

ÅRSREDOVISNING 2011



Innehåll

2011 i sammandrag	3
Vd har ordet	4
Detta är Acando	6
Marknadens bästa konsulter	8
Sverige	10
Tyskland	12
Norge	14
Övriga länder	16
Acandoaktien	18
Risker och möjligheter	20
Bolagsstyrningsrapport 2011	22
Flerårsöversikt	35
Förvaltningsberättelse	36
Koncernen	
Resultaträkning	42
Balansräkning	43
Kassaflödesanalys	45
Förändringar i eget kapital	46
Moderbolaget	
Resultaträkning	47
Balansräkning	48
Kassaflödesanalys	50
Förändringar i eget kapital	51
Noter	52
Revisionsberättelse	80
Definitioner	81

Årsstämma

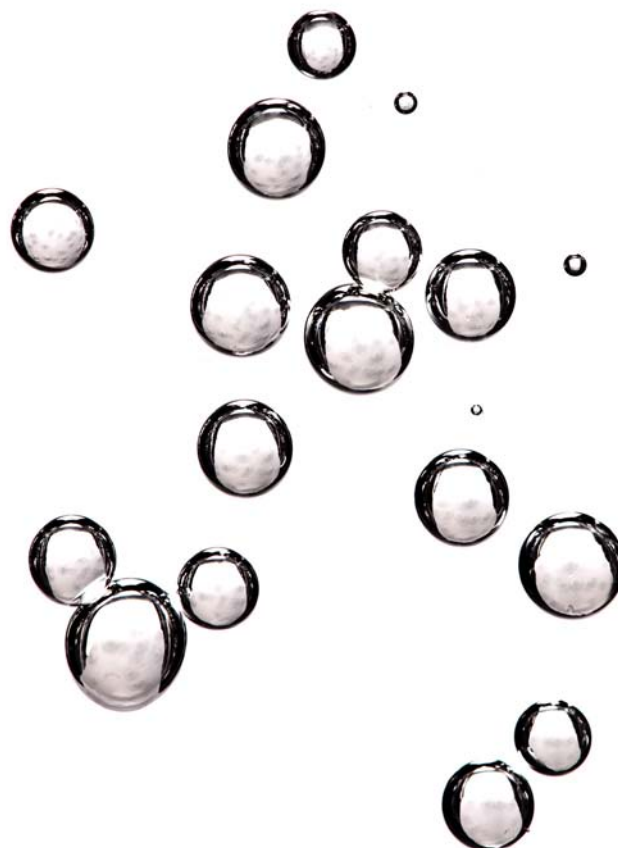
Årsstämma äger rum torsdagen den 26 april 2012 kl. 16.00 på Lundqvist & Lindqvist Konferens Klara Strand, Klarabergsviadukten 90, Stockholm.

Aktieägare som önskar delta vid årsstämman ska vara registrerade i den av Euroclear Sweden AB/VPC förda aktieboken senast fredagen den 20 april 2012. De aktieägare som låtit förvaltarregistrera sina aktier, måste i god tid se till att aktierna nämnda dag är tillfälligt inregistrerade hos VPC i eget namn. Anmälan om deltagande ska göras till Acando senast kl. 12.00 fredagen den 20 april 2012. Vid anmälan bör aktieägare uppge namn, person- eller registreringsnummer, adress och telefonnummer.

Anmälan kan göras per post till Acando AB, Box 199, 101 23 Stockholm, per telefon på 08-699 70 00 eller direkt på hemsidan: www.acando.com. Sker deltagande med stöd av fullmakt ska denna insändas före stämman.

Rapportdatum 2012

- Delårsrapport januari–mars 2012 26 april 2012
- Delårsrapport januari–juni 2012 27 juli 2012
- Delårsrapport januari–september 2012 26 oktober 2012
- Bokslutskommuniké för 2012 6 februari 2013



2011 i sammandrag

Under 2011 har vi kontinuerligt arbetat med att genomföra förbättringar för att öka rörelsemarginal och skapa en stabil struktur för tillväxt. För helåret redovisar vi därför ett förbättrat rörelseresultatet i nuvarande verksamhet* med mer än 40 % jämfört med 2010.

Kvartal 1

- Tillväxten i lokal valuta uppgick till 15 procent
- Förbättring av rörelseresultatet från 19 MSEK till 34 MSEK
- Högsta marginalen i Norge på två år uppvisades
- Nobelstiftelsen valde Acando som partner

Kvartal 2

- Affärssystem och CRM-relaterade implementationer fortsätter utvecklas väl både inom SAP- och Microsoftområdet
- God efterfrågesituation och rekrytering till samtliga kompetensområden
- Fortsatt god investeringsvilja inom privat sektor
- Rörelseresultatet förbättrades från 15 MSEK till 25 MSEK

Kvartal 3

- Den danska verksamheten avyttrades
- Efterfrågesituationen var stabil
- De stora marknaderna Sverige, Tyskland och Norge bidrar alla positivt till marginalförbättringen under kvartalet

Kvartal 4

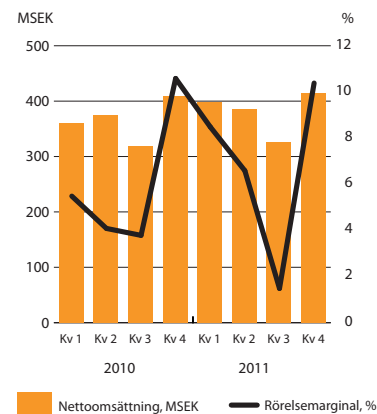
- Starkt kvartal i Sverige med rörelsemarginal på 13 procent
- Fortsatt god efterfrågan kring effektivitets- och rationaliseringsprojekt
- Stark balansräkning och god likviditet

Nyckeltal	2011	2010
Nettoomsättning, MSEK	1 524	1 462
Rörelseresultat, MSEK	106	89
Årets resultat, MSEK	69	62
Rörelsemarginal, %	6,9%	6,1%
Kassaflöde från den löpande verksamheten, MSEK	110	80
Årets kassaflöde, MSEK	-2	20
Avkastning på eget kapital, %	4%	8%
Soliditet, %	69%	71%
Eget kapital, vid årets utgång, MSEK	753	784
Resultat per aktie, efter utspädning, SEK	0,92	0,80
Kassaflöde per aktie, SEK	-0,03	0,26
Utdelning per aktie, SEK	1,00**	0,50
Börskurs vid årets slut, SEK	15,44	12,55
Medelantal anställda	1 040	1 075

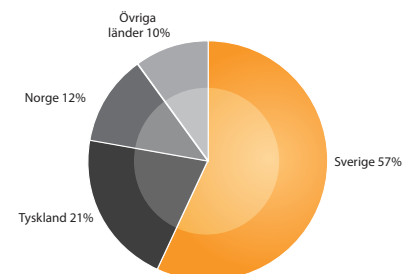
* Exklusive den i tredje kvartalet avyttrade verksamheten i Danmark.

** Styrelsens förslag till årstämma

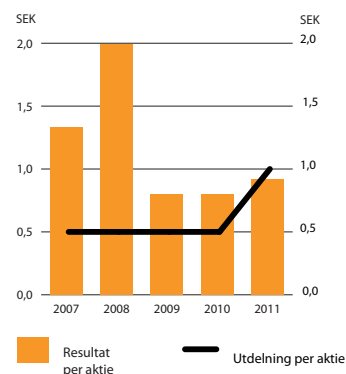
Nettoomsättning och rörelsemarginal



Nettoomsättning per geografisk marknad



Resultat per aktie och utdelning per aktie



VD:n har ordet

Närhet, Helhet, Industrialisering - Elegantare!

”

Vissa samtal dröjer sig kvar. I början av 2011 fick jag ett samtal från en av våra mest erfarna konsulter. "Kan du följa med och träffa Nobelstiftelsen?", frågade hon. Några månader senare testades vår lösning för planering och genomförande av Nobelveckan framgångsrikt och vid utvärderingen summerade Nobelstiftelsen vårt arbete på ett sätt som i grunden beskriver Acandos idé: "En förmåga att förstå behov i gemensam kreativ analys, översätta dem till en modern, framtidssäker och elegant lösning med en stor trygghet i införandet." Eller med våra egna ord: Närhet, Helhet och Industrialisering. ”

2011 – ett framgångsrikt år för Acando

2011 har varit ett år präglad av god efterfrågan på de flesta av våra marknader. Som ett resultat av detta har vi under året ökat omsättningen till 1 524 MSEK, en ökning i lokal valuta motsvarande 6 %. Vidare har vi, tack vare att vi framgångsrikt har ökat andelen leveranser i projektform och effektiviserat våra leveransprocesser, markant förbättrat vår lönsamhet. Rörelseresultatet exklusive kostnader för avyttringen av vår danska verksamhet blev 125 MSEK, en ökning med 40 %. Ett starkt kassaflöde och en stark finansiell ställning gör att styrelsen föreslår en höjning av utdelningen till 1,00 SEK per aktie, motsvarande totalt ca 72 MSEK, till våra aktieägare.

Närhet

Acando har en stark position på marknaden, med en bred kundbas inom såväl privat som offentlig sektor. Våra kunder finns spridda över många branscher vilket ger oss möjlighet att flytta fokus över konjunkturcykler. Vi arbetar tillsammans med våra kunder i gemensamma team mot gemensamt uppsatta mål. Geografisk närhet är en bärande idé och vi strävar efter nära dialog och anpassar metod och steglängd efter varje kunds förutsättningar. Idén om närhet som en viktig komponent i kunddialoger lever hos oss varje dag. Vi har under året bidragit till att göra 100-tals kunder snabbare, effektivare och ännu mer konkurrenskraftiga. Jag är ödmjuk och tacksam för det förtroende våra kunder visar oss, om och om igen.

Helhet

Under året har vi tydliggjort vårt erbjudande i tre domäner, Verksamhetsutveckling, Affärssystem och IT-lösningar. Vårt löfte ombestående verksamhetsförbättringar genom informationsteknik är bevisat i många projekt. Allt fler affärsprocesser är beroende av teknologi och dessa processer berör inte bara kundens medarbetare utan även kunder, partners och leverantörer. I takt med att allt mer komplexa informationsmängder görs tillgängliga skapas också behov av kvalificerade lösningar för analys och beslutsfattande. Vårt erbjudande har aldrig varit starkare och mer relevant. Vår bärande idé för att skapa uthållig nytta är att det krävs tre delar i genomförandet för att säkra den tänkta effekten: förståelse för strategisk inriktning, effektivitet i den föreslagna lösningen och en hög användandegrad av lösningen.

Industrialisering

I takt med att våra uppdrag allt mer präglas av projektbaserade genomföranden ställer våra kunder höga krav på förutsägbarhet och garanterade resultat. För oss har en avgörande framgångsfaktor varit att skapa trygghet samtidigt som vi tillämpar en genomarbetad och anpassad metodik. Alltifrån lean-baserade uppdrag i helt nya miljöer, till agila genomförandemetoder där traditionella metodiker dominerat. Vi skapar trygghet genom att jobba i korta cykler, vara bäst på visualisering och konkretisering, samt alltid ge upp – Passion for Improvements.

A close-up portrait of Carl-Magnus Månsson, a middle-aged man with short dark hair, wearing a dark blue suit, a light blue shirt, and a patterned tie. He is looking directly at the camera with a slight smile. The background is softly blurred, showing what appears to be an indoor setting with light coming from a window.

Laganda, Passion, Resultatskapande

Slutligen vill jag tacka alla Acandos medarbetare som med stor passion tar sig an stora och små utmaningar hos våra kunder med resultatet för kunden i fokus. Speciellt tack för att ni fortsätter vara professionella, lyhörda och engagerade i alla dialoger, såväl hos kunder som mellan varandra, det gör mig stolt. Ni är mina hjältar! Och inte minst var det inspirerande att se några av er i stor galadräkt under Nobelveckan!

