



**ework**<sup>®</sup>

Årsredovisning 2011

*Reshaping consulting*

1	Året i korthet 2011
2	Vd har ordet
4	Affärsidé, mål och strategi
6	Erbjudande
8	Marknad
10	Verksamhet
14	Organisation och medarbetare
16	Risker
18	eWorkaktien
21	Förvaltningberättelse
25	Bolagsstyrning
30	Styrelse och revisor
31	Ledning
32	Femårsöversikt
33	Koncernens räkenskaper
37	Moderbolagets räkenskaper
41	Noter
54	Revisionsberättelse
55	Årsstämman
56	Kalendarium
57	Adresser

# Reshaping consulting

eWork Scandinavia AB är en komplett konsultleverantör med nära 2 500 konsulter på uppdrag inom IT, telekom, teknik och verksamhetsutveckling.

Med bas i Sverige, Finland, Danmark och Norge levererar eWork konsulter globalt.

eWorks affärsmodell bygger på ett nätverk med över 50 000 konsulter och ramavtal med fler än 125 kunder bland Nordens ledande företag i de flesta branscher.

Bolagets aktier är noterade på NASDAQ OMX Stockholm.

# Året i korthet 2011

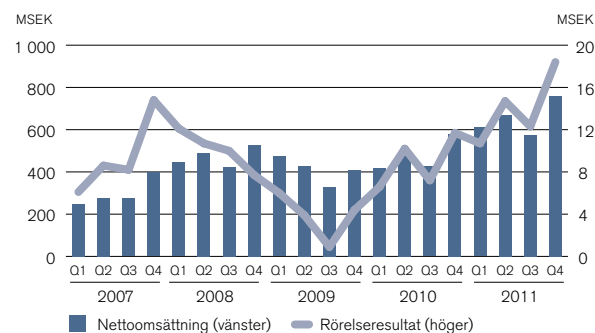
## FÖRSTA KVARTALET

- eWorks nettoomsättning fortsatte att växa kraftigt. Samtidigt förbättrades rörelseresultatet väsentligt.
- Marknadsläget var mycket gynnsamt och därtill var eWorks tillväxt betydligt högre än den genomsnittliga tillväxten på marknaden, uppskattad till cirka 10 procent.
- För första gången översteg antalet konsulter på uppdrag 2 000, som mest 2 114.

## ANDRA KVARTALET

- eWork fortsatte att växa kraftigt under andra kvartalet.
- Rörelseresultatet förbättrades väsentligt och rörelsemarginalen steg.
- Det gynnsamma marknadsläget bestod.
- Nya ramavtal tecknades, bland annat med Kammarkollegiet.

## NETTOOMSÄTTNING OCH RÖRELSERESULTAT



## TREDJE KVARTALET

- Utsikterna för konjunkturen diskuterades livligt under kvartalet men för eWork fortsatte den goda utvecklingen.
- Omsättning och resultat ökade kraftigt.
- eWork tecknade en avsiktsförklaring med Sony Ericsson som innebär företagets hittills största åtagande.

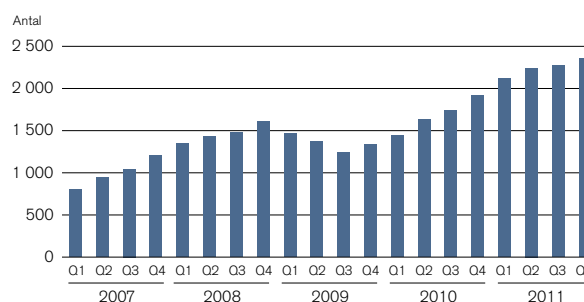
## FJÄRDE KVARTALET

- Kvartalet innebar en stark avslutning på eWorks bästa år hittills.
- Nettoomsättning och resultat fortsatte att öka kraftigt och även lönsamheten steg.

## HÄNDELSER EFTER PERIODEN

- Styrelsen föreslog en utdelning om 1,85 SEK (1,15).

## MAX ANTAL KONSULTER PÅ UPPDRAG

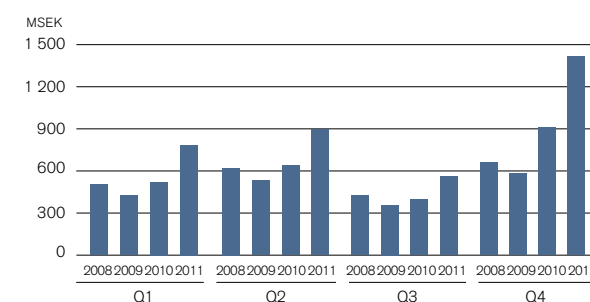


## NYCKELTAL

	2011	2010
Nettoomsättning, MSEK	2 611,8	1 904,2
Rörelseresultat, MSEK	56,0	35,7
Rörelsemarginal, %	2,2	1,9
Avkastning på eget kapital, %	40,3	30,3
Soliditet, %	15,2	16,1
Medelantal anställda	131	95
Omsättning per anställd, KSEK	19 938	20 044
Resultat/aktie före utspädning, SEK	2,49	1,57
Resultat/aktie efter utspädning, SEK	2,48	1,57
Max antal konsulter på uppdrag	2 369	1 916

För nyckeltalsdefinitioner, se sid 32.

## ORDERINGÅNG



# Vd har ordet

2011 var eWorks bästa år hittills. Nettoomsättning och resultat ökade kraftigt och lönsamheten steg. Det var första verksamhetsåret då alla enheter visade vinst samtidigt. Vi inleder 2012 med 2 480 konsulter ute på uppdrag vilket innebär nära en fördubbling på två år.

2011 var i många avseenden ett rekordår för eWork. Trots en måttlig inbromsning på marknaden i slutet av året steg eWorks nettoomsättning och ordergång kraftigt varje enskilt kvartal. För året som helhet steg nettoomsättningen med 37 procent, ordergången med 54 procent och rörelseresultatet med 57 procent.

## **KRAFTIG TILLVÄXT MED LÖNSAMHET**

Den kraftiga tillväxten är resultatet av en långsiktig bearbetning av marknaden. Vi får många nya kunder, men ökningen är också en effekt av växande engagemang hos befintliga kunder. Det visar att vi har lyckats hitta rätt mix av värdeskapande erbjudanden.

Vi är stolta över att vi kvartal efter kvartal har kunnat uppnå tillväxttal på 30-40 procent. Lönsamheten

steg, men inte så mycket som vi skulle ha velat. Vi jobbar fortsatt med att förbättra lönsamheten, både mätt som rörelsemarginal och som vinst per anställd.

Den främsta utmaningen är att öka affärsvolymen på våra mindre marknader så att vi kan uppnå skalfördelar i verksamheten. Viktiga steg på vägen har tagits under 2011 och vi redovisar för första gången positivt resultat för alla enheter samtidigt. Här återstår dock fortfarande mycket att göra.

## **POSITIV TREND I HELA NORDEN**

Enligt IDC växte konsultmäklarsegmentet i Norden med 30 procent under året, i Sverige något mer. eWork hade också starkast tillväxt i Sverige. Det visar att konsultmäklarmodellen fortsätter att ta marknadsandelar på konsultmarknaden, även efter att marknaden nått relativt hög mognadsgrad.

Den svenska marknaden går på många sätt före de övriga nordiska marknaderna. Under året såg vi en utveckling i bland annat Norge som visar att de följer samma trend.

I Norge tecknades två stora ramavtal i slutet av året som visar på denna trend. Telenor och en av Norges stora konsultköpare inom den offentliga sektorn använder nu eWork för att kraftigt konsolidera sina inköp. I Danmark är leveransmodellen mer etablerad och konkurrensen större, men där har vi ändå lyckats få försäljningen att ta fart ordentligt. I Finland tog vi marknadsandelar på en svag marknad, så att vi i volym kompenserade för den marknadsmässiga nedgången i efterfrågan på standardaffärer.

## **”RESHAPING CONSULTING” I PRAKTIKEN**

Under året lanserade vi begreppet ”reshaping consulting” för att beskriva hur vår innovativa leveransmodell förändrar synen på hur företag anlitar konsulter. Vi visade i handling vad det betyder i praktiken. eWorks innovativa leveransmodell har nu nått en bred acceptans på marknaden. Uppdragen växer och vi får en allt mer strategisk roll, vilket vi målmedvetet har arbetat mot.

**Den kraftiga tillväxten visar att vi har lyckats hitta rätt mix av värdeskapande erbjudanden**

Konsolideringstrenden fortsatte under hela året, vilket innebär att konsultköparna minskar antalet avtalsparter samtidigt som de vill ha bredast möjliga tillgång till kompetens. Även trenden att kunderna efterfrågar större och mer komplexa leveranser fortsatte.

Tidigare år har enskilda konsulttillsättningar varit dominerande, men under 2011 blev det tydligt att kunderna är beredda att lägga ut ett större ansvar för hela konsultförsörjningen. Sådan outsourcing av funktionen

för konsultinköp är en intressant affärsmöjlighet för eWork. Affärerna kännetecknas av stor volym men typiskt sett lägre bruttomarginal än i eWorks traditionella standardaffär.

Det viktiga uppdraget för Sony Ericsson inleddes som planerat i januari. Uppdraget är en milstolpe för vår roll som strategisk partner för storskalig outsourcing av konsultinköp.

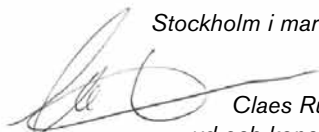
#### **VÄL RUSTADE FÖR FRAMTIDEN**

Jag vill avsluta med att uppmärksamma och tacka alla anställda för det gångna årets insatser. Tillsammans har vi etablerat en gemensam eWork-anda som kunder och konsulter uppfattar som professionell, angelägen och uppmärksam.

Jag vill också tacka den snabbt växande skaran eWork-konsulter ute på uppdrag hos kunderna som visar vad eWork står för: rätt konsult till rätt pris vid rätt tillfälle.

Jag ser positivt på de långsiktiga marknadsförutsättningarna för eWork. Marknadsutsikterna för 2012 är mer osäkra än föregående år, men jag bedömer att utvecklingstrenden och vår strategi gör att eWork kan fortsätta att ta marknadsandelar på konsultmarknaden. Vi är väl rustade för fortsatt tillväxt med lönsamhet, och vi har god beredskap vid en eventuell försvagning av efterfrågan.

*Stockholm i mars 2012*

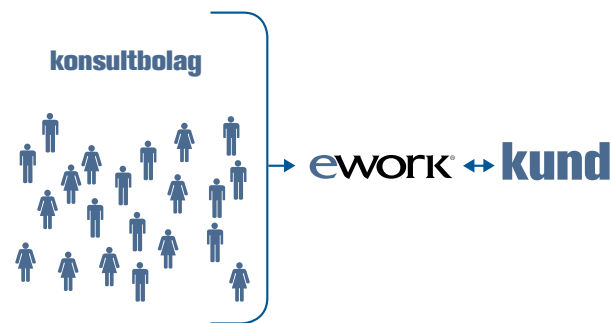


*Claes Ruthberg  
vd och koncernchef*



# Affärsidé, mål och strategi

**eWorks affärsidé** är att på ett kostnads-effektivt sätt erbjuda uppdragsgivare konsulter med specialistkompetens för varje behov, samt att sköta administration, kvalitetssäkring och uppföljning kring uppdraget. Samtidigt ska konsulterna som säljer sina tjänster genom eWork erbjudas utvecklande och lönsamma uppdrag.



## eWorks positionering

- eWork är en komplett konsultleverantör inom IT, telekom, teknik och verksamhetsutveckling.
- eWork är innovatör som hittar nya sätt att effektivisera kundernas konsulthantering.
- eWork är specialist på konsulter och aktiv i branschdebatten.

**eWorks övergripande mål** är att vara marknadens mest effektiva konsultleverantör inom IT, telekom, teknik och verksamhetsutveckling. Styrelsen har fastställt det långsiktiga tillväxtmålet "5-5-15": 2015 ska eWork nå en nettoomsättning om 5 miljarder kronor med en rörelsemarginal om 5 procent. Målet används som styrmedel och motivation internt men ska inte uppfattas som en prognos. Utfallet kommer bland annat att avgöras av den faktiska försäljningsmixen och hur eWorks erbjudande utvecklas över tiden.

# 5•5•15

För 2012 har följande operativa mål fastställts:

- Ökad volym och lönsamhet främst på de mindre geografiska marknaderna.
- Fortsatt framgångsrik utveckling av konceptet för storskalig outsourcing av konsultleveransen.
- Fortsatt effektivisering och förbättrade processer, främst genom en satsning på att utveckla verksamhetens IT-stöd.

**eWorks strategi** är att effektivisera kundernas konsulthantering och samtidigt erbjuda värde för konsulterna baserat på konsultmäklarrollen som affärsmodell.



## FÖRÄDLING AV eWORKS ROLL HOS KUNDERNA

eWork strävar efter att fördjupa och bredda samarbetet med kunderna. Företaget har långvariga kundrelationer och arbetar målmedvetet för att axla en strategisk roll hos kunden, med växande ansvar för kundens konsultförsörjning. I typfallet utvecklas eWorks roll från att i första fasen leverera enstaka konsulter, i nästa fas få större ansvar för konsulthanteringen och leverera hela konsultteam för att sedan i vissa fall nå en fas där kunden ger eWork det totala ansvaret för att tillgodose samtliga kundens konsultbehov.

### MARKNADSSTRATEGI

eWorks hemmamarknad är Norden. eWork ser goda möjligheter att höja marknadsandelen på befintliga marknader, främst i Finland, Danmark och Norge. Den geografiska expansionen inriktas därför på tillväxt i Norden genom fortsatt marknadsbearbetning. Uppdrag i länder utanför hemmamarknaden erbjuds kunder på projektbasis, med konsulter baserade antingen i Norden eller globalt. Ytterligare utlandsetableringar utvärderas löpande och väntas i första hand bli aktuella i samband med att befintliga kunder har behov av mer varaktigt närvaro på en annan marknad.

### STÄNDIG EFFEKTIVISERING

En viktig del av det värde eWork tillför är att dra nytta av skalfördelar i konsulthanteringen. eWork ska successivt kunna leverera ett växande antal specialister till uppdrag utan att eWorks egen personal och omkostnader växer i samma takt. Det fordrar att eWork kontinuerligt utvecklar och förfinar effektiva system och processer. Under 2012 genomförs en kraftig satsning på processeffektivisering och verksamhetens IT-stöd. På så sätt skapar eWork en viktig konkurrensfördel.

### NYA KOMPETENSOMRÅDEN

Vid starten var eWork enbart inriktat på konsulter inom IT och telekom. Idag levererar eWork även konsulter inom teknik och verksamhetsutveckling. Marknadsandelen inom

dessa två områden växer från en relativt låg nivå. Erbjudandet kan i framtiden komma att kompletteras med andra kompetensområden lämpade för eWorks affärsmodell. Denna breddning är en möjlighet som främst väntas bli aktuell vid konkret efterfrågan från kunder.

### NYA ERBJUDANDEN

eWork skapar värde för såväl kunder som konsulter. Kärnaffären skapar värde genom effektiv konsultförsörjning och administration samt att ge konsulterna tillgång till attraktiva, utvecklande och lönsamma uppdrag. Därtill kan eWork skapa ytterligare intäktsmöjligheter och stärka banden med kunder och konsulter genom att löpande utveckla nya kompletterande erbjudanden. Exempel på uppskattade sådana är SelfBilling, eSigning och Try-and-Hire.

### KONSULTSTRATEGI

eWorks leveransförmåga är en viktig konkurrensfaktor. eWorks konsultstrategi är att inte ha konsulter anställda, utan att långsiktigt bygga upp och förädla ett nätverk av konsulter som ser eWork som en prioriterad säljkanal. eWork arbetar kontinuerligt med att utöka kretsen av konsulter, samtidigt som kunskapen om konsulterna successivt förädlas. Navet i konsultstrategin är databasen med över 50 000 konsulter. eWork erbjuder konsulterna en effektiv säljkanal samt fördelar såsom system för fakturering och administration, förskottsbetalning och andra erbjudanden.



## Catriona MacLean

*Projektledare i egna bolaget MacLean Consulting AB*

*Egenföretagare sedan fyra år tillbaka.*

*På uppdrag: Scania IT*

## eWork är min säljkanal. Det är den viktigaste poängen för mig!

Catriona har haft två uppdrag sedan hon startade eget för fyra år sedan, båda genom eWork.

"Jag startade eget för att utvecklas vidare som projektledare. Jag har gärna långa uppdrag där jag får kontinuitet", berättar Catriona.

"Jag gillar att lära känna kunden och kan komma in i projekten på djupet. I eWorkuppdragen kan jag göra just det, samtidigt som jag slipper lägga en stor del av min tid på sälj och marknadsföring."

Catriona menar att eWork är väldigt aktiva när man väl kommit in och bevisat sig.

"Första uppdraget är ganska tävlingsinriktat, men har man väl visat att man fungerar bra i ett uppdrag är eWork angelägna om att hitta nya uppdrag när det väl behövs. Det är ett värdefullt stöd".

# Erbjudande

eWork är en komplett konsultleverantör inom IT, telekom, teknik och verksamhetsutveckling. Med tillgång till hela konsultmarknaden levererar eWork årligen konsulter till över 3 000 uppdrag i Norden och globalt.

Konsultköpare får genom eWork snabbt och effektivt tillgång till specialiserade konsulter med lång erfarenhet inom sitt kompetensområde. Konsulthantering är en komplex och tidskrävande process. eWork är specialist på att hitta rätt konsult för uppdraget, att förhandla fram rätt pris och att sköta all nödvändig administration och uppföljning.

## MARKNADENS STÖRSTA URVAL AV SPECIALISTER

eWork har inga fast anställda konsulter utan arbetar med ett stort konsultnätverk där alla är specialister inom sitt område. Genom en objektiv urvalsprocess och effektiv administration kan eWork driva och utveckla kundernas konsultförsörjning. En individuell utvärdering av enskilda konsulter är komplicerad, osäker och tidsödande för konsultköparen. Detsamma gäller individuell förhandling och kontraktsskrivning.

eWorks konsultnätverk fortsatte att växa under 2011 och omfattar idag över 50 000 specialister. eWork har konsulternas profiler normaliserade och indexerade så att de är fullt jämförbara. Många gånger kommer konsulterna från tidigare karriärer i större konsultföretag, och arbetar nu ofta i enmans- eller små konsultföretag. De kan vara projektledare med bredare erfarenhet eller specialister inom olika kompetensområden:

- IT (test, utveckling, säkerhet, infrastruktur och affärssystem)
- Telekom
- Teknik
- Verksamhetsutveckling

eWork har därmed tillgång till ett brett urval av konsulter. Samtidigt som nätverket hela tiden växer samlar eWork en erfarenhetsbank kring de konsulter som en gång valts ut till ett uppdrag. Kunskapen om enskilda konsulters expertis och prestationer gör att eWork snabbt vet om en konsult passar för ett nytt uppdrag när det gamla löper ut. Över 3 000 konsultuppdrag om året utförs av eWorkkonsulter.

Konsulterna finns i första hand tillgängliga på eWorks hemmamarknad i Norden, men eWork har historiskt levererat konsulter av ett 40-tal nationaliteter till ett 20-tal marknader. eWorks ansträngningar syftar alltid till att ge kunden tillgång till rätt konsult till rätt pris i rätt tid. Eftersom varje konsultleverans i sin tur innebär en konkurrensutsatt upphandling



från eWorks sida, har eWork blivit en av Nordens största köpare av konsulttjänster. eWorks upphandlings- och urvalskompetens är av väsentligt värde för kunderna.

Kundens behov kan variera i komplexitet. Efterfrågan drivs främst av kundernas önskan att få sina konsultbehov effektivt tillgodosedda med så få leverantörer som möjligt. Med ökande mognad tenderar komplexiteten öka i kundefterfrågan. Fyra typsituationer kan urskiljas:

- Kunden söker en konsult med en specifik profil från många leverantörer
- Kunden väljer att se eWork som en del av sin löpande konsultförsörjning, ofta med ramavtal i botten men som en av flera leverantörer
- eWork är en strategisk partner till kunden och hanterar alla konsultleveranser vid sidan av de konsultföretag som har eget ramavtal med kunden
- eWork är en strategisk partner till kunden med exklusivt ramavtal och hanterar alla kundens konsultinköp, så kallad Single Sourcing.

I samtliga situationer ger eWork kunden tillgång till en behovsanpassad, flexibel och effektiv konsultförsörjning.

## eWORK SOURCING MANAGEMENT

eWork Sourcing Management innebär att eWork levererar konsulter till specifika behov. Det är en flexibel samarbetsform





för kunder som vill dra nytta av eWorks stora konsultnätverk och erfarenhet inom konsultinköp och konsulthantering.

eWork ger kunden möjligheten att konsolidera antalet leverantörer och effektivisera administrationen för både befintliga och nya konsulter. I eWorks arbete ingår urval, kvalitetskontroll, förhandling, att teckna och bevaka enhetliga avtal, kontroll av F-skattesedel, ansvarsförsäkring, tidsrapportering, fakturering och att träffa leverantörer. Vid varje förfrågan görs en objektiv bedömning och de mindre konsultbolagen får samma chans som de stora att konkurrera om uppdraget.

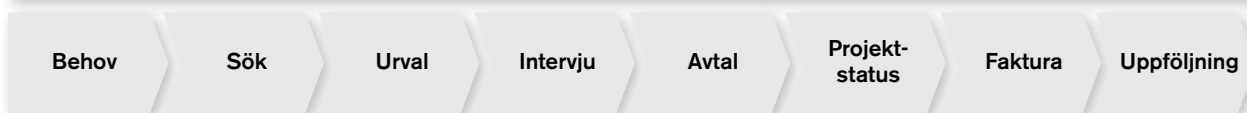
#### FÖRDELAR FÖR KUNDEN

- Rätt kompetens
- Hög leveranssäkerhet
- Lägre konsultpriser
- Effektiv upphandling
- Minskad administration
- Kapade kostnader
- Effektiv konsulthantering
- En kontaktyta
- Ökad kontroll

#### eWORK SINGLE SOURCING

eWork Single Sourcing är ett konkurrenskraftigt erbjudande till kunder som önskar outsourca hela företagets konsultförsörjning. Här får eWork rollen som kundens outsourcade

### KVALITETSSÄKRING AV eWORKS LEVERANSPROCESS - DE ÅTTA STEGEN



operativa inköpsfunktion. eWork Single Sourcing ger kunden överblick, en timbaserad lägre total kostnad och bättre förutsättningar att fokusera på den egna kärnverksamheten.

eWork tar ansvar för att driva och utveckla kundens hela konsultförsörjning med fokus på att öka kundens konkurrenskraft. Förutom lägre kostnad ger eWork Single Sourcing flexibilitet, minskad administration och effektiva processer som bara låter sig utvecklas hos ett företag där konsulthantering är kärnverksamhet. Kunden drar nytta av eWorks skalfördelar, erfarenhet och kunskap samt får tillgång till system speciellt anpassat för snabb och kostnadseffektiv konsulthantering.

#### LEVERANSORGANISATION FÖR KOMPLEXA BEHOV

eWorks leveransorganisation är effektiv och speciellt utvecklad för att snabbt och flexibelt tillhandahålla rätt konsult till rätt pris i rätt tid. Allt oftare definieras mer komplexa behov, där ett antal konsulter med olika profil ska kombineras enligt kundens kravspecifikation.

Efter att eWork tillsammans med kunden har specificerat uppdraget och profilen på den eller de konsulter företaget, myndigheten eller organisationen är i behov av presenteras förslag på lämpliga personer i eWorks konsultnätverk. Kandidaterna bedöms utifrån nödvändig professionell kompetens, erfarenhet av ett visst specialist-

område eller bransch, språkkunskaper och även lämpliga personliga egenskaper.

