



**aveca** group

Årsredovisning 2013

# Innehåll

2013 i korthet	2
VD har ordet	7
The Avega Way	8
Förändrat fokus för IT-marknaden	10
Trendspaning 2014	11
Om våra kunder	13
Business Transformation	14
Standardplattformar	15
Kundunika lösningar	16
Ramavtal	17
Kvalitet i alla dimensioner	18
Kunduppdrag	20
Elevate	36
Våra medarbetare	39
Finansiell strategi	40
Aktieägarinformation	41
Aktiekapital och ägarförhållanden	42
Finansiell utveckling i sammandrag	44
Utveckling av resultat och ställning 2013	46
Ledande befattningshavare och styrelse	48
Bolagsstyrningsrapport	52
Förvaltningsberättelse	56
Koncernens rapport över totalresultatet	66
Koncernens balansräkning	67
Rapport över förändringar i koncernens eget kapital	69
Koncernens kassaflödesanalys	70
Moderbolagets resultaträkning	71
Moderbolagets balansräkning	72
Rapport över förändringar i moderbolagets eget kapital	74
Moderbolagets kassaflödesanalys	75
Notförteckning	76
Noter – koncernens och moderbolagets bokslut	78
Revisionsberättelse	90



# Avega Group på *60 sekunder*

## Avega Group

- ...är ett konsultföretag med specialiserade dotterbolag inom IT och verksamhetsutveckling
- ...grundades år 2000, har idag ca 400 medarbetare och verksamhet i Stockholm, Malmö, Göteborg och Oslo
- ...består till 100% av erfarna specialistkonsulter
- ...har uteslutande organisk tillväxt
- ...är noterat på NASDAQ OMX Stockholm sedan 2010

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

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

## Våra värderingar

### *Kraft*

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

### *Medmänsklighet*

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

### *Professionalism*

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

## Matchningsprincipen

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

## Våra tjänster

### *Business Transformation*

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

### *Standardplattformar*

Vi stödjer innovation, effektivisering och styrning av verksamheten genom upphandling, planering och införande av följande standardplattformar: SAP, Oracle och Microsoft.

### *Kundunika lösningar*

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

### **Elevate**

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





A modern office reception area with a white curved desk. The desk features the 'aveja group' logo. In the background, there are large windows, several spherical pendant lights (some solid white, some with a perforated pattern), and people working at desks. A vase with red flowers is on the right side of the desk.

**aveja** *group*

## 2013 i korthet

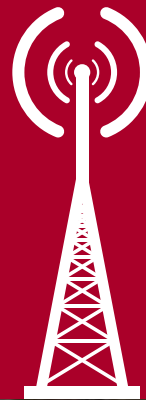


### Brad Frost på uppmärksammat besök

I maj besökte Brad Frost, en av de främsta inom front-end idag, Avega Group för att avslöja principerna bakom adaptiv design. För ett fullsatt Berns i Stockholm visade han best practices för det växande området mobil webb.

### Christian Grönroos om företagets attitydproblem

I september kom Europas "Legend in Marketing" Christian Grönroos, till Avega Group. Föreläsningen handlade om att tänka rätt och arbeta kundinriktat. "Många företag som idag definierar sig som tjänsteföretag är i själva verket inte det."



Avega Group skapade en *processförändring* som effektiviserade vardagen för tusentals anställda hos telekomaktör.

### Specification by example med Gojko Adzic

Under ledning av Gojko Adzic, författare och specialist inom agil kvalitetsförbättring och testning, höll Avega Group tvådagarskurs vid två tillfällen. Specification by Example handlar om att överbrygga kommunikationsgapet mellan utvecklingsteam och dess intressenter.



Foto: w00kie via Flickr

Avega Group implementerade en *ny utvecklingsprocess och organisation* hos en nischbank för snabbare time to market av nya digitala tjänster.

### Avega Group firade 5 år i Öresund

Den 4 september höll Avega Group öppet hus på Gustav Adolfs Torg 45 för vänner och kollegor i branschen. Gäst var även magikern David Persson, svensk mästare i magi 2012, som underhöll med förtrollande konster.

Avega Group levererade en lösning för *Big data* till en internationell mediekoncern.







## Data Warehouse med Kimball University

Avega Group erbjuder i samarbete med Kimball University professionella utbildningar inom Business Intelligence & Data Warehouse. 2013 hölls två kurser: Microsoft Datawarehouse in Depth samt Data Warehouse/Business Intelligence Lifecycle in depth.


Foto: Mark Hunter via Flickr

## Round Table om Intranät 3.0



I ett rundabordsamtal på ämnet mobila och sociala lösningar för morgondagens intranät delade Emil Wessberg och Damra Muminovic, experter inom samarbetsplattformar och sociala intranät på Avega Group, med sig av sina samlade erfarenheter kring de omedelbara och de mer långsiktiga nyttoeffekterna för affärsverksamheten.

Foto: Canadian Film Centre via Flickr



## Jabe Bloom: vetenskap + innovation = sant

I december bjöd Avega Group in den prisbelönta talaren och tankeledaren Jabe Bloom. Han beskrev hur tankarna bakom Lean grundar sig på ett vetenskapligt sätt att närma sig problem.



Avega Group initierade ett projekt som utmynnade i en *förändrad IT-karta i ett omfattande affärssystembyte* hos ett stort transport- och logistikföretag.

## Innovathon – affärsutveckling på en dag

För att snabbare realisera effektiva digitala lösningar när nya behov uppstår lanserade Avega Group under 2013 begreppet Innovathon. T.ex. samlade vi experter inom verksamhet, kommunikation och IT på en affärsbank för att under en dag ta fram ett idékoncept och beslutsunderlag. Resultatet blev snabbare time-to-market för en ny tjänst med fokus på affärsbehov och användarnytta.



## Utbildning inom ITIL® Foundation

Avega Group ackrediterades i januari 2013 av Dataföreningen Certifiering och inledde med en tredagarskurs i ITIL® Foundation. Kursledare var flera av Sveriges mest välmeriterade Service Management-konsulter och ITIL®-utbildare.





## Strategier för en effektiv e-handel

Vad är effektiv e-handel och hur kan man uppnå det? I oktober arrangerade Avega Group under ledning av vår e-handels-specialist Fredrik Bergström frukostseminarium och rundabordssamtal om erfarenheter av och målsättningar för e-handel.



## Bob Marshall: Product Aikido

I december bjöd Avega Group in Bob Marshall, författare och tankeledare med 30 års erfarenhet av att arbeta i främsta ledet inom utveckling av mjukvara och affärssystem. Bob brinner för att inspirera personer, team och organisationer att utveckla sin kapacitet.

Foto: Steve Jurvetson via Flickr

## Hur klarar Molntjänsterna kraven?

Att flytta SharePoint till molnet har blivit ett alltmer lockande alternativ. I oktober bjöd Avega Group in till det första i en serie seminarier där vi reder ut de olika alternativen och kombinationerna med fokus på Microsoft Azure och Office 365. Johan Sjöberg, specialist inom produktivitets och samarbetslösningar på Avega Group, visade på för- och nackdelar med de olika molntjänsterna och vilka fallgropar man bör undvika.



SHAREPOINT

## Kevin Kelly: Skarpsynt trendspaning inom online och mobilt

På sitt Sverigebesök höll Kevin Kelly i mars ett exklusivt föredrag på Avega Group, som enda konsultbolag i Sverige. Denna världskända profil och mångårige chefredaktör för den ansedda, teknologitrendkänsliga Wired magazine bjöd på en trendspaning om de teknologitrender inom webb och mobilt som formar vårt samhälle.

Avega Group bistod med kvalificerad **rådgivning inom outsourcing** åt ett multinationellt bemanningsföretag.



## Involverande ledarskap

I en föreläsning i november tog ledarcoachen Svante Holmqvist med kunder och medarbetare på en resa in i den mänskliga hjärnan. Han visade att vi med en fördjupad förståelse för hur våra hjärnor fungerar kan bli bättre och mer involverande ledare.



I våra leveranser av *digitala strategier* gör vi en omfattande kartläggning av nya affärsmöjligheter, vilket skapar merförsäljning hos flera företag inom detaljhandeln.

## Ellen Gottesdiener: Rope your scope

"Scope creep" nämns ofta som en viktig orsak till merkostnader, försenad leverans och missnöjda kunder. Kan man – och bör man – identifiera och begränsa omfattningen av kraven? I september delade Ellen Gottesdiener, författare och tankeledare inom kravarbete, med sig av verktyg och tekniker för att effektivt identifiera och hantera omfattningen av produktscope.

Foto: Urbanicsgroup via Flickr



## SSUG x2

Avega Group stod under året som värd för Sweden SharePoint User Group Meeting i Stockholm och Göteborg.

## Mobile Broadcasting – från 3G till 4G

I maj höll Avega Group en workshop om de nya affärsmöjligheterna som erbjuds i och med kommersialiseringen av 4G Mobile Broadcasting och hur olika affärskoncept kan fungera på den svenska marknaden.

Foto: Tafe sa Tonsley via Flickr

## Toyota Kata – Metoder och implementation

Bill Costantino var en av de första som anställdes av Toyotas berömda fabrik i Kentucky. I sju år arbetade han med Toyotas principer och metoder. I juni höll han, tillsammans med Avega Groups Lean-specialist Håkan Forss, en tvådagarskurs i Toyota Kata Experience.



Foto: Håkan Forss

Avega Group levererade tjänsteorientering och *effektiviserade Search & Analytics-avdelningen* inom digital marknadsföring hos ett globalt elektronikbolag.





*”Med entreprenörskap som grund* utvecklar vi våra erbjudanden i specialiserade dotterbolag. Genom att kombinera kompetenser i team, där kravexperter, utvecklare och arkitekter arbetar agilt nära verksamhetskunniga förändringsledare, adderar vi värde till kundens affär.”



VD har ordet

## *Drivkraft att utvecklas* på nya marknader

DEN GENOMGÅENDE HÖGA NIVÅN på Avega Groups specialistkonsulting gör oss till en mycket kvalificerad samarbetspartner. Under 2013 utökade vi vår kundkrets med 39 nya kunder och våra befintliga relationer stärktes ytterligare genom sex ram- och samarbetsavtal. Vi kunde därför leverera ett starkt kassaflöde och ett resultat som ökade med 18 procent.

Dagens marknad ställer höga krav på hur företag och organisationer kommunicerar och interagerar med sin omvärld och en strategisk internetnärvaro blir allt viktigare. Välutvecklade affärsmodeller och tekniska lösningar för områden såsom intranät, e-handel och mobilitet har kommit att bli avgörande konkurrensmedel. Avega Group säkerställer kopplingen mellan affärs- och webbstrategi inom kundernas organisationer. Under året har vi arbetat i många projekt där vi bidragit till utvecklingen av våra kunders närvaro i digitala kanaler genom att tillföra specialistkompetens kring affärsstrategi, genomförande och användarupplevelse.

Inom vårt område *Business Transformation* hjälper vi våra kunder att flytta fram sina positioner. Vi stödjer kunden genom hela förändringsresan från analys och kravställande till ett bestående resultat.

Under 2013 utökade vi vårt erbjudande inom området *Standardplattformar* med Microsoft Dynamics AX och Microsoft Dynamics CRM. Vi hjälper våra kunder att effektivisera sina verksamheter och affärsprocesser genom införande av innovativa och flexibla standardplattformar från SAP, Oracle och Microsoft.

Området *Kundunika lösningar* fokuserar på erbjudanden inom systemutveckling, infrastruktur, Enterprise Web och portallösningar, där vi arbetar med alla aspekter av transformation med hjälp av teknik – från analys och kravställning till arkitektur och systemutveckling. Med fokus på att korta utvecklingsprocesserna, kostnadseffektivisera utvecklingsarbetet och kvalitetssäkra leveranserna bidrar vi med specialistkonsulting genom hela systemutvecklingsprocessen.

Under 2014 breddar vi oss genom att etablera det första dotterbolaget utanför Sverige. Vår satsning i Oslo är främst inriktad på befintliga tjänsteområden, primärt inom sektorerna olja/gas, bank/finans, offentlig sektor samt telekom. Den norska efterfrågan på specialistkonsulting är god och på sikt finns det även planer på att utöka verksamheten enligt vår affärsmodell.

Med förstärkta erbjudanden i våra fyra regioner ska Avega Group fortsätta att vara lönsamt under tillväxt med ytterligare fokus på ett förbättrat rörelseresultat för 2014. Jag ser fram emot ett nytt år där vi ska göra allt för att vara fortsatt framgångsrika.

Stockholm den 8 april 2014

*Jan Rosenholm*

VD och koncernchef Avega Group

# The *Avega Way*

## **Affärsidé**

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

## **Vision**

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

## **Prioriteringar**

I syfte att nå de övergripande målen arbetar vi enligt följande strategier:

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

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

## **Värderingar**

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

## **Matchningsprincipen**

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

## **Elevate**

Vårt interna kompetensutvecklingsforum Elevate är ett bidragande skäl till att trivseln på Avega Group är hög. Elevate används även som rekryteringsbudskap till nya medarbetare. Vi har i ökande utsträckning bjudit in kunder och samarbetspartners till Elevate, vilket har varit mycket uppskattat.



## *Specialiserade dotterbolag*

Med vårt entreprenörskap utvecklar vi specifik kompetens inom valda kompetensområden. För medarbetarna är det en organisationsform med ansvar, öppenhet och närhet där man känner varandra väl i en växande koncern.

## *Erfarenhet*

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

## *Organisk tillväxt*

Vi växer organiskt, vilket resulterar i en stark kultur, gemenskap och trivsel. I kombination med lönsamhet och stabilitet förstärker det tryggheten och kontinuiteten vilket resulterar i en högre kvalitet.

## *Kundnärhet*

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

## *Oberoende*

Vi erbjuder alltid den för kunden bästa lösningen utan styrning mot vissa produkter. Vi agerar oberoende från produktleverantörer.

## *Våra värderingar*

### *Kraft*

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

### *Medmänsklighet*

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

### *Professionalism*

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

# Förändrat fokus för IT-marknaden

Under 2013 fokuserade de svenska företagen främst på kostnadsreducerande åtgärder. 2014 förflyttas uppmärksamheten mot effektivisering och förändring av verksamhet och applikationer. För att inte förlora konkurrenskraften på marknaden behöver svenska verksamheter nu öka sina investeringar i flexibel och lättroblig IT. Den ekonomiska utvecklingen i kombination med de senaste årens nedgång av IT-investeringar som gynnar förändring ger bränsle åt denna förflyttning.

Gartner menar att företagen nu står inför digitala förändringar i ett mycket högt tempo, något som ställer höga krav på insikt och IT-kunnande hos företagens beslutsfattare. Detta ökar behovet av adekvat beslutsunderlag, vilket också är högst prioriterat av företagen inför 2014.

Tjänstemarknaden i Sverige fortsätter att växa. Enligt Radar Ecosystem Specialists står molntjänster för den största procentuella ökningen med en tillväxt på drygt 20 procent och landar därmed på sju procent av den totala IT-tjänstemarknaden. Till största delen utgörs molnmarknaden av SaaS (Software as a Service), men även IaaS (Infrastructure as a Service) och PaaS (Platform as a Service) växer kraftigt.

Samtidigt som fokus förskjuts från kostnadsreducering hos de svenska IT-organisationerna sker en förflyttning mot applikationsidan av IT-portföljen. Utveckling och modernisering av applikationer är tillsammans med digitalisering av verksamheten de strategiska områden som står för den största ökningen.

Avgörande för företagen framöver är att minska gapet mellan IT och verksamhet. Trots detta menar Radar att majoriteten av IT-organisationerna riskerar att vidga gapet, inte minst på grund av breda IT-portföljer skapade enligt en traditionell affärsmodell. Detta medför på sikt en minskad prestanda på svenska IT-marknaden. För att vända utvecklingen behöver man säkerställa

produktion och leverans av rätt IT-stöd för verksamhetens behov samt minska komplexiteten i leverans- och affärsmodeller. Med en förbättrad affärsdialog ökar förutsättningarna för att företagens IT-organisation kan leverera rätt stöd och styrning till verksamheten.

Enligt rapporten IT-Radar 2014 upplever hela 85 procent av svenska IT-beslutsfattare att kraven på innovation kommer att öka i deras verksamheter. Outsourcingmarknaden väntas öka något under 2014, men på grund av prispress antas det totala värdet förbli oförändrat eller sjunka marginellt.

Genom att använda sig av ny teknik och agila metoder skapas organisationer med lättroblighet från idé till slutkund. Detta kommer att vara en direkt förutsättning för det förändringsarbete och de ökade krav på innovation företagen står inför.

*Källor: Radar Ecosystem Specialists och Gartner*

## 10 IT-prioriteringar 2014

- Beslutsstöd
- Infrastruktur och datacenter
- Mobila system
- Affärssystem
- Molnet
- Nätverk, röst- och datakommunikation
- Digitalisering och digital marknadsföring
- Säkerhet
- Branschspecifika applikationer
- Kundvård

*Källa: Gartner*





# Trendspaning 2014

## 1. Mobila lösningar – överallt

Det säljs nu fler mobila enheter, d.v.s. smartphones och surfplattor, än datorer och kraven på mobilt stöd ställs även internt i företagen. Mobil access till företagets kärnsystem är idag en självklar punkt på CIO:ers agenda. Det skapar behov av strategier för att hantera olika typer av klienter och integrera dem med företagets system.

## 2. Portaler och självbetjäningstjänster

Ett av de största satsningsområdena för både offentlig och privat sektor är informations- och självbetjäningstjänster i form av portallösningar.

## 3. Verksamhetssidan upphandlar IT

IT-budgeten flyttas i allt större grad från IT till den övriga organisationen. Under 2014 kommer varannan "ny" krona som spenderas på IT att komma från verksamhetssidan. Det visar Radars prognos för den svenska IT-marknaden 2014. IT-leverantörerna behöver därmed bygga goda relationer med båda sidor.

## 4. Molnet etablerar sig

En förutsättning för att verksamhetssidan ska kunna upphandla IT är att tjänsterna är väldefinierade och inte kräver så mycket delaktighet av IT-organisationen. Molntjänster uppfyller dessa krav och går dessutom snabbare att implementera än egna lösningar. 2013 fick Microsofts satsning på molntjänster sitt genombrott med Office 365. Under 2014 väntas en stor mängd kunder flytta sina Office-miljöer. Analysföretaget Gartner, räknar med att molnteknik kommer dominera IT-budgeten fram till 2016.

## 5. Big data – affärssystem för massiva datavolymer

Termen "big data" etablerades under 2013 och nu börjar dessa lösningar implementeras. System som kan hantera stora datamängder och många informationskällor ger organisationer tillgång till detaljerad information i realtid. Detta möjliggör ett effektivare beslutsfattande.

## 6. Lean och Kanban – säg nej till dyra och ineffektiva IT-lösningar

Ett vanligt misstag vid systemutveckling är att lägga allt fokus på utveckling och lösning. Det gör att det är lätt att missa faktiska behov och problem som finns i organisation och verksamhet. Med Lean och Kanban går vi utanför IT-processen. Vi synliggör hela verksamheten och fokuserar på att lösa problemen var och hur de än uppstår. Lösningen kan vara enklare än vi tror och är lika ofta en processförändring och förbättring av det som finns på plats som utveckling av nytt IT-stöd. Det tar dessutom tid att skapa komplexa IT-system. Ofta har problembilden och behoven förändrats när systemet väl levereras. Lean kortar ned processen och gör att vi kan validera idéer och hypoteser kontinuerligt och se till att de faktiskt löser våra problem.

Lean och Kanban hjälper oss att fokusera på människor och process istället för färdig IT-lösning. Det gör att vi kan spara pengar, korta processen och framförallt säkerställa att lösningen passar kundens behov och löser problemen på ett effektivt sätt.

Kanban visualiserar processerna och skapar en gemensam förståelse för vart vi är på väg och vad vi måste förändra för att bli bättre. Flaskhalsar och tidstjuvar blir tydliga så att vi enkelt kan snabba upp processerna. Vi kan sedan göra små kontinuerliga evolutionära förbättringar som var och en levererar värde. Lean är en filosofi som innebär ett ständigt pågående lärande för alla och tar till vara var och ens potential.

## 7 E-handel – satsa på *samspelet* mellan fysiska och digitala kanaler

Den svenska detaljhandelns försäljning över internet ökade med 17 procent under 2013, vilket gör det till det starkaste året för e-handeln sedan 2007. E-handeln står nu, enligt E-barometern 2013, för sex procent av den totala omsättningen för den svenska detaljhandeln. Fler än 8 av 10 konsumenter i Sverige, Norge och Danmark handlar fysiska varor via nätet. Mest aktiva är barnfamiljer och hushåll i glesbyggskommuner. E-handeln skapar med sitt stora utbud av varor i kombination med en väl fungerande distribution stora möjligheter för företag och boende på landsbygden.

Viktigast 2014 är att sätta kunden i främsta rummet genom att erbjuda den valfrihet som efterfrågas. Konsumenterna vill exempelvis kunna utforska utbudet och handla när och var de önskar. Vinnarna blir de butiker som lyckas skapa ett bra samspel mellan fysiska och digitala kanaler, det vill säga att integrera fördelarna med försäljning i fysiska butiker med den ständiga tillgängligheten till information inom digital handel. Under 2013 satsade både detaljhandelskedjor och traditionellt renodlade e-handelsaktörer på att möta kunderna i flera olika kanaler. Tidigare renodlade e-handelsföretag öppnade fysiska butiker, medan de stora detaljhandelskedjorna med fysiska butiker ökade sina e-handelssatsningar. Detta var en starkt bidragande orsak till den kraftiga tillväxten för e-handeln under året.

När det gäller mobila tjänster är utvecklingen entydig. Allt fler varor handlas via smartphone. I Fox Insights undersökning "Prestationsmarknadsföring: Trender för mode och shopping på nätet" anger en stor andel av smartphoneanvändarna i flera europeiska länder att de använder fysiska butiker som showroom för att prova och känna på kläder, för att därefter surfa efter bästa erbjudande på mobilen. En mobilanpassad strategi och e-handelsplats är därför en nödvänlighet för framtidens e-handlare.

Som e-handlare är det viktigt att veta var kunderna befinner sig. Sociala medier som Facebook, Twitter, Pinterest och Tumblr slog rekord i mängden trafik som leds till e-handelssajter inom detaljhandeln under sista kvartalet 2013. Svenska företag har potential att satsa mer på direktmarknadsföring och sökordsoptimering då konsumenter vill ha konkreta erbjudanden och förslag på vad de ska handla.

### Checklista för din e-handel

- Känner vi våra kunder och deras behov?
- Har vi ett tydligt och unikt erbjudande?
- Vad har vi för mätbara mål?
- Hur ska vi hantera logistik- & distribution?
- Har vi en roadmap och prioriteringar?
- Hur ska vi nå ut till marknaden?
- Vad ska vi göra för att följa upp och optimera?
- Har vi någon strategi för andra kanaler?

För att kunderna ska komma tillbaka och handla igen behöver e-handlarna fokusera på köpprocessen som helhet och öka tryggheten hos kunderna även efter genomfört köp. Tydlighet angående leveransen och betalningen är viktig. Över 30 procent av de nordiska konsumenterna uppger att leveransalternativen är avgörande när de väljer nätbutik.

Dagligvaruhandeln på webben är idag mycket liten, men detta är en varukategori där konsumenternas intresse väntas öka betydligt under 2014. Först när svenskarna på allvar börjar köpa livsmedel via nätet kommer e-handeln som helhet nå nästa nivå.

Annonsering, sökordsoptimering och marknadsföring driver upp kostnaderna för nätbutikerna. I takt med att allt fler konsumenter får erfarenheter av internationell e-handel ökar denna andel ytterligare. För att hålla stånd mot den här utvecklingen behöver nordiska nätbutiker differentiera sig genom goda köppplevelser och tydlig nischning.

