till lön under uppsägningstiden erhålla ett avgångsvederlag motsvarande 6 fasta månadslöner. I annat fall utgår inga avgångsvederlag utöver lön under uppsägningstiden. Mellan bolaget och övriga ledande befattningshavare gäller en ömsesidig uppsägningstid om 6 månader.

Optionsprogram

I september 2016 beslutades att inrätta ett optionsprogram i syfte att behålla och rekrytera kompetenta och engagerade medarbetare. Vid fullt utnyttjande av samtliga teckningsoptioner (770 000 teckningsoptioner) kommer bolagets aktiekapital att öka med högst 77 000 kronor fördelat på 770 000 aktier, var och en med ett kvotvärde om 0,10 SEK motsvarande en utspädningsseffekt om maximalt 6,4 procent baserat på nuvarande antal utestående aktier. Optionsprogrammet är uppdelat på två delprogram.

I Delprogram 1 har 240 000 köpoptioner överlåtits till ett pris av 0,98 SEK per köpoption vilket motsvarar marknadsvärdet på optionen enligt extern värdering. Lösenkursen uppgår till 23,25 SEK med teckningsperiod 2019-11-01–2019-11-30.

I Delprogram 2 har 355 000 köpoptioner överlåtits till ett pris av 0,74 SEK per köpoption vilket motsvarar marknadsvärdet på optionen enligt extern värdering. Lösenkursen för köpoptionerna i Delprogram 2 uppgår till 25,37 SEK med teckningsperiod 2020-11-01–2020-11-30.

Utöver de nyinrättade programmen enligt ovan finns 220 000 köpoptioner med lösenkurs 22,22 SEK och lösenperiod 2017-05-01–2017-05-31.

Aktiekursen per 31 december 2016 uppgick till 22,70 SEK. Utfärdade köpoptioner har inte medfört någon utspädningsseffekt per 31 december 2016 baserat på snittkursen för året.

NOT 8. Finansnetto

	Koncernen	
	2016	2015
Ränteintäkter	0,1	0,1
Finansiella intäkter	0,1	0,1
Räntekostnader	-0,3	-0,4
Finansiella kostnader	-0,3	-0,4
Finansnetto	-0,2	-0,3
	Moderbolaget	
	2016	2015
Anticiperad utdelning	17,8	14,7
Nedskrivningar	-0,2	-8,2
Resultat från andelar i koncernföretag	17,6	6,5
Ränteintäkter koncernföretag	0,1	0,1
Ränteintäkter övriga	0,0	0,1
Finansiella intäkter	0,1	0,2
Räntekostnader koncernföretag	0,0	0,0
Räntekostnader övriga	-0,2	-0,3
Finansiella kostnader	-0,2	-0,3
Finansnetto	17,5	6,4

NOT 9. Bokslutsdispositioner

	Moderbolaget	
	2016	2015
Återföring överavskrivningar	–	0,2
Koncernbidrag	4,8	5,8
Totalt	4,8	6,0

NOT 10. Skatter

Redovisat i rapporten över totalresultat

	Koncernen		Moderbolaget	
	2016	2015	2016	2015
Aktuell skattekostnad	-9,6	-9,3	-2,6	-3,5
Uppskjuten skatt	1,4	–	0,0	–
Totalt redovisad skattekostnad	-8,2	-9,3	-2,6	-3,5

Avstämning av effektiv skatt

	Koncernen		Moderbolaget	
	2016	2015	2016	2015
Redovisat resultat före skatt	37,8	32,5	27,1	20,2
Skatt enligt gällande skattesats för moderbolaget (22%)	-8,3	-7,2	-6,0	-4,4
<i>Skatteeffekt av</i>				
Ökning/Minskning av underskottsavdrag utan motsvarande aktivering av uppskjuten skatt	–	-1,1	–	–
Ej skattepliktiga intäkter	0,0	0,0	0,0	0,0
Ej avdragsgilla kostnader	-1,1	-1,0	-0,5	-2,3
Utnyttjande av tidigare ej aktiverade underskottsavdrag	1,2	–	–	–
Anticiperad utdelning	–	–	3,9	3,2
Redovisad effektiv skatt	-8,2	-9,3	-2,6	-3,5

Redovisat i balansräkningen

	Koncernen	
	2016-12-31	2015-12-31
Underskottsavdrag	1,4	–
Uppskjuten skattefordran	1,4	–

Samtliga underskottsavdrag är hänförliga till svenska bolag, varför ingen begränsning i tiden finns för deras utnyttjande.

Ej redovisad uppskjuten skattefordran

Outnyttjade underskottsavdrag för vilka uppskjuten skattefordran inte har redovisats i resultat- och balansräkningarna:

	Koncernen	
	2016-12-31	2015-12-31
Norge		
Skattemässiga underskott	7,0	7,0
Potentiell skatteförmån, 25% (27%)	1,8	1,9

Underskotten har obegränsad nyttjandetid.

