

Årsredovisning 2015



Innehåll

VD har ordet	1
Avega Group på 3 minuter	2
Position och strategiska fundament	4
Marknadstrender	6
Marknad och kunder	8
Erbjudanden	10
Kunduppdrag – SVT	12
Kunduppdrag – SJ	14
Kunduppdrag – Sveaskog	16
Kunduppdrag – Volvo Cars	18
Elevate – vårt kompetensforum	20
Medarbetare	24
Samhällsengagemang, CSR	26
Finansiell strategi och mål	28
Aktieutveckling och ägarstruktur	29
Ledande befattningshavare	30
Styrelse	31
Bolagsstyrningsrapport	32
Förvaltningsberättelse	36
Finansiell utveckling i sammandrag	40
Koncernens rapport över totalresultatet	42
Koncernens balansräkning	43
Rapport över förändringar i koncernens eget kapital	44
Koncernens kassaflödesanalys	45
Moderbolagets resultaträkning	46
Moderbolagets balansräkning	47
Rapport över förändringar i moderbolagets eget kapital	48
Moderbolagets kassaflödesanalys	49
Noter	50
Intygande	61
Revisionsberättelse	62
Årsstämma	64
Definition av nyckeltal	

2015 i korthet

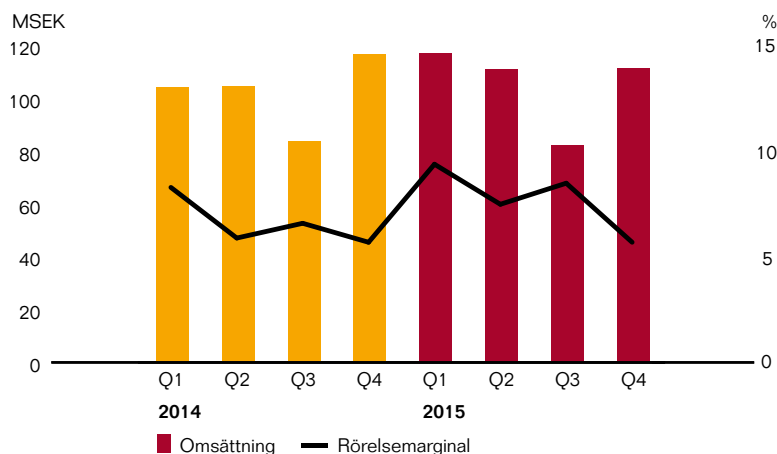
Finansiell utveckling

- Omsättning 422,9 (410,4) MSEK
- Rörelseresultat / EBIT 32,8 (27,0) MSEK
- Rörelsemarginal 7,8 (6,6) procent
- Årets resultat 23,2 (19,8) MSEK
- Årets resultat per aktie 1,62 (1,29) SEK
- Kassaflöde från den löpande verksamheten 22,7 (10,8) MSEK

Exempel på intressanta affärer under året

- Avega Group levererade systemarkitektur, systemutveckling och coaching i teknik och arbetssätt kring utvecklingen av nya www.svt.se för SVT
- SJ anlidade Avega Group för konsolidering av sina BI-lösningar på en enhetlig plattform baserad på SAP HANA och SAP Business Objects, vilket resulterade i ökad affärsnytta och färre system.
- Avega Group agerade oberoende part och tog fram beslutsunderlag när Sveaskog fattade ett strategiskt beslut kring sitt nya system för kärprocessen Virkesflöde.
- Volvo Cars kortade ledtiden när Avega Group implementerade en SharePoint-lösning som minskade dubbelarbete, identifierade felkällor och effektiviserade samarbetet mellan ingenjörer.
- SVT och UR tecknade ett två-årigt ramavtal med Avega Group avseende specialistkonsulttjänster inom agil coaching samt tjänsteutveckling baserad på kundbeteende – Growth Engineering.
- Svenska Spel tecknade ett två-årigt ramavtal med option om ytterligare två år gällande specialistkonsulttjänster inom systemutveckling, IT-ledning samt IT-arkitektur.

Omsättning och rörelsemarginal 2015



En attraktiv position på en spännande marknad

● Under året har vi stärkt vår organisation för att kunna fortsätta växa på både nya och befintliga kunder. Vi har ett antal nya ledare på plats samtidigt som vi har fått en sundare fördelning mellan overhead och konsulter. Omsättningen per anställd ökade med drygt 6 procent. Under 2015 ökade omsättningen med 3 procent till 422,9 MSEK samtidigt som rörelsemarginalen stärktes till 7,8 procent. Exklusive engångskostnader uppgick marginalen till 8,3 procent, vilket är ett tydligt steg mot vårt mål på 10 procent.

Verksamheten i Göteborg har utvecklats mycket väl under året medan vi såg en nedgång i Öresundsregionen. Framgångarna i Göteborg är en konsekvens av att vi har utvecklat kundrelationerna och vuxit på nyckelkunder. Verksamheten i Stockholm är fortsatt stabil. Under andra kvartalet fattades beslut om att avsluta satsningen på SharePoint genom lokal närvaro i Norge. Beslutet var en konsekvens av vår strategi att alltid växa med god lönsamhet.

Marknaden för specialiserade verksamhets- och IT-tjänster är fortsatt god. Avega Groups position som leverantör av specialistkonsulter som tar nyckelroller hos kunderna, i kombination med bredden i erbjudandet, ger en stadig och stark efterfrågan till stabila eller ökande priser. Med våra tjänster inom Transformation, Standardplattformar och Kundunika lösningar hjälper vi kunderna att realisera digitala möjligheter och skapa det moderna samhällets tjänster, produkter och affärsmodeller.

Trots den kompetensbrist som råder inom verksamhetsutveckling och IT har Avega Group under året framgångsrikt rekryterat nya seniora specialister, vilket visar på en stark attraktionskraft hos mål-



gruppen. Under främst början av året var personalomsättningen för hög, vilket gav effekt under andra halvåret. Med rätt organisation på plats, ökat fokus på att växa på nyckelkunder, samt en ökad tydlighet internt kring Avega Groups riktning ser vi förutsättningar för att fortsätta att framgångsrikt rekrytera nya kollegor, minska personalomsättningen och därmed stärka Avega Group framåt.

Vi lever i den mest spännande av tider då digitaliseringen påverkar alla. Teknik blir alltmer integrerad i verksamheten, vilket leder till nya beställare som söker stöd för verksamhetsprocesser och som köper funktioner snarare än teknik. Denna trend drivs bland annat av att allt fler funktioner nu levereras som molntjänster som kräver mindre initiala investeringar. Samtidigt kommer nya aktörer som bygger sina affärsmodeller på de nya möjligheter som digitaliseringen innebär. Det är Avega Groups roll att hjälpa kunderna att förstå

hur de kan utveckla sina affärer utifrån en digital plattform och realisera de möjligheter denna utveckling innebär.

Vi fortsätter vår strävan att vara ett attraktivt och ledande konsultföretag där de bästa konsulterna vill jobba och får möjlighet att göra skillnad i kundernas viktigaste projekt. Det är en förmån att tillsammans med duktiga och engagerade medarbetare få utveckla Avega Group vidare på en innovativ och expansiv marknad.

Stockholm den 8 april 2016

Johan Ekésiö

tf. VD och koncernchef Avega Group

”

Vi lever i den mest spännande av tider då digitaliseringen påverkar alla.

Avega Group på 3 minuter

Avega Group skapar det moderna samhällets tjänster, produkter och affärsmodeller genom att tillhandahålla specialistkonsulter inom verksamhetsutveckling och IT.

- Grundades år 2000 och har ca 350 medarbetare i Stockholm, Göteborg och Malmö
- Består enbart av egna lokala specialistkonsulter inom verksamhetsutveckling och IT
- Bedriver sin verksamhet i specialiserade dotterbolag
- Är oberoende i förhållande till leverantörer och system
- Har uteslutande organisk tillväxt
- Tillväxt ska ske med god lönsamhet och med en rörelsemarginal om 10 procent över en konjunkturcykel som mål
- Är noterat på NASDAQ Stockholm sedan 2010

Delaktighet – en del av kulturen

Tillsammans bygger vi det företag vi vill jobba på. Många av de initiativ som finns på Avega Group bygger på engagemang och delaktighet från våra medarbetare.

Elevate

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

Activate

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

1:1

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

Inspirate

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

Participate

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

Värderingar

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



Vision

Att vara Nordens ledande konsultföretag inom utvalda specialistområden.

Mission/Syfte

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

Affärsidé

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

Erbjudande

Avega Group skapar det moderna samhällets tjänster, produkter och affärsmodeller genom att tillhandahålla specialistkonsulter inom verksamhetsutveckling och IT.

Transformation

Standardplattformar

Kundunika lösningar

100%

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



Vår position och strategiska fundament

Avega Group är ett specialiserat konsultföretag inom verksamhetsutveckling och IT. Avega Group erbjuder specialister inom utvalda områden och tar uppdrag som experter, i mindre team eller i hela projekt. Vi tillsätter ofta nyckelroller hos kunderna som kräver erfarenhet och expertis. Vår roll är främst som rådgivare och utförare inom ramen för kundernas uppdrag.

● **Strategiska fundament**

Avega Groups verksamhet vilar på ett antal strategiska fundament.

Organisk tillväxt

Avega Group växer uteslutande organiskt. Detta främjar en enhetlig kultur med gemensam värdegrund där företag och medarbetare väljer varandra.

Dotterbolag

Avega Group består av specialiserade dotterbolag inom verksamhetsutveckling och IT. Detta främjar entreprenörsanda och innebär tydligt ägarskap och ansvar för verksamheterna.

Oberoende

Avega Group är oberoende i förhållande till leverantörer och system. Vi säljer inga licenser och får inga kick-backs från andra företag. Detta är ett fundament i att vara en trovärdig rådgivare till våra kunder. Kunderna ska veta att de alltid erbjuds det som är bäst för dem.

Endast lokala specialister

Avega Group erbjuder endast lokala specialister. Specialistkompetensen krävs för att kunna göra skillnad hos kunden genom att förflytta och förbättra deras affär. Vår erfarenhet visar att detta görs bäst av medarbetare med kunskap om lokala förutsättningar.

Matchningsprincipen - 1:1

Avega Groups matchningsprincip 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. Detta innebär att våra konsulter alltid är med och väljer sitt uppdrag och att kunden alltid kan förvänta sig en engagerad och intresserad konsult som brinner för uppdraget.

Egna kunder – egna konsulter

Avega Group har alltid direktkontakt med kunderna för att säkerställa konstruktiva dialoger kring uppdragen. Vi jobbar enbart med egna konsulter för att säkra kvalitet i leverans, men också för att fokusera på medarbetarna som har valt Avega Group och gemensamt bygger företaget.

Delaktighet

Tillsammans bygger vi det företag vi vill jobba på. Många av de initiativ som finns på Avega Group bygger på engagemang och delaktighet från våra medarbetare. Detta gäller alltifrån kompetensutveckling och gemensamma aktiviteter till socialt ansvarstagande, CSR.



Digitaliseringen skapar nya möjligheter

Digitaliseringen påverkar allt fler och får konsekvenser vi ännu bara ser början av. Nya tjänster, produkter och affärsmodeller utvecklas i en accelererande takt. Att förstå och realisera digitaliseringens möjligheter är en allt mer kritisk framgångsfaktor.

● Idag handlar digitaliseringen inte bara om att effektivisera befintliga processer och affärsmodeller, utan allt mer om att utveckla nya affärsmodeller, produkter och tjänster utifrån de möjligheter digitaliseringen ger. Detta sker i allt snabbare takt och inte sällan av nya eller oväntade aktörer.

Nya aktörer ändrar spelplanen

De nya möjligheter som digitaliseringen ger leder till att det allt oftare kommer aktörer som ändrar spelplanen för den tidigare etablerade marknaden. Nya spelregler påverkar hela marknader och skapar affärsmöjligheter inte bara hos de kunder som driver förändringen, utan även hos dem som påverkas av de nya spelreglerna. Exempel på denna typ av spelare är Linas matkasse, som påverkar traditionella matbutikens erbjudande. Andra exempel är Airbnb, som direkt konkurrerar med hotellnäringen utan att äga byggnader,

samt Volvo Sunfleet och Car2Go, som erbjuder den funktion och flexibilitet en egen bil ger utan att kunden behöver äga den. Istället kan kunderna, genom smarta tekniska lösningar, dela på produkten. Dessa företag är en del av den delningsekonomi som bygger på att sälja funktionen snarare än produkten.

Förändringstakten kräver nya organisationsformer och öppet ledarskap

Den snabba utvecklingstakten ställer krav på organisationer att inte bara snabbt anpassa sig till förändringar, utan också att se möjligheter i dem. Detta driver efterfrågan dels inom agila metoder, men också inom företag med organisationsstrukturer som behöver hantera både den traditionella IT-verksamheten och den nya, snabbare förändringstakten. Ett exempel på detta är bi-modal IT, där IT organiseras i två



parallella organisationer för att möta de nya kraven på flexibilitet och snabbhet.

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

Öppenheten och den snabba takten gör det allt viktigare att bygga upp leverantörs- och partner nätverk, ofta med olika partners för olika funktioner. Idag finns en rad olika sätt att få tillgång till IT-lös-

ningar då bland annat molntjänster och hybridlösningar blir allt vanligare. Dessa tillhandahålls av olika typer av leverantörer som spänner från globala aktörer som levererar helhetslösningar till mindre, lokala nischaktörer och konsultmäklare. Detta skapar möjligheter, men ökar samtidigt komplexiteten och vikten av samordning.

Cirkulär ekonomi – innovation för ett mer hållbart samhälle

Automatiseringar och effektiviseringar frigör resurser som kan användas till innovation. Var vi väljer att lägga våra resurser

och vad vi väljer att utveckla har en enorm påverkan på vår framtid. Digitaliseringen kan bidra till en så kallad cirkulär ekonomi, där delningsekonomi är en komponent, som bygger på att produkters mervärde bevaras så länge som möjligt och avfall elimineras. Cirkulär ekonomi bygger på affärsmodeller som bland annat säljer tjänster och funktioner istället för produkter samt förlänger livscykeln på produkter genom reparation, uppgradering och återförsäljning. Denna utveckling ligger i linje med Avega Groups mål att bidra till ett bättre samhälle och är en utveckling vi gärna stödjer.

Trender

Automatisering inom allt fler områden

Automatisering sker idag inom allt fler områden. Från att främst automatisera arbete som vi själva inte vill göra, automatiseras idag all typ av arbete som datorer gör bättre. Områden som automatiseras idag är till exempel kundtjänst och copywriting. Utifrån analyser av vilka svar eller texter som gav bäst resultat genereras automatiskt liknande svar eller texter framåt.

Internet of Things

Allt fler fysiska saker blir uppkopplade mot internet. Detta skapar nya möjligheter inom många branscher och affärsprocesser som till exempel försäljning, service, underhåll och logistik. Detta ställer även nya krav på att kunna hantera de enorma datamängderna. Skalbarhet, optimering av data och smarta, snabba analyser blir centrala för att tillvarata möjligheterna med de uppkopplade sakerna.

Molntjänster och hybridlösningar

Molntjänster som baseras helt på internet blir allt vanligare. Dessa medger kortare startsträcka, större flexibilitet och lägre initiala kostnader jämfört med egna eller standardssystem i den egna IT-infrastrukturen. Många väljer idag en kombination av dessa, en så kallad hybridlösning. Detta driver efterfrågan på tjänster inom arkitektur, säkerhet och integration.

Analytics, Big Data och prediktiva analyser

Digitaliseringen gör att data blir allt mer tillgängligt. Utmaningen att skapa värde utifrån tillgängliga data växer och blir alltmer komplex. Vi behöver inte bara hantera datamängderna, utan snabbt kunna skapa beslutsunderlag baserat på data. Nya tekniker och modeller uppstår ständigt och fokus flyttas alltmer mot att utifrån historisk data kunna förutse framtiden i så kallade prediktiva analyser.

Enkelhet och tillgänglighet

Konsumenterna tar för givet att de kan välja var, när och hur de får tillgång till produkter och tjänster. Produkter och tjänster ska vara tillgängliga, enkla, roliga och gärna belönande att använda. Användarperspektivet och upplevelsen avgör allt mer vilket värde en produkt eller tjänst skapar. Detta leder till att mycket fokus läggs på användargränssnitt, responsiv design som fungerar oberoende av enhet, samt tillgänglighet både on- och offline. Det leder också till att företaget skapar enklare insteg till etablerade produkter eller tjänster, såsom olika typer av appar, och förenklade gränssnitt. Dessa förenklingar skapar värde för kunderna och gynnar både företagen som förenklar och företagen bakom de etablerade produkterna eller tjänsterna. Detta leder i sin tur till allt fler öppna system som andra parter kan vidareutveckla.

Marknad och kunder under ständig utveckling

Marknaden för IT-konsulter är fortsatt god och förväntas växa med ett par procent volymmässigt under 2016. Efterfrågan drivs av kundernas behov av att realisera digitaliseringens möjligheter. Avega Groups position som leverantör av specialistkonsulter som tar nyckelroller hos kunderna, i kombination med bredden i erbjudandet, ger en stadig och stark efterfrågan till stabila eller ökande priser.