## Om våra kunder

Under 2013 var det aktörer inom dagligvaru- och detaljhandel som var mest aktiva. De stora exportföretagen hade utmaningar vilket märktes extra tydligt i Stockholmsregionen och Västsverige. Trots den avvaktande hållningen hos många företag startade Avega Group samarbeten med 39 nya kunder under året. Tre nya ramavtal tecknades, ramavtalen med Nordea, Länsförsäkringar samt ICA förlängdes och inget ramavtal avslutades. Dessutom valdes Avega Group ut som en av få preferred partner hos ytterligare två företag. Några exempel på dessa nya kunder är Svenska Kraftnät, Accumulate, två större aktörer inom spelbranschen samt företag inom revisionsbyråbranschen, online-försäljning, fordonsindustrin och IT-servicebranschen. Avega Group har en stor och stabil kundportfölj. De största köparna återfinns bland de drygt 40 ramavtals- och preferred partner-kunder vars behov kontinuerligt matchas mot Avega Groups utvalda specialistkompetens. Dessa kunder fortsätter att stå för ca 90 procent av omsättningen.

Vår strategi är alltså att verka för en god spridning, så att ingen enskild kund eller bransch blir för dominerande. Den branschmässiga fördelningen är ungefär densamma som 2012, med undantag av Energi som vuxit märkbart från under 2013. I övrigt handlar det om små differenser där Detaljhandel, Telekom och IT-service\* ökat marginellt medan Bank/Finans, Försäkring, Offentlig sektor och Logistik minskat något. Bland de största kunderna 2013 kan Sandvik, Nordea, Ericsson och Försvarsmakten nämnas. De tio största kunderna stod under året för 56% av omsättningen.

\*) Inkluderar programvaruutveckling, app-utveckling eller andra digitala tjänster.

Så här stödjer vi våra kunders affär ►

## 8. Affärsstrategier – så *utvecklas ditt företag* för framtiden

Forskning visar utmaningar med IT-strategi som inte samverkar med affärsstrategin. De mest genomarbetade strategierna har visat sig ha liten effekt om samverkan mellan affärsverksamheten och IT på strategisk och operativ nivå är svag eller saknar styrning.

Under de senaste tjugo åren har IT-chefer världen över listat samverkan mellan affärsstrategi och IT-strategi, så kallad IT-alignment, som en prioriterad utmaning som företagsledning står inför. Forskning visar att det är väldigt kostsamt för företag när IT inte samverkar med affärsverksamheten, och just därför prioriteras den så högt. God samverkan ger även ökad sannolikhet för företagen att hitta nya källor till konkurrensfördelar. Trots en vilja att sträva mot samverkan av strategierna inser de flesta att det innebär mycket arbete. Genom att jobba med samverkan mellan affärsstrategi och IT-strategi säkerställs verkningsfull och effektiv användning av IT-investeringar inom företaget.

### Affärsutveckling inom outsourcing

Drivkrafter som generellt har och kommer att påverka marknaden framöver handlar mycket om tillgänglighet, innovation och flexibilitet. Globala och stora leverantörer gör framgångsrikt intåg på den nordiska marknaden och det sker en förflyttning från IT-driven sourcing mot sourcing som drivs av verksamheten, dess processer och värdekedjor. En trend är även att sourcingmodellen måste kombinera långsiktiga initiativ med kortsiktiga förbättringar på ett sätt som är mer komplext och bygger på att parterna litar på varandra. Ur ett erfarenhetsperspektiv har det visat sig att sourcingfrågan inte alltid har undersökts, bland annat på grund av att det kan finnas starka och självständiga IT-avdelningar. Att sköta sin egen IT-drift ger även möjlighet att tillgodose det interna kontrollbehovet av både information och processer. Det kan även vara svårt att visa på kostnadsbesparingar då en mindre IT-miljö kan hanteras till en relativt låg kostnad i jämförelse med vad ett outsourcinginitiativ kan kosta. Personberoenden och andra riskfaktorer ökar men är man benägen att åsidosätta dessa kan det ibland vara svårt att rent ekonomisk räkna hem ett annat sourcinginitiativ.

# Business Transformation

Dagens företagsklimat präglas av konstant förändring oavsett om verksamheten är lokal, regional eller global. Slutanvändarna står för den största drivkraften till förändring genom att allt snabbare ta till sig nya innovationer och förbättringar via den globala ekonomin. Som exempel hade Facebook början av 2014 mer än 1,2 miljarder medlemmar, som ständigt delar nya erfarenheter och information med varandra. Kraven från slutanvändarna slussas naturligt vidare i värdekedjan och företag som vill vara konkurrenskraftiga och ledande inom sin bransch måste kontinuerligt förändra och förbättra sina arbetssätt.

Affärstransformation är den nödvändiga och kontinuerliga förändring som företag måste genomgå för att vara framgångsrika oavsett om det gäller att lansera ett nytt marknadsbjudande eller att utveckla och implementera en ny affärsmodell.

Inom Business Transformation på Avega Group har vi de kunskaper och kompetenser som krävs för att hjälpa våra kunder att genomföra effektiva förändringar och förbättringar. Här har vi samlat erfarenheter inom projekt- och förändringsledning, krav- och testledning, IT- och verksamhetsarkitektur, strategisk förvaltningsstyrning och ITSM-kompetens. Våra seniora konsulter bemästrar både IT- och verksamhetsfrågor inom flera olika branscher och kan därigenom stödja kunderna i att överbrygga gapet mellan IT och verksamhet.

Vårt angreppssätt tar avstamp i våra kunders strategi och befintliga förmåga. För oss är det viktigt att arbeta pragmatiskt och anpassa våra metoder efter de förutsättningar våra kunder har. Vi prioriterar att säkerställa leverans av verklig affärsnytta – från första till sista dagen.

## Modell för effektivt IT-stöd

Helsingborgs Stads stadsbyggnadsförvaltning önskade strukturera sitt befintliga IT-stöd i en tjänstekatalog som presenterade leveransen av stödsystem. Syftet var att skapa tydlighet i IT-leveransen till handläggarna samt göra det möjligt att kostnadsberäkna IT-verksamheten. Avega Groups uppdrag blev att fungera som expert, facilitator, mentor och arkitekt. När handläggarna får tillgång till effektivare och bättre stödsystem kommer även medborgarna uppleva en snabbare, effektivare och mer kund-anpassad service från stadsbyggnadsförvaltningen.

## SWISH – bankgemensam lösning för mobila betalningar

Projektet SWISH var ett gemensamt initiativ mellan de sex största svenska bankerna och syftade till att ta fram en gemensam tjänst för att genomföra enkla och snabba betalningar mellan privatpersoners mobiltelefoner. Avega Group har haft flera roller i Swedbanks interna projekt knutet till SWISH, bland annat som Swedbanks huvudarkitekt, med ansvar för att ta fram den interna lösningen och delvis som projektledare för den interna IT-lösningen. Resultatet blev en sammanhållen lösning med stabil och flexibel arkitektur som skapar en plattform för framtida betalningstjänster i realtid.

## Strukturerat arbetssätt ger energi åt affären

inkClub stod inför ett byte av e-handelsplattform. Målet var ett mer differentierat erbjudande och effektivare kontakt med kunderna. För inkClub innebar omställningen många projekt att koordinera, som i sin tur resulterade i nya processer och rutiner för verksamheten. Valet föll på Avega Group som samarbetspartner för program- och förändringsledning. På Avega Groups initiativ etablerade inkClub ett programkontor med ansvar för alla projekt. Resultatet blev en mer strukturerad koordinering och ledning av projekten, tydligare rapportering till styrgrupp för beslut och prioriteringar samt förbättrad intern information. Detta skapade utrymme för ledningen att fokusera på att utveckla inkClubs affär.



Business Transformation

Standardplattformar

Kundunika lösningar

## Standardplattformar

Våra kunder har under lång tid strävat efter att effektivisera sina verksamheter och affärsprocesser genom införande av innovativa och flexibla standardplattformar. Utöver effektivisering hjälper vi våra kunder att skapa differentierande, värdeskapande och skalbara processer.

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

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

Inom området affärssystem, där vi sedan tidigare erbjuder expertis inom SAP och Oracle, har vi utökat med tjänster inom Microsoft Dynamics AX och Microsoft Dynamics CRM. Många av våra kunder väljer kombinationer av dessa tre ledande leverantörer och vi kan genom vårt oberoende kombinerat med mycket djupa kunskaper i dessa plattformar alltid sätta kundens behov före allt annat. Vi deltar i kundernas mest kritiska projekt genom att erbjuda marknadens ledande kompetens inom arkitektur, rådgivning, strategier, projektledning och implementering av affärssystem samt molnlösningar.

### *E-handel* för den europeiska marknaden

När ett detaljhandelsföretag lanserade sin e-handel för den svenska marknaden satte man målet att inom ett halvår lansera lösningen för resten av EU och Norge. Som projektledare anlätades Avega Group, vars tidigare erfarenheter av kunden i kombination med kompetens inom Oracles affärssystem bidrog till att säkra kvaliteten i lösningen. Kunden kunde därmed lägga 25 nya länder till sin marknad. Projektledningen krävde en stark förståelse av både IT- och verksamhetssidans del i arbetet. I Avega Groups roll ingick att leda den handfull olika leverantörer av systemlösningar som var delaktiga i projektet, med resurser utspridda mellan bl.a. Stockholm, Skåne och Indien. I ansvaret ingick även att driva och koordinera verksamhetsfrågorna, med påverkan på flera delar av kundens verksamhet.

### En transparent och integrerad *säljstödprocess*

En kund inom processindustrin utvärderade ett införande av ett centraliserat säljstödssystem. Kundens säljbolag runt om i världen arbetade på skilda sätt med lokala processer och system. Avega Group bistod kunden med design och införande av en lösning baserad på SAP CRM som passade in i det befintliga landskapet och samtidigt erbjöd flexibilitet för att kunna hantera framtida krav. Viktiga områden var användarvänlighet och ett attraktivt användargränssnitt, transparens inom och mellan processer samt möjlighet att samlas all information på ett ställe. Integration till SAP ERP samt integration till andra icke-SAP system inklusive externa rapporteringssystem innefattades i lösningen. Konsolidering till ett centralt system innebar att nya processer måste etableras och införas. Våra konsulter tillhandahöll bred kunskap inom såväl systemimplementation som förändringsarbete.

### *En gemensam orderprocess* med fokus på snabbhet

Ett företag inom telekom hade en historik av uppköp med ett diversifierat IT landskap som resultat. Kritiska processer var som regel lokala, vilket innebar att möjliga synergier inte utnyttjades. Avega Group deltog i arbetet att definiera nya, gemensamma processer. Lösningen kombinerade data från lokala system med data som fanns i SAP samt möjliggjorde orderplanering i realtid. För orderläggning valdes SAP ERP som applikation eftersom logistik- och planeringsprocesserna var nyckelprocesser i orderläggningen. Snabbhet och effektivitet i orderprocessen var högt prioriterat i projektet.



Business Transformation

Standardplattformar

Kundunika lösningar

## Kundunika lösningar

Kundernas behov av anpassade lösningar har varit fortsatt stort under 2013. De områden Avega Group har satsat på under året är systemutveckling inom Java och .Net, infrastruktur, Enterprise Web och portallösningar. Inom dessa områden arbetar vi med alla aspekter av transformation med hjälp av teknik – från analys och kravställning till arkitektur och systemutveckling. Med fokus på att kostnadseffektivisera utvecklingsarbetet och kvalitets-säkra leveranserna bidrar vi med specialistkonsulting genom hela system-utvecklingsprocessen.

För att kunna anpassa lösningar till kundernas behov behöver vi alltid ligga i framkant avseende den senaste tekniken och arbetssätten. För att realisera innovation i nya tjänster och produkter är korta ledtider i utvecklingsprocessen helt avgörande. Metoder och synsätt inom utveckling av mjukvarubaserade tjänster och produkter har tagit stora steg framåt de senaste åren. Nya rörelser som Lean Startup, Continuous Delivery och DevOps ritar om kartan för hur utvecklingsarbetet ska organiseras och bedrivas. Avega Groups konsulter skapar lättrorlighet från idé till slutkund genom att förändra processer och organisation. Vi tydliggör förändringsflödet och levererar, med hjälp av vår gedigna erfarenhet, förslag på metoder och förbättringar som skapar en tydlig och mätbar kontinuerlig effektivisering.

Vi behöver ha en rådgivande roll hos våra kunder vad gäller frågor om molnlösningar, hur man snabbast når vinstgivande systemutveckling eller hur våra kunder skapar digitala arbetsplatser åt sina medarbetare. Vi behöver också förmågan att kunna genomföra de projekt som uppstår i de rådgivande uppdragen. Detta ställer stora krav på den bredd av kompetensen vi besitter, från infrastruktur och tekniskt djup, via kravprocesser och verifiering, till projektledning och teknisk rådgivning.

Våra utvecklingskompetenser finns bland annat inom Java, .Net, SharePoint, BizTalk och EPiServer och våra konsulter besitter ofta kompetenser inom flera teknikområden i syftet att kunna göra rättvisa bedömningar om vad som är bäst för kunden i den givna situationen.

### Analys för förbättrad riskrapportering

Trygg-Hansa behövde modernisera sitt riskrapporteringsverktyg, så att handläggarna kunde få åtkomst till information och tjänster oberoende av var de befinner sig, med automatisk synkronisering direkt under kundmötet. Den nya lösningen behövde bland annat vara väl förankrad i Trygg-Hansas övergripande IT-strategi för att förenkla integration mot andra system. Avega Group anlätades för att genomföra en behovsanalys av befintlig lösning i syfte att analysera kritiska krav ur ett verksamhets- och IT-perspektiv. Behovsanalysen föreslog val av en mobil plattform för att stödja såväl Trygg-Hansas interna behov som kundernas önskemål. Den mobila lösningen som valdes ger Trygg-Hansa en stabil plattform för mobila systemlösningar och möjliggör bland annat tvärfunktionell informationsdelning mellan olika verksamheter i framtiden.

### Roadmap för *effektivare BI Governance*

I samband med att BI-förvaltningsteamet på Fortum ESD påbörjade ett arbete för att säkerställa att man arbetade så effektivt som möjligt inom BI Governance inleddes ett samarbete med Avega Group. Uppdraget gällde en förstudie av arbetssätt och organisation för analys av nuläge samt för att definiera en önskvärd framtida situation. Fortum ville även få hjälp att ta fram en övergripande roadmap för hur man skulle nå dit. Med ett effektivare förvaltningsarbete kunde ESD fokusera på att utveckla divisionens verksamhets-uppföljning, vilket ger möjlighet till konkurrensfördelar på längre sikt. Det skapar även större tydlighet vad gäller leveranser, kapacitetsuppskattningar och ansvarsfördelning.

### Ny online-plattform för *attraktivare e-handel*

När Kuoni byggde en ny onlineplattform för sina externa e-handelsplatser var Avega Groups roll att ansvara för projektledning, kvalitet, testledning och utveckling samt att bidra till den arkitekturella lösningen. I samband med en planerad uppgradering av befintlig CMS-plattform valde Kuoni att med Avega Groups hjälp utvärdera CMS-plattformar. Valet föll på Open Source-lösningen N2 och istället för en uppgradering genomfördes ett nyutvecklingsprojekt baserat på N2. I enlighet med utsatt tidplan levererades närmare 20 nya webbplatser baserade på den nya plattformen, vilket resulterade i ökad trafik och försäljning, förbättrad sökmotorranking och minskade driftkostnader.

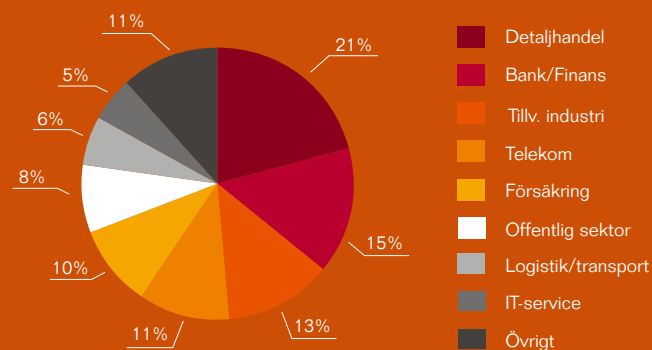
## Kunder med ramavtal/preferred partnerskap

Kund	Ramavtal <sup>1)/</sup> preferred partner <sup>2)</sup>	IT-ledning	Arkitektur/ Utveckling	Affärssystem	Business Intelligence	Infrastruktur	Strategi/ verksamhetsutv.
Alfa Laval	R	•	•				
Avensia	P	•	•				
Axfood	R	•	•	•		•	
Axiell	R						
Betsson	R	•	•		•	•	
Corn Hem	R	•	•			•	
Ekonomistyrningsverket	R	•	•				
FMV	R			•			
Folksam	R	•	•	•	•	•	•
Göteborgs Stad	R	•	•				•
Handelsbanken	P	•	•	•	•	•	•
ICA	R	•	•	•	•	•	
LRF	P	•	•		•		•
Luftfartsverket	R	•	•				
Länsförsäkringar	R	•	•	•	•	•	
Marginalen Bank	R	•	•				•
Mobill	R	•	•				
NASDAQ OMX	R	•	•	•	•	•	
Net Entertainment	P	•	•	•	•	•	
Nordea	R	•	•	•	•	•	
Posten	R	•	•				
Pensionsmyndigheten	R	•	•				
Preem	P	•	•		•		
Sandvik	R		•	•	•		
Skandia	P	•	•	•	•	•	•
Solna stad	R	•	•			•	
Stockholms stad	R						•
Strålfors	R	•	•	•	•	•	•
SVT	R		•				
Swedavia	R	•	•				•
Swedbank	R	•	•		•	•	
Swedish Match	P	•	•		•	•	•
Tele2	P	•	•	•	•	•	
Globalt detaljhandelsaktör	R	•	•	•	•	•	
Globalt shippingföretag	R	•	•	•	•	•	•
Nischbank	R	•	•	•	•	•	•
Nordiskt försäkringsbolag	R	•	•	•	•	•	•
Telekomaktör	R	•	•	•	•	•	

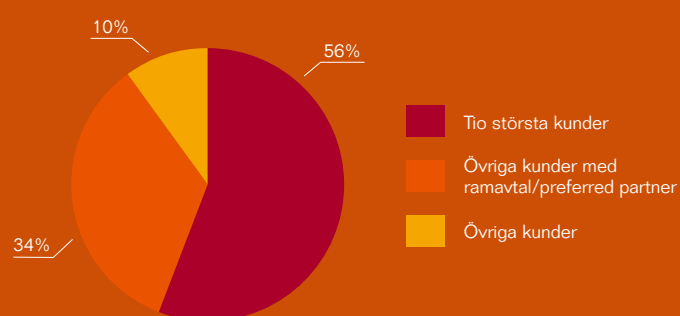
1) Ramavtal = kunden skriver avtal med ett begränsat antal utvalda leverantörer, att under en avtalsperiod om två till tre år nyttja endast deras konsulter. Kvalitet, hög kompetens, referenskunder och stark finansiell ställning är viktiga parametrar när kunder väljer ramavtalsleverantörer. Ramavtal ger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

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

### Avega Groups omsättning per bransch 2013



### Avega Groups omsättning per kundkategori 2013



# Kvalitet i *alla dimensioner*

AVEGA GROUPS VARUMÄRKE ska kännetecknas av kvalitet.

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

## **Avega Groups kvalitetspolicy**

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

## **Merito – vårt eget kvalitetsledningssystem**

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

Merito beskriver vår verksamhet i processer, hur kundens behov tillgodoses med hjälp av resurser, människor, information och system. Syftet med Merito är att ge medarbetarna och externa intressenter en bra helhetsbild av Avega Group och är framför allt ett sätt att förenkla vårt arbetssätt. Medarbetarna ska lätt kunna förstå vår verksamhet och i och med det kunna medverka i och påverka förbättringsarbetet. Merito bidrar också till att vi kan arbeta mer kundfokuserat.

## **Kvalitet**

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

## **Kvalitetsmätningar**

Vi följer upp och säkrar kvaliteten i varje projekt genom att genomföra enkäter för varje konsult och uppdrag. En enkät initieras i början av varje uppdrag där kunden får vika ett antal förutbestämda kriterier. Under och efter avslutat uppdrag följs den upp och kunden ger ett slutligt betyg baserat på konsultens prestation. Kvalitetsenkäten utgör därmed ett effektivt verktyg för att mäta konsultens prestation i uppdraget. Under 2012 fick våra konsulter ett genomsnittligt betyg på 5,4 av 6,0 möjliga.

Varje år genomför vi en större kundundersökning, NKI, hos våra nyckelkunder. Mätningen genomförs med en enkät samt med djupintervjuer. Syftet med undersökningen är att få direkt återkoppling på hur våra kunder ser på oss som leverantör och hur vi kan förbättra vårt samarbete. I den senaste mätningen svarade 59 av 60 tillfrågade kunder att de kan rekommendera Avega Group. Den återstående kunden avstod att svara på frågan med hänvisning till rollen på företaget.

Vi mäter vår trovärdighet, pålitlighet, kund- och branschkunnskap för att skapa en förbättrad leverans. Våra kunder är övervägande nöjda och imponerade av vårt lagarbete och goda dialog tillsammans.



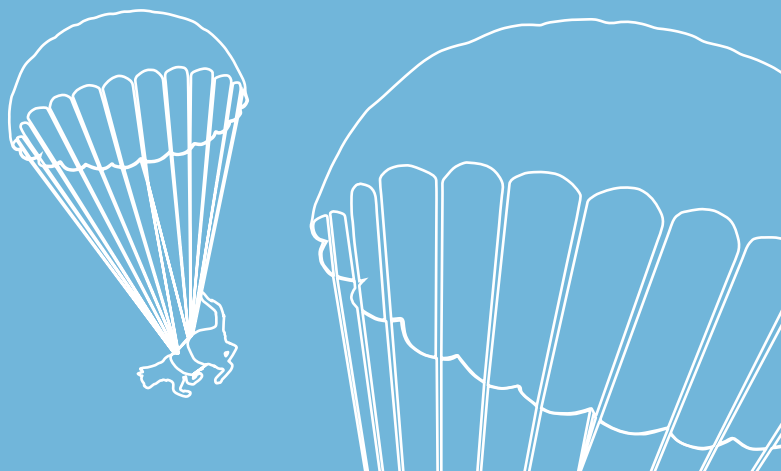
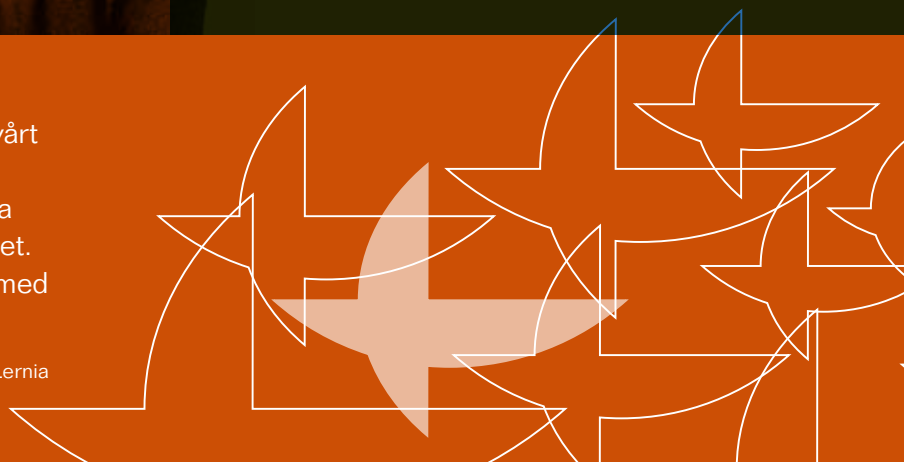
## *”Avega Groups professionalitet*

har varit en framgångsfaktor i arbetet med den moderna plattform som vi kommer kunna bygga If:s framtida affärsutveckling på.”