NOT 11. Resultat per aktie

	Före utspädning		Efter utspädning	
	2016	2015	2016	2015
Årets resultat hänförligt till moderbolaget, MSEK	23,8	18,4	23,8	18,4
Genomsnittligt antal aktier	11 325 350	11 325 350	11 325 350	11 325 350
Resultat per aktie, SEK	2,10	1,62	2,10	1,62

NOT 12. Immateriella anläggningstillgångar**Goodwill**

	Koncernen	
	2016-12-31	2015-12-31
Akkumulerade anskaffningsvärden		
Ingående redovisat värde	0,6	0,6
Utgående redovisat värde	0,6	0,6

NOT 13. Materiella anläggningstillgångar**Inventarier**

	Koncernen		Moderbolaget	
	2016-12-31	2015-12-31	2016-12-31	2015-12-31
Akkumulerade anskaffningsvärden				
Ingående balans	8,6	8,4	8,2	8,0
Årets anskaffningar	0,3	0,2	0,2	0,2
Utgående balans	8,9	8,6	8,4	8,2
Akkumulerade avskrivningar				
Ingående balans	-8,0	-7,2	-7,6	-7,0
Årets av- och nedskrivningar	-0,5	-0,8	-0,5	-0,6
Utgående balans	-8,5	-8,0	-8,1	-7,6
Ingående redovisat värde	0,7	1,2	0,6	1,0
Utgående redovisat värde	0,4	0,7	0,3	0,6

NOT 14. Andelar i koncernföretag

Dotterföretag / Organisationsnummer	Antal andelar	Kapitalandel %	Redovisat värde, KSEK	
			2016-12-31	2015-12-31
Avega Affero AB, 556808-3892	100 000	100	2 290	2 290
Avega Amplio AB, 556940-2687	400	80	40	40
Avega Aqilo AB, 556798-0973	100 000	100	803	803
Avega Catalyst AB, 556756-1286	901	90,1	90	90
Avega Dinamiko AB, 556919-4755	90 100	90,1	141	80
Avega Effectus AB, 556990-3536	380	76	38	38
Avega Intressenter AB, 556919-4557	50 000	100	50	50
Avega Kipeo AB, 556732-6680	994 500	99,45	16 356	16 356
Avega Kite AB, 556752-0951	1 000 000	100	100	100
Avega Miundo AB, 556764-2359	1 000	100	100	100
Avega Nadir AB, 556855-6640	1 000	100	100	210
Avega Nevo AB, 556624-1583	1 000	100	80	80
Avega Norge AS, 913 503 120	100 002	100	109	109
Avega Primero AB, 556661-3864	10 000	100	710	710
Avega Proferio AB, 556854-3879	70 500	70,5	180	70
Avega Qualito AB, 556855-6574	100	100	100	100
Avega Qurio AB, 556723-6996	730 000	73	6 814	64
Avega Senso AB, 556661-2213	1 000	100	100	100
Avega Scire AB, 556855-6632	800	80	870	870
Bolag sålda för likvidation under 2016			–	290
Totalt			29 071	22 551

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.

Avega Group AB ingår i skatterättslig kommission med följande dotterbolag: Avega Kite AB, Avega Miundo AB, Avega Primero AB och Avega Senso AB. Avega Group AB tar således upp överskott/underskott från sina dotterbolag som ingår i kommissionen.

Andelar i koncernföretag

	Moderbolaget	
	2016-12-31	2015-12-31
Ackumulerade anskaffningsvärden		
Vid årets början	34,7	34,0
Aktieägartillskott	–	2,3
Under året avyttrade bolag	–2,4	–3,9
Förvärv från innehav utan bestämmande inflytande	6,9	2,3
Utgående balans	39,2	34,7
Ackumulerade nedskrivningar		
Vid årets början	–12,1	–11,2
Under året avyttrade bolag	2,1	3,5
Årets nedskrivningar	–0,1	–4,4
Utgående balans	–10,1	–12,1
Ingående redovisat värde	22,6	22,8
Utgående redovisat värde	29,1	22,6

Under 2016 förvärvades ytterligare andelar i dotterbolagen Avega Qurio AB (9 procent), Avega Proferio AB (0,5 procent) och Avega Dinamiko AB (10,1 procent) för totalt 6,9 MSEK. Koncernen redovisar en minskning i innehav utan bestämmande inflytande om 0,5 MSEK och en minskning av balanserade vinstmedel om 6,3 MSEK. I september 2016 träffades avtal om förvärv av ytterligare andelar i Avega Qurio AB (17,3 procent) och Avega Proferio AB (10 procent) till en köpeskilling som uppskattats till 15 MSEK. För detta förvärv har koncernen redovisat en minskning i innehav utan bestämmande inflytande om 0 MSEK och en minskning av balanserade vinstmedel om 15 MSEK. Förvärvet redovisas i moderbolaget först vid tillträdet i februari 2017.

Nedskrivningsprövning resulterade i nedskrivning av Avega Nadir AB (vilande verksamhet). Ingen goodwill eller andra övervärden finns hänförligt till detta dotterbolag.