Leveransorganisationen har lokal närvaro på utvalda orter. eWork har egna kontor i de nordiska huvudstäderna och ytterligare tre städer i Sverige. Emellertid har eWork visat att affärsmodellen också ger möjlighet att följa med kunder utomlands på projektbasis. Hittills har eWork levererat konsulter till uppdrag i ett 20-tal länder inklusive de fyra nordiska.

#### KVALITETSSÄKRING AV LEVERANSPROCESSEN

Som komplett konsultleverantör tar eWork ett helhetsansvar för kvalitetssäkring och uppföljning av leveransen. eWork för löpande dialog för att identifiera behoven hos kunderna. Eftersom eWork inte har egna anställda konsulter är urvalsprocessen objektiv för att hitta rätt kompetens till rätt pris. eWork tar alltid fullt ansvar för konsulten gentemot kunden.

En professionell och engagerad kontaktperson med sitt team hjälper kunden att hitta rätt konsult och garanterar kvaliteten i hela leveransen från eWork. eWorks kvalitetssäkring av leveransprocessen omfattar åtta steg och en uppföljning med både kund och konsult genomförs efter avslutat uppdrag. eWork kontrollerar även att alla konsulter har giltig ansvarsförsäkring och F-skattesedel.

# Marknad

eWork är idag en etablerad aktör på den nordiska konsultmarknaden inom IT, telekom, teknik och verksamhetsutveckling. eWork är marknadsledande i Norden i marknadssegmentet konsultmäklare. Segmentet har växt kraftigt de senaste tio åren och bedöms under året ha fortsatt att ta marknadsandelar på konsultmarknaden.

Den nordiska konsultmarknaden uppgår enligt eWorks beräkningar till cirka 150 miljarder SEK. Därav bedöms IT och telekom utgöra cirka 60 miljarder SEK, vilket även stöds av IDC:s beräkningar. Konsultleverantörer med konsultmäklari som leveransmodell har under 2000-talet växt fram och tagit en allt större del av konsultmarknaden, framför allt på IT-området inklusive telekom. Modellen förekommer även på områdena teknikkonsulting och verksamhetsutveckling.

Områden där modellen vinner framgång kännetecknas av ett stort utbud av konsulter, ofta egenföretagare eller organiserade i små bolag, hög grad av specialisering samt att kunderna är vana konsultköpare och gärna tecknar stora ramavtal.

Generellt kännetecknas konsultmäklarsegmentet av några gemensamma drag:

- Deras kunder utgörs av både slutanvändare och konsultintegratörer (exempelvis IBM, HP, Tieto och Logica), ofta i samband med deras projektåtaganden.
- På slutanvändarmarknaden finns långsiktiga kunder, ofta med stora projekt som pågår länge. Försäljningen till segmentet konsultintegratörer bedöms vara mer konjunkturkänslig.
- Sourcingtrenden och konkurrensen från utländska aktörer på konsultmarknaden gör att kunderna efterfrågar konsultmäklarnas förmåga att konkurrensutsätta konsultinköpen. Finns kompetensen tillgänglig på andra geografiska marknader, så kan konsultmäklaren bidra till att överbrygga geografiska hinder och finna kompetensen på konkurrenskraftiga villkor.
- Konsultmäklarmodellen gynnas av trenden att kunderna tenderar att vilja ha en högre andel konsulter i stället för fast anställda.

## LEVERANSMODELL MED MÅNGA FÖRDELAR

eWork är marknadsledare i Norden bland konsultmäklarna, och har gått i spetsen för segmentets starka utveckling, som hänger samman med mäklarmodellens fördelar:

- Konsultmäklaren gör ett objektiva urval som inte riskerar att hamna i konflikt med egenintresset att få beläggning för en konsult som råkar vara ledig. Det hänger samman



med att konsultmäklarna inte har några anställda konsulter som riskerar att hamna på "avbytarbänken".

- Konsultmäklaren ägnar sig enbart åt inköp av konsulttjänster och får därmed skalfördelar som kan ge lägre kostnader för denna hantering.
- De kan bygga upp ett kontaktnät som gör det möjligt att erbjuda ett brett urval av konsulter och kompetenser.
- De erbjuder ett flexibelt alternativ till att anställa egen personal.
- De kan erbjuda ett konkurrensutsatt pris, vilket innebär att kunden får den önskade konsulten till bästa marknadspris.
- De minskar kundens administration och ökar utbudet som är tillgängligt för kunden.

## KONSOLIDERINGSTREND DRIVER UTVECKLINGEN

Den marknad som eWork och övriga konsultmäklare har skapat har främst uppstått genom att kunderna blir allt mindre benägna att köpa konsulttjänster direkt av många små konsultföretag i egen regi. Istället samordnas dessa inköp genom konsultmäklare som på så vis konsoliderar och effektiviserar en fragmenterad marknad.

Viss konkurrens kommer även från bemanningsföretag som erbjuder IT-kompetens, men affärsmodellen och profilen på de resurser som erbjuds gör att konkurrensen i praktiken är begränsad. Detsamma följer också av att eWork allt mer blir en strategisk partner till kunderna. Det



blir allt vanligare med komplexa leveranser och bemanning av hela projekt, snarare än av ett antal isolerade konsultkompetenser. Den ökande komplexiteten höjer det värde som eWork tillför i värdekedjan.

#### **MARKNADENS UTVECKLING**

Den nordiska konsultmarknaden var stark under hela 2011, med något lägre tillväxt i fjärde kvartalet. Den finska marknaden hade den svagaste utvecklingen, genom de specifika problemen i landets telekomsektor, där stora besparingar genomfördes.

eWork bedömer att den underliggande nordiska IT-konsultmarknaden växte med omkring 10 procent under året. Marknadssegmentet för konsultmäklare växte väsentligt mer och fortsatte att ta marknadsandelar.

Vid halvårsskiftet 2011 gjorde marknadsinstitutet IDC bedömningen att den nordiska konsultmäklarmarknaden skulle växa med cirka 30 procent 2011. Det motsvarar eWorks bedömning av den faktiska utvecklingen under året. IDC:s tillväxtprognos för 2012 var vid samma prognostillfälle 19 procent för hela Norden och 12 procent för Sverige.

Antalet inkommande kundförfrågningar till eWork låg på en relativt stabil nivå, vilket är en indikation på kommande ordermöjligheter. Antalet var högre än föregående år. Antalet sökande till varje uppdrag var relativt oförändrat, vilket tolkas som att konsulternas beläggning var relativt oförändrad. eWork hade tillgång till ett gott urval av kompetens och prisutvecklingen var stabil.

Den grundläggande drivkraften för eWorks tillväxt har sedan starten varit trenden att konsultköparna konsoliderar sina inköp på färre avtalsparter. eWork har haft förmågan att skapa ett nätverk av konsulter i marknaden som har givit den nödvändiga leveransförmågan.

Konsolideringstrenden fortsatte under hela året, liksom även att kunderna efterfrågar större och mer komplexa leveranser. Tidigare år har enskilda konsulttillsättningar varit dominerande, men under 2011 blev det tydligt att kunderna är beredda att lägga ut ett större ansvar för hela konsultförsörjningen. Sådan outsourcing av funktionen för konsultinköp är en intressant affärsmöjlighet för eWork. Affärerna kännetecknas av stor volym men typiskt sett lägre marginal än i eWorks traditionella standardaffär.

#### **eWORKS POSITION PÅ MARKNADEN**

eWork har utvecklat sin affärsmodell för att optimera konkurrenskraften både mot aktörer med anställda konsulter och andra förmedlare av IT-konsulter. När eWork tecknar ramavtal med större konsultköpare gör man det främst i konkurrens med IT-konsultföretag med fast anställda konsulter. eWork är idag Nordens femte största leverantör av IT-konsulter.

Bland konsultmäklarna är eWork marknadsledare i Norden. eWorks andel av marknadssegmentet varierar mellan de nordiska länderna, vilket hänger samman med när eWork etablerades på respektive marknad och mark-

nadens mognadsgrad. eWorks marknadsandel bedöms ha växt under året i hela Norden.

I Sverige är marknadsandelen cirka 38 procent och eWork är väsentligt större än sina närmaste konkurrenter. I Finland är marknadsandelen omkring 30 procent och i Norge kring 15 procent. Marknaden är här fragmenterad och eWork har ett fåtal konkurrenter som är renodlade konsultmäklare. I Danmark är marknadsandelen drygt 5 procent och eWork konkurrerar med ett flertal jämnstora och större konsultmäklare. Möjligheterna för tillväxt bedöms som goda.

Till eWorks konkurrensfördelar hör det stora urvalet av specialister och det objektiva urvalsförfarandet. De avgörande urvalskriterierna är att konsulten har rätt kompetens och profil för uppdraget. eWork ger också konsultköparna tillgång till de många specialister som valt att arbeta i enmans- eller mindre konsultföretag.

Även konsultföretag med anställda konsulter anlitar eWork när de själva saknar rätt konsultprofil för ett uppdrag eller åtagande.

eWorks åtagande gentemot konsultköpare och kunder är omfattande. eWork är avtalspart och tar fullt ansvar för de konsulttjänster som levereras efter det objektiva urvalsförfarandet. eWork kvalitetssäkrar noggrant varje konsult och följer upp uppdraget tillsammans med konsultköpare och konsult. eWork skiljer sig därmed från många andra förmedlare av IT-konsulttjänster.

# Verksamhet

Med en innovativ leveransmodell har eWork nått en position som en av Nordens ledande konsultleverantörer inom IT, telekom, teknik och verksamhetsutveckling. eWork förstärkte under året ytterligare sin marknadsledande position bland konsultmäklarna i Norden.

## AFFÄRSMODELL

eWork skiljer sig från traditionella konsultleverantörer genom att inte ha anställda konsulter. Istället arbetar eWork med ett stort konsultnätverk där alla är specialister inom sitt område. Genom en objektiv urvalsprocess och effektiv administration kan eWork driva och utveckla kundens konsultförsörjning.

eWork är avtalspart till både kunder och konsulter och sköter all administration kring konsultuppdragen. Modellen gör det möjligt att erbjuda uppdragsgivare ett stort urval av specialiserade konsulter, ett objektivt urvalsförfarande och unika, egenutvecklade processer för matchning, administration och uppföljning.

eWorks kunder är i första hand större företag, myndigheter och organisationer som reglerar sina konsultinköp i

ramavtal. Inom detta regleras priser, tjänster och åtaganden. En mångårig, tydlig tendens är att kunderna tecknar färre och större ramavtal med sina leverantörer.

Ramavtalet är i dessa fall en förutsättning men inte någon garanti för affärer. För att skapa affärer inom avtalen för eWork en kontinuerlig dialog med kunderna kring deras konsultbehov och möjligheterna att utveckla och effektivisera konsulthanteringen.

I början av eWorks verksamhet var det vanligaste att konsulter efterfrågades och levererades styckvis. Med tiden har kunderna vant sig vid leveransmodellen, fått förtroende för att den fungerar och gör allt större inköp. Trenden förstärktes under året.

## De främsta konsulterna samlade på ett ställe

Under 2011 tecknade eWork ett flertal ramavtal med nya kunder och omfattningen av samarbetet med befintliga kunder ökade. Att eWork lever upp till kundernas förväntningar visas av att nära 100 procent av ramavtalen som löpte ut under året förlängdes eller förnyades. 70 procent av konsulterna får sina uppdrag förlängda. Totalt har eWork fler än 125 ramavtal.

## eWORK SKAPAR VÄRDE FÖR KONSULTERNA

Över 50 000 konsulter ingår i eWorks nätverk. En klar majoritet har mer än tio års erfarenhet inom sitt specialområde. De arbetar ofta i mindre konsultföretag eller i enmansföretag.

eWork är framför allt en viktig säljkanal för de mindre konsultföretagen. Möjligheten att få lönsamma och utvecklande uppdrag är alltså grunden för konsulternas affärsrelation till eWork, men eWork erbjuder även konsulterna andra fördelar som effektiviserar tillvaron för konsulten och skapar mervärde:

- eWork SelfBilling – ett elektroniskt självbetjäningssystem för fakturering som underlättar administrationen för konsulten, snabbar upp faktureringsrutinen och sparar därmed tid och kostnader.
- eWork eSigning, elektronisk avtalssignering, innebär att det trepartsförhållandet som ska knytas samman genom avtal vid varje uppdrag kan signeras elektroniskt på distans av alla parter, via nätet eller mobilen.
- Genom eWork PayExpress erbjuds konsulterna snabbare betalning för fakturor till en jämförelsevis låg kostnad. Därmed bidrar eWork till att skapa en bättre likviditet hos konsultföretagen när många företag tillämpar allt längre betalningstider. Normalt tillämpar eWork samma betalningstider gentemot konsulterna som kunderna har gentemot eWork.

## LÖNSAMMA UTVECKLANDE UPPDRAG FÖR eWORKS KONSULTER

### eWork PayExpress

Finansieringslösning  
för konsulten  
Låga kostnader

### eWork Family

Rabatter  
Företagsservice  
Försäkringar  
Konsultskolan  
Nätverksträffar

### eWork SelfBilling

Elektronisk  
fakturahantering

### eWork eSigning

Elektronisk  
avtalshantering

- Genom konceptet eWork Family får konsulterna en rad erbjudanden såsom utbildningar, förmånligare villkor på produkter och företagsservice såsom redovisningstjänster samt försäkringar. Konceptet omfattar också eWorks konsultskola. Konsultskolan syftar till att utveckla ett antal olika färdigheter som konsulten behöver för att öka chanserna att erhålla och utveckla ett uppdrag, såsom intervju- och CV-coaching. eWork genomför regelbundet nätverksträffar med konsulter inom det egna specialistområdet och inbjuder till konsultmingel över specialistgränserna.

### STRATEGISKA PROCESSER FÖR TILLVÄXT OCH KONKURRENSKRAFT

eWorks konkurrenskraft och tillväxtstrategi vilar på fem strategiska, värdeskapande processer som representerar ett betydande strukturkapital för eWork:

#### Försäljning och marknadsföring

eWorks tillväxt har sedan starten varit kunddriven och värdeskapande. Arbetet fortsätter med att fördjupa marknadspenetrationen för eWorks affärsmodell. Det sker både genom att fortsätta ökningen av antalet ramavtal och genom att öka engagemanget hos befintliga kunder. Förmågan att sälja bygger på en konsultexpertis, en ackumulerad kunskap om kundernas förhållanden och behov samt system som gör att kundens behov snabbt och effektivt kan omsättas i leverans.

Direktkommunikation med kunder och konsulter är en viktig del av eWorks marknadskommunikation. Nyhetsbrev, nätverksträffar och andra arrangemang är centrala inslag i denna del av arbetet.

#### Leverans

eWorks databas med över 50 000 specialiserade konsulter växer successivt och innebär en unik konkurrensfördel. I praktiken har eWork tillgång till hela marknaden i såväl som utanför Norden. Detta breda urval i kombination med en genomarbetad systematisering av konsulternas profil och en effektiv, objektiv urvalsprocess gör att kunderna kan förvänta sig att snabbt få tag i den specialist som krävs för det aktuella behovet.

#### Kunddriven affärsutveckling

eWorks erbjudande har lämnat pionjärstadiet och är idag väl beprövat. eWork har med sin effektiva mäklarmodell och det starka nätverket av specialister blivit en komplett konsultleverantör på marknaden.

Erbjudandet fortsätter att utvecklas i nära dialog med kunderna. Under året kunde eWork även visa att tjänsten utvecklats ytterligare ett steg, och att företaget nu har kapacitet att överta hela konsultinköpsprocessen för kundernas räkning.



### Richard Lindberg

*Projektledare i egna bolaget People Result AB  
Egenföretagare sedan snart sex år tillbaka.  
Har haft flera uppdrag genom eWork.*

## Gör man bra ifrån sig får man ett bra stöd från eWorks sida

I likhet med många andra enmanskonsulter har Richard Lindberg ett förflutet som anställd konsult på ett konsultföretag. Att starta eget var för honom ett sätt att komma närmare sina egna val.

"Sedan jag startade eget kan jag själv välja mina uppdrag. eWork är en bra partner; lyhörda, flexibla och tillgängliga. Gör man bra ifrån sig får man ett bra stöd från eWorks sida", säger Richard Lindberg.

Han har haft ett stort antal uppdrag och alla har inte gått via eWork.

"Oftast har jag hittat mina egna uppdrag, men kunderna vill inte ha en massa olika avtalsparter. Då har vi gemensamt gått till eWork som har ramavtal med kunden", säger Richard.

"Det fina med att vara konsult i eget företag tycker jag är att jag väljer hur jag vill disponera min tillgängliga tid. Jag får därför enklare att prioritera", avslutar Richard.



### Processer och IT

Egenutvecklade processer och IT-system är viktiga verktyg för att eWork snabbt och kostnadseffektivt ska kunna tillgodose kundernas behov. eWork har byggt upp effektiva sök- och matchningssystem som stöd i arbetet med att välja ut rätt konsulter för ett visst uppdrag ur konsultdatabasen.

IT-systemen är skalbara och en viktig resurs för att möjliggöra fortsatt tillväxt. Under året initierades en satsning på vidareförädling av IT-systemet, som intensifieras 2012.

Konsulterna kan enkelt följa upp de administrativa delarna av uppdraget för eWork genom funktioner som eWork SelfBilling och eSigning. Konsultköparna erbjuds internetbaserade verktyg som gör det enkelt att följa upp olika nyckeltal kring konsultuppdragen.

### Ledarskap

Ledarskapet är viktigt för att bibehålla och utveckla den entreprenöriella eWorkandan. Den sammanfattas av eWorks värderingar; professionell, angelägen och uppmärksam. eWork satsar på ledarna med incitamentsprogram och kontinuerlig kompetensutveckling.

### VERKSAMHETENS UTVECKLING

eWorks intäkter bestäms av antalet konsulttimmar som utförs och priset för dessa. Bruttomarginalen bestäms av storleken på den förmedlingsavgift som tas ut per konsultimme. Koncernens försäljning utvecklades positivt under hela 2011.

Orderingången ökade 47 procent till 3 643 MSEK (2 472). Jämfört med den av IDC bedömda tillväxten i mäklarsegmentet om cirka 30 procent, fortsätter eWork att ta marknadsandelar såväl på den etablerade konsultmarknaden som inom konsultmäklarsegmentet. Antalet konsulter på uppdrag fortsatte att stiga och uppgick som mest till 2 369. I början av 2012 var siffran 2 480.

eWorks kunderbidande vidareutvecklades bland annat med målet att kunderna ska kunna erbjudas storskalig outsourcing av konsultinköp, så kallad Single Sourcing.

För att kunna ta vara på tillväxtpotentialerna på marknaden rekryterades ny personal under hela året. Ett intensivt arbete bedrevs för att integrera de nyanställda i organisationen och ge dem förutsättningar att bli fullt produktiva. Att snabbt få in dessa i effektiva rutiner är fortsatt en utmaning.

Samtidigt fortsatte arbetet med att utöka nätverket och effektivisera leveransorganisationen ytterligare för att öka snabbheten och avslutsfrekvensen vid kundförfrågningar. Särskilt i Finland, Danmark och Norge har detta arbete varit prioriterat. Under året bedrevs ett fortsatt affärsutvecklingsarbete för att effektivisera verksamheten, förbättra IT-stödet och höja kvaliteten.

### VERKSAMHET I FYRA NORDISKA LÄNDER

Sedan starten i Sverige år 2000 har eWork etablerat sig i Finland (2004), Danmark (2005) och Norge (2006). eWork är marknadsledare i Sverige. Här, liksom i Danmark,

har eWork direkt konkurrens av ett flertal aktörer. I Finland och Norge är eWork marknadsledare på en i övrigt fragmenterad marknad utan tydliga huvudkonkurrenter.

Danmark, Finland och Norge stod 2011 för 24,4 procent av eWorks omsättning, något lägre än 2010 på grund av att ökningen i Sverige var särskilt stark.

**Orderingången ökade med 47 procent till 3 643 MSEK**

### Sverige

Sverige är eWorks största marknad som motsvarar 75,6 procent av omsättningen. Försäljningskontor finns i Sockholm, Göteborg, Malmö och Linköping. I Sverige var utvecklingen mycket positiv under 2011. Nettoomsättningen uppgick till 1 975,5 MSEK (1 394,5), en ökning med 42 procent. Rörelseresultatet var 53,0 MSEK (28,8). I Sverige tecknades nya ramavtal med bland andra Kammarkollegiet, Skanska, Volvo IT och Västra Götalandsregionen. I fjärde kvartalet tecknades ett avtal med Sony Ericsson som innebär en milstolpe för eWorks roll som strategisk partner för storskalig outsourcing av konsultförsörjning. Åtagandet som inleddes 1 januari 2012 bedömdes initialt motsvara cirka 20 procent av eWorks omsättning.



### Finland

Den finska marknaden är relativt mogen och lik den svenska. Trots relativt begränsad omsättning har den finska verksamheten periodvis uppnått lönsamhetstal över 4 procent.

Den finska marknaden befann sig fortfarande i lågkonjunktur när 2011 inleddes. Marknaden var svag hela året till stor del på grund av neddragningar i telekomsektorn som har en stor andel av den finska ekonomin. Konsultmarknaden påverkades starkt negativt av dessa neddragningar.

eWork kunde delvis kompensera sig för den svaga efterfrågan genom att ta marknadsandelar på en krympande konsultmarknad. Som en följd av detta ökade dock andelen övertagsaffärer, vilket medförde att rörelsemarginalen försämrades.

För helåret 2011 steg nettoomsättningen med 7,2 procent till 304,8 MSEK (284,2). Rörelseresultatet sjönk till 6,4 MSEK (12,9). Bland verksamhetens större kunder märks Tieto, Accenture, Logica och TeliaSonera.



Magnus Silén  
Landschef, Finland

### Danmark

Nettoomsättningen steg kraftigt under hela året. För året som helhet redovisas en fördubblad nettoomsättning, uppgående till 160,0 MSEK (80,1). Rörelseresultatet var 2,3 MSEK (-1,5).

Den danska verksamheten fungerar väl och eWork förstärker snabbt sin ställning på marknaden i relativt hård konkurrens. Resultatförbättringen förklaras främst av den goda försäljningstillväxten.

Tillväxten består till stor del av standardaffärer och möjligheterna att vidareutveckla befintliga kundrelationer bedöms som goda.



Bettina Thorkelin  
Landschef, Danmark

### Norge

Den norska marknaden har legat senare än de övriga nordiska, vad gäller att ta till sig konsultmäklari som leveransmodell. Under 2011 syntes tecken på att trenden nu har förstärkts även i Norge, och stora upphandlingar genomfördes på marknaden. I flera fall kunde eWork teckna ramavtal som en av några få, större leverantörer. I många fall är eWork den enda konsultmäklaren bland utvalda leverantörer.

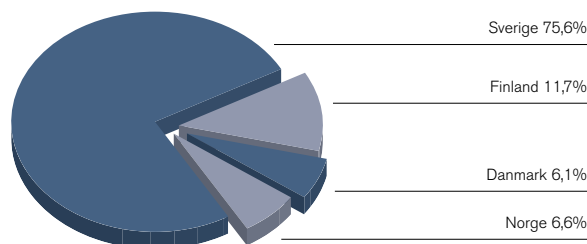
Nettoomsättningen i den norska verksamheten steg till 171,6 MSEK (144,5). Rörelseresultatet var 2,2 MSEK (3,2).

Verksamheten förstärkte under året sin position och tillväxtpotential genom att vinna viktiga ramavtal med två av Norges största konsultköpare, Telenor samt en kund i den offentliga sektorn. Avtalet innebär att eWork hanterar alla konsultleverantörer som inte längre har avtal direkt med Telenor. Samtidigt fördjupar eWork samarbetet med befintliga kunder. En stor del av omsättningen var övertagsaffärer med förhållandevis lägre bruttomarginal vilket förklarar det vikande rörelseresultatet.