Klas Sjögren, IT Project Manager, If

*”Att vi arbetar enhetligt* är en del av vårt effektiviseringsarbete – alla medarbetare och utbildningsdeltagare kommer att mötas av samma IT-miljö. Det ger högre kvalitet och större flexibilitet. Detta förändringsarbete har vi gjort tillsammans med bland andra Avega Group.”

Annika Rydberg, Operativ effektivitet och IT, Lernia



## *”Nyckeln till ett lyckat projekt*

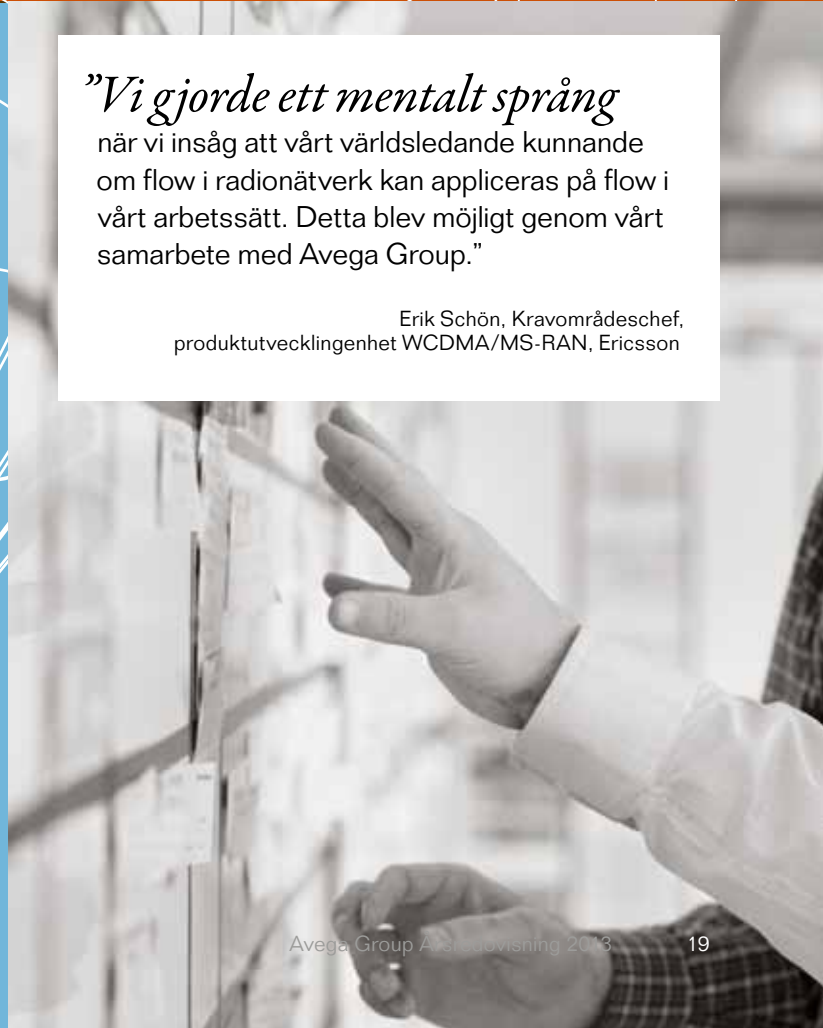
är en duktig projektledare. Magnus Wikholm från Avega Group är en av de bästa projektledare jag jobbat med. Han har förmågan att både skapa ett bra samarbetsklimat och att samtidigt driva projektet stadigt mot målet.”

Lena Strand, Marknadschef, Folksam

## *”Vi gjorde ett mentalt språng*

när vi insåg att vårt världsledande kunnande om flow i radionätverk kan appliceras på flow i vårt arbetssätt. Detta blev möjligt genom vårt samarbete med Avega Group.”

Erik Schön, Kravområdeschef, produktutvecklingenhet WCDMA/MS-RAN, Ericsson



# Kunduppdrag Sveaskog – Målararkitektur som främjar verksamhetsutveckling

## Uppdrag

Sveaskog äger 14 procent av Sveriges produktiva skogsmark och är därmed den största skogsägaren med verksamhet i hela landet. Kärnverksamheten är skogsskötsel, försäljning av produkter från skogen och utveckling av skogens övriga värden, till exempel upplåtelser för jakt-, fiske- och naturupplevelser. Sveaskogs kunder är i huvudsak förädlare av skoglig råvara, det vill säga sågverk, pappers- och massabruk samt värmeverk. I princip alla Sveaskogs levererande processer och stödprocesser har IT-stöd och informationen betraktas som en strategisk resurs.

IT-landskapet har bestått av ett stort antal system, tämligen isolerade från varandra, vilket gjort det svårt att på ett effektivt sätt nyttja den information som skapas i de olika processerna. Sveaskog var i behov av ett nytt systemstöd för att hantera kärnprocessen Virkesflödet och insåg att en förutsättning för att kunna genomföra de förändringar man önskade var en ny, framtidssäkrad målararkitektur. Den skulle utgöra en plattform för såväl Virkesflödet som andra framtida systemförändringar. Avega Group fick förtroendet att bemanna ett team med arkitekter och projektledare som i nära samarbete med Sveaskogs egna arkitekturråd skulle ta fram en ny målararkitektur, innefattande strategi för lösningsarkitektur, integration och beslutsstöd.

## Utmaning

Då projektet att utveckla det nya systemstödet för Virkesflödet var nära förestående var tiden en viktig parameter för projektet. Utmaningen bestod i att skapa och beskriva en långsiktigt hållbar målararkitektur, tillräckligt konkret och tydligt för styra mot en överenskommen målbild, men samtidigt tillräckligt flexibel för att kunna hantera oförutsedda frågeställningar i framtida verksamhets- och IT-utvecklingsprojekt. Samtidigt behövde formatet utformas på ett sätt som gör arkitekturen lättillgänglig och förvaltningsbar.

För att hitta rätt nivå och de viktigaste styrande principerna krävdes en god insikt i hur Sveaskogs verksamhet skulle kunna utvecklas inom det tidsperspektiv som den nya målararkitekturen skulle täcka. Kvalitet var den viktigaste parametern men projektet hade även tydliga ramar i gällande tid och budget inom vilka man skulle definiera behoven och åstadkomma en högkvalitativ målararkitektur.

Tack vare en mycket gott samarbete mellan projektet, beställaren och styrgruppen enades man om ett agilt angreppssätt. Styrgruppen gjorde tydliga prioriteringar åt projektet och försåg det med resurser, bland annat från verksamheten, som kunde ge projektet den information som krävdes. Arbetet planerades i "sprintar" om vardera tre veckor, där styrgruppen efter varje sprint pekade ut en prioriterad inriktning inför nästa.

## Resultat

Det agila angreppssättet visade sig vara en stor framgång. Det gav en möjlighet att hantera frågeställningar som inte var kända från början och att fokusera på det som över tid visade sig vara mest prioriterat och avgörande för framtiden. Det gav också Sveaskog en möjlighet att påverka och anpassa formatet för målararkitekturen så att den passade Sveaskogs organisation och kultur. Den nya målararkitekturen levererades på utsatt tid och under budget. Sveaskog kunde därmed starta Virkesflödesprojektet enligt plan. Avega Group fick fortsatt förtroende och förmånen att ansvara för IT-arkitekturen i det kommande, betydelsefulla projektet. Sveaskog har framför allt haft stor nytta av resultatet som en ledstång att hålla sig i för sin systemförvaltning och i de flertal förändringsprojekt som nu pågår.

På bilden: Patrik Johansson, Avega Group, tillsammans med Johan Bergström, Chief PMO, Sveaskog, Sofia Gilliusson, IT-arkitekt och Örjan Nilsson, projektledare, Sveaskog







# Kunduppdrag Lernia – *Nya processer för IT och verksamhet*

## Uppdrag

Lernia är ett av Sveriges ledande kunskapsföretag inom bemanning och utbildning samt rekrytering och omställning. Med en närvaro på fler än 100 orter i Sverige når Lernia många företag och privatpersoner. Genom åren har Lernia haft ca 100 000 kunder, utbildat närmare 5 miljoner människor, hjälpt ca 25 000 uppsagda personer att gå vidare i yrkeslivet och hyrt ut ca 40 000 bemanningskonsulter inom olika branscher.

Lernia IT fick i uppdrag att flytta delar av verksamheten till extern part. De delar som omfattades var helpdesk, drift, support på plats samt lager- och logistikhantering. Våren 2013 gjordes ett stort upphandlingsarbete som mynnade ut i val av outsourcingpartner och verksamhetsflytten kunde därmed påbörjas. Avega Groups uppdrag var inledningsvis att som förändringsledare anpassa processer och rutiner inom Lernia IT samt mellan IT och verksamheten, men även att ta fram delar av upphandlingsunderlag för planerad outsourcing. Efter hand valde Lernia att låta Avega Group gå in som chef för drift och leverans av tjänsterna helpdesk, IT-samordning samt lager- och logistikhantering. Rollen innefattade bland annat personal- och budgetansvar, att säkerställa den dagliga driften och leveransen av IT samt att delta i ledningsgruppens långsiktiga och strategiska planering.

## Utmaning

Förutsättningarna för uppdraget var att de interna funktionerna helpdesk, drift, support på plats samt lager- och logistikhantering skulle vara avvecklade i början av 2014. Vid den tidpunkten skulle en del av personalen ha överförts till den externa leverantören och övrig personal ha sagts upp. För att driften skulle fungera under pågående verksamhetsflytt var det avgörande att de medarbetare som blivit uppsagda fortsatte att leverera enligt plan under uppsägningstiden. Det var även viktigt att få till stånd en kunskapsöverlämning från respektive funktion till den externa leverantören.

Avega Groups utmaning blev att skapa engagemang hos personalen, trots osäkerheten om fortsatt anställning efter outsourcingen, och att upprätthålla den av verksamheten förväntade leveransen och kvaliteten efter uppsägningar. I denna situation innebar en stor del av chefsrollen att prioritera personalen genom att involvera och motivera. Med hjälp av olika aktiviteter, bland annat samtal i grupp såväl som individuellt, fokuserades arbetet på möjligheter istället för problem.

## Resultat

Avega Groups arbete har bidragit till att personalförändringarna i samband med verksamhetsflytten har genomförts smidigt och att de som blivit uppsagda levererat enligt plan under uppsägningstiden. Kunskapsöverlämningen från de interna funktionerna till den externa leverantören har fungerat väl. Avega Groups tidigare erfarenheter av omställningar samt förmågan att motivera personalen genom hela förändringsresan har haft stor betydelse för att upprätta en positiv helhetssyn på outsourcingen och förändringen inom organisationen. Enligt Lernias medarbetarenkät är personalen positiv till Avega Groups chefsinsatser.

På bilden: Christine Brimaro, Avega Group, och Annika Rydberg, Operativ effektivitet och IT, Lernia



# Kunduppdrag Försvarmakten – *Elektroniskt ärende- och dokumenthanteringssystem*

## Uppdrag

Försvarmakten är en av Sveriges största myndigheter med omkring 20 000 anställda. Varje år får Försvarmakten en budget på cirka 40 miljarder kronor av regeringen. Av de pengarna går hälften till verksamhet på Försvarmaktens förband och hälften går till forskning, utveckling och materiel.

Försvarmakten har länge haft behov av ett system för att hantera den stora volym av dokument och ärenden som dagligen behandlas eller produceras inom myndigheten. Med höga krav på att enkelt kunna genomföra förändringar samt framtidssäkra systemet efter införandet, valde man att realisera det på Microsoft SharePoint. Målbilden är att införa ett gemensamt, elektroniskt ärende- och dokumenthanteringssystem för hela Försvarmakten samtidigt som man inför nya rutiner och ett nytt arbetssätt knutet till det nya systemstödet. Avega Group har fått möjlighet till stort ansvar i utvecklingsarbetet, inklusive metod- och kvalitetsansvar. Roller i projektet är exempelvis utvecklingsledare, metod- och kvalitetsansvarig, Configuration Manager och systemutvecklare, såväl back-end som front-end.

## Utmaning

Försvarmaktens målsättning är att alla anställda samt utvalda samarbetspartner ska ha tillgång till det nya ärende- och dokumenthanteringssystemet. Sammantaget innefattas ca 25 000 användare, som ska utbildas i systemet och de tillhörande rutinerna. Storskaligheten tillsammans med de högt ställda säkerhetskraven gör detta till ett av norra Europas största SharePoint-projekt.

Utvecklingsarbetet involverar ett stort antal utvecklare från flera leverantörer. Avega Group har centrala roller i projektet, som leds av Försvarmakten. Att bygga och implementera ett nytt systemstöd och samtidigt införa ett nytt arbetssätt ställer givetvis mycket höga krav på organisationen. Samtidigt är det högt prioriterat att projektet genomförs inom de ramar som fastställts vad gäller tid och budget. Avega Group har gemensamt med kunden infört Kanban som leveransmetod för att effektivisera utvecklingsarbetet.

## Resultat

Våren 2014 har en utvald grupp användare fått tillgång till en första release. Samtidigt som antalet användare utökas, byggs systemet ut med nya funktioner. Användarvänlighet, effektivitet och säkerhet är ledord för det nya systemstödet. Mycket av Försvarmaktens dokumentation har tidigare varit pappersbaserad. Med det nya systemet går man mot en helt elektronisk hantering. Förutom besparingar i handläggningstider, innebär detta även större samarbetsmöjligheter mellan olika enheter inom organisationen och ökad transparens under kontrollerade former. Med ett ärende- och dokumenthanteringssystem med SharePoint som grund får Försvarmakten en lösning baserad på en standardplattform, vilket möjliggör effektiv förvaltning, vidareutveckling och förbättring av funktionaliteten på ett kontrollerat sätt. Genom att sprida kompetens och utbilda Försvarmaktens organisation skapar Avega Group goda förutsättningar för Försvarmaktens framtida förvaltning av systemet.

På bilden: Tony Restaino, Hanna Sahlman och Andreas Emtinger, Avega Group



# Kunduppdrag Skandia – *Implementera kravprocess för agilt arbete*

## Uppdrag

Skandiabanken startade 1994, då som den första renodlade telefonbanken. Den nya banken gjorde revolution på den svenska bankarenan och satte med sina enkla och prisvärda villkor press på storbankerna. Idag är Skandiabanken en prisbelönt och heltäckande internetbank. Med verksamhet i Sverige och Norge erbjuder man ett komplett utbud inom bank, sparande och placeringar.

Tidigare arbetade Skandiabanken efter en mer traditionell organisationsstruktur. När det gällde utveckling var fokus på respektive produktområdesperspektiv vilket bidrog till utmaningar ur ett helhetsperspektiv. Arbetet bedrevs delvis IT-teambaserat men vid utveckling av större aktiviteter skedde arbetet efter en klassisk vattenfallsmodell. För att möta framtidens krav i form av snabbare förändring, högre time to market, större flexibilitet, skalbarhet samt ökad kvalitet och effektivitet i utvecklingen, beslutades våren 2012 att skapa en agil leveransorganisation. Som en följd av detta behövde nya roller implementeras, däribland Business Analyst-rollen. Avega Group anlätades som stöd för att påbörja implementeringen av rollen samt framtagandet av ramverk för kravhantering i en agil utvecklingsmodell.

## Utmaning

För att transformera arbetssättet i Skandiabankens organisation till en leveransorganisation med ett renodlat agilt arbetssätt ingick det för kravanalysområdet att ta fram justerade processer, definiera ramverk och kravstrategi samt att implementera Business Analyst-rollen. Avega Group bidrog med teori inom agil kravhanteringsmetodik, agil utvecklingsmetodik och kravmodellering. En viktig del av uppdraget var att inta en coachande roll i förändringsarbetet. Tillsammans med kunden tog man fram och definierade vilka förändringar som behövdes för att lyckas med transformationen inom krav- och analysområdet.

Avega Group hade en aktiv del i det operativa införandet av den nya Business Analyst-funktionen. Detta innebar att i ett första steg utbilda Business Analyst-grupperingen i agil kravhantering, för att i steg två gemensamt leda utbildningen av bankens övriga medarbetare i agil utvecklingsmetodik med fokus på analysområdet och user stories. En viktig framgångsfaktor för förändringen var att man lyckades skapa en gemensam bild genom hela organisationen för att därefter befästa ett helt nytt angreppssätt för krav- och analysarbetet.

## Resultat

Skandiabanken har nu ett etablerat ramverk innehållande definierade roller, aktiviteter och leverabler för att hantera scope och kunna skapa kravstrukturer anpassade för en agil leveransmodell. Kravmassan arbetas upp med en enhetlig kravstrategi och skapar lättviktiga kravartefakter valda ur den agila disciplinen. Business Analyst är idag en definierad roll på Skandiabanken där analysresurserna arbetar i en enhetlig process med definierade gränzytor mot andra roller. Den gruppering som utgörs av Business Analysts arbetar kontinuerligt med sin metodutveckling och driver forum för att utveckla kravkompetensen inom beställarorganisationen.

Den justerade analysprocessen och kravarbetet har gett utdelning i form av ökad förståelse för analys- och kravområdet. I förlängningen förväntas den även ge ökad kvalitet och snabbare time to market. Man har inom banken arbetat fram ett ramverk innehållande indikatorer, mätpunkter och visualiserande modeller för att följa utvecklingen mot bankens framtida mål med ökad effektivitet och kvalitet i de allt tätare releasecyklerna. Avega Groups tidigare erfarenhet av agil kravhantering och analystekniker hade stor betydelse för uppdraget.

På bilden: Malin Lundstedt, Head of Business Analyst division, Skandia, och Konstantin Krebs, Avega Group





# Kunduppdrag Folksam – *Nytt systemstöd för ökad attraktionskraft och flexibilitet*

## Uppdrag

Folksam är det största försäkringsbolaget i Sverige. Folksam med dotterbolag består av de två ömsesidiga bolagen Folksam Sak och Folksam Liv samt ett femtiotal dotterbolag, bland annat KPA Pension AB och Förenade Liv AB, och erbjuder försäkringar och pensionssparande till kunder i Sverige och Finland. Under 2010 beslutade man om en ny varumärkesstrategi. Strategin har lett till ett ökat gillande av Folksam, vilket bidragit till stigande försäljning och ökade marknadsandelar. Folksam skickar årligen ut många miljoner försäkringshandlingar, vilket är en av de största kontaktkanalerna mot kund. Under 2011 initierades ett projekt med målsättning att, i linje med den nya varumärkesstrategin, förbättra dessa handlingar. En ny systemlösning skulle, förutom att effektivisera produktionen av försäkringshandlingar, ge Folksam ökad flexibilitet med möjligheter att kommunicera riktade budskap till sina kunder. Efter en intern revision fick Avega Group rollen som huvudprojektledare med ansvar för att med ny bemanning säkerställa leveransen och nå uppsatta mål enligt direktiv från beställaren. Avega Group bistod även projektet med specialistkompetens inom förändringsledning och arkitektur.

## Utmaning

Uppdraget innebar att implementera en ny plattform samt skapa och implementera förbättrade handlingar i det nya systemstödet. Det skulle generera nöjdare kunder och bidra till ökad merförsäljning. För att realisera detta krävdes ett stort antal nya aktörer och processer, en ny plattform med inkapsling av standardsystem samt egenutveckling av en avancerad Java-baserad applikation.

Samtidigt som förväntningarna var stora, var budgeten begränsad. En primär fråga blev därför att skapa samsyn kring omfattningen av projektet för att kunna avsätta de resurser som skulle krävas. Därefter tillsattes en ny projektbemanning med rätt spetskompetens. Projektet, som sträcker sig till 2016, är det första att bidra till en ny målarkitektur för Folksam. Genomförandet kräver ett stort antal integrationer mot nya och befintliga produkt- och avtalssystem, kundsystem, CRM samt skadehanteringssystem.

## Resultat

På utsatt tid lyckades projektet leverera konkreta resultat i form av nya handlingar till Folksams kunder, bland annat genom utskick av 1,2 miljoner återbäringsbesked. Trovärdigheten, och därmed förtroendet, för projektet ökade, vilket innebar att nya medel tilldelades. Idag är projektet en av Folksams prioriterade utvecklingssatsningar. Med den nya systemlösningen kan erbjudanden skräddarsys för de enskilda kunderna, vilket ger större relevans. Av genomförda kundmätningar framgår tydligt att de nya handlingarna tilltalar kunden på ett positivt sätt. Projektet har med andra ord påbörjat resan mot målet – att bidra till att öka Folksams attraktionskraft på marknaden. Förändringen innebär dessutom att Folksam kan arbeta med betydligt kortare framförhållning och minskad arbetsinsats. Samtliga handlingar beräknas vara levererade under 2016. I samband med detta stängs upp till sju befintliga system och lösningar, vilket ger värdefulla besparingar för Folksam.

På bilden: Lena Strand, Marknadschef, Folksam, och Magnus Wikholm, Avega Group







# Kunduppdrag Ericsson – *Från resurs- till flödeseffektivitet*

## Uppdrag

WCDMA är det globalt mest spridda 3G-systemet för mobila kommunikationsnät. De protokoll som stödjer ned- och uppladdning av större mängder data i WCDMA-näten benämns ofta HSPA. Mer än 1 miljard abonnenter världen över använder idag WCDMA/HSPA, vilket gör lösningen till nummer ett inom mobil bredbandsteknik. Ericsson har lång erfarenhet av att leverera högpresterande WCDMA/HSPA i stora, tungt belastade nätverk, för att därigenom möjliggöra höjd avkastning och minskade driftskostnader för operatörerna.

Den snabba ökningen av antalet smartphones och surfplattor ställer ökade krav på näten, varför WCDMA fortlöpande behöver utvecklas med nya funktioner och ökad effektivitet. Ericsson WCDMA har under de senaste åren påbörjat en transformation från traditionell produktutveckling till en produktutveckling baserad på Lean och Agile. Stora framsteg har gjorts med metoder såsom Scrum och Kanban samt verktyg såsom visuell styrning. För att öka kundvärdet önskade Ericsson stöd att ändra fokus inom organisationen från resurseffektivitet till flödeseffektivitet. Avega Group anlätades som "Flow Sensei" för att utbilda, inspirera och coacha ledare och team inom Ericsson WCDMA i flödestänkande.

## Utmaning

För att lyckas med en transformation till Lean och Agile är det avgörande att Ericsson lyckas skapa en stark samsyn i organisationen kring den nya riktningen. Alla beslut som tas behöver vara förankrade i det nya tankesättet för att flödet ska fungera.

Ericssons inriktning har huvudsakligen varit att öka effektiviteten genom metoder och verktyg. För att införliva Agile i kulturen på Ericsson behöver man fördjupa sig i filosofin, principerna och det bakomliggande tankesättet. Avega Group roll är att hjälpa Ericsson WCDMA att nå en djupare förståelse och samstämmighet kring hur produktutvecklingsprocesser fungerar i realiteten genom att visualisera och synliggöra dem. Ett exempel är att lägga mindre energi på att hålla medarbetare fullt sysselsatta, för att istället koncentrera verksamheten på att leverera kundvärde med minsta möjliga dröjsmål.

## Resultat

Det mål Ericsson har satt upp är att leverera en produkt med högre kvalitet, på kortare tid, mer effektivt och samtidigt höja motivationen hos medarbetarna. Genom att förflytta fokus från resurseffektivitet till flödeseffektivitet arbetar man successivt mot detta mål. I rollen som Flow Sensei fungerar Avega Group som en katalysator för Ericsson WCDMA i arbetet att göra den nödvändiga mentala omställningen till att utgå från den bakomliggande filosofin inom Lean och Agile snarare än metoder och verktyg. I denna process formar Ericsson WCDMA nu en kultur av kontinuerlig innovation och ständiga processförbättringar.