Dotterbolagen Avega Assimi AB, Avega Mare AB, Avega Princip AB och Avega Nyota AB har under 2016 avyttrats för likvidation. Samtliga bolag var vilande vid avyttringen.

Finansiell information i sammandrag avseende dotterföretag med väsentliga innehav 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 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 hembuds-klausul i bolagsordningen.

Det totala ägandet för innehavare utan bestämmande inflytande uppgår till 5,4 (4,8) MSEK av vilka 2,8 (2,9) MSEK härrör från Avega Qurio AB. Avega Groups ägande i bolaget har under året ökat från 64% till 73% varvid innehavet ökade med 6,7 MSEK och uppgick vid årets utgång till totalt 6,8 MSEK.

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

Sammandragen information från balansräkningen

	2016-12-31	2015-12-31
Omsättningstillgångar	25,2	19,1
Summa tillgångar	25,2	19,1
Kortfristiga skulder	14,6	10,9
Summa skulder	14,6	10,9
Nettotillgångar	10,6	8,2

Sammandragen information om resultatet och totalresultat

	2016	2015
Intäkter	85,2	72,0
Årets resultat	10,5	8,1
Summa totalresultat	10,5	8,1
Summa totalresultat hänförligt till innehavare utan bestämmande inflytande	2,8	2,9
Utbetald utdelning till innehav utan bestämmande inflytande	2,9	2,9

Kassaflödesanalys i sammandrag

	2016	2015
Kassaflöde från den löpande verksamheten	12,5	9,0
Kassaflöde från finansieringsverksamheten	–8,1	–8,0
Förändring av likvida medel	4,4	1,0
Likvida medel vid årets början	11,4	10,4
Likvida medel vid årets slut	15,8	11,4

NOT 15. Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter

	Koncernen		Moderbolaget	
	2016-12-31	2015-12-31	2016-12-31	2015-12-31
Förutbetald hyra	2,2	1,9	1,9	1,8
Förutbetalda pensions-försäkringar	2,5	2,5	0,9	1,0
Upplupna intäkter	1,7	1,4	1,7	1,4
Övriga förutbetalda kostnader	1,9	2,4	1,1	1,6
Totalt	8,3	8,2	5,6	5,8

NOT 16. Likvida medel

	Koncernen	
	2016-12-31	2015-12-31
Kassa och banktillgodohavanden	23,9	10,0
Totalt	23,9	10,0

Bolaget har en outnyttjad, kontrakterad checkräkningskredit om 30 (40) MSEK.

NOT 17. Eget kapital

Aktiekapital

Moderbolagets aktiekapital uppgick vid årets slut till 1 132 535 SEK fördelat på 11 325 350 aktier med ett kvotvärde om 0,10 SEK.

Aktierna är fördelade på 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.

Vinstdisposition

Styrelsen och verkställande direktören föreslår att av moderbolagets vinstmedel om 46,0 MSEK utdelas 14,7 MSEK och resterande belopp 31,3 MSEK överföres i ny räkning. Föreslagen utdelning om 1,30 SEK per aktie blir föremål för fastställelse på årsstämman den 2 maj 2017.

Aktiekapitalets utveckling

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

NOT 18. Övriga långfristiga skulder

Den långfristiga delen av totalt beräknad köpeskilling vid förvärv av dotterbolsaktier under 2016 uppgår till 7,8 MSEK. Skulden är inte räntebärande och förfaller till betalning under perioden februari 2018 - februari 2019.

NOT 19. Långfristiga skulder till koncernföretag

	Moderbolaget	
	2016-12-31	2015-12-31
Skuld till dotterbolag inom den skatterättsliga kommissionen	0,5	0,5
Totalt	0,5	0,5

Avega Group AB ingår i skatterättslig kommission med och har en långfristig skuld till följande dotterbolag: Avega Miundo AB, Avega Primero AB, Avega Senso AB, Avega Kite AB.

NOT 20. Övriga skulder

	Koncernen		Moderbolaget	
	2016-12-31	2015-12-31	2016-12-31	2015-12-31
Moms	16,6	14,2	2,8	2,0
Rörlig lön	22,8	20,0	6,0	5,4
Personalskatt	5,8	5,6	2,0	1,9
Förvärvsköpeskillingar	11,7	–	4,5	–
Övrigt	0,2	0,1	0,1	0,1
Totalt	57,1	39,9	15,4	9,4

NOT 21. Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter

	Koncernen		Moderbolaget	
	2016-12-31	2015-12-31	2016-12-31	2015-12-31
Upplupen semesterlön	9,9	8,6	3,2	2,6
Upplupna sociala avgifter	5,4	5,4	1,9	1,9
Upplupen särskild löneskatt	7,0	6,7	2,6	2,5
Förutbetalda intäkter	0,3	0,5	0,3	0,5
Övrigt	5,9	5,7	4,1	5,0
Totalt	28,5	26,9	12,1	12,5

NOT 22. Ställda säkerheter och eventalförpliktelser

	Koncernen		Moderbolaget	
	2016-12-31	2015-12-31	2016-12-31	2015-12-31
Företagsinteckningar	34,5	40,0	34,5	40,0

Företagsinteckningar om 30,0 (40,0) MSEK har ställts som säkerhet för checkräkningskredit och 4,5 (–) MSEK för kortfristig skuld avseende förvärvsköpeskillingar.