● Digitaliseringen gör att innovation och transformation står högt upp på våra kunders agendor. Detta leder till stark efterfrågan kring nya affärsmodeller, tillgänglighet, Internet of Things, molnlösningar och effektiva leveransmetoder. Genom bredden i erbjudandet kan Avega Group skapa värde genom hela förändringsprocessen, från analys och kravställande, via process- och affärsutveckling till realisering av rätt lösning. Områden som förväntas växa under 2016 är Business Intelligence, mobila lösningar samt systemutveckling. Även inom test och kundrelationshantering, CRM, förväntas efterfrågan öka.

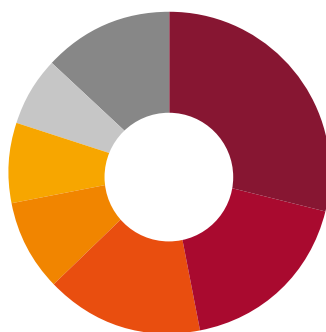
Stark position på fragmenterad marknad

Marknaden är fragmenterad och präglas av många, ofta mindre, aktörer som konkurrerar med delar av Avega Groups erbjudande. I motsats till dessa nischaktörer finns de stora, ofta globala spelarna

som tar helhetsåtaganden och levererar färdiga lösningar. Den tredje gruppen är konsultmäklarna, som förmedlar resurser till sina kunder.

Avega Group har, som oberoende lokal leverantör av specialistkonsulter inom ett brett område, en unik position. Med djup kompetens inom våra specialismråden och genom att vara oberoende i förhållande till större lösningsleverantörer kan vi ta roller som stärker kundernas beställarorganisation och på så sätt maximera nyttan av investeringen. Avega Group kan, med sin bredd av specialistkompetens, erfarenhet och inblick i flera delar av kundernas organisation och processer, även bidra till att identifiera beroenden och därmed ta ansvar för att öka effektiviteten i projekten. Detta bekräftas av de roller Avega Group tillsätter hos kunderna, men också av att företaget ser stabila eller stigande priser på en marknad som generellt ser en prispress.

Omsättning per bransch 2015



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

Våra kunder

Avega Groups kunder är ofta stora företag och organisationer med verksamhet även utanför Sverige.

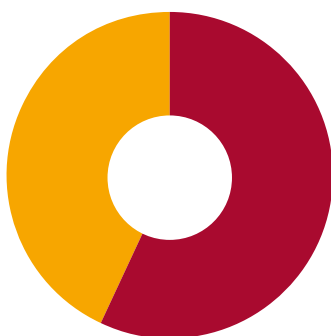
De största kundsegmenten är detaljhandel, tillverkande industri samt bank/finans/försäkring. Under 2015 har vi sett en ökning inom dessa branscher.

Avega Group tillsätter ofta nyckelroller i kundernas projekt och engageras ofta när kunder lägger ut delar av sin verksamhet och behöver stärka sin förmåga att beställa och styra dessa insatser. Inom detaljhandeln hjälper vi kunderna att arbeta mer prediktivt, optimera sina köpprocesser både on- och off-line, samt effektivisera sina logistikprocesser. Inom tillverkande industri efterfrågas våra tjänster bland annat när uppkopplade saker (Internet of Things) driver efterfrågan på tekniska lösningar för att hantera data och bygga affärsmodeller utifrån tillgänglig data.

Parallellt effektiviserar även denna bransch sina egna processer och logistikflöden, vilket Avega Group bidrar till. Banker och försäkringsbolag investerar stora belopp i lösningar som gör tjänsterna mer tillgängliga för kunden. Utöver detta drivs efterfrågan på Avegas tjänster ofta av olika regelverk som kräver IT-lösningar för att efterlevas.

De tio största kunderna står för 57 procent av omsättningen. Fokus under året har varit att växa på nyckelkunder för att skapa större värde hos kunderna, samt få utväxling på bredden i erbjudandet. Detta innebär dels att jobba med de kunder där vi kan skapa mest värde, men också att säkerställa att vi tar de roller där vi kan bidra mest. Avega Group har ramavtal alternativt preferred partner-status med cirka 40 kunder. Under året har nya ramavtal tecknats bland annat med SVT/UR och Svenska Spel.

Omsättning per kundkategori 2015



■ 10 största kunderna	57%
■ Övriga kunder	43%

Exempel på kunder med ramavtal eller preferred partnerskap¹⁾

Alfa Laval
Axfood
Axiell
Bring
Com Hem
Ekonomistyrningsverket
Finansinspektionen
FMV
Handelsbanken
ICA
If
LRF
Länsförsäkringar
Marginalen Bank
NASDAQ
Nordea
Posten
Pensionsmyndigheten
Sandvik
Skandia
Solna stad
Strålfors
Svenska Spel
SVT/UR
Swedbank
Swedish Match
Tele2

¹⁾Preferred partner är ett begrepp som används för kunder som inte arbetar med formella ramavtal. Innebörden är ofta densamma, det vill säga att Avega Group får alla förfrågningar inom ramen för vår kompetens. Skillnaden kan vara att priser och volymer inte är lika hårt reglerade som i ett ramavtal.

Erbjudanden som realiserar digitala möjligheter

Avega Group skapar det moderna samhällets tjänster, produkter och affärsmodeller genom att tillhandahålla specialistkonsulter inom verksamhetsutveckling och IT. Vi hjälper våra kunder att realisera digitaliseringens möjligheter från analys och kravställning till strategirealisering och implementation av valda processer, metoder och lösningar. Detta gör vi utifrån beprövad metodik, välrenommerade standardplattformar alternativt kundunika lösningar.

● Transformation – stöd genom hela förändringsresan

Vi stödjer kunden genom den transformation som krävs för att realisera digitaliseringens möjligheter. Vi tar strategi till taktisk och operativ realisering, utvecklar kundernas affärer, processer och arkitektur, samt effektiviserar arbetssätt genom agila metoder. Våra tjänster inkluderar Transformation & Change, digital strategi och ledning, strategisk arkitektur, agil transformation, IT Management samt verksamhetsanalys, kravhantering och testledning.

Standardplattformar – innovation, effektivisering och styrning med stöd av standardsystem

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

ce-lösningar och Collaboration-lösningar för den flexibla arbetsplatsen.

Avega Group ger ett helhetsperspektiv på arkitekturen för att realisera största möjliga värde genom hela systemlivscykeln – från kravanalys och implementering till effektiv styrning och förvaltning. Genom vårt oberoende kombinerat med gedigen specialistkompetens i dessa plattformar samt kompletterande standardlösningar kan vi alltid utgå från kundens unika behov.

Kundunika lösningar – utveckling och effektivisering med hjälp av teknik

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

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

Transformation

Standardplattformar

Kundunika lösningar

Några exempel på uppdrag

Transformation

- Ledande roller samt ansvariga för arkitektur och arbetssätt när dagligvarukedja satsar stort på mat på nätet.
- Ledning av e-handelssatsning för nordisk klädkedja.
- Ansvariga för IT-infrastruktur med tillhörande system för en av Sveriges största flygplatser.
- Strategi-, affärs- och processutveckling hos byggföretag som byter strategi.

Standardplattformar

- Arkitekt vid införande av SAP Hybris eCommerce på ledande detaljhandelsbolag. Projektledare och arkitektroller vid uppgradering av Microsoft Dynamics CRM hos internationell telekomaktör.
- Projektledare för uppgradering av Oracle Retail, samt chefsarkitekt för integration på ett apoteksbolag.
- Tekniskt samordningsstöd samt specialiststöd vid utrullning av Office365 i ett stort riksförbund.
- Arkitekt, projektledare, teamlead och utvecklare av BI-lösning för Sveriges flygplatser.

Kundunika lösningar

- Lead Developer och ansvarig för systemarkitektur, systemutveckling och coaching i teknik och arbetssätt kring utvecklingen av nya svt.se.
- Avancerad frontend-arkitektur och utveckling för hantering av videoannonser till stora mediehus världen över.
- Incident manager samt ansvar för utveckling, utbildning och dokumentation av incidentprocessen på ett företag inom detaljhandeln.







Ny teknik, arkitektur och arbetssätt lyfte svt.se

SVT behövde göra om svt.se samt underliggande system för att skapa en tydligare sida som är enklare att uppdatera och utveckla. Med ny struktur, teknik, arkitektur och arbetssätt kan SVT nu testa och lansera förändringar, nya tjänster och idéer med avsevärt kortare ledtider och högre flexibilitet. Dessutom är sidan innehållsmässigt tydligare och lättare att använda.

- SVT är ett public service-företag och det TV-bolag som har högst förtroende hos svenska folket. De gör program för alla åldrar och alla intressen och är självständiga i förhållande till kommersiella och andra intressen.

Otydlig information och system med många begränsningar

Startsidan på svt.se var otydlig. Bland annat var det svårt att avgöra vad som var nyheter respektive TV-program. Det befintliga systemet för publicering av innehåll på webben, Content Management System (CMS), var dessutom svårt att uppdatera och hade många begränsningar. SVT behövde både skapa bättre struktur på sidan och byta till moderna, effektivare och mer flexibla bakomliggande system.

Arkitektur och systemutveckling med Java gav en flexibel lösning

Avega Group bidrog i ett team som bröt isär den enorma applikation som CMS:et blivit till flera, mindre, moderna, högpresterande, skalbara och fristående tjänster. Projektet var ett pilotprojekt för att implementera en micro services-arkitektur där även front- och back-end separerades för att kunna utvecklas och driftsättas oberoende av varandra. Teamet introducerade även "reactive programming" som programmeringsstil för att väsentligt förenkla och snabba upp lösningen.

Tydligare startsida och modern teknik

I nära samarbete med verksamheten, designers och specialister inom användargränssnitt skapades och testades nya funktioner och idéer nästan dagligen. Resultatet blev en ny svt.se med tydligare fokus på TV-innehåll, byggd på ett stabilt, högpresterande API som är skalbart, modernt och hållbart i många år framöver.

Skiftet till modern teknik, arkitektur och arbetssätt har påverkat hela SVTs avdelning för digitala tjänster positivt, inte minst för att det blir lättare att rekrytera kompetenta medarbetare som vill jobba med de nyaste teknikerna.

Leverans: Systemarkitektur och systemutveckling

Avega Groups roll: Senior Developer

Teknik: Java 8, RxJava, Spring Boot, Reactive streams, REST, Docker, Heroku, Gradle, Continuous Delivery, Lean UX





Ökad affärsnytta och färre system med konsoliderad Business Intelligence-lösning

SJ behövde konsolidera sina BI-lösningar och skapa en enhetlig användarupplevelse samtidigt som större datamängder behövde analyseras. Därför byggdes, med Avega Groups hjälp, en enhetlig lösning baserad på SAP HANA och SAP Business Objects. Resultatet blev en heltäckande plattformslösning med ökad affärsnytta genom att informationen blev mer tillgänglig, enklare att förstå, betydligt snabbare att nå och mer detaljerad än tidigare. Projektet ledde även till att SJ, i linje med sin strategi, kunde släcka ner ett antal existerande system.

● Uppdraget var att fördjupa möjligheterna till en enhetlig användarupplevelse, samt att rent tekniskt konsolidera existerande BI-lösningar till en samordnad plattform och därigenom möjliggöra nedstängning av gamla system. Dessutom skulle det nya systemet kunna hantera allt större datamängder utan att analyserna tog längre tid. Avega Group bidrog i rollerna som applikationsexpert/arkitekt för BW på HANA, SAP Data Services-arkitekt och inom ETL-utveckling.

Olika system gav otillgänglig data

Den tidigare lösningen låg i flera olika system och var fragmenterad och svåränvänd. Enbart ett fåtal användare hade kunskapen att komma åt information som behövde vara tillgänglig för flera. Dessutom var användarupplevelsen splittrad.

Heltäckande lösning gav effektivt och stabilt verktyg

Lösningen blev en heltäckande plattformslösning som uppfyller SJ:s krav på analys, rapportering och användarvänlighet. Lösningen byggdes med ett BW (Business Warehouse) på SAP HANA som datalager, tillsammans med SAP BI (SAP Business Objects) som slutanvändarverktyg. Eftersom SJ till stor del använder sig av källsystem som inte är SAP-baserade, valdes även SAP Data Services som integrationsmotor.

Verksamheten fick ett modernt och effektivt verktyg för analys och rapportering som överträffade de existerande lösningarna. Dessutom kunde de rent IT-tekniska förändringarna utföras, det vill säga nedstängning av existerande system, vilket var ett av syftena med projektet. Genom ett tätt samarbete med verksamheten under projektets gång kunde också mycket av den existerande affärslogiken stabiliseras och göras mer transparent, då den tidigare lösningen innehöll många om- och tillbyggnader, vilka gjorde stora delar av affärslogiken svårgenomträngd.

Leverans: En enhetlig Business Intelligence-lösning baserad på SAP HANA och SAP Business Objects.

Avega Groups roll: Applikationsexpert/arkitekt för BW på HANA, SAP Data Services-arkitekt och ETL-utveckling.

Teknik: SAP Business Objects, SAP BW på HANA, SAP Data Services, LSA++





Kunduppdrag
Sveaskog



Fotograf Malin Welland

Avega Group stöttar Sveaskog i strategiskt vägval

När Sveaskog, Sveriges största skogsägare, behövde ta fram ett nytt system för planering av kärnprocessen Virkesflöde stod valet mellan ett standardsystem eller en egenutvecklad lösning. Avega Group fick uppdraget att som oberoende part ta fram underlag för beslutet. Avega fick även förtroendet att agera systemarkitekt för det projekt som realiserar lösningen i .Net.

”

Att ha en oberoende partner med kompetens inom både standardsystem och kundunika lösningar var avgörande för oss. Med Avega Groups hjälp har vi fattat ett strategiskt beslut som kommer att påverka vårt arbete och våra processer under lång tid framåt.

Johan Bergström, Chief PMO på Sveaskog och ansvarig för projektet.

● Sveaskogs kärnverksamhet är skogsskötsel och försäljning av produkter från skogen. Kunderna är i huvudsak sågverk, pappers- och massabruk samt värmeverk. Kärnprocessen Virkesflöde omfattar allt från planering och plantering av skog till avverkning och leverans till kunderna. Systemet hanterar en planeringshorisont på över hundra år, som skalas ner till timmar, där avverkning planeras utifrån beslut från riksdag och regering. Systemet känner redan vid avverkning av storlek och kvalitet på de träd som avverkas och matchar dessa mot beställningar.

Strategiskt vägval för IT-stöd för kärnprocessen

Kärnprocessen Virkesflöde är central för hela Sveaskogs verksamhet. När systemet som stöttar processen behövde bytas ut stod Sveaskog inför valet att bygga en ny lösning på en standardplattform, alternativt egenutveckla en lösning i .Net.

Oberoende förstudier gav tillförlitligt beslutsunderlag

Avega Group genomförde parallellt två olika förstudier som utvärderade de olika alternativen. Förstudierna bedrevs oberoende av varandra, utom i skärningar där synergier fanns, samt för att säkerställa jämförbara leveranser. Båda alternativen visade sig vara görbara. Prismässigt landade alternativen nästan identiskt, varför denna parameter togs bort ur urvalskriterierna. Istället tittade Sveaskog på parametrar som tid, leverantörer, partners och licenskostnader.

Systemutveckling i .Net med agil metod

Valet föll slutligen på en egenutvecklad lösning i .Net. Beslutet resulterade i ett projekt med uppdrag att realisera lösningen. Sveaskog har valt ett agilt angreppssätt för att snabbt kunna fånga upp förändringar, 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. Avega Group har fått förtroendet att leverera systemarkitektur till projektet.

Leverans: Beslutsunderlag för strategiskt vägval avseende plattform för IT-stöd för en kärnprocess.

Avega Groups roll: Oberoende partner med bred och djup kompetens inom såväl processer som standardsystem och kundunika lösningar.

Teknik: ERP/standardsystem, .Net



Kunduppdrag

Volvo Cars



Kortare ledtid och högre kvalitet med samarbete och felsökning i SharePoint

När Volvo Cars implementerade SharePoint för att minska dubbelarbete, snabbare kunna identifiera potentiella felkällor samt effektivisera samarbetet mellan ingenjörer bidrog Avega Group med ett team bestående av en projektledare och en Lead Developer.

● Uppdraget var att korta ledtiden genom att utveckla och stödja en process inom biltillverkning. Detta skulle göras genom att implementera SharePoint för att effektivisera samarbetet mellan ingenjörer och därmed minska dubbelarbete, samt skapa förutsättningar för att snabbt kunna identifiera felkällor.

Parallellt arbete gav långa ledtider

Ingenjörer arbetar i CAD-program där de ansvarar för olika delar i ett fordon. Då ändringar görs parallellt uppstår ibland fel när en ändring inte fungerar tillsammans med en annan. Felen identifierades manuellt när all data synkroniserades. Därefter kunde arbetet med att åtgärda felkällorna inledas, vilket ledde till långa ledtider.

Bättre samarbete och regelstyrd identifiering av felkällor

Lösningen var en SharePoint-lösning som importerar beräkningarna och visar värdena i enlighet med uppsatta regler, så att potentiella felkällor pekas ut direkt. Dessa kan då granskas och hanteras när de uppstår. Systemet har också regler för vilka parametrar som inte ska inkluderas i granskningarna för att undvika onödigt arbete. Resultatet blir bättre samarbeten, mindre parallella processer och kortare ledtider. Dessutom minskade behovet av anteckningar, noteringar och e-post som tidigare behövts för att säkra processen.