2012 – nästa kapitel skrivs

Vi kommer att fortsätta utmana oss själva och anta utmaningar från alla våra kunder. Vi är ödmjuka inför den omvärld som påverkar oss alla, men samtidigt trygga i vår egen förmåga. Vårt erbjudande till marknaden är lika attraktivt när behoven är relaterade till expansion och tillväxt som när effektivisering och konsolidering står högst på agendan. Vi får allt mer utmanande uppdrag och vi vill alltid kunna erbjuda kunderna de bästa konsulterna. För att klara det behöver vi bli ännu fler. Vi ska fortsätta vara en attraktiv arbetsplats och vi kommer under året lägga ytterligare kraft på att ta tillvara varje medarbetares fulla potential. Vi fortsätter ha kundens resultat i fokus, och på så sätt är vi övertygade om att vi skapar resultat även för våra aktieägare.

Med en vässad organisation och många spännande och utmanade projekt framför oss ser jag med tillförsikt fram emot ett spännande 2012 tillsammans med kunder, partners, medarbetare och aktieägare.

A handwritten signature in dark ink, appearing to read 'Carl-Magnus Månsson'.

Carl-Magnus Månsson

Verkställande direktör och koncernchef

Detta är Acando

Vision

Acandos vision är att vara ett av de ledande regionala konsultföretagen för verksamhetsförbättringar genom informationsteknik.

Affärsidé

Acando är ett konsultföretag som tillsammans med kunderna identifierar och genomför bestående verksamhetsförbättringar med hjälp av informationsteknik. Mätbara förbättringar skapas genom att Acando utvecklar processer, organisation och IT. Vi förstår och är djupt förankrade i informationsteknik, men vår passion är förbättringar av kundernas verksamhet. Arbetssättet drivs av starkt resultatfokus och ansvar för att kunden snabbt får ut förväntad effekt. Acando är den lokala och nära partnern i såväl enkla som komplexa uppdrag.

Vår kultur bygger på tre kärnvärden: laganda, passion och resultatskapande, som präglar allt vi gör.

- **Laganda:** Vi agerar som medspelare till våra kunder och samarbetspartners. Gemensamt åstadkommer vi bestående verksamhetsförbättringar.
- **Passion:** Vi har ett brinnande engagemang för att förbättra och utveckla kundens verksamhet.
- **Resultatskapande:** Vi ger oss inte förrän vi skapat verkliga förbättringar och konkreta värden för kunder och samarbetspartners.

Strategi

Acandos strategi baseras på tre fundament: närhet, helhet och industrialisering.

- **Närhet:** Vi strävar efter ett nära samarbete mellan Acandos och kundens medarbetare. Steglängd och metod anpassas efter kundens förutsättningar och situation.
- **Helhet:** Acandos management- och IT-konsulter har en bred kompetens och teknikplattform med specialistkunskap inom kundernas kärn- och stödprocesser. Vi har en geografisk spridning genom egen kapacitet eller samarbetspartners.

- **Industrialisering:** Acando standardiserar processer, metoder, dokumentation och komponenter för att höja kvaliteten och kostnadseffektiviteten i leveransen, samt krympa ledtider och minska kundens upplevda risk.

Finansiella mål

Acandos övergripande mål är att öka vinsten per aktie med minst 15 procent per år. Därtill gäller vissa restriktioner avseende maximal skuldsättningsgrad och minsta tillgängliga likviditet.

Den långsiktiga utdelningsnivån ska uppgå till minst en tredjedel av koncernens redovisade resultat efter skatt hänförligt till moderbolagets aktieägare.

Kunder

Acando har en bred kundbas inom många olika branscher. Cirka 80 procent av kunderna återfinns inom den privata sektorn, där merparten utgörs av stora internationella företag med fler än 500 anställda och verksamhet i flera europeiska länder.

Det största branschsegmentet är tillverkande industri. Andra viktiga branscher är hälsovård och läkemedelsindustri, telekom, bank och finanssektorn, energibranschen, konsumentprodukter och detaljhandel, samt tjänsteföretag. Cirka 20 procent av Acandos kunder finns inom den offentliga sektorn i form av statliga verk, myndigheter, landsting och kommuner.



Strategiska partners

Acando har högsta partnerstatus med sina två strategiska partners

- SAP – Service Alliance Partner
- Microsoft – Gold Certified Partner

Under året tilldelades Acando utmärkelsen Presidents Club 2011 av Microsoft för våra insatser inom Microsoft Dynamics. Utmärkelsen ges globalt till toppskiktet av Microsofts partners inom Dynamics och är ett bevis på kundfokus, högkvalitativ leverans samt tillväxt.

Erbjudande

Acando erbjuder tjänster och lösningar inom tre områden: Management Consulting, Enterprise Solutions och IT Consulting.

Management Consulting

Acando Management Consulting hjälper företag och organisationer att uppnå hållbar affärsnytta. Genom att utveckla nya inriktningar, strategier och beslutsunderlag kan vi utforma effektiva arbetssätt och säkerställa att önskad förändring realiserar.

Vi definierar och förverkligar våra uppdragsgivares mål genom att identifiera förbättringsmöjligheter och skapa bestående förbättringar. Våra lösningar anpassas till kundernas behov och vi kan, vid behov, identifiera IT-lösningar som möjliggör operationella förändringar. Vi ser till helheten och förstår sambandet mellan verksamhet och IT. Genom vårt arbetssätt är vi erkända som kund- och verksamhetsnära management-konsulter vilket resulterar i bestående operationella förbättringar för våra kunder.

Våra tjänster omfattar verksamhetsutveckling inom områdena Strategy and Transformation, Sales and Marketing Excellence, Supply Chain Management samt Finance and Performance Management.

Enterprise Solutions

Enterprise Solutions innehåller Acandos samlade erbjudande av affärssystemrelaterade tjänster baserade på våra strategiska partners Microsoft och SAP. Vi erbjuder hela kedjan av tjänster: förstudier, projektledning, design, implementation, datamigrering, testning, applikationsförvaltning med mera. Detta kombinerat med vårt bransch-kunnande inom utvalda områden såsom processindustri, tillverkande industri, professional services med flera gör oss till en komplett partner. Utöver SAP och Dynamics består Enterprise Solutions även av Application Management som är Acandos benämning på de erbjudanden vi har inom support, drift och förvaltning för IT-lösningar.

IT Consulting

Acando IT Consulting erbjuder tjänster och lösningar för att åstadkomma beständiga IT-relaterade verksamhetsförbättringar, från strategi till teknik. IT Consulting omfattar tre områden: IT-lösningar & integration, Strategisk IT och Business Intelligence. Dessa tre områden syftar till att våra kunder ska få ut mesta möjliga värde av IT och säkerställa att IT används för att på bästa sätt stödja nuvarande och framtida affärsverksamhet samt identifiera, definiera och leverera kundanpassade IT-lösningar. Vi är kända för att ha de främsta lösningarna, hög kompetens samt att vi är nära våra kunder både geografiskt och arbetsmässigt.



Marknadens bästa konsulter

Strategiska personalområden

Acandos medarbetareerbjudande innebär att företaget erbjuder sina medarbetare utmanande arbetsinnehåll, möjlighet till karriärutveckling, erkännande, en sund företagskultur och att få vara en del av det fortsatta bygget av ett framgångsrikt konsultföretag.

Karriär på Acando

Acandos konsulter bidrar till att utveckla samhälle och företag genom verksamhetsförbättringar med hjälp av informationsteknik. En Acandomedarbetare utgår alltid från vilken verksamhetsnytta och vilka förbättringsmöjligheter som är realistiska att uppnå och säkerställer att det blir uppnått. För att lyckas med det har Acandos konsulter kompetens inom verksamhetsutveckling, affärssystem och informationsteknik.

En typisk Acandomedarbetare har tidigare erfarenheter som konsult och/eller från en ansvarsfull roll i en linjeorganisation. För en karriär på Acando krävs att konsulterna är drivande, självständiga, utåtriktade, resultatnriktade, flexibla och att omgivningen ser dem som talangfulla. De behöver ha en god fallenhet för att arbeta i team. Som lagspelare har de en stark vilja att dela med sig av kunskap till andra och få andra att lyckas.

Fortsatt rekrytering

Acando fortsätter att växa i samtliga länder där vi är verksamma. Vi fortsätter att öka rekryteringstakten för att möta den ökande efterfrågan. Vi söker både erfarna konsulter, unga yrkesverksamma och nytexaminerade inom samtliga våra kompetensområden.

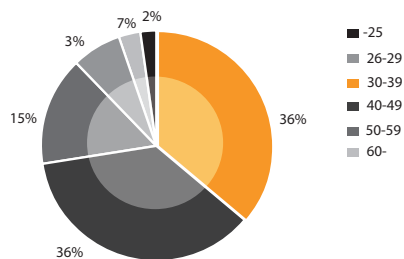
Acando Academy

Acando Academy är de återkommande utbildningsprogram vi genomför inom Acando för att säkerställa att vi har en kontinuerlig kompetensutveckling. Akademierna är öppna för nyanställda såväl som etablerade medarbetare och ges inom alla Acandos verksamhetsområden.

Medarbetare med begränsad yrkeslivserfarenhet erbjuds möjligheten att parallellt med de övriga akademierna gå vårt program för young professionals. Detta program syftar till att ge medarbetaren en flygande start i konsultkarriären genom att lära sig en uppsättning verktyg som är direkt tillämpningsbara i konsultrollen.



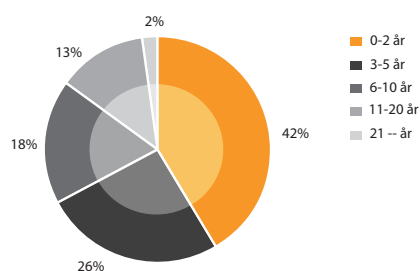
Åldersfördelning i koncernen



Åldersfördelning

År	Sverige	Tyskland	Norge	Övriga länder	Totalt
-25	5	10	3	3	21
26-29	30	22	12	7	71
30-39	212	100	41	21	374
40-49	226	96	29	24	375
50-59	90	45	9	11	155
60-	25	7	1	2	35
Totalt	588	280	95	68	1 031

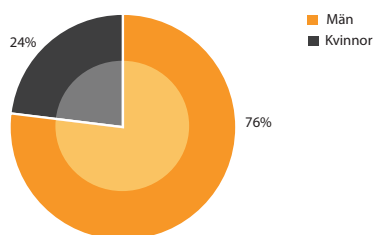
Antal anställningsår i koncernen



Anställningsår

År	Sverige	Tyskland	Norge	Övriga länder	Totalt
0-2	217	129	44	39	429
3-5	144	76	29	19	268
6-10	109	52	14	6	181
11-20	95	23	8	4	130
21-	23	0	0	0	23
Totalt	588	280	95	68	1 031

Antal kvinnor och män i koncernen



Könsfördelning

Kön	Sverige	Tyskland	Norge	Övriga länder	Totalt
Kvinnor	177	42	14	17	250
Män	411	238	81	51	781
Totalt	588	280	95	68	1 031

Sverige



Vd, Christer Norrman
www.acando.se

Marknad

Efterfrågan på den svenska marknaden har under 2011 fortsatt varit god. Under slutet av året noterades dock en viss försiktighet då beslutsprocesser kring större projekt tog längre tid och en viss tröghet noterades inom tjänster avseende Management Consulting. Lönsamheten under året har varit god. Den genomsnittliga prisnivån har varit något stigande under året.

Kunder

En viktig del i Acandos strategi är att kontinuerligt vidareutveckla existerande kundbas med fler erbjudanden. Under 2011 resulterade detta i ett antal nya projekt hos befintliga kunder.

De största branschsegmenten är hälsovård och läkemedelsindustri, tillverkande industri, telekom, bank- och finanssektorn och energibranschen. Cirka 20 procent av kunderna finns inom den offentliga sektorn, i form av statliga verk och myndigheter, landsting och kommuner.

Exempel på stora kunder under perioden var AstraZeneca, Ericsson, Stockholms Läns Landsting och Volvo.

Erbjudande

Strategin att bredda erbjudandet, genom att kombinera tjänster kring verksamhetsutveckling och IT, har varit lyckosam även under 2011 och andelen projekt där Acando tar ett helhetsansvar har ökat.