NOT 23. Specifikationer till kassaflödesanalys

Justeringar för poster som inte ingår i kassaflödet

	Koncernen		Moderbolaget	
	2016	2015	2016	2015
Av- och nedskrivningar	0,5	0,8	0,6	8,6
Koncernbidrag	–	–	-4,8	-5,8
Reserv för engångskostnader	–	2,5	–	2,5
Anticiperad utdelning	–	–	-17,8	-14,7
Övrigt	0,1	0,0	0,0	0,1
Totalt	0,6	3,3	-22,0	-9,3

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 fördröjas. 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 handlingsberedskapen 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. Investeringar av långsiktig art kan finansieras med egna medel alternativt med extern långfristig finansiering.

Kreditrisk

Bolagets kundfordringar är förknippade med kreditrisk. Den huvudsakliga 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 skall finnas i olika branscher. Under 2016 var det en kund som stod för 18 procent (78,1 MSEK) av årets omsättning. Omsättningen återfinns inom segment Stockholm och Väst. De tio största kunderna står för 60 (57) procent av omsättningen.

Historiskt har koncernen haft mycket låga kostnader för kundförluster och per balansdagen den 31 december 2016 föreligger endast en reserv för osäkra kundfordringar om 0,2 MSEK.

Åldersanalys, kundfordringar

Redovisat värde ej nedskr. fordringar	2016-12-31	2015-12-31
Ej förfallna kundfordringar	63,6	60,2
Förfallna kundfordringar 0-30 dgr	11,8	10,3
Förfallna kundfordringar 30-90 dgr	0,5	0,0
Totalt	75,9	70,5

Marknadsrisk

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

Ränterisk

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

Koncernen har per den 31 december 2016 kortfristiga räntebärande skulder i samband med förvärv av andelar från innehav utan bestämmande inflytande om 4,5 MSEK. Skulden löper med fast ränta.

Valutarisk

Koncernens transaktionsexponering är minimal, då verksamheten bedrivs i Sverige.

Kapitalrisk

Enligt styrelsens policy är koncernens finansiella målsättning att ha en god finansiell ställning, som bidrar till att bibehålla investerarens, kreditgivarens 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 ska uppgå till lägst 25 procent. Vid utgången av 2016 uppgick soliditeten till 10,3 (22,2) procent. Den låga soliditeten förklaras av att det under 2016 träffades avtal om återköp av innehav utan bestämmande inflytande till ett belopp om totalt 21,8 MSEK. Förvärv av innehav utan bestämmande inflytande redovisas som transaktion inom koncernens eget kapital och har till största del reducerat balanserade vinstmedel.

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 Avega Groups kapitalstruktur, kassaflöde, likviditet och finansieringsbehov, årligen dela ut upp till 80 procent av vinsten efter skatt.

NOT 25. Närtstående

Närtståenderelationer

Moderbolaget har en närtståenderelation med sina dotterföretag, se not 14 Andelar i koncernföretag.

Av moderbolagets fakturerade försäljning utgjorde 41 (44) MSEK, vilket motsvarar 8,8 (9,5) procent, försäljning till koncernföretag. Av moderbolagets inköp kom 310 (307) MSEK, eller 97,9 (97,6) procent från koncernföretag. Samtliga transaktioner sker på marknads-mässiga villkor.

Transaktioner med ledande befattningshavare

De sammanlagda ersättningarna för ledande befattningshavare framgår av not 7 Anställda, personalkostnader och ledande befattningshavares ersättningar.

Under 2016 träffades avtal om förvärv av dotterbolagsaktier från tidigare VD och koncernchef Jonas Bergh. Beräknad köpeskilling om 15 MSEK är till övervägande del beroende av framtida resultat i berörda dotterbolag. Avtalet godkändes av extra bolagsstämma i september 2016.

Styrelseledamoten Johan Ekesiö har i egenskap av tillförordnad VD uppburit konsultarvode om 1,4 MSEK.

NOT 26. Viktiga uppskattningar och bedömningar

Företagsledningen har med revisionsutskottet diskuterat utvecklingen, valet av och upplysningarna avseende koncernens viktiga redovisningsprinciper och uppskattningar, samt tillämpningen av dessa principer och uppskattningar. De källor till osäkerheter i uppskattningar som anges nedan avser sådana som innebär en signifikant risk för att tillgångars eller skulders värde kan komma att behöva justeras i väsentlig grad under det kommande räkenskapsåret.

Skulder avseende förvärvsköpeskillingar

Det föreligger avtal om återköp av innehav utan bestämmande inflytande där köpeskillingen till övervägande del är beroende av framtida resultat i berörda dotterbolag. Ledningen gör kontinuerliga uppföljningar av resultatutvecklingen i dessa bolag och uppskattar framtida utfall. Bedömt utfall redovisas som skuld.