Projektet jobbade enligt agil metodik och dokumenterades i JIRA. Det agila tillvägagångssättet möjliggjorde en hög anpassning till verksamhetens behov. Projektet har varit framgångsrikt och avslutades både i tid och inom budget trots flera förändringar i tidsplanen för det projekt som skulle stödjas.

Leverans: En SharePoint-lösning som effektiviserar samarbete och snabbt identifierar felkällor

Avega Groups roll: Projektledare och Lead Developer

Teknik: SharePoint, agil metod, JIRA

Elevate – ett unikt forum för kompetensutveckling

Avega Groups medarbetare utvecklas kontinuerligt. Förutom lärande i utmanande uppdrag hos våra kunder och externa utbildningar som erbjuds medarbetarna på Avega Group finns Elevate, ett internt forum för kompetensutveckling som drivs av konsulter utifrån deras intressen och behov.

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

Innehåll och form styrs av konsulternas intresse

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

Till största delen består Elevate av föreläsningar, workshops, brain storming sessions, blixttal, open space och lab sessions. Även utbildningar under en eller flera dagar genomförs inom ramen för Elevate. Ämnena varierar och täcker in både professionell utveckling inom de specialistområden där Avega Group verkar och personlig utveckling. Ämnen som har tagits upp under året är bland andra SAP S/4 HANA, Leading SAFe, Agil förhandlingsteknik samt Säkerhet för utvecklare.

Under 2015 genomförde Elevate även sitt tredje workshopledarprogram. Programmet består av fem utbildningstillfällen med tillhörande hemuppgifter. Målet är att ge våra konsulter effektiva verktyg för att kunna planera, genomföra och följa upp effektiva och kraftfulla workshops hos våra kunder.

Våra konsulter är ledande vad gäller kompetens och erfarenhet och har ofta kontakter och relationer med auktoriteter

inom sina specialistområden. Genom att bjuda in dem till Elevate har våra medarbetare kunnat möta och lyssna till ledande, internationella profiler de senaste åren, till exempel Kevin Kelly, David J. Andersen, Ellen Gottesdiener, Brad Frost och Joe Armstrong. Detta har inneburit fantastiska chanser även för våra kunder som vi ofta bjuder in till dessa föreläsningar.

Öppenhet och tillgänglighet genomsyrar Elevate

Föreläsningarna är alltid öppna för alla medarbetare. Just öppenheten och viljan att dela med sig av kunskap och information genomsyrar Elevate.

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

Korsbefruktning mellan områden skapar nya möjligheter

Vi är övertygade om att korsbefruktning mellan olika specialistområden och kompetenser är ett bra sätt att skapa nya tankar, möjligheter och innovation. Det ökar också förståelsen för varandras områden och öppnar möjligheter för nya samarbeten inom Avega Group.

”

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

Håkan Lövén, Elevateansvarig



Elevate – en del av kulturen

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

Vad gör Elevate unikt?

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

Hur lyckas ni med det?

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

Hur viktigt är Elevate?

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

Vad är nästa steg?

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

Elevate 2015



Major incident på hög nivå

Under de första dagarna av den stora skogsbranden i Västmanland blev Sala kommun internationellt informationscenter via telefon, mejl och hemsida. Här fick vi ta del av erfarenheter när teknisk infrastruktur sätts på prov – på riktigt.

Avega Groups workshopledarprogram 2015

Att gå från "söta möten" med post-it-lappar till konstruktiva workshops med effekt. Ett kondenserat 5-stepsprogram som ger konsulter ett ramverk och metodstöd för att kunna planlägga, genomföra och följa upp kraftfulla workshops hos våra kunder.



Workshopleder-draken



Under ytan på SAP S/4 HANA

Presentation och paneldebatt; nyheter och möjligheter med SAP S/4 HANA. Panelen består av Avega Groups SAP-konsulter och SAP's egna Europeiska expert Nic Vervoort.

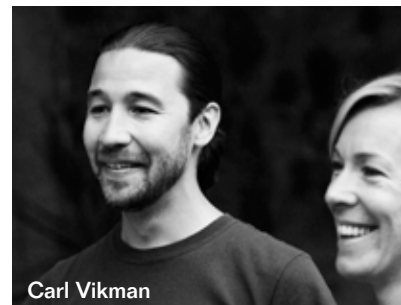
Den moderna chefen

Föreläsning med Marie Örnsved och Karin Telenius om förväntningar och krav på framtidens ledare, med tillhörande erfarenhetsutbyte mellan konsulter och kunder.



Leading SAFe

Under 2015 genomförde vi flera utbildningar i Scaled agile framework, där även kunder var välkomna. Vilket resulterade i att Avega Group nu har flest SAFe certifierade konsulter i Norden.



Carl Vikman



Ellen är medförfattare till "Discover to Deliver: Agile Product Planning and Analysis", och självförfattare till "Requirements by Collaboration" och "The Software Requirements Memory Jogger"

Ellen Gottesdiener

Under två dagar arrangerade vi föreläsningar och workshops för konsulter och kunder inom verksamhetsanalys och krav med världsstjärnan Ellen Gottesdiener.

Säkerhet för utvecklare

Utbildning i utveckling av effektiv kod med fokus på säkerhet. Föreläsning, demos och erfarenhetsutbyte av best practice.



DevOps med Alex Fontaine

Presentation och paneldebatt om hållbar infrastruktur och continuous delivery. Panelen består av Avega Groups experter inom releasehantering och namnkunniga Alex Fontaine.



Effektiv på riktigt

En inspirerande föreläsning som gav insikter och metoder för att utveckla ett mentalt svängrum som ger större inflytande över din tid – och ditt liv.



Agil förhandlingsteknik

En av Avega Groups konsulter inom agil transformation gav konsulter och kunder insikter i förhandlingsteknik med fokus på värde för alla parter, allt utifrån ett metodstöd baserat på samarbete och synergi, snarare än klassiska kompromisser.



Gartner ITExpo symposium retrospective

Avega Groups delegater på Gartner ITExpo i Barcelona gav en inspirerande kväll om digitaliseringens fascinerande framtid och de trender som i accelererande takt formar vår omvärld.



Selfish Accessibility

Adrian Roselli kom till Avega Group och gav konsulter och kunder en oförglömlig trendspaning kring webben idag och imorgon. Fokus låg på hur vi bör utveckla användargränssnitt så att dom passar våra framtida jag, snarare än imaginära arketyper.

Drivande konsulter axlar utmaningar

Avega Group är ett kunskapsföretag med specialistkonsulter inom verksamhetsutveckling och IT. Att framgångsrikt ta denna position kräver kompetenta och engagerade medarbetare. Det ställer krav på Avega Group att attrahera och utveckla medarbetare med rätt kompetenser och personliga egenskaper. För att säkerställa detta arbetar Avega Group aktivt med värderingar, nätverk och delaktighet, samt kompetensutveckling i både intern och extern regi.

● Avega Groups medarbetare har i snitt cirka tolv års branscherfarenhet. De utmaningar konsulterna ställs inför och de förväntningar kunderna har på deras prestationer, ställer höga krav på såväl personliga egenskaper som att ständigt ligga i framkant kompetensmässigt och vara aktiv i sin kompetensutveckling.

Kompetensutveckling i flera dimensioner

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

Matchningsprincipen

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

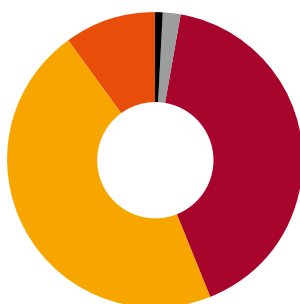
Elevate

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

Ledarskapsutbildning för konsulter och ledare

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

Åldersfördelning 2015



■ 60–69 år	1%
■ 50–59 år	2%
■ 40–49 år	41%
■ 30–39 år	46%
■ 20–29 år	10%



Medarbetare

Värderingar enar företaget

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

Kraft

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

Medmänsklighet

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

Professionalism

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

För att säkerställa att värderingar blir levande och efterlevs finns ett introduktionsprogram för alla nya medarbetare. Bland annat får alla medarbetare möjlighet att delta i en dygnslång introduktionskonferens som syftar till att snabbt skapa interna nätverk samt introducera Avega Groups värderingar, kultur och varumärke som alla medarbetare är bärare av.

Delaktighet – en del av kulturen

Delaktighet är en viktig del av vår kultur. Tillsammans bygger vi det företag vi vill jobba på. Många av de initiativ som finns på Avega Group bygger på engagemang och delaktighet från våra medarbetare. Utöver Elevate finns även andra forum som syftar till att skapa nätverk internt, få utbyte av varandra och ha roligt tillsammans.

Activate

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

Inspirate

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

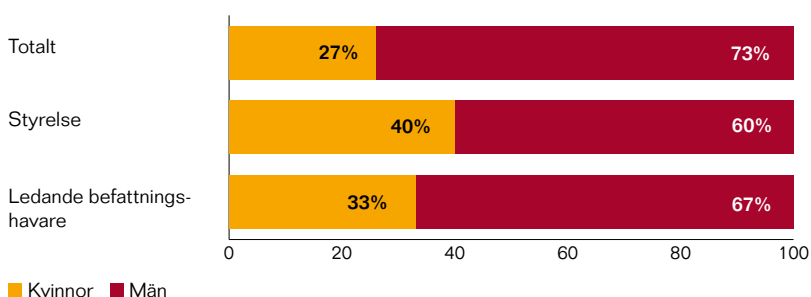
Participate

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

Årlig medarbetarundersökning visar hög attraktivitet

Avega Group genomför årligen en medarbetarundersökning. Syftet är att utveckla Avega Group mot att bli marknadens mest attraktiva arbetsgivare för specialistkonsulter. Bland de parametrar som utvärderas finns Nöjd medarbetarindex (NMI), Engagemangsindex (EI), Ledarskapsindex (LSI) samt Net Promoter Score/Attraktiv arbetsgivare (NPS). NPS är ett index som visar hur troligt det är att en medarbetare skulle rekommendera Avega Group som arbetsgivare till en vän och anses vara en tydlig indikation på attraktivitet. Avega Group fick i undersökningen som genomfördes 2015 ett värde som ligger betydligt över snittet för höpresterande företag.

Könsfördelning 2015



Samhällsengagemang och delaktighet en del av kulturen

Avega Group har en uttalad ambition att skapa framgångsrika kunder och medarbetare och samtidigt bidra till ett bättre samhälle. Ett strategiskt fundament i företaget är delaktighet – att tillsammans skapa det företag vi vill jobba på. Under 2015 har Avega Group därför etablerat sitt arbete inom socialt ansvarstagande, CSR, under namnet Participate.

● CSR-arbetet på Avega Group bygger på medarbetarnas engagemang och delaktighet. Initiativ som genomförs kommer från medarbetarna och bygger på personligt engagemang och samhällsintresse. Avega Groups CSR-arbete har pågått under många år med bland annat bidrag till en skola i Indien, men har under året etablerats och fått en tydligare inriktning.

Medmänsklighet i en turbulent omvärld

Initiativen bygger på värdeordet medmänsklighet och kan innefatta ett stort antal aktiviteter som inte sällan knyter an till aktuella händelser. Under året har till exempel Avega Groups medarbetare gemensamt kunnat skänka pengar till förmån för FN:s flyktingorgan UNHCR. Samtidigt lämnade företaget en donation som motsvarade värdet av de gemensamt skänkta pengarna och dubblade därmed den totala donationen till UNHCR.

Arbete och kunskap inom verksamhetsutveckling och IT till fler

Särskilt fokus läggs på aktiviteter där Avega Group kan bidra med sin specialistkompetens inom verksamhetsutveckling och IT för att skapa ett bättre samhälle. Avega Group verkar i en stark framtidsbransch som kommer att påverka samhället och människors liv framåt. Kunskap och arbete är viktiga faktorer för att höja levnadsstandarden för många människor, men också för att stärka Sveriges konkurrenskraft på den internationella marknaden. Därför vill Avega Group bidra till att fler får använda sina kunskaper, men också till att fler utbildar sig och skaffar sig kunskaper som efterfrågas i framtiden.

Initiativ under året som knyter an till detta är till exempel att Avega Group har lånat ut sina lokaler till den internationella organisationen CoderDojo som syftar till att lära unga att programmera. Avega Groups konsulter har också agerat mentorer inom samma verksamhet. Avega Group har även ett samarbete med arbetsmarknadsutbildningen Korta Vägen vid Stockholms universitet som syftar till att hjälpa nyanlända akademiker in på den svenska arbetsmarknaden genom att erbjuda trainee-platser som ger kontakter och nätverk.



Foto: Denis Sopovic, konsult på Avega Group.



Medmännklighet – ett av våra värdeord

Avega Groups värderingar vilar på orden kraft, medmännklighet och professionalism. Vi arbetar ständigt med värderingarna för att säkerställa att de hålls levande och efterlevs. Ett exempel är att vi under en team-aktivitet tävlade i att ta den bild som på bästa sätt illustrerade en vald värdering.

Det vinnande bidraget, som illustrerar medmännklighet, finns ovan.

David Berg - en av våra eldsjälar

När Avega Group formaliserade sitt CSR-arbete under 2015 utgick arbetet från konsulternas engagemang och samhällsintresse. David Berg är en av många engagerade konsulter som bidragit till Participate.

Vilken roll har du på Avega Group?

Jag är konsult på Avega Group och valde företaget eftersom jag kände folk här och för att jag vill göra skillnad både hos kunden och i samhället i stort. Till vardags jobbar jag med ett ärendehanteringssystem som påverkar cirka 4 000 personer aktivt varje dag och som cirka 15 000 personer har nytta av genom att det stödjer centrala processer hos kunden. Det gör skillnad! Jag vill också jobba på ett företag med hjärta och nerv. Det har Avega Group.

Hur ser du på CSR-arbete generellt?

Det måste vara ärligt. Initiativen inom CSR måste rimma med hur vi agerar internt, våra värderingar och policys. Vi måste agera medmännkligt internt för att kunna vara trovärdiga utåt. Ärlighet är också att initiativen ska bygga på ett äkta engagemang och bygga på idéer från dem som också utför själva aktiviteterna.

Vad vill du uppnå med Participate?

Jag vill att vi ska bidra till ett bättre samhälle. Vid akuta situationer tycker jag att det är bra att bidra med pengar. Då har ofta etablerade organisationer bäst möjlighet att hjälpa till. I det löpande CSR-arbetet vill jag att vi ska hitta sätt att bidra med vår kompetens för att bidra till samhället. Kanske kan vi hjälpa organisationer med IT-stöd, som i sin tur gör gott?

Du har ett stort personligt samhällsengagemang. Berätta!

Jag har varit engagerad i Sjöräddningssällskapet, en ideell organisation som räddar liv till sjöss, sedan 2003. Det handlar också om att göra skillnad. Det är lite som på Avega Group; vi som jobbar aktivt har de kompetenser som behövs, jobbar bra i olika team där alla vet vad de ska göra och har goda förutsättningar för att lyckas. Inom Sjöräddningen handlar förutsättningarna ofta om bra utrustning och båtar. På Avega Group är det bra tekniker, metoder och interna nätverk som kan hjälpa till om det behövs.



Finansiell strategi och finansiella mål

● Finansiell strategi

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

Finansiella mål

Koncernens finansiella målsättning är 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.

Aktieägarvärde

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

Rörelsemarginal och tillväxt

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

Kapitalstruktur

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

Utdelning

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



Aktieutveckling och ägarstruktur

● Aktier och aktiekapital

Avega Groups bolagsordning är antagen den 4 maj 2015. Enligt bolagsordningen ska aktiekapitalet vara i svenska kronor och aktiekapitalet ska vara lägst 1 000 000 kronor och högst 4 000 000 kronor fördelat på lägst 10 000 000 aktier och högst 40 000 000 aktier. Aktier kan utges i två serier, serie A och serie B. Aktie i serie A berättigar till tio röster per aktie och aktie av serie B till en röst per aktie. Varje aktieägare är berättigad att rösta för det fulla antalet av denne ägda och företrädde aktier vid bolagsstämman. Aktiekapitalet i Avega Group uppgår till 1 132 535 kronor, fördelat på 11 325 350 aktier varav 1 866 670

aktier är av serie A och 9 458 680 aktier är av serie B. Samtliga aktier har ett kvotvärde om 0,10 kronor och medför lika rätt till andel i Avega Groups tillgångar och resultat. Aktierna är utgivna i svenska kronor och har utfärdats enligt aktiebolagslagen. Avega Group är anslutet till Euroclears kontobaserade värdepapperssystem, varför inga fysiska aktiebrev utfärdas. Samtliga till aktien knutna rättigheter tillkommer den som är registrerad i den av Euroclear förda aktieboken.

Notering

Första dag för handel var den 1 november 2007 på First North, som drivs av

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

Kursutveckling

Avega Group hade vid utgången av 2015 totalt 2 176 aktieägare och börsvärdet uppgick till 256 MSEK. Avega Groups tio största aktieägare innehade per detta datum 86,6 procent av rösterna och 66,5 procent av aktiekapitalet. Vid utgången av 2014 uppgick betalkursen för Avega Groups aktie till 18,70 SEK. Sista betalkurs vid utgången av 2015 uppgick till 22,60 SEK.