Dessutom har Acando stärkt sin position ytterligare inom affärssystem. Acandos angreppssätt, där verksamhetsförståelse är utgångspunkten, har skapat tilltro för Acandos förmåga. Kunderna har visat sitt förtroende genom att expandera projekten till andra verksamhetsområden och länder.

Nedan framgår exempel på genomförda satsningar och affärer 2011;

- Aarhus Karlshamn valde Acando som partner för drift och övervakning av koncernens SAP-miljö, med tillgänglighet dygnet runt årets alla dagar. Ett ramavtal tecknades samtidigt avseende konsulttjänster inom SAP och strategisk IT.
- Acando teckade ett avtal med Nobelstiftelsen om utveckling av ett IT-stöd för Nobelstiftelsens arbete med Nobelprisceremonin och Nobelbanketten samt planeringen av Nobelveckans program.
- Barnrättsorganisationen Plan Sverige valde Acando som leverantör av affärssystemet Microsoft Dynamics AX för att möta verksamhetens ökade behov av förbättrad ekonomisk styrning och uppföljning.
- Acando fick förtroendet att vidareutveckla Kemetyls affärssystem Microsoft Dynamics AX, samt deras integrationsplattform Microsoft BizTalk.

Nettoomsättning och rörelseresultat

Under helåret 2011 uppgick omsättningen till 865 MSEK (829) vilket är en ökning med 36 MSEK eller 4 procent jämfört med 2010. Rörelseresultatet ökade till 88 MSEK (64) och marginalen steg till 10,2 procent (7,8), den bästa marginalen sedan 2008. Resultatförbättringen är främst hänförlig till en god efterfrågan, högre snittspris, ökad debiteringsgrad samt förbättrad effektivitet.



Kvartal	2010				2011			
	Kv 1	Kv 2	Kv 3	Kv 4	Kv 1	Kv 2	Kv 3	Kv 4
Nettoomsättning, MSEK	208	219	170	231	223	221	174	247
Rörelseresultat, MSEK	17	12	10	25	23	20	13	32
Rörelsemarginal, %	8,4%	5,4%	5,8%	11,0%	10,4%	8,9%	7,4%	13,0%

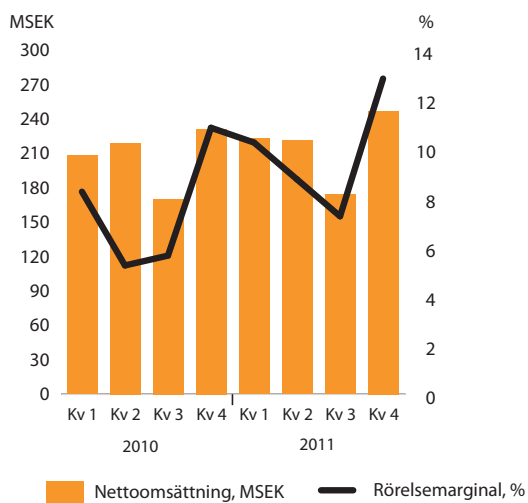
Nyckeltal	2011	2010	Förändring
Nettoomsättning, MSEK	865	829	36
Rörelseresultat, MSEK	88	64	24
Rörelsemarginal, %	10,2	7,8	2
Investeringar, MSEK	11	11	0
Avskrivningar, MSEK	9	8	1
Tillgångar, MSEK	546	526	20
Medelantal anställda	590	617	-27

Sverige står för

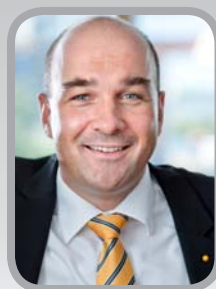
57%

av koncernens omsättning

Nettoomsättning och rörelsemarginal per kvartal



Tyskland



Vd, Guido Ahle

www.acando.de

Marknad

Efterfrågan har varierat mellan kompetensområdena. Microsoft- och Java-kompetenser är fortsatt eftertraktade, medan efterfrågan inom SAP har varit lägre än under 2010. Efterfrågan på CRM-lösningar och portalprojekt har varit fortsatt god, vilket innebar en bra beläggningsgrad inom dessa områden. Under slutet av året noterades att den genomsnittliga projektlängden minskat något jämfört med i början av året.

Kunder

Strategin att bredda kundbasen med flera mellanstora kunder har fortsatt under året och nya kundrelationer har etableras. God tillväxt hos ett flertal kunder har gjort att beroendet till de allra största kunderna minskat, och ingen kund är nu större än 1/3 av omsättningen. Detta ger en bredare bas för tillväxt och möjlighet att bättre balansera beläggning mellan kundsegment.

De största kundsegmenten under 2011 var tillverkande industri, bank och finans, telekom och energi. Exempel på stora kunder var EADS/Airbus, Telefonica, Deutsche Telekom och Vattenfall.

Erbjudande

Acando är en av de starkaste leverantörerna i Tyskland av Microsoft Dynamics baserade CRM-lösningar. Acando har utvecklat flera branschspecifika lösningar och Acando är medlem i Microsoft President's Club, en bekräftelse på Acandos framgångar inom området.

Efterfrågan på CRM-lösningar och portalprojekt var fortsatt god, vilket innebar en bra beläggningsgrad inom dessa områden.

Se nedan för andra exempel på genomförda satsningar och affärer 2011;

- Acando Tyskland ökade sin försäljning inom portaler och innehållshanteringssystem (CMS). Efterfrågan på etablerade standards och integration med andra verksamhetssystem ökade särskilt starkt.

- Under året tecknade Acando ett treårigt förvaltningsavtal till ett värde av ca 4 miljoner kronor med Logwin. Med logistiklösningen kan Logwin leverera nästan hälften av allt pressmaterial till deras destinationer i Tyskland.
- Acando och ForgeRock levererar lösningar för hantering av identitets- och åtkomstkontroll baserade på öppen källkod. Partnerskapet mellan Acando och ForgeRock har under året utvecklats väl. Tillsammans levererar bolagen lösningar för hantering av identitets- och åtkomstkontroll baserade på öppen källkod.
- Ett kompetenscenter för testledning etablerades. Med etableringen möter Acando den ökade efterfrågan på support för strategisk testledning.
- På endast två månader implementerade Acando Tyskland Microsoft Dynamics CRM åt Sutor Bank i Hamburg. Det snabba och smidiga projektet har kunnat genomföras tack vare användandet av branschmallen, Acando CRM för bankverksamhet, och ett agilt projektförfarande.

Nettoomsättning och rörelseresultat

För helåret 2011 visade Tyskland en nettoomsättning på 318 MSEK (321), en minskning med 1 procent. I lokal valuta var det dock en ökning om 4 procent. Rörelseresultatet för 2011 uppgick till 15 MSEK (19). Fjärde kvartalet avslutades svagare än motsvarande kvartal 2010 och inkluderade engångskostnader motsvarande 3,6 MSEK för genomförda ledningsförändringar. Trots det svaga kvartalet är helårsresultatet för 2011 exklusive engångskostnader i nivå med 2010 års resultat.

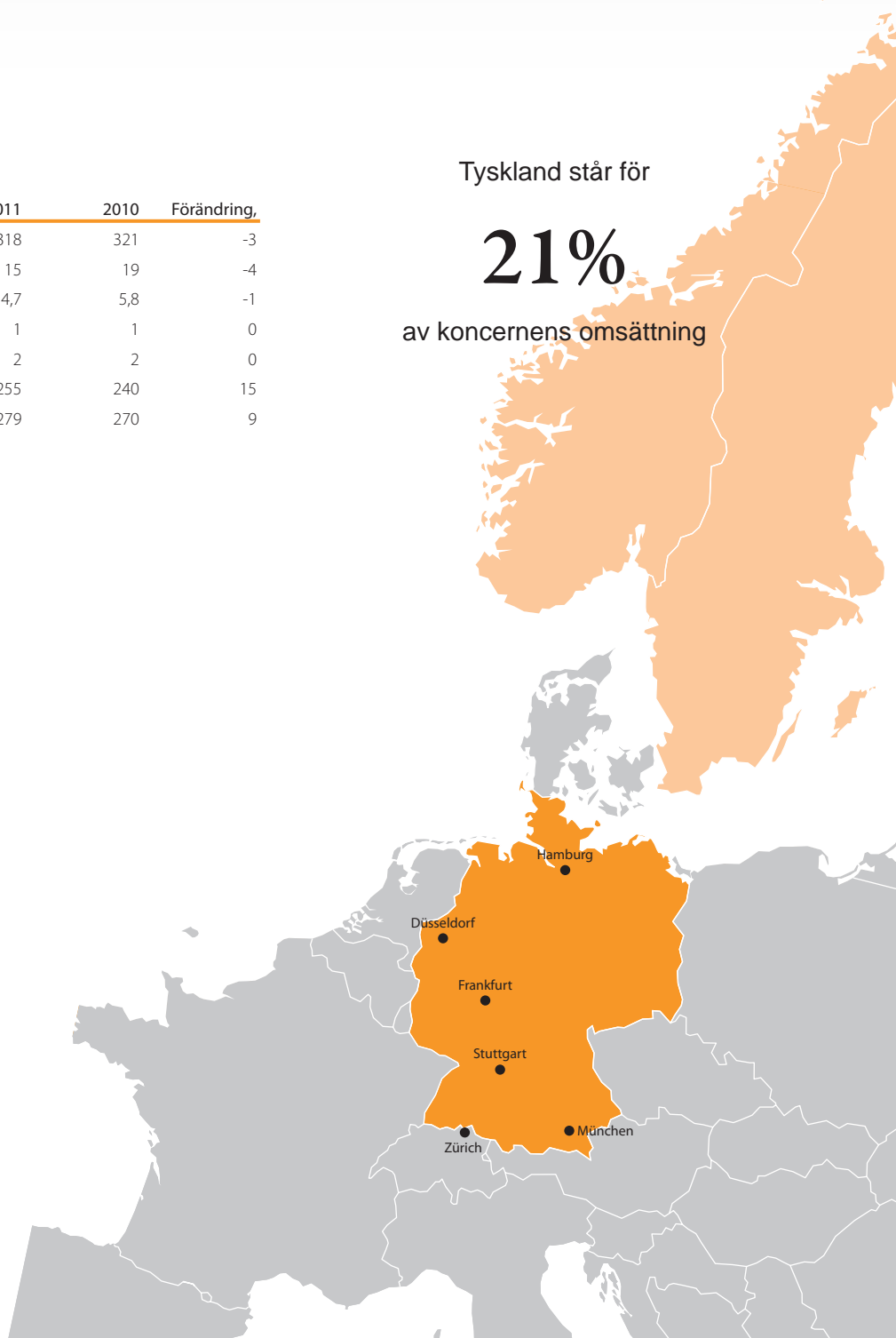
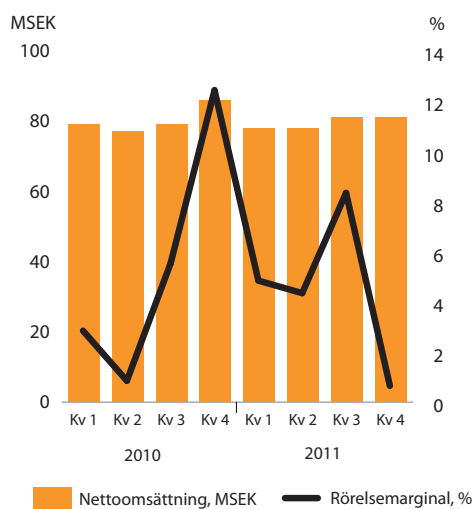


Kvartal	2010				2011			
	Kv 1	Kv 2	Kv 3	Kv 4	Kv 1	Kv 2	Kv 3	Kv 4
Nettoomsättning, MSEK	79	77	79	86	78	78	81	81
Rörelseresultat, MSEK	2	1	5	11	4	3	7	1
Rörelsemarginal, %	3,0%	1,0%	5,7%	12,6%	5,0%	4,5%	8,5%	0,8%

Nyckeltal	2011	2010	Förändring,
Nettoomsättning, MSEK	318	321	-3
Rörelseresultat, MSEK	15	19	-4
Rörelsemarginal, %	4,7	5,8	-1
Investeringar, MSEK	1	1	0
Avskrivningar, MSEK	2	2	0
Tillgångar, MSEK	255	240	15
Medelantal anställda	279	270	9

Tyskland står för
21%
av koncernens omsättning

Nettoomsättning och rörelsemarginal per kvartal



Norge



Vd, Aasmund Frøseth
www.acando.no

Marknad

Under året var efterfrågesituationen fortsatt god inom de viktigaste kompetensområdena. Acandos profil som en stor leverantör av tjänster inom offentlig sektor har ytterligare stärkts genom både förlängda och ett antal nya ramavtal. Trots en god efterfrågesituation är prisnivån i Norge relativt oförändrad. Acandos kundbas återfinns främst i offentlig sektor där priserna styrs av konkurrensutsatta ramavtalsupphandlingar.