Nedskrivningsprövning av goodwill

Vid bedömning av eventuellt nedskrivningsbehov på goodwill, har flera antaganden om framtida förhållanden och uppskattningar av parametrar gjorts. Ändringar av förutsättningar för dessa antaganden och uppskattningar skulle kunna ha en väsentlig effekt på värdet på goodwill.

Underskottsavdrag

Det redovisade värdet på uppskjutna skattefordringar avseende underskottsavdrag har prövats på bokslutsdagen och det har bedömts sannolikt att avdraget kan utnyttjas mot överskott i framtida beskattning.

NOT 27. Väsentliga händelser efter balansdagen

Inga väsentliga händelser finns att rapportera.

Intygande

Styrelsen och verkställande direktören försäkrar att årsredovisningen har upprättats i enlighet med god redovisningssed i Sverige och koncernredovisningen har upprättats i enlighet med internationella redovisningsstandards IFRS sådana de antagits av EU. 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 2 maj 2017.

Stockholm den 30 mars 2017

Anna Söderblom
Styrelseordförande

Katarina G Bonde
Styrelseledamot

Johan Ekesiöö
Styrelseledamot

Lars-Erik Eriksson
Styrelseledamot

Lennart Pihl
Styrelseledamot

Jan Rosenholm
Styrelseledamot

Per Adolfsson
VD och koncernchef

Vår revisionsberättelse har lämnats den 30 mars 2017.

KPMG AB

Matilda Axlind
Auktoriserad revisor

Revisionsberättelse

Till årsstämman i

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

Rapport om årsredovisningen och koncernredovisningen Uttalanden

Vi har utfört en revision av årsredovisningen och koncernredovisningen för Avega Group AB för år 2016 med undantag för bolagsstyrningsrapporten på sidorna 37-40. Bolagets årsredovisning och koncernredovisning ingår på sidorna 34-62 i detta dokument.

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 2016 och av dess finansiella resultat och kassaflöde 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 2016 och av dess finansiella resultat och kassaflöde för året enligt International Financial Reporting Standards (IFRS), så som de antagits av EU, och årsredovisningslagen. Våra uttalanden omfattar inte bolagsstyrningsrapporten på sidorna 37-40. Förvaltningsberättelsen är förenlig med årsredovisningens och koncernredovisningens övriga delar.

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

Grund för uttalanden

Vi har utfört revisionen enligt International Standards on Auditing (ISA) och god revisionssed i Sverige. Vårt ansvar enligt dessa standarder beskrivs närmare i avsnittet Revisorns ansvar. Vi är oberoende i förhållande till moderbolaget och koncernen enligt god revisorssed i Sverige och har i övrigt fullgjort vårt yrkesetiska ansvar enligt dessa krav.

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

Särskilt betydelsefulla områden

Särskilt betydelsefulla områden för revisionen är de områden som enligt vår professionella bedömning var de mest betydelsefulla för revisionen av årsredovisningen och koncernredovisningen för den

aktuella perioden. Dessa områden behandlades inom ramen för revisionen av, och i vårt ställningstagande till, årsredovisningen och koncernredovisningen som helhet, men vi gör inga separata uttalanden om dessa områden

Förvärv av Avega Qurio AB och Avega Proferio AB

Se not 14 och 25 samt redovisningsprinciper på sidan 54 i årsredovisningen och koncernredovisningen för detaljerade upplysningar och beskrivning av området.

Beskrivning av området

Den 22 augusti 2016 avtalades om förvärv av 173 166 aktier, motsvarande 17,3 % av det totala antalet aktier, i dotterföretaget Avega Qurio AB (nedan Qurio) för en köpeskilling som uppskattas till cirka 13 MSEK. Aktierna tillträds först under år 2017 och köpeskillingen ska utgå under åren 2017-2019, delvis villkorat av kommande resultat i Qurio. Samtidigt förvärvades 10 000 aktier, motsvarande 10 % av det totala antalet aktier, i Avega Proferio AB för en köpeskilling om 2 MSEK.

Säljare av nämnda aktier var den tidigare koncernchefen i Avega Group AB som avslutade sitt uppdrag i november 2015. Regelverken föreskriver att förvärv av denna typ:

- bör behandlas på bolagsstämma, givet säljarens tidigare befattning i Avega Group AB
- redovisas i koncernredovisningen redan vid kontraktsdagen, men i moderbolaget per tillträdesdagen
- utgör ett så kallat förvärv av andelar utan bestämmande inflytande, där Avega Group AB redan innehade bestämmande inflytande. Vid ett sådant förvärv redovisas eventuellt betalt övervärde (jämfört med redovisat värde) som en minskning av majoritetens egna kapital i koncernredovisningen. Den uppskattade köpeskillingen är i förhållande till koncernens egna kapital väsentlig.

Hur området har beaktats i revisionen

Vi har bedömt huruvida tillämpliga regelverk kring stämmogodkännande och redovisning har efterlevts.