Helge Strømmes  
Landschef, Norge

### OMSÄTTNINGSFÖRDELNING



# Organisation och medarbetare

eWorks kunderbjudande bygger på att företaget är specialiserat på inköp av konsulttjänster. Företaget har också uttalat höga ambitioner med sitt eget personalarbete. Strävan är att vara bäst på "talent management".

## SAMSPEL MELLAN KUNDTEAM OCH KOMPETENSGRUPPEN

eWork erbjuder konsulter med rätt kompetens och som är snabbt på plats. Mycket kan systematiseras och automatiseras med effektiva rutiner men i varje affär finns också alltid en tydlig komponent av medarbetarnas personliga expertis och engagemang. Arbetet sker genom nära samverkan mellan eWorks olika kundteam och kompetensgrupper. Kundteamet har god förståelse för kundens verksamhet och behov av konsulter både i dagsläget och i framtiden. Kompetensgruppen gör urvalet av konsulter med god kunskap om konsulterna och utvecklingen inom deras kompetensområden.

### Kundteamet

Kundteamets uppgift är att se till att eWorks erbjudande är så attraktivt att företag, myndigheter och organisationer väljer att teckna ramavtal med eWork och sedan

gör avrop inom avtalen. Deras roll har successivt växt. Tidigare var det vanligaste att en konsult levererades till ett enskilt behov. På senare år, när kunderna har vant sig vid leveransmodellen, har det oftare handlat om att leverera hela konsultteam för mer komplexa behov. Idag finns även kundteam som sköter sina kunders hela konsultförsörjning.

Key Account Manager leder arbetet i kundteamet. Hon eller han har en löpande dialog med kunden kring behovet av konsulttjänster. En uppdragsspecifikation ligger till grund för eWorks arbete med att välja ut och föreslå lämpliga konsulter för uppdraget. Dialogen förs även kring hur eWork kan bidra till att effektivisera kundens hantering av sina inköp av konsulttjänster.

I kundteamet ingår också en Business Coordinator vars uppgift är att förbereda konsulten för uppdraget och hålla löpande kontakt. Business Coordinator följer också upp uppdraget tillsammans med konsulten och ger återkopp-

ling utifrån kundens utvärdering samt för en dialog om en eventuell förlängning.

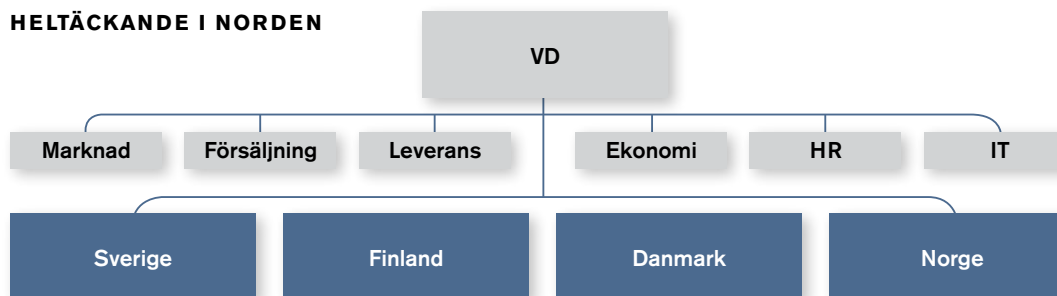
En viktig del av eWorks erbjudande är att sköta all administration kring ett uppdrag. För denna uppgift finns eWorks Service Center som utgör en självständig del av kundteamet. I Service Center hanteras frågor kring skatt, konsultavtal, tidrapportering, fakturering, utlägg och betalning.

### Kompetensgruppen

I kompetensgruppen ingår Competence Managers. Dessa är eWorks verkliga konsultspecialister. Utifrån kundens uppdragsspecifikationer tar de fram förslag på konsulter för ett visst uppdrag. Av specifikationen framgår både kraven på specialistkunskaper och vilka andra egenskaper och erfarenheter som uppdraget kräver.

Uppdragen matchas mot kandidater i databasen och annonseras på eWorks hemsida, där konsulterna kan anmäla

## HELTÄCKANDE I NORDEN





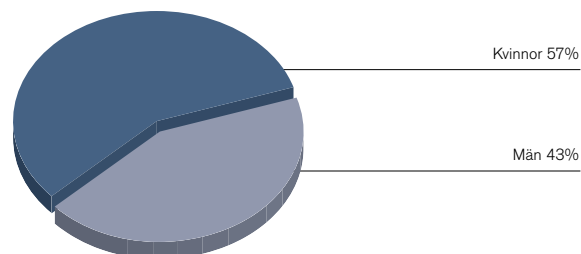


sitt intresse. Competence Managers gör också ett urval bland de konsulter i eWorks nätverk som tidigare haft liknande uppdrag. På så sätt tillvaratar eWork erfarenheterna av vilka konsulter som gör särskilt bra ifrån sig, och vilka som passar särskilt bra för uppdrag med en viss profil. Därefter presenteras ett färdigt förslag på konsulter till kunden som alltid har sista ordet. I kompetensgruppens uppgift ingår att kvalitets-säkra konsulternas uppgifter i databasen.

#### **MEDARBETARE**

Ständiga produktivitetssökningar gör att eWork kan hantera allt högre omsättning per anställd. På grund av att omsättningsökningen under 2011 var så kraftiga fortsatte eWork även att nyrekrytera. Under året ökade antalet anställda med 36 personer, framför allt i sälj- och leveransbefattningar. Att snabbt få nyanställda att komma in i verksamheten och bli produktiva är ett högt prioriterat mål.

#### **KÖNSFÖRDELNING MEDARBETARE 2011**

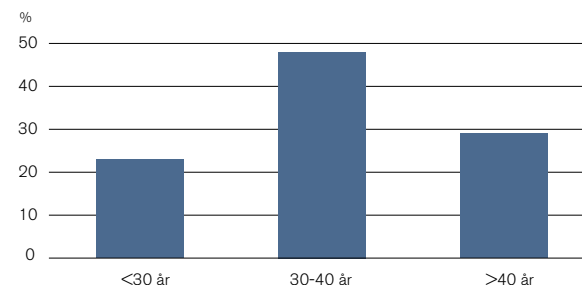


Medelantalet anställda var 156 (110), 57 procent av de anställda var kvinnor och 43 procent män. I dessa siffror ingår 25 (15) projektanställda konsulter belagda med kunduppdrag. Anställningsformen kallas allmän visstidsanställning, vilket hos eWork är en modell som ibland används som en tillfällig lösning, när den normala leveransmodellen med konsulter som fakturerar i eget bolag inte är lämplig. Syftet är oftast att konsulten genom att vara projektanställd snabbare kan tillsättas. Sådan projektanställning förekommer endast när den är direkt knuten till ett uppdrag.

eWork genomför årliga medarbetarundersökningar som ger en bild av medarbetarnas tillfredsställelse och identifierar möjligheter till förbättringar.

Varje ny medarbetare får en fadder från en annan del av eWork än där den nyanställda verkar. Syftet är att faddern ska förmedla eWorks företagskultur samtidigt som de personliga relationerna mellan medarbetare på olika

#### **ÅLDERSFÖRDELNING MEDARBETARE 2011**



avdelningar förstärks. Varje år delas "eWork Awards" ut till personer i viktiga roller som presterat över förväntan och som visar goda exempel utifrån eWorks värderingar.

#### **KOMPETENSUTVECKLING**

Grunden i eWorks kompetensutveckling är "on the job training". I sin yrkesroll följer medarbetarna nära hur konsultköparnas krav och förväntningar förändras. Samtidigt utvecklas kunskapen om de kompetensområden inom vilka konsulterna är verksamma.

#### **MILJÖ OCH HÅLLBARHETSARBETE**

Som tjänsteföretag ger eWork inte upphov till någon betydande miljöbelastning. Företaget är främst verksamt i Norden och har inte anställda i länder där mänskliga rättigheter kränks. eWork värnar om en hög affärsetisk standard med omsorg om människor och miljö. Principer för detta finns dokumenterade i företagets Miljöpolicy och CSR-policy.

#### **FILANTROPI**

Ett aktivt samhällsengagemang är en del av eWorks företagskultur. Varje medarbetare kan varje månad utnyttja tre timmar av sin arbetstid till ideellt arbete i Mentor. Mentor är en ideell organisation med målet att ge ungdomar motivation, en positiv utveckling och styrka att stå emot våld och droger. Verksamheten som eWorks medarbetare deltar i är inriktad på att ge ungdomar vuxna förebilder och studiemotiverande aktiviteter.

# Risker

All affärsverksamhet innefattar risker. eWorks verksamhet påverkas av ett antal faktorer som i olika hög grad påverkar eWorks verksamhet men som inte helt kan kontrolleras av bolaget. Delvis är detta grundförutsättningen för de affärsmöjligheter som eWorks verksamhet bygger på. Nedan beskrivs faktorer som bedöms kunna innebära påverkan på eWorks framtida utveckling, med kommentarer kring hur eWork värderar och hanterar risken.

*Finansiella risker beskrivs i not 20 på sidan 51.*

## OMVÄRLDS- OCH MARKNADSRISKER

Risk	Beskrivning	Värdering och hantering
<b>Konjunkturkänslighet</b>	Efterfrågan på eWorks tjänster kan förväntas skifta i olika konjunktur.	eWorks affärsmodell gör att andelen fasta kostnader är relativt låg i förhållande till omsättningen, vilket ger möjlighet till flexibilitet för olika konjunkturlägen.
<b>Inhemsk konkurrens</b>	eWork konkurrerar direkt med andra konsultmäklare. Risken för prispress och en minskande efterfrågan på eWorks tjänster på grund av ökad konkurrens kan inte uteslutas. eWork konkurrerar också delvis med IT-konsultföretag med fast anställda konsulter.	Som marknadsledare i Norden har eWork fördelen av skalfördelar i leveransorganisationen samt marknadens största nätverk av specialister. Genom ständig effektivisering och utveckling av erbjudandet höjs förädlingsvärdet och eWorks position och konkurrenskraft förstärks.
<b>Internationell konkurrens</b>	På den nordiska IT-konsultmarknaden agerar en rad internationella konsultföretag. Deras uppdrag är i regel sådana där en större grupp konsulter är engagerade i hemlandet och en mindre i det nordiska. Ett växande utbud av konsulter kommer också från konsulter i lägstkostnadsländer.	Hittills har eWork endast i liten utsträckning mött direkt konkurrens från utländska konsultföretag. Det växande utbudet av konsulter i utlandet innebär inte bara konkurrens utan erbjuder en affärsmöjlighet för eWork.
<b>Risker relaterade till lagstiftning och regelverk</b>	eWork bedriver verksamhet i fyra nordiska länder. Förändringar i lagar och andra regler som exempelvis avser arbetsrätt och skatter kan påverka förutsättningen för konsultavtal och indirekt eWorks resultat och finansiella ställning.	eWorks affärsmodell bedöms vila på en stabil legal grund i den nordiska arbets- och skattelagstiftningen. Nya begränsande regler skulle kunna ha negativ påverkan på sysselsättningen i hela konsultbranschen, konsultmäklarbranschen och bemanningsbranschen. Risken för begränsande förändringar i lagstiftningen på dessa områden bedöms därför som relativt liten.

## VERKSAMHETSRELATERADE RISKER

Risk	Beskrivning	Värdering och hantering
<b>Tillgång till konsulter</b>	eWork är beroende av samarbete med kvalificerade konsulter för att kunna erbjuda kunderna konsulter med rätt kompetens som är snabbt på plats. En risk för eWork är därför att inte tillräckligt många kvalificerade konsulter och konsultföretag vill samarbeta med eWork.	En rad faktorer gör att tillgången till konsulter relativt sett kan bedömas utgöra en låg risk för eWork. Antalet konsulter som väljer att ingå i eWorks nätverk växer snabbt och 2011 var över 50 000 registrerade i eWorks databas. eWork är dock inte begränsat till att anlita konsulterna i databasen, utan kan förmedla och samarbeta med alla konsulter på marknaden, inklusive konsulter i utlandet och i större konsultbolag.
<b>Ramavtal</b>	En tydlig tendens är att större kunder väljer att begränsa sina konsultinköp till färre leverantörer och reglera affärsrelationen genom ett ramavtal. Ramavtal är i många fall en förutsättning för att göra affärer som konsultmäklare. I ramavtalet regleras priser, tjänster och åtaganden.	Ramavtalen påverkar riskerna i eWorks verksamhet på två sätt: skulle antalet ramavtal minska innebär det med stor sannolikhet minskad efterfrågan på eWorks tjänster. Samma negativa påverkan blir följden om kunderna i genomsnitt minskar inköpta volymer inom ramavtalen. eWork har snabbt ökat antalet ramavtal som i slutet av 2011 uppgår till över 125 och gör regelbundet affärer inom en mycket stor andel av dessa.
<b>Beroende av enskilda kunder</b>	Skulle ett flertal större kunder helt sluta eller kraftigt minska sina inköp från eWork skulle det påverka eWork negativt.	Risken sprids på flera sätt. eWork har ett stort antal kunder, ofta med ramavtal. Konsulterna hos en kund har ofta kontrakterats vid olika tid för olika uppdrag. Med undantag för ett långsiktigt uppdrag av outsourcingkaraktär står ingen kund för mer än 10 procent av omsättningen.
<b>Stabilitet hos IT-system</b>	eWorks egenutvecklade IT-system spelar en central roll i eWorks processer och kunderbjudande. Driftsstörningar och fel i IT-systemens funktion innebär därför en risk för eWorks verksamhet eftersom de direkt påverkar kvaliteten i leverans till kund.	IT-systemet har hittills utan några egentliga allvariga driftsstörningar medverkat till eWorks snabba tillväxt sedan starten år 2000. IT-stödet vidareutvecklas löpande och under 2012 görs en riktad satsning på att förstärka det ytterligare.
<b>Beroende av nyckelpersoner</b>	eWork har växt fram som ett utpräglat entreprenörsföretag där vissa nyckelpersoner spelat en central roll för utvecklingen. Skulle dessa nyckelpersoner välja att lämna eWork kan det åtminstone på kort sikt få negativa konsekvenser.	eWork har under de senaste åren växt snabbt och målmedvetet byggt en allt stabilare organisation. Verksamheten vilar i allt större utsträckning på ett struktural kapital och systemstöd, vilket reducerar beroendet av enskilda nyckelpersoner.
<b>Avtalsrisker och skadeståndsansvar</b>	Konsulter som eWork har på uppdrag hos kund kan förorsaka skadestånd eller begå brott hos en kund. Detta innebär en risk för eWork eftersom eWork är avtalspartner till kunden.	För att inte drabbas ekonomiskt av sådana händelser har eWork tecknat ansvarsförsäkringar. Hittills har dock inte någon sådan situation uppkommit där ansvarsförsäkringen behövt träda i kraft.



### Roger Holmgren

*Projektledare i egna bolaget IT Mediation Group AB  
Egenföretagare sedan sex år tillbaka.  
Har haft två uppdrag genom eWork.*

## Nu bestämmer jag över min egen kompetensutveckling!

Roger Holmgren hittade sitt första uppdrag själv när han startade eget för omkring sex år sedan. Han kom från SAP och arbetar sedan dess som projektledare och konsult bland annat med just SAP-projekt.

"Mitt första uppdrag var på TeliaSonera. Den kontakten knöt jag själv, men i längden är det svårt att hinna med säljet om man är själv", säger Roger.

Roger ser möjligheterna till kompetensutveckling som mycket större när man är sin egen och styr sin tid.

"Det viktiga med att vara sin egen är att nu bestämmer jag över min egen kompetensutveckling", konstaterar han.

Han tycker att han själv tar ett större ansvar för kompetensutvecklingen än vad många större arbetsgivare gör.

"Jag råder över min tid, och kan satsa på det jag vill göra. Om jag tittar på min egen yrkesmässiga utveckling så har jag utvecklats något enormt sedan jag blev min egen", avslutar Roger.

# Aktien

eWorkaktien är sedan den 18 februari 2010 noterad på NASDAQ OMX Stockholm, small cap. Dessförinnan var aktien listad på NASDAQ OMX First North.

## KURUTVECKLING OCH OMSÄTTNING

eWorkaktien introducerades på First North den 22 maj 2008 till kursen 38,00 kronor. Sedan den 18 februari 2010 är den noterad på NASDAQ OMX Stockholm. Vid ingången av år 2011 var kursen 32,30 SEK och vid årets slut 30,36 SEK, en nedgång med 6,0 procent. Under samma period sjönk NasdaqOMX Stockholm Support Services PI\* med 22,5 procent.

eWorks börsvärde var vid 2011 års utgång var 507,8 MSEK. Kursen har under året varierat mellan som högst 44,04 SEK den 13 april 2011 och som lägst 27,66 SEK den 6 september 2011.

Årets resultat per aktie uppgick till 2,49 SEK (1,57). Under 2011 omsattes eWorkaktier till ett värde av 56,9 MSEK. Detta motsvarar en omsättningshastighet på 35,2 procent räknat på medianvärdet av det fria marknadsvärdet.

\* PrisIndex. Indexet tar endast hänsyn till kursutvecklingen.

Det fria marknadsvärdet uppgick vid årets slut till 161,7 MSEK, definierat som värdet på de aktier som är tillgängliga för handel (samtliga innehav ej överstigande 5 procent).

## ANTAL AKTIER OCH AKTIEKAPITAL

Antalet aktier i eWork Scandinavia AB (publ) uppgick den 31 december 2011 till 16 724 600. Samtliga aktier har en röst och representerar lika andel i bolagets tillgångar och resultat. Kvotvärdet per aktie är 0,13 och uppgår totalt till 2 174 198 SEK.

## OPTIONER OCH BEMYNDIGANDE

Bolaget har tre utestående optionsprogram: Ett om 250 000 optioner med ett lösenpris på 27,53 SEK/aktie, ett om 165 000 optioner med ett lösenpris på 34,96 SEK/aktie och ett om 213 500 optioner med ett lösenpris på 46,02 SEK/aktie. Årsstämman 2011 bemyndigade styrelsen att besluta om nyemission av aktier med eller utan företrädesrätt för befintliga aktieägare. Se vidare sidan 23 i förvaltningsberättelsen.

## UTDELNINGSPOLICY OCH UTDELNING

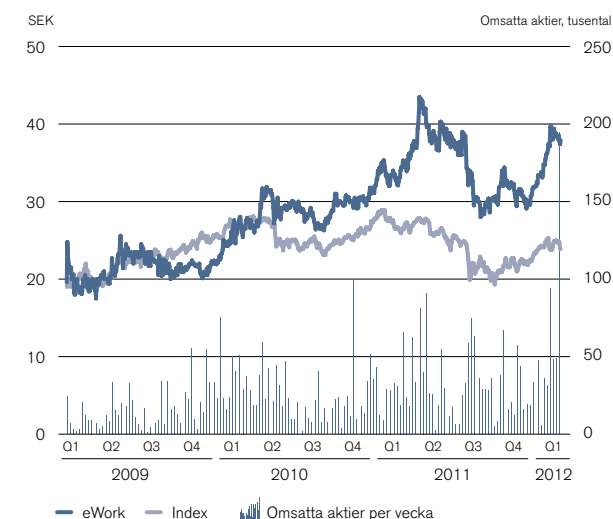
Styrelsens mål är att dela ut 75 procent av årets resultat efter skatt. Styrelsen föreslår stämman att en utdelning på 1,85 SEK (1,15) per aktie, totalt 30,9 MSEK (19,2). Detta motsvarar 74 procent av 2011 års resultat efter skatt.



## LIKVIDITETSGARANTI

eWork har under året haft avtal med Carnegie Investment Bank AB om att denna ska agera likviditetsgarant för eWorks aktie inom ramen för NASDAQ OMX Stockholms system. Syftet är att främja likviditeten i aktien.

## KURUTVECKLING OCH OMSÄTTNING





## AKTIEKAPITALET'S UTVECKLING

Transaktion	Förändring av aktiekapitalet, SEK	Aktiekapital, SEK	Förändring av antalet aktier	Antal aktier	Kvotvärde, SEK	År
Nybildning	100 000	100 000	400 000	400 000	0,25	2000
Nyemission	53 100	153 100	212 400	612 400	0,25	2000
Nyemission	35 400	188 500	141 600	754 000	0,25	2001
Nyemission	25 000	213 500	100 000	854 000	0,25	2004
Nedsättning	-25 000	188 500	-100 000	754 000	0,25	2004
Fondemission	1 696 500	1 885 000	6 786 000	7 540 000	0,25	2006
Nyemission	10 250	1 895 250	41 000	7 581 000	0,25	2006
Teckningsoption	25 000	1 920 250	100 000	7 681 000	0,25	2007
Teckningsoption	39 750	1 960 000	159 000	7 840 000	0,25	2007
Nyemission	3 400	1 963 400	13 600	7 853 600	0,25	2007
Fondemission	76 778	2 040 178	-	7 853 600	0,26	2008
Nedsättning	-43 950	1 996 228	-175 800	7 677 800	0,26	2008
Split	-	1 996 228	7 677 800	15 355 600	0,13	2008
Nyemission	169 000	2 165 228	1 300 000	16 655 600	0,13	2008
Teckningsoption	8 970	2 174 198	69 000	16 724 600	0,13	2008

## DATA PER AKTIE

	2011	2010
Resultat per aktie, före utspädning, SEK	2,49	1,57
Resultat per aktie, efter utspädning, SEK	2,48	1,57
Genomsnittligt antal aktier, före utspädning, tusental	16 725	16 725
Genomsnittligt antal aktier, efter utspädning, tusental	16 773	16 737
Antal aktier per balansdag, före utspädning, tusental	16 725	16 725
Antal aktier per balansdag, efter utspädning, tusental	16 750	16 758

## AKTIERNAS FÖRDELNING

Per den 31 december 2011

Innehavets storlek, antal aktier	Antal ägare	Summa aktier	Procent
1 – 1 000	1 010	228 371	1,5
1 001 – 10 000	126	376 913	2,6
10 001 – 100 000	42	1 282 265	7,4
100 001 – 1 000 000	9	3 677 814	20,4
Över 1 000 000	4	11 159 237	68,1
<b>Totalt</b>	<b>1 191</b>	<b>16 724 600</b>	<b>100,0</b>

## ÄGARFÖRTECKNING

Per den 31 December 2011	Antal aktier	Röster & kapital
Salénia AB	3 883 084	23,2 %
Avanza Pension*	3 217 968	19,2 %
Investment AB Öresund**	2 696 153	16,1 %
Jan Petterson	1 600 000	9,6 %
Joint Bulk Investors S.A.	795 848	4,8 %
Claes Ruthberg	607 200	3,6 %
PSG Small Cap	585 167	3,5 %
Biovestor	521 399	3,1 %
Simbisen Invest AB	272 229	1,6 %
Dan Berlin	267 000	1,6 %
Övriga	2 278 552	13,7 %
<b>Totalt</b>	<b>16 724 600</b>	<b>100,0 %</b>

\* Därav har Magnus Berglind 3 000 000 aktier i en kapitalförsäkring hos Avanza.

\*\* Per den 2012-01-20 har posten tillhörande Investment AB Öresund i sin helhet överförs till Creades AB.



FACEBOOK  
THE SECURE  
**WILEY**  
FUZZY LOGIC | NOV 2011



**ework**

- Reshaping consulting
- Professional
- Eager
- Next
- Consulting
- Network

**ework**



AB  
00 111 21 Stockholm  
00 00, Fax: +46 8 60 60 55 01 [www.ework.se](http://www.ework.se)



With o  
Plus: T

ENTERPRESS 2800-11  
(Us)  
[Barcode]

# Förvaltningsberättelse

---

Styrelsen och verkställande direktören för eWork Scandinavia AB (publ) med organisationsnummer 556587-8708 avger härmed årsredovisning och koncernredovisning för verksamhetsåret 2011.