På bilden: Erik Schön, Kravområdeschef, produktutvecklingenhet WCDMA/MS-RAN, Ericsson, och Håkan Forss, Avega Group





# Kunduppdrag If – *Samnordisk portal för företagskunder*

## Uppdrag

If är Nordens ledande skadeförsäkringsbolag med cirka 3,6 miljoner kunder. If är också marknadsledande i Norden på företagsförsäkringar. Affärsområde Företag har verksamhet i Sverige, Norge, Finland och Danmark. Kunderna är små och medelstora företag med upp till 500 anställda. Totalt har affärsområdet omkring 330 000 kunder och utgör 30 procent av If:s totala premieinkomst.

Respektive land har sin egen partnerportal, där företagskunderna bland annat kan se sina försäkringar och själva anmäla skador. Även affärssystemen har hittills varit nationella, men som ett led i arbetet att minska administration och driftskostnader samt skapa en enhetlig upplevelse för kunderna, bygger If nu ett gemensamt försäkringssystem för samtliga verksamhetsländer, kallat Waypoint. Avega Group har anlitats för att skapa den gemensamma inloggningsportalen som ska integrera mot det nya affärssystemet. I projektet har Avega Group stöttat If med rollerna Scrum Master, Lead Developer, arkitekt och utvecklare.

## Utmaning

Inom If pågår ett stort antal utvecklingsprojekt med många olika kravställare. En utmaning i projektet var att hantera alla de beroenden, dels till befintliga system och dels till de äldre systemen som ska fasas ut, där informationen fortfarande måste finnas tillgänglig i framtiden. Dessa många beroenden innebär en stor mängd krav att hantera, både inom och utom projektet. För att undvika störningar mellan de olika projekten i utvecklingsmiljöerna ställdes höga krav på såväl driftsättningen som samarbete med driftsleverantören. Utvecklingsarbetet för inloggningsportalen, som bygger på SharePoint och .Net, innebär dessutom ett antal integrationer mot flertalet försäkrings- och CRM-system. Projektteamet involverade medlemmar i Ukraina, Lettland, Litauen och Stockholm, vilket fordrade ett anpassat arbetssätt och en mycket tydlig kommunikation.

En förutsättning för ett framgångsrikt uppdrag har varit att arbeta agilt. Avega Group har hjälpt If att förbättra sina agila processer, bland annat genom att utbilda flera av If:s utvecklingsteam inom Lean och Kanban.

## Resultat

Waypoint skapar klara förbättringar för If. När fyra separata system ersätts av ett gemensamt minskar If:s drift- och förvaltningskostnader. Inloggningsportalen ger åtkomst till det nya affärssystemet, som också utgör den moderna plattform som If kan bygga sin framtida affärsutveckling på. Med den nya lösningen kan pappersutskick ersättas med digitala utskick och kunderna får, oavsett land, en konsekvent upplevelse i portalen med utökade möjligheter till självservice. Som ett första steg har utvalda företagskunder i Norge och Danmark under 2013 fått tillgång till If:s nya portal. Under början av 2014 ska allt fler användare slussas från de gamla systemen till det nya, även de svenska företagskunderna.

Avega Group har under projektets gång fått utökat ansvar. Genom en tät dialog med beställaren och ett nära samarbete med andra projekt inom If har Avega Group kunnat säkerställa att behoven tillgodosetts och att lösningen levererats enligt förväntningarna. Avega Group har även bidragit till kompetensutveckling i If:s organisation genom mentorskap och utbildning i agilt förbättringsarbete samt bidragit till ett förbättrat arbetssätt för krav och utveckling inom If.

På bilden: Klas Sjögren, IT Project Manager, If, Christian Fredh och Henrik Norin, Avega Group, samt Jesper Pihlgård, Product Owner, If



# Kunduppdrag Apoteket – *Nytt IT-stöd på en avreglerad marknad*

## Uppdrag

Apoteket är ett av Sveriges starkaste varumärken och har högt anseende hos kunder och allmänhet, inte minst när det gäller läkemedelskompetens och hållbarhetsfrågor. Fram till 2009, då apoteksmarkanden omreglerades, hade Apoteket monopol i Sverige. Apoteket är fortfarande Sveriges största apotekskedja, men är idag konkurrensutsatt inom alla verksamhetsområden. En del i omregleringen var att flytta all infrastruktur till Apotekens Service, numera eHälsomyndigheten, som tillhandahåller gemensamma nationella register och stödsystem för apoteksmarknaden och sjukvården. I och med omregleringen beslutades att Apoteket på grund av konkurrensskäl skulle avveckla befintliga IT-system och ersätta med nya stödsystem. Samtidigt ställdes interna krav på effektivisering och standardisering av processer och IT-system. Detta har lett till Apotekets IT-strategi att basera nya stödsystem på standardapplikationer, primärt lösningar från Oracle. Man har idag Oracle-applikationer för detaljhandel, affärssystem, beslutsstöd samt integrationsplattform.

Avega Group stöttar Apoteket genom rollen som Configuration Manager för Oracle EBS, både inom projekt och i linjeroll inom Apotekets kompetenscenter. Avega Group har även rollen som chefsarkitekt inom kompetenscenter för integrationsplattformen Oracle AIA. Avega Group har genom sitt arbete med att vidareutveckla sin Oracle-expertis även samlat kompetens med tidigare erfarenhet av att stötta Apoteket vid införande av Oracle-applikationerna.

## Utmaning

För Apoteket innebar avregleringen av apoteksmarknaden ett omfattande arbete, inte bara med att förändra sin egen verksamhet, utan även med att initialt stötta nya aktörer med såväl IT-system som processtöd. Byte av butiks- och finanssystem var hårt reglerat i och med omregleringen, och tidplanerna för dessa projekt var således extremt kritiska.

Under åren som följt har Apoteket arbetat intensivt med att ersätta gamla systemlösningar med nya. Apoteket strävar aktivt efter att vidareutveckla och förbättra användandet av stödsystemen och att löpande avveckla gamla systemlösningar genom att flytta över funktionalitet till de nya Oracle-systemen. Avega Group har i denna process bidragit med kvalitetssäkring samt funktionellt och tekniskt stöd.

Apoteket behöver förutom den dagliga driften hantera många projektinitiativ och en ständigt föränderlig marknad. Det har därför varit viktigt att få kontroll över kravställning, design och utveckling i de gemensamma systemlösningarna. För att få ut mesta affärsnytta ur genomförda IT-investeringar har Apoteket valt att skapa kompetenscenter kring både affärssystemet och integrationsplattformen. Tillsammans med Apoteket, och andra konsultfirmor, har Avega Group etablerat och byggt dessa kompetenscenter, där man idag innehar viktiga roller.

## Resultat

Genom sina roller bidrar Avega Group till att Apoteket uppnår målen med sina IT-investeringar. De nya systemlösningarna ska leda till sänkta kostnader och förenklade arbetssätt. De ska även fungera som ett stöd vid utvecklingen av nya kunderbjudanden, marknader och samarbeten.

Genom införandet av kompetenscenter säkerställer Apoteket att redan genomförda investeringar och lösningar nyttjas optimalt. Avega Groups tidigare erfarenheter från Apoteket i kombination med djup kompetens inom Oracles affärssystem tillför expertis kring befintliga systemlösningar och bidrar till att säkra kvaliteten i de nya lösningar som byggs in i de gemensamma plattformarna. I rollen som Configuration Manager har Avega Group stöttat Apoteket i den dagliga driften av affärssystemet, vid uppbyggnaden av kompetenscenter för EBS samt i de olika projektinitiativ som pågår. Genom sitt engagemang vill Avega Group bidra till att Apoteket även i framtiden ska vara ett av Sveriges starkaste varumärken.

På bilden: Stefan Werin, Avega Group, och Hans-Erik Larsson, Chef IT-lösningar och ansvarig EBS Kompetenscenter, Apoteket



# Elevate – vår katalysator för *kompetensutveckling och inspiration*

DET ÄR VÅRT MÅL att Avega Groups medarbetare ska utvecklas kontinuerligt. Förutom lärande i utmanande uppdrag hos våra kunder är Elevate en kraft som driver kompetensutvecklingen framåt och ger kunskap i framkant. Det är en unik möjlighet för konsulterna att hålla sig ajour med det senaste och en stor fördel för våra kunder som får konsulter med ständigt uppdaterad kompetens.

Elevate arrangeras av konsulter, för konsulter. Det handlar om föreläsningar med världsnamn som Kevin Kelly, Brad Frost och Jeffrey Liker såväl som träffar i mindre format där ett fåtal konsulter samlas och labbar eller diskuterar det senaste inom sin nisch. Under ett år arrangeras ett hundratal aktiviteter. Ett vanligt scenario är att en konsult tar kontakt med en extern föreläsare och arrangerar en kvällsföreläsning. Andra format kan vara workshop, runda bordssamtal, frukostseminarium och till och med flerdagarskurs. Det handlar om vitt skilda ämnen, vanligtvis knutna till någon av Avega Groups specialistkompetenser, men även presentationsteknik, coaching och personlig utveckling. Det viktiga är att man får fördjupa sig i ett ämne och lära sig något nytt eller inspireras till att ta reda på hur man kan gå vidare och lära sig mer. Elevate ska dock inte ersätta utbildningar, certifieringar, kurser eller konferenser.

”Ibland är det väldigt smala ämnen och Elevates filosofi är att det hellre ska vara högtintressant för få än halvtintressant för många – allt för att det ska tillföra något för våra kunniga specialister. Om ett Elevate har fem deltagare och alla är nöjda så är det ett lyckat evenemang” berättar Thomas Lagerfeldt, ambassadör för Elevate.

Nytt för 2014 är att Elevate arrangerar en föreläsningsserie med kortare översiktsföreläsningar ”for dummies” med syfte att låta deltagarna skrapa lite på ytan till ett helt nytt ämnesområde. Detta ger möjlighet att öka förståelsen för varandras områden inom Avega Group.

Föreläsningarna är alltid öppna för alla medarbetare. Just öppenheten och viljan att dela med sig av kunskap och information genomsyrar Elevate. Många av föreläsningarna är därför tillgängliga även för våra kunder.

”Våra konsulter är ledande vad gäller kompetens och erfarenhet och har ofta kontakter och relationer med många auktoriteter inom sina specialismråden som bjuds in för att föreläsa. Det är en fantastisk chans för kunderna som i många fall inte har dessa kontakter eller relationer själva” menar Thomas.

Syftet med Elevate är kompetensutbyte för alla, men föreläsningarna har även inspirerat våra kunder att starta nya projekt tillsammans med Avega Group.

Under 2014 blir det ökad interaktivitet med fler små evenemang i workshopformat och ett utökat antal kompetensområden. En annan nyhet är att man externt kommer kunna föreslå ämnen på [avegagroup.se](http://avegagroup.se). Vi kommer att koppla ämnen till konferenser där vi deltar, exempelvis Lean/Agile, Service Management, Enterprise Web, governance, sourcing och business process reengineering.

”Vi visar genom Elevate att Avega Group drivs utifrån ett kunskapsperspektiv, med engagemang och öppenhet för nya idéer som drivkrafter” avslutar Thomas.

## *Engagerade medarbetare*

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



## *Elevate inspirerar*

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

## *Hellre högintressant för några än halvintressant för många*

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





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

*Avega Groups  
framgångskoncept*

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





# Våra medarbetare

DEN 31 DECEMBER 2013 uppgick antalet medarbetare till 359 (367). Avega Groups medarbetare har i genomsnitt tio års bransch- erfarenhet och medelåldern är 41 (40) år. Avega Group är ett kunskapsföretag och framgångskonceptet bygger på kompetenta och engagerade medarbetare. Med vår höga andel specialist- konsulter har vi idag en unik position på marknaden.

## Kompetensutveckling

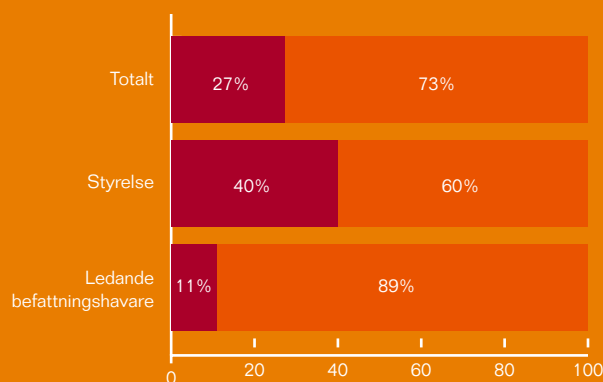
Avega Groups viktigaste tillgång är medarbetarna. Genom expertis inom områdena teknik och ledarskap befäster och utvecklar Avega Group sin marknadsposition som ledande leverantör av specialistkompetens inom både IT och verksamhets- utveckling. De utmaningar som Avega Groups konsulter ställs inför och de förväntningar som våra kunder har på deras prestationer, ställer givetvis höga krav på såväl personliga egenskaper som att ständigt ligga i framkant kompetensmässigt. För att axla rollen som konsult krävs erfarenhet och hög kompetens inom sitt specifika område samt att man är aktiv

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

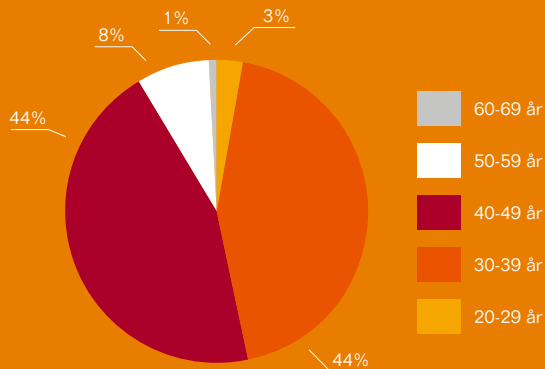
## Medarbetarforum

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

Könsfördelning 2013



Åldersfördelning 2013



# Finansiell strategi

## Finansiell strategi

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

### Finansiella mål

#### Aktieägarvärde

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

#### Rörelsemarginal och tillväxt

Styrelsens mål för rörelsemarginalen är 10 procent i genomsnitt över en konjunkturcykel. Koncernens tillväxt ska ske med god lönsamhet.

#### Kapitalstruktur

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

#### Utdelning

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

## Finanspolicy

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

## Kreditpolicy

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

### Målsättning avseende kundbas

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

### Tillväxtstrategi

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

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

# Aktieägarinformation

## Årsstämma

Årsstämman hålls tisdagen den 6 maj 2014 klockan 15.00 i Avega Groups lokaler, Grev Turegatan 11A, Stockholm.

## Rätt att delta och anmälan

Aktieägare som vill delta på årsstämman ska vara införd i den av Euroclear Sweden AB förda aktieboken senast den 29 april 2014, och anmäla sig för deltagande på årsstämman hos bolaget via e-post till [maureen.ostman@avegagroup.se](mailto:maureen.ostman@avegagroup.se) eller per telefon +46 (0) 8 407 65 00. Anmälan ska vara bolaget tillhanda senast klockan 16.00 tisdagen den 29 april 2014.

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

## Förvaltarregistrerade aktier

För att äga rätt att delta på årsstämman måste aktieägare, som låtit förvaltarregistrera sina aktier, tillfälligt inregistrera sina aktier i eget namn hos Euroclear Sweden AB. Aktieägare som önskar sådan omregistrering måste underrätta sin förvaltare om detta i god tid före tisdagen den 29 april 2014, då sådan omregistrering ska vara verkställd.

## Behörighetshandlingar

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

## Utdelning

Styrelsen föreslår årsstämman en utdelning om 1,50 krona per aktie. Avstämningsdag för utdelningen är den 9 maj 2014.

## Rapporttillfällen

Delårsrapport, 6 maj 2014  
Årsstämma 2014, 6 maj 2014 kl. 15.00  
Delårsrapport, 20 augusti 2014  
Delårsrapport, 23 oktober 2014  
Bokslutkommuniké, 18 februari 2015

Finansiella rapporter finns tillgängliga på [www.avegagroup.se](http://www.avegagroup.se). För tryckta publikationer, kontakta [info@avegagroup.se](mailto:info@avegagroup.se).

## Kontaktinformation

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

*Informationen är sådan som Avega Group AB (publ) ska offentliggöra enligt lagen om värdepappersmarknaden och/eller lagen om handel med finansiella instrument. Informationen lämnades för offentliggörande den 8 april 2014.*



# Aktiekapital och ägarförhållanden

## **Aktier och aktiekapital**

Avega Groups bolagsordning är antagen den 23 oktober 2008. Enligt bolagsordningen ska aktiekapitalet vara i svenska kronor och aktiekapitalet ska vara lägst 1 000 000 kronor och högst 4 000 000 kronor fördelat på lägst 10 000 000 aktier och högst 40 000 000 aktier. Aktier kan utges i två serier, serie A och serie B. Aktie i serie A berättigar till tio röster per aktie och aktie av serie B till en röst per aktie. Varje aktieägare är berättigad att rösta för det fulla antalet av denne ägda och företrädde aktier vid bolagsstämma. Aktiekapitalet i Avega Group uppgår till 1 132 535 kronor, fördelat på 11 325 350 aktier varav 3 679 170 aktier är av serie A och 7 646 180 aktier är av serie B per den 30 december 2013. Samtliga aktier har ett kvotvärde om 0,10 kronor och medför lika rätt till andel i Avega Groups tillgångar och resultat. Aktierna är utgivna i svenska kronor och har utfärdats enligt aktiebolagslagen. Avega Group är anslutet till Euroclears kontobaserade värdepapperssystem, varför inga fysiska aktiebrev utfärdas. Samtliga till aktien knutna rättigheter tillkommer den som är registrerad i den av Euroclear förda aktieboken.

## **Notering**

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

## **Kursutveckling**

Avega Group hade per den 30 december 2013 1 287 aktieägare och börsvärdet uppgick till 293,3 MSEK. Avega Groups tio största aktieägare innehade per detta datum 93,0 procent av rösterna och 72,4 procent av aktiekapitalet. Den 28 december 2012 uppgick betalkursen för Avega Groups aktie till 19,10 SEK. Sista betalkurs den 30 december 2013 uppgick till 25,90 SEK.

## Avega Groups största aktieägare 30 december 2013

Namn	Antal aktier	Kapital %	Röster %
Rosek Invest AB <sup>1)</sup>	3 262 500	28,8	73,4
PSG Small Cap	1 281 465	11,3	2,9
Lannebo Micro Cap	1 137 403	10,0	2,6
Mats Schultze <sup>2)</sup>	575 000	5,1	9,7
Nordea Investment Funds	471 800	4,2	1,1
Försäkringsaktiebolaget Avanza Pension	464 831	4,1	1,1
Eddaconsult AB <sup>3)</sup>	315 000	2,8	0,7
Nordnet Pensionsförsäkring AB	233 074	2,1	0,5
Fredric Broström	228 126	2,0	0,5
Sven Engborg	228 126	2,0	0,5
Ulf Sundelin	218 748	1,9	0,5
Jonas Bergh	130 000	1,2	0,3
Creative Roses AB <sup>4)</sup>	120 000	1,1	0,3
<b>Delsumma</b>	<b>8 666 073</b>	<b>76,6</b>	<b>94,1</b>
Övriga aktieägare	2 659 277	23,4	5,9
<b>Totala antalet aktier i bolaget</b>	<b>11 325 350</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>

<sup>1)</sup> 3 262 500 A-aktier. Rosek Invest AB ägs av Jan Rosenholm och Lars-Erik Eriksson.

<sup>2)</sup> 416 670 A-aktier.

<sup>3)</sup> Eddaconsult AB ägs av Göran E. Larsson.

<sup>4)</sup> Creative Roses AB ägs av Jan Rosenholm.

## Aktiekurs januari – december 2013



# Finansiell utveckling i sammandrag

## Sammandrag för koncernen

MSEK	2013	2012	2011	2010	2009
<b>Resultaträkning</b>					
<b>Rörelsens intäkter</b>	<b>403,3</b>	<b>403,0</b>	<b>382,2</b>	<b>282,4</b>	<b>219,5</b>
Rörelsens kostnader	-379,7	-382,9	-338,9	-255,8	-195,4
<b>Rörelseresultat</b>	<b>23,6</b>	<b>20,0</b>	<b>43,3</b>	<b>26,6</b>	<b>24,1</b>
Finansnetto	0,1	0,2	0,7	0,5	-0,2
Skatt	-6,1	-6,8	-13,4	-7,6	-6,8
<b>Årets resultat</b>	<b>17,6</b>	<b>13,4</b>	<b>30,6</b>	<b>19,5</b>	<b>17,1</b>
Övrigt totalresultat	-	-	-	-	-
<b>Årets totalresultat</b>	<b>17,6</b>	<b>13,4</b>	<b>30,6</b>	<b>19,5</b>	<b>17,1</b>
<i>Hänförligt till</i>					
Moderbolagets aktieägare	13,1	9,8	27,2	17,2	15,5
Innehav utan bestämmande inflytande	4,6	3,6	3,4	2,2	1,6
<b>Balansräkning</b>	<b>2013-12-31</b>	<b>2012-12-31</b>	<b>2011-12-31</b>	<b>2010-12-31</b>	<b>2009-12-31</b>
Immateriella anläggningstillgångar	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6
Materiella anläggningstillgångar	1,9	2,8	2,4	2,1	2,0
<b>Summa anläggningstillgångar</b>	<b>2,5</b>	<b>3,4</b>	<b>3,0</b>	<b>2,7</b>	<b>2,6</b>
Kortfristiga fordringar	79,9	101,6	81,9	60,9	40,7
Likvida medel	35,0	22,3	49,1	41,5	31,5
<b>Summa omsättningstillgångar</b>	<b>114,9</b>	<b>123,9</b>	<b>131,0</b>	<b>102,4</b>	<b>72,2</b>
<b>Summa tillgångar</b>	<b>117,4</b>	<b>127,2</b>	<b>134,0</b>	<b>105,1</b>	<b>74,8</b>
Eget kapital hänförligt till moderbolagets aktieägare	30,6	31,7	47,3	37,1	30,5
Innehav utan bestämmande inflytande	4,8	3,9	3,7	2,5	1,7
<b>Totalt eget kapital</b>	<b>35,4</b>	<b>35,6</b>	<b>51,0</b>	<b>39,6</b>	<b>32,2</b>
Avsättningar	0,1	0,1	0,1	0,0	0,0
Kortfristiga skulder	82,0	91,6	82,9	65,5	42,6
<b>Summa eget kapital och skulder</b>	<b>117,4</b>	<b>127,2</b>	<b>134,0</b>	<b>105,1</b>	<b>74,8</b>
<b>Kassaflödesanalys</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>	<b>2011</b>	<b>2010</b>	<b>2009</b>
Kassaflöde från den löpande verksamheten	30,6	3,5	27,8	23,1	1,2
Kassaflöde från investeringsverksamheten	0,0	-1,5	-1,1	-0,9	-1,1
Kassaflöde från finansieringsverksamheten	-17,8	-28,9	-19,2	-12,1	-3,0
<b>Summa kassaflöde</b>	<b>12,8</b>	<b>-26,8</b>	<b>7,5</b>	<b>10,0</b>	<b>-3,0</b>



Nyckeltal för koncernen	2013	2012	2011	2010	2009
Omsättningstillväxt %	0,1	5,4	35,3	28,7	8,1
Rörelsemarginal %	5,8	5,0	11,3	9,4	11,0
Vinstmarginal %	4,4	3,3	8,0	6,9	7,8
Soliditet %	30,2	27,9	38,1	37,6	43,0
Kassalikviditet %	140,2	135,2	158,0	156,3	169,4
Kassalikviditet %, justerad för föreslagen utdelning	119,4	122,9	130,8	130,0	120,6
Medeltal anställda	361	358	309	250	215
Omsättning per tjänst KSEK	1 117	1 126	1 236	1 127	1 021
Förädlingsvärde per tjänst KSEK	987	995	1 107	991	906
Genomsnittligt antal aktier	11 325 350	11 325 350	11 325 350	10 866 270	10 416 670
Omsättning per aktie SEK	35,69	35,58	33,75	25,99	21,07
Resultat per aktie SEK	1,15	0,86	2,40	1,59	1,49
Utdelning per aktie SEK	1,50 <sup>1</sup>	1,0	2,00	1,50	2,00
Antal aktier vid periodens slut	11 325 350	11 325 350	11 325 350	11 325 350	10 416 670
Eget kapital per aktie	3,15	3,15	4,50	3,49	3,09
Genomsnittligt antal aktier efter utspädning <sup>2</sup>	11 325 350	11 325 350	11 325 350	11 051 540	10 416 670
Omsättning per aktie efter utspädning SEK	35,69	35,58	33,75	25,99	21,07
Resultat per aktie efter utspädning SEK	1,15	0,86	2,4	1,56	1,49

1) Styrelsen föreslår årsstämman 2014 en ordinarie utdelning om 1,50 SEK.