Denna bedömning har bland annat baserats på inspektion av styrelsens skriftliga redogörelse, värderingsutlåtande och ingångna avtal samt rapporter som upprättats av de externa konsulter som bistått koncernen i arbetet med förvärvet. Vi har involverat våra redovisnings- och regelverksspecialister i revisionsteamet för att på så sätt säkerställa erfarenhet och kompetens inom området.

Vi har också bedömt innehållet i den information om förvärvet som presenteras bland årsredovisningens upplysningar.

Annan information än årsredovisningen och koncernredovisningen

Detta dokument innehåller även annan information än årsredovisningen och koncernredovisningen och återfinns på sidorna 1-33 samt 68-69. Det är styrelsen och verkställande direktören som har ansvaret för denna andra information.

Vårt uttalande avseende årsredovisningen och koncernredovisningen omfattar inte denna information och vi gör inget uttalande med bestyrkande avseende denna andra information.

I samband med vår revision av årsredovisningen och koncernredovisningen är det vårt ansvar att läsa den information som identifieras ovan och överväga om informationen i väsentlig utsträckning är oförenlig med årsredovisningen och koncernredovisningen. Vid denna genomgång beaktar vi även den kunskap vi i övrigt inhämtat under revisionen samt bedömer om informationen i övrigt verkar innehålla väsentliga felaktigheter.

Om vi, baserat på det arbete som har utförts avseende denna information, drar slutsatsen att den andra informationen innehåller en väsentlig felaktighet, är vi skyldiga att rapportera detta. Vi har inget att rapportera i det avseendet.

Styrelsens och verkställande direktörens ansvar

Det är styrelsen och verkställande direktören som har ansvaret för att årsredovisningen och koncernredovisningen upprättas och att de ger en rättvisande bild enligt årsredovisningslagen och, vad gäller koncernredovisningen, enligt IFRS så som de antagits av EU. Styrelsen och verkställande direktören ansvarar även för den interna kontroll som de bedömer är nödvändig för att upprätta en årsredovisning och koncernredovisning som inte innehåller några väsentliga felaktigheter, vare sig dessa beror på oegentligheter eller på fel.

Vid upprättandet av årsredovisningen och koncernredovisningen ansvarar styrelsen och verkställande direktören för bedömningen av bolagets och koncernens förmåga att fortsätta verksamheten. De upplyser, när så är tillämpligt, om förhållanden som kan påverka förmågan att fortsätta verksamheten och att använda antagandet om fortsatt drift. Antagandet om fortsatt drift tillämpas dock inte om styrelsen och verkställande direktören avser att likvidera bolaget, upphöra med verksamheten eller inte har något realistiskt alternativ till att göra något av detta.

Styrelsens revisionsutskott ska, utan att det påverkar styrelsens ansvar och uppgifter i övrigt, bland annat övervaka bolagets finansiella rapportering.

Revisorns ansvar

Våra mål är att uppnå en rimlig grad av säkerhet om huruvida årsredovisningen och koncernredovisningen som helhet inte innehåller några väsentliga felaktigheter, vare sig dessa beror på oegentligheter eller på fel, och att lämna en revisionsberättelse som innehåller våra uttalanden. Rimlig säkerhet är en hög grad av säkerhet, men är ingen garanti för att en revision som utförs enligt ISA och god revisionssed i Sverige alltid kommer att upptäcka en väsentlig felaktighet om en sådan finns. Felaktigheter kan uppstå på grund av oegentligheter eller fel och anses vara väsentliga om de enskilt eller tillsammans rimligen kan förväntas påverka de ekonomiska beslut som användare fattar med grund i årsredovisningen och koncernredovisningen.

Som del av en revision enligt ISA använder vi professionellt omdöme och har en professionellt skeptisk inställning under hela revisionen.

Dessutom:

- identifierar och bedömer vi riskerna för väsentliga felaktigheter i årsredovisningen och koncernredovisningen, vare sig dessa beror på oegentligheter eller på fel, utformar och utför granskningsåtgärder bland annat utifrån dessa risker och inhämtar revisionsbevis som är tillräckliga och ändamålsenliga för att utgöra en grund för våra uttalanden. Risken för att inte upptäcka en väsentlig felaktighet till följd av oegentligheter är högre än för en väsentlig felaktighet som beror på fel, eftersom oegentligheter kan innefatta agerande i maskopi, förfalskning, avsiktliga utelämnanden, felaktig information eller åsidosättande av intern kontroll.

- skaffar vi oss en förståelse av den del av bolagets interna kontroll som har betydelse för vår revision för att utforma granskningsåtgärder som är lämpliga med hänsyn till omständigheterna, men inte för att uttala oss om effektiviteten i den interna kontrollen.

- utvärderar vi lämpligheten i de redovisningsprinciper som används och rimligheten i styrelsens och verkställande direktörens uppskattningar i redovisningen och tillhörande upplysningar.