Kunder

Acando har en historiskt stark ställning inom offentlig sektor i Norge, men under året har andelen projekt inom privat sektor ökat. Acandos styrka inom offentlig sektor och på Microsoft CRM och Sharepoint har inneburit att ett antal projekt vunnits under senare delen av året, vilket ger goda förutsättningar för fortsatt tillväxt inom både privat och offentlig sektor.

De största kundsegmenten under 2011 var offentlig sektor samt bank och finans. Exempel på stora kunder är Politiets data og materieltjeneste, Norges Arbeids- og Velferdsetat (NAV) och Statens Vegvesen.

Erbjudande

Acando har en ledande ställning inom området Enterprise Architecture och under året förstärktes denna position genom flera viktiga uppdrag hos existerande kunder samtidigt som ett antal nya kunder etablerades. Den djupa kompetensen inom Open Source- och Microsoft-baserade lösningar utvecklades ytterligare.

Se nedan för exempel på genomförda satsningar och affärer 2011;

- Acando Norge levererar CRM i molnet. Tillsammans med Acando tar Norsk Oversetterforening i drift ett användarvänligt system som ger bättre kontroll över den egna kontaktinformationen. Valet föll på Microsoft Dynamics CRM Online, som är Microsofts CRM-lösning för molnet.
- Acando hjälper Oslos politiker att spara papper. Kommunfullmäktige sekretariat i Oslo har beslutat att ge Acando uppdraget att inrätta en ny portal för de folkvalda. Portalen ger bättre service genom elektronisk distribution, där användaren själv definierar vilka dokument och vilken information man vill ta emot, samt hur och när.
- Tillsammans med Acando införde Norges Autoriserte Regnskapsføreres Forening (NARF) ett nytt dokumenthanteringssystem för att stötta organisationens kvalitetskontroll av medlemsbyråer. Valet föll på Microsoft SharePoint.
- Acando och IT-avdelningen vid det norska arbets- och välfärdsservice (NAV) har tecknade i fjärde kvartalet ett ramavtal inom området Enterprise Architecture och konceptspecifikationer. Det nya avtalet är en fortsättning av samarbetet som startade 2009.
- Ett nytt ramavtal inom projekt- och programledning samt IT-arkitektur undertecknades i fjärde kvartalet. Det omfattade polis, kriminalvård, domstolar och justitiedepartementet. Det nya avtalet var en fortsättning på samarbetet som inleddes år 2004.

Nettoomsättning och rörelseresultat

Nettoomsättningen under 2011 ökade till 185 MSEK (160). Detta motsvarade en tillväxt om 16 procent. I lokal valuta uppgick tillväxten till 19 procent. Rörelseresultatet för helåret 2011 uppgick till 13 MSEK (4). Rörelsemarginalen uppgick till 7 procent, den bästa sedan 2008.



Kvartal	2010				2011			
	Kv 1	Kv 2	Kv 3	Kv 4	Kv 1	Kv 2	Kv 3	Kv 4
Nettoomsättning, MSEK	38,8	40,7	32	48	52	46	39	48
Rörelseresultat, MSEK	0,2	1,4	-1	4	5	2	1	5
Rörelsemarginal, %	0,4%	3,5%	neg.	7,2%	9,3%	4,3%	2,1%	10,2%

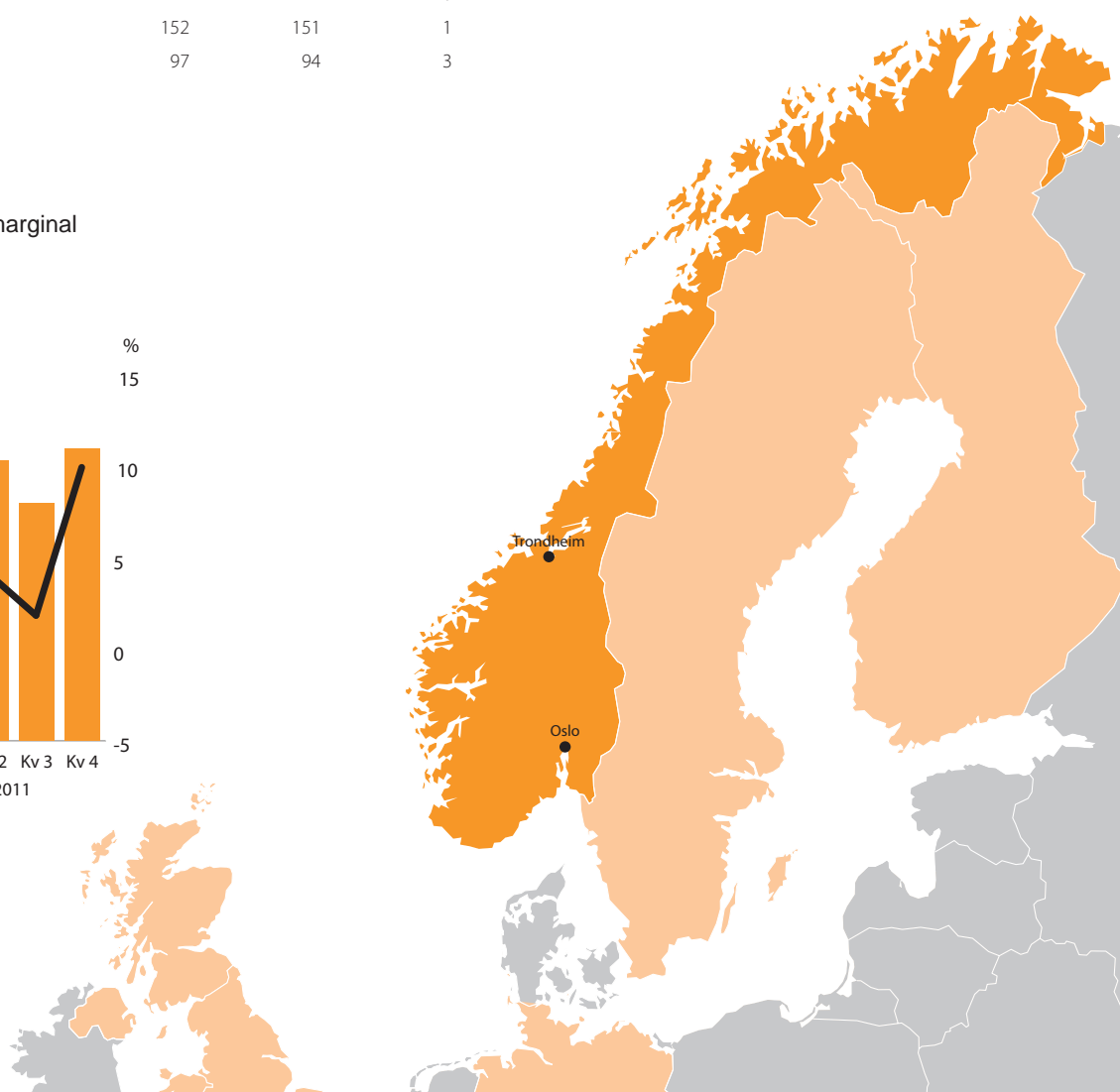
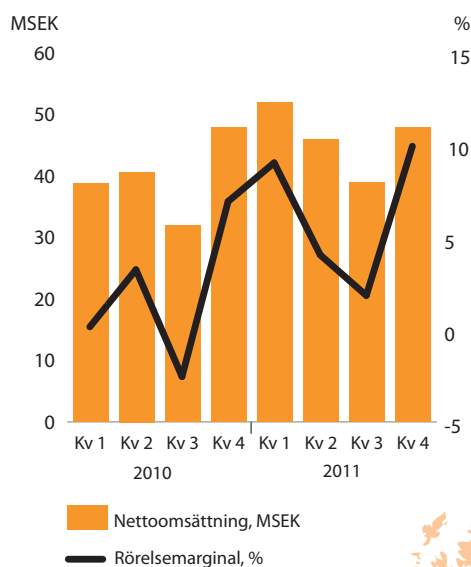
Nyckeltal	2011	2010	Förändring
Nettoomsättning, MSEK	185	160	25
Rörelseresultat, MSEK	13	4	9
Rörelsemarginal, %	7	2,7	4
Investeringar, MSEK	2	2	0
Avskrivningar, MSEK	2	2	0
Tillgångar, MSEK	152	151	1
Medelantal anställda	97	94	3

Norge står för

12%

av koncernens omsättning

Nettoomsättning och rörelsemarginal per kvartal



Övriga länder



Phil Jacklin,
Vd, Storbritannien



Ferhat Kaya,
Vd, Finland

Finland

Efterfrågan på den finska marknaden har varit tillfredsställande under året. I Finland dominerar SAP-relaterade projekt, men Business Intelligence området växer sig allt starkare. Verksamheten bedrivs förutom med anställda, med en stark underkonsultaffär. Flera nya kunder adderades under året och fokus under 2012 kommer att vara fortsatt expansion av den existerande kundbasen.

Storbritannien

Verksamheten i Storbritannien är fokuserad på att leverera avancerade programledningstjänster till AstraZeneca både i och utanför Storbritannien. Under andra halvåret har ytterligare kunder adderats, och hittills under året har åtta nya kunder tillkommit. Verksamheten uppvisade en stark tillväxt med en förbättrad prisbild. Under året har ett kontor i London etablerats.

Danmark

Ett antal åtgärder har under det senaste åren vidtagits för att omstrukturera Acandos danska konsultverksamhet i syfte att nå tillfredsställande lönsamhet. Verksamheten har trots detta inte utvecklats som planerat med fortsatta rörelseförluster som följd.

I början av juli 2011 ingick därför Acando avtal med Q2con ApS avseende övertagande av Acandos konsultverksamhet i Danmark. Samtliga tolv konsulter lämnade därmed Acando för Q2con och verksamheten avvecklades.

Engångskostnader i samband med avyttringen uppgick till cirka 7 MSEK. Engångskostnaderna var främst hänförliga till återstående åtaganden för lokaler och personal. Avyttringen medförde också en goodwillnedskrivning motsvarande 12 MSEK.

Nettoomsättning och rörelseresultat

Omsättningen för verksamheten Övriga länder för helåret 2011 blev 167 MSEK (169), en minskning med 2 MSEK jämfört med föregående år. Exklusive avyttrade Danmark ökade Övriga länder med 23 MSEK eller 7 procent. Rörelseresultatet blev -10 MSEK (-4), varav Danmark bidrog med -25 MSEK. Exklusive Danmark uppgick rörelseresultatet till 15 MSEK (15).