Avega Groups största aktieägare 31 december 2015

Namn	Antal aktier	Kapital %	Röster %
Jan Rosenholm m bolag och familj	1 755 150 ¹⁾	15,5	29,4
Lars-Erik Eriksson m bolag	1 631 250 ¹⁾	14,4	29,0
PSG Micro Cap	1 223 965	10,8	4,4
Försäkringsaktiebolaget Avanza Pension	971 597	8,6	3,5
Mats Schultze	575 000 ²⁾	5,1	15,4
Nordea Investment Funds	471 800	4,2	1,7
Eddaconsult AB	315 000	2,8	1,1
Ulf Sundelin	218 748	1,9	0,8
Fredric Broström	200 126	1,8	0,7
Nordnet Pensionsförsäkring AB	153 762	1,4	0,6
Delsumma	7 516 398	66,5	86,6
Övriga aktieägare	3 808 952	33,5	13,4
Totalt	11 325 350	100,0	100,0

¹⁾ Varav 725 000 A-aktier.

²⁾ Varav 416 670 A-aktier.

Aktiekursutveckling 2015



Ledande befattningshavare

Ledningsgruppen för Avega Group består av följande personer.



Johan Ekesiö
tf. VD och koncernchef

Född 1954

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

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



Charlotte Thomsson
CFO

Född 1969

Utbildning:
Civilekonom från Stockholms Universitet.

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



Ulf Sundelin
COO

Född 1971

Utbildning:
Luleå Tekniska Universitet.

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



Mikkel Brandtvig
Försäljningschef

Född 1969

Utbildning:
Civilekonom från Växjö Universitet.

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



Mats Schultze
Affärsområdeschef

Född 1968

Utbildning:
Examen i systemvetenskap från Göteborgs Universitet.

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



Erik Wedell
Affärsområdeschef

Född 1970

Utbildning:
Civilingenjör på Kungliga Tekniska Högskolan.

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



Jesper Persson
Affärsområdeschef

Född 1971

Utbildning:
Studier inom ekonomi och marknadsföring.

Tidigare:
Softronic (konsultchef), Yarrow Consulting (försäljning).



Helena Lundström
Regionchef

Född 1970

Utbildning:
Civilekonom från Stockholms Universitet.

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



Carl Thunström
Regionchef

Född 1974

Utbildning:
Civilingenjör Industriell Ekonomi, Chalmers Tekniska Högskola.

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

Styrelse

Styrelseledamöter

Styrelsen för Avega Group består av fem ledamöter inklusive ordföranden.

Aktieinnehav per den 31 december 2015 baserat på respektive ledamots insiderrapportering om inget annat anges.



Anna Söderblom
Styrelseordförande

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

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

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

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

Aktieinnehav: 47 000 B-aktier.



Katarina G Bonde
Styrelseledamot

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

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

Övriga styrelseuppdrag: Styrelseordförande i Propellerhead Software AB, Styrelseledamot i Mycronic AB (publ.), Micro Systemation AB (publ.), Aptilo Networks AB, Image Systems AB (publ.), Nordax Group AB (publ.), Fingerprint Cards AB (publ.) och Sjätte AP-fonden.

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

Aktieinnehav: 2 000 B-aktier.



Johan Ekesiöö
Styrelseledamot

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

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

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

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

Aktieinnehav: 10 000 B-aktier.



Lars-Erik Eriksson
Styrelseledamot

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

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

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

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

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



Lennart Pihl
Styrelseledamot

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

Utbildning: Civilekonom från Lunds Universitet.

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

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

Aktieinnehav: 0.

Bolagsstyrningsrapport

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

Bolagsstyrning inom Avega Group

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

Ägarstruktur

Aktiekapitalet i Avega Group uppgår till 1 132 535 kronor, fördelat på 11 325 350 aktier varav 1 866 670 aktier är av serie A och 9 458 680 aktier av serie B. Aktie i serie A berättigar till tio röster per aktie och aktie av serie B till en röst per aktie. Samtliga aktier har ett kvotvärde om 0,10 kronor och medför lika rätt till andel i Avega Groups tillgångar och resultat. Enligt ägarregistret hade Avega Group 2 176 aktieägare per den 31 december 2015. Jan Rosenholm äger, via Rosenholm Invest AB och Creative Roses AB, 15,5 procent av aktiekapitalet och 29,4 procent av rösterna. Lars-Erik Eriksson äger, via Österby Invest AB, 14,4 procent av aktiekapitalet och 29,0 procent av rösterna. Mats Schultze äger 5,1 procent av aktiekapitalet och 15,4 procent av rösterna.

Aktieägare och bolagsstämman

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

Årsstämma 2015

Vid årsstämman den 4 maj 2015 deltog aktieägare som representerade 33 procent av totalt utgivna aktier. Anna Söderblom valdes till

ordförande för årsstämman. Stämman beslutade att till aktieägarna dela ut 12 457 885 kronor, det vill säga 1,10 kronor per aktie. Jonas Bergh, verkställande direktör och koncernchef, kommenterade i sitt anförande verksamhetsåret 2014 och utvecklingen under det första kvartalet 2015.

Till styrelseledamöter omvaldes Lars-Erik Eriksson, Katarina Bonde och Anna Söderblom. Till nya styrelseledamöter valdes Johan Ekesjö och Lennart Pihl. Jan Rosenholm och Gunnel Tolfes hade avböjt omval. Anna Söderblom valdes till styrelsens ordförande. Årsstämman 2015 fastställde att Avega Groups styrelseordförande ska uppmana fyra av de röstmässigt största ägarna per den 31 augusti 2015 att utse varsin ledamot som tillsammans med styrelseordföranden ska utgöra valberedning.

Valberedning

Valberedningen består av Jan Rosenholm (representant för Rosenholm Invest AB), Lars-Erik Eriksson (representant för Österby Invest AB), David Nilsson (representant för Mats Schultze), Emil Ahlberg (representant PSG Small Cap) samt Anna Söderblom (styrelseordförande Avega Group AB). Emil Ahlberg har utsetts till valberedningens ordförande.

Valberedningen ska inför årsstämman 2016 arbeta fram förslag till (i) ordförande vid årsstämman 2016, (ii) val av styrelse, (iii) val av styrelsens ordförande, (iv) val av revisorer, (v) arvodering av styrelse och revisorer, samt (vi) kriterier för tillsättande av valberedning inför årsstämman 2017. Valberedningen har haft tre möten under 2015/2016.

Styrelsen

Styrelsens ansvar och arbetsordning

Styrelsen har i enlighet med den svenska aktiebolagslagens regler upprättat en arbetsordning enligt vilken styrelsen bland annat ska förvalta bolagets angelägenheter i Avega Groups och samtliga aktieägares intresse. Enligt den svenska aktiebolagslagen och styrelsens arbetsordning ansvarar styrelsen för att upprätta övergripande, långsiktiga strategier och mål, fastställa budget och affärsplaner, granska och godkänna bokslut samt fattar beslut gällande investeringar och betydande förändringar i Avega Groups organisation och verksamhet. Styrelsen utser också bolagets VD samt fastställer lön och annan ersättning till denne.

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

Styrelsen skall också reglera hur kallelse till styrelsesamman-

träden ska ske, framtagande av dagordning och upprättande av protokoll samt vilka ärenden som ska föreläggas styrelsen. En särskild VD-instruktion finns intagen i styrelsens arbetsordning vilken fastställer arbetsfördelningen mellan styrelsen och VDn. I syfte att uppnå och kontinuerligt förbättra styrelsens arbetsformer och effektivitet ska styrelsen årligen genom en systematisk och strukturerad process utvärdera styrelsens arbete och i förekommande fall föreslå åtgärder som ökar bolagets förmåga i nyss nämnda avseenden. Ordförande ska därvid se till att resultatet av relevanta delar i utvärderingen redovisas för valberedningen.

Styrelsens ordförande

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

Styrelsens oberoende

De tre styrelseledamöterna Anna Söderblom, Katarina Bonde och Lennart Pihl anses vara oberoende i förhållande till såväl bolag som huvudägare. Lars-Erik Eriksson, i egenskap av huvudägare, anses inte oberoende. Johan Ekessiö i egenskap av tf. VD, anses inte oberoende i förhållande till bolaget.

Styrelsens arbete

Styrelsen består av fem ledamöter. Styrelsen ska enligt arbetsordningen, utöver det konstituerande styrelsemötet, hålla minst sex ordinarie möten per år. Avega Groups styrelse har haft 13 protokollförda sammanträden under kalenderåret 2015. Bolagets VD och koncernchef har deltagit vid nio styrelsemöten under året som föredragande. Bolagets CFO har deltagit vid elva möten och är styrelsens ordinarie sekreterare och samordnare. Styrelsens ordförande har fört protokoll vid de styrelsemöten som CFO inte har närvarat vid. Kontinuerligt och vid behov deltar även andra tjänstemän i bolaget som föredragande. Vid de protokollförda mötena har de ärenden avhandlats som arbetsordningen stadgar, såsom VD-tillsättning, strategi, affärsplan, budget, aktuellt affärsläge, resultat och finansiell ställning, delårsrapporter och årsbokslut.

Styrelsens sammansättning och närvaro

Ledamot	Invald	Befattning	Närvaro	Oberoende till bolagsledning	Oberoende till huvudägare
Anna Söderblom	2007	Ordförande	13/13	Ja	Ja
Katarina Bonde	2014	Ledamot	13/13	Ja	Ja
Lars-Erik Eriksson	2000	Ledamot	13/13	Ja	Nej
Johan Ekessiö	2015	Ledamot	9/9	Nej	Ja
Lennart Pihl	2015	Ledamot	9/9	Ja	Ja
Jan Rosenholm ¹⁾	2000	Ledamot	4/4	Nej	Nej
Gunnel Tolfes ¹⁾	2009	Ledamot	3/4	Ja	Ja

1) Avgick vid årsstämman 2015.

Ytterligare uppgifter om styrelsens ledamöter återfinns på sidan 31.

Utvärdering av verkställande direktören och styrelsen

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

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

Den 16 november 2015 meddelades att Jonas Bergh skulle lämna posten som VD för Avega Group med omedelbar verkan. Som tillförordnad VD utsågs styrelseledamoten Johan Ekessiö. Ytterligare uppgifter om Johan Ekessiö återfinns på sidan 30.

Ersättning till styrelsen

Årsstämman 2015 beslutade i enlighet med valberedningens förslag att arvode till styrelsen utgår med 860 000 SEK att fördelas med 300 000 SEK till styrelsens ordförande och med 140 000 SEK för övriga av stämman utsedda ledamöter som inte är anställda i bolaget, samt att revisorn ska erhålla skälig ersättning enligt faktura baserat på verklig tid för uppdragets utförande. Stämman beslutade även att i den mån det är kostnadsneutralt för bolaget så skall styrelseledamot ha rätt att fakturera sitt arvode inklusive ett belopp som motsvarar sociala avgifter enligt lag.

Styrelsens utskott

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

Revisionsutskottet

Revisionsutskottet utgjordes under 2015 av styrelsen i dess helhet. Revisionsutskottet svarar för beredningen av styrelsens arbete och kvalitetssäkringen av Avega Groups finansiella rapportering, träffar bolagets revisor för att bland annat diskutera den externa revisionen och synen på bolagets risker, fastställa riktlinjer för vilka andra tjänster än revision som Avega Group får upphandla av bolagets revisorer, utvärdera revisionsinsatsen och informera valberedningen om denna samt biträda valberedningen vid framtagande av förslag till revisor och arvoderingen av revisionsinsatsen. Vidare övervakar revisionsutskottet effektiviteten i Avega Groups riskhantering och interna kontroll avseende bolagets finansiella rapportering. Revisionsutskottet sammanträder med Avega Groups revisor åtminstone två gånger årligen, varav vid minst ett tillfälle utan närvaro av bolagets ledning.

Ersättningsutskottet

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

Ersättningsutskottet består av Anna Söderblom och Lars-Erik Eriksson. Utskottet ska erhålla information om den totala ersättning som dessa befattningshavare erhåller från koncernbolag. Om incitamentsprogram riktade till bolagsledningen eller andra medarbetare ska föreslås ska beslutsunderlag tillhandahållas aktieägarna inför stämman och underlaget ska tydligt redovisa motiven, de väsentliga villkoren, eventuell utspädning och vad programmet beräknas kosta Avega Group vid olika utfall. De protokoll som ersättningsutskottet upprättar ska delges styrelsen. Styrelsen beslutar efter förslag från ersättningsutskottet om anställningsvillkor och förmåner för VD. Ersättningsutskottet har under 2015 haft ett protokollfört möte.

Revisor

Revisor utses på årsstämman. Revisorn granskar Avega Groups årsredovisning, concernredovisning och räkenskaper samt styrelsens och verkställande direktörens löpande förvaltning. Från och med den 20 augusti 2009 är revisionsbolaget KPMG Avega Groups revisor för tiden fram till årsstämman 2016, med auktoriserade revisorn Mattias Johansson, född 1973, som huvudansvarig revisor. Styrelsen ska minst en gång per år utan närvaro av VD eller annan person från bolagsledningen träffa bolagets revisor. Revisorn träffar vidare Avega Groups styrelse i samband med granskning av Q3-rapport, bokslutskommuniké samt vid behov.

Internkontroll

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

Kontrollmiljö

Kontrollmiljön utgör basen för Avega Groups interna kontroll. Kontrollmiljön innefattar den kultur som styrelse och bolagsledning kommunicerar och verkar utifrån och omfattar i huvudsak integritet och etiska värderingar, kompetens, ledningsfilosofi, organisationsstruktur, ansvar och befogenheter, personalpolicies och rutiner samt skapar disciplin och struktur för övriga komponenter. En viktig del av kontrollmiljön är att beslutsvägar, befogenheter och ansvar är tydligt definierade och kommunicerade

mellan olika nivåer i organisationen samt att styrande dokument i form av interna policies, riktlinjer, manualer och koder omfattar alla identifierade väsentliga områden och att dessa ger erforderlig vägledning till olika befattningshavare inom bolaget.

Riskbedömning

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

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

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

Kontrollaktiviteter

Kontrollaktiviteter som lever upp till de fastställda kontrollmålen utformas för att hantera väsentliga risker avseende den finansiella rapporteringen inklusive väsentliga redovisningsprinciper som identifierats under riskbedömningen.

Ändamålsenliga kontrollaktiviteter utformas och dokumenteras. Kontrollaktiviteterna inkluderar både övergripande och mer detaljerade kontroller som syftar till att förebygga, upptäcka och korrigera fel och avvikelser. Vid utformning av kontrollaktiviteterna säkerställs att de utförs på rätt sätt och i rätt tid. Generella IT-kontroller är ändamålsenligt utformade för de system som stödjer de processer som påverkar intern kontroll avseende den finansiella rapporteringen.

Områden som omfattas av kontrollaktiviteter är exempelvis:

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

Information och kommunikation

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

Uppföljning

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

Förvaltningsberättelse

Styrelsen och verkställande direktören i Avega Group AB (publ), organisationsnummer 556601-1887, med säte i Stockholm får härmed avge årsredovisning och koncernredovisning för verksamhetsåret 2015.

Verksamheten

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

Bolagets affärsidé är att matcha våra kunders behov med medarbetarnas specialistkompetens och fokus, vilket skapar framgång för kunder, medarbetare och aktieägare. Genom fokus på kvalitet, lönsamhet och tillväxt, har Avega Group sedan starten vuxit organiskt och har alltid varit lönsamma. Avega Group anställer huvudsakligen seniora konsulter med minst fem års relevant erfarenhet inom respektive specialistområde. Genom specialiserade dotterbolag har koncernen verksamhets- och teknikkompetens som gör det möjligt att ta ett fullständigt ansvar för alla delar i ett projekt. Avega Groups tjänsteerbjudanden återfinns inom områdena Transformation, Standardplattformar och Kundunika lösningar. Verksamheten är idag uppdelad i tre geografiska segment: Region Stockholm, Region Öresund och Region Väst.

Finansiell utveckling under 2015

Omsättning och resultat

Avega Groups nettoomsättning under 2015 uppgick till 422,9 (410,4) MSEK. Rörelsens kostnader uppgick till 390,1 (383,4) MSEK. Den största kostnadsposten utgjordes av personalkostnader vilken uppgick till 343,9 (339,6) MSEK eller 81,3 (82,7) procent av nettoomsättningen. I posten personalkostnader ingår engångskostnader i form av avtalsenliga kostnader i samband med VD-skifte om 2,5 (2,4) MSEK. Rörelseresultat för året inklusive engångskostnader uppgick till 32,8 (27,0) MSEK med en rörelsemarginal om 7,8 (6,6) procent. Rörelseresultat för året exklusive engångskostnader uppgick till 35,3 (29,4) MSEK med en rörelsemarginal om 8,3 (7,2) procent.

Finansnettot i koncernen uppgick till -0,3 (-0,4) MSEK och utgörs främst av ränteintäkter på likvida medel samt räntekostnader hänförliga till utnyttjande av checkräkningskredit samt kortfristigt banklån.