---

## VERKSAMHETEN

eWork är en komplett konsultleverantör på den nordiska konsultmarknaden inom IT, telekom, teknik och verksamhetsutveckling. eWork är marknadsledande bland Nordens konsultmäklare vilka utgör ett eget marknadssegment.

eWork erbjuder på ett kostnadseffektivt sätt specialister med rätt kompetens till konsultköpare, samt sköter all administration kring uppdragen. eWork är också en strategisk samarbetspartner till företagen i deras arbete att effektivisera och rationalisera sin användning av konsulter. Konsulterna som säljer sina tjänster genom eWork är i första hand specialister som arbetar i enmans- och fåmansbolag. Dessa erbjuds genom eWork nya utvecklande uppdrag samt olika stödtjänster.

eWork är avtalspart till såväl konsultköpare som konsulter. eWork Scandinavia AB är moderbolag i eWork-koncernen. Den operativa verksamheten bedrivs i det svenska moderbolaget samt i dotterbolagen i Finland, Danmark och

Norge. Huvudkontoret ligger i Stockholm och lokalkontor finns i Göteborg, Malmö, Linköping, Helsingfors, Oslo, samt Köpenhamn. Inom ramen för den operativa organisationen drivs verksamheten inom kompetensområdena IT (omfattande test, utveckling, säkerhet, infrastruktur och affärssystem), telekom, teknik och verksamhetsutveckling jämte projektledning.

## VIKTIGA HÄNDELSER UNDER ÅRET

Den positiva utvecklingen för eWork fortsatte under 2011. Den starka tillväxten är resultatet av en långsiktig bearbetning av marknaden som fortgick hela året. Det arbete som utförts för att skapa en attraktiv mix av värdeskapande kunderbjudanden fick fortsatt positivt mottagande på marknaden. eWork fick ett flertal nya kunder samt ökade försäljningen till befintliga kunder.

eWorks innovativa leveransmodell har nu nått en bred acceptans på marknaden. eWork fick i slutet av året ett uppdrag som strategisk partner för storskalig outsourcing av konsultförsörjning för Sony Ericsson.

Arbetet med att höja effektiviteten i leveransorganisationen fortsatte, samtidigt som organisationen växte med nya medarbetare. För första gången visade samtliga segment samtidigt positivt rörelseresultat för ett helt verksamhetsår.

## Sverige

I Sverige bedrivs verksamhet genom kontor i Stockholm, där koncernens huvudkontor är beläget, samt i Göteborg, Malmö och Linköping. Verksamheten utvecklades positivt

med kraftig resultatökning och försäljningstillväxt. Trenden att konsultköparna konsoliderar sina inköp på färre leverantörer fortsatte.

Andelen standardaffärer, där en konsult kontrakteras för ett nytt uppdrag, ökade under hela året vilket bidrog till fortsatt förbättrad bruttomarginal. Ett antal viktiga ramavtal träffades med bland andra Kammarkollegiet, Skanska, Volvo IT och Västra Götalandsregionen. Arbetet med att förbereda åtagandet för Sony Ericsson påbörjades i slutet av året och uppdraget inleddes som planerat i januari 2012.

## Finland

I Finland bedrivs verksamhet genom kontor i Helsingfors. Efterfrågan på den finska marknaden var fortsatt svag efter kraftiga neddragningar i den finska telekomsektorn. På den svaga marknaden har eWork fortsatt att ta marknadsandelar och har därmed delvis kompenserat för efterfrågeminskningen. Framför allt sker detta genom så kallade övertagsaffärer, vilka har lägre marginal. Detta är den huvudsakliga förklaringen till resultatminskningen jämfört med föregående år.

## Danmark

eWork har kontor i Köpenhamn i Danmark. Den danska verksamheten fungerar väl efter strukturarbeten som slutfördes 2010. eWork förstärker snabbt sin ställning på marknaden i relativt hård konkurrens. Resultatet förbättrades och försäljningstillväxten var god. Tillväxten består till stor del av standardaffärer och möjligheterna att vidareutveckla befintliga kundrelationer bedöms som goda.



### Norge

Den norska verksamheten bedrivs genom kontor i Oslo. Konsolideringstrenden märktes tydligt i Norge. Den norska verksamheten förstärkte under året sin position och tillväxtpotential genom att vinna viktiga ramavtal med två av Norges största konsultköpare, varav den ena är Telenor. Avtalet innebär att eWork hanterar alla konsultleverantörer som inte längre har avtal direkt med Telenor. En stor del av omsättningen var övertagsaffärer. Andelen förväntas minska efter genomförda transfereringar av konsulter från bolag utan fortsatta ramavtal.

### MEDARBETARE

Vid årets utgång var antalet anställda i bolaget 147 (112) personer exklusive projektanställda konsulter. Under året ökade antalet anställda med 36 personer, framför allt i sälj- och leveransbefattningar. Medelantalet anställda i koncernen var 131 (95) samt 25 (15) projektanställda konsulter. Ökningen av personal är en följd av den tilltagande efterfrågan på företagets tjänster under 2011. Förmedlade konsulter är inte anställda i eWork och ingår därför inte som medarbetare i koncernen.

Bolaget fortsätter sitt arbete med att vara ett jämställt och välutbildat företag. Könsfördelningen i bolaget var 57 procent kvinnor och 43 procent män. Under året genomfördes ett antal utbildningar för Key Account Managers och andra medarbetare i säljande befattningar. Dessutom har under året ett omfattande ledarskapsutvecklingsprogram genomförts.



### FORSKNING OCH UTVECKLING

För att förstärka eWorks position som en ledande konsultleverantör inom IT, telekom, teknik och verksamhetsutveckling bedrivs ett kontinuerligt utvecklingsarbete för att utveckla koncept och former för samarbetet med konsultköpare och konsulter. Någon separat budget finns inte för FoU och utgifterna kostnadsförs löpande.

### MILJÖPÅVERKAN

Styrelsens bedömning är att eWorks verksamhet inte har någon väsentlig miljöpåverkan. eWork bedriver dock ett aktivt arbete för att förbättra miljön på ett ekonomiskt och affärsmässigt försvarbart sätt. Miljöarbetet bedrivs lokalt med utgångspunkt i varje enhets specifika förutsättningar.

### NETTOOMSÄTTNING OCH RESULTAT

Koncernens nettoomsättning ökade med 37 procent till 2 611,8 MSEK (1 904,2).

Rörelseresultatet uppgick 56,0 MSEK (35,7), en ökning med 57 procent. Samtidigt ökade rörelsemarginalen till 2,2 procent (1,9). Resultatförbättringen beror främst på den kraftiga omsättningsökningen jämfört med föregående år.

Resultatet efter finansnetto uppgick till 56,7 MSEK (34,7). Den effektiva skattesatsen uppgick till 26,6 procent (24,2). Resultatet per aktie före utspädning uppgick till 2,49 SEK (1,57). Efter utspädning uppgick resultatet per aktie till 2,48 SEK (1,57).



### LÖNSAMHET OCH FINANSIELL STÄLLNING

Avkastningen på eget kapital ökade till 40,3 procent (30,3), till följd av den kraftiga ökningen av resultatet. Koncernens nettoräntebärande tillgångar uppgick till 115,5 MSEK (99,0).

Koncernens kassaflöde från den löpande verksamheten uppgick till 36,7 MSEK (11,6).

Rörelsekapitalet varierar naturligt under året till följd av skillnader i förfallodag på in- och utbetalningar. Samtliga betalningar från kunder och till konsulter sker vid månadsskiftena. Därför kan en liten förskjutning av in eller utbetalningar leda till en stor effekt på kassaflödet vid ett specifikt tillfälle.

Soliditeten uppgick till 15,2 procent (16,1) den 31 december 2011. Förändringen i soliditet beror på den stora omsättningsökningen som lett till stora kundfordringar.

### MODERBOLAGET

Moderbolagets nettoomsättning uppgick för räkenskapsåret till 1 975,5 MSEK (1 394,5). Resultatet efter finansiella poster uppgick till 60,8 MSEK (30,4). Resultatet efter skatt var 46,3 MSEK (24,3).

Moderbolagets egna kapital uppgick den 31 december till 114,6 MSEK (87,1) och soliditeten till 18,7 procent (19,2).

Den svenska verksamheten bedrivs i moderbolaget och som nämnts ovan har utvecklingen i Sverige varit gynnsam under 2011. Efterfrågan på bolagets tjänster har ökat jämfört med 2010 med ett förbättrat resultat som följd.





När det gäller moderbolagets framtidsutsikter samt medarbetare, forskning, utveckling och miljö, gäller samma förutsättningar för moderbolaget som beskrivs för koncernen nedan.

#### **AKTIEINFORMATION**

eWork hade vid årets utgång 16 724 600 utestående aktier. Samtliga aktier har en röst och representerar lika andel i bolagets tillgångar och resultat. Återköp av egna aktier har inte skett.

Styrelsen föreslår stämman en utdelning på 1,85 SEK per aktie (1,15), totalt 30,9 MSEK (19,2), vilket motsvarar 74 procent av 2011 års resultat efter skatt.

#### **INCITAMENTSPROGRAM**

På årsstämman 2009 beslutade ägarna att införa ett incitamentsprogram för samtliga tillsvidareanställda i eWork. Syftet är att behålla engagerade och motiverade medarbetare som genom programmet får del av den värdetillväxt som bolagets personal gemensamt skapar. Stämman beslutade om emission av totalt högst 750 000 teckningsoptioner, var och en berättigade till teckning av en aktie i Bolaget. Teckningsoptionerna ges ut i tre olika serier (2009, 2010 och 2011) och utgör delar i ett och samma incitamentsprogram.

I första serien (2009) utfärdades 250 000 optioner. Varje option ger rätt att teckna en aktie till kursen 27,53 SEK under perioden 21 juni – 16 juli 2012. Den andra serien genomfördes under 2010 då 165 000 optioner utfärdades.

Varje option ger rätt att teckna en aktie till kursen 34,96 SEK under perioden 20 juni – 15 juli 2013. Under 2011 erbjöds personalen att förvärva den tredje serien teckningsoptioner. 250 000 optioner erbjöds, varav 213 500 förvärvades. Varje option ger rätt att teckna en aktie till kursen 46,02 SEK under perioden 18 juni – 13 juli 2014.

Incitamentsprogrammet motsvarar cirka 4,5 procent av det totala antalet utestående aktier. Optionerna tecknas till marknadsmässiga villkor.

#### **BOLAGSORDNING OCH AVTALSFÖRHÅLLANDEN**

Bolagsordningen anger att styrelsens ledamöter ska utses på årsstämman för tiden till nästa årsstämma. Styrelsen ska bestå av lägst tre och högst åtta ordinarie ledamöter, med högst åtta suppleanter. Bolagsordningen innehåller inga särskilda bestämmelser om ändring av bolagsordningen. För ändring av bolagsordningen gäller svensk lag det vill säga, stämmobeslut med minst två tredjedels (2/3) majoritet.

Det finns inte något enskilt avtal av väsentlig betydelse för eWorks verksamhet i sin helhet. Det finns inte heller något avtal mellan bolaget och dess styrelseledamöter som föreskriver ersättningar om dessa avgår som en följd av ett offentligt uppköpserbjudande.

#### **ÖVRIG INFORMATION**

Under 2011 gjordes inga företagsförvärv.

Transaktioner mellan eWork och närstående som väsentligen påverkat ställning och resultat har inte ägt rum.

Styrelsens arbete beskrivs under Bolagsstyrning, sid 25.

För en beskrivning av koncernens och moderbolagets finansiella risker och känslighetsanalys hänvisas till Not 20.

Årsstämman 2011 fattade beslut om att bemyndiga styrelsen att under tiden intill nästa årsstämma, vid ett eller flera tillfällen, fatta beslut om nyemission av aktier, dock att sådana emissioner inte får medföra att Bolagets aktiekapital eller antal aktier överstiger Bolagets högsta aktiekapital eller antal aktier enligt vid var tid gällande bolagsordning och inte innebär en utspädning för befintliga aktieägare med mer än 10 procent. Styrelsen ska därvid kunna besluta om emissioner med eller utan företrädesrätt för befintliga aktieägare eller med bestämmelse om apport eller kvittning.

Styrelsens skäl för att kunna avvika från aktieägares företrädesrätt ska vara att möjliggöra förvärv av hela eller delar av företag och rörelser eller för att anskaffa kapital för expansion av Bolagets verksamhet eller i övrigt täcka Bolagets behov av rörelsekapital.

Om styrelsen beslutar att, med avvikelse från aktieägarnas företrädesrätt, nyemittera aktier, ska emissionskursen bestämmas utifrån marknadsvärdet för Bolagets aktier med, i förekommande fall, sådan marknadsmässig rabatt som kan erfordras för att genomföra emissionen.

Under 2011 gjordes ingen nyemission.

#### **ERSÄTTNINGSPRINCIPER FÖR LEDANDE BEFATTNINGSHAVARE**

Årsstämman 2011 beslutade om riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare enligt följande: Ledande befattningshavare i Bolaget är verkställande direktören,



vice verkställande direktören, finansdirektören, försäljningschefen, IT-chefen och personalchefen. Ledande befattningshavare ska erbjudas en marknadsmässig totalkompensation som ska möjliggöra att rätt person kan rekryteras och behållas. Lönen ska beakta den enskildes ansvarsområden och erfarenhet. Ersättningen ska bestå av fast ersättning (månadslön), rörlig ersättning (bonus) och avgiftsbaserad tjänstepension.

Bonus för vd ska årligen fastställas av styrelsen. Ersättning till övriga ledande befattningshavare fastställs av vd. För verkställande direktören har en bonus motsvarande 2,75 procent av Bolagets resultat före skatt fastställts. För övriga ledande befattningshavare varierar bonusen mellan 0,24 och 0,5 procent av bolagets resultat före skatt. Något maximalt bonusbelopp är ej fastställt och detta är ett avsteg från Svensk kod för bolagsstyrning. Styrelsen ser årligen över ersättningsprincipen för ledande befattningshavare, och har beslutat att föreslå årsstämman att för 2012 fortsätta med samma princip som för 2011.

Pensionsålder är 65 år. Vid uppsägning från företagets sida ska verkställande direktören vara berättigad till full lön samt åtagande avseende tjänstepensionsförsäkring under tolv månader. Vid uppsägning från verkställande direktörs sida gäller motsvarande i 6 månader. Uppsägningstiden för övriga ledande befattningshavare varierar mellan 3 till 6 månader. Ersättning utgår under uppsägningstiden. Inga andra avtal om avgångsvederlag eller andra ersättningar finns för verkställande direktören eller övriga ledande befattningshavare.

## FÖRSLAG TILL VINSTDISPOSITION

Till årsstämmans förfogande stående medel utgörs av:

Överkursfond	48 681 558 SEK
Balanserat resultat	11 087 309 SEK
Årets resultat	46 304 345 SEK
<b>Summa</b>	<b>106 073 212 SEK</b>

Styrelsen föreslår att till förfogande stående vinstmedel och fria fonder disponeras enligt följande:

Till aktieägarna utdelas	
16 724 600 x 1,85 SEK per aktie	30 940 510 SEK
I ny räkning överförs	75 132 702 SEK
Varav utgörs av överkursfond	48 681 558 SEK
<b>Summa</b>	<b>106 073 212 SEK</b>

Pensionskostnader för vd uppgår till cirka 26 000 SEK per månad och övriga ledande befattningshavare följer ITP.

Styrelsens förslag till årsstämman 2012 för riktlinjerna och principerna för ersättning till vd och ledande befattningshavare är desamma som för 2011.

## VÄSENTLIGA RISKER OCH OSÄKERHETSFAKTORER

I allmänhet består eWorks väsentliga affärsrisker, för koncernen så väl som för moderbolaget, av minskad efterfrågan på konsulttjänster, svårigheter att attrahera och behålla kompetent personal, kreditrisker samt valutarisker i mindre omfattning.

En fullständig beskrivning av risker och riskhantering finns i på sidan 16 i årsredovisningen.

## HÄNDELSER EFTER BALANSDAGEN

Inga händelser av väsentlig karaktär har förekommit efter rapportperiodens slut.

## UTSIKTER

Bolaget gör följande bedömning för 2012:

Marknadssituationen är mer osäker än föregående år. Trenden att kunderna genomför effektivitetshöjande åtgärder såsom konsolidering av antalet leverantörer fortsätter. Efterfrågan på IT- och verksamhetskonsulter väntas fortsätta vara god. Efterfrågan på outsourcingprojekt, där kundens samtliga konsultavtal läggs ut på en part, förväntas öka.

eWork bedöms ha förutsättningar att fortsätta utveck-

las väl. Till detta bidrar eWorks strukturkapital i form av ett stort och växande antal ramavtal tillsammans med en konsultbas på fler än 50 000 konsulter. eWork fortsätter att bredda produktportföljen med kompletterande erbjudanden i syfte att förbättra konkurrenskraften och fördjupa relationen till existerande kunder. Fortsatta effektiviseringar och skalfördelar genom ökade volymer väntas bidra positivt till lönsamheten. Vidare ger åtaganden där kunden outsourcar sina konsultinköp till eWork en god ökning av omsättningen, dock till priset av lägre marginal på dessa åtaganden.

Sammantaget bedömer styrelsen att eWork väntas växa mer än marknaden och redovisa högre nettoomsättning och förbättrat rörelseresultat 2012 jämfört med 2011.

## STYRELSENS YTTRANDE ÖVER DEN FÖRESLAGNA UTDELNINGEN

Den föreslagna utdelningen reducerar bolagets soliditet till 13,6 procent och koncernens soliditet till 11,1 procent. Soliditeten är, mot bakgrund av att bolagets och koncernens verksamhet fortsatt bedrivs med lönsamhet, betryggande. Likviditeten i bolaget och koncernen bedöms kunna upprätthållas på en betryggande nivå.



## Bolagsstyrning

eWork Scandinavia AB (publ) är ett svenskt publikt aktiebolag med säte i Stockholm. Bolaget bedriver mäklari av konsulttjänster inom IT och verksamhetsutveckling. Bolaget är noterat på NASDAQ OMX Stockholm sedan februari 2010.

Till grund för styrningen av koncernen ligger bland annat bolagsordningen, den svenska aktiebolagslagen, NASDAQ OMX regelverk för emittenter inklusive Svensk kod för bolagsstyrning (Koden) samt andra tillämpliga lagar och regler. eWork följer Koden med avvikelse för bestämmelser om valberedningen. Avvikelse från Koden förklaras i detalj nedan. För mer information om Koden, se [www.bolagsstyrning.se](http://www.bolagsstyrning.se). Inga överträdelser mot tillämpliga börsregler har förekommit.

### AKTIEN OCH ÄGARNÄ

eWork hade vid årets utgång 16 724 600 utestående aktier fördelat på 1191 aktieägare. Samtliga aktier har en röst och representerar lika andel i bolagets tillgångar och resultat. Tre ägare har vardera ett innehav som överstiger 10 procent av bolagets aktier, Salénia AB, 3 883 084 aktier (23,2 procent), Magnus Berglind, 3 000 000 aktier (17,9 procent, genom en kapitalförsäkring) samt Investment AB Öresund, 2 696 153 aktier (16,1 procent). Per den 2012-01-20 har posten tillhörande Investment AB Öresund i sin helhet överförs till Creades AB.

### BOLAGSSTÄMMA

Bolagsstämman är det högsta beslutande organet inom eWork. Där utövar aktieägarna sitt inflytande genom diskussioner och beslut. Samtliga aktieägare som är listade i aktieboken fem dagar innan bolagsstämman har rätt att delta antingen personligen eller via ombud. Anmälan ska göras till bolaget enligt vad som sägs i kallelse.

eWorks ordinarie årliga bolagsstämma, årsstämman, ska hållas i Stockholm inom sex månader efter räkenskapsårets utgång. Kallelsen annonseras i Svenska Dagbladet och Post och Inrikes Tidningar samt publiceras på bolagets webbplats – [www.ework.se](http://www.ework.se). Vid årsstämman beslutas i frågor avseende bland annat fastställande av resultat- och balansräkningar, utdelning, ansvarsfrihet för styrelseledamöterna och vd, val av styrelseledamöter, styrelseordförande och i förekommande fall revisorer samt ersättning tills styrelse och revisorer, principer för ersättning till ledande befattningshavare och andra viktiga frågor.

Vid årsstämman 2011 deltog 16 aktieägare som representerade 55,25 procent av antalet röster i bolaget. Samtliga styrelseledamöter, revisorer och medlemmar i koncernledning var närvarande.

På årsstämman 2011 fattades följande beslut,

- Utdelning fastställdes enligt styrelsens förslag till 1,15 kronor per aktie, med avstämningsdag den 5 maj 2011 och beräknad dag för utbetalning av utdelning via Euroclear Sweden (tidigare VPC) den 10 maj 2011.

- Årsstämman beslutade att eWorks styrelse ska bestå av Jeanette Almberg, Magnus Berglind, Dan Berlin, Sven Hagströmer, Claes Ruthberg, Staffan Salén och Erik Törnberg. Till styrelsens ordförande omvaldes Staffan Salén. Allt enligt valberedningens förslag.
- Årsstämman beslutade i enlighet med valberedningens förslag att arvode till styrelseledamöter, som ej uppbar lön av företaget, ska utgå med 80 000 kronor till vardera styrelseledamot.
- Årsstämman beslutade i enlighet med valberedningens förslag om oförändrad arvodesprincip, det vill säga att arvode till revisorerna ska utgå enligt räkning och erhållas offert.
- Årsstämman fastslog principer för tillsättande av valberedning inför årsstämman 2012, innebärande att valberedningen ska bestå av representanter för de tre största ägarna.
- Årsstämman beslutade i enlighet med styrelsens förslag om riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare.
- Årsstämman beslutade i enlighet med styrelsens förslag om att bemyndiga styrelsen att fatta beslut om nyemission av aktier.

### VALBEREDNING

Valberedningens huvudsakliga uppgift är att föreslå styrelseledamöter, styrelseordförande och revisorer samt arvoden till dessa på ett sätt så att årsstämman kan fatta välgrundade beslut.



Med avvikelse från den svenska koden för bolagsstyrning har i eWorks valberedningen hittills utsetts av de största ägarna, som även är styrelsemedlemmar i bolaget. Motivet för detta har varit att eWork är ett ungt bolag i kraftig tillväxt vars framgång initialt har baserats på ett starkt entreprenöriellt engagemang från dess grundare och huvudägare.

I enlighet med detta har en valberedning utsetts, som består av:

- Magnus Berglind, ordförande
- Staffan Salén (företrädande Salénia)
- Sven Hagströmer (företrädande Investment AB Öresund)

Valberedningen har tillgång till den utvärdering som styrelsen gör av sitt arbete. Valberedningens förslag offentliggörs i samband med kallelsen till årsstämman och görs också tillgängligt på bolagets webbplats. Valberedningens mandatperiod sträcker sig fram till dess att ny valberedning utsetts. Arvode för arbete i valberedningen har ej utgått.

## STYRELSE

eWorks styrelse väljs varje år av aktieägarna vid årsstämman. Styrelsen är länken mellan aktieägarna och företagets ledning och har en stor betydelse i arbetet med att utveckla eWorks strategi och affärsverksamhet. Styrelsens uppgift är att för ägarnas räkning förvalta bolagets angelägenheter på bästa möjliga sätt och i sitt arbete tillvarata aktieägarnas

intressen. Styrelsens ansvar stadgas i aktiebolagslagen och Koden. Styrelsens arbetsordning, som fastställt årligen, utgör ramen för styrelsens arbete. eWorks bolagsordning finns tillgänglig på bolagets hemsida.

Enligt Bolagsordningen ska bolagets styrelse bestå av lägst tre (3) och högst åtta (8) ordinarie ledamöter med högst åtta (8) suppleanter. Om styrelsen består av en eller två ledamöter skall minst en suppleant utses. Ledamöter och suppleanter väljes årligen på årsstämma för tiden intill slutet av nästa årsstämma. eWorks styrelse består av sju ordinarie ledamöter som tillsammans representerar en bred kommersiell, teknisk och kommunikativ kompetens.

Vid årsstämman 2011 valdes styrelse enligt nedanstående tabell.