Kvartal	2010				2011			
	Kv 1	Kv 2	Kv 3	Kv 4	Kv 1	Kv 2	Kv 3	Kv 4
Nettoomsättning, MSEK	35,2	43,7	42	48	48	44	35	40
Rörelseresultat, MSEK	-0,4	1,4	-2	3	2	-1	3	5
Rörelsemarginal, %	neg.	3,3%	neg.	6,6%	4,2%	neg.	9,6%	11,6%

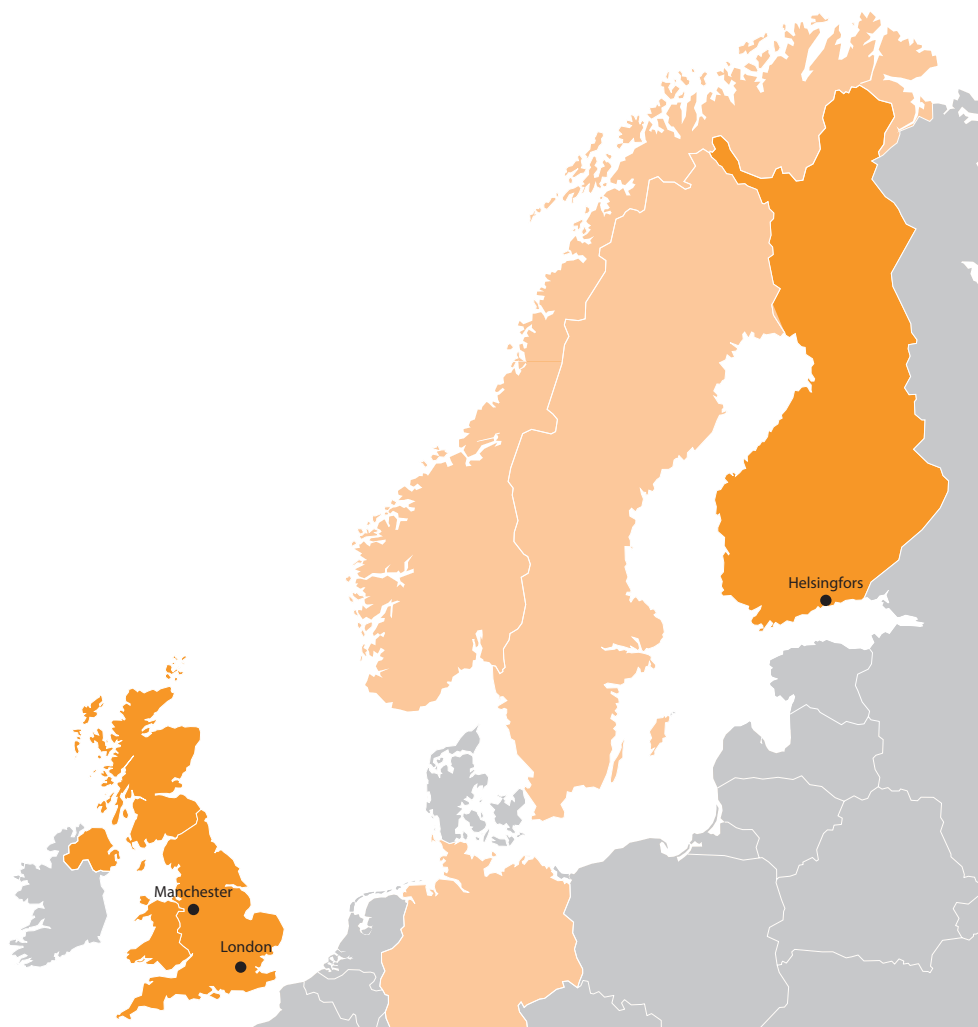
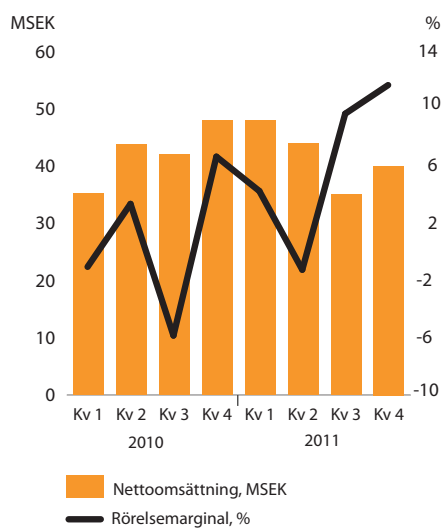
Nyckeltal	2011	2010	Förändring
Nettoomsättning, MSEK	167	169	-2
Rörelseresultat, MSEK	-10	2	-12
Rörelsemarginal, %	neg.	1,0	-
Investeringar, MSEK	1	1	0
Avskrivningar, MSEK	2	2	0
Tillgångar, MSEK	67	79	-12
Medelantal anställda	74	94	-20

Övriga länder står för

10%

av koncernens omsättning

Nettoomsättning och rörelsemarginal per kvartal



Acandoaktien

Aktiekapitalet

Enligt Acando ABs gällande bolagsordning ska aktiekapitalet vara lägst 50 MSEK och högst 200 MSEK. Aktiekapitalet uppgick per den 31 december 2011 till 99 555 325 SEK fördelat på 79 644 260 aktier, varav 3 639 990 är A-aktier och 76 004 270 är B-aktier. En A-aktie representerar tio röster och en B-aktie en röst. A-aktierna omfattas enligt bolagsordningen av hembudsförbehåll. Företagets aktier har ett kvotvärde om 1,25 SEK per aktie.

Emissioner

Årsstämman 2011 bemyndigade styrelsen att fatta beslut om nyemission av aktier av serie B i den mån emission kan ske utan ändring av bolagsordningen. Den sammanlagda ökningen av aktiekapitalet får dock inte överstiga 10 procent av det registrerade aktiekapitalet. Bemyndigandet har inte utnyttjats.

Återköp av aktier

Årsstämman 2011 bemyndigade styrelsen att genomföra återköp av egna aktier motsvarande ett eget innehav av upp till 10 procent av samtliga aktier i bolaget i syfte att ge möjlighet att anpassa kapitalstrukturen till bolagets kapitalbehov, samt att skapa möjlighet för bolaget att använda återköpta aktier som betalning vid eventuella förvärv av bolag och rörelser helt eller delvis. Bemyndigandet gäller fram till årsstämman 2012.

Acandos styrelse har vid fem tillfällen 2011 beslutat att utnyttja bemyndigandet från årsstämman 2010 och 2011 om att genomföra återköp av högst 5 800 000 aktier, till ett maximalt belopp om 88 MSEK. Totalt 4 414 500 aktier återköptes under 2011 till ett sammanlagt belopp om 63 MSEK.

Största ägare per 31 december 2011

Namn	A-aktier	B-aktier	Aktier totalt	Kapital, %	Röster, %
Familjen Svedulf med bolag	500 000	13 584 000	14 084 000	17,7	17,7
Ulf J Johansson med bolag	1 318 500	800 500	2 119 000	2,7	13,3
Energy Consulting Europe AB	1 321 490	-	1 321 490	1,7	12,6
Thyra Hedge	-	5 441 222	5 441 222	6,8	5,2
Svolder AB	500 000	-	500 000	0,6	4,8
Swedbank Robur Fonder	-	3 554 674	3 554 674	4,5	3,4
DnB - Carlson fonder	-	3 442 441	3 442 441	4,3	3,3
Svenska Läraryfonder	-	2 782 698	2 782 698	3,5	2,7
Nordea Investment Funds	-	2 558 165	2 558 165	3,2	2,4
Skandia fonder	-	2 393 540	2 393 540	3,0	2,3
Livförsäkrings AB Skandia	-	2 303 576	2 303 576	2,9	2,2
Fjärde AP Fonden	-	2 239 066	2 239 066	2,8	2,1
SEB Investment Management	-	1 246 586	1 246 586	1,6	1,2
MSIL IPB Client Account	-	1 071 484	1 071 484	1,4	1,0
CBNY-DFA-INT SML CAP V	-	886 088	886 088	1,1	0,8
Stift För kunskaps och kompetensutveckling	-	831 000	831 000	1,0	0,8
Tobias Asarnej	-	612 000	612 000	0,8	0,6
Andra AP-fonden	-	602 301	602 301	0,8	0,6
SHB: Tredje Ap-Fonden	-	599 209	599 209	0,8	0,6
Övriga (cirka 22 100 stycken)	-	23 603 389	23 603 389	29,6	22,5
Delsumma	3 639 990	68 551 939	72 191 929	90,6	100,0
Acando-gruppen i egen ägo	-	7 452 331	7 452 331	9,4	-
Totalt antal aktier	3 639 990	76 004 270	79 644 260	100,0	100,0

Incitamentsprogram

Aktiesparprogram

I maj 2011 avslutades Aktiesparprogram 2008/2011. Total tilldelning av aktier till anställda uppgick till 292 300 B-aktier. Till tilldelningen användes aktier i egen ägo.

Årsstämman 2011 beslutade att införa ett nytt aktiesparprogram för högst 40 ledande befattningshavare och andra nyckelpersoner anställda i Acandokoncernen. Aktiesparprogram 2011/2014 har liknande struktur som de aktiesparprogram som antogs av årsstämmorna 2009 och 2010. Deltagarna kommer att, efter en kvalifikationsperiod om knappt tre år, ges möjlighet att vederlagsfritt erhålla ytterligare Acandoaktier, vars antal är beroende av dels antalet Acandoaktier i egen investering, dels av om särskilda prestationskrav uppfyllts.

Vid årsskiftet 2011 fanns det tre utestående aktiesparprogram;

- 2009/2012 beslutat på årsstämma i april 2009
- 2010/2013 beslutat på årsstämma i maj 2010
- 2011/2014 beslutat på årsstämma i maj 2011

Antalet aktier i Acando uppgick per 31 december 2011 till totalt 79 644 260 aktier, varav 7 452 331 aktier av serie B avser aktier i egen ägo. 1 642 797 aktier av de återköpta aktierna är reserverade för framtida tilldelning i aktiesparprogram.

Ägarstruktur

Acando hade vid utgången av 2011 en bred aktieägarbas med över 22 100 aktieägare. Cirka 3 procent av aktierna har utländska ägare och 17 269 av alla aktieägare äger 500 aktier eller färre.

Aktiens utveckling

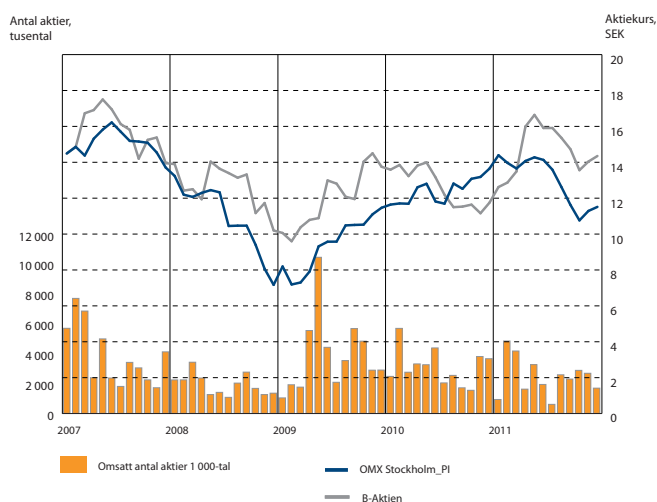
Vid utgången av 2011 var Acandos börskurs 14,55 SEK och vid utgången av 2010 var kursen 12,55 SEK, vilket innebär en ökning med cirka 16 procent. OMX Stockholm PI Index på NASDAQ OMX Nordic minskade under samma period med 17 procent.

Utdelning

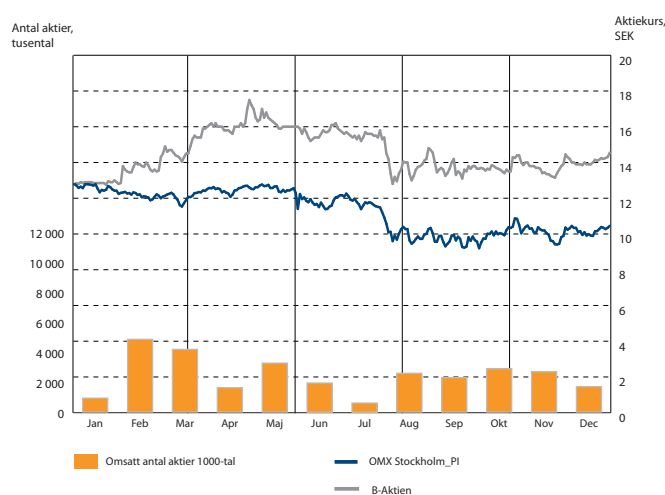
Styrelsen avser att föreslå årsstämman att besluta om en utdelning om 1,00 SEK per aktie motsvarande totalt cirka 72 MSEK. Utdelning utgår inte för Acandos innehav av B-aktier i egen ägo.