Resultat efter skatt uppgick till 23,2 (19,8) MSEK. Resultat per aktie före och efter utspädning var 1,62 (1,29) SEK.

Region Stockholm är Avega Groups största marknad och utgjorde 87 (88) procent av koncernens nettoomsättning under 2015. Inom Region Stockholm erbjuder Avega Group tjänster inom koncernens samtliga tjänsteerbjudanden. Nettoomsättningen uppgick till 368,2 (361,6) MSEK. Rörelseresultatet var 31,2 (27,9) MSEK med en rörelsemarginal om 8,5 (7,7) procent.

Verksamheten i Region Öresund utgjorde 4 (8) procent av koncernens nettoomsättning under 2015. I Öresundsregionen erbjuder främst inom arkitektur/utveckling och IT-ledning. Nettoomsättningen uppgick till 19,0 (31,1) MSEK. Rörelseresultatet var 0,5 (2,4) MSEK med en rörelsemarginal om 2,6 (7,7) procent.

Under 2015 utgjorde Region Väst 8 (4) procent av Avega Groups nettoomsättning med tjänster främst inom verksamhetsutveckling, projektledning, kravhantering och arkitektur. Nettoomsättningen uppgick till 32,6 (15,8) MSEK. Rörelseresultatet var 4,6 (0,1) MSEK med en rörelsemarginal om 14,1 (0,6) procent.

Under 2015 avslutades satsningen på SharePoint genom lokal närvaro i Norge. Omsättning och resultat för denna del av verksamheten redovisades under 2015 inom segment Övrigt.

Finansiell ställning och kassaflöde

Likvida medel uppgick till 10,0 (29,4) MSEK. Därutöver har koncernen utnyttjad checkräkningskredit om 40,0 (30,0) MSEK varav 10,0 MSEK avsåg en tillfällig utökning som avslutats per den 1 januari 2016.

Kundfordringarna uppgick vid årets slut till 70,5 (74,7) MSEK och kassalikviditeten, dvs kassa och korta fordringar i förhållande till korta skulder, var 126,7 (114,2) procent.

Det egna kapitalet uppgick vid årets slut till 20,4 (16,4) MSEK vilket motsvarar en soliditet om 22,2 (13,6) procent.

Kassaflödet från den löpande verksamheten uppgick till 22,7 (10,8) MSEK och utgörs av ett positivt kassaflöde från rörelsen om 30,5 (18,6) MSEK och en förändring av rörelsekapitalet om -7,8 (-7,8) MSEK. Årets kassaflöde påverkades positivt av ett förbättrat rörelseresultat samt lägre skattebetalningar. Kassaflödet från finansieringsverksamheten uppgick till -41,8 (-16,2) MSEK, påverkat av utdelning till aktieägare om -16,8 (-21,5) MSEK, amortering av det förvärvslån om 18,0 MSEK som upptogs 2014 samt utbetalning av köpeskillingar avseende återköp av andelar från innehav utan bestämmande inflytande om -7,0 (-12,9) MSEK. Årets totala kassaflöde uppgick därefter till -19,4 (-5,6) MSEK.

Medarbetare

Antalet anställda vid årets utgång uppgick till 336 (369) personer. Minskningen förklaras av en hög personalomsättning under slutet av första halvåret 2015. Det genomsnittliga antalet anställda under året uppgick till 353 (361).

Moderbolaget

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

Moderbolagets omsättning uppgick till 463,0 (455,4) MSEK. Årets resultat uppgick till 16,7 (15,1) MSEK.

Vid årets slut uppgick eget kapital till 35,1 (30,9) MSEK och soliditeten var 32,0 (23,0) procent. Kassan uppgick till 9,9 (28,9) MSEK. Därutöver har moderbolaget en outnyttjad checkräkningskredit om 40,0 (30,0) MSEK varav 10,0 MSEK avsåg en tillfällig utökning som avslutats per den 1 januari 2016.

Ägarförhållanden

Aktier och aktiekapital

Aktiekapitalet i Avega Group uppgår till 1 132 535 kronor, fördelat på 11 325 350 aktier varav 1 866 670 aktier är av serie A och 9 458 680 aktier är av serie B per den 31 december 2015. Aktie i serie A berättigar till tio röster per aktie och aktie av serie B till en röst per aktie. Aktierna har ett kvotvärde om 0,10 kronor.

Enligt ägarregistret hade Avega Group 2 176 aktieägare per den 31 december 2015. Jan Rosenholm äger, via Rosenholm Invest AB och Creative Roses AB, 15,5 procent av aktiekapitalet och 29,4 procent av rösterna. Lars-Erik Eriksson äger, via Österby Invest AB, 14,4 procent av aktiekapitalet och 29,0 procent av rösterna. Mats Schultze äger 5,1 procent av aktiekapitalet och 15,4 procent av rösterna. Avega Group innehar inga egna aktier.

Klausuler avseende ägarförändringar

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

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

Väsentliga händelser under året

Under året har Avega Group tecknat ramavtal med Svenska Spel och SVT/UR. Under året avslutades satsningen på SharePoint genom lokal närvaro i Norge.

Den 16 november meddelades att Jonas Bergh slutar som VD och koncernchef för Avega Group. Samtidigt tillträdde styrelseledamoten Johan Ekessiö som tf VD och koncernchef under tiden som rekrytering av permanent VD pågår. Avtalsenliga kostnader om 2,5 MSEK hänförliga till VD-skiftet kostnadsfördes under 2015.

Väsentliga händelser efter periodens utgång

Inga väsentliga händelser finns att rapportera.

Risker och osäkerhetsfaktorer

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

Operationella risker

Medarbetare och rekrytering

Avega Group är ett kunskapsföretag och därmed beroende av att kunna attrahera och behålla kompetent personal. Koncernens framtida utveckling och lönsamhet beror i stor utsträckning på konsulternas specialistkompetenser. Konkurrentens om kvalificerad personal är betydande och en hög personalomsättning eller förlust av nyckelpersoner skulle kunna ha negativ inverkan på Avega Groups verksamhet och lönsamhet.

Debiteringsgrad och timarvoden

De faktorer som har störst inverkan på Avega Groups nettoresultat är timarvodet på företagets konsulttjänster och debiteringsgraden (tid hänförlig till kunduppdrag i förhållande till totalt tillgänglig tid). Vid uppdrag till löpande räkning förhandlas priset löpande med kunden vilket påverkar resultatet direkt vid höjning eller sänkning av prisnivån. Till den del bolaget har ramavtal med kunden krävs en omförhandling av ramavtalet innan förändringar i prisnivån påverkar resultatet. Avega Group arbetar kontinuerligt med rutiner för att säkerställa godkända prisnivåer i samtliga tjänsterbjudanden. Minskad efterfrågan påverkar debiteringsgraden och kan ha många orsaker, exempelvis vikande konjunktur eller framskjutna projekt. Lägre beläggning kan påverka omsättningen och resultatet under vissa perioder.

Konsultersättning

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

Kundberoende

Avega Group har som målsättning att etablera ett nära samarbete med koncernens uppdragsgivare och på så sätt bygga långsiktiga relationer med dem. Avega Groups kunder är medelstora och stora

företag inom främst detaljhandel, tillverkningsindustri, bank/finans/försäkring och logistik/transport. Avega Groups tio största kunder svarade sammantaget för cirka 57 (55) procent av koncernens omsättning för året.

Marknadsrelaterade risker

Verksamhetsförändring/expansion

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

Konjunkturutveckling

Avega Groups utveckling och finansiella ställning är delvis beroende av faktorer utanför Avega Groups kontroll, såsom den allmänna konjunkturen, marknadsförutsättningarna för kunderna och förekomsten av nya konkurrerande produkter och tjänster. Avega Group erbjuder konsulttjänster som syftar till minskade kostnader eller ökade intäkter vilket normalt är prioriterade områden för företag och organisationer. Detta till trots påverkas Avega Group av den generella investeringsviljan, då företag och organisationer ofta reducerar sina kostnader för konsulttjänster under lågkonjunkturer genom att avbryta eller skjuta upp projekt. Framtida lågkonjunkturer kan därför ha en negativ påverkan på Avega Groups verksamhet, resultat och tillväxtutsikter.

Konkurrens

Avega Group verkar på en mycket konkurrensutsatt marknad och möter ett antal konkurrenter inom företagets specialistområden. En del av Avega Groups konkurrenter har större finansiella resurser än Avega Group, vilket kan innebära att konkurrenter kan ha bättre förutsättningar att anpassa sig till förändringar i kundefterfrågan samtidigt som de kan avsätta mer resurser till marknadsföring och rekrytering. 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 verksamhetsutveckling och IT är att kunderna väljer att upphandla tjänster genom att teckna ramavtal med färre och större leverantörer än tidigare. Potentiella kunder kan komma att beakta dessa faktorer, vilket kan innebära begränsningar för Avega Groups konkurrensförmåga.

Finansiella risker

Finansieringsrisk/Likviditetsrisk

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

Kreditrisk

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

Finansiella risker och riskhantering beskrivs närmare i Not 25.

Jämställdhet och mångfald

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

Arbetsmiljö

Arbetsmiljöarbetet ingår som en integrerad och naturlig del i Avega Groups totala verksamhet. Grundläggande i verksamheten är att förebygga ohälsa och skador p.g.a. arbetet. Avega 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.

Miljö och hållbarhet

Avega Group bedriver ingen tillståndspliktig verksamhet i miljöhänseende och verksamheten har relativt liten miljöpåverkan. Avega Group arbetar för att ha en långsiktigt värdeskapande förmåga och har en uttalad ambition att skapa framgångsrika kunder och medarbetare samtidigt som vi bidrar till ett bättre samhälle. Avega Groups arbete med socialt ansvarstagande, CSR, bygger på medarbetarnas delaktighet. Initiativ som genomförs kommer från medarbetarna och bygger på personligt engagemang och samhällsintresse. Särskilt fokus läggs på aktiviteter där Avega Group kan

bidra med sin specialistkompetens inom verksamhetsutveckling och IT. Avega Groups CSR-arbete har under året etablerats och fått en tydligare inriktning. För mer information se sidan 26–27.

Riktlinjer för ersättning till styrelse och ledande befattningshavare

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

Riktlinjer 2015

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

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

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

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

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

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

Riktlinjer föreslagna avseende 2016

Styrelsens förslag till riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare överensstämmer med de senast beslutade riktlinjerna.

Förväntningar avseende den framtida utvecklingen

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

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

Styrelsens yttrande över den föreslagna utdelningen

Styrelsen för Avega Group AB har föreslagit att årsstämman 2016 beslutar om en oförändrad utdelning om 1,10 kronor per aktie, totalt 12,5 MSEK. Förslaget följer styrelsens policy som innebär att med beaktande av Avega Groups kapitalstruktur, kassaflöde, likviditet och finansieringsbehov, årligen dela ut upp till 80 procent av vinsten efter skatt. Den föreslagna utdelningen motsvarar 54 procent av 2015 års vinst.

Moderbolagets soliditet uppgick per den 31 december 2015 till 32,0 procent medan koncernens soliditet uppgick till 22,2 procent. Utöver effekter av koncernens resultat och förändringar i lånefinansiering påverkas koncernens soliditet även av redovisningsmässiga effekter av förvärv av andelar från innehav utan bestämmande inflytande. Enligt styrelsens bedömning kommer soliditet och likviditet efter föreslagen vinstutdelning att vara tillräckligt stor i förhållande till omfattningen av bolagets och koncernens verksamhet och de risker som är förenade med verksamhetens bedrivande. Styrelsen anser också att koncernen och bolaget har förutsättningar att ta framtida affärsrisker och förmåga att göra investeringar i enlighet med styrelsens planer. Styrelsen har härvid beaktat bland annat koncernens historiska intjäningsförmåga, budgeterad utveckling, konjunkturläget och framtida investeringsbehov.

Förslag till vinstdisposition

Till årsstämmans förfogande står följande vinstmedel i moderbolaget:	
Balanserat resultat	17 273 724
Årets resultat	16 691 435
Summa	33 965 159
Styrelsen och verkställande direktören föreslår att ovanstående belopp disponeras enligt följande:	
Utdelning (11 325 350 * 1,10 kr)	12 457 885
I ny räkning överföres	21 507 274
Summa	33 965 159

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

Finansiell utveckling i sammandrag

Sammandrag för koncernen

MSEK					
Resultaträkning	2015	2014	2013	2012	2011
Rörelsens intäkter	422,9	410,4	403,3	403,0	382,2
Rörelsens kostnader	-390,1	-383,4	-379,7	-382,9	-338,9
Rörelseresultat	32,8	27,0	23,6	20,0	43,3
Finansnetto	-0,3	-0,4	0,1	0,2	0,7
Skatt	-9,3	-6,8	-6,1	-6,8	-13,4
Årets resultat	23,2	19,8	17,6	13,4	30,6
Övrigt totalresultat	0	0	-	-	-
Årets totalresultat	23,2	19,8	17,6	13,4	30,6
<i>Hänförligt till</i>					
Moderbolagets aktieägare	18,4	14,7	13,1	9,8	27,2
Innehav utan bestämmande inflytande	4,8	5,1	4,6	3,6	3,4
Balansräkning	2015-12-31	2014-12-31	2013-12-31	2012-12-31	2011-12-31
Immateriella anläggningstillgångar	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6
Materiella anläggningstillgångar	0,7	1,2	1,9	2,8	2,4
Summa anläggningstillgångar	1,3	1,8	2,5	3,4	3,0
Kortfristiga fordringar	80,6	89,1	79,9	101,6	81,9
Likvida medel	10,0	29,4	35,0	22,3	49,1
Summa omsättningstillgångar	90,6	118,5	114,9	123,9	131,0
Summa tillgångar	91,9	120,3	117,4	127,2	134,0
Eget kapital hänförligt till moderbolagets aktieägare	15,6	11,8	30,6	31,7	47,3
Innehav utan bestämmande inflytande	4,8	4,6	4,8	3,9	3,7
Totalt eget kapital	20,4	16,4	35,4	35,6	51,0
Avsättningar	0	0,1	0,1	0,1	0,1
Kortfristiga skulder	71,5	103,8	82,0	91,6	82,9
Summa eget kapital och skulder	91,9	120,3	117,4	127,2	134,0
Kassaflödesanalys	2015	2014	2013	2012	2011
Kassaflöde från den löpande verksamheten	22,7	10,8	30,6	3,5	27,8
Kassaflöde från investeringsverksamheten	-0,3	-0,2	0,0	-1,5	-1,1
Kassaflöde från finansieringsverksamheten	-41,8	-16,2	-17,8	-28,9	-19,2
Summa kassaflöde	-19,4	-5,6	12,8	-26,8	7,5

Nyckeltal för koncernen	2015	2014	2013	2012	2011
Omsättningstillväxt %	3,0	1,8	0,1	5,4	35,3
Rörelsemarginal %	7,8	6,6	5,8	5,0	11,3
Vinstmarginal %	5,5	4,8	4,4	3,3	8,0
Soliditet %	22,2	13,6	30,2	27,9	38,1
Kassalikviditet %	126,7	114,2	140,2	135,2	158,0
Kassalikviditet %, justerad för föreslagen utdelning	109,2 ¹⁾	102,1	119,4	122,9	130,8
Medeltal anställda	353	364	361	358	309
Omsättning per anställd KSEK	1 198	1 127	1 117	1 126	1 236
Förädlingsvärde per anställd KSEK	1 067	1 007	987	995	1 107
Antal aktier vid årets slut	11 325 350	11 325 350	11 325 350	11 325 350	11 325 350
Genomsnittligt antal aktier ²⁾	11 325 350	11 325 350	11 325 350	11 325 350	11 325 350
Omsättning per aktie SEK	37,34	36,32	35,69	35,58	33,75
Resultat per aktie SEK	1,62	1,29	1,15	0,86	2,40
Utdelning per aktie SEK	1,10 ¹⁾	1,10	1,50	1,00	2,00
Eget kapital per aktie	1,81	1,45	3,15	3,15	4,50

¹⁾ Styrelsen föreslår årsstämman 2016 en ordinarie utdelning om 1,10 SEK.

²⁾ Före och efter utspädning.