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

## Definitioner av nyckeltal

### Omsättningstillväxt

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

### Rörelsemarginal

Periodens rörelseresultat i förhållande till periodens omsättning.

### Vinstmarginal

Periodens resultat i förhållande till periodens omsättning.

### Soliditet

Eget kapital i procent av balansomslutningen.

### Kassalikviditet

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

### Omsättning per tjänst

Nettoomsättning i förhållande till medeltal tjänster.

### Förädlingsvärde per tjänst

Rörelseresultat plus personalkostnader i förhållande till medeltal tjänster.

### Resultat per aktie

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

### Eget kapital per aktie

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

# Utveckling av resultat och ställning 2013

## Koncernen

### Resultat januari–december

Avega Groups nettoomsättning under januari till december 2013 uppgick till 403,3 (403,0) MSEK.

Rörelsens kostnader under perioden januari till december 2013 uppgick till 379,6 (382,9) MSEK. Den största kostnadsposten utgjordes av personalkostnader vilka uppgick till 332,6 (336,2) MSEK eller 82,5 (83,4) procent av nettoomsättningen. Övriga rörelsekostnader uppgick till 47,0 (46,7) MSEK eller 11,7 (11,6) procent av nettoomsättningen.

Rörelseresultat för perioden uppgick till 23,6 (20,0) MSEK med en rörelsemarginal om 5,8 (5,0) procent.

### Kassaflöde

Kassaflödet från den löpande verksamheten uppgick till 30,6 (3,5) MSEK. Den positiva förändringen förklaras av ett högre rörelseresultat och lägre rörelsefordringar i huvudsak kundfordringar. Periodens totala kassaflöde uppgick till 12,8 (–26,8) MSEK. Under perioden har utdelning till aktieägare skett med 15,0 MSEK.

### Finansiell ställning

Kassalikviditeten, kassa och korta fordringar i förhållande till korta skulder, var 140,2 (135,2) procent vid utgången av perioden. Likvida medel vid periodens slut uppgick till 35,0 (22,3) MSEK. Avega Groups eget kapital uppgick vid periodens slut till 30,6 (31,7) MSEK. Koncernens soliditet uppgick till 30,2 (27,9) procent.

### Investeringar

Nettoinvesteringar under perioden januari–december i materiella anläggningstillgångar uppgick till 0,0 (1,5) MSEK. Under perioden har återköp från innehav utan bestämmande inflytande skett med 3,1 (2,5) MSEK.

## Medarbetare

Antalet anställda vid periodens utgång uppgick till 359 (367) personer. Det genomsnittliga antalet tjänster under perioden januari–december uppgick till 361 (358).

## Segment

Avega Groups verksamhet följs upp och bedöms utifrån ett geografiskt perspektiv med indelning på var verksamheten finns; Stockholm, Öresund och Väst. Segment Stockholm är Avega Groups största segment och inom segmentet återfinns samtliga tjänsteerbjudanden. Bland de största kunderna kan nämnas Sandvik, Nordea, Ericsson och Forsvarsmakten.

Inom segment Öresund återfinns tjänsteerbjudandena arkitektur/utveckling och IT-ledning och inom segment Väst verksamhetsutveckling, projektledning, kravhantering och web & collaboration med SharePoint.

### Segment Stockholm

#### Resultat januari–december

Segment Stockholms nettoomsättning under januari till december 2013 uppgick till 356,4 (362,4) MSEK. Rörelseresultat för perioden var 24,7 (22,8) MSEK med en rörelsemarginal om 6,9 (6,3) procent.

### Segment Öresund

#### Resultat januari–december

Segment Öresunds nettoomsättning under januari till december 2013 ökade jämfört med motsvarande period föregående år och uppgick till 34,8 (30,1) MSEK. Rörelseresultat för perioden var 3,1 (2,1) MSEK med en rörelsemarginal om 8,9 (7,0) procent.

### Segment Väst

#### Resultat januari–december

Segment Västs nettoomsättning under januari till december 2013 uppgick till 12,1 (10,5) MSEK. Rörelseresultat för perioden var –4,3 (–4,8) MSEK.

### Moderbolaget

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

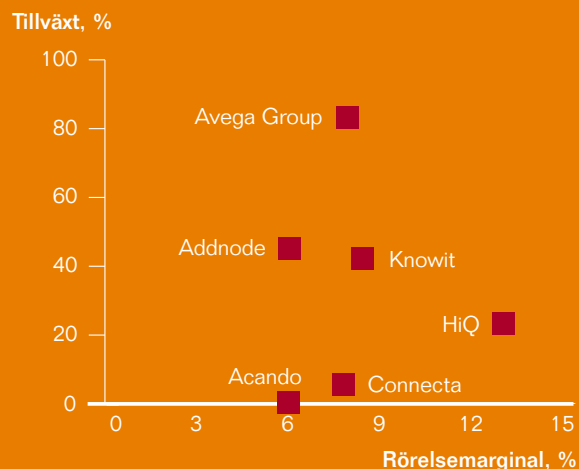
### Resultat januari–december

Moderbolagets omsättning för perioden januari till december uppgick till 443,3 (438,2) MSEK. Periodens resultat uppgick till 12,8 (6,2) MSEK.

### Finansiell ställning

Vid periodens slut uppgick moderbolagets kassa till 33,1 (22,0) MSEK och det egna kapitalet till 32,8 (31,4) MSEK. Under perioden uppgick nettoinvesteringarna till 0,0 (1,3) MSEK. Under perioden har återköp från innehav utan bestämmande inflytande skett med 3,1 (2,5) MSEK.

### Konkurrentjämförelse 2009–2013





# Ledande befattningshavare

Ledningsgruppen för Avega Group 2014 består av följande personer. De ledande befattningshavarnas kontorsadress är Grev Turegatan 11A, 114 46 Stockholm.



## *Jonas Bergh*

Senior Manager Avega Group

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

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



## *Mats Schultze*

Försäljningschef Avega Group

**Utbildning:** Examen i Systemvetenskap från Göteborgs Universitet

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



## *Jan Rosenholm*

VD och koncernchef Avega Group

Se Styrelseledamöter.



## *Sofia Smedshammar*

Senior Manager Avega Group

**Utbildning:** Civilekonom från Linköpings Universitet, MSc Business Administration & International Economics

**Tidigare anställningar:** CGI Sverige AB (Regionschef), Logica Sverige AB (Enhetschef/konsult), Ericsson Radio Systems AB (försäljning).

## *Ulf Sundelin*

Senior Manager Avega Group

**Utbildning:** Luleå Tekniska Universitet

**Tidigare anställningar:** VD Avega Alto AB, Connecta AB (konsult), Cap Gemini (konsult), Höskoleadjunkt (LTU).



## *Johan Holmberg*

Senior Manager Avega Group

**Utbildning:** Civilingenjör Maskinteknik, KTH

**Tidigare anställningar:** Connecta (kompetens- områdeschef), Passito (VD), Trittech (konsultchef), TietoEnator (konsult/försäljning).



# Styrelse

## Styrelseledamöter

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

### *Anna Söderblom*

Styrelseordförande

Invald 2007

Lärare/forskare, Handelshögskolan i Stockholm

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

**Övriga uppdrag:** Styrelseledamot i ReadSoft AB (publ.), Ortivus AB (publ.), Poolia AB (publ.), Excanto AB samt SSE Business Lab AB.



### *Jan Rosenholm*

Styrelseledamot

Invald 2000

Grundare av Avega Group AB och verkställande direktör

**Utbildning:** Marknadsekonom och studier vid Tekniska högskolan i Vasa

**Övriga uppdrag:** Styrelseledamot i Rosek Invest AB



### *Gunnel Tolfes*

Styrelseledamot

Invald 2009

**Utbildning:** Handelshögskolan i Stockholm

**Övriga uppdrag:** Styrelseordförande i SelingGruppen AB. Ledamot i Samhall AB, GAIA Leadership AB, Stureplanskliniken AB och Facesso AB.







## Lars-Erik Eriksson

Styrelseledamot

Invald 2000  
Grundare av Avega Group AB

**Utbildning:** Civilingenjör Industriell Ekonomi,  
Tekniska Högskolan i Linköping

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

## Göran E. Larsson

Styrelseledamot

Invald 2007  
Aktivt styrelsearbete

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

**Övriga uppdrag:** Styrelseordförande i ReadSoft AB  
(publ.) och AB Sagax (publ.). Styrelseledamot i  
Header Compression Sweden Holding AB (publ.) och  
Habia Cable AB samt Senior Adviser till Evli Bank



### Styrelsens arbetsformer

Till ordinarie styrelseledamöter omvaldes vid årsstämman 2013 Göran E. Larsson, Lars-Erik Eriksson, Gunnel Tolfes och Jan Rosenholm. Anna Söderblom valdes till ordförande. Styrelsens arbetsordning reglerar ansvarsfördelningen mellan styrelsen, ordföranden och verkställande direktören. Vidare regleras hur ärenden förbereds och hur rapportering ska ske. Enligt arbetsordningen ska styrelsen sammanträda minst sex gånger per år. Se även sidan 53. Nedan visas aktieinnehav per den 30 december 2013 baserat på respektive ledamots insiderrapportering.

Namn	Ledamot sedan	Födelseår	Position	Antal aktier i Avega Group AB
Anna Söderblom**	2007	1963	Styrelseordförande	36 200 B-aktier
Jan Rosenholm*	2000	1961	VD, Styrelseledamot	1 631 250 A-aktier <sup>1</sup> 120 000 B-aktier <sup>2</sup>
Lars-Erik Eriksson*	2000	1965	Styrelseledamot	1 631 250 A-aktier <sup>1</sup>
Göran E. Larsson**	2007	1943	Styrelseledamot	315 000 B-aktier <sup>3</sup>
Gunnel Tolfes**	2009	1958	Styrelseledamot	83 000 B-aktier <sup>4</sup>

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

2) Genom Creative Roses AB, org. nr. 556773-6656.

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

4) 13 000 aktier genom Tolfes Invest AB, org.nr. 556521-0241.

\* Beroende.

\*\* Oberoende i förhållande till huvudägare och Avega Group.



# Bolagsstyrningsrapport

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

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

## Ägarstruktur

Aktiekapitalet i Avega Group uppgår till 1 132 535 kronor, fördelat på 11 325 350 aktier varav 3 679 170 aktier är av serie A och 7 646 180 aktier av serie B. Samtliga aktier har ett kvotvärde om 0,10 kronor och medför lika rätt till andel i Avega Groups tillgångar och resultat. Avega Group hade per den 31 december 2013 enligt ägarregistret 1 287 aktieägare. Rosek Invest AB är största ägare med 28,8 procent av aktiekapitalet och 73,4 procent av rösterna.

## Aktieägare och årsstämman

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

## Årsstämma 2013

Vid årsstämman den 23 april 2013 deltog aktieägare som representerade 66 procent av totalt utgivna aktier. Anna Söderblom valdes till ordförande för årsstämman. Stämman beslutade att till aktieägarna dela ut 11 325 350 kronor, det vill säga 1,00 kronor per aktie. Jan Rosenholm, verkställande direktör och koncernchef, kommenterade i sitt anförande verksamhetsåret 2012 och utvecklingen under det första kvartalet 2013.

Till styrelseledamöter omvaldes Lars-Erik Eriksson, Göran E. Larsson, Gunnel Tolfes, Jan Rosenholm och Anna Söderblom.

Anna Söderblom valdes till styrelsens ordförande. Årsstämman 2013 fastställde att Avega Groups styrelseordförande ska uppmana fyra av de röstmässigt största ägarna per den 30 september 2013 att utse varsin ledamot som tillsammans med styrelseordföranden ska utgöra valberedningen.

## Valberedning

Valberedningen består av Johan Lannebo ordförande (Lannebo Micro Cap) som representant för Lannebo Micro Cap, Emil Ahlberg (PSG Small Cap) representant för PSG Small Cap, Lars-Erik Eriksson (styrelseledamot Avega Group AB) representant för Rosek Invest, Jan Braf (IBM Svenska AB) representant för Mats Schultze och Anna Söderblom (styrelseordförande Avega Group AB). Valberedningen ska inför årsstämman 2014 arbeta fram förslag till (i) ordförande vid årsstämman, (ii) val av styrelse, (iii) val av styrelsens ordförande, (iv) val av revisorer, (v) arvodering av styrelse och revisorer, samt (vi) kriterier för tillsättande av valberedning. Valberedningen har haft fyra möten under 2013/2014.

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

Vidare ska styrelsen tillse att det finns tillfredsställande kontroll av Avega Groups verksamhet vilket inkluderar effektiva system för uppföljning av bolagets verksamhet. Styrelsen skall också reglera hur kallelse till styrelsesammanträden ska ske, framtagande av dagordning och upprättande av protokoll samt vilka ärenden som ska föreläggas styrelsen. En särskild VD-instruktion finns intagen i styrelsens arbetsordning vilken fastställer arbetsfördelningen mellan styrelsen och VD:n. I syfte att uppnå och kontinuerligt förbättra styrelsens arbetsformer och effektivitet ska styrelsen årligen genom en systematisk och strukturerad process utvärdera styrelsens arbete och i förekommande fall föreslå åtgärder som ökar bolagets förmåga i nyssnämnda avseenden. Ordförande ska därvid se till att resultatet av relevanta delar i utvärderingen redovisas för valberedningen.

#### Styrelsens ordförande

Styrelsens ordförande ska organisera och leda styrelsens arbete för att skapa bästa möjliga förutsättningar för styrelsens arbete samt tillse att styrelsens arbete bedrivs effektivt och att styrelsen fullgör samtliga av sina åligganden. Styrelsens ordförande ska även kontrollera att styrelsens beslut verkställs på ett effektivt sätt.

#### Styrelsens arbete

Styrelsen består av fem ledamöter. Se även sidan 50. Styrelsen ska enligt arbetsordningen, utöver det konstituerande styrelsemötet, hålla minst sex ordinarie möten per år. Sammanträdena ska i möjligaste mån vara jämnt fördelade under året. Avega Groups styrelse har haft 9 protokollförda sammanträden under kalenderåret 2013 där alla ledamöter har varit närvarande vid samtliga sammanträden. Vid de protokollförda mötena har de ärenden avhandlats som arbetsordningen stadgar såsom strategi, affärsplan, budget, aktuellt affärsläge, resultat och finansiell ställning, delårsrapporter och årsbokslut.

#### Utvärdering av verkställande direktören

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

#### Ersättning till styrelsen

Till styrelsens ordförande och ledamöter utgår arvode enligt beslut på årsstämman. För 2013 utgår arvode om 635 000 kronor, varav styrelsens ordförande erhåller 275 000 kronor. Till övriga ledamöter utgår 120 000 kronor. Någon extra ersättning utgår inte för utskottsarbete. Jan Rosenholm erhåller inte, som anställd i bolaget, något styrelsearvode.

#### Styrelsens utskott

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

#### Revisionsutskottet

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

#### Ersättningsutskottet

Styrelsen har inom sig utsett ett ersättningsutskott. Styrelsen ska bemyndiga två oberoende styrelsemedlemmar att såsom ersättningsutskott bereda frågor om ersättning och andra anställningsvillkor för VD och övriga ledande befattningshavare.



Ersättningsutskottet består av Anna Söderblom och Göran E. Larsson. Utskottet ska erhålla information om den totala ersättning som dessa befattningshavare erhåller från koncern och intressebolag. Om incitamentsprogram riktade till bolagsledningen eller andra medarbetare ska föreslås ska beslutsunderlag tillhandahållas aktieägarna inför stämman och underlaget ska tydligt redovisa motiven, de väsentliga villkoren, eventuell utspädning och vad programmet beräknas kosta Avega Group vid olika utfall. De protokoll som ersättningsutskottet upprättar ska delges styrelsen. Styrelsen beslutar efter förslag från ersättningsutskottet om anställningsvillkor och förmåner för VD. Ersättningsutskottet inrättades 2007 och har sedan dess hållit ett möte årligen.

#### *Revisor*

Revisor utses på årsstämman. Revisorn granskar Avega Groups årsredovisning, koncernredovisning och räkenskaper samt styrelsens och verkställande direktörens löpande förvaltning. Från och med den 20 augusti 2009 är revisionsbolaget KPMG Avega Groups revisor för tiden intill slutet av årsstämman 2014, med auktoriserade revisorn Mattias Johansson, född 1973, som huvudansvarig revisor. Styrelsen ska minst en gång per år utan närvaro av VD eller annan person från bolagsledningen träffa bolagets revisor. Revisorn träffar vidare Avega Groups styrelse i samband med granskning av Q3-rapport, årsredovisning samt vid behov.

#### *Internkontroll avseende finansiell rapportering*

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

#### Kontrollmiljö

Kontrollmiljön utgör basen för Avega Groups interna kontroll. Kontrollmiljön innefattar den kultur som styrelse och bolagsledning kommunicerar och verkar utifrån och omfattar i huvudsak integritet och etiska värderingar, kompetens, ledningsfilosofi, organisationsstruktur, ansvar och befogenheter, personalpolicies och rutiner samt skapar disciplin och struktur för övriga komponenter. En viktig del av kontrollmiljön är att beslutsvägar, befogenheter och ansvar är tydligt definierade och kommunicerade mellan olika nivåer i organisationen samt att styrande dokument i form av interna policies, riktlinjer, manualer och koder omfattar alla identifierade väsentliga områden och att dessa ger erforderlig vägledning till olika befattningshavare inom bolaget.

#### Riskbedömning

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

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





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

#### Kontrollaktiviteter

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

Områden som omfattas av kontrollaktiviteter är exempelvis:

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

#### Information och kommunikation

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

#### Uppföljning

En ändamålsenlig process finns för löpande uppföljning och årlig utvärdering av efterlevnaden av interna policys, riktlinjer, manualer och koder samt av ändamålsenlighet och funktionalitet i etablerade kontrollaktiviteter. En särskild process finns för uppföljning av att rapporterade brister åtgärdas. Erforderlig information finns som underlag för den årliga utvärderingen av hur väl den interna kontrollen avseende den finansiella rapporteringen fungerat under det senaste räkenskapsåret. Avega Groups styrelse prövar årligen behovet av att inrätta en särskild granskningsfunktion. Utifrån bolagets organisation, arbetsprocesser och uppföljning gör styrelsen bedömningen att bolagets interna kontroll avseende den finansiella rapporteringen är ändamålsenlig med hänsyn till bolagets verksamhet och storlek. Styrelsen gör därför bedömningen att någon särskild granskningsfunktion inte är nödvändig.



# Förvaltningsberättelse

## Legal struktur

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

Avega Group AB org nr 556601-1887 har 29 dotterbolag, se not 13, sidan 85. Utöver vad som framgår ovan är Rosek Invest AB org nr 556616-8489 legal koncernmoder till Avega Group AB. Rosek Invest AB ägs till lika delar av Lars-Erik Eriksson och Jan Rosenholm och bedriver ingen annan verksamhet än förvaltning av aktier i Avega Group AB. Huvudkontorets adress är Grev Turegatan 11A, 114 46 Stockholm.

## Affärsidé

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

## Verksamheten

Avega Group är ett konsultföretag med dotterbolag specialiserade inom IT och verksamhetsutveckling. Avega Group grundades i december år 2000 av Jan Rosenholm (VD) och Lars-Erik Eriksson (styrelseledamot). Bolaget har uppvisat lönsamhet varje räkenskapsår sedan starten av verksamheten. Avega Group är etablerat på den svenska marknaden med huvudsakligt fokus på regionerna Stockholm, Öresund och Väst. Per den 31 december 2013 uppgick antalet medarbetare till 359 (367). Avega Group anställer huvudsakligen seniora konsulter med minst fem års relevant erfarenhet inom respektive specialismråde. Avega Group har genom sina dotterbolag verksamhets- och teknikkompetens

som möjliggör att bolaget kan ta ett fullständigt ansvar för alla delar i ett projekt. Verksamheten är indelad i tre regioner, region Stockholm, region Öresund och region Väst.

### *Region Stockholm*

Region Stockholm utgör Avega Groups största marknad. Inom region Stockholm erbjuder Avega Group tjänster inom bolagets samtliga tjänsteerbjudanden. Under perioden januari–december 2013 utgjorde region Stockholm 88 (89) procent av bolagets nettoomsättning.

### *Region Öresund*

Avega Group etablerade verksamhet i Öresundsregionen 2008. I region Öresund erbjuder bolaget tjänster inom program- och projektledning, systemutveckling samt systemarkitektur. Under perioden januari–december 2013 utgjorde region Öresund 9 (8) procent av Avega Groups nettoomsättning.

### *Region Väst*

Avega Group etablerade verksamhet i region Väst under senare delen av andra kvartalet 2011. I region Väst erbjuder bolaget tjänster inom strategisk analys och verksamhetsutveckling, projekt och programledning, systemutveckling samt systemarkitektur. Under perioden januari–december 2013 utgjorde region Väst 3 (3) procent av Avega Groups nettoomsättning.

### *Tjänsteerbjudande*

#### Portalplattformar

Vi erbjuder specialistkompetens inom samtliga de discipliner som krävs för att framgångsrikt välja, implementera och förvalta lösningar baserade på Microsoft SharePoint och Office365. Den nya generationen plattformar från Microsoft erbjuder välintegrerade produkter såsom SharePoint, Office365, Lync och Exchange både on-premise och som molntjänster, med den gemensamma nämnaren ”samarbete kring information”. Avega Group erbjuder därför specialister inom detta området som vi kallar Business Productivity Professionals.



### Integration

Genom att etablera en skalbar och robust arkitektur och därefter bygga integration mellan system på ett strukturerat sätt skapar vi förutsättningar för att effektivt implementera nya applikationer och stödja förändrade affärsprocesser. Med vår specialistkompetens bistår vi hela vägen från processer och organisation till teknik och implementation – alltid med kundens verksamhet i fokus.

### Strategisk Arkitektur

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

### Krav- och testledning

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

### Oracle Solutions

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

### Program- och projektledning

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

### Enterprise Web

Inom Avega Groups tjänsteerbjudande Enterprise Web hjälper vi våra kunder med utveckling av digitala varumärken. Vi bistår även med affärsutveckling via sociala samarbetsplattformar och teknisk experthjälpp kring arkitektur, plattformsväl och tekniska lösningar. Vår expertis säkrar att våra kunders organisationer får en stark koppling mellan sin affärsstrategi och webb-/online-strategi.