Styrelsens ordförande leder styrelsens arbete och har ett särskilt ansvar för att följa bolagets utveckling mellan styrelsemötena samt säkerställa att styrelsens ledamöter fortlöpande får den information som krävs för att utföra ett fullgott arbete. Ordförande håller kontakt med vd. Inför styrelsemöten ser ordförande och vd till att dagordning och beslutsunderlag utarbetas och sänds till styrelsens ledamöter en vecka innan respektive möte. Ordförande svarar också för att styrelsens arbete utvärderas och att valberedningen får ta del av resultatet från utvärderingen.

## STYRELSENS SAMMANSÄTTNING, ANTAL MÖTEN OCH NÄRVARO UNDER 2011 I eWORK SCANDINAVIA AB

Namn	Funktion	Född	Invald	Oberoende bolaget	Oberoende största ägarna	Närvaro, av 10 möten	Aktier	Optioner
Staffan Salén	Ordförande	1967	2003	Ja	Nej	10	3 883 084	-
Jeanette Almberg	Ledamot	1965	2008	Ja	Ja	9	2 500	-
Magnus Berglind	Ledamot	1970	2000	Ja	Nej	10	3 000 000	-
Dan Berlin	Ledamot	1955	2004	Ja	Ja	10	267 000	-
Sven Hagströmer	Ledamot	1943	2006	Ja	Nej	10	3 217 552	-
Claes Ruthberg	Ledamot och vd	1954	2006	Nej	Ja	10	607 200	57 745
Erik Törnberg	Ledamot	1970	2006	Ja	Nej	9	2 000	-

För presentation av styrelsen och vd, se sid 30-31.



### Styrelsens arbete

Under verksamhetsåret 2011 hade styrelsen tio protokollförda möten, varav ett konstituerande i anslutning till årsstämman. Styrelsens arbete följer en arbetsordning som årligen antas vid det konstituerande mötet. Arbetsordningen lägger fast arbetsfördelningen mellan styrelsen och verkställande ledningen, ordförandens respektive vd:s ansvar samt formerna för den ekonomiska rapporteringen.

Vd är ledamot av styrelsen och föredragande vid styrelsemöten. Styrelsen har utsett koncernens finansdirektör till sekreterare. Styrelsen är beslutsför när minst fyra ledamöter är närvarande.

Under varje ordinarie styrelsemöte avhandlas föregående protokoll, verksamheten sedan föregående möte samt företagets ekonomiska ställning och resultatutveckling. Styrelsen informeras löpande genom skriftlig information om affärsverksamheten och frågor i omvärlden som är av betydelse för företaget.

Under 2011 har styrelsen ägnat särskild uppmärksamhet åt följande frågor:

- försäljningsarbete, tillväxt och nya marknader.
- nya kunderbjudanden.
- kostnadsutvecklingen i bolaget.
- personal och uppförandekod.
- marknadsnotering, börsfrågor och visibilitet i marknaden

Styrelsen har också hållit ett heldagsmöte enbart inriktat



på koncernens position och strategi. I det mötet deltog även företagsledningen.

För att säkerställa styrelsens insyn och kontroll ges styrelsen tillfälle att årligen lämna synpunkter på revisorernas planering av revisionens omfång och fokus. Efter genomförd granskning av intern kontroll och räkenskaper i kvartal tre, rapporterar revisorerna sina iakttagelser vid styrelsens sammanträde i februari. Detta sker utan närvaro av vd eller annan person från bolagsledningen. Utöver detta bereds revisorerna tillträde till styrelsemöten när styrelse eller revisorer anser att behov föreligger.

Styrelsens arbete utvärderas årligen. Styrelsen behandlade utvärderingen under ett sammanträde i december månad 2011.

### Arvoden till styrelsen

Årsstämman 2011 beslutade att styrelsens ordförande och ledamöter ska få ett arvode om 80 000 SEK var. Till ledamöter anställda av eWork utgår inget arvode. Det totala styrelsearvodet i eWork för 2011 uppgick till 686 000 SEK (300 000).

### ERSÄTTNINGSMÖTEN

Styrelsen utom vd utgör det ersättningsutskott som har till uppgift att förbereda styrelsens förslag till årsstämman om riktlinjer för ersättning till vd och andra ledande befattningshavare. Vd är föredragande, men deltar inte i frågor som rör honom själv.



I ersättningsutskottets uppgifter ingår:

- Att förbereda och utvärdera riktlinjer för ersättning till koncernledningen.
- Att förbereda och utvärdera mål och principer för rörlig ersättning.
- Att förbereda och utvärdera eWorks incitamentsprogram.

Utskottets möten har under året sammanfallit med ordinarie styrelsemöten.

### REVISIONSUTSKOTT

Revisionsutskottet består av samtliga styrelseledamöter utom vd. Det är styrelsens uppfattning att detta är mest lämpligt med hänsyn till eWorks storlek och verksamhet. Revisionsutskottets möten sammanfaller med ordinarie styrelsemöten. Revisionsutskottets huvuduppgift är att övervaka processerna kring eWorks finansiella rapportering och interna kontroll för att kunna säkerställas kvaliteten i den externa rapporteringen.

I revisionsutskottets uppgifter ingår:

- Att granska de finansiella rapporterna
- Att övervaka effektiviteten i den interna kontrollen, inklusive riskhanteringen, avseende den finansiella rapporteringen.
- Att övervaka den externa revisionen och utvärdera de externa revisorernas arbete.
- Att utvärdera de externa revisorernas objektivitet och oberoende.



### Revisor

På årsstämman 2009 registrerade revisionsbolaget KPMG AB, med Carl Lindgren som huvudansvarig revisor för perioden till och med årsstämman 2013, att granska bolagets och koncernens redovisning samt styrelsens och verkställande direktörens förvaltning.

### VD OCH FÖRETAGSLEDNING

Verkställande direktör och koncernchef Claes Ruthberg ansvarar för den löpande operativa verksamheten. Styrelsen har upprättat en arbetsinstruktion för vd som klarlägger ansvar och förpliktelser samt ramarna för vd:s behörighet att företräda bolaget.

eWorks vd har utsett en företagsledning bestående av vd, vice vd tillika HR- och marknadschef, finansdirektör, försäljningschef, it-chef och sourcingchef. Företagsledningens arbete är fokuserat på marknadsbearbetning, försäljning, kompetensutveckling och värdegrund samt frågor om strategi, resultatuppföljning och affärsutveckling. Till företagsledningens uppgifter hör även investeringar, övergripande projekt, finansiell rapportering, strategisk kommunikation samt säkerhet och kvalitet.

Ingen i företagsledningen har väsentliga aktieinnehav eller delägarskap i företag som bolaget har betydande affärsförbindelse med.



### INCITAMENTSPROGRAM

På årsstämman 2009 beslutade ägarna att införa ett incitamentsprogram för samtliga tillsvidareanställda i eWork. Syftet är att behålla engagerade och motiverade medarbetare som genom programmet får del av den värdetillväxt som bolagets personal gemensamt skapar. Stämman beslutade om emission av totalt högst 750 000 teckningsoptioner, var och en berättigade till teckning av en aktie i Bolaget. Teckningsoptionerna ges ut i tre olika serier (2009, 2010 och 2011) och utgör delar i ett och samma incitamentsprogram. Antalet utfärdade teckningsoptioner under 2011 uppgick till 213 500. Varje option ger rätt att teckna en aktie till kursen 46,02 SEK under perioden 18 juni – 13 juli 2014. Incitamentsprogrammet motsvarar cirka 4,5 procent av det totala antalet utestående aktier. Optionerna tecknas till marknadsmässiga villkor.

### INTERN KONTROLL OCH RISKHANTERING

Den interna kontrollen ska säkerställa att bolagets strategier och mål följs upp och aktieägarnas investeringar skyddas. Den syftar också till att informationen till aktiemarknaden ska vara tillförlitlig, relevant och i överensstämmelse med god redovisningssed samt att lagar, förordningar och andra krav på noterade bolag efterlevs inom hela koncernen. Styrelsen i eWork har delegerat det praktiska ansvaret till vd som i sin tur fördelat ansvaret

till övriga i företagsledningen och till dotterbolagschefer. Kontrollaktiviteter förekommer i hela organisationen på alla nivåer. Uppföljningen ingår som en integrerad del av företagsledningens löpande arbete.

Grundstenarna i eWorks system för intern kontroll utgörs av kontrollmiljö, riskbedömning, kontrollaktiviteter, information och kommunikation samt uppföljning.

### Kontrollmiljö

Basen för den interna kontrollen inom eWork utgörs av de beslut om organisation, befogenheter och riktlinjer som styrelsen fattat. Styrelsens beslut har omsatts till fungerande lednings- och kontrollsystem av den verkställande ledningen. Organisation, beslutsvägar, befogenheter och ansvar dokumenteras och kommuniceras i styrande dokument såsom interna policies, manualer och koder. I basen för den interna kontrollen ingår också koncerngemensamma redovisnings- och rapporteringsinstruktioner, instruktioner för befogenheter och attesträtter samt manualer. Koncernrapporteringssystemet för integrerad finansiell och operationell information är också det en central del av kontrollmiljön och den interna kontrollen. Genom integrerad rapportering av finansiell och operativ information tryggas en god verksamhetsförankring av den externa finansiella rapporteringen. Rapporteringen omfattar utöver utfallsinformation även kvartalsvis rullande prognosinformation.



### Riskbedömning och kontrollaktiviteter

Den finansiella ställningen och resultatutvecklingen i eWorks affärsmodell bygger på att kundorder matchas mot produktions kostnader. Matchningen sker i eWorks egenutvecklade order- och projekthanterings system Pointbreak där samtliga uppdrag registreras. Varje enskild intäkt respektive kostnad stäms av mot ineliggande kontrakt i Pointbreak. De upplupna intäkterna attesteras av kund innan konsultkostnader accepteras. Slutligen överförs transaktionerna från Pointbreak till affärsredovisningen. För den finansiella rapportering föreligger policies och riktlinjer samt såväl automatiska kontroller i systemet som en manuell rimlighetsbedömning av flöden och belopp. Ledningen bedömer regelbundet vilka nya finansiella risker respektive risker för fel i den finansiella rapporteringen som föreligger. Bedömningen görs med beaktande av transaktionsflöde, bemanning och kontrollmekanismer. Fokus ligger på fel i den finansiella rapporteringen avseende väsentliga resultat- och balansposter med höga belopp samt områden där konsekvenserna av eventuella fel riskerar att bli stora. Det är styrelsens uppfattning att mäkleri av eWorks omfattning inom ramen för ett kvalificerat system och på en välkänd geografisk marknad inte kräver en internrevision. Styrelsen gör varje år en förnyad utvärdering av den frågan.



### Information och kommunikation

eWorks finansiella organisation är i sin helhet centraliserad till Stockholm, vilket innebär en effektiv hantering av den finansiella rapporteringen. För att säkerställa kvaliteten i de finansiella rapporterna förekommer det en frekvent dialog mellan concernstab Finans och de olika operativa enheterna.

För att säkerställa en god kapitalmarknadskommunikation har styrelsen fastställt en informationspolicy. I den anges vad som ska kommuniceras, av vem och hur. Grunden är att regelbunden finansiell information lämnas genom:

- pressmeddelanden om betydelsefulla eller kurspåverkande händelser
- delårsrapporter och bokslutskommuniké
- årsredovisning.

eWorks styrelse och företagsledning arbetar för att genom öppenhet och tydlighet förse bolagets ägare och aktie marknaden med relevant och korrekt information.

### Uppföljning

eWork följer kontinuerligt upp efterlevnaden av bolagets regler och riktlinjer och håller styrelsen informerad om detta. Det sker i samband med den ekonomiska rapportering styrelsen erhåller månatligen. Denna ekonomiska information utökas innehållsmässigt inför delårsrapporterna, vilka alltid föregås av ett styrelsemöte där styrelsen godkänner rapporten.

Genom den organisation och de arbetsformer som beskrivits ovan bedömer bolaget att den interna kontrollen avseende den finansiella rapporteringen är ändamålsenlig med hänsyn till bolagets verksamhet. Utifrån detta har styrelsen även fattat beslutet om att inte inrätta en internrevisionsfunktion.

Stockholm den 6 mars 2012  
Styrelsen

*Bolagsstyrningsrapporten har granskats av bolagets revisor.*

# Styrelse



## Staffan Salén

Född: 1967

Styrelseordförande sedan 2010

Invald: 2003

Vd för Salenia AB. Styrelseordförande i Amapola AB och Fredells Trävaru AB. Styrelseledamot i bland annat AB Sagax, Strand Kapitalförvaltning AB, Landauer Ltd, Westindia AB, Largus Holding AB.

Tidigare vice vd och informationsdirektör för Förenings-Sparbanken AB och redaktionschef för Finanstidningen. Civilekonomexamen från Stockholms Universitet.

Aktieinnehav i eWork: 3 883 084 genom Salénia

Optionsinnehav i eWork: 0



## Jeanette Almberg

Född: 1965

Invald: 2008

Head of Operations SEB. Inga övriga styrelseuppdrag. Tidigare marknadschef på Kabelvision, Director of Customer Operations på Tele2 och Business Development konsult. Tidigare styrelseledamot i Proceedo och Avanza.

Civilekonom.

Aktieinnehav i eWork: 2 500

Optionsinnehav i eWork: 0



## Magnus Berglind

Född: 1970

Invald: 2000

Grundare av eWork, tidigare bolagets vd. Partner på Pamir Partners AB.

Tidigare partner på InnovationsKapital, management-konsult på McKinsey & Co i New York och COO & CFO på Mactive Inc i Florida.

Magisterexamen i ekonomi och juristexamen från Stockholms Universitet.

Aktieinnehav i eWork: 3 000 000 genom

kapitalförsäkring

Optionsinnehav i eWork: 0



## Dan Berlin

Född: 1955

Invald: 2004

Grundare och styrelseordförande i Luciholding AB, Vd i Luciinvest AB och Dan Berlin Advisory AB.

Styrelseledamot i Luciinvest AB, ToFindOut AB, TNG Group AB, Invici AB och TNG Seniorbemanning AB. Tidigare Investment Manager på Prosper Capital Fund, vd för Poolia IT och ICL Data AB.

Civilingenjörsexamen från Indek KTH och är Reservofficer vid kustjägarna.

Aktieinnehav i eWork: 267 000

Optionsinnehav i eWork: 0



## Sven Hagströmer

Född: 1943

Invald: 2006, tidigare styrelseordförande

Styrelseordförande i Creades AB och Avanza Bank Holding AB.

Tidigare portföljförvaltare hos Gränges AB och Investor AB samt grundare av Sven Hagströmer Fondkommission och Hagströmer & Qviberg AB.

Studier vid Stockholms Universitet.

Aktieinnehav i eWork: 3 217 552 genom Creades AB och privat

Optionsinnehav i eWork: 0



## Claes Ruthberg

Född: 1954

Invald: 2006

Verkställande direktör sedan 2001 och styrelseledamot sedan 2006. Styrelseledamot i eWorks samtliga dotterbolag.

Tidigare arbetat med försäljning inom IT-branschen bland annat som försäljningsdirektör på Martinsson Informations-system, vd för Alfaskop Stockholm AB, affärsområdeschef ICL Data AB samt försäljningschef Nokia Data AB.

Civilingenjör.

Aktieinnehav i eWork: 607 200

Optionsinnehav i eWork: 57 745



## Erik Törnberg

Född: 1970

Invald: 2006

Investeringsansvarig på Creades AB, styrelseledamot i Klarna Holding AB och Usport AB.

Verksam i finansbranschen sedan 1993, bland annat som Investeringsansvarig på Investment AB Öresund, Investment Director och medlem i ledningsgruppen för investmentbolaget Custos.

Civilekonom, M.Sc från Handelshögskolan i Stockholm.

Aktieinnehav i eWork: 2 000

Optionsinnehav i eWork: 0



## Revisor

### Carl Lindgren

Auktoriserad revisor KPMG AB

KPMG AB och Carl Lindgren är medlemmar av FAR.



# Ledning



**Claes Ruthberg.**

*Född: 1954.*

Verkställande direktör sedan 2001 och styrelseledamot sedan 2006. Styrelseledamot i eWorks samtliga dotterbolag.

Se under styrelsen för presentation av Claes Ruthberg.



**Sofie König**

*Född: 1969.*

*Anställd: 2000*

Vice vd med ansvar för HR, kommunikation och marknadsföring.

Tidigare marknads-kordinator på Kanal 5, produktchef och verksamhetschef på Telia.

Civilekonom

*Aktieinnehav i eWork: 120 000*

*Optionsinnehav i eWork: 17 745*



**Magnus Eriksson**

*Född: 1969*

*Anställd: 2007*

Sales Manager

Arbetat i IT-branschen sedan 1992 med försäljning, som försäljningschef, linjechef och konsult. Arbetat med organisationsutveckling inom konsult- och IT-verksamheter.

Civilekonom

*Aktieinnehav i eWork: 300*

*Optionsinnehav i eWork: 17 745*



**Ulf Henning**

*Född: 1955.*

*Anställd: 2007*

Chief Financial Officer

Styrelseledamot i eWorks samtliga dotterbolag.

Tidigare vd för dotterbolag inom MTG, CFO på HLR/BBDO samt chefsjobb i olika företag.

Civilekonom

*Aktieinnehav i eWork: 3 800*

*Optionsinnehav i eWork: 58 745*



**Nils Keife**

*Född: 1972*

*Anställd: 2001*

Chief Information Officer

Tidigare IT-konsult inriktad på ERP-system, projektledning och systemutveckling.

Civilingenjör

*Aktieinnehav i eWork: 40 000*

*Optionsinnehav i eWork: 9 436*



**Erik Thornberg**

*Född: 1973*

*Anställd: 2010*

Global Sourcing Director

Tidigare ledningsbefattningar på Capgemini: management-konsult, konsultchef samt medlem av Sverigeledningen.

Har även arbetat med affärsutveckling och sourcing av konsulttjänster.

Executive MBA, B.S. MIS

*Aktieinnehav i eWork: 0*

*Optionsinnehav i eWork: 20 000*

# Femårsöversikt

<i>Belopp i kSEK</i>	2011	2010	2009	2008	2007
<b>Nyckeltal Koncernen</b>					
Nettoomsättning	2 611 824	1 904 168	1 640 123	1 885 927	1 192 403
Rörelseresultat EBIT	56 035	35 716	15 243	40 402	37 738
Resultat före skatt	56 697	34 712	15 492	41 931	39 091
Årets resultat	41 601	26 328	11 901	29 951	27 906
Rörelsemarginal EBIT (%)	2,2	1,9	0,9	2,1	3,2
Vinstmarginal (%)	2,2	1,8	0,9	2,2	3,3
Avkastning på eget kapital (%)	40,3	30,3	14,0	43,2	64,0
Balansomslutning	751 957	572 798	444 739	518 051	394 408
Eget kapital	114 615	92 036	81 957	88 497	50 183
Soliditet (%)	15	16	18	17	13
Kassalikviditet (%)	117	118	120	119	114
Genomsnittligt antal anställda	131	95	127	110	108
Nettoomsättning per anställd	19 938	20 044	12 914	17 145	11 041
<b>Nyckeltal per aktie</b>					
Eget kapital per aktie, SEK	6,85	5,50	4,90	5,29	6,39
Resultat per aktie, SEK	2,49	1,57	0,71	1,79	3,55
Utdelning per aktie, SEK	1,85	1,15	0,75	1,10	2,50
Antal aktier, tusen	16 725	16 725	16 725	16 725	7 854
Genomsnittligt antal aktier	16 773	16 737	16 725	13 589	7 722

## DEFINITIONER

### Avkastning på eget kapital

Årets resultat i procent av genomsnittligt eget kapital.

### Eget kapital

Redovisat eget kapital.

### Eget kapital per aktie

Eget kapital vid årets slut dividerat med antalet aktier vid årets slut.

### Genomsnittligt antal anställda

Medelantalet anställda under året.

### Kassalikviditet

Summa omsättningstillgångar dividerat med summa kortfristiga skulder.

### Nettoomsättning per anställd

Nettoomsättning under året dividerat med genomsnittligt antal anställda.

### Resultat per aktie

Resultat dividerat med vägt genomsnitt av antal aktier under året.

### Rörelsemarginal, EBIT

Rörelseresultat efter avskrivningar dividerat med nettoomsättningen.

### Soliditet

Eget kapital och obeskattade reserver (med avdrag för latent skatteskuld) i procent av balansomslutningen.

### Vinstmarginal

Resultat före skatt dividerat med nettoomsättningen.