Koncernens rapport över totalresultatet

MSEK	Not	2015-01-01 2015-12-31	2014-01-01 2014-12-31
Rörelsens intäkter			
Nettoomsättning	3, 4	422,9	410,4
		422,9	410,4
Rörelsens kostnader			
Köpta tjänster		-7,6	-5,3
Övriga externa kostnader	5, 6	-37,8	-37,7
Personalkostnader	7	-343,9	-339,6
Av- och nedskrivningar av materiella anläggningstillgångar	13	-0,8	-0,8
		-390,1	-383,4
Rörelseresultat		32,8	27,0
Finansiella intäkter		0,1	0,2
Finansiella kostnader		-0,4	-0,6
Finansnetto	8	-0,3	-0,4
Resultat före skatt		32,5	26,6
Skatt	10	-9,3	-6,8
Årets resultat		23,2	19,8
Övrigt totalresultat		0,0	0,0
Årets övrigt totalresultat		0,0	0,0
Årets totalresultat		23,2	19,8
Årets resultat hänförligt till:			
Moderbolagets aktieägare		18,4	14,7
Innehav utan bestämmande inflytande		4,8	5,1
Årets resultat		23,2	19,8
Årets totalresultat hänförligt till:			
Moderbolagets aktieägare		18,4	14,7
Innehav utan bestämmande inflytande		4,8	5,1
Årets totalresultat		23,2	19,8
Genomsnittligt antal utestående aktier		11 325 350	11 325 350
Resultat per aktie (före och efter utspädning)	11	1,62	1,29

Koncernens balansräkning

MSEK	Not	2015-12-31	2014-12-31
TILLGÅNGAR			
Anläggningstillgångar			
Immateriella anläggningstillgångar	12	0,6	0,6
Materiella anläggningstillgångar	13	0,7	1,2
Summa anläggningstillgångar		1,3	1,8
Omsättningstillgångar			
Kundfordringar	25	70,5	74,7
Övriga fordringar		0,0	0,2
Skattefordringar		1,9	6,2
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	15	8,2	8,0
		80,6	89,1
Likvida medel	16	10,0	29,4
Summa omsättningstillgångar		90,6	118,5
SUMMA TILLGÅNGAR		91,9	120,3
EGET KAPITAL OCH SKULDER			
Eget kapital			
Aktiekapital		1,1	1,1
Övrigt tillskjutet kapital		1,6	1,6
Balanserade vinstmedel inklusive årets resultat		12,9	9,1
Eget kapital hänförligt till moderbolagets aktieägare	17	15,6	11,8
Innehav utan bestämmande inflytande		4,8	4,6
Summa eget kapital		20,4	16,4
Långfristiga skulder			
Uppskjuten skatteskuld		0,0	0,1
Summa långfristiga skulder		0,0	0,1
Kortfristiga skulder			
Banklån	20	–	18,0
Leverantörsskulder		4,7	7,1
Övriga skulder	21	39,9	50,1
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	22	26,9	28,6
Summa kortfristiga skulder		71,5	103,8
SUMMA SKULDER		71,5	103,9
SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER		91,9	120,3

För information om koncernens ställda säkerheter och eventalförpliktelser, se not 23.

Rapport över förändringar i koncernens eget kapital

MSEK	Aktiekapital	Övrigt tillskjutet kapital	Balanserade vinstmedel inkl årets resultat	Summa	Innehav utan bestämmande inflytande	Totalt eget kapital
Ingående eget kapital 2014-01-01	1,1	1,4	28,0	30,6	4,8	35,4
Årets resultat	–	–	14,7	14,7	5,1	19,8
Omräkningsdifferenser	–	–	0,0	0,0	0,0	0,0
Årets totalresultat	–	–	14,7	14,7	5,1	19,8
Utdelning	–	–	–17,0	–17,0	–4,5	–21,5
Kapitaltillskott från innehav utan bestämmande inflytande	–	–	–	–	0,0	0,0
Återköp från innehav utan bestämmande inflytande	–	–	–16,7	–16,7	–0,8	–17,5
Inbetald premie vid utfärdande av aktieoptioner	–	0,2	–	0,2	–	0,2
Utgående eget kapital 2014-12-31	1,1	1,6	9,1	11,8	4,6	16,4
Ingående eget kapital 2015-01-01	1,1	1,6	9,1	11,8	4,6	16,4
Årets resultat	–	–	18,4	18,4	4,8	23,2
Omräkningsdifferenser	–	–	0,0	0,0	0,0	0,0
Årets totalresultat	–	–	18,4	18,4	4,8	23,2
Utdelning	–	–	–12,5	–12,5	–4,3	–16,8
Återköp från innehav utan bestämmande inflytande	–	–	–2,1	–2,1	–0,3	–2,4
Utgående eget kapital 2015-12-31	1,1	1,6	12,9	15,6	4,8	20,4

Koncernens kassaflödesanalys

MSEK	Not	2015-01-01 2015-12-31	2014-01-01 2014-12-31
Den löpande verksamheten			
Resultat före skatt		32,5	26,6
Justering för poster som inte ingår i kassaflödet	24	3,3	3,5
Betald inkomstskatt		-5,3	-11,5
Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändring av rörelsekapital		30,5	18,6
Kassaflöde från förändringar i rörelsekapital			
Ökning (-)/Minskning (+) av rörelsefordringar		4,0	-4,4
Ökning (+)/Minskning (-) av rörelseskulder		-11,8	-3,4
Kassaflöde från förändringar i rörelsekapital		-7,8	-7,8
Kassaflöde från den löpande verksamheten		22,7	10,8
Investeringsverksamheten			
Förvärv av materiella anläggningstillgångar		-0,2	-0,2
Avyttring av dotterföretag		-0,1	-
Kassaflöde från investeringsverksamheten		-0,3	-0,2
Finansieringsverksamheten			
Utbetald utdelning till moderbolagets aktieägare		-12,5	-17,0
Utbetald utdelning till innehav utan bestämmande inflytande		-4,3	-4,5
Banklån		-18,0	18,0
Kapitaltillskott från innehav utan bestämmande inflytande		-	0,0
Återköp från innehav utan bestämmande inflytande		-7,0	-12,9
Optionsprogram		-	0,2
Kassaflöde från finansieringsverksamheten		-41,8	-16,2
Årets kassaflöde		-19,4	-5,6
Likvida medel vid årets början		29,4	35,0
Likvida medel vid årets slut		10,0	29,4
Förändring likvida medel		-19,4	-5,6

Moderbolagets resultaträkning

MSEK	Not	2015-01-01 2015-12-31	2014-01-01 2014-12-31
Rörelsens intäkter			
Nettoomsättning	3	463,0	455,4
		463,0	455,4
Rörelsens kostnader			
Köpta tjänster		-314,7	-328,0
Övriga externa kostnader	5, 6	-25,2	-26,8
Personalkostnader	7	-114,7	-98,0
Avskrivningar av materiella anläggningstillgångar	13	-0,6	-0,7
		-455,2	-453,5
Rörelseresultat		7,8	1,9
Resultat från andelar i koncernföretag		6,5	14,8
Ränteintäkter och liknande intäkter		0,2	0,5
Räntekostnader och liknande kostnader		-0,3	-0,5
Finansnetto	8	6,4	14,8
Resultat efter finansiella poster		14,2	16,7
Bokslutsdispositioner	9	6,0	-1,2
Resultat före skatt		20,2	15,5
Skatt	10	-3,5	-0,4
Årets resultat¹		16,7	15,1

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

¹ Årets resultat överensstämmer med Årets totalresultat.

Moderbolagets balansräkning

MSEK	Noter	2015-12-31	2014-12-31
TILLGÅNGAR			
Anläggningstillgångar			
<i>Materiella anläggningstillgångar</i>			
Inventarier	13	0,6	1,0
		0,6	1,0
<i>Finansiella anläggningstillgångar</i>			
Andelar i koncernföretag	14	22,6	22,8
		22,6	22,8
Summa anläggningstillgångar		23,2	23,8
Omsättningstillgångar			
<i>Kortfristiga fordringar</i>			
Kundfordringar		70,6	73,8
Fordringar hos koncernföretag		0,1	0,2
Skattefordringar		–	2,4
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	15	5,8	5,3
		76,5	81,7
Kassa och bank		9,9	28,9
Summa omsättningstillgångar		86,4	110,6
SUMMA TILLGÅNGAR		109,6	134,4
EGET KAPITAL OCH SKULDER			
Eget kapital			
<i>Bundet eget kapital</i>			
Aktiekapital (1 866 670 A-aktier, 9 458 680 B-aktier)	17	1,1	1,1
Reservfond		0,0	0,0
		1,1	1,1
<i>Fritt eget kapital</i>			
Balanserat resultat		17,3	14,7
Årets resultat		16,7	15,1
		34,0	29,8
Summa eget kapital		35,1	30,9
Obeskattade reserver	18	–	0,2
Långfristiga skulder			
Skulder till koncernföretag	19	0,5	0,8
Summa långfristiga skulder		0,5	0,8
Kortfristiga skulder			
Banklån	20	–	18,0
Leverantörsskulder		4,5	6,1
Skulder till koncernföretag		46,8	50,3
Skatteskulder		0,8	–
Övriga kortfristiga skulder	21	9,4	15,9
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	22	12,5	12,2
Summa kortfristiga skulder		74,0	102,5
SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER		109,6	134,4
Poster inom linjen			
Ställda säkerheter	23	40,0	49,0
Eventualförpliktelser		Inga	Inga

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

Rapport över förändringar i moderbolagets eget kapital

MSEK	Bundet eget kapital		Fritt eget kapital		Totalt eget kapital
	Aktie- kapital	Reserv- fond	Balanserat resultat	Årets resultat	
Ingående eget kapital 2014-01-01	1,1	0,0	31,7	–	32,8
Årets resultat	–	–	–	15,1	15,1
Årets övrigt totalresultat	–	–	–	–	–
Årets totalresultat	–	–	–	15,1	15,1
Utdelning	–	–	–17,0	–	–17,0
Utgående eget kapital 2014-12-31	1,1	0,0	14,7	15,1	30,9
Ingående eget kapital 2015-01-01	1,1	0,0	29,8	0,0	30,9
Årets resultat	–	–	–	16,7	16,7
Årets övrigt totalresultat	–	–	–	–	–
Årets totalresultat	–	–	–	16,7	16,7
Utdelning	–	–	–12,5	–	–12,5
Utgående eget kapital 2015-12-31	1,1	0,0	17,3	16,7	35,1

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

Moderbolagets kassaflödesanalys

MSEK	Not	2015-01-01 2015-12-31	2014-01-01 2014-12-31
Den löpande verksamheten			
Resultat före skatt		20,2	15,5
Justering för poster som inte ingår i kassaflödet	24	-9,3	-10,2
Betald inkomstskatt		-0,1	1,2
Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändring av rörelsekapital		10,8	6,5
Kassaflöde från förändringar i rörelsekapital			
Ökning (-)/Minskning (+) av rörelsefordringar		2,9	-4,1
Ökning (+)/Minskning (-) av rörelseskulder		4,9	5,3
Kassaflöde från förändringar i rörelsekapital		7,8	1,2
Kassaflöde från den löpande verksamheten		18,6	7,7
Investeringsverksamheten			
Investeringar i materiella anläggningstillgångar		-0,2	-
Förvärv av dotterföretag		-	-0,1
Försäljning av dotterföretag		0,1	0,1
Kassaflöde från investeringsverksamheten		-0,1	0,0
Finansieringsverksamheten			
Utbetald utdelning till moderbolagets aktieägare		-12,5	-17,0
Banklån		-18,0	18,0
Återköp från innehav utan bestämmande inflytande		-7,0	-12,9
Kassaflöde från finansieringsverksamheten		-37,5	-11,9
Årets kassaflöde		-19,0	-4,2
Likvida medel vid årets början		28,9	33,1
Likvida medel vid årets slut		9,9	28,9
Förändring likvida medel		-19,0	-4,2

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

Notförteckning

NOT

1.	Allmän information	51
2.	Väsentliga redovisningsprinciper	51
3.	Intäkternas fördelning	53
4.	Segmentsrapportering	53
5.	Leasingavgifter avseende operationell leasing	54
6.	Arvode och kostnadsersättningar till revisorer	54
7.	Anställda, personalkostnader och ledande befattningshavares ersättningar	55
8.	Finansnetto	56
9.	Bokslutsdispositioner	56
10.	Skatter	56
11.	Resultat per aktie	56
12.	Goodwill	57
13.	Inventarier	57
14.	Andelar i koncernföretag	57
15.	Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	58
16.	Likvida medel	58
17.	Eget kapital	58
18.	Obeskattade reserver	59
19.	Långfristiga skulder till koncernföretag	59
20.	Banklån	59
21.	Övriga skulder	59
22.	Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	59
23.	Ställda säkerheter och eventalförpliktelser	59
24.	Specifikationer till kassaflödesanalys	59
25.	Finansiella risker och riskhantering	59
26.	Närstående	60
27.	Väsentliga händelser efter balansdagen	60
28.	Viktiga uppskattningar och bedömningar	60

Noter

NOT 1. Allmän information

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

Koncernredovisningen för år 2015 består av moderbolaget och dess dotterföretag, tillsammans benämnd koncernen.

Årsredovisningen och koncernredovisningen har godkänts för utfärdande av styrelsen den 8 april 2016.

NOT 2 Väsentliga redovisningsprinciper

Överensstämmelse med normgivning och lag

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

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

Värderingsgrunder tillämpade vid upprättandet av de finansiella rapporterna och klassificering

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

Funktionell valuta och rapporteringsvaluta

Moderbolagets funktionella valuta är svenska kronor som även utgör rapporteringsvalutan för moderbolaget och för koncernen. Det innebär att de finansiella rapporterna presenteras i svenska kronor.

Bedömningar och uppskattningar i de finansiella rapporterna

Att upprätta de finansiella rapporterna i enlighet med IFRS kräver att företagsledningen gör bedömningar och uppskattningar samt gör antaganden som påverkar tillämpningen av redovisningsprinciperna och de redovisade beloppen av tillgångar, skulder, intäkter och kostnader. Verkliga utfallet kan avvika från dessa uppskattningar och bedömningar. En beskrivning av viktiga uppskattningar och bedömningar finns i not 28.

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

Koncernens redovisningsprinciper

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

Ändrade redovisningsprinciper

Inga nya eller omarbetade IFRS som trätt i kraft under 2015 har någon effekt på koncernens redovisning eller upplysningskrav.

Nya och ändrade IFRS och tolkningar som ännu inte börjat tillämpas

Ett antal nya eller ändrade standarder och tolkningsuttalanden träder ikraft först under kommande räkenskapsår eller senare och har inte förtdistillämpats vid upprättandet av dessa finansiella rapporter.

Nyheter eller ändringar med framtida tillämpning planeras inte att förtdistillämpas. I den mån nya eller ändrade standarder och tolkningsuttalanden inte beskrivs nedan har en bedömning gjorts att dessa inte har någon effekt på de finansiella rapporterna.

IFRS 9 Finansiella instrument

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

IFRS 15 "Revenue from Contracts with Customers"

IFRS 15 Revenue from Contracts with Customers är den nya intäktsstandard som ska tillämpas för räkenskapsår som inleds den 1 januari 2018. IFRS 15 ersätter IAS 18 Intäkter och IAS 11 Entreprenadavtal samt därtill hörande tolkningsuttalanden.

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

IFRS 15 innehåller väsentligt utökade upplysningskrav. Upplysningarna syftar till att förse användaren av de finansiella rapporterna med användbar information om intäktslag, belopp, regleringstidpunkter, osäkerheter kopplade till intäktsredovisning samt kassaflöden som härrör från kundkontrakt.

Koncernen har ännu inte utvärderat effekten av införandet av standarden. IFRS 15 kommer att innebära utökade upplysningar avseende intäkter.

IFRS 16 "Leases"

Den 13 januari 2016 publicerade IASB en ny leasingstandard som kommer att ersätta IAS 17 Leasingavtal samt tillhörande tolkningar IFRIC 4, SIC-15 och SIC-27. Standarden kräver att tillgångar och skulder hänförliga till alla leasingavtal, med några undantag, redovisas i balansräkningen. Standarden är tillämplig för räkenskapsår som påbörjas den 1 januari 2019 eller senare. Förtida tillämpning är tillåten givet att IFRS 15 tillämpas i förtid från samma tidpunkt (ej antagen av EU).

Segmentsrapportering

Ett rörelsesegment är en del av koncernen som bedriver verksamhet från vilken den kan generera intäkter och ådrar sig kostnader och för vilka det finns fristående finansiell information tillgänglig. Ett rörelsesegments resultat följs vidare upp av företagets högste verkställande beslutsfattare för att utvärdera resultatet samt för att kunna allokera resurser till rörelsesegmentet. Se not 4 för ytterligare beskrivning av indelningen och presentationen av rörelsesegment.

Koncernredovisning

Dotterföretag

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

Förvärvsmetoden används för redovisning av koncernens rörelseförvärv. Köpeskillingen för förvärvet av ett dotterföretag utgörs av verkligt värde på överlätna tillgångar, skulder och de aktier som emitterats av koncernen. Villkorad köpeskillning redovisas till verkligt

värde vid förvärvstidpunkten. I de fall den villkorade köpeskillingen är klassificerad som egetkapitalinstrument, görs ingen omvärdering och reglering görs inom eget kapital. För övriga villkorade köpeskillingar omvärderas dessa vid varje rapporttidpunkt och förändringen redovisas i årets resultat.

Förvärvsrelaterade utgifter kostnadsförs när de uppstår. Identifierbara förvärvade tillgångar och övertagna skulder i ett rörelseförvärv, värderas inledningsvis till verkligt värde på förvärvsdagen. För varje förvärv avgör koncernen om innehav utan bestämmande inflytande i det förvärvade företaget redovisas till verkligt värde eller till innehavets proportionella andel av det förvärvade företagens nettotillgångar.

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

Transaktioner som elimineras vid konsolidering

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

Transaktioner med innehav utan bestämmande inflytande

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

Intäkter

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

Försäljning av tjänster på löpande räkning

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

Försäljning av tjänster till fast pris

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

Leasing

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

Finansiella intäkter och kostnader

Finansiella intäkter består av ränteutgifter på investerade medel. Finansiella kostnader består av räntekostnader på lån och utnyttjad checkräkningskredit. Låneutgifter redovisas i resultatet med tillämpning av effektivräntemetoden.