- drar vi en slutsats om lämpligheten i att styrelsen och verkställande direktören använder antagandet om fortsatt drift vid upprättandet av årsredovisningen och koncernredovisningen. Vi drar också en slutsats, med grund i de inhämtade revisionsbevisen, om huruvida det finns någon väsentlig osäkerhetsfaktor som avser sådana händelser eller förhållanden som kan leda till betydande tvivel om bolagets och koncernens förmåga att fortsätta verksamheten. Om vi drar slutsatsen att det finns en väsentlig osäkerhetsfaktor, måste vi i revisionsberättelsen fästa uppmärksamheten på upplysningarna i årsredovisningen och koncernredovisningen om den väsentliga osäkerhetsfaktorn eller, om sådana upplysningar är otillräckliga, modifiera uttalandet om årsredovisningen och koncernredovisningen. Våra slutsatser baseras på de revisionsbevis som inhämtas fram till datumet för revisionsberättelsen. Dock kan framtida händelser eller förhållanden göra att ett bolag och en koncern inte längre kan fortsätta verksamheten.

- utvärderar vi den övergripande presentationen, strukturen och innehållet i årsredovisningen och koncernredovisningen, däribland upplysningarna, och om årsredovisningen och koncernredovisningen återger de underliggande transaktionerna och händelserna på ett sätt som ger en rättvisande bild.

– inhämtar vi tillräckliga och ändamålsenliga revisionsbevis avseende den finansiella informationen för enheterna eller affärsaktiviteterna inom koncernen för att göra ett uttalande avseende koncernredovisningen. Vi ansvarar för styrning, övervakning och utförande av koncernrevisionen. Vi är ensamt ansvariga för våra uttalanden.

Vi måste informera styrelsen om bland annat revisionens planerade omfattning och inriktning samt tidpunkten för den. Vi måste också informera om betydelsefulla iakttagelser under revisionen, däribland de eventuella betydande brister i den interna kontrollen som vi identifierat.

Vi måste också förse styrelsen med ett uttalande om att vi har följt relevanta yrkesetiska krav avseende oberoende, och ta upp alla relationer och andra förhållanden som rimligen kan påverka vårt oberoende, samt i tillämpliga fall tillhörande motåtgärder.

Av de områden som kommuniceras med styrelsen fastställer vi vilka av dessa områden som varit de mest betydelsefulla för revisionen av årsredovisningen och koncernredovisningen, inklusive de viktigaste bedömda riskerna för väsentliga felaktigheter, och som därför utgör de för revisionen särskilt betydelsefulla områdena. Vi beskriver dessa områden i revisionsberättelsen såvida inte lagar eller andra författningar förhindrar upplysning om frågan eller när, i ytterst sällsynta fall, vi bedömer att en fråga inte ska kommuniceras i revisionsberättelsen på grund av att de negativa konsekvenserna av att göra det rimligen skulle väntas vara större än allmänintresset av denna kommunikation.

Rapport om andra krav enligt lagar och andra författningar Uttalanden

Utöver vår revision av årsredovisningen och koncernredovisningen har vi även utfört en revision av styrelsens och verkställande direktörens förvaltning för Avega Group AB för år 2016 samt av förslaget till dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust. Vi tillstyrker att bolagsstämman disponerar vinsten enligt förslaget i förvaltningsberättelsen och beviljar styrelsens ledamöter och verkställande direktören ansvarsfrihet för räkenskapsåret.

Grund för uttalanden

Vi har utfört revisionen enligt god revisionssed i Sverige. Vårt ansvar enligt denna beskrivs närmare i avsnittet Revisorns ansvar. Vi är oberoende i förhållande till moderbolaget och koncernen enligt god revisorssed i Sverige och har i övrigt fullgjort vårt yrkesetiska ansvar enligt dessa krav.

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

Styrelsens och verkställande direktörens ansvar

Det är styrelsen som har ansvaret för förslaget till dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust. Vid förslag till utdelning innefattar detta bland annat en bedömning av om utdelningen är försvarlig med hänsyn till de krav som bolagets och koncernens verksamhetsart, omfattning och risker ställer på storleken av moderbolagets och koncernens egna kapital, konsolideringsbehov, likviditet och ställning i övrigt.

Styrelsen ansvarar för bolagets organisation och förvaltningen av bolagets angelägenheter. Detta innefattar bland annat att fortlöpande bedöma bolagets och koncernens ekonomiska situation och att tillse att bolagets organisation är utformad så att bokföringen, medelsförvaltningen och bolagets ekonomiska angelägenheter i övrigt kontrolleras på ett betryggande sätt.

Den verkställande direktören ska sköta den löpande förvaltningen enligt styrelsens riktlinjer och anvisningar och bland annat vidta de åtgärder som är nödvändiga för att bolagets bokföring ska fullgöras i överensstämmelse med lag och för att medelsförvaltningen ska skötas på ett betryggande sätt.

Revisorns ansvar

Vårt mål beträffande revisionen av förvaltningen, och därmed vårt uttalande om ansvarsfrihet, är att inhämta revisionsbevis för att med en rimlig grad av säkerhet kunna bedöma om någon styrelseledamot eller verkställande direktören i något väsentligt avseende:

- företagit någon åtgärd eller gjort sig skyldig till någon försummelse som kan föranleda ersättningsskyldighet mot bolaget, eller
- på något annat sätt handlat i strid med aktiebolagslagen, årsredovisningslagen eller bolagsordningen.