Den långsiktiga utdelningsnivån ska uppgå till minst en tredjedel av koncernens redovisade resultat efter skatt hänförligt till moderbolagets aktieägare. Föreslagen utdelning speglar styrelsens bedömning av bolagets finansiella ställning och marknadsposition inför 2012.

Aktiekursutveckling 2007-2011



Aktiekursutveckling 2011



Risker och möjligheter

Nedan redogörs för ett antal faktorer som påverkar Acando. Redogörelsen gör inte anspråk på att vara heltäckande. Inte heller är påverkansfaktorerna upptagna i rangordning.

Konjunkturen

Efterfrågan på Acandos tjänster hör nära samman med kundernas framtidstro och därmed investeringsvilja. Efterfrågan ökade gradvis under 2011, vilket återspeglades i ökad lönsamhet under året. En svagare konjunkturutveckling än den nu rådande kan dock påverka framtidsutsikterna för Acando med kort varsel. Det är Acandos bedömning att efterfrågan på de marknader där Acando är verksamt är tillfredsställande.

Prisnivå och åtaganden gentemot kund

Prisnivån har en stor inverkan på företagets vinst. Under 2011 kunde de genomsnittliga priserna i genomförda uppdrag bibehållas, såväl i projektåtaganden som i enskilda resursuppdrag. Priserna förväntas vara stabila under 2012. För den del av försäljningen som är knuten till kunder med ramavtal, är eventuella prisförändringar beroende av omförhandlingar av dessa ramavtal. Ramavtal sluts generellt på ett till två år.

I samband med tecknande av uppdragsavtal ikläder sig företag inom Acandokoncernen ett ansvar för att genomföra ett, utifrån vissa villkor och förutsättningar, definierat uppdrag. I händelse av att Acando inte kan uppfylla sådant åtagande eller om Acando eller dess anställda grovt åsidosätter i avtal uppställda regelverk kan företaget utsättas för betydande, och i extrema fall obegränsade skadeståndsanspråk. Acando motverkar denna risk bland annat genom löpande projektuppföljning på samtliga nivåer i bolaget, dels genom löpande verksamhetsuppföljning från ledningens sida (där man övervakar och utvärderar tekniska och finansiella risker i projekten), och dels genom rapportering till Revisionsutskott och styrelse samt genom en särskild attestinstruktion och ansvarsförsäkringar.

Andra riskfaktorer i koncernens verksamhet är fastprisuppdrag eller liknande åtaganden gentemot kund. Nämnda åtaganden utgör en begränsad del av omsättningen, men trenden är att dess del av omsättningen ökar. Acando bedriver en aktiv uppföljning och kontroll av ingångna fastprisuppdrag, och under 2011 har arbetet fortsatt med att förstärkta kontroller i syfte att begränsa risken.

Konkurrenssituation

Trenden att branschen går mot ökad konsolidering består. Detta ger möjligheter för tillväxt, men innebär också en ökad konkurrens. Kunderna väljer allt färre leverantörer, vilket hittills har inneburit goda efterfrågevolym för de leverantörer som blir utvalda, men också en prispress. Kunder väljer i allt högre grad att konkurrensetsätta varje uppdrag, även i de fall där en långvarig relation med ett konsultföretag redan är etablerad.

Offshoring är nu en etablerad leveransmodell och flera stora kunder har en tydlig strategi att förlägga delar av utvecklingen i lågprisländer. Acandos uppdrag syftar ofta till att uppnå hög affärsnytta på kort tid, och ställer därmed krav på hög interaktion med kunderna. Detta gör att stora delar av verksamheten inte är direkt utsatt för konkurrens från offshore leverantörer. I större systemutvecklings- och implementationsprojekt ställer dock kunderna krav på ett inslag av offshore leverans. Acando samarbetar med internationella aktörer för att kunna erbjuda motsvarande tjänster för vissa delar av sitt erbjudande, och Acando har ett partnerskap med Sopra Group i syfte att kunna erbjuda en helt integrerad offshore leverans till kunderna.

Acando konkurrerar med såväl stora internationella IT- och managementkonsultföretag som regionala företag med Norden eller Sverige som hemmamarknad. De internationella konkurrenterna verkar framförallt på de allra största kunderna och då i samband med stora IT-projekt. De stora revisionsbyråerna bygger återigen upp sina konsultverksamheter och blir allt mer aktiva på marknaden. De regionala och lokala konkurrenterna är mest aktiva på övriga kunder inom det privata näringslivet och inom offentlig sektor. Ett förändrat beteende från konkurrenterna kan påverka framtidsutsikterna för Acando såväl negativt som positivt.

Förändrade kundkrav

Kunderna har generellt sett ökat sin professionalism inom upphandling av konsulttjänster, vilket har inneburit att försäljningsprocesserna är längre och kräver kvalificerat säljarbete. Både specialistkompetens och kompetensbredd, som ger möjlighet att ta helhetsansvar, efterfrågas i allt större utsträckning. Acando arbetar för att bli det regionala företaget som bäst kan svara upp mot dessa kundkrav. Som ett led i detta erbjuder Acando stöd till sina kunder i såväl en beställande som en levererande roll.

Kundbas

Genom att kundbasen fortsatt växa under året och den totala omsättningen fördelas på ett större antal länder, har riske exponeringen minskat. De tio största kunderna i koncernen stod 2011 för 35 procent (33) av omsättningen i koncernen. Från att år 2007 ha utgjort 73 procent av koncernens omsättning, har Sveriges andel av koncernens omsättning minskat successivt till 57 procent under 2011.

Medarbetare och personalkostnader

Acandos viktigaste tillgång är medarbetarna. Ett aktivt arbete bedrivs löpande för att behålla kvalificerade medarbetare bland annat genom att erbjuda intressanta och utmanande uppdrag, ett attraktivt medarbetarerbjudande vad gäller kompensation och förmåner, samt ge möjlighet till löpande vidareutveckling.

För att kunna fortsätta att växa är Acando beroende av att kunna rekrytera nya medarbetare. Under 2011 har konkurrensen om kvalificerade medarbetare ökat, och det är företagets uppfattning att det under 2012 kommer att råda en fortsatt hög konkurrens om de mest kvalificerade medarbetarna.

Personalkostnaderna i Acandokoncernen består främst av kontant lön, sociala avgifter och pensionskostnader. Den kontanta lönen är, för en stor andel av koncernens anställda, fördelad på två olika komponenter, en fast del och en rörlig del. Den rörliga delen är kopplad till resultatutvecklingen, vilket innebär att personalkostnaderna blir lägre vid en eventuell nedgång i koncernens lönsamhet.

Personalkostnadsnivån måste också vara rimlig i förhållande till det marknadspris som kunderna är beredda att betala för respektive tjänst.

Finansiell ställning

Acando har en stark finansiell ställning med en soliditet om 69 procent (71) och ett starkt operativt kassaflöde. Koncernens likvida medel uppgick per den 31 december 2011 till 113 MSEK (116), en minskning med 3 MSEK. Räntebärande skulder avser främst pensionsförpliktelser. Därutöver har koncernen outnyttjade checkräkningskrediter om 64 MSEK.

Finansiella risker

Konsultverksamhetens natur medför att de finansiella riskerna är begränsade. Acandos allt ökande internationalisering innebär en valutarisk som bedöms vara begränsad i och med att företaget eftersträvar att matcha intäkter och kostnader respektive tillgångar och skulder i samma valuta så att valutaexponeringen därigenom minskar.

Acandos kunder består till största delen av stora eller medelstora företag, organisationer och myndigheter med hög kreditvärdighet, varför kreditrisken bedöms vara låg. Acando följer noggrant såväl kunders betalningsförmåga som risker noterade inom den allmänna kreditutvecklingen.

Koncernens likviditet placeras i enlighet med policy fastställd av styrelsen i bankinlåning eller räntebärande papper med hög kreditrating. Acandokoncernen har ingen extern bankupplåning.

Art och omfattning av de finansiella riskerna beskrivs även under not 3 Finansiell riskhantering.

Möjligheter i form av effektiviseringsarbete

Acando arbetar fortlöpande med att effektivisera organisationen och administrationen. Det sker genom att löpande utvärdera varje konsultenhet, slå samman alltför små konsultenheter, effektivisera lednings- och säljarbetet samt genom att oavbrutet se över möjligheterna till ytterligare effektivisering av gemensamma administrativa funktioner. Kostnaden för gemensamma funktioner inom Acando tenderar att minska i förhållande till nettoomsättningen. En effektiv administration gör att företaget blir relativt sett mindre sårbart vid en konjunkturavmattning.

Gemensamma verktyg och processer implementeras för att stärka den interna effektiviteten och skapa möjligheter till gränsöverskridande marknadsaktiviteter och leveranser till kund.

Bolagsstyrningsrapport 2011

Acando är ett svenskt publikt aktiebolag noterat på Nasdaq OMX Nordic, Small Cap. Acando tillämpar, förutom vad som följer av lag eller annan författning, Svensk kod för bolagsstyrning och lämnar här 2011 års bolagsstyrningsrapport. Avvikelser från Svensk kod för bolagsstyrning framgår av separat avsnitt nedan.

Bolagsstyrning

Bolagsstämma

Allmänt

Aktieägarnas inflytande i Acando utövas vid bolagsstämman som är bolagets högsta beslutande organ. En A-aktie representerar tio röster och en B-aktie representerar en röst på årsstämman. Acandos innehav av egna aktier berättigar inte till rösträtt.

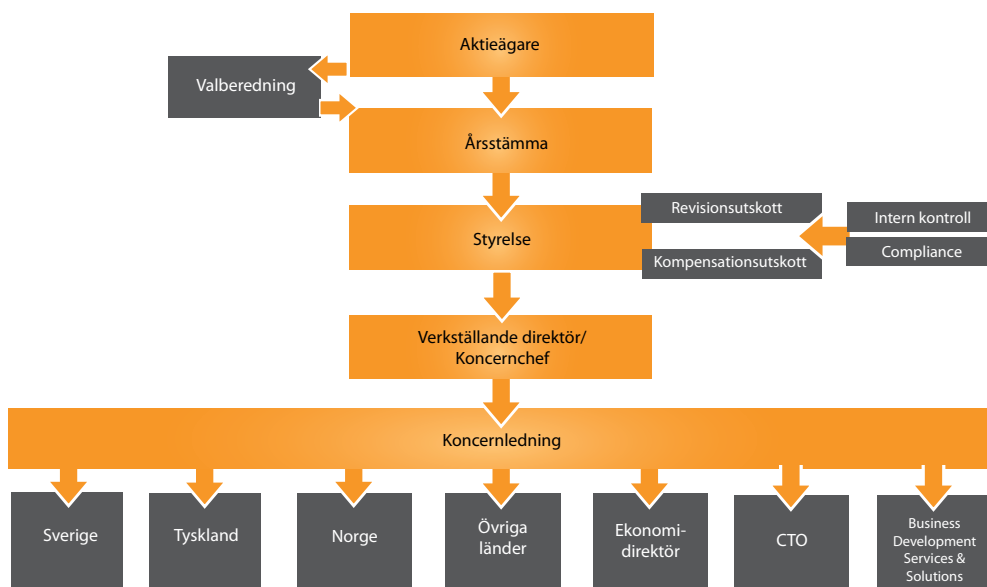
Årsstämman 2011 ägde rum 5 maj 2011 i Stockholm. Datum för årsstämman offentliggjordes i samband med den tredje kvartalsrapporten. Vid stämman närvarade registrerade aktieägare som representerade 39,6 procent av aktierna och 55,3 procent av rösterna. Samtliga stämموvalda styrelseledamöter, verkställande direktören (vd) och bolagets revisor deltog.