# Rapport över totalresultat för koncernen

kSEK	Not	1 januari- 31 december 2011	1 januari- 31 december 2010
<b>Rörelsens intäkter</b>			
Nettoomsättning	2 3	2 611 824	1 904 168
Övriga rörelseintäkter	4	4	276
<b>Summa rörelseintäkter</b>		<b>2 611 828</b>	<b>1 904 444</b>
<b>Rörelsens kostnader</b>			
Kostnad konsulter i uppdrag		-2 374 269	-1 738 523
Övriga externa kostnader	6 21	-37 797	-32 383
Personalkostnader	5	-142 792	-96 878
Avskrivningar och nedskrivningar på materiella och immateriella anläggningstillgångar	10 11	-935	-944
<b>Summa rörelsekostnader</b>		<b>-2 555 793</b>	<b>-1 868 728</b>
<b>Rörelseresultat</b>	3	<b>56 035</b>	<b>35 716</b>
<b>Resultat från finansiella poster</b>			
Finansiella intäkter		997	549
Finansiella kostnader		-335	-1 553
<b>Finansnetto</b>	7	<b>662</b>	<b>-1 004</b>
<b>Resultat efter finansiella poster</b>		<b>56 697</b>	<b>34 712</b>
Skatt	8	-15 096	-8 384
<b>Årets resultat</b>		<b>41 601</b>	<b>26 328</b>
<b>Övrigt totalresultat</b>			
Årets omräkningsdifferenser vid omräkning av utländska verksamheter		-173	-4 032
<b>Årets övrigt totalresultat</b>		<b>-173</b>	<b>-4 032</b>
<b>Årets totalresultat</b>		<b>41 428</b>	<b>22 296</b>

kSEK	Not	1 januari- 31 december 2011	1 januari- 31 december 2010
<b>Resultat per aktie</b>	9		
före utspädning (kr)		2,49	1,57
efter utspädning (kr)		2,48	1,57
<b>Antalet utestående aktier vid rapportperiodens utgång</b>			
före utspädning (i tusental)		16 725	16 725
efter utspädning (i tusental)		16 750	16 758
<b>Genomsnittligt antal utestående aktier</b>			
före utspädning (i tusental)		16 725	16 725
efter utspädning (i tusental)		16 773	16 737

# Rapport över finansiell ställning för koncernen

kSEK	Not	2011	2010
<b>Tillgångar</b>			
<b>Anläggningstillgångar</b>			
Immateriella anläggningstillgångar	10	1 656	1 793
Materiella anläggningstillgångar	11	1 418	582
Långfristiga fordringar	14	459	278
Uppskjuten skattefordran	8	3 389	3 388
<b>Summa anläggningstillgångar</b>		<b>6 922</b>	<b>6 041</b>
<b>Omsättningstillgångar</b>			
Skattefordran		-	1 120
Kundfordringar	13	616 874	462 335
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	15	9 607	3 684
Övriga fordringar	14	3 104	586
Likvida medel	16	115 450	99 032
<b>Summa omsättningstillgångar</b>		<b>745 035</b>	<b>566 757</b>
<b>Summa tillgångar</b>		<b>751 957</b>	<b>572 798</b>

kSEK	Not	2011	2010
<b>Eget kapital och skulder</b>			
<b>Eget kapital</b>			
Aktiekapital	9 17	2 174	2 174
Övrigt tillskjutet kapital	17	54 643	54 259
Reserver	17	-3 891	-3 718
Balanserade vinstmedel inklusive periodens resultat		61 689	39 321
<b>Summa eget kapital</b>		<b>114 615</b>	<b>92 036</b>
<b>Kortfristiga skulder</b>			
Leverantörsskulder		592 601	454 576
Skatteskulder		5 567	-
Övriga skulder	18	19 866	10 986
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	19	19 308	15 200
<b>Summa kortfristiga skulder</b>		<b>637 342</b>	<b>480 762</b>
<b>Summa eget kapital och skulder</b>		<b>751 957</b>	<b>572 798</b>

## Ställda säkerheter och eventalförpliktelser för koncernen

Per den 31 december	2011	2010
Ställda säkerheter	Inga	Inga
Eventalförpliktelser	Inga	Inga

# Rapport över förändringar i koncernens eget kapital

kSEK	Aktiekapital	Övrigt tillskjutet kapital	Omräkningsreserv	Balanserade vinstmedel inklusive årets resultat	Totalt eget kapital
<b>Ingående eget kapital 2010-01-01</b>	<b>2 174</b>	<b>53 932</b>	<b>314</b>	<b>25 537</b>	<b>81 957</b>
<i>Årets totalresultat</i>					
Årets resultat				26 327	26 327
Årets övrigt totalresultat			-4 032		-4 032
<b>Årets totalresultat</b>			<b>-4 032</b>	<b>26 327</b>	<b>22 295</b>
<i>Transaktioner med koncernens ägare</i>					
Utdelningar				-12 543	-12 543
Inbetald premie vid utfärdande av teckningsoptioner		327			327
<b>Utgående eget kapital 2010-12-31</b>	<b>2 174</b>	<b>54 259</b>	<b>-3 718</b>	<b>39 321</b>	<b>92 036</b>

kSEK	Aktiekapital	Övrigt tillskjutet kapital	Omräkningsreserv	Balanserade vinstmedel inklusive årets resultat	Totalt eget kapital
<b>Ingående eget kapital 2011-01-01</b>	<b>2 174</b>	<b>54 259</b>	<b>-3 718</b>	<b>39 321</b>	<b>92 036</b>
<i>Årets totalresultat</i>					
Årets resultat				41 601	41 601
Årets övrigt totalresultat			-173		-173
<b>Årets totalresultat</b>			<b>-173</b>	<b>41 601</b>	<b>41 428</b>
<i>Transaktioner med koncernens ägare</i>					
Utdelningar				-19 233	-19 233
Inbetald premie vid utfärdande av teckningsoptioner		384			384
<b>Utgående eget kapital 2011-12-31</b>	<b>2 174</b>	<b>54 643</b>	<b>-3 891</b>	<b>61 689</b>	<b>114 615</b>

# Rapport över kassaflöden för koncernen

<i>kSEK</i>	Not	1 januari- 31 december 2011	1 januari- 31 december 2010
<b>Den löpande verksamheten</b>	<b>24</b>		
Resultat efter finansiella poster		56 697	34 712
Justering för poster som inte ingår i kassaflödet		935	2 052
Betald inkomstskatt		-8 930	-6 233
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändringar i rörelsekapital</b>		<b>48 702</b>	<b>30 531</b>
<b>Kassaflöde från förändringar i rörelsekapital</b>			
Ökning (-)/Minskning (+) av rörelsefordringar		-162 980	-136 912
Ökning (+)/Minskning (-) av rörelseskulder		151 012	117 980
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten</b>		<b>36 734</b>	<b>11 599</b>
<b>Investeringsverksamheten</b>			
Förvärv av materiella anläggningstillgångar		-1 092	-19
Förvärv av immateriella anläggningstillgångar		-542	-
Förvärv av finansiella tillgångar		-181	-
Avyttring av finansiella tillgångar		-	115
<b>Kassaflöde från investeringsverksamheten</b>		<b>-1 815</b>	<b>96</b>
<b>Finansieringsverksamheten</b>			
Optionsprogram		384	327
Utbetald utdelning till moderbolagets ägare		-19 233	-12 543
<b>Kassaflöde från finansieringsverksamheten</b>		<b>-18 849</b>	<b>-12 216</b>
<b>Årets kassaflöde</b>		<b>16 070</b>	<b>-521</b>
Likvida medel vid periodens början		99 032	104 269
Valutakursdifferens		348	-4 716
<b>Likvida medel vid årets slut</b>		<b>115 450</b>	<b>99 032</b>

# Resultaträkning för moderbolaget

kSEK	Not	1 januari- 31 december 2011	1 januari- 31 december 2010
<b>Rörelsens intäkter</b>			
Nettoomsättning	2 3	1 975 480	1 394 467
Övriga rörelseintäkter	2 4	7 826	7 937
<b>Summa rörelseintäkter</b>		<b>1 983 306</b>	<b>1 402 404</b>
<b>Rörelsens kostnader</b>			
Kostnad konsulter i uppdrag		-1 786 013	-1 271 682
Övriga externa kostnader	6 21 22	-29 843	-23 953
Personalkostnader	5	-113 621	-77 124
Avskrivningar och nedskrivningar på materiella och immateriella anläggningstillgångar	10 11	-854	-835
<i>Summa rörelsekostnader</i>		-1 930 331	-1 373 594
<b>Rörelseresultat</b>		<b>52 975</b>	<b>28 810</b>
<b>Resultat från finansiella poster</b>			
Resultat från andelar i koncernföretag	7 23	6 540	4 701
Övriga ränteintäkter och liknande resultatposter		1 823	1 192
Räntekostnader och liknande resultatposter		-511	-4 335
<b>Resultat efter finansiella poster</b>		<b>60 827</b>	<b>30 368</b>
Skatt	8	-14 523	-6 024
<b>Årets resultat *</b>		<b>46 304</b>	<b>24 344</b>

\* Årets resultat överensstämmer med Årets totalresultat.

# Balansräkning för moderbolaget

kSEK	Not	2011	2010
<b>Tillgångar</b>			
<b>Anläggningstillgångar</b>			
Immateriella anläggningstillgångar	10	1 656	1 793
Materiella anläggningstillgångar	11	1 255	350
<i>Finansiella anläggningstillgångar</i>			
Andelar i koncernföretag	7 23	15 829	15 829
Andra långfristiga fordringar	14	-	51
<b>Summa finansiella anläggningstillgångar</b>		<b>15 829</b>	<b>15 880</b>
<b>Summa anläggningstillgångar</b>		<b>18 740</b>	<b>18 023</b>
<b>Omsättningstillgångar</b>			
Kundfordringar	13	472 670	331 622
Fordringar på koncernföretag	12	30 329	17 307
Skattefordran		-	1 714
Övriga fordringar	14	286	168
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	15	5 011	2 117
Kassa och bank	16	87 091	82 468
<b>Summa omsättningstillgångar</b>		<b>595 387</b>	<b>435 396</b>
<b>Summa tillgångar</b>		<b>614 127</b>	<b>453 419</b>

kSEK	Not	2011	2010
<b>Eget kapital och skulder</b>			
<b>Eget kapital</b>	9 17		
<i>Bundet eget kapital</i>			
Aktiekapital (16 724 600 aktier med kvotvärde 0,13 Sek)	17	2 174	2 174
Reservfond		6 355	6 355
<b>Summa bundet eget kapital</b>		<b>8 529</b>	<b>8 529</b>
<i>Fritt eget kapital</i>			
Överkursfond		48 682	48 297
Balanserat resultat		11 087	5 977
Årets resultat		46 304	24 344
<b>Summa fritt eget kapital</b>		<b>106 073</b>	<b>78 618</b>
<b>Summa eget kapital</b>		<b>114 602</b>	<b>87 147</b>
<b>Kortfristiga skulder</b>			
Leverantörsskulder		468 999	347 990
Skatteskulder		6 296	-
Övriga skulder	18	9 896	7 077
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	19	14 334	11 205
<b>Summa kortfristiga skulder</b>		<b>499 525</b>	<b>366 272</b>
<b>Summa eget kapital och skulder</b>		<b>614 127</b>	<b>453 419</b>

## Ställda säkerheter och eventalförpliktelser för moderbolaget

Per den 31 december	2011	2010
Ställda säkerheter	Inga	Inga
Eventalförpliktelser	Inga	Inga



# Rapport över förändringar i eget kapital för moderbolaget

kSEK	Bundet eget kapital		Fritt eget kapital			Totalt eget kapital
	Aktiekapital	Reservfond	Överkursfond	Balanserade resultat	Årets resultat	
<b>Ingående eget kapital 2010-01-01</b>	<b>2 174</b>	<b>6 355</b>	<b>47 971</b>	<b>2 290</b>	<b>16 230</b>	<b>75 020</b>
<i>Årets totalresultat</i>						
Årets resultat*					24 344	24 344
Vinstdisposition				16 230	-16 230	0
Aktierelaterade ersättningar inbetald premie			327			327
Utdelningar				-12 543		-12 543
<b>Utgående eget kapital 2010-12-31</b>	<b>2 174</b>	<b>6 355</b>	<b>48 298</b>	<b>5 977</b>	<b>24 344</b>	<b>87 148</b>

kSEK	Bundet eget kapital		Fritt eget kapital			Totalt eget kapital
	Aktiekapital	Reservfond	Överkursfond	Balanserade resultat	Årets resultat	
<b>Ingående eget kapital 2011-01-01</b>	<b>2 174</b>	<b>6 355</b>	<b>48 298</b>	<b>5 977</b>	<b>24 344</b>	<b>87 148</b>
<i>Årets totalresultat</i>						
Årets resultat*					46 304	46 304
Vinstdisposition				24 344	-24 344	0
Aktierelaterade ersättningar inbetald premie			384			384
Utdelningar				-19 233		-19 233
<b>Utgående eget kapital 2011-12-31</b>	<b>2 174</b>	<b>6 355</b>	<b>48 682</b>	<b>11 088</b>	<b>46 304</b>	<b>114 603</b>

\* Årets resultat överensstämmer med Årets totalresultat.

# Kassaflödesanalys för moderbolaget

kSEK	Not	1 januari- 31 december 2011	1 januari- 31 december 2010
<b>Den löpande verksamheten</b>	<b>24</b>		
Resultat efter finansiella poster		60 827	30 368
Justering för poster som inte ingår i kassaflödet		854	835
Betald inkomstskatt		-6 513	-4 180
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändringar i rörelsekapital</b>		<b>55 168</b>	<b>27 023</b>
<b>Kassaflöde från förändringar i rörelsekapital</b>			
Ökning (-)/Minskning (+) av rörelsefordringar		-157 082	-74 616
Ökning (+)/Minskning (-) av rörelseskulder		126 957	90 246
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten</b>		<b>25 043</b>	<b>42 653</b>
<b>Investeringsverksamheten</b>			
Lämnade aktieägartillskott		-	-13 761
Förvärv av materiella anläggningstillgångar		-1 080	-56
Förvärv av immateriella anläggningstillgångar		-542	-
Avyttring av finansiella tillgångar		51	-
<b>Kassaflöde från investeringsverksamheten</b>		<b>-1 571</b>	<b>-13 817</b>
<b>Finansieringsverksamheten</b>			
Optionsprogram		384	327
Utbetald utdelning till moderbolagets ägare		-19 233	-12 543
<b>Kassaflöde från finansieringsverksamheten</b>		<b>-18 849</b>	<b>-12 216</b>
<b>Årets kassaflöde</b>		<b>4 623</b>	<b>16 620</b>
Likvida medel vid årets början		82 468	65 848
<b>Likvida medel vid årets slut</b>		<b>87 091</b>	<b>82 468</b>

# Noter

## NOT 1 Väsentliga redovisningsprinciper

### (a) Överensstämmelse med normgivning och lag

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

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

Årsredovisningen och koncernredovisningen har godkänts för utfärdande av styrelsen 2012-03-31. Koncernens Rapport över totalresultat, Rapport över finansiell ställning och moderbolagets resultat- och balansräkning blir föremål för fastställelse på årsstämman 2012-04-24.

### Bedömningar och uppskattningar i de finansiella rapporterna

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

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

Bedömningar gjorda av företagsledningen vid tillämpningen av IFRS som har en betydande inverkan på de finansiella rapporterna och gjorda uppskattningar som kan medföra väsentliga justeringar i det påföljande årets finansiella rapporter beskrivs närmare i Not 26.

### (b) Värderingsgrunder tillämpade vid upprättandet av de finansiella rapporterna

Tillgångar och skulder är redovisade till historiska anskaffningsvärden.

### (c) Funktionell valuta och rapporteringsvaluta

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

### (d) Väsentliga tillämpade redovisningsprinciper

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

### (e) Ändrade redovisningsprinciper

Ändringar av IFRS med tillämpning från och med 1 januari 2011 har inte haft någon väsentlig effekt på koncernens redovisning.

### (f) Nya IFRS och tolkningar som ännu inte börjat tillämpas

Ett antal nya eller ändrade IFRS träder ikraft först under kommande räkenskapsår och har inte förtidstillämpats vid upprättande av dessa finansiella rapporter. Nyheter eller ändringar med framtida tillämpning planeras inte att förtidstillämpas.

IFRS 9 Financial Instruments som avses ersätta IAS 39 Finansiella instrument: Redovisning och värdering senast från och med 2013. IFRS 9 är ännu ej godkänd av EU och får därför inte tillämpas inom EU. Eftersom eWork endast har finansiella instrument i form av likvida medel, kundfordringar och leverantörsskulder bedöms IFRS 9 inte få någon större effekt på koncernens finansiella rapporter.

- IFRS 12 *Disclosure of Interest in Other Entities*
- IFRS 13 *Fair Value Measurement*

De nya standarderna kan komma att innebära utökade upplysningar. IFRS 12 ska tillämpas på räkenskapsår som inleds den 1 januari 2013 eller senare med retroaktiv tillämpning. IFRS 13 ska tillämpas framåttrikt på räkenskapsår som inleds den 1 januari 2013 eller senare.

### (g) Klassificering m.m.

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

### (h) Rörelsesegmentrapportering

Ett rörelsesegment är en del av koncernen som bedriver verksamhet från vilken den kan generera intäkter och ådrar sig kostnader och för vilka det

finns fristående finansiell information tillgänglig. Ett rörelsesegments resultat följs vidare upp av företagets högste verkställande beslutsfattare för att utvärdera resultatet samt för att kunna allokera resurser till rörelsesegmentet. Se not 3. för ytterligare beskrivning av indelningen och presentationen av rörelsesegment.

### (i) Konsolideringsprinciper

#### (i) Dotterföretag

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

Dotterföretag redovisas enligt förvärvsmetoden. Metoden innebär att förvärv av ett dotterföretag betraktas som en transaktion varigenom koncernen indirekt förvärvar dotterföretagets tillgångar och övertar dess skulder och eventalförpliktelser. Det koncernmässiga anskaffningsvärdet fastställs genom en förvärvsanalys i anslutning till förvärvet. I analysen fastställs dels anskaffningsvärdet för andelarna eller rörelsen, dels det verkliga värdet på förvärvsdagen av förvärvade identifierbara tillgångar samt övertagna skulder och eventalförpliktelser. Anskaffningsvärdet för dotterföretagsaktierna respektive rörelsen utgörs av summan av de verkliga värdena per förvärvsdagen för erlagda tillgångar, uppkomna eller övertagna skulder och för emitterade egetkapitalinstrument som lämnats som vederlag i utbyte mot de förvärvade nettotillgångarna. Transaktionsutgifter hänförliga till förvärv tom 2009 inkluderas i anskaffningsvärdet, medan transaktionsutgifter hänförliga till förvärv from 2010 kostnadsförs i årets resultat. Vid rörelseförvärv där anskaffningskostnaden överstiger det verkliga värdet av förvärvade tillgångar och övertagna skulder samt eventalförpliktelser som redovisas separat, redovisas skillnaden som goodwill. När skillnaden är negativ redovisas denna direkt i årets resultat.

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

#### (ii) 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.

#### **(j) Utländsk valuta**

##### *(i) Transaktioner i utländsk valuta*

Transaktioner i utländsk valuta omräknas till den funktionella valutan till den valutakurs som föreligger på transaktionsdagen. Funktionell valuta är valutan i de primära ekonomiska miljöer bolagen bedriver sin verksamhet. Monetära tillgångar och skulder i utländsk valuta räknas om till den funktionella valutan till den valutakurs som föreligger på balansdagen. Valutakursdifferenser som uppstår vid omräkningarna redovisas i årets resultat. Icke-monetära tillgångar och skulder som redovisas till historiska anskaffningsvärden omräknas till valutakurs vid transaktionstillfället. Icke-monetära tillgångar och skulder som redovisas till verkliga värden omräknas till den funktionella valutan till den kurs som råder vid tidpunkten för värdering till verkligt värde.

##### *(ii) Utländska verksamheters finansiella rapporter*

Tillgångar och skulder i utlandsverksamheter, inklusive goodwill och andra koncernmässiga över- och undervärden, omräknas från utlandsverksamhetens funktionella valuta till koncernens rapporteringsvaluta, svenska kronor, till den valutakurs som råder på balansdagen. Intäkter och kostnader i en utlandsverksamhet omräknas till svenska kronor till en genomsnittskurs som utgör en approximation av de valutakurser som förelegat vid respektive transaktionstidpunkt. Omräkningsdifferenser som uppstår vid valutaomräkning av utlandsverksamheter redovisas i övrigt totalresultat och ackumuleras i en separat komponent i eget kapital, benämnd omräkningsreserv. Vid avyttring av en utlandsverksamhet realiseras de till verksamheten hänförliga ackumulerade omräkningsdifferenserna varvid de omklassificeras från omräkningsreserven i eget kapital till årets resultat.

Akkumulerade omräkningsdifferenser hänförliga till utlandsverksamheter har bolaget valt att ange till noll vid tidpunkten för övergång till IFRS.

#### **(k) Intäkter**

##### *Försäljning av tjänster*

eWorks omsättning omfattar försäljning på löpande räkning. Omsättning redovisas i den period tjänsten utförs.

#### **(l) Leasing**

##### *Operationella leasingavtal*

Leasingavtal klassificeras antingen som finansiell eller operationell leasing. Finansiell leasing föreligger då de ekonomiska riskerna och förmånerna som är förknippade med ägandet i allt väsentligt är överförda till leasetagaren. När så ej är fallet är det fråga om operationell leasing. Företaget har endast operationella leasingavtal.

Avgifter för operationell leasing kostnadsförs i de perioder de uppkommer.

#### **(m) Finansiella intäkter och kostnader**

Finansiella intäkter består av ränteintäkter på investerade medel och utdelningsintäkter.

Ränteintäkter på finansiella instrument redovisas enligt effektivräntemetoden (se nedan). Utdelningsintäkter redovisas när rätten till att erhålla utdelning fastställs. Resultatet från avyttring av ett finansiellt instrument redovisas då de risker och fördelar som är förknippade med ägandet av instrumentet överförs till köparen och koncernen inte längre har kontroll över instrumentet.

Finansiella kostnader består av räntekostnader på lån och nedskrivning av finansiella tillgångar. Alla lånekostnader redovisas i resultatet med tillämpning av effektivräntemetoden oavsett hur de upplånade medlen har använts.

Valutakursvinster och valutakursförluster redovisas netto.

Effektivräntan är den ränta som diskonterar de uppskattade framtida in- och utbetalningarna under ett finansiellt instruments förväntade löptid till den finansiella tillgångens eller skuldens redovisade nettovärde. Beräkningen innefattar alla avgifter som erlagts eller erhållits av avtalsparterna som är en del av effektivräntan, transaktionskostnader och alla andra över- och underkurser.

#### **(n) Skatter**

Inkomstskatter utgörs av aktuell skatt och uppskjuten skatt. Inkomstskatter redovisas i årets resultat utom då underliggande transaktion redovisas 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 aktuell 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 i koncernmässig goodwill för skillnad som uppkommit vid första redovisningen av goodwill och inte heller vid första redovisningen av tillgångar och skulder som inte är rörelseförvärv som vid tidpunkten för transaktionen inte påverkar vare sig redovisat eller skattepliktigt resultat. Vidare beaktas inte heller temporära skillnader hänförliga till andelar i dotterföretag som inte förväntas bli återförda inom överskådlig framtid. Värderingen av uppskjuten skatt baserar sig på hur underliggande tillgångar eller skulder förväntas bli realiserade eller reglerade. Uppskjuten skatt beräknas med tillämpning av de skattesatser och skatteregler som är beslutade eller i praktiken beslutade per balansdagen.

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

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

#### **(o) Finansiella instrument**

Finansiella instrument som redovisas i rapport över finansiell ställning inkluderar på tillgångssidan likvida medel och kundfordringar. På skuldsidan återfinns leverantörsskulder.

##### *(i) Redovisning i och borttagande från rapporten över finansiell ställning*

En finansiell tillgång eller finansiell skuld tas upp i rapport över finansiell ställning när bolaget blir part enligt instrumentets avtalsmässiga villkor. En fordran tas upp när bolaget presterat och en avtalsenlig skyldighet föreligger för motparten att betala, även om faktura ännu inte har skickats. Kundfordringar tas upp i rapport över finansiell ställning när faktura har skickats. Skuld tas upp när motparten har presterat och avtalsenlig skyldighet föreligger att betala, även om faktura ännu inte mottagits. Leverantörsskulder tas upp när motparten har utfört sin skyldighet att lämna tidsrapport, koncernen har valt detta sätt för att leverantörsskulder och kundfordringar skall vara matchande.

En finansiell tillgång tas bort från rapport över finansiell ställning när rättigheterna i avtalet realiserar, förfaller eller bolaget förlorar kontrollen över dem. Detsamma gäller för del av en finansiell tillgång. En finansiell skuld tas bort från rapport över finansiell ställning när förpliktelsen i avtalet fullgörs eller på annat sätt utsläcks. Detsamma gäller för del av en finansiell skuld.

En finansiell tillgång och en finansiell skuld kvittas och redovisas med ett nettobelopp i rapport över finansiell ställning endast när det föreligger en legal rätt att kvitta beloppen samt att det föreligger avsikt att reglera posterna med ett nettobelopp eller att samtidigt realisera tillgången och reglera skulden.

Förvärv och avyttring av finansiella tillgångar redovisas på affärsdagen, som utgör den dag då bolaget förbinder sig att förvärva eller avyttra tillgången.

Finansiella instrument redovisas initialt till anskaffningsvärde motsvarande instrumentets verkliga värde med tillägg för transaktionskostnader. Ett finansiellt instruments klassificeras vid första redovisningen bland annat utifrån i vilket syfte instrumentet förvärvades. Klassificeringen avgör hur det finansiella instrumentet värderas efter första redovisningstillfället såsom beskrivs nedan.

##### *(ii) Klassificering och värdering*

Likvida medel består av kassamedel samt omedelbart tillgängliga tillgodohavanden hos banker och motsvarande institut.

Som långfristiga fordringar klassificeras spärmedel samt depositioner som bolaget inte har direkt förfoganderätt.

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 effektiv-ränta som beräknades vid anskaffningstidpunkten. Kundfordran redovisas till det belopp som beräknas inflyta, d.v.s. efter avdrag för osäkra fordringar.

*(iii) Andra finansiella skulder*

Lån samt övriga finansiella skulder, t.ex. leverantörsskulder, ingår i denna kategori. Skulderna värderas till upplupet anskaffningsvärde.

Till vilken kategori koncernens finansiella tillgångar och skulder hänförs framgår ovan.

**(p) Materiella anläggningstillgångar**

*(i) Ägda tillgångar*

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

Det redovisade värdet för en materiell anläggningstillgång tas bort ur rapport över finansiell ställning vid utrangering eller avyttring eller när inga framtida ekonomiska fördelar väntas från användning eller utrangering/avyttring av tillgången. Vinst eller förlust som uppkommer vid avyttring eller utrangering av en tillgång utgörs av skillnaden mellan försäljningspriset och tillgångens redovisade värde med avdrag för direkta försäljningskostnader. Vinst och förlust redovisas som övrig rörelseintäkt/-kostnad.