Skatter

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

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

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

Finansiella instrument

En finansiell tillgång eller finansiell skuld tas upp i koncernens balansräkning när bolaget blir part enligt instrumentets avtalsmässiga villkor. Kundfordringar tas bort från koncernens balansräkning när rättigheterna i avtalet realiserats, förfaller eller bolaget förlorar kontrollen över dem. En finansiell skuld tas bort från koncernens balansräkning när förpliktelsen i avtalet fullgjorts.

Lånefordringar och kundfordringar

Lånefordringar och kundfordringar är finansiella tillgångar som inte är derivat, som har fastställda eller fastställbara betalningar och som inte är noterade på en aktiv marknad. Dessa tillgångar värderas till upplupet anskaffningsvärde. Upplupet anskaffningsvärde bestäms utifrån den effektivränta som beräknades vid anskaffningstidpunkten. Kundfordringar redovisas till det belopp som beräknas inflyta, dvs. efter avdrag för osäkra fordringar.

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

Övriga skulder

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

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

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

Beräkning av verkligt värde

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

Materiella anläggningstillgångar

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

Avskrivningsprinciper

Avskrivning sker linjärt över tillgångens beräknade nyttjandeperiod. Beräknade nyttjandeperioder:
Inventarier och datorer 3–5 år

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 är begränsad till de avgifter företaget åtagit sig att betala. Den anställdes pension beror på storleken av de avgifter som bolaget betalar till ett försäkringsbolag och den kapitalavkastning som avgifterna ger. Följaktligen är det den anställde som bär den aktuariella risken (att ersättningen blir lägre än förväntad) 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 rapporteringsrekommendation RFR 2 Redovisning för juridisk person. Även utgivna uttalanden från Rådet för finansiell rapportering gällande noterade företag tillämpas. RFR 2 innebär att moderbolaget i årsredovisningen för den juridiska personen ska tillämpa samtliga av EU antagna IFRS och uttalanden så långt detta är möjligt inom ramen för årsredovisningslagen, tryggandelagen och med hänsyn till sambandet mellan redovisning och beskattning. Rekommendationen anger vilka undantag från och tillägg till IFRS som ska 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 samt eget kapital.

Dotterföretag

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

Anteciperade utdelningar

Anteciperad utdelning från 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 skatteskuld.

Koncernbidrag och aktieägartillskott

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

NOT 3. Intäkternas fördelning

Intäkterna avser i sin helhet tjänsteuppdrag.

NOT 4. Segmentsrapportering

Företagsledningen har fastställt rörelsesegmenten baserat på den information som behandlas av den högste verkställande chefsfattaren (koncernchefen). Verksamheten bedöms utifrån ett geografiskt perspektiv med indelning på var verksamheten finns, Stockholm, Öresund och Väst. Inom segment övrigt redovisas affärsverksamhet som inte ingår i befintliga segment och som inte uppfyller de kvantitativa gränsvärden som krävs för att särredovisas som eget segment enligt IFRS 8. Här ingår verksamhet i Norge som utvecklades under andra kvartalet 2015. De rörelsesegment för vilka information ska lämnas erhåller sin intäkt från konsulttjänster. Rörelsesegmenten bedöms på rörelseresultat där moderbolagskostnader, i den utsträckning det går att fördela, belastar respektive rörelsesegment. Finansiella intäkter och kostnader fördelas inte ut på rörelsesegment.

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

Intäkterna i segmenten består i allt väsentligt av konsultuppdrag och är likartade.

Koncernens rörelsesegment

	Stockholm		Öresund		Väst		Övrigt		Koncernen	
	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014
MSEK										
Nettoomsättning från externa kunder	368,2	361,6	19,0	31,1	32,6	15,8	3,1	1,9	422,9	410,4
Total nettoomsättning	368,2	361,6	19,0	31,1	32,6	15,8	3,1	1,9	422,9	410,4
Köpta tjänster	-7,6	-5,1	0,0	-0,1	0,0	-0,1	0,0	0,0	-7,6	-5,3
Övriga externa kostnader	-28,0	-28,9	-3,4	-4,9	-5,2	-2,8	-1,2	-1,1	-37,8	-37,7
Personalkostnader	-300,6	-298,9	-15,1	-23,7	-22,8	-12,8	-5,4	-4,2	-343,9	-339,6
Av- och nedskrivningar av materiella anläggningstillgångar	-0,8	-0,8	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	-0,8	-0,8
Rörelseresultat	31,2	27,9	0,5	2,4	4,6	0,1	-3,5	-3,4	32,8	27,0
Finansiella intäkter									0,1	0,2
Finansiella kostnader									-0,4	-0,6
Finansnetto									-0,3	-0,4
Resultat efter finansiella poster									32,5	26,6
Skatt									-9,3	-6,8
Årets resultat									23,2	19,8
Övriga upplysningar										
Investeringar i anläggningstillgångar	0,2	0,0	-	-	-	-	-	0,2	0,2	0,2

Samtliga anläggningstillgångar i koncernen finns i Sverige.

Geografiska områden

Intäkter från externa kunder

Koncernen	2015	2014
Sverige	409,1	398,0
Danmark	10,3	8,8
Norge	3,0	2,0
Tyskland	-	1,6
Tjeckien	0,5	-
Totalt	422,9	410,4

NOT 5. Leasingavgifter avseende operationell leasing

	Koncernen		Moderbolaget	
	2015	2014	2015	2014
Leasingkostnader	13,4	14,1	8,8	8,8

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

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

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

	Koncernen		Moderbolaget	
	2015	2014	2015	2014
Förfaller till betalning inom ett år	10,9	11,2	8,1	7,8
Förfaller till betalning senare än ett år men inom fem år	7,8	10,4	5,9	5,8
Summa	18,7	21,6	14,0	13,6

NOT 6. Arvode och kostnadsersättningar till revisorer

	Koncernen		Moderbolaget	
	2015	2014	2015	2014
KPMG AB				
Revisionsuppdrag	0,3	0,3	0,3	0,3
Skatterådgivning	0,1	0,1	0,1	0,1
Övriga uppdrag	0,0	0,1	0,0	0,1
Totalt	0,4	0,5	0,4	0,5

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

NOT 7. Anställda, personalkostnader och ledande befattningshavares ersättningar

7.1 Kostnader för ersättningar till anställda i koncernen

	2015	2014
Löner och ersättningar m m	228,6	226,1
Pensionskostnader	27,8	28,6
Sociala avgifter	79,8	78,5
Totalt	336,2	333,2

7.2 Medelantalet anställda

	2015	varav män ¹	2014	varav män ¹
Moderbolaget (Sverige)	108	75%	95	71%
Dotterföretag (Sverige)	245	72%	265	75%
Dotterföretag (Norge)	–	–	4	75%
Koncernen totalt	353	73%	364	74%

¹ Andel män beräknas vid årets utgång.

7.3 Könsfördelning i företagsledningen i moderbolaget

	2015-12-31	2014-12-31
Andel kvinnor		
Styrelsen	40%	60%
Övriga ledande befattningshavare	33%	25%

Ledande befattningshavare i moderbolaget är samma som för koncernen.

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

	2015			2014		
	Ledande befattningshavare (10 personer) ¹	Övriga anställda	Totalt	Ledande befattningshavare (9 personer) ¹	Övriga anställda	Totalt
Löner och andra ersättningar	13,1	62,8	75,9	13,2	51,9	65,1
Sociala kostnader	7,3	29,8	37,1	7,3	24,9	32,2
varav pensionskostnader	2,7	7,7	10,4	2,7	6,8	9,5

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

7.5 Löner och andra ersättningar till ledande befattningshavare i moderbolaget

KSEK 2015	Lön, styrelse- arvode	Pensions- kostnad	Total	KSEK 2014	Lön, styrelse- arvode	Pensions- kostnad	Total
Styrelsens ordförande – Anna Söderblom	300	–	300	Styrelsens ordförande – Anna Söderblom	290	–	290
Styrelseledamot – Katarina Bonde	140	–	140	Styrelseledamot – Katarina Bonde	135	–	135
Styrelseledamot – Lars Erik Eriksson	140	–	140	Styrelseledamot – Lars Erik Eriksson	135	–	135
Styrelseledamot – Lennart Pihl	140	–	140	Styrelseledamot – Gunnel Tolfes	135	–	135
Styrelseledamot – Johan Ekésiö ¹⁾	76	–	76	Verkställande direktör – Jan Rosenholm ²⁾	4 148	965	5 113
Verkställande direktör – Jonas Bergh ²⁾	3 623	755	4 378	Andra ledande befattningshavare (8 personer) ^{3),4),5)}	8 395	1 688	10 083
Andra ledande befattningshavare (9 personer) ^{3),4)}	8 654	1 972	10 626	Ersättning från moderbolaget	7 285	1 436	8 721
Ersättning från moderbolaget	7 863	1 741	9 604	Ersättning från dotterföretag	1 110	252	1 362
Ersättning från dotterföretag	791	231	1 022	Totalt	13 238	2 653	15 891
Totalt	13 073	2 727	15 800	Ersättning från moderbolaget	12 128	2 401	14 529
Ersättning från moderbolaget	12 282	2 496	14 778	Ersättning från dotterföretag	1 110	252	1 362
Ersättning från dotterföretag	791	231	1 022				

¹⁾ Johan Ekésiö är tillförordnad verkställande direktör och har arbetat på konsultbasis november – december 2015. För information om ersättningar, se not 26 Närliggande.

²⁾ Lön och pension för avgående verkställande direktör som kostnadsförts 2015 men utbetalas under 2016 ingår med 2,5 MSEK. Lön, pension och avgångsvederlag för avgående verkställande direktör som kostnadsförts 2014 men utbetalas under 2015 ingår med 2,4 MSEK. Under 2015 utgick rörlig ersättning med 269 (278) KSEK.

³⁾ Antal andra ledande befattningshavare var vid årets utgång 8 (7) personer. I kostnaden för andra ledande befattningshavare ingår 1 384 (1 855) KSEK motsvarande grundlön till 1 (2) ledande befattningshavare som per den 31 december 2015 inte längre var operativt verksam inom Avega Group. En ledande befattningshavare tillträdde 1 november 2015 och endast två månaders ersättning för denne ingår i beloppet.

⁴⁾ Under 2015 utgick rörlig ersättning med 904 (1 513) KSEK.

⁵⁾ En ledande befattningshavare har arbetat på konsultbasis under 2014. För information om ersättningar, se not 26 Närliggande. Fr o m 2014-12-31 är den ledande befattningshavaren anställd i Avega Group.

7.6 Ledande befattningshavares avgångsvederlag och optionsprogram

Avgångsvederlag

För avgående VD var uppsägningstiden från bolagets sida 12 månader och från verkställande direktörens sida 6 månader. För avgående VD utgick inget avgångsvederlag. Mellan bolaget och övriga ledande befattningshavare gäller en ömsesidig uppsägningstid om 6 månader.

Optionsprogram

I maj 2013 beslutades att inrätta ett optionsprogram om totalt 566 266 teckningsoptioner i syfte att behålla och rekrytera kompetenta och engagerade medarbetare. Vid fullt utnyttjande av samtliga teckningsoptioner kommer Bolagets aktiekapital att öka med totalt högst 56 626,60 kronor fördelat på 566 266 aktier, var och en med ett kvotvärde om 0,10 SEK motsvarande en utspädningseffekt om maximalt 4,8 procent (2,4 procent per delprogram). Optionsprogrammet är uppdelat på två delprogram om 283 133 optioner var.

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

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

Skulle teckningsoptionsinnehavaren sluta sin anställning innan avtalstidens slut får teckningsoptionsinnehavaren behålla teckningsoptionerna.

Utfärdade köptioner har inte medfört någon utspädningseffekt per 31 december 2015. Aktiekursen per 30 december 2015 uppgick till 22,60 SEK.

NOT 8. Finansnetto

Koncernen	2015	2014
Ränteintäkter	0,1	0,2
Finansiella intäkter	0,1	0,2
Räntekostnader	-0,4	-0,6
Finansiella kostnader	-0,4	-0,6
Finansnetto	-0,3	-0,4
Moderbolaget		
Anteiciperad utdelning	14,7	21,3
Nedskrivningar	-8,2	-6,5
Resultat från andelar i koncernföretag	6,5	14,8
Ränteintäkter koncernföretag	0,1	0,3
Ränteintäkter övriga	0,1	0,2
Finansiella intäkter	0,2	0,5
Räntekostnader koncernföretag	0,0	0,0
Räntekostnader övriga	-0,3	-0,5
Finansiella kostnader	-0,3	-0,5
Finansnetto	6,4	14,8

NOT 9. Bokslutsdispositioner

	Moderbolaget	
	2015	2014
Återföring överavskrivningar	0,2	0,1
Koncernbidrag	5,8	-1,3
Totalt	6,0	-1,2

NOT 10. Skatter

Redovisat i rapporten över totalresultat

	Koncernen		Moderbolaget	
	2015	2014	2015	2014
Aktuell skattekostnad	-9,3	-6,8	-3,5	-0,4
Totalt redovisad skattekostnad	-9,3	-6,8	-3,5	-0,4

Avstämning av effektiv skatt

	Koncernen		Moderbolaget	
	2015	2014	2015	2014
Redovisat resultat före skatt	32,5	26,6	20,2	15,5
Skatt enligt gällande skattesats för moderbolaget (22%)	-7,2	-5,9	-4,4	-3,4
<i>Skatteeffekt av</i>				
Ökning/Minskning av underskottsavdrag utan motsvarande aktivering av uppskjuten skatt	-1,1	-0,2	-	-
Ej skattepliktiga intäkter	0,0	0,0	0,0	0,0
Ej avdragsgilla kostnader ¹⁾	-1,0	-0,7	-2,3	-1,7
Anteiciperad utdelning	-	-	3,2	4,7
Redovisad effektiv skatt	-9,3	-6,8	-3,5	-0,4

¹⁾ Moderbolaget har gjort nedskrivningar på aktier i dotterbolag vilket påverkar ej avdragsgilla kostnader

Redovisat i balansräkningen

	Koncernen	
	2015-12-31	2014-12-31
Uppskjutna skatteskulder		
Materiella anläggningstillgångar	0,0	0,1
Totalt	0,0	0,1

Ej redovisade uppskjutna skattefordringar

Outnyttjade underskottsavdrag för vilka uppskjutna skattefordringar inte har redovisats i resultat- och balansräkningarna:

Koncernen, Sverige	2015-12-31	2014-12-31
Skattemässiga underskott	5,5	3,8
Potentiell skatteförmån, 22%	1,2	0,8
Koncernen, Norge		
Skattemässiga underskott	7,0	3,4
Potentiell skatteförmån, 27%	1,9	0,9

Samtliga underskott har obegränsad nyttjandetid.

NOT 11. Resultat per aktie

	Före utspädning		Efter utspädning	
	2015	2014	2015	2014
Årets resultat hänförligt till moderbolaget, MSEK	18,4	14,7	18,4	14,7
Genomsnittligt antal aktier	11 325 350	11 325 350	11 325 350	11 325 350
Resultat per aktie, SEK	1,62	1,29	1,62	1,29

NOT 12. Goodwill

Ackumulerade anskaffningsvärden	Koncernen	
	2015-12-31	2014-12-31
Ingående redovisat värde	0,6	0,6
Utgående redovisat värde	0,6	0,6

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

NOT 13. Inventarier

Ackumulerade anskaffningsvärden	Koncernen		Moderbolaget	
	2015-12-31	2014-12-31	2015-12-31	2014-12-31
Ingående balans	8,4	8,2	8,0	8,0
Årets anskaffningar	0,2	0,2	0,2	0,0
Utgående balans	8,6	8,4	8,2	8,0
Akkumulerade avskrivningar				
Ingående balans	-7,2	-6,3	-7,0	-6,3
Årets av- och nedskrivningar	-0,8	-0,8	-0,6	-0,7
Utgående balans	-8,0	-7,2	-7,6	-7,0
Ingående redovisat värde	1,2	1,9	1,0	1,7
Utgående redovisat värde	0,7	1,2	0,6	1,0

NOT 14. Andelar i koncernföretag

Specifikation av moderbolagets direkta innehav av andelar i dotterföretag

Dotterföretag / Organisationsnummer	Antal andelar	Kapitalandel %	Redovisat värde, KSEK	
			2015-12-31	2014-12-31
Avega Affero AB, 556808-3892	100 000	100	2 290	2 290
Avega Amplo AB, 556940-2687	400	80	40	40
Avega Aqilo AB, 556798-0973	100 000	100	803	803
Avega Assimi AB, 556940-2786	500	100	50	50
Avega Catalyst AB, 556756-1286 ¹⁾	901	90,1	90	90
Avega Dinamiko AB, 556919-4755	80 000	80	80	80
Avega Effectus AB, 556990-3536	380	76	38	38
Avega Intressenter AB, 556919-4557	50 000	100	50	50
Avega Kipeo AB, 556732-6680	994 500	99,45	16 356	16 221
Avega Kite AB, 556752-0951	1 000 000	100	100	100
Avega Mare AB, 556732-6300	1 000	100	100	100
Avega Miundo AB, 556764-2359	1 000	100	100	100
Avega Primero AB, 556661-3864	10 000	100	710	710
Avega Nadir AB, 556855-6640	1 000	100	210	210
Avega Nevo AB, 556624-1583	1 000	100	80	80
Avega Norge AS, 913 503 120	100 001	100	109	76
Avega Nyota AB, 556940-2679	500	100	40	40
Avega Princip AB, 556808-3900	100 000	100	100	90
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 Senso AB, 556661-2213	1 000	100	100	100
Avega Scire AB, 556855-6632	800	80	870	870
Bolag sålda för likvidation under 2015			-	400
Totalt			22 551	22 773

¹⁾ Namnändrat från Avega Väst AB.