Beslut

Protokollet från årsstämman återfinns på www.acando.com. Nedan anges de huvudsakliga beslut som fattades vid årsstämman 2011:

- Beslut om att i enlighet med styrelsens förslag dela ut 0,50 SEK per aktie för verksamhetsåret 2010.
- Omval av styrelseledamöterna Magnus Groth, Birgitta Klasén, Susanne Lithander, Anders Skarin och Alf Svedulf.
- Omval av styrelsens ordförande Ulf J Johansson.
- Bemyndigande för styrelsen att under vissa förutsättningar fatta beslut om emission av aktier samt återköp och överlåtelse av egna aktier.
- Riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare.
- Beslut om nytt aktiesparprogram 2011/14 för ledande befattningshavare och andra nyckelpersoner.

Övergripande struktur för bolagsstyrning



Regelverk som påverkar bolagsstyrningen i Acando

- Aktiebolagslagen
- Årsredovisningslagen, Rådet för finansiell rapportering samt IFRS
- NASDAQ OMX Stockholms regelverk, Finansinspektionens föreskrifter
- Svensk kod för bolagsstyrning

Styrande dokument

- Bolagsordning
- Arbetsordning för styrelse och VD-instruktion
- Interna policies och styrdokument
- Noteringsavtal

Bemyndiganden

Årsstämman 2011 beslutade om följande bemyndigande för styrelsen.

Beslut om emission av aktier

Årsstämman 2011 bemyndigade styrelsen att fatta beslut om nyemission av aktier av serie B i den mån nyemission kan ske utan ändring av bolagsordningen. Styrelsens utnyttjande av bemyndigandet får dock inte innebära att den sammanlagda ökningen av aktiekapitalet överstiger 10 procent av det registrerade aktiekapitalet vid den tidpunkt då styrelsen i förekommande fall utnyttjar bemyndigandet för första gången. Aktier skall kunna emitteras med villkor att nya aktier skall betalas med apportegendom eller genom kvittning.

Bemyndigandet skall således inte innefatta rätt för styrelsen att besluta om kontant nyemission. Nyemission skall kunna ske med avvikelse från aktieägarnas företrädesrätt. Bemyndigandet kan utnyttjas vid ett eller flera tillfällen längst intill nästa årsstämma.

Emissionskursen skall svara mot aktiens bedömda marknadsvärde. Skälet till att avvikelse från företrädesrätten skall kunna ske är att bolaget skall kunna emittera aktier i samband med förvärv av bolag eller rörelser.

Beslut om återköp och överlåtelse av egna aktier

Årsstämman 2011 bemyndigade styrelsen att genomföra återköp av egna aktier motsvarande ett eget innehav av upp till 10 procent av samtliga aktier i bolaget i syfte att ge möjlighet att anpassa kapitalstrukturen till bolagets kapitalbehov, samt att skapa möjlighet för bolaget att använda återköpta aktier som betalning vid eventuella förvärv av bolag och rörelser helt eller delvis. Bemyndigandet gäller fram till årsstämman 2012.

Aktier och ägarförhållanden

Antalet aktier i Acando uppgår per 31 december 2011 till totalt 79 644 260 aktier, varav 7 452 331 aktier av serie B avser aktier i egen ägo. 1 642 797 aktier av de återköpta aktierna är reserverade för framtida tilldelning i aktiesparprogram.

Antalet aktieägare uppgick vid utgången av 2011 till cirka 22 100. De 25 största ägarna representerar cirka 81 procent av rösterna och cirka 55 procent av kapitalet. Cirka 3 procent av aktierna har utländska ägare. I nedanstående tabell återfinns aktieägare med minst tio procent av röstetalet för samtliga aktier i bolaget per 31 december 2011;

Namn	A-aktier	B-aktier	Aktier totalt	Kapital, %	Röster, %
Familjen Svedulf med bolag	500 000	13 584 000	14 084 000	17,7	17,7
Ulf J Johansson med bolag	1 318 500	800 500	2 119 000	2,7	13,3
Energy Consulting Europe AB	1 321 490	-	1 321 490	1,7	12,6

I bolagsordningen finns ett hembudsförbehåll som stipulerar att en A-aktie som har övergått från aktieägare till annan aktieägare i bolaget eller till person, som inte tidigare är aktieägare i bolaget, ska aktien genast hembjudas de övriga A-aktieägarna till inlösen genom skriftlig anmälan hos bolagets styrelse.

Valberedning

Valberedningen har till sin huvudsakliga uppgift att förbereda val och arvodering av styrelseledamöter och revisor vid årsstämman.

I enlighet med beslut på 2011 års årsstämma, ska valberedningen utgöras av styrelsens ordförande jämte minst två representanter bland de största aktieägarna. Styrelsens ordförande skall under september månad i samråd med de största aktieägarna i bolaget utse minst två ledamöter till valberedningen. Valberedningens uppgift är att inför kommande årsstämma arbeta fram förslag till stämмоordförande, antalet styrelseledamöter samt i förekommande fall revisor eller registrerat revisionsbolag, val av styrelseledamöter, val av styrelseordförande, arvode till styrelseledamöter och revisorer samt i förekommande fall förslag till val av revisorer.

Urvalskriterierna är att invalda styrelseledamöter skall ha relevant kunskap och erfarenhet för att kunna förstå och följa Acandos verksamhet samt bidra med insikter i strategiska frågor. Valberedningen har inför nomineringsarbetet fått ta del av Acandos strategiska situation genom bland annat presentationer från styrelsens ordförande och bolagets vd. Valberedningen har också tagit del av styrelseutvärderingen.

I valberedning som utsetts 2011 ingår följande personer: Ulf J Johansson, styrelseordförande Acando, Mats O Paulsson (på förslag av Alf Svedulf med familj och bolag) och Inge Heydorn (på förslag av Sentat Asset Management). Mats O Paulsson har utsetts till valberedningens ordförande. Samtliga ledamöter i valberedningen är oberoende i förhållande till bolaget och dess ledning. Inge Heydorn är oberoende i förhållande till de två röstmässigt största aktieägarna i bolaget. Information om valberedningen har offentliggjorts via pressmeddelande samt på Acandos hemsida, där det också finns möjlighet för aktieägare att lämna förslag till Acandos valberedning.

Styrelse

Ansvarsområden

Styrelsen utgör det högsta beslutande organet under tiden mellan stämmorna. Styrelsens uppgifter regleras i aktiebolagslagen och i bolagsordningen. Styrelsen fastställer årligen en skriftlig arbetsordning för sitt arbete. Dessutom anger styrelsen, i skriftliga instruktioner, arbetsfördelning mellan å ena sidan styrelsen och å andra sidan vd och de andra organ som styrelsen har inrättat, det vill säga revisionsutskott och kompensationsutskott.

Styrelsen har bland annat till uppgift att besluta i frågor gällande;

- strategier, affärsplan och budget
- årsredovisning, delårsrapporter och bokslutskommunikéer
- betydande förändringar i bolagets organisation och verksamhet
- intern kontroll och riskhantering
- större investeringar, förvärv och andra förändringar i koncernstrukturen
- lån och andra finansieringsfrågor av väsentlig karaktär
- tillsätta, utvärdera och vid behov entlediga vd

Styrelsen bevakar även att Acandos verksamhet följer gällande lagar och förordningar samt att Svensk kod för bolagsstyrning efterlevs.

Styrelsens ledamöter

Enligt Acandos bolagsordning ska styrelsen bestå av lägst fem och högst åtta ledamöter. Ledamöterna ska väljas av årsstämman.

Årsstämman 2011 beslutade om att styrelsen ska bestå av sex ledamöter. Dessutom utses två ledamöter av medarbetarna. Stämman beslutade att omvälja ordinarie styrelseledamöterna Ulf J Johansson, Magnus Groth, Birgitta Klasén, Susanne Lithander, Anders Skarin och Alf Svedulf.

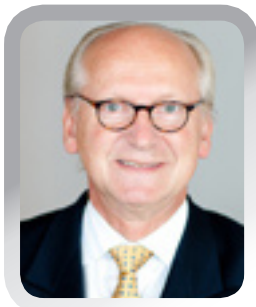
Mija Jelonek och Lennart Karlsson har utsetts till personalrepresentanter.

Styrelseordförande

Styrelsens ordförande ska tillse att styrelsens arbete utövas enligt bestämmelserna i bolagsordningen, aktiebolagslagen, regler och förordningar, samt styrelsens arbetsordning. På årsstämman 2011 omvaldes Ulf J Johansson till styrelsens ordförande.

Ordförande har löpande kontakt med vd för att följa bolagets verksamhet samt ansvarar för att övriga styrelseledamöter får den information och dokumentation som krävs för att kunna fullfölja sitt uppdrag i styrelsen. Ordförande ansvarar för utvärdering av styrelsens arbete samt är även delaktig i utvärderingen avseende koncernens ledande befattningshavare, samt företräder bolaget i ägarfrågor.

Styrelse



Styrelseordförande

Ulf J Johansson
Född: 1945
Styrelseordförande i Acando AB sedan 2000
Övriga uppdrag:
Ordförande i NovoNordisk Foundation, Novo A/S, Trimble Navigation Ltd och Eurostep Group AB.
Ledamot i Telefon AB LM Ericsson (Ericsson)
Utbildning: Tekn dr.
Aktieinnehav: 1 318 500 A-aktier, 800 500 B-aktier, samtliga via bolag



Ledamot

Magnus Groth
Född: 1963
Ledamot i Acando AB sedan 2009
Övriga uppdrag:
Chef, SCA Consumer Goods Europe
Utbildning: Civilingenjör och Civilekonom
Aktieinnehav: 3 500 B-aktier



Ledamot

Birgitta Klasén
Född: 1949
Ledamot i Acando AB sedan 2008
Övriga uppdrag:
Ledamot i Assa Abloy och IFS
Utbildning: Civilingenjör
Aktieinnehav: 80 000 B-aktier (inkl. familj)



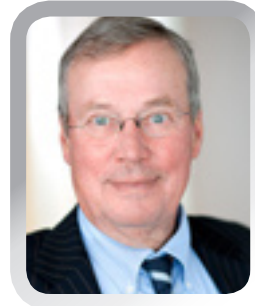
Ledamot

Susanne Lithander
Född: 1961
Ledamot i Acando AB sedan 2010
Övriga uppdrag:
Chief Financial Officer Billerud AB
Utbildning: Civilekonom
Aktieinnehav: 0



Ledamot

Anders Skarin
Född: 1948
Ledamot i Acando AB sedan 2003
Övriga uppdrag:
Ordförande i Cambio Healthcare Systems, Enea, PocketMobile Communications, Vendator och Infobric.
Ledamot i Mercur Solutions och WSP Europe
Utbildning: Fil kand
Aktieinnehav: 80 000 B-aktier (via bolag)



Ledamot

Alf Svedulf
Född: 1939
Ledamot i Acando AB sedan 2006
Utbildning: Byggnadsingenjör
Aktieinnehav: 500 000 A-aktier 13 584 000 B-aktier (inkl. familj och bolag)



Personalrepresentanter

Mija Jelonek
Född: 1964
Arbetsgärrrepresentant sedan 2005.
Konsult på Acando
Utbildning: ADB-linjen
Aktieinnehav: 0



Personalrepresentanter

Lennart Karlsson
Född: 1951
Arbetsgärrrepresentant sedan 2010
Yield Manager på Acando
Utbildning: Civilingenjör
Aktieinnehav: 8 400 B-aktier

Ovanstående uppgifter avser aktuell ställning per 21 mars 2012.

Styrelsens arbete

Styrelsen har under räkenskapsåret 2011 haft nio styrelsemöten samt ett konstituerande möte i anslutning till årsstämman den 5 maj 2011. Styrelsen behandlade vid dessa möten de ordinarie ärenden som förelåg vid respektive möte enligt fastställd arbetsordning, såsom budget, årsbokslut, delårsrapporter, affärsläge med mera. Därutöver behandlades frågor rörande strategisk inriktning, återköp av aktier, kapitalstruktur, projektriskhantering och incitamentsprogram för medarbetarna. En översikt över cykeln för styrelsemöten presenteras nedan.