Vårt mål beträffande revisionen av förslaget till dispositioner av bolagets vinst eller förlust, och därmed vårt uttalande om detta, är att med rimlig grad av säkerhet bedöma om förslaget är förenligt med aktiebolagslagen.

Rimlig säkerhet är en hög grad av säkerhet, men ingen garanti för att en revision som utförs enligt god revisionssed i Sverige alltid kommer att upptäcka åtgärder eller försummelser som kan föranleda ersättningsskyldighet mot bolaget, eller att ett förslag till dispositioner av bolagets vinst eller förlust inte är förenligt med aktiebolagslagen.

Som en del av en revision enligt god revisionssed i Sverige använder vi professionellt omdöme och har en professionellt skeptisk inställning under hela revisionen. Granskningen av förvaltningen och förslaget till dispositioner av bolagets vinst eller förlust grundar sig främst på revisionen av räkenskaperna. Vilka tillkommande

granskningsåtgärder som utförs baseras på vår professionella bedömning med utgångspunkt i risk och väsentlighet. Det innebär att vi fokuserar granskningen på sådana åtgärder, områden och förhållanden som är väsentliga för verksamheten och där avsteg och överträdelser skulle ha särskild betydelse för bolagets situation. Vi går igenom och prövar fattade beslut, beslutsunderlag, vidtagna åtgärder och andra förhållanden som är relevanta för vårt uttalande om ansvarsfrihet. 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.

Revisorns granskning av bolagsstyrningsrapporten

Det är styrelsen som har ansvaret för bolagsstyrningsrapporten på sidorna 37-40 och för att den är upprättad i enlighet med årsredovisningslagen.

Vår granskning har skett enligt FARs uttalande RevU 16 Revisorns granskning av bolagsstyrningsrapporten. Detta innebär att vår granskning 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. Vi anser att denna granskning ger oss tillräcklig grund för våra uttalanden.

En bolagsstyrningsrapport har upprättats. Upplýsningar i enlighet med 6 kap. 6 § andra stycket punkterna 2-6 årsredovisningslagen samt 7 kap. 31 § andra stycket samma lag är förenliga med årsredovisningens och koncernredovisningen övriga delar samt är i överensstämmelse med årsredovisningslagen.

Stockholm den 30 mars 2017

KPMG AB

Matilda Axlind

Auktoriserad revisor

Årsstämma

● Årsstämma

Årsstämman hålls tisdagen den 2 maj 2017 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 tisdagen den 25 april 2017, och anmäla sig för deltagande på årsstämman hos bolaget via e-post till info@avegagroup.se eller per telefon +46 (0) 8 407 65 00. Anmälan ska vara bolaget tillhanda senast tisdagen den 25 april 2017.

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

Behörighetshandlingar

Om aktieägare avser att låta sig företräddas 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.

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 tisdagen den 25 april 2017, då sådan omregistrering ska vara verkställd.

Utdelning

Styrelsen föreslår årsstämman en utdelning om 1,30 kronor per aktie. Avstämningsdag för utdelningen är torsdagen den 4 maj 2017.

Finansiell kalender

Delårsrapport jan-mar, 2 maj 2017
Årsstämma, 2 maj 2017
Delårsrapport jan-jun, 22 augusti 2017
Delårsrapport jan-sep, 26 oktober 2017
Bokslutskommuniké 2017, 14 februari 2018

Finansiella rapporter finns tillgängliga på www.avegagroup.se.

För tryckta publikationer, kontakta info@avegagroup.se.

Kontaktinformation

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

Definition av nyckeltal

I de finansiella rapporterna presenteras specifika nyckeltal, sk alternativa nyckeltal, vilka kompletterar de mått som definieras eller specificeras i tillämpliga regler för finansiell rapportering. Alternativa nyckeltal anges då de i sina sammanhang ger tydli-

gare eller mer fördjupad information än de mått som definieras i tillämpliga regler för finansiell rapportering. Utgångspunkten för lämnade alternativa nyckeltal är att de används av företagsledning för styrning och uppföljning av den finansiella utveckling-

en, är vedertagna för konsultverksamhet och därmed anses ge analytiker och andra intressenter värdefull information. De nyckeltal som används i denna årsredovisning definieras nedan.

Omsättningstillväxt

Omsättningsökning/minskning uttryckt i procent.

Rörelsemarginal

Rörelseresultat i förhållande till omsättning.

Vinstmarginal

Resultat i förhållande till 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.

Förädlingsvärde per anställd

Rörelseresultat plus personalkostnader i förhållande till medeltal anställda.

Resultat per aktie

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

Eget kapital per aktie

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

Kontakta oss

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

Nordenskiöldsgatan 6
211 19 Malmö
Tel. 040-10 51 00

Östra Larmgatan 15
411 07 Göteborg
Tel. 031-10 75 00

info@avegagroup.se
www.avegagroup.se