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

Kapitalandel överensstämmer med rösträttsandel.

Andelar i koncernföretag, MSEK

	Moderbolaget	
	2015-12-31	2014-12-31
Ingående anskaffningsvärde	22,8	5,8
Aktieägartillskott	2,3	6,1
Nedskrivning aktier i dotterbolag	-4,4	-6,4
Under året avyttrade bolag	-0,4	-0,4
Under året nystartade bolag samt förvärv från innehav utan bestämmande inflytande	2,3	17,7
Utgående anskaffningsvärde	22,6	22,8
Redovisat värde den 31 december	22,6	22,8

Under 2015 har Avega Group AB lämnat aktieägartillskott till Avega Dinamiko AB och Avega Nevo AB.

I Avega Princip AB förvärvades resterande 9,9 procent, i Avega Nevo AB och Avega Nyota AB förvärvades resterande 20 procent under året.

Nedskrivningsprövning resulterade i nedskrivning av Avega Dinamiko AB (förlusttäckning), Avega Nevo AB, Avega Nyota AB och Avega Princip AB (vilande verksamhet). Ingen goodwill eller andra övervärden finns hänförliga till dessa dotterbolag.

Dotterbolagen Avega Centro AB, Avega Enzo AB, Avega Ageva AB och Avega Strategy AB har under 2015 avyttrats för likvidation. Samtliga bolag var vilande vid avyttringen.

Finansiell information i sammandrag avseende dotterföretag med väsentliga innehavare utan bestämmande inflytande

Avega Group tillämpar en incitamentsmodell där nyckelpersoner kan erbjudas delägande i koncernens dotterbolag. Modellen är del av en strategi att attrahera entreprenöriella personer som utvecklar nya marknadserbjudanden inom koncernen. Avega Group har genom aktieägaravtal möjlighet att förvärva samtliga aktier från övriga delägare vid vissa tidpunkter och då förutsättningarna i avtalet uppfyllts. Samtliga dotterbolag med innehav utan bestämmande inflytande har hembudsklausul i bolagsordningen. Under 2015 förvärvades andelar i Avega Kipeo AB, Avega Princip AB, Avega Nevo AB, Avega Nyota AB och Avega Norge AS.

Det totala ägandet för innehavare utan bestämmande inflytande uppgår till 4,8 MSEK av vilka 2,9 MSEK härrör från Avega Qurio AB.

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

Sammandragen information från balansräkningen, MSEK

	2015-12-31	2014-12-31
Omsättningstillgångar	19,1	17,6
Summa tillgångar	19,1	17,6
Kortfristiga skulder	10,9	9,5
Summa skulder	10,9	9,5
Nettotillgångar	8,2	8,1

Sammandragen information om resultatet och totalresultat, MSEK

	2015	2014
Intäkter	72,0	66,7
Årets resultat	8,1	8,0
Summa totalresultat	8,1	8,0
Summa totalresultat hänförligt till innehavare utan bestämmande inflytande	2,9	2,9
Utbetald utdelning till innehav utan bestämmande inflytande	2,9	2,1

Kassaflödesanalys i sammandrag, MSEK

	2015	2014
Kassaflöde från den löpande verksamheten	9,0	6,6
Kassaflöde från finansieringsverksamheten	-8,0	-5,9
Förändring av likvida medel	1,0	0,7
Likvida medel vid årets början	10,4	9,7
Likvida medel vid årets slut	11,4	10,4

NOT 15. Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter

	Koncernen		Moderbolaget	
	2015-12-31	2014-12-31	2015-12-31	2014-12-31
Förutbetald hyra	1,9	1,9	1,8	1,8
Förutbetalda pensionsförsäkringar	2,5	2,6	1,0	0,9
Upplupna intäkter	1,4	0,6	1,4	0,6
Övriga förutbetalda kostnader	2,4	2,9	1,6	2,0
Totalt	8,2	8,0	5,8	5,3

NOT 16. Likvida medel

	Koncernen	
	2015-12-31	2014-12-31
Kassa och banktillgodohavanden	10,0	29,4
Totalt	10,0	29,4

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

Checkräkningskrediten återgick till 30 MSEK den 1 januari 2016.

NOT 17. Eget kapital

Aktiekapital

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

Aktierna är fördelade på 1 866 670 aktier av serie A som ger rätt till tio röster per aktie och 9 458 680 aktier av serie B som ger rätt till en röst per aktie.

Alla aktier medför lika rätt till andel i Avega Groups nettotillgångar och resultat. A-aktierna omfattas enligt bolagsordningen av ett hembudsförbehåll.

Utdelning

Efter balansdagen har styrelsen föreslagit en utdelning om 1,10 (1,10) SEK per aktie. Utdelningen blir föremål för behandling på årsstämman den 10 maj 2016.

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	
	2015-12-31	2014-12-31
Ackumulerade avskrivningar utöver plan:		
<i>Inventarier</i>		
Ingående balans	0,2	0,3
Årets återföring avskrivningar utöver plan	-0,2	-0,1
Utgående redovisat värde	-	0,2

NOT 19. Långfristiga skulder till koncernföretag

	Moderbolaget	
	2015-12-31	2014-12-31
Skuld till dotterbolag inom den skatterättsliga kommissionen	0,5	0,8
Totalt	0,5	0,8

Avega Group AB ingår i skatterättslig kommission med och har en långfristig skuld till följande dotterbolag: Avega Miundo AB, Avega Primero AB, Avega Senso AB, Avega Kite AB. Under 2015 har de vilande dotterbolagen Avega Centro AB och Avega Enzo AB lämnat kommissionen samt avyttrats för likvidation.

NOT 20. Banklån

	Koncernen		Moderbolaget	
	2015-12-31	2014-12-31	2015-12-31	2014-12-31
Banklån	-	18,0	-	18,0
Totalt	-	18,0	-	18,0

Banklånen löpte med en rörlig ränta och amorterades i sin helhet under första kvartalet år 2015.

NOT 21. Övriga skulder

	Koncernen		Moderbolaget	
	2015-12-31	2014-12-31	2015-12-31	2014-12-31
Moms	14,2	19,5	2,0	5,0
Rörlig lön	19,2	18,3	5,0	3,6
Personalskatt	5,6	6,0	1,9	1,7
Övrigt	0,9	6,3	0,5	5,6
Totalt	39,9	50,1	9,4	15,9

NOT 22. Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter

	Koncernen		Moderbolaget	
	2015-12-31	2014-12-31	2015-12-31	2014-12-31
Upplupen semesterlön	8,6	9,2	2,6	2,3
Upplupna sociala avgifter	5,4	5,7	1,9	1,6
Upplupen särskild löneskatt	6,7	7,0	2,5	2,2
Förutbetalda intäkter	0,5	2,2	0,5	2,2
Övrigt	5,7	4,5	5,0	3,9
Totalt	26,9	28,6	12,5	12,2

NOT 23. Ställda säkerheter och eventalförpliktelser

	Koncernen		Moderbolaget	
	2015-12-31	2014-12-31	2015-12-31	2014-12-31
Företagsinteckningar	40,0	30,0	40,0	30,0
Andra ställda säkerheter	-	0,0	-	19,0

Företagsinteckningar om 40,0 (30,0) MSEK har ställts som säkerhet för checkräkningskredit.

Som säkerhet för banklån pantförskrevs under 2014 aktier i dotterbolag till ett redovisat värde av 19 MSEK i moderbolaget.

NOT 24. Specifikationer till kassaflödesanalys

Justeringar för poster som inte ingår i kassaflödet

	Koncernen		Moderbolaget	
	2015	2014	2015	2014
Av- och nedskrivningar	0,8	0,8	8,6	7,2
Koncernbidrag	-	-	-5,8	1,3
Reserv för engångskostnader	2,5	2,4	2,5	2,4
Anteciperad utdelning	-	-	-14,7	-21,3
Övrigt	0,0	0,3	0,1	0,2
Totalt	3,3	3,5	-9,3	-10,2

NOT 25. Finansiella risker och riskhantering

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

Finansierings- och likviditetsrisk

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

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

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

Kreditrisk

Bolagets kundfordringar är förknippade med kreditrisk. Den allra största delen av Avega Groups uppdrag faktureras månadsvis på löpande räkning. För att säkerställa betalning från kund genomförs alltid en sund och affärsmässig kreditbedömning på alla nya kunder som klassas som små och medelstora företag. Storleken på respektive kunds kreditrisk bedöms individuellt. För att få en effektiv risk-spridning är målsättningen att ingen enskild kund skall svara för mer än 10 procent av omsättningen och att kunderna skall finnas i olika branscher. Under 2015 var det en kund som stod för 81,6 MSEK av omsättningen inom segment Stockholm vilket motsvarar 19 procent. De tio största kunderna står för 57 (55) procent av kundfordringarna.

Historiskt har koncernen haft mycket låga kostnader för kund-förluster och någon reserv för osäkra kundfordringar per balansdagen 2015-12-31 har inte bedömts nödvändig.

Åldersanalys, kundfordringar

Redovisat värde ej nedskr. fordringar	2015-12-31	2014-12-31
Ej förfallna	60,2	65,0
Förfallna 0–30 dgr	10,3	9,1
Förfallna 30–90 dgr	0,0	0,6
Totalt	70,5	74,7

Marknadsrisk

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

Ränterisk

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

Koncernen har ej några räntebärande skulder per den 31 december 2015. Per den 31 december 2014 fanns ett kortfristigt banklån om 18,0 MSEK som upptogs i september 2014 i samband med förvärv av andelar från innehav utan bestämmande inflytande. Lånet löpte till rörlig ränta och amorterades i sin helhet under första kvartalet 2015.

Valutarisk

Koncernens transaktionsexponering är minimal, då verksamheten bedrivs i Sverige. Avega Group har ett dotterbolag i Norge som från och med andra halvan av 2015 är vilande och har marginell betydelse för valutarisken.

Kapitalrisk

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

25 procent. Vid utgången av 2015 uppgick soliditeten till 22,2 (13,6) procent. Den låga soliditeten förklaras till stor del av redovisningsmässiga effekter av några större utköp av andelar från innehav utan bestämmande inflytande under 2014.

För att upprätthålla eller justera kapitalstrukturen kan Avega Group förändra den utdelning som betalas till aktieägarna, återbetala kapital till aktieägarna, utfärda nya aktier, återköpa egna aktier eller sälja tillgångar för att betala skulder.

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

NOT 26. Närstående

Närståenderelationer

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

Av moderbolagets fakturerade försäljning utgjorde 44 (47) MSEK, vilket motsvarar 9,5 (10,3) procent, försäljning till koncernföretag. Av moderbolagets inköp kom 307 (322) MSEK, eller 97,6 (98,2) procent från koncernföretag.

Samtliga transaktioner sker på marknadsmässiga villkor.

För resultateffekter från koncernföretag, se not 8 Finansnetto.

Transaktioner med ledande befattningshavare

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

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

Tillförordnad VD har arbetat på konsultbasis under november–december 2015. Konsultarvode har utgått med 293 KSEK.

En ledande befattningshavare arbetade på konsultbasis under 2014. Konsultarvode utgick med 1 092 KSEK.

NOT 27. Väsentliga händelser efter balansdagen

Inga väsentliga händelser finns att rapportera.

NOT 28. Viktiga uppskattningar och bedömningar

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

Företagsledningen tillsammans med revisionsutskottet bedömer att några väsentliga osäkerhetskällor i uppskattningar av tillgångar eller skulders värde ej föreligger.

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

Intygande

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

respektive koncernredovisningen ger en rättvisande bild av moderbolagets och koncernens ställning och resultat. Förvaltningsberättelsen för moderbolaget respektive koncernen ger en rättvisande översikt över utvecklingen av moderbolagets och koncernens verksamhet, ställning och resultat

samt beskriver väsentliga risker och osäkerhetsfaktorer som moderbolaget och de företag som ingår i koncernen står inför.

Koncernens resultat- och balansräkning och moderbolagets resultat- och balansräkning blir föremål för fastställelse på årsstämman den 10 maj 2016.

Stockholm den 8 april 2016

Anna Söderblom
Styrelseordförande

Katarina G Bonde
Styrelseledamot

Johan Ekésiö
Styrelseledamot
tf. Verkställande direktör

Lars-Erik Eriksson
Styrelseledamot

Lennart Pihl
Styrelseledamot

Vår revisionsberättelse har lämnats den 8 april 2016.

KPMG AB

Mattias Johansson
Auktoriserad revisor

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 2015 med undantag för bolagsstyrningsrapporten på sidorna 32–35. Bolagets årsredovisning och koncernredovisning ingår i den tryckta versionen av detta dokument på sidorna 36–61.

Styrelsens och verkställande direktörens ansvar för årsredovisningen och koncernredovisningen

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

Revisorns ansvar

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

En revision innefattar att genom olika åtgärder inhämta revisionsbevis om belopp och annan information i årsredovisningen och koncernredovisningen. Revisorn väljer vilka åtgärder som ska utföras, bland annat genom att bedöma riskerna för väsentliga felaktigheter i årsredovisningen och koncernredovisningen, vare sig dessa beror på oegentligheter eller på fel. Vid denna riskbedömning beaktar revisorn de delar av den interna kontrollen som är relevanta för hur bolaget upprättar årsredovisningen och koncernredovisningen för att ge en rättvisande bild i syfte att utforma granskningsåtgärder som är ändamålsenliga med hänsyn till omständigheterna, men inte i syfte att göra ett uttalande om effektiviteten i bolagets

interna kontroll. En revision innefattar också en utvärdering av ändamålsenligheten i de redovisningsprinciper som har använts och av rimligheten i styrelsens och verkställande direktörens uppskattningar i redovisningen, liksom en utvärdering av den övergripande presentationen i årsredovisningen och koncernredovisningen.

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

Uttalanden

Enligt vår uppfattning har årsredovisningen upprättats i enlighet med årsredovisningslagen och ger en i alla väsentliga avseenden rättvisande bild av moderbolagets finansiella ställning per den 31 december 2015 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 2015 och av dess finansiella resultat och kassaflöden för året enligt International Financial Reporting Standards, såsom

de antagits av EU, och enligt årsredovisningslagen. Våra uttalanden omfattar inte bolagsstyrningsrapporten på sidorna 32–35. Förvaltningsberättelsen är förenlig med årsredovisningens och koncernredovisningens övriga delar.

Vi tillstyrker därför att årsstämman fastställer resultaträkningen och balansräkningen för moderbolaget och rapporten över totalresultatet 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 2015. 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 32–35 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 2016
KPMG AB

Mattias Johansson
Auktoriserad revisor

Årsstämma

● Årsstämma

Årsstämman hålls tisdagen den 10 maj 2016 klockan 15.00 i Avega Groups lokaler, Grev Turegatan 11A, Stockholm.

Rätt att delta och anmälan

Aktieägare som vill delta på årsstämman ska vara införd i den av Euroclear Sweden AB förda aktieboken senast tisdagen den 3 maj 2016, och anmäla sig för deltagande på årsstämman hos bolaget via e-post till info@avegagroup.se eller per telefon +46 (0) 8 407 65 00. Anmälan ska vara bolaget tillhanda senast tidagen den 3 maj 2016.

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

Behörighetshandlingar

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

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 3 maj 2016, då sådan omregistrering ska vara verkställd.

Utdelning

Styrelsen föreslår årsstämman en utdelning om 1,10 kronor per aktie. Avstämningsdag för utdelningen är torsdagen den 12 maj 2016.

Rapporttillfällen

Delårsrapport, jan – mar, 27 april 2016
Delårsrapport, jan – jun, 23 augusti 2016
Delårsrapport, jan – sep, 28 oktober 2016

Finansiella rapporter finns tillgängliga på www.avegagroup.se.

För tryckta publikationer, kontakta info@avegagroup.se.

Kontaktinformation

Johan Ekessiö, tf. VD och koncernchef
Avega Group.
Tel: +46 (0) 8 407 65 00.

Definition av nyckeltal

Omsättningstillväxt

Omsättningsökning/minskning uttryckt i procent.

Rörelsemarginal

Rörelseresultat i förhållande till omsättning.

Vinstmarginal

Resultat i förhållande till omsättning.

Soliditet

Eget kapital i procent av balansomslutningen.

Kassalikviditet

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

Omsättning per anställd

Nettoomsättning i förhållande till medeltal anställda.

Förädlingsvärde per anställd

Rörelseresultat plus personalkostnader i förhållande till medeltal anställda.

Resultat per aktie

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

Eget kapital per aktie

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

Kontakta oss

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

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

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

info@avegagroup.se
www.avegagroup.se



Mixed Sources
Product group from well-managed
forests, controlled sources and
recycled wood or fiber

Cert no. CU-COC-809915
www.fsc.org
© 1996 Forest Stewardship Council

Tryck:
EO Grafiska