### SAP

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

### Business Intelligence

Vårt erbjudande inom Business Intelligence är inriktat på verksamhetsstyrning och beslutsstöd genom system för planering, uppföljning och analys av verksamhetsinformation. Tjänsterna omfattar bland annat rådgivning, utredningar, implementation och stöd för etablering av effektiv BI-Governance. Avega Group har inom Business Intelligence erfarna konsulter inom de flesta roller: från DW-arkitekt, DW/ETL-utvecklare, till BI-projektledare, kravanalytiker och BI-verksamhetsansvariga. Vi realiserar lösningar baserade på datalager och verktyg för styrkort, analys och rapportering, vilket i slutändan hjälper kunderna att fatta bättre beslut.



### Systemarkitektur

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

### Systemutveckling

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

### IT-infrastruktur

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

### Strategisk förvaltningsstyrning

Strategisk förvaltningsstyrning är ett erbjudande inom Avega Group där vi tar fram modeller för styrning och förvaltning av IT ur ett övergripande perspektiv. Vi utgår ifrån kundens strategier för att ta fram taktiska planer, så att dessa kan realiseras i den operativa processen. För att få ut bästa möjliga effekt av IT utgår vi ifrån tre kompetensområden: ITSM, förvaltningsstyrning och ledning. Erbjudandet omfattar både tjänster såsom analyser och utredningar, och roller såsom coacher och IT-ledarroller inom våra kompetensområden.

### Microsoft Dynamics

Avega Groups specialister inom Microsoft Dynamics AX och CRM hjälper våra kunder att tillvarata den fulla potentialen hos lösningen och sina medarbetare samt även få maximal utväxling på eventuella implementations- och driftpartner. Vi erbjuder marknadsledande kompetens där våra seniora konsulter ser till att omsätta möjligheterna till en reell vardag. Ihop med utmanande men nöjda kunder trivs och utvecklas våra specialister.

### **Redovisningsprinciper**

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

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

### **Finansiell utveckling**

#### *Omsättning och resultat*

Avega Groups nettoomsättning under januari till december 2013 uppgick till 403,3 (403,0) MSEK.

Rörelsens kostnader under perioden januari till december 2013 uppgick till 379,7 (382,9) MSEK. Den största kostnadsposten utgjordes av personalkostnader vilka uppgick till 332,6 (336,2) MSEK eller 82,5 (83,4) procent av nettoomsättningen. Övriga rörelsekostnader uppgick till 47,1 (46,7) MSEK eller 11,7 (11,6) procent av nettoomsättningen.

Rörelseresultat för perioden uppgick till 23,6 (20,0) MSEK med en rörelsemarginal om 5,8 (5,0) procent.

#### *Kassaflöde*

Kassaflödet från den löpande verksamheten uppgick till 30,6 (3,5) MSEK. Den positiva förändringen förklaras av ett högre rörelseresultat och lägre rörelsefordringar i huvudsak kundfordringar. Periodens totala kassaflöde uppgick till 12,8 (-26,8) MSEK. Under perioden har utdelning till aktieägare skett med 15,0 MSEK.





#### *Finansiell ställning*

Kassalikviditeten, kassa och korta fordringar i förhållande till korta skulder, var 140,2 (135,2) procent vid utgången av perioden. Likvida medel vid periodens slut uppgick till 35,0 (22,3) MSEK. Avega Groups eget kapital uppgick vid periodens slut till 30,6 (31,7) MSEK. Koncernens soliditet uppgick till 30,2 (27,9) procent.

#### *Investeringar*

Nettoinvesteringar under perioden januari–december i materiella anläggningstillgångar uppgick till 0,0 (1,5) MSEK. Under perioden har återköp från innehav utan bestämmande inflytande skett med 3,1 (2,5) MSEK.

#### *Medarbetare*

Antalet anställda vid periodens utgång uppgick till 359 (367) personer. Det genomsnittliga antalet tjänster under perioden januari–december uppgick till 361 (358).

#### *Segment*

Avega Groups verksamhet följs upp och bedöms utifrån ett geografiskt perspektiv med indelning på var verksamheten finns; Stockholm, Öresund och Väst. Segment Stockholm är Avega Groups största segment och inom segmentet återfinns samtliga tjänsteerbjudanden. Bland de största kunderna kan nämnas Sandvik, Nordea, Ericsson och Försvarmakten. Inom segment Öresund återfinns tjänsteerbjudandena arkitektur/utveckling och IT-ledning och inom segment Väst verksamhetsutveckling, projektledning, kravhantering och web & collaboration med SharePoint.

#### *Segment Stockholm*

Segment Stockholms nettoomsättning under januari till december 2013 uppgick till 356,4 (362,4) MSEK. Rörelseresultat för perioden var 24,7 (22,8) MSEK med en rörelsemarginal om 6,9 (6,3) procent.

#### *Segment Öresund*

Segment Öresunds nettoomsättning under januari till december 2013 ökade jämfört med motsvarande period föregående år och uppgick till 34,8 (30,1) MSEK. Rörelseresultat för perioden var 3,1 (2,1) MSEK med en rörelsemarginal om 8,9 (7,0) procent.

#### *Segment Väst*

Segment Västs nettoomsättning under januari till december 2013 uppgick till 12,1 (10,5) MSEK. Rörelseresultat för perioden var -4,3 (-4,8) MSEK.

#### *Moderbolaget*

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

Moderbolagets omsättning för perioden januari till december uppgick till 443,3 (438,2) MSEK. Periodens resultat uppgick till 12,8 (6,2) MSEK. Vid periodens slut uppgick moderbolagets kassa till 33,1 (22,0) MSEK och det egna kapitalet till 32,8 (31,4) MSEK. Under perioden uppgick nettoinvesteringarna till 0,0 (1,3) MSEK. Under perioden har återköp från innehav utan bestämmande inflytande skett med 3,1 (2,5) MSEK.

#### **Ägarförhållanden**

##### *Aktier och aktiekapital*

Avega Groups bolagsordning är antagen den 23 oktober 2008. Enligt bolagsordningen ska aktiekapitalet vara i svenska kronor och aktiekapitalet ska vara lägst 1 000 000 kronor och högst 4 000 000 kronor fördelat på lägst 10 000 000 aktier och högst 40 000 000 aktier. Aktier kan utges i två serier, serie A och serie B. Aktie i serie A berättigar till tio röster per aktie och aktie av serie B till en röst per aktie. Varje aktieägare är berättigad att rösta för det fulla antalet av denne ägda och företrädda aktier vid bolagsstämma. Aktiekapitalet i Avega Group uppgår till 1 132 535 kronor, fördelat på 11 325 350 aktier varav 3 679 170 aktier är av serie A och 7 646 180 aktier är av serie B per den 31 december 2013. Samtliga aktier har ett kvotvärde om 0,10 kronor och medför lika rätt till andel i Avega Groups tillgångar och resultat. Aktierna är utgivna i svenska kronor och har utfärdats enligt aktiebolagslagen. Avega Group är anslutet till Euroclears kontobaserade värdepapperssystem, varför inga fysiska aktiebrev utfärdas. Samtliga till aktien knutna rättigheter tillkommer den som är registrerad i den av Euroclear förda aktieboken.



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

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

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

#### *Utdelningspolicy*

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

Avstämningsdagen för rätten att erhålla utdelning får inte infalla senare än dagen före nästa årsstämma. Om aktieägare inte kan nås genom Euroclear kvarstår aktieägarens fordran på Avega Group avseende utdelningsbelopp och begränsas endast genom regler om preskription. Vid preskription tillfaller utdelningsbeloppet företaget.

#### *Förslag till utdelning*

Styrelsen föreslår årsstämman en utdelning om 1,50 kronor per aktie, totalt 17,0 MSEK, vilket motsvarar 97 procent av årets vinst. Styrelsen har beaktat Avega Groups kapitalstruktur, kassaflöde, likviditet och finansieringsbehov vid beslut om förslag till utdelning och bedömer att utdelningen inte kommer att få några negativa effekter för Avega Group.

#### **Väsentliga händelser under perioden**

- Carl Thunström ny regionchef för Avega Group i Väst
- Camilla Viotti ny ledare för Integration inom Avega Group
- Dan Öhlander ny ledare för Enterprise Web inom Avega Group
- Johan Holmberg ny ledare för Technology inom Avega Group
- Thomas Ingebretsen ny ledare för Avega Group i Norge

Våra tjänster har ökat inom processeffektivisering, digitala strategier, affärssystem, portallösningar, Business Intelligence och ITIL/IT Service Management. Några exempel på uppdrag under perioden är effektivisering av systemutvecklingsprocessen hos en nischbank, IT Service Management-åtagande hos ett shippingföretag, outsourcing-rådgivning till ett företag inom detaljhandeln samt utformning av strategi för Social Collaboration hos en storbank.

Nya ramavtals- och preferred partner-samarbeten skapades med Swedavia, FMV samt en intresse- och företagsorganisation och ramavtalet med Nordea förlängdes med två år.

Avega Group har fått många förfrågningar om portallösningar och försäljning genom digitala kanaler, i synnerhet vad gäller mobilitet. Våra tjänster inom IT Service Management ökar där vi erbjuder utbildningen ITIL Foundation och på affärssystemssidan märks en högre efterfrågan. En av de branscher där Avega Group har haft ett ökat antal uppdrag är IT-service, som innefattar hård- och mjukvaruutveckling samt e-handel och e-tjänster.



Avega Group har inlett samarbeten med bland andra Svenska Kraftnät, Accumulate, två större aktörer inom spelbranschen, ett företag inom fordonsindustrin samt ett företag inom IT-servicebranschen. Vi har påbörjat samarbete med ett antal nya kunder, bland andra Noblessa Sverige AB, Avensia, Schibsted, Göteborgs Stad, Gavagai, Nordnet, ett energibolag, en intresse- och företagsorganisation, ett försäkringsbolag, ett företag inom revisionsbyråbranschen, ett företag inom online-försäljning av IT-utrustning samt en svensk möbeltillverkare. Vi har levererat uppdrag med att effektivisera utvecklingsprocessen hos en myndighet, skapat kommunikationsstrategi för ett tjänsteföretag, lösning för Big data-hantering i en mediakoncern, Business Intelligence-lösning för att skapa ökade intäkter hos en stor online-aktör samt affärssysteminförande hos ett stort transportföretag.

#### **Händelser efter periodens utgång**

Efter periodens utgång har Avega Group etablerat kontor i Norge, utökat med en ny verksamhet inom Microsoft Dynamics samt tecknat samarbete med Dataföreningen Kompetens gällande utbildningar inom Service Management. Avega Groups CFO, Elisabet Jarnbring, lämnar företaget under 2014. Rekryteringsprocessen för att finna en ersättare pågår. Jonas Bergh, nuvarande affärsområdeschef för Business Solutions i Avega Group, har utsetts till vice VD. Därmed påbörjas en överlämningsperiod, där Jonas Bergh i början av 2015 kommer att överta ansvaret som VD för bolaget.

#### **Risker och osäkerhetsfaktorer**

##### *Operationella risker*

##### Medarbetare och rekrytering

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

##### Kundberoende

Avega Group har som målsättning att etablera ett nära samarbete med bolagets uppdragsgivare och på så sätt bygga långsiktiga relationer med dem. Avega Groups kunder är medelstora och stora företag inom främst bank/finans, försäkring, detaljhandel och offentlig sektor. Avega Groups tio största kunder svarade

sammantaget för cirka 56 procent av bolagets omsättning under perioden januari–december 2013.

##### Debiteringsgrad och timarvoden

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

##### Konsultersättning

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

##### Avega Groups storlek och geografiska närvaro

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

##### Verksamhetsexpansion

Avega Group har sedan grundandet uppvisat en hög organisk tillväxttakt, vilket har medfört ökade krav på Avega Groups ledning samt den operativa och finansiella strukturen. I enlighet



med Avega Groups tillväxtstrategi är företagets målsättning att kontinuerligt komplettera existerande verksamhet med nya tjänster inom IT och verksamhetsutveckling. Om Avega Group framöver inte lyckas identifiera eller expandera genom nya tjänster inom IT och verksamhetsutveckling kan det ha negativ effekt på Avega Groups tillväxtutsikter och även på företagets verksamhet, resultat och finansiella ställning.

#### *Marknadsrisker*

##### Teknologiskiften

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

##### Konjunkturutveckling

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

##### Konkurrens

Avega Group verkar på en mycket konkurrensutsatt marknad och möter ett antal konkurrenter inom företagets specialistområden. Vissa av Avega Groups konkurrenter kan ha större finansiella resurser än Avega Group, vilket kan innebära att konkurrenter kan ha bättre förutsättningar att anpassa sig till förändringar i kundefterfrågan samtidigt som de kan avsätta mer resurser till marknadsföring och rekrytering. Mot bakgrund av detta är

det inte säkert att Avega Group framöver kommer att vara lika framgångsrikt ur konkurrenssynpunkt. Ingen garanti kan lämnas för att Avega Group kommer att kunna behålla sin nuvarande marknadsposition. Ökad konkurrens kan leda till prispress och minskad marknadsandel vilket kan ha negativ effekt på Avega Groups verksamhet, framtida tillväxt, resultat och finansiella ställning.

##### Outsourcing

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

##### *Finansiella risker*

##### Finansiering

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

##### Kreditrisk

Avega Groups kundfordringar är förknippade med kreditrisk. Avega Group genomför kreditprövningar på kunder och vid behov kan förskottsbetalningar krävas. Bolaget har ingen väsentlig koncentration av kreditrisker. För det fall bolagets kunder inte kan betala sina fakturor i tid, eller överhuvudtaget, riskerar Avega Group att drabbas av kreditförluster. Det kan inte garanteras att kreditförlusterna inte kommer att öka framgent, vilket skulle kunna få en negativ inverkan på Avega Groups verksamhet, finansiella ställning och resultat.





### *Risker relaterade till aktien*

#### Generell aktiemarknadsrisk

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

#### Begränsad handel i Avega Groups aktie

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

#### Ägare med betydande inflytande

28,8 procent av kapitalet och 73,4 procent av rösterna i Avega Group kontrollerades per den 31 december 2013 av verkställande direktören Jan Rosenholms och styrelseledamoten Lars-Erik Erikssons gemensamt ägda bolag Rosek Invest AB ("Huvudaktieägaren"). Huvudaktieägaren kan utöva ett väsentligt inflytande i Avega Groups samtliga beslut på bolagsstämma. Denna koncentration av företagskontrollen kan vara till nackdel för aktieägare som har andra intressen än Huvudaktieägaren. Exempelvis kan aktiekursen komma att påverkas negativt då investerare ibland ser nackdelar med att äga aktier i företag med en stark ägandekoncentration.

#### Framtida utdelning

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

### **Information om icke-finansiella resultatindikatorer**

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

#### *Jämställdhetsplan*

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

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

#### *Utbildning och kompetensutveckling*

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

#### *Arbetsmiljöpolicy*

Arbetsmiljöarbetet ingår som en integrerad och naturlig del i Avega Groups totala verksamhet, d.v.s. arbetsmiljöfrågorna behandlas i direkt anslutning till de vardagliga frågorna. Grundläggande i verksamheten är att förebygga ohälsa och skador p.g.a. arbetet. Avega Group eftersträvar att bedriva verksamheten på ett sådant sätt att man förebygger ohälsosam inverkan på medarbetares och andra människors hälsa. Medarbetaren ska ges möjlighet till variation i arbetet, social kontakt och samarbete med anställda inom företaget. Avega Group vill möjliggöra utveckling för medarbetaren både på det personliga och yrkesmässiga planet och inbjuder till delaktighet vid utformning av arbetssituationen.



### **Riktlinjer för ersättning till styrelse och ledande befattningshavare**

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

#### *Riktlinjer 2013*

Avega Group ska erbjuda villkor som bidrar till att bolaget kan rekrytera och behålla ledande befattningshavare. Kretsen av befattningshavare som omfattas av riktlinjerna är verkställande direktören och övriga medlemmar i koncernledningen. Ersättningen ska bestå av fast och variabel lön samt pension. Delarna avser skapa ett välbalanserat ersättnings- och förmånsprogram som återspeglar individens prestationer och ansvar samt bolagets resultatutveckling. Den fasta lönen, som är individuell och differentierad utifrån individens prestationer och ansvar fastställs utifrån marknadsmässiga principer och revideras årligen. Den variabla lönen är baserad på Avega Groups rörelseresultat och beräknas enligt på förhand bestämda intervall vilka beskriver den rörelsemarginal företaget måste uppnå för att den variabla lönen ska bli aktuell. Om inte särskilda skäl föreligger ska den variabla lönen högst uppgå till 50 procent av den fasta lönen. Arbetstagaren kan själv välja att sätta av del av bonuslönen till pension.

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

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

#### *Riktlinjer föreslagna avseende 2014*

Styrelsen föreslår att årsstämman beslutar om följande riktlinjer. Avega Group ska erbjuda villkor som bidrar till att bolaget kan rekrytera och behålla ledande befattningshavare. Kretsen av befattningshavare som omfattas av riktlinjerna är verkställande direktören och övriga medlemmar i koncernledningen. Ersättningen ska bestå av fast och variabel lön samt pension. Delarna avser skapa ett välbalanserat ersättnings- och förmånsprogram som återspeglar individens prestationer och ansvar samt bolagets resultatutveckling. Den fasta lönen, som är individuell och differentierad utifrån individens prestationer och ansvar fastställs utifrån marknadsmässiga principer och revideras årligen. Den variabla lönen, som är prestationsbaserad, utgår från individens ansvarsområden och kan innehålla flera delområden med tydligt angivande av vilka mål som ska uppnås för att den variabla lönen ska bli aktuell. Om inte särskilda skäl föreligger ska den variabla lönen högst uppgå till 50 procent av den fasta lönen. Arbetstagaren kan själv välja att sätta av del av bonuslönen till pension.

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

Styrelsen utser varje år ett ersättningsutskott som har till uppgift att bereda lön och andra villkor till den verkställande direktören och övriga ledande befattningshavare. Styrelsen fastställer slutligen den verkställande direktörens villkor. För ytterligare information angående ersättning till ledande befattningshavare, se not 6, sidan 82.

#### **Förväntningar avseende den framtida utvecklingen**

Avega Group har med fortsatt gott resultat rekryterat specialistkonsulter som uppfyller bolagets höga krav när det gäller både erfarenhet och kompetens. Antalet medarbetare i slutet av 2013 uppgick till 359 (367). Avega Group har positionerat sig som ett ledande konsultföretag inom de utvalda tjänsteerbjudanden som bolaget valt att verka inom.



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

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

### Förslag till vinstdisposition beträffande Avega Groups vinst

Till årsstämman förfogande står följande vinstmedel i moderbolaget:

Balanserat resultat	18 832 043
Årets resultat	12 825 926
<b>Summa</b>	<b>31 657 969</b>

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

Utdelning (11 325 350*1,50 kr aktie)	16 988 025
I ny räkning överföres	14 669 944
<b>Summa</b>	<b>31 657 969</b>



# Koncernens rapport över totalresultatet

MSEK	Not	2013-01-01 2013-12-31	2012-01-01 2012-12-31
<b>Rörelsens intäkter</b>			
Nettoomsättning	2,3	403,3	403,0
		<b>403,3</b>	<b>403,0</b>
<b>Rörelsens kostnader</b>			
Köpta tjänster		-6,8	-8,3
Övriga externa kostnader	4, 5	-39,3	-37,3
Personalkostnader	6	-332,6	-336,2
Avskrivningar av materiella anläggningstillgångar	12	-0,9	-1,1
		<b>-379,6</b>	<b>-382,9</b>
<b>Rörelseresultat</b>		<b>23,6</b>	<b>20,0</b>
Finansiella intäkter		0,3	0,3
Finansiella kostnader		-0,1	-0,2
<b>Finansnetto</b>	7	<b>0,1</b>	<b>0,2</b>
<b>Resultat före skatt</b>		<b>23,7</b>	<b>20,2</b>
Skatt	9	-6,1	-6,8
<b>Årets resultat</b>		<b>17,6</b>	<b>13,4</b>
<b>Övrigt totalresultat</b>		-	-
<b>Årets övrigt totalresultat</b>		-	-
<b>Årets totalresultat</b>		<b>17,6</b>	<b>13,4</b>
<b>Årets resultat hänförligt till:</b>			
Moderbolagets aktieägare		13,1	9,8
Innehav utan bestämmande inflytande		4,6	3,6
<b>Årets resultat</b>		<b>17,6</b>	<b>13,4</b>
<b>Årets totalresultat hänförligt till:</b>			
Moderbolagets aktieägare		13,1	9,8
Innehav utan bestämmande inflytande		4,6	3,6
<b>Årets totalresultat</b>		<b>17,6</b>	<b>13,4</b>
Genomsnittligt antal utestående aktier		11 325 350	11 325 350
Resultat per aktie	10	1,15	0,86





# Koncernens balansräkning

MSEK	Not	2013-12-31	2012-12-31
<b>TILLGÅNGAR</b>			
Immateriella anläggningstillgångar	11	0,6	0,6
Materiella anläggningstillgångar	12	1,9	2,8
<b>Summa anläggningstillgångar</b>		<b>2,5</b>	<b>3,4</b>
Skattefordran		1,5	0,9
Kundfordringar	23	70,8	92,2
Övriga fordringar		0,4	0,8
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	15	7,3	7,7
		<b>79,9</b>	<b>101,6</b>
Likvida medel	16	35,0	22,3
<b>Summa omsättningstillgångar</b>		<b>114,9</b>	<b>123,9</b>
<b>SUMMA TILLGÅNGAR</b>		<b>117,4</b>	<b>127,2</b>



# Koncernens balansräkning, forts.

MSEK	Not	2013-12-31	2012-12-31
<b>EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>			
Aktiekapital		1,1	1,1
Övrigt tillskjutet kapital		1,4	1,2
Balanserade vinstmedel inklusive årets resultat		28,0	29,3
<b>Eget kapital hänförligt till moderbolagets aktieägare</b>	17	<b>30,6</b>	<b>31,7</b>
<b>Innehav utan bestämmande inflytande</b>		<b>4,8</b>	<b>3,9</b>
<b>Summa eget kapital</b>		<b>35,4</b>	<b>35,6</b>
<b>Långfristiga skulder</b>			
Uppskjuten skatteskuld		0,1	0,1
<b>Summa långfristiga skulder</b>		<b>0,1</b>	<b>0,1</b>
<b>Kortfristiga skulder</b>			
Leverantörsskulder		10,9	9,0
Övriga skulder	20	40,1	52,8
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	21	31,0	29,9
<b>Summa kortfristiga skulder</b>		<b>82,0</b>	<b>91,6</b>
<b>SUMMA SKULDER</b>		<b>82,0</b>	<b>91,7</b>
<b>SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>		<b>117,4</b>	<b>127,2</b>