*(ii) Tillkommande utgifter*

Tillkommande utgifter läggs till anskaffningsvärdet endast om det är sannolikt att de framtida ekonomiska fördelarna som är förknippade med tillgången kommer att komma företaget till del och anskaffningsvärdet kan beräknas på ett tillförlitligt sätt. Alla andra tillkommande utgifter redovisas som kostnad i den period de uppkommer.

*(iii) Avskrivningsprinciper*

Avskrivning sker linjärt över tillgångens beräknade nyttjandeperiod.

Den beräknade nyttjandeperioden för inventarier, verktyg och installationer är 5 år.

Använda avskrivningsmetoder, restvärden och nyttjandeperioder om prövas vid varje års slut.

**(q) Immateriella tillgångar**

*(i) Immateriella tillgångar*

Immateriella tillgångar som förvärvats av koncernen är programvaror samt egen nerlagd tid för att få dessa i drift och redovisas till anskaffningsvärde minus ackumulerade avskrivningar (se nedan) och nedskrivningar (se redovisningsprincip (r)).

Nedlagda kostnader för internt genererad goodwill och internt genererade varumärken redovisas i årets resultat när kostnaden uppkommer.

*(ii) Tillkommande utgifter*

Tillkommande utgifter för aktiverade immateriella tillgångar redovisas som en tillgång i rapport över finansiell ställning endast då de ökar de framtida ekonomiska fördelarna för den specifika tillgången till vilka de hänförs. Alla andra utgifter kostnadsförs när de uppkommer.

*(iii) Avskrivningsprinciper*

Avskrivningar redovisas i årets resultat linjärt över immateriella tillgångars beräknade nyttjandeperioder, såvida inte sådana nyttjandeperioder är obestämbara. Nyttjandeperioderna omprövas minst årligen. Goodwill och andra immateriella tillgångar med en obestämbar nyttjandeperiod eller som ännu inte är färdiga att användas prövas för nedskrivningsbehov årligen och dessutom så snart indikationer uppkommer som tyder på att tillgången ifråga har minskat i värde. Immateriella tillgångar med bestämbara nyttjandeperioder skrivs av från den tidpunkt då de är tillgängliga för användning. Den beräknade nyttjandeperioden för programvaror samt hänförligt aktivt arbete är 5 år. Nyttjandeperioderna omprövas varje år.

**(r) Nedskrivningar**

Koncernens redovisade tillgångar bedöms vid varje balansdag för att avgöra om det finns indikation på nedskrivningsbehov. IAS 36 tillämpas avseende nedskrivningar av andra tillgångar än finansiella tillgångar vilka redovisas enligt IAS 39. För uppskjutna skattefordringar bedöms det redovisade värdet enligt IAS 12.

*(i) Nedskrivning*

Vid varje rapporttillfälle utvärderar företaget om det finns objektiva bevis på att en tillgång eller grupp av tillgångar är i behov av nedskrivning. Objektiva bevis utgörs dels av observerbara förhållanden som inträffat och som har en negativ inverkan på möjligheten att återvinna anskaffningsvärdet, dels av betydande eller utdragen minskning av det verkliga värdet för en investering i en finansiell placering klassificerad som en finansiell tillgång som kan säljas.

Om det finns indikationer på nedskrivningsbehov för en anläggningstillgång beräknas tillgångens återvinningsvärde. Återvinningsvärdet är det högsta av nettoförsäljningsvärde och nyttjandevärde. Nyttjandevärde är en uppskattning av framtida kassaflöden som diskonterats med en ränta som beaktar risken för den specifika tillgången. Om nyttjandevärdet understiger redovisat värde sker nedskrivning till återvinningsvärdet som belastar resultaträkningen.

*(ii) Återföring av nedskrivningar*

En nedskrivning av tillgångar som ingår i IAS 36 tillämpningsområde reverseras om det både finns indikation på att nedskrivningsbehovet inte

längre föreligger och det har skett en förändring i de antaganden som låg till grund för beräkningen av återvinningsvärdet. En reversering görs endast i den utsträckning som tillgångens redovisade värde efter återföring inte överstiger det redovisade värde som skulle ha redovisats, med avdrag för avskrivning där så är aktuellt, om ingen nedskrivning gjorts.

**(s) Utbetalning av kapital till ägarna**

*(i) Återköp av egna aktier*

Förvärv av egna aktier redovisas som en avdragspost från eget kapital. Likvid från avyttring av sådana egetkapitalinstrument redovisas som en ökning av eget kapital. Eventuella transaktionskostnader redovisas direkt mot eget kapital.

*(ii) Utdelningar*

Utdelningar redovisas som skuld efter det att årsstämman godkänt utdelningen.

**(t) 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, vilka under rapporterade perioder härrör från optioner utgivna till anställda. 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.

**(u) Ersättningar till anställda**

*(i) Avgiftsbestämda pensionsplaner*

Som avgiftsbestämda pensionsplaner klassificeras de planer där företagens förpliktelse är begränsad till de avgifter företaget åtagit sig att betala. I sådant fall beror storleken på den anställdes pension på de avgifter som företaget betalar till planen eller till ett försäkringsbolag och den kapitalavkastning som avgifterna ger. Följaktligen är det den anställda som bär den aktuariella risken (att ersättningen blir lägre än förväntat) och investeringsrisken (att de investerade tillgångarna kommer att vara otillräckliga för att ge de förväntade ersättningarna). Företagets förpliktelser avseende avgifter till avgiftsbestämda planer redovisas som en kostnad i årets resultat i den takt de intjänas genom att de anställda utfört tjänster åt företaget under en period. Inga förmånsbestämda planer finns.

*(ii) Kortfristiga ersättningar*

Kortfristiga ersättningar till anställda beräknas utan diskontering och redovisas som kostnad när de relaterade tjänsterna erhålls.

En avsättning redovisas för den förväntade kostnaden för bonusbetalningar

när koncernen har en gällande rättslig eller informell förpliktelse att göra sådana betalningar till följd av att tjänster erhållits från anställda och förpliktelsen kan beräknas tillförlitligt.

#### Moderbolagets redovisningsprinciper

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

#### (i) Klassificering och uppställningsformer

Moderbolagets resultaträkning och balansräkning är uppställda enligt årsredovisningslagens scheman. Dessa rapporter skiljer sig mot IAS 1 benämning, uppställningsformer och klassificering.

#### (ii) Dotterföretag

Andelar i dotterföretag redovisas i moderbolaget enligt anskaffningsvärde-metoden.

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

#### Aktieägartillskott för juridiska personer

Aktieägartillskott förs direkt mot eget kapital hos mottagaren och aktiveras i aktier och andelar hos givaren, i den mån nedskrivning ej erfordras.

### NOT 2 Intäkternas fördelning

Redovisad nettoförsäljning i koncernen och moderbolaget är tjänsteförsäljning. För fördelning per land se not 3.

Övriga rörelseintäkter fördelning hänvisas till not 4.

### NOT 3 Segmentrapportering

Koncernens verksamhet delas upp i rörelsesegment baserat på vilka delar av verksamheten företagens högste verkställande beslutsfattare följer upp, så kallat företagsledningsperspektiv.

Koncernens verksamhet är organiserad på det sätt att koncernledningen

följer upp det resultat, avkastning och kassaflöde som koncernens olika bolag genererar. Varje rörelsesegment har en chef som är ansvarig för verksamheten och som regelbundet rapporterar utfallet av rörelsesegmentets prestationer samt behov av resurser till koncernledningen.

#### KONCERNENS RÖRELSESEGMENT

kSEK	Sverige		Finland		Danmark		Norge		Summa konsoliderat	
	Jan-dec 2011	Jan-dec 2010	Jan-dec 2011	Jan-dec 2010	Jan-dec 2011	Jan-dec 2010	Jan-dec 2011	Jan-dec 2010	Jan-dec 2011	Jan-dec 2010
Intäkter från kunder	1 975 480	1 394 467	304 772	284 229	159 978	80 962	171 594	144 510	2 611 824	1 904 168
Segmentets resultat	52 975	28 810	6 354	12 939	2 281	-1 482	2 247	3 155	63 857	43 422
Koncerngemensamma kostnader									-7 822	-7 706
<b>Rörelseresultat</b>									<b>56 035</b>	<b>35 716</b>
Finansiella poster, netto									662	-1 004
<b>Periodens resultat före skatt</b>									<b>56 697</b>	<b>34 712</b>

Segmenten är lika till verksamhet och bedriver försäljning av konsulter främst inom IT sektorn.

I rörelsesegmentens resultat, tillgångar och skulder har inkluderats direkt hänförliga poster och övriga poster har fördelats på segmenten på ett rimligt och tillförlitligt sätt. De redovisade posterna i rörelsesegmentens resultat, tillgångar och skulder är värderade i enlighet med det resultat, tillgångar och skulder som företagens högste verkställande beslutsfattare följer upp och överensstämmer med koncernens definitioner.

Internpris mellan koncernens olika rörelsesegment är satta utifrån principen om "armslängds avstånd" dvs. mellan parter som är oberoende av varandra, välinformerade och med ett intresse av att transaktionerna genomförs.

#### Information om större kunder

Koncernen har under 2011 och 2010 ej haft någon kund som har stått för mer än 10 procent av omsättningen.

### NOT 4 Övriga rörelseintäkter

kSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2011	2010	2011	2010
Management fee	-	-	7 822	7 705
Försäkringsersättningar	4	-	4	-
Seminarie	-	232	-	232
Kursvinster på fordringar/skulder av rörelsekaraktär	-	44	-	-
	<b>4</b>	<b>276</b>	<b>7 826</b>	<b>7 937</b>

**NOT 5** Anställda, personalkostnader och ledande befattningshavares ersättningar

**Kostnader för ersättningar till anställda**

Koncernen kSEK	2011	2010
Löner och ersättningar m m	103 114	67 093
Pensionskostnader, avgiftsbaserade planer	5 767	5 101
Sociala avgifter	25 923	18 143
	<b>134 803</b>	<b>90 337</b>

**Medelantalet anställda**

	2011	varav män	2010	varav män
<b>Moderbolaget</b>				
Sverige	126	63	88	38
<b>Totalt moderbolaget</b>	<b>126</b>	<b>63</b>	<b>88</b>	<b>38</b>
<b>Dotterföretag</b>				
Finland	14	4	11	3
Danmark	9	3	6	1
Norge	7	4	5	3
<b>Totalt i dotterföretag</b>	<b>30</b>	<b>11</b>	<b>22</b>	<b>7</b>
<b>Koncernen totalt</b>	<b>156</b>	<b>74</b>	<b>110</b>	<b>45</b>

**Könsfördelning i företagsledningen**

Procent	2011-12-31 Andel kvinnor	2010-12-31 Andel kvinnor
<b>Moderbolaget</b>		
Styrelsen	14,3	14,3
Övriga ledande befattningshavare	17,0	33,0
<b>Koncernen totalt</b>		
Styrelsen	10,0	10,0
Övriga ledande befattningshavare	17,0	33,0

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

kSEK	2011			2010		
	Ledande befattningshavare (6 personer)	Övriga anställda	Summa	Ledande befattningshavare (6 personer)	Övriga anställda	Summa
Löner och andra ersättningar	8 981	69 930	78 911	6 740	44 902	51 642
(varav <i>tantem o.d</i> )	3 373	10 110	13 483	1 592	6 231	7 823
Sociala kostnader	3 864	24 771	28 635	3 080	17 700	20 780
varav <i>pensionskostnader</i>	838	3 100	3 938	818	2 743	3 561

**Löner och andra ersättningar samt pensionskostnader för ledande befattningshavare, koncernen**

kSEK	2011 Ledande befattningshavare (6 personer)	2010 Ledande befattningshavare (6 personer)
Löner och andra ersättningar	8 981	6 740
(varav <i>tantem o.d</i> )	3 373	1 592
Pensionskostnader	838	818

Forts. Not 5.

#### Löner och andra ersättningar till ledande befattningshavare, moderbolaget

kSEK	2011				2010			
	Grundlön, styrelsearvode	Rörlig ersättning	Pensionskostnad	Summa	Grundlön, styrelsearvode	Rörlig ersättning	Pensionskostnad	Summa
<b>Styrelsens ordförande Staffan Salén<sup>1</sup></b>								
Ersättning från moderbolaget	227	-	-	227	-	-	-	-
Ersättning från dotterföretag	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Styrelseledamöter<sup>2</sup></b> (Samtliga ledamöter erhöll samma ersättning)								
Ersättning från moderbolaget	459	-	-	459	300	-	-	300
Ersättning från dotterföretag	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Vd Claes Ruthberg</b>								
Ersättning från moderbolaget	1 117	1 757	309	3 183	1 071	790	323	2 184
Ersättning från dotterföretag	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Vice vd Sofie König</b>								
Ersättning från moderbolaget	900	319	106	1 326	854	125	100	1 079
Ersättning från dotterföretag	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Andra ledande befattningshavare</b> (4 personer)								
Ersättning från moderbolaget	3 590	1 297	424	5 311	3 223	507	395	4 125
Ersättning från dotterföretag	-	-	-	-	-	-	-	-

<sup>1</sup> Staffan Salén tillträdde som ny styrelse ordförande efter Sven Hagströmer i september 2010.

<sup>2</sup> Styrelseledamöter 2011: Jeanette Almberg, Magnus Berglind, Dan Berlin, Sven Hagströmer, Erik Törnberg.  
Styrelseledamöter 2010: Jeanette Almberg, Magnus Berglind, Dan Berlin, Staffan Salén, Erik Törnberg.

#### NOT 6 Arvode och kostnadsersättning till revisorer

kSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2011	2010	2011	2010
<b>KPMG</b>				
Revisionsuppdrag	415	405	333	325
Revisionsverksamhet utöver revisionuppdrag	50	179	50	179
Skatterådgivning	-	-	-	-
Andra uppdrag	153	9	9	9
Nexia OY				
Revisionsuppdrag	50	50	0	0

Med revisionsuppdrag avses granskning av årsredovisningen och bokföringen samt styrelsens och vd:s förvaltning, övriga arbetsuppgifter som det ankommer på bolagets revisor att utföra samt rådgivning eller annat biträde som föräns av iakttagelser vid sådan granskning eller genomförandet av sådana övriga arbetsuppgifter. Allt annat är andra uppdrag.

#### NOT 7 Finansnetto

Koncernen	2011	2010
<b>kSEK</b>		
Ränteintäkter	997	549
<b>Finansiella intäkter</b>	<b>997</b>	<b>549</b>
Övriga räntekostnader	-263	-142
Valutakursförändringar	-72	-1 411
<b>Finansiella kostnader</b>	<b>-335</b>	<b>-1 553</b>
<b>Finansnetto</b>	<b>662</b>	<b>-1 004</b>

#### Resultat från andelar i koncernföretag

Moderbolaget	2011	2010
<b>kSEK</b>		
Utdelningar	6 540	4 701
	<b>6 540</b>	<b>4 701</b>

Moderbolaget	2011	2010
<b>kSEK</b>		
Ränteintäkter koncernföretag	1 116	738
Ränteintäkter övriga	707	454
<b>Finansiella intäkter</b>	<b>1 823</b>	<b>1 192</b>
Räntekostnader	-84	-57
varav koncernföretag	-	-
varav övriga	-84	-57
Netto valutakursförändringar	-427	-4 278
<b>Finansiella kostnader</b>	<b>-511</b>	<b>-4 335</b>
<b>Finansnetto</b>	<b>1 312</b>	<b>-3 143</b>



NOT 8 Skatter

kSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2011	2010	2011	2010
Aktuell skattekostnad (-) [/skatteintäkt (+)]	-15 096	-9 263	-14 523	-6 903
Justering av skatt hänförlig till tidigare år	-	879	-	879
<b>Totalt redovisad skattekostnad</b>	<b>-15 096</b>	<b>-8 384</b>	<b>-14 523</b>	<b>-6 024</b>

Avstämning av effektiv skatt

Koncernen	2011		2010	
	%	kSEK	%	kSEK
Resultat före skatt		56 697		34 712
Vägt genomsnitt av skattesatser	26,1	14 828	24,2	8 412
Ej avdragsgilla kostnader	0,5	268	0,5	172
Ökning av underskottsavdrag utan motsvarande aktivering av uppskjuten skatt	-	-	2,0	672
Skatt hänförlig till tidigare år	-	-	-2,5	-879
Redovisad effektiv skatt	26,6	15 096	24,2	8 384

Avstämning av effektiv skatt

Moderbolaget	2011		2010	
	%	kSEK	%	kSEK
Resultat före skatt		60 827		30 368
Skatt enligt gällande skattsats för moderbolaget	26,3	15 998	26,3	7 986
Ej avdragsgilla kostnader	0,4	246	0,5	153
Ej skattepliktiga intäkter	-2,8	-1 720	-4,1	-1 236
Skatt hänförlig till tidigare år	0,0	-	-2,9	-879
Redovisad effektiv skatt	23,9	14 523	19,8	6 024

Redovisat i rapport över finansiell ställning  
Uppskjutna skattefordringar och skulder

Redovisade uppskjutna skattefordringar

Uppskjutna skattefordringar hänför sig till följande:

Koncernen	Uppskjuten skattefordran	
	2011	2010
kSEK		
Underskottsavdrag	3 389	3 388
Skattefordringar/-skulder, netto	3 389	3 388

Förändring av uppskjuten skatt i underskottsavdrag, koncernen

kSEK	Balans per 1 jan 2011	Redovisat i årets resultat	Omräknings-differenser	Balans per 31 dec 2011
	Underskottsavdrag	3 388		1
	<b>3 388</b>		<b>1</b>	<b>3 389</b>

kSEK	Balans per 1 jan 2010	Redovisat i årets resultat	Omräknings-differenser	Balans per 31 dec 2010
	Underskottsavdrag	3 909	-12	-509
	<b>3 909</b>	<b>-12</b>	<b>-509</b>	<b>3 388</b>

NOT 9 Resultat per aktie

Resultat per aktie för totala verksamheten

SEK	Före utspädning		Efter utspädning	
	2011	2010	2011	2010
Resultat per aktie	2,49	1,57	2,48	1,57

De belopp som använts i täljare och nämnare redovisas nedan.

Resultat per aktie före/efter utspädning

kSEK	2011	2010
Årets resultat	41 601	26 327

Vägt genomsnittligt antal utestående stamaktier, före utspädning

I tusental aktier	2011	2010
Totalt antal utestående aktier 1 januari	16 725	16 725
Totalt antal utestående aktier 31 december	16 725	16 725
Vägt genomsnittligt antal stamaktier under året, före utspädning	16 725	16 725

Vägt genomsnittligt antal utestående stamaktier, efter utspädning

I tusental aktier	2011	2010
Vägt genomsnittligt antal stamaktier under året, före utspädning	16 725	16 725
Effekt av optioner	48	12
Vägt genomsnittligt antal stamaktier under året, efter utspädning	16 773	16 737

Instrument som kan ge framtida utspädningseffekter och förändringar efter balansdagen

Företaget hade under 2011 två utestående teckningsoptionsprogram vars lösenkurser (34,96 kr per aktie och 46,02 kr per aktie) översteg aktiernas genomsnittskurs (34,19 kr per aktie). Dessa optioner saknar därmed utspädningseffekt och har exkluderats från beräkningen av resultat per aktie efter utspädning. Om börskursen i framtiden går upp till en nivå över lösenkursen kommer dessa optioner att medföra utspädning.

NOT 10 Immateriella anläggningstillgångar

Koncernen kSEK	Internt utvecklade immateriella tillgångar	Förvärvade immateriella tillgångar	Totalt	Moderbolaget kSEK	Internt utvecklade immateriella tillgångar	Förvärvade immateriella tillgångar	Totalt
	Utvecklingsutgifter	Övriga teknik-/kontrakt- baserade tillgångar			Utvecklingsutgifter	Övriga teknik-/kontrakt- baserade tillgångar	
<i>Akkumulerade anskaffningsvärden</i>				<i>Akkumulerade anskaffningsvärden</i>			
Ingående balans 2010-01-01	790	2 245	3 035	Ingående balans 2010-01-01	790	2 245	3 035
<b>Utgående balans 2010-12-31</b>	<b>790</b>	<b>2 245</b>	<b>3 035</b>	<b>Utgående balans 2010-12-31</b>	<b>790</b>	<b>2 245</b>	<b>3 035</b>
Ingående balans 2010-01-01	-188	-447	-635	Ingående balans 2010-01-01	-188	-447	-635
Årets avskrivningar	-158	-449	-607	Årets avskrivningar	-158	-449	-607
<b>Utgående balans 2010-12-31</b>	<b>-346</b>	<b>-896</b>	<b>-1 242</b>	<b>Utgående balans 2010-12-31</b>	<b>-346</b>	<b>-896</b>	<b>-1 242</b>
<i>Redovisade värden</i>				<i>Redovisade värden</i>			
Per 2010-01-01	602	1 798	2 400	Per 2010-01-01	602	1 798	2 400
Per 2010-12-31	444	1 349	1 793	Per 2010-12-31	444	1 349	1 793
Per 2011-01-01	444	1 349	1 793	Per 2011-01-01	444	1 349	1 793
Per 2011-12-31	286	1 370	1 656	Per 2011-12-31	286	1 370	1 656

Koncernen kSEK	Internt utvecklade immateriella tillgångar	Förvärvade immateriella tillgångar	Totalt	Moderbolaget kSEK	Internt utvecklade immateriella tillgångar	Förvärvade immateriella tillgångar	Totalt
	Utvecklingsutgifter	Övriga teknik-/kontrakt- baserade tillgångar			Utvecklingsutgifter	Övriga teknik-/kontrakt- baserade tillgångar	
<i>Akkumulerade anskaffningsvärden</i>				<i>Akkumulerade anskaffningsvärden</i>			
Ingående balans 2011-01-01	790	2 245	3 035	Ingående balans 2011-01-01	790	2 245	3 035
Övriga investeringar		542	542	Övriga investeringar		542	542
<b>Utgående balans 2011-12-31</b>	<b>790</b>	<b>2 787</b>	<b>3 577</b>	<b>Utgående balans 2011-12-31</b>	<b>790</b>	<b>2 787</b>	<b>3 577</b>
Ingående balans 2011-01-01	-346	-896	-1 242	Ingående balans 2011-01-01	-346	-896	-1 242
Årets avskrivningar	-158	-521	-679	Årets avskrivningar	-158	-521	-679
<b>Utgående balans 2011-12-31</b>	<b>-504</b>	<b>-1 417</b>	<b>-1 921</b>	<b>Utgående balans 2011-12-31</b>	<b>-504</b>	<b>-1 417</b>	<b>-1 921</b>

**Koncernen**

Årets aktiverade Immateriella tillgångar avser köpt licens för analysverktyg och redovisas ovan i kolumn teknik- och kontraktbaserade. Vår bedömning är att systemet skall skrivas av under 5 år. Avskrivningarna på immateriella tillgångar redovisas i Rapport över totalresultat i rad Avskrivningar och nedskrivningar på materiella och immateriella anläggningstillgångar.

**Moderbolaget**

Årets aktiverade Immateriella tillgångar avser köpt licens för analysverktyg och redovisas ovan i kolumn teknik- och kontraktbaserade. Vår bedömning är att systemet skall skrivas av under 5 år. Avskrivningarna på immateriella tillgångar redovisas i resultaträkningen i rad Avskrivningar och nedskrivningar på materiella och immateriella anläggningstillgångar.