Styrelsen utvärderar årligen formellt sitt arbete och vidtar förbättringsåtgärder vid behov. Vid varje styrelsemöte hålls en så kallad Closed Session, då styrelsen sammanträder utan närvaro av bolagets funktionärer, såsom vd och ekonomidirektör.

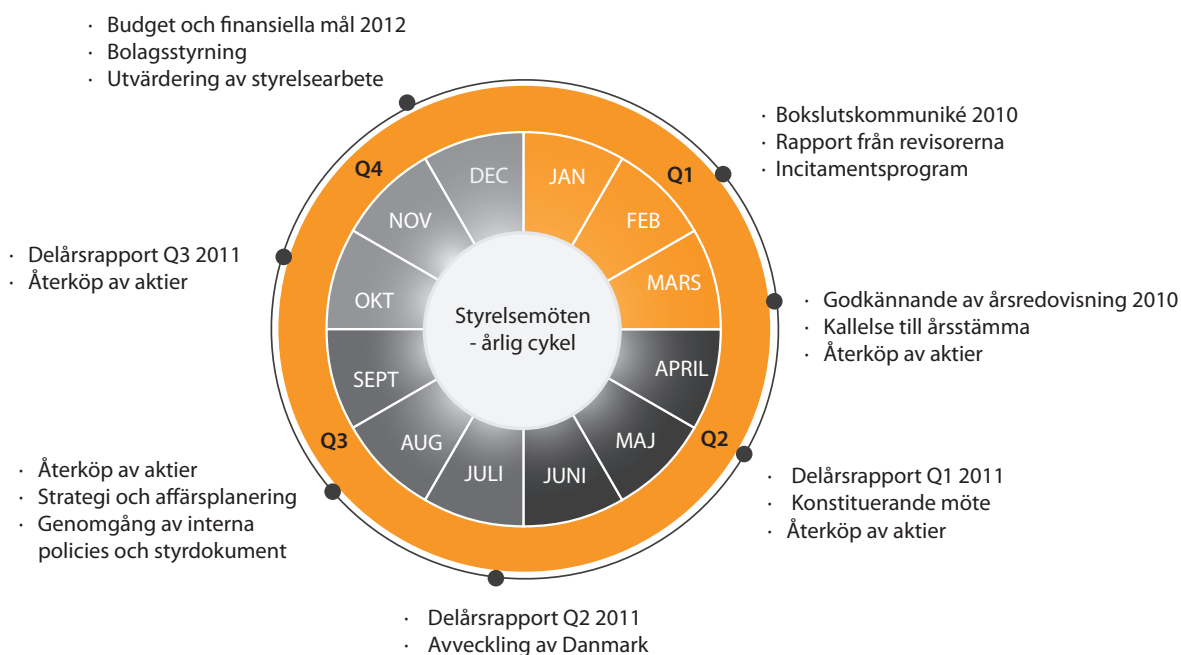
Bolagets revisorer deltar årligen på minst ett styrelsemöte där de presenterar sina iakttagelser från granskning av intern kontroll, finansiell rapportering och bokslut. Under 2011 har bolagets revisor närvarat vid ett styrelsemöte i samband med granskning av årsbokslut. Styrelsen har minst en gång per år, utan närvaro av verkställande direktören eller annan person från bolagsledningen, ett möte med bolagets revisor.

Närvaro vid styrelsemöten 2011;

Namn	Funktion	Oberoende*	Närvaro
Ulf J Johansson	Ordförande	Nej	100%
Alf Svedulf	Ledamot	Nej	90%
Anders Skarin	Ledamot	Ja	90%
Birgitta Klasén	Ledamot	Ja	100%
Magnus Groth	Ledamot	Ja	90%
Susanne Lithander	Ledamot	Ja	100%
Mija Jelonek	Personalrepresentant	-	80%
Lennart Karlsson	Personalrepresentant	-	100%

* Med oberoende menas oberoende av såväl bolagets ledning som dess större ägare.

Styrelsens arbete 2011



Styrelsemedlemmarnas oberoende

Styrelsens bedömning, som delas av valberedningen, rörande styrelseledamöternas oberoende i förhållandet till bolaget och aktieägarna, är att kraven i Svensk kod för bolagsstyrning är uppfyllda. Detta innebär att majoriteten av de stämموvalda ledamöterna är oberoende i förhållande till bolaget och bolagsledningen, samt att minst två av dessa även är oberoende i förhållande till bolagets större aktieägare.

Samtliga styrelsemedlemmar i Acando är oberoende av bolaget och dess ledning. Fyra av styrelsens ledamöter är helt oberoende av större ägare. Det finns inga avtal mellan bolaget och ledamöterna.

Revisionsutskott

I enlighet med ABL 8 kap 49a§ har styrelsen utsett ett revisionsutskott. I revisionsutskottet ingår Anders Skarin och Susanne Lithander. Bägge ledamöterna är oberoende av såväl bolagets ledning, som de större ägarna.

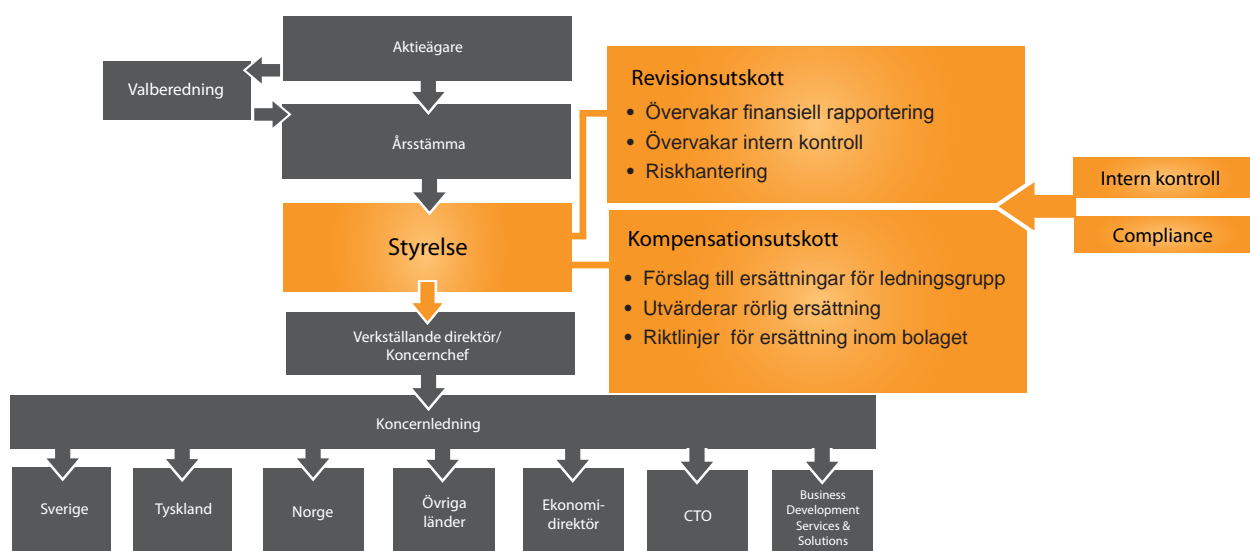
Revisionsutskottet bereder ärenden för beslut i styrelsen. Utskottet arbetar efter en årligen fastställd agenda och har

till uppgift att övervaka bolagets finansiella rapportering och effektiviteten i bolagets interna kontroll och riskhantering. Revisionsutskottet håller sig också informerad om revisionen av årsredovisning och koncernredovisning. Utskottet ska också granska och övervaka revisorns självständighet och opartiskhet och särskilt följa upp om revisorn tillhandahåller andra tjänster än revisionstjänster. Utskottet biträder också med förslag till bolagsstämmans beslut om revisorsval.

Revisionsutskottet håller även en löpande kontakt med ekonomidirektör och revisorn. Revisionsutskottets möten protokolleras och protokollen tillställs styrelsen tillsammans med en muntlig avrapportering, i samband med styrelsens beslutsfattande.

På revisionsutskottets möten deltar även bolagets revisorer Öhrlings PricewaterhouseCoopers via revisorn Magnus Brändström. Bolaget är vanligtvis representerat av ekonomidirektör och koncernredovisningschef.

Styrelsens struktur för bolagsstyrning



Revisionsutskottet har under räkenskapsåret 2011 haft fem protokollförda möten och följande huvudområden har diskuterats:

- delårsrapporter, bokslutskommuniké och årsredovisning
- intern kontroll och riskhantering, främst projektstyrning/projektrapportering
- bolagsstyrningsrapport
- kapitalstruktur
- skattefrågor
- omstruktureringsfrågor inom koncernen
- återrapportering från revisorernas granskning och åtgärdsplan i enlighet med utfallet i denna
- bevakning av och beslut kring vilka uppdrag utöver revision som utförs av bolagets revisorer, enligt av utskottet fastlagd policy

Anders Skarin och Susanne Lithander har varit närvarande på samtliga möten.

Kompensationsutskott

Styrelsen har inom sig utsett ett kompensationsutskott som bereder ärenden för beslut i styrelsen. Aktierelaterade incitamentsprogram till bolagsledningen beslutas dock av bolagsstämman. Kompensationsutskottets uppgift är att utarbeta förslag till den verkställande ledningens ersättningsvillkor och övriga anställningsvillkor samt att löpande följa och utvärdera bolagets olika program för rörlig ersättning. Dessutom sker löpande utvärdering av bolagets riktlinjer, strukturer och nivåer för ersättningar inom bolaget.

Kompensationsutskottets samtliga möten protokolleras och protokollen tillställs styrelsen tillsammans med en muntlig avrapportering i samband med styrelsens beslutsfattande. I kompensationsutskottet ingår styrelseordförande Ulf J Johansson och Birgitta Klasén. Ulf J Johansson är en av bolagets större ägare, men är oberoende av ledningen. Birgitta Klasén är oberoende av såväl bolagets ledning som dess större ägare.

Kompensationsutskottet har haft sju möten under 2011. På kompensationsutskottets möten deltar även vd (vd utgår dock då frågor som berör honom själv behandlas). Både Ulf J Johansson och Birgitta Klasén har varit närvarande på samtliga möten.

Under 2011 har arbetet främst fokuserats på följande frågor;

- mål för rörlig ersättning 2011 och 2012
- aktiesparprogram – uppföljning
- nytt aktiesparprogram 2011/2014 – nominering av deltagare
- anställningsavtal för verkställande direktörer i utländska dotterbolag
- löneöversyn avseende ledande befattningshavare
- utbetalningar av rörlig lön
- översyn villkor för ledande befattningshavare med marknadsjämförelse

Verkställande direktören

Styrelsen utser en verkställande direktör (vd) att leda och utveckla den dagliga verksamheten och ansvara för bolagets löpande förvaltning. På konstituerande styrelsemöte 5 maj 2011 fastställde styrelsen den nu gällande vd-instruktionen som bland annat innehåller följande huvudområden:

- upprätta affärsplan
- övervaka efterlevnad av de målsättningar, policys och strategiska planer som styrelsen fastställt
- tillse att den finansiella rapporteringen återspeglar koncernens samlade ekonomiska ställning och resultat samt övriga förhållanden av väsentlig betydelse
- tillse att ledningsgruppen har rätt kompetens för att driva verksamheten i den riktning som styrelsen beslutat

Carl-Magnus Månsson är verkställande direktör och koncernchef (CEO) sedan 1 juni 2009. Carl-Magnus Månsson har tidigare under cirka 20 år arbetat inom Ericsson-koncernen, både i Sverige och utomlands. Han har innehaft ledande befattningar inom försäljning, produktutveckling och ekonomi och kommer senast från tjänsten som CIO inom Ericsson.

Carl-Magnus Månsson

Vd och koncernchef

Anställd sedan 2009

Född: 1966

Utbildning: Universitetsstudier i teknisk fysik



Koncernledning

Acandos verksamhet bedrivs i fem länder. För att arbeta effektivt har Acando en platt organisation som gynnar integration mellan leveransområden och länder. Nyckelordet för strukturen är lokal närvaro och samverkan.