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



# Rapport över förändringar i koncernens eget kapital

MSEK	Aktie- kapital	Övrigt tillskjutet kapital	Balanserade vinstmedel inkl årets resultat	Summa	Innehav utan bestämmande inflytande	Totalt eget kapital
<b>Ingående eget kapital 2012-01-01</b>	1,0	1,2	45,0	47,3	3,7	51,0
Årets resultat	–	–	9,8	9,8	3,6	13,4
Årets övrigt totalresultat	–	–	–	–	–	–
<b>Årets totalresultat</b>	–	–	9,8	9,8	3,6	13,4
Utdelning	–	–	-22,7	-22,7	-3,8	-26,5
Kapitaltillskott från innehav utan bestämmande inflytande	–	–	–	–	0,1	0,1
Återköp från innehav utan bestämmande inflytande	–	–	-2,9	-2,9	0,4	-2,5
Optionsprogram	–	–	0,1	0,1	–	0,1
<b>Utgående eget kapital 2012-12-31</b>	1,1	1,2	29,3	31,7	3,9	35,6
<b>Ingående eget kapital 2013-01-01</b>	1,1	1,2	29,3	31,7	3,9	35,6
Årets resultat	–	–	13,1	13,1	4,6	17,6
Årets övrigt totalresultat	–	–	–	–	–	–
<b>Årets totalresultat</b>	–	–	13,1	13,1	4,6	17,6
Utdelning	–	–	-11,3	-11,3	-3,6	-15,0
Kapitaltillskott från innehav utan bestämmande inflytande	–	–	–	–	0,1	0,1
Återköp från innehav utan bestämmande inflytande	–	–	-3,0	-3,0	-0,1	-3,1
Upplösning reservfond	–	–	–	–	–	–
Inbetald premie vid utfärdande av aktieoptioner	–	0,2	–	0,2	–	0,2
<b>Utgående eget kapital 2013-12-31</b>	1,1	1,4	28,0	30,6	4,8	35,4

# Koncernens kassaflödesanalys

MSEK	Not	2013-01-01 2013-12-31	2012-01-01 2012-12-31
<b>Den löpande verksamheten</b>			
Resultat efter finansiella poster		23,7	20,2
Justering för poster som inte ingår i kassaflödet	23	3,9	1,1
Betald inkomstskatt		-6,8	-9,7
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändring av rörelsekapital</b>		<b>20,8</b>	<b>11,7</b>
<b>Kassaflöde från förändringar i rörelsekapital</b>			
Ökning (-)/Minskning (+) av rörelsefordringar		22,3	-18,8
Ökning (+)/Minskning (-) av rörelseskulder		-12,5	10,6
<b>Kassaflöde från förändringar i rörelsekapital</b>		<b>9,8</b>	<b>-8,1</b>
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten</b>		<b>30,6</b>	<b>3,5</b>
<b>Investeringsverksamheten</b>			
Förvärv av materiella anläggningstillgångar		0,0	-1,5
<b>Kassaflöde från investeringsverksamheten</b>		<b>0,0</b>	<b>-1,5</b>
<b>Finansieringsverksamheten</b>			
Utbetald utdelning till moderbolagets aktieägare		-11,3	-22,7
Utbetald utdelning till innehav utan bestämmande inflytande		-3,6	-3,8
Kapitaltillskott från innehav utan bestämmande inflytande		0,1	0,1
Återköp från innehav utan bestämmande inflytande		-3,1	-2,5
Optionsprogram		0,2	0,1
<b>Kassaflöde från finansieringsverksamheten</b>		<b>-17,8</b>	<b>-28,9</b>
<b>Årets kassaflöde</b>		<b>12,8</b>	<b>-26,8</b>
Likvida medel vid årets början		22,3	49,1
Likvida medel vid årets slut		35,0	22,3
<b>Förändring likvida medel</b>		<b>12,8</b>	<b>-26,8</b>





# Moderbolagets resultaträkning

MSEK	Not	2013-01-01 2013-12-31	2012-01-01 2012-12-31
<b>Rörelsens intäkter</b>			
Nettoomsättning	2	443,3	438,2
<b>Rörelsens kostnader</b>			
Köpta tjänster		-289,2	-266,7
Övriga externa kostnader	4, 5	-28,3	-29,4
Personalkostnader	6	-116,1	-138,1
Avskrivningar av materiella anläggningstillgångar	12	-0,9	-1,1
		<b>-434,5</b>	<b>-435,3</b>
<b>Rörelseresultat</b>		<b>8,7</b>	<b>2,9</b>
Resultat från andelar i koncernföretag		12,6	7,9
Ränteintäkter och liknande intäkter		0,6	0,6
Räntekostnader och liknande kostnader		-0,2	-0,3
<b>Finansnetto</b>	7	<b>13,0</b>	<b>8,2</b>
<b>Resultat efter finansiella poster</b>		<b>21,8</b>	<b>11,1</b>
Bokslutsdispositioner	8	-8,5	-4,8
<b>Resultat före skatt</b>		<b>13,3</b>	<b>6,2</b>
Skatt	9	-0,5	-0,1
<b>Årets resultat<sup>1)</sup></b>		<b>12,8</b>	<b>6,2</b>

<sup>1)</sup> Årets resultat överensstämmer med Årets totalresultat.

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



# Moderbolagets balansräkning

MSEK	Not	2013-12-31	2012-12-31
<b>TILLGÅNGAR</b>			
<b>Anläggningstillgångar</b>			
<i>Materiella anläggningstillgångar</i>			
Inventarier	12	1,7	2,6
		<b>1,7</b>	<b>2,6</b>
<i>Finansiella anläggningstillgångar</i>			
Andelar i koncernföretag	13	5,8	2,8
		<b>5,8</b>	<b>2,8</b>
<b>Summa anläggningstillgångar</b>		<b>7,5</b>	<b>5,4</b>
<b>Omsättningstillgångar</b>			
<b>Kortfristiga fordringar</b>			
Skattefordringar		4,5	2,8
Kundfordringar		70,7	92,2
Fordringar hos koncernföretag	14	22,8	20,3
Övriga fordringar		0,0	0,1
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	15	4,5	5,3
		<b>102,5</b>	<b>120,8</b>
Kassa och bank		33,1	22,0
<b>Summa omsättningstillgångar</b>		<b>135,7</b>	<b>142,9</b>
<b>SUMMA TILLGÅNGAR</b>		<b>143,2</b>	<b>148,3</b>

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



# Moderbolagets balansräkning, forts.

MSEK	Not	2013-12-31	2012-12-31
<b>EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>			
<b>Eget kapital</b>	17		
<i>Bundet kapital</i>			
Aktiekapital (4 479 170 A-aktier, 6 846 180 B-aktier)		1,1	1,1
Reservfond		0,0	0,0
		<b>1,2</b>	<b>1,2</b>
<i>Fritt eget kapital</i>			
Balanserat resultat		18,8	23,9
Årets resultat		12,8	6,2
		<b>31,7</b>	<b>30,2</b>
<b>Summa eget kapital</b>		<b>32,8</b>	<b>31,4</b>
<b>Obeskattade reserver</b>	18	<b>0,3</b>	<b>0,3</b>
<b>Långfristiga skulder</b>			
Skulder till koncernföretag	19	1,0	1,0
<b>Summa långfristiga skulder</b>		<b>1,0</b>	<b>1,0</b>
<b>Kortfristiga skulder</b>			
Leverantörsskulder		8,2	8,2
Skulder till koncernföretag		78,2	72,4
Övriga kortfristiga skulder	20	9,6	18,4
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	21	13,1	16,7
<b>Summa kortfristiga skulder</b>		<b>109,1</b>	<b>115,7</b>
<b>SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>		<b>143,2</b>	<b>148,3</b>
<b>Poster inom linjen</b>			
Ställda säkerheter	22	20,0	20,0
Eventualförpliktelser		Inga	Inga

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



# Rapport över förändringar i moderbolagets eget kapital

MSEK	Bundet eget kapital		Fritt eget kapital		Totalt eget kapital
	Aktiekapital	Reservfond	Balanserat resultat	Årets resultat	
<b>Ingående eget kapital 2012-01-01</b>	<b>1,1</b>	<b>0,0</b>	<b>46,6</b>	<b>-</b>	<b>47,7</b>
Årets resultat	-	-	-	6,2	6,2
Årets övrigt totalresultat	-	-	-	-	-
<b>Årets totalresultat</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>6,2</b>	<b>6,2</b>
<b>Utdelning</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-22,7</b>	<b>-</b>	<b>-22,7</b>
<b>Utgående eget kapital 2012-12-31</b>	<b>1,1</b>	<b>0,0</b>	<b>23,9</b>	<b>6,2</b>	<b>31,4</b>
<b>Ingående eget kapital 2013-01-01</b>	<b>1,1</b>	<b>0,0</b>	<b>30,1</b>	<b>-</b>	<b>31,4</b>
Årets resultat	-	-	-	12,8	12,8
Årets övrigt totalresultat	-	-	-	-	-
<b>Årets totalresultat</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>12,8</b>	<b>12,8</b>
<b>Utdelning</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-11,3</b>	<b>-</b>	<b>-11,3</b>
<b>Utgående eget kapital 2013-12-31</b>	<b>1,1</b>	<b>0,0</b>	<b>18,8</b>	<b>12,8</b>	<b>32,8</b>

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





# Moderbolagets kassaflödesanalys

MSEK	Not	2013-01-01 2013-12-31	2012-01-01 2012-12-31
<b>Den löpande verksamheten</b>			
Resultat efter finansiella poster		13,3	6,3
Justering för poster som inte ingår i kassaflödet	23	-2,5	-2,0
Betald inkomstskatt		-2,1	-1,7
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändring av rörelsekapital</b>		<b>8,7</b>	<b>2,6</b>
<b>Kassaflöde från förändringar i rörelsekapital</b>			
Ökning (-)/Minskning (+) av rörelsefordringar		37,4	-2,8
Ökning (+)/Minskning (-) av rörelseskulder		-20,3	-2,9
<b>Kassaflöde från förändringar i rörelsekapital</b>		<b>17,1</b>	<b>-5,7</b>
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten</b>		<b>25,7</b>	<b>-3,1</b>
<b>Investeringsverksamheten</b>			
Investeringar i materiella anläggningstillgångar		0,0	-1,3
<b>Kassaflöde från investeringsverksamheten</b>		<b>0,0</b>	<b>-1,3</b>
<b>Finansieringsverksamheten</b>			
Utbetald utdelning till moderbolagets aktieägare		-11,3	-22,7
Återköp från innehav utan bestämmande inflytande		-3,3	-
<b>Kassaflöde från finansieringsverksamheten</b>		<b>-14,7</b>	<b>-22,7</b>
<b>Årets kassaflöde</b>		<b>11,1</b>	<b>-27,0</b>
Likvida medel vid årets början		22,0	49,1
Likvida medel vid årets slut		33,1	22,0
<b>Förändring likvida medel</b>		<b>11,1</b>	<b>-27,0</b>

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



# Notförteckning

## NOT

1.	Väsentliga redovisningsprinciper	78
2.	Intäkternas fördelning	80
3.	Rörelsesegment	80
4.	Leasingavgifter	82
5.	Arvode och kostnadsersättningar	82
6.	Anställda, personalkostnader och ledande befattningshavares ersättningar	82
6.1	Kostnader för ersättningar till anställda	82
6.2	Medelantalet anställda	82
6.3	Könsfördelning i företagsledningen	82
6.4	Löner och andra ersättningar fördelade mellan ledande befattningshavare och övriga anställda samt sociala kostnader i moderbolaget	82
6.5	Löner och andra ersättningar till ledande befattningshavare, moderbolaget	82
6.6	Ledande befattningshavares ersättningar	83
7.	Finansnetto	83
8.	Bokslutsdispositioner	83
9.	Skatter	84
10.	Resultat per aktie	84
11.	Goodwill	84
12.	Inventarier	84
13.	Andelar i koncernföretag	85
14.	Fordringar på koncernföretag	85
15.	Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	85
16.	Likvida medel	86
17.	Eget kapital	86
18.	Obeskattade reserver	86
19.	Långfristiga skulder till koncernföretag	86
20.	Övriga skulder	86
21.	Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	86
22.	Ställda säkerheter och eventalförpliktelser	87
23.	Specifikationer till kassaflödesanalys	87
24.	Finansiella risker och riskhantering	87
25.	Närstående	88
26.	Händelser efter balansdagen	88
27.	Viktiga uppskattningar och bedömningar	88
28.	Uppgifter om moderbolaget	88

# Noter

## Koncernens och moderbolagets bokslut

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

### NOT 1 VÄSENTLIGA REDOVISNINGSPRINCIPER

#### Överensstämmelse med normgivning och lag

Koncernredovisningen har upprättats i enlighet med International Financial Reporting Standards (IFRS) sådana de antagits av EU. Vidare har Rådet för finansiell rapporterings rekommendation RFR 1 Kompletterande redovisningsregler för koncerner tillämpats.

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

Årsredovisningen och koncernredovisningen har godkänts för utfärdande av styrelsen den 8 april 2014.

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

#### Funktionell valuta och rapporteringsvaluta

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

#### Bedömningar och uppskattningar i de finansiella rapporterna

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

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

#### Väsentliga tillämpade redovisningsprinciper

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

#### Ändrade redovisningsprinciper

Inga nya eller omarbetade IFRS som trätt i kraft 2013 hade någon effekt på koncernens redovisning.

#### Nya IFRS och tolkningar som ännu inte börjat tillämpas

Ett antal nya eller ändrade IFRS träder ikraft först under kommande räkenskapsår och har inte förtidstillämpats vid upprättandet av dessa finansiella rapporter. Nyheter eller ändringar med framtida tillämpning planeras inte att förtidstillämpas. Nya eller ändrade IFRS med tillämpning från och med 2014 bedöms inte ha någon väsentlig effekt på de finansiella rapporterna.

#### Klassificering m.m.

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

#### Rörelsesegmentrapportering

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

#### Konsolideringsprinciper

##### Dotterföretag

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

Dotterföretag redovisas enligt förvärvsmetoden. Metoden innebär att förvärv av ett dotterföretag betraktas som en transaktion varigenom koncernen indirekt förvärvat dotterföretagets tillgångar och övertar dess skulder. I förvärvsanalysen fastställs det verkliga värdet på förvärvsdagen av förvärvade identifierbara tillgångar och övertagna skulder samt eventuella innehav utan bestämmande inflytande. Transaktionsutgifter, med undantag av transaktionsutgifter som är hänförliga till emission av eget kapitalinstrument eller skuldinstrument, som uppkommer redovisas direkt i årets resultat.

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

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

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

#### Transaktioner som elimineras vid konsolidering

Koncerninterna fordringar och skulder, intäkter eller kostnader och realiserade vinster eller förluster som uppkommer från koncerninterna transaktioner mellan koncernföretag, elimineras i sin helhet vid upprättandet av koncernredovisningen.

Orealiserade förluster elimineras på samma sätt som realiserade vinster, men endast i den utsträckning det inte finns något nedskrivningsbehov.

### Intäkter

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

### Finansiella intäkter och kostnader

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

### Skatter

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

Uppskjuten skatt beräknas enligt balansräkningsmetoden med utgångspunkt i temporära skillnader mellan redovisade och skattemässiga värden på tillgångar och skulder. Temporära skillnader beaktas inte för skillnad som uppkommit vid första redovisningen av goodwill och inte heller vid första redovisningen av tillgångar och skulder som inte är rörelseförvärv som vid tidpunkten för transaktionen inte påverkar vare sig redovisat eller skattepliktigt resultat. Vidare beaktas inte heller temporära skillnader hänförliga till andelar i dotterföretag som inte förväntas bli återförda inom överskådlig framtid. Värderingen av uppskjuten skatt 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. Värdet på uppskjutna skattefordringar reduceras när det inte längre bedöms sannolikt att de kan utnyttjas.

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

### Finansiella instrument

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

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

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

### Lånefordringar och kundfordringar

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

### Materiella anläggningstillgångar

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

### Avskrivningsprinciper

Avskrivning sker linjärt över tillgångens beräknade nyttjandeperiod.

Beräknade nyttjandeperioder:

- inventarier, verktyg och installationer 3–5 år

### Immateriella tillgångar

Goodwill värderas till anskaffningsvärde minus eventuella ackumulerade nedskrivningar.

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

### Utdelningar

Utdelningar redovisas som skuld efter det att årsstämman godkänt utdelningen.

### Resultat per aktie

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

### Ersättningar till anställda

#### Avgiftsbestämda pensionsplaner

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

#### Aktierelaterade ersättningar

Företaget 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.

### Moderbolagets redovisningsprinciper

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



**Skillnader mellan koncernens och moderbolagets redovisningsprinciper**

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

**Klassificering och uppställningsformer**

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

**Dotterföretag**

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

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

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

**Anteciperade utdelningar**

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

**Materiella anläggningstillgångar**

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

**Skatter**

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

**Koncernbidrag och aktieägartillskott**

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

**NOT 2 INTÄKTERNAS FÖRDELNING**

Nettoomsättning	Koncernen		Moderbolaget	
	2013	2012	2013	2012
Tjänsteuppdrag	403,3	403,0	443,3	438,2
<b>Totalt</b>	<b>403,3</b>	<b>403,0</b>	<b>443,3</b>	<b>438,2</b>

**NOT 3 RÖRELSESEGMENT**

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

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

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

forts. Not 3

Koncernens rörelsesegment	Stockholm		Öresund		Väst		Koncernen	
	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012
<b>MSEK</b>								
Nettoomsättning från externa kunder	356,4	362,4	34,8	30,1	12,1	10,5	403,3	403,0
<b>Total nettoomsättning</b>	<b>356,4</b>	<b>362,4</b>	<b>34,8</b>	<b>30,1</b>	<b>12,1</b>	<b>10,5</b>	<b>403,3</b>	<b>403,0</b>
Köpta tjänster	-6,6	-7,8	-0,2	-0,4	-0,1	-0,1	-6,8	-8,3
Övriga externa kostnader	-31,4	-32,0	-5,2	-3,7	-2,7	-1,6	-39,3	-37,3
Personalkostnader	-292,8	-298,8	-26,2	-23,8	-13,6	-13,6	-332,6	-336,2
Avskrivningar av materiella anläggningstillgångar	-0,9	-1,1	0,0	0,0	0,0	0,0	-0,9	-1,1
<b>Rörelseresultat</b>	<b>24,7</b>	<b>22,8</b>	<b>3,1</b>	<b>2,1</b>	<b>-4,3</b>	<b>-4,8</b>	<b>23,6</b>	<b>20,0</b>
Finansiella intäkter							0,3	0,3
Finansiella kostnader							-0,1	-0,2
<b>Finansnetto</b>							<b>0,1</b>	<b>0,2</b>
<b>Resultat efter finansiella poster</b>							<b>23,7</b>	<b>20,2</b>
Skatt							-6,1	-6,8
<b>Årets resultat</b>							<b>17,6</b>	<b>13,4</b>
<b>Övriga upplysningar</b>								
Investeringar i anläggningstillgångar	0,0	1,3	-	0,1	-	0,1	0,0	1,5

#### Geografiska områden

##### Intäkter från externa kunder

Koncernen	2013	2012
Sverige	393,1	386,9
Danmark	8,6	7,0
Luxenburg	-	2,1
Finland	0,7	3,3
Norge	-	0,1
Belgien	-	0,2
Tyskland	0,8	-
Polen	-	2,3
England	0,1	1,1
<b>Totalt</b>	<b>403,3</b>	<b>403,0</b>

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

**NOT 4 LEASINGAVGIFTER**

	Koncernen		Moderbolaget	
	2013	2012	2013	2012
Leasingavgifter	3,5	3,1	1,2	1,2

Avega Groups leasingavtal omfattar bilar. Koncernen leasade per 2013-12-31 63 (51) bilar. Varje enskilt leasingavtal löper på 36 månader med möjlighet till förtidslösen. Då beloppen inte är väsentliga redovisas avtalen som operationella leasingavtal.

**NOT 5 ARVODE OCH KOSTNADERSÄTTNINGAR**

KPMG AB	Koncernen		Moderbolaget	
	2013	2012	2013	2012
Revisionsuppdrag	0,5	0,4	0,5	0,4
Revisionsverksamhet utöver revisionsuppdraget	–	0,1	–	0,1
Skatterådgivning	0,1	0,1	0,1	0,1
Övriga uppdrag	0,1	0,0	0,1	0,0
<b>Totalt</b>	<b>0,7</b>	<b>0,5</b>	<b>0,7</b>	<b>-0,4</b>

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

**NOT 6 ANSTÄLLDA, PERSONALKOSTNADER OCH LEDANDE BEFATTNINGSHAVARES ERSÄTTNINGAR****6.1 Kostnader för ersättningar till anställda**

Koncernen	2013	2012
Löner och ersättningar m m	218,4	220,8
Pensionskostnader	28,4	28,6
Sociala avgifter	78,3	78,0
<b>Totalt</b>	<b>325,1</b>	<b>327,4</b>

**6.2 Medelantalet anställda**

	2013	varav män	2012	varav män
Moderbolaget (Sverige)	113	69%	165	64%
Dotterföretag (Sverige)	249	74%	193	80%
<b>Koncernen totalt</b>	<b>361</b>	<b>73%</b>	<b>358</b>	<b>74%</b>

**6.3 Könsfördelning i företagsledningen**

	2013-12-31 Andel kvinnor	2012-12-31 Andel kvinnor
<b>Moderbolaget</b>		
Styrelsen	40%	40%
Övriga ledande befattningshavare <sup>1</sup>	11%	25%
<b>Koncernen totalt</b>		
Styrelsen	40%	40%
Övriga ledande befattningshavare	11%	25%

<sup>1</sup>Två ledande befattningshavare är anställd i ett dotterbolag till Avega Group AB.

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

Moderbolaget 2013	Ledande befattningshavare (9 personer) <sup>1,2</sup>	Övriga anställda	Totalt
Löner och andra ersättningar	10,2	64,7	<b>74,9</b>
Sociala kostnader	6,1	31,7	<b>37,8</b>
varav pensionskostnader	2,4	8,4	<b>10,8</b>
Moderbolaget 2012	Ledande befattningshavare (8 personer) <sup>1,2</sup>	Övriga anställda	Totalt
Löner och andra ersättningar	8,3	79,5	<b>87,8</b>
Sociala kostnader	5,5	38,5	<b>44,0</b>
varav pensionskostnader	2,3	10,3	<b>12,6</b>

<sup>1</sup>Två ledande befattningshavare erhåller lön från dotterbolag till Avega Group AB.

<sup>2</sup>Ledande befattningshavare i moderbolaget är samma som för koncernen.

**6.5 Löner och andra ersättningar till ledande befattningshavare, moderbolaget**

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

forts. Not 6

KSEK 2012	Grundlön, styrelse- arvode	Pensions kostnad	Totalt
Styrelsens ordförande – Lars Erik Eriksson	275	–	275
Styrelseledamot – Göran E. Larsson	120	–	120
Styrelseledamot – Anna Söderblom	120	–	120
Styrelseledamot – Gunnel Tolfes	120	–	120
Verkställande direktör – Jan Rosenholm	1 980	705	2 685
Andra ledande befattningshavare (8 pers)	6 349	1 597	7 946
Ersättning från moderbolaget	5 504	1 391	6 895
Ersättning från dotterföretag	845	206	1 051
<b>Totalt</b>	<b>8 965</b>	<b>2 302</b>	<b>11 266</b>
Ersättning från moderbolaget	8 119	2 096	10 215
Ersättning från dotterföretag	845	206	1 051

#### 6.6 Ledande befattningshavares-avgångsvederlag och optionsprogram

##### Avgångsvederlag

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

##### Optionsprogram

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

I maj 2013 beslutades att inrätta ett optionsprogram i syfte att behålla och rekrytera kompetenta och engagerade medarbetare. Vid fullt utnyttjande av samtliga teckningsoptioner (566 266 teckningsoptioner) kommer Bolagets aktiekapital att öka med totalt högst 56 626,60 kronor fördelat på 566 266 aktier, var och en med ett kvotvärde om 0,10 SEK motsvarande en utspädningsseffekt om maximalt 4,8 procent (2,4 procent per delprogram). Optionsprogrammet är uppdelat på två delprogram. Delprogram 1 har teckningsperiod 2013-11-01–2013-11-30 och delprogram 2 har teckningsperiod 2014-11-01–2014-11-30.