## NOT 11 Materiella anläggningstillgångar

Koncernen		Moderbolaget	
kSEK	Inventarier, verktyg och installationer	kSEK	Inventarier, verktyg och installationer
<i>Anskaffningsvärde</i>		<i>Anskaffningsvärde</i>	
Ingående balans 1 januari 2010	2 722	Ingående balans 1 januari 2010	1 787
Valutakursdifferenser	-40	Förvärv	56
Årets förvärv	56	<b>Utgående balans 31 december 2010</b>	<b>1 843</b>
<b>Utgående balans 31 december 2010</b>	<b>2 738</b>		
<hr/>		<hr/>	
Ingående balans 1 januari 2011	2 738	Ingående balans 1 januari 2011	1 843
Årets förvärv	1 093	Förvärv	1 080
<b>Utgående balans 31 december 2011</b>	<b>3 831</b>	<b>Utgående balans 31 december 2011</b>	<b>2 923</b>
<hr/>		<hr/>	
<i>Avskrivningar</i>		<i>Avskrivningar</i>	
Ingående balans 1 januari 2010	-1 819	Ingående balans 1 januari 2010	-1 265
Årets avskrivningar	-337	Årets avskrivningar	-228
<b>Utgående balans 31 december 2010</b>	<b>-2 156</b>	<b>Utgående balans 31 december 2010</b>	<b>-1 493</b>
<hr/>		<hr/>	
Ingående balans 1 januari 2011	-2 156	Ingående balans 1 januari 2011	-1 493
Årets avskrivningar	-257	Årets avskrivningar	-175
<b>Utgående balans 31 december 2011</b>	<b>-2 413</b>	<b>Utgående balans 31 december 2011</b>	<b>-1 668</b>
<hr/>		<hr/>	
<i>Redovisade värden</i>		<i>Redovisade värden</i>	
Per 2010-01-01	903	Per 2010-01-01	522
Per 2010-12-31	582	Per 2010-12-31	350
<hr/>		<hr/>	
Per 2011-01-01	582	Per 2011-01-01	350
Per 2011-12-31	1 418	Per 2011-12-31	1 255

## NOT 12 Fordringar på koncernföretag

Moderbolaget	Fordringar på koncernföretag	
kSEK	2011-12-31	2010-12-31
Akkumulerade anskaffningsvärden		
Vid årets början	17 307	31 455
Tillkommande	15 447	13 382
Reglerade	-2 425	-27 530
<b>Utgående balans 31 december</b>	<b>30 329</b>	<b>17 307</b>

## NOT 13 Kundfordringar

Kundfordringar redovisas till anskaffningsvärdet, koncernen har under året inte haft någon konstaterad kundförlust.

## NOT 14 Långfristiga fordringar och övriga fordringar

Koncernen		
Långfristiga fordringar som är anläggningstillgångar		
kSEK	2011-12-31	2010-12-31
Depositioner hyrd lokal	459	227
Övrigt	-	51
<b>Summa</b>	<b>459</b>	<b>278</b>

Övriga fordringar som är omsättningstillgångar

kSEK	2011-12-31	2010-12-31
Fordran hos leverantör	678	268
Mervärdesskatt	2 299	-
Övrigt	127	318
<b>Summa</b>	<b>3 104</b>	<b>586</b>

Moderbolaget

Långfristiga fordringar som är anläggningstillgångar

kSEK	2011-12-31	2010-12-31
Övrigt	-	51
<b>Summa</b>	<b>-</b>	<b>51</b>

Övriga fordringar som är omsättningstillgångar

kSEK	2011-12-31	2010-12-31
Fordran hos leverantör	160	86
Övrigt	126	82
<b>Summa</b>	<b>286</b>	<b>168</b>

**NOT 15** Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter

Koncernen kSEK	2011-12-31	2010-12-31
Hyra	2 264	2 647
Försäkring	193	91
Systemdrift	511	-
Upplupna intäkter från kunder	6 038	619
Övrigt	601	327
<b>Summa</b>	<b>9 607</b>	<b>3 684</b>

Moderbolaget kSEK	2011-12-31	2010-12-31
Hyra	1 992	1 357
Försäkring	185	83
Systemdrift	511	-
Upplupna intäkter från kunder	1799	442
Övrigt	524	235
<b>Summa</b>	<b>5 011</b>	<b>2 117</b>

**NOT 16** Likvida medel

Koncernen kSEK	2011-12-31	2010-12-31
Kassa och banktillgodohavanden	115 450	99 032
Summa enligt rapport över finansiell ställning	115 450	99 032
<b>Summa enligt kassaflödesanalysen</b>	<b>115 450</b>	<b>99 032</b>

Moderbolaget kSEK	2011-12-31	2010-12-31
Kassa och banktillgodohavanden	87 091	82 468
Summa enligt balansräkningen	87 091	82 468
<b>Summa enligt kassaflödesanalysen</b>	<b>87 091</b>	<b>82 468</b>

Samtliga tillgångar i likvida medel är kassa eller banktillgodohavande som bolaget fritt kan förfoga över.

**NOT 17** Eget kapital**Aktiekapital och överkurs**

Anges i tusentals aktier	Stamaktier	
	2011	2010
Emitterade per 1 januari	16 725	16 725
Emitterade per 31 december – betalda	16 725	16 725

Per den 31 december 2011 omfattade det registrerade aktiekapitalet 16 724 600 stamaktier med ett kvotvärde om 0,13 kr.

Innehavare av stamaktier är berättigade till utdelning som fastställs efter hand och aktieinnehavet berättigar till rösträtt vid bolagsstämman med en röst per aktie.

**Omräkningsreserv**

Omräkningsreserven innefattar alla valutakursdifferenser som uppstår vid omräkning av finansiella rapporter från utländska verksamheter som har upprättat sina finansiella rapporter i en annan valuta än den valuta som koncernens finansiella rapporter presenteras i.

**Övrigt tillskjutet kapital**

Med övrigt tillskjutet kapital avses eget kapital som är tillskjutet från ägarna utöver aktiekapitalet. Här ingår överkurs som betalats i samband med emissioner.

**Optioner**

Bolaget har tre utestående optionsprogram.

- Ett om 250 tusen optioner med ett inlösenpris på 27,53 kr/aktie.
- Ett om 165 tusen optioner med ett inlösenpris på 34,96 kr/aktie.
- Ett om 214 tusen optioner med ett inlösenpris på 46,02 kr/aktie.

**Utdelning**

Efter balansdagen har styrelsen föreslagit följande utdelning. Utdelningen blir föremål för fastställelse på årsstämman den 24 april 2012.

kSEK	2011	2010
SEK per stamaktie (1,85 SEK)	30 941	19 233

**Kapitalhantering**

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

Kapital definieras som totalt eget kapital.

Koncernen har som mål att lämna en ordinarie utdelning som årligen uppgår till 75 procent av föregående års resultat efter skatt. Styrelsen har föreslagit en utdelning om 1,85 SEK per aktie till årsstämman 2012, vilket motsvarar 74 procent av 2011 års resultat efter skatt.

**Bundet eget kapital***Bundna fonder*

Bundna fonder får inte minskas genom vinstutdelning.

*Reservfond*

Syftet med reservfonden har varit att spara en del av nettovinsten, som inte går åt för täckning av balanserad förlust. Belopp som före 1 januari 2006 tillförts överkursfonden har överförts till och ingår i reservfonden.

**Fritt eget kapital**

Följande fonder utgör tillsammans med årets resultat fritt eget kapital, det vill säga det belopp som finns tillgängligt för utdelning till aktieägarna.

*Överkursfond*

När aktier emitteras till överkurs, det vill säga för aktierna ska betalas mer än aktiernas kvotvärde, ska ett belopp motsvarande det erhållna beloppet utöver aktiernas kvotvärde, föras till överkursfonden. Belopp som tillförts överkursfonden fr.o.m. 1 januari 2006 ingår i fritt eget kapital.

*Balanserade vinstmedel*

Balanserade vinstmedel utgörs av föregående års balanserade vinstmedel och resultat efter avdrag för under året lämnad vinstutdelning.

**NOT 18 Övriga skulder**

Koncernen kSEK	2011-12-31	2010-12-31
Övriga kortfristiga skulder		
Innehållen skatt och moms skuld	15 306	10 738
Övriga skulder	4 560	248
<b>Summa övriga kortfristiga skulder</b>	<b>19 866</b>	<b>10 986</b>

Moderbolaget kSEK	2011-12-31	2010-12-31
Innehållen skatt och moms skuld	9 896	7 077
<b>Redovisad skuld 31 december</b>	<b>9 896</b>	<b>7 077</b>
Skulder som förfaller till betalning senare än fem år efter balansdagen	-	-

**NOT 19 Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter**

Koncernen kSEK	2011-12-31	2010-12-31
Lönerelaterade kostnader	15 595	10 479
Övrigt	3 713	4 721
<b>19 308</b>	<b>15 200</b>	

Moderbolaget kSEK	2011-12-31	2010-12-31
Lönerelaterade kostnader	11 484	8 060
Rabatter till kunder	90	192
Förutbetalda intäkter från kunder	2 172	1 662
Övrigt	588	1 291
<b>14 334</b>	<b>11 205</b>	

**NOT 20 Finansiella risker och finanspolicier**

Koncernen är genom sin verksamhet exponerad för olika slag av finansiella risker.

Med finansiella risker avses fluktuationer i företagets resultat och kassaflöde till följd av förändringar i valutakurser och kreditrisker. Koncernens finanspolicy för hantering av finansiella risker har utformats av styrelsen och

bildar ett ramverk av riktlinjer och regler i form av riskmandat och limiter för finansverksamheten. Ansvar för koncernens finansiella transaktioner och risker hanteras centralt av koncernens finansfunktion som finns inom moderbolaget. Den övergripande målsättningen för finansfunktionen är att tillhandahålla en kostnadseffektiv finansiering samt att minimera negativa effekter på koncernens resultat som härrör från marknadsrisker.

**Likviditetsrisker**

Koncernen har minimerat likviditetsrisken genom att avtalen som skrivs med våra leverantörer är speglade mot kundavtalet vad gäller betalningsfrist +3-5 dagar, genom detta arrangemang har koncernen minskat risken att drabbas av likviditetsbrist.

Företagets finansiella skulder uppgick vid årsskiftet till 592 601 kSEK (454 576 kSEK).

**Leverantörsskulder**

Koncernen, kSEK	2011	2010
<1 mån	332 638	185 193
1-3 mån	251 272	268 216
3 mån-1 år	8 691	1 167

Moderbolaget, kSEK	2011	2010
<1 mån	263 599	130 717
1-3 mån	197 018	216 116
3 mån-1 år	8 382	1 157

**Valutarisk**

Valutarisken för koncernen är att det blir fluktuationer i valutor. Bolaget är utsatt för en omräkningsexponering vilket beror på tillgångar i andra valutor än SEK 2011-12-31. Känslighetsanalys på vad en förändring på 10 procent förstärkning av svenska kronan gentemot andra valutor per den 31 december 2011 visar en förändring av eget kapital med 1 584 kSEK (2 072 kSEK) och av resultatet med 154 kSEK (381 kSEK). Känslighetsanalysen grundar sig på att alla andra faktorer (t.ex. räntan) förblir oförändrade. Samma förutsättningar tillämpades för 2010.

**Kreditrisk i kundfordringar**

Risken att koncernens kunder inte uppfyller sina åtaganden, dvs. att betalning inte erhålls från kunderna, utgör en kundkreditrisk. Koncernens kunder kreditkontrolleras varvid information om kundernas finansiella ställning inhämtas från olika kreditupplysningsföretag.

På balansdagen föreligger ingen signifikant koncentration för kreditexponering. Den maximala exponeringen för kreditrisk framgår av det

redovisade värdet i rapport över finansiell ställning för respektive finansiell tillgång.

Utifrån historisk data gör koncernen bedömningen att ingen nedskrivning av kundfordringar som ännu inte är förfallna är nödvändig per balansdagen. Koncernen gör även bedömningen att av förfallna fordringar görs ingen nedskrivning efter individuell prövning, koncernens historik angående kundförluster talar för att det är en rimlig ansats. Där betalning erhålls sent finns det rimliga förklaringar. Näst intill samtliga av utestående kundfordringar utgörs av för koncernen tidigare kända kunder med god kreditvärdighet. Koncernen har ett antal kunder som står för stor del av omsättningen, vi bedömer dem som kreditvärdiga, detta sammantaget med ovan att kundfordringarna är speglade i leverantörsskulder gör att vi bedömer risken som låg.

**Erhållna säkerheter och andra former av kreditförstärkning**

De 6 största kunderna står för 35 procent (40 procent) av kundfordringarna. De kunderna har koncernen en total fordran per st om minst 14 kSEK (11 kSEK).

**Åldersanalys, förfallna ej nedskrivna kundfordringar**

Redovisat värde ej nedskrivna fordringar

Koncernen kSEK	2011	2010
Ej förfallna kundfordringar	498 290	421 206
Förfallna kundfordringar 0-30 dagar	101 598	37 439
Förfallna kundfordringar >30-90 dagar	13 350	2 920
Förfallna kundfordringar >90-180 dagar	1 550	1 313
Förfallna kundfordringar >180-360 dagar	1 178	188
Fordringar förfallna >360 dagar	1 799	668

Moderbolaget kSEK	2011	2010
Ej förfallna kundfordringar	411 003	299 108
Förfallna kundfordringar 0-30 dagar	60 771	32 408
Förfallna kundfordringar >30-90 dagar	1 572	841
Förfallna kundfordringar >90-180 dagar	33	366
Förfallna kundfordringar >180-360 dagar	14	49
Fordringar förfallna >360 dagar	0	23

**Verkliga värden**

Koncernens finansiella instrument består nästan uteslutande av kundfordringar och leverantörsskulder med kort förfallotid samt kassa och banktillgodohavanden som koncernen fritt kan förfoga över. Några väsentliga skillnader mellan bokförda värden och verkliga värden på koncernens finansiella instrument bedöms därför inte föreligga.

## NOT 21 Operationell leasing

### Leasingavtal där företaget är leasetagare

Ikke uppsägningsbara leasingbetalningar uppgår till:

kSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2011	2010	2011	2010
Inom ett år	9 176	8 231	7 670	5 772
Mellan ett år och fem år	23 024	4 873	22 279	2 613

Kostnadsförda avgifter för operationella leasingavtal uppgår till:

kSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2011	2010	2011	2010
Minimileaseavgifter	8 531	7 834	6 277	5 354
Totala leasingkostnader	8 531	7 834	6 277	5 354

## NOT 22 Närstående

### Närståenderelationer

Moderbolaget har en närståenderelation med sina dotterföretag, se not 23.

### Sammanställning över närståendetransaktioner

Koncernen	År	Inköp av varor/tjänster från närstående	Övrigt (t.ex. ränta, utdelning)	Fordran på närstående per 31 december	Skuld till närstående per 31 december
Närståenderelation, kSEK					
Avanza	2011	3 692	-	-	-
Avanza	2010	3 177	-	-	264
Ruthberg och Partner AB	2011	-	-	-	-
Ruthberg och Partner AB	2010	15	-	-	-
Moderbolaget					
Närståenderelation, kSEK	År	Inköp av varor/tjänster från närstående	Övrigt (t.ex. ränta, utdelning)	Fordran på närstående per 31 december	Skuld till närstående per 31 december
Dotterföretag	2011	-	7 656	30 329	-
Dotterföretag	2010	-	5 438	17 307	-
Avanza	2011	3 692	-	-	-
Avanza	2010	3 177	-	-	264
Ruthberg och Partner AB	2011	-	-	-	-
Ruthberg och Partner AB	2010	15	-	-	-

Avanza är närstående då styrelseledamot i eWork har betydande inflytande i bolaget. Inköp från Avanza avser pensionspremier för anställda.

Ruthberg och Partner AB är närstående då de drivs av vd:s maka.

Transaktioner med närstående är prissatta på marknadsmässiga villkor.

Ersättningar till nyckelpersoner har utgått enligt not 5. Några ytterligare ersättningar har inte utgått.

## NOT 23 Koncernföretag

### Innehav i dotterföretag

	Dotterföretagets säte, land	Ägarandel i %	
		2011	2010
eWork Nordic OY	Finland	100	100
eWork Danmark ApS	Danmark	100	100
eWork Norge AS	Norge	100	100

Moderbolaget	2011	2010
kSEK		
<b>Ackumulerade anskaffningsvärden</b>		
Vid årets början	22 296	8 535
Aktieägartillskott	-	13 761
<b>Utgående balans 31 december</b>	<b>22 296</b>	<b>22 296</b>
<b>Ackumulerade uppskrivningar</b>		
Vid årets början	-	-
<b>Utgående balans 31 december</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Ackumulerade nedskrivningar</b>		
Vid årets början	6 467	6 467
<b>Utgående balans 31 december</b>	<b>6 467</b>	<b>6 467</b>
<b>Redovisat värde den 31 december</b>	<b>15 829</b>	<b>15 829</b>

### Specifikation av moderbolagets direkta innehav av andelar i dotterföretag

Dotterföretag, organisationsnummer, säte	Antal andelar	Andel, %	Redovisat värde, kSEK	
			2011-12-31	2010-12-31
eWork Nordic OY, 1868289-8, Esbo	1 000	100	74	74
eWork Danmark ApS, 29394962, Köpenhamn	1 000	100	13 946	13 946
eWork Norge AS, 989958135, Oslo	100	100	1 809	1 809
			<b>15 829</b>	<b>15 829</b>

## NOT 24 Rapport över kassaflöden

Likvida medel kSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	11-12-31	10-12-31	11-12-31	10-12-31
Följande delkomponenter ingår i likvida medel				
Kassa och banktillgodohavanden	115 450	99 032	87 091	82 468
<b>Summa enligt kassaflödesanalysen</b>	<b>115 450</b>	<b>99 032</b>	<b>87 091</b>	<b>82 468</b>

Betalda räntor och erhållen utdelning kSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2011	2010	2011	2010
Erhållen utdelning	–	–	6 540	4 701
Erhållen ränta	997	548	1 823	1 192
Erlagd ränta	–207	–876	–85	–57

## NOT 25 Viktiga uppskattningar och bedömningar

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

Ledningen har inte identifierat några områden där de anser att en betydande risk för att koncernen skall komma att få en väsentlig justering av redovisade värden under kommande räkenskapsår.

## NOT 26 Uppgifter om moderbolaget

eWork Scandinavia AB är ett svenskregistrerat aktiebolag med säte i Stockholm. Den 18 februari 2010 noterades moderbolagets aktier på NASDAQ OMX Stockholm.

Adressen till huvudkontoret är Klarabergsgatan 60, 111 21 Stockholm. Koncernredovisningen för år 2011 består av moderbolaget och dess dotterföretag, tillsammans benämnda koncernen.

# Försäkran

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

Stockholm den 31 mars 2012

Staffan Salén  
Styrelseordförande

Jeanette Almberg  
Styrelseledamot

Magnus Berglind  
Styrelseledamot

Dan Berlin  
Styrelseledamot

Sven Hagströmer  
Styrelseledamot

Erik Törnberg  
Styrelseledamot

Claes Ruthberg  
Styrelseledamot och vd

Vår revisionsberättelse har lämnats den 2 april 2012  
KPMG AB

Carl Lindgren  
Auktoriserad revisor

# Revisionsberättelse

Till årsstämman i eWork Scandinavia AB (publ), org. nr 556587-8708

## Rapport om årsredovisningen och koncernredovisningen

Vi har reviderat årsredovisningen och koncernredovisningen för eWork Scandinavia AB (publ) för år 2011 med undantag för bolagsstyrningsrapporten på sidorna 25–29. Bolagets årsredovisning och koncernredovisning ingår i den tryckta versionen av detta dokument på sidorna 21–52.

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

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

### Revisorns ansvar

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

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

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

### Uttalanden

Enligt vår uppfattning har årsredovisningen upprättats i enlighet med årsredovisningslagen och ger en i alla väsentliga avseenden rättvisande bild av moderbolagets finansiella ställning per den 31 december 2011 och av dess finansiella resultat och kassaflöden för året enligt årsredovisningslagen, och koncernredovisningen har upprättats i enlighet med årsredovisningslagen och ger en i alla väsentliga avseenden rättvisande bild av koncernens finansiella ställning per den 31 december 2011 och av dess resultat och kassaflöden enligt internationella redovisningsstandarder, såsom de antagits av EU, och årsredovisningslagen. Våra uttalanden omfattar inte bolagsstyrningsrapporten på sidorna 25–29. Förvaltningsberättelsen är förenlig med årsredovisningens och koncernredovisningens övriga delar.

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

## Rapport om andra krav enligt lagar och andra författningar

Utöver vår revision av årsredovisningen och koncernredovisningen har vi även reviderat förslaget till dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust samt styrelsens och verkställande direktörens förvaltning för eWork Scandinavia AB (publ) för år 2011. 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 25–29 är upprättad i enlighet med årsredovisningslagen.

### Revisorns ansvar

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

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

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

Vi anser att de revisionsbevis vi 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 2 april 2012  
KPMG AB

Carl Lindgren  
Auktoriserad revisor



# Årsstämma

eWorks årsstämma hålls tisdagen den 24 april 2012, klockan 14.00 i eWorks lokaler på Klarabergsgatan 60, 3 trappor, Stockholm.



## ANMÄLAN

Aktieägare som önskar delta ska dels vara upptagen i den av Euroclear förda aktieboken senast den 18 april 2012, dels anmäla sig senast den 18 april på något av följande sätt:

- Telefon 08-50 60 55 00
- Post till eWork Scandinavia AB  
Klarabergsgatan 60, 3 tr, 111 21 Stockholm
- E-post [arsstamma12@ework.se](mailto:arsstamma12@ework.se)
- Fax 08-50 60 55 01

## VID ANMÄLAN BÖR AKTIEÄGARE UPPGE:

- Namn
- Personnummer/organisationsnummer
- Adress och telefonnummer
- Antal aktier
- Namn på biträden (högst två stycken) som tillsammans med aktieägarenska närvara vid årsstämman.

Aktieägare som har förvaltarregistrerade aktier ska, för att ha rösträtt på årsstämman, av den bank eller fondhandlare som förvaltar aktierna begära tillfällig ägarregistrering ett par bankdagar före den 18 april 2012.

## VALBEREDNING

eWorks valberedning har följande sammansättning: Staffan Salén (styrelsens ordförande), Magnus Berglind (ordförande i valberedningen) och Sven Hagströmer. Valberedningens uppgift är att till årsstämman lämna förslag till val av styrelse, revisorer och revisorssuppleanter och arvoden till dessa.

## VALBEREDNINGENS FÖRSLAG TILL STYRELSE

Valberedningen kommer att vid årsstämman föreslå omval av ledamöterna Staffan Salén (styrelsens ordförande), Jeanette Almberg, Magnus Berglind, Dan Berlin, Sven Hagströmer, Erik Törnberg och Claes Ruthberg, samt nyval av Anna Storåkers.

# Kalendarium

---

24 april 2012	Delårsrapport januari - mars 2012
24 april 2012	Årsstämma
27 juli 2012	Delårsrapport april - juni 2012
23 oktober 2012	Delårsrapport juli - september 2012

---

Rapporterna finns tillgängliga på [www.ework.se](http://www.ework.se) vid publiceringstillfället.

# Adresser

## eWORK

[www.ework.se](http://www.ework.se)

## SVERIGE

Stockholm  
Klarabergsgatan 60, 1 tr  
SE-111 21 Stockholm  
Telefon: +46 (0) 8 50 60 55 00  
Fax: +46 (0) 8 50 60 55 01

Göteborg  
Kungstorget 11  
SE-411 10 Göteborg  
Telefon: +46 (0) 31 339 59 50  
Fax: +46 (0) 31 339 59 59

Linköping  
Platensgatan 3, 4 tr  
SE-582 22 Linköping  
Telefon: +46 (0) 13 31 01 55

Malmö  
Anna Lindhs Plats 4  
SE-211 19 Malmö  
Telefon: +46 (0) 40 10 27 80  
Fax: +46 (0) 40 10 27 99

## DANMARK

Köpenhamn  
Winghouse  
Örestads Boulevard 73  
DK-2300 København K  
Telefon: +45 88 96 95 50

## FINLAND

Helsingfors  
Tekniikantie 4B  
FI N-02150 ESPOO  
Telefon: +358 20 787 0800

## NORGE

Oslo  
Övre slottsgate 12B  
NO-0157 Oslo  
Telefon: +47 22 40 36 20

**e**work<sup>®</sup>

Reshaping consulting.