Köptionerna för Delprogram 1 har överlåtit till ett pris av 1,25 SEK per köption, vilket motsvarar marknadsvärdet på optioner enligt en extern värdering utförd av BDO. Av 283 133 teckningsoptioner gavs 160 000 stycken teckningsoptioner ut och 123 133 teckningsoptioner var vid årsskiftet oytnyttjade. Lösenkursen för köptionerna uppgår till 30,25 SEK med en lösenperiod 2016-05-01–2016-05-31. Utfärdade köptioner har inte medfört någon utspädningsseffekt per 31 december 2013. Aktiekursen per 30 december 2013 uppgick till 25,90 SEK. Skulle teckningsoptionsinnehavaren sluta sin anställning innan avtalstidens slut får teckningsoptionsinnehavaren behålla teckningsoptionerna.

## NOT 7 FINANSNETTO

Koncernen	2013	2012
Ränteintäkter	0,3	0,3
<b>Finansiella intäkter</b>	<b>0,3</b>	<b>0,3</b>
Räntekostnader		-0,2
<b>Finansiella kostnader</b>	<b>-0,1</b>	<b>-0,2</b>
<b>Finansnetto</b>	<b>0,1</b>	<b>0,2</b>

Moderbolaget	2013	2012
Anticiperad utdelning	17,4	14,3
Utdelning	–	0,4
Nedskrivningar	-4,7	-6,9
<b>Totalt</b>	<b>12,6</b>	<b>7,9</b>

#### Ränteintäkter och liknande resultatposter

Moderbolaget	2013	2012
Ränteintäkter koncernföretag	0,3	0,3
Ränteintäkter övriga	–	–
Ränteintäkter på banktillgodohavanden	0,3	0,3
<b>Totalt</b>	<b>0,6</b>	<b>0,6</b>

#### Räntekostnader och liknande resultatposter

Moderbolaget	2013	2012
Räntekostnader koncernföretag	-0,1	-0,2
Räntekostnader, övriga	-0,1	-0,1
<b>Totalt</b>	<b>-0,2</b>	<b>-0,3</b>

## NOT 8 BOKSLUTSDISPOSITIONER

Moderbolaget	2013	2012
Koncernbidrag	-8,5	-4,8
<b>Totalt</b>	<b>-8,5</b>	<b>-4,8</b>

**NOT 9** SKATTER

Redovisat i rapporten över totalresultat

	Koncern		Moderbolag	
	2013	2012	2013	2012
Aktuell skattekostnad	-6,1	-6,8	-0,5	-0,1
<b>Totalt redovisad skattekostnad i koncernen</b>	<b>-6,1</b>	<b>-6,8</b>	<b>-0,5</b>	<b>-0,1</b>

**Avstämning av effektiv skatt**

	Koncern		Moderbolag	
	2013	2012	2013	2012
<b>Redovisat resultat före skatt</b>	<b>23,7</b>	<b>20,2</b>	<b>13,3</b>	<b>6,3</b>
Skatt enligt gällande skattesats för moderbolaget (22%)	-5,2	-5,3	-2,9	-1,7
Skatteeffekt av				
Ökning av underskottsavdrag utan motsvarande aktivering av uppskjuten skatt	-0,2	-0,7		
Ej skattepliktiga intäkter	0,0	0,0	0,0	0,0
Ej avdragsgilla kostnader	-0,7	-0,8	-1,4	-2,3
Anteciperad utdelning	-	-	3,8	3,9
Övrigt	0,0	0,0		-
<b>Redovisad effektiv skatt</b>	<b>-6,1</b>	<b>-6,8</b>	<b>-0,5</b>	<b>-0,1</b>

Redovisat i balansräkningen

**Redovisade uppskjutna skatteskulder**

Koncern	2013	2012
Materiella anläggningstillgångar	0,1	0,1
<b>Skatteskulder</b>	<b>0,1</b>	<b>0,1</b>

**NOT 10** RESULTAT PER AKTIE**Resultat per aktie**

	Före utspädning		Efter utspädning	
	2013	2012	2013	2012
Årets resultat hänförligt till moderbolaget, MSEK	13,1	9,8	13,1	9,8
Genomsnittligt antal aktier	11 325 350	11 325 350	11 325 350	11 325 350
Resultat per aktie, SEK	1,15	0,86	1,15	0,86

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

**NOT 11** GOODWILL**Koncernen**

Ackumulerade anskaffningsvärden	2013-12-31	2012-12-31
Ingående redovisat värde	0,6	0,6
Utgående redovisat värde	0,6	0,6

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

**NOT 12** INVENTARIER

	Koncern		Moderbolag	
	2013-12-31	2012-12-31	2013-12-31	2012-12-31
<b>Ackumulerade anskaffningsvärden</b>				
Ingående balans	8,2	6,7	8,0	6,7
Årets anskaffningar	0,0	1,5	0,0	1,3
<b>Utgående balans</b>	<b>8,2</b>	<b>8,2</b>	<b>8,0</b>	<b>8,0</b>
<b>Ackumulerade avskrivningar</b>				
Ingående balans	-5,4	-4,3	-5,4	-4,3
Årets avskrivningar	-0,9	-1,1	-0,9	-1,1
<b>Utgående balans</b>	<b>-6,4</b>	<b>-5,4</b>	<b>-6,3</b>	<b>-5,4</b>
<b>Ingående redovisat värde</b>	<b>2,8</b>	<b>2,4</b>	<b>2,6</b>	<b>2,4</b>
<b>Utgående redovisat värde</b>	<b>1,8</b>	<b>2,8</b>	<b>1,7</b>	<b>2,6</b>



## NOT 13 ANDELAR I KONCERNFÖRETAG

Specifikation av moderbolagets direkta innehav av andelar i dotterföretag

Dotterföretag / Organisationsnummer / Säte <sup>1</sup>	Antal andelar	Kapital- andel % <sup>2</sup>	Redovisat värde KSEK	
			2013-12-31	2012-12-31
Avega Afferro AB, 556808-3892	90 100	90,1	90,1	90,1
Avega Ageva AB, 556855-65822 <sup>3</sup>	1 000	100	100	100
Avega Amplio AB, 556940-2687	400	80	40	–
Avega Assimi AB, 556940-2786	425	85	42,5	–
Avega Aqilo AB, 556798-0973	100 000	100	802,9	90,1
Avega Centro AB, 556625-4297	1 000	100	100	100
Avega Dinamiko AB, 556919-4755	70 000	70	70	–
Avega Enzo AB, 556769-1059	1 000	100	100	100
Avega Intressenter AB, 556919-4557	50 000	100	50	–
Avega Kipeo AB, 556732-6680	722 000	72,2	2 127	67
Avega Kite AB, 556752-0951	1 000 000	100	100	100
Avega Mare AB, 556732-6300	901	90,1	90,1	90,1
Avega Miundo AB, 556764-2359	1 000	100	100	100
Avega Modero AB, 556661-3864	10 000	100	710	710
Avega Nadir AB, 556855-6640	901	90,1	90,1	90,1
Avega Nevo AB 556624-1583 <sup>4</sup>	800	80	80	80
Avega Nyota AB, 556940-2679	400	80	40	–
Avega Optus AB, 556732-6292	1 000	100	100	100
Avega Primo AB, 556752-0845	1 000	100	100	100
Avega Princip AB, 556808-3900	90 100	90,1	90,1	90,1
Avega Proferio AB, 556854-3879	70 000	70	70	70
Avega Qualito AB, 556855-6574	100	100	100	100
Avega Qurio AB, 556723-6996	640 000	64	64	64
Avega RG Consulting AB, 556785-8005	1 000	100	100	100
Avega Senso AB, 556661-2213	1 000	100	100	100
Avega Scire AB, 556855-6632	70	70	70	70
Avega Strategy AB, 556801-2578	100 000	100	100	60
Avega Väst AB, 556756-1286	910	90,1	90,1	90,1
Avega Zenit AB, 556612-1025	1 000 000	100	100	100
			<b>5 817</b>	<b>2 762</b>

<sup>1</sup> Samtliga dotterbolag har säte i Stockholm.

<sup>2</sup> Kapitalandel överensstämmer med rösträttsandel.

<sup>3</sup> Namnändrat från Avega Noiro AB.

<sup>4</sup> Namnändrat från Avega Nova AB.

## Aktier i koncernföretag, KSEK

Moderbolaget	2013	2012
Ingående anskaffningsvärde	2 762	2 764
Aktieägartillskott <sup>1</sup>	4 446	4 376
Nedskrivning aktier i dotterbolag <sup>2</sup>	–4 726	–6 867
Under året nystartade samt förvärvade bolag	3 335	2 489
Utgående anskaffningsvärde	5 817	2 762
<b>Redovisat värde den 31 december</b>	<b>5 817</b>	<b>2 762</b>

<sup>1</sup> Aktieägartillskott 2012 från Avega Group AB till Avega Strategy AB, Avega Väst AB, Avega Princip AB, Avega Assimi AB, Avega Dinamiko AB, Avega Optus AB och Avega Nadir AB.

<sup>2</sup> Nedskrivning av aktier under 2013 i Avega Strategy AB, Avega Väst AB, Avega Princip AB, Avega Assimi AB, Avega Dinamiko AB, Avega Optus AB och Avega Nadir AB. Nedskrivningsprövning efter lämnade aktieägartillskott för förlusttäckning resulterade i nedskrivning av aktier i ovan nämnda dotterbolag förutom vad gäller Avega Strategy AB. I Avega Strategy AB förvärvades resterande 40 procent under året och därefter gjordes nedskrivning till ett belopp motsvarande aktiekapitalet. Bolaget är vilande. Ingen goodwill eller andra övervärden finns hänförliga till dessa dotterbolag.

## NOT 14 FORDRINGAR PÅ KONCERNFÖRETAG

Moderbolaget	2013-12-31	2012-12-31
Kortfristiga fordringar	5,4	5,9
Anticiperad utdelning	17,4	14,4
<b>Totalt</b>	<b>22,8</b>	<b>20,3</b>

## NOT 15 FÖRUTBETALDA KOSTNADER OCH UPPLUPNA INTÄKTER

	Koncernen		Moderbolaget	
	2013-12-31	2012-12-31	2013-12-31	2012-12-31
Hyra	1,9	2,1	1,8	2,0
Upplupna intäkter	–	0,3	–	0,3
Övriga förutbetalda kostnader	5,1	5,3	2,4	3,0
<b>Totalt</b>	<b>7,0</b>	<b>7,7</b>	<b>4,2</b>	<b>5,3</b>

**NOT 16 LIKVIDA MEDEL**

Koncernen	2013-12-31	2012-12-31
Kassa och banktillgodohavanden	35,0	22,3
<b>Totalt</b>	<b>35,0</b>	<b>22,3</b>

Bolaget har en outnyttjad, kontrakterad checkräkningskredit om 10 MSEK.  
Bolaget har inga placerade medel på bokslutsdagen 2013-12-31.

**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 3 679 170 aktier av serie A som ger rätt till tio röster per aktie och 7 646 180 aktier av serie B som ger rätt till en röst per aktie. Alla aktier medför lika rätt till andel i Avega Groups nettotillgångar och resultat.

**Utdelning**

Efter balansdagen har styrelsen föreslagit följande utdelning. Utdelningen blir föremål för fastställelse på årsstämman den 6 maj 2014.

	2013-12-31	2012-12-31
<i>Ordinarie utdelning</i>		
1,50 kr per stamaktie (1,00 kr)	17,0	11,3
<b>Totalt</b>	<b>17,0</b>	<b>11,3</b>

Utbetald utdelning under 2013 uppgick till 11,3 MSEK, motsvarande 1,00 kr per aktie. För Bolagets utdelningspolicy, se not 23.

**Koncernens och moderbolagets eget kapital**

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

**Aktiekapitalets utveckling**

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

**NOT 18 OBESKATTADE RESERVER**

Moderbolaget	2013-12-31	2012-12-31
<b>Ackumulerade avskrivningar utöver plan:</b>		
<i>Inventarier</i>		
Ingående balans	0,3	0,3
Årets avskrivningar utöver plan	0,0	0,0
Utgående balans	0,3	0,3
<b>Redovisat värde den 31 december</b>	<b>0,3</b>	<b>0,3</b>

**NOT 19 LÅNGFRISTIGA SKULDER TILL KONCERNFÖRETAG**

Moderbolag	2013-12-31	2012-12-31
Skuld till dotterbolag inom den skatterättsliga kommissionen	1,0	1,0
<b>Totalt</b>	<b>1,0</b>	<b>1,0</b>

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

**NOT 20 ÖVRIGA SKULDER**

	Koncernen		Moderbolaget	
	2013-12-31	2012-12-31	2013-12-31	2012-12-31
Moms	15,7	22,6	3,7	6,9
Resultatlön	17,8	23,1	3,8	7,7
Personalskatt	5,5	5,6	1,5	2,1
Övrigt	1,1	1,5	0,6	1,7
<b>Totalt</b>	<b>40,1</b>	<b>52,8</b>	<b>9,6</b>	<b>18,4</b>

**NOT 21 UPPLUPNA KOSTNADER OCH FÖRUTBETALDA INTÄKTER**

	Koncernen		Moderbolaget	
	2013-12-31	2012-12-31	2013-12-31	2012-12-31
Upplupna semesterlöner	9,1	6,9	2,6	2,9
Upplupna sociala avgifter	5,3	5,4	1,5	2,0
Upplupna särskild löneskatt	7,1	7,1	2,7	3,2
Förskott från kunder	3,5	5,9	3,4	5,8
Övrigt	6,0	4,6	2,9	2,8
<b>Totalt</b>	<b>31,0</b>	<b>29,9</b>	<b>13,1</b>	<b>16,7</b>

## NOT 22 STÄLLDA SÄKERHETER OCH EVENTUALFÖRPLIKTELSE

	Koncernen		Moderbolaget	
	2013-12-31	2012-12-31	2013-12-31	2012-12-31
Företagsinteckningar	20,0	20,0	20,0	20,0
Eventualförpliktelser	-	-	-	-

Företagsinteckningen avser checkräkningskredit.

## NOT 23 SPECIFIKATIONER TILL KASSAFLÖDESANALYS

### Justeringar för poster som inte ingår i kassaflödet

	Koncernen		Moderbolaget	
	2013	2012	2013	2012
Avskrivningar	0,9	1,1	0,9	1,1
Koncernbidrag	-	-	8,5	4,8
Nedskrivning	-	-	4,7	6,9
Omstruktureringskostnader	3,0	-	0,8	-
Anteciperad och annan utdelning	-	-	-17,4	-14,7
<b>Total</b>	<b>3,9</b>	<b>1,1</b>	<b>-2,5</b>	<b>-2,0</b>

## NOT 24 FINANSIELLA RISKER OCH RISKHANTERING

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

### Finansieringsrisk

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

70% av bolagets tillgångar finansieras via kortfristiga icke räntebärande skulder. 30% av bolagets tillgångar finansieras via Eget kapital (bolagets soliditet).

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

### Likviditetsrisk

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

Likvida medel definieras som:

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

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

### Kreditrisk

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

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

### Åldersanalys, förfallna ej nedskrivna kundfordringar

Redovisat värde ej nedskr. fordringar	2013-12-31	2012-12-31
Ej förfallna kundfordringar	53,3	57,3
Förfallna kundfordringar 0-30 dgr	16,4	32,1
Förfallna kundfordringar > 30-90 dgr	0,4	2,5
Förfallna kundfordringar > 90-180 dgr	0,6	0,0
Förfallna kundfordringar > 180-360 dgr	0,0	0,2
Fordringar förfallna > 360 dgr	-	0,0
<b>Total</b>	<b>70,8</b>	<b>92,2</b>

De tre största kunderna står för 28,2% (31,8%) av kundfordringarna.

Avega Group har som målsättning att ingen enskild kund ska stå för mer än 10 procent av omsättningen. Under 2013 var det en kund som stod för 61,3 MSEK av omsättningen inom segment Stockholm, vilket motsvarar 15 procent.

### Finansiella skulder

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

forts. Not 24

### Marknadsrisker

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

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

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

Avega Group AB har per balansdag inga räntebelagda skulder.

Bolagets valutarisker är i det närmaste obefintliga, då nästan all försäljning sker i SEK och alla inköp utom licenser och vissa utbildningar sker i SEK. Under 2013 stod fakturering i utländsk valuta för 0,01% av omsättningen.

### Kapitalhantering

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

Kapital definieras som totalt eget kapital.

Kapital	2013-12-31	2012-12-31
Totalt eget kapital inklusive innehav utan bestämmande inflytande	35,4	35,6

Styrelsens målsättning är att Koncernens soliditet skall uppgå till lägst 25 procent. 2013 uppgick soliditeten till 30,2 procent. Varken moderbolaget eller något av dotterbolagen står under externa kapitalkrav. Under året har ingen förändring skett i koncernens kapitalhantering.

Styrelsen har som målsättning att, med beaktande av bland annat Bolagets kapitalstruktur, kassaflöde, likviditet och finansieringsbehov, årligen dela ut upp till 80 procent av vinsten efter skatt. Styrelsen har föreslagit en utdelning om 1,50 kronor per aktie till årsstämman 2014. Under de senaste två åren har den ordinarie utdelningen i genomsnitt uppgått till ca 42 procent av eget kapital.

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

### Värdering av finansiella tillgångar och skulder

Redovisat värde på kundfordringar, övriga fordringar, likvida medel, leverantörsskulder och övriga skulder utgör en approximation av verkligt värde.

## NOT 25 NÄRSTÄENDE

### Närstående relationer

Moderbolaget har en närstående relation med sina dotterföretag, se not 13.

Av moderbolagets fakturerade försäljning utgjorde 40,9 MSEK (35,1), vilket motsvarar 9,2 procent (8,0), försäljning till koncernföretag. Av moderbolagets inköp kom 282,4 MSEK (258,3), eller 98 procent (97) från koncernföretag.

Samtliga transaktioner sker på marknadsmässiga villkor.

För moderbolagets fordringar på koncernföretag, se not 14.

### Transaktioner med nyckelpersoner i ledande ställning

Företagets styrelseledamöter och dess nära familjemedlemmar kontrollerar 74,4% av rösterna i moderbolaget. De sammanlagda ersättningarna för nyckelpersoner i ledande ställning ingår i "personalkostnader", se not 6.

## NOT 26 HÄNDELSER EFTER BALANS DAGEN

Efter periodens utgång har Avega Group etablerat kontor i Norge, utökat med en ny verksamhet inom Microsoft Dynamics samt tecknat samarbete med Dataföreningen Kompetens gällande utbildningar inom Service Management. Avega Groups CFO, Elisabet Jarnbring, lämnar företaget under 2014. Rekryteringsprocessen för att finna en ersättare pågår. Jonas Bergh, nuvarande affärsområdeschef för Business Solutions i Avega Group, har utsetts till vice VD. Därmed påbörjas en överlämningsperiod, där Jonas Bergh i början av 2015 kommer att överta ansvaret som VD för bolaget.

## NOT 27 VIKTIGA UPPSKATTNINGAR OCH BEDÖMNINGAR

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

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

## NOT 28 UPPGIFTER OM MODERBOLAGET

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

Koncernredovisningen för år 2013 består av moderbolaget och dess dotterföretag, tillsammans benämnd koncernen. Avega Group AB är dotterföretag till Rosek Invest AB, org nr 556616-8489 med säte i Stockholm.

### Styrelsens intygande

Styrelsen och verkställande direktören försäkrar att årsredovisningen har upprättats i enlighet med god redovisningssed i Sverige och koncernredovisningen har upprättats i enlighet med de internationella redovisningsstandarder som avses i Europaparlamentets och rådets förordning (EG) nr 1606/2002 av den 19 juli 2002 om tillämpning av internationella redovisningsstandarder. Årsredovisningen respektive koncernredovisningen ger en rättvisande bild av moderbolagets och koncernens ställning och resultat. Förvaltningsberättelsen för moderbolaget respektive

koncernen ger en rättvisande översikt över utvecklingen av moderbolagets och koncernens verksamhet, ställning och resultat samt beskriver väsentliga risker och osäkerhetsfaktorer som moderbolaget och de företag som ingår i koncernen står inför.

Årsredovisningen och koncernredovisningen har, som framgår ovan, godkänts för utfärdande av styrelsen den 8 april 2014. Koncernens resultat- och balansräkning och moderbolagets resultat- och balansräkning blir föremål för fastställelse på årsstämman den 6 maj 2014.

Stockholm den 8 april 2014

Anna Söderblom  
*Styrelseordförande*

Göran E. Larsson  
*Styrelseledamot*

Jan Rosenholm  
*Styrelseledamot och  
verkställande direktör*

Lars-Erik Eriksson  
*Styrelseledamot*

Gunnel Tolfes  
*Styrelseledamot*

Vår revisionsberättelse har lämnats den 8 april 2014.

KPMG AB

Mattias Johansson



# Revisionsberättelse

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

### Rapport om årsredovisningen och koncernredovisningen

Vi har utfört en revision av årsredovisningen och koncernredovisningen för Avega Group AB (publ) för år 2013 med undantag för bolagsstyrningsrapporten på sidorna 52-55. Bolagets årsredovisning och koncernredovisning ingår i den tryckta versionen av detta dokument på sidorna 56-91.

### *Styrelsens och verkställande direktörens ansvar för årsredovisningen och koncernredovisningen*

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

### *Revisorns ansvar*

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

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

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

### *Uttalanden*

Enligt vår uppfattning har årsredovisningen upprättats i enlighet med årsredovisningslagen och ger en i alla väsentliga avseenden rättvisande bild av moderbolagets finansiella ställning per den 31 december 2013 och av dess finansiella resultat och kassaflöden för året enligt årsredovisningslagen. Koncernredovisningen har upprättats i enlighet med årsredovisningslagen och ger en i alla väsentliga avseenden rättvisande bild av koncernens finansiella ställning per den 31 december 2013 och av dess finansiella resultat och kassaflöden för året enligt International Financial Reporting Standards, såsom de antagits av EU, och årsredovisningslagen. Våra uttalanden omfattar inte bolagsstyrningsrapporten på sidorna 52-55. Förvaltningsberättelsen är förenlig med årsredovisningens och koncernredovisningens övriga delar.

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

### **Rapport om andra krav enligt lagar och andra författningar**

Utöver vår revision av årsredovisningen och koncernredovisningen har vi även utfört en revision av förslaget till dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust samt styrelsens och verkställande direktörens förvaltning för Avega Group AB (publ) för år 2013. Vi har även utfört en lagstadgad genomgång av bolagsstyrningsrapporten.

#### *Styrelsens och verkställande direktörens ansvar*

Det är styrelsen som har ansvaret för förslaget till dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust, och det är styrelsen och verkställande direktören som har ansvaret för förvaltningen enligt aktiebolagslagen samt att bolagsstyrningsrapporten på sidorna 52-55 är upprättad i enlighet med årsredovisningslagen.

#### *Revisorns ansvar*

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

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

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

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

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

#### *Uttalanden*

Vi tillstyrker att årsstämman disponerar vinsten enligt förslaget i förvaltningsberättelsen och beviljar styrelsens ledamöter och verkställande direktören ansvarsfrihet för räkenskapsåret. En bolagsstyrningsrapport har upprättats, och dess lagstadgade information är förenlig med årsredovisningens och koncernredovisningens övriga delar.

Stockholm den 8 april 2014  
KPMG AB

*Mattias Johansson*  
Auktoriserad revisor

A modern office reception area featuring a white curved desk with the 'aveqa group' logo. The desk is illuminated by several large, spherical pendant lights, some of which have a perforated pattern. In the background, a person is walking through a bright, open-plan office space with large windows and a potted plant.

**aveqa** *group*



IT-Infrastruktur

Systemarkitektur

Systemutveckling

Strategisk affärsoptimering

Business Intelligence

Strategisk arkitektur





## Kontakta oss

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

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

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

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

[info@avegagroup.se](mailto:info@avegagroup.se)

[www.avegagroup.se](http://www.avegagroup.se)  
[www.avegagroup.no](http://www.avegagroup.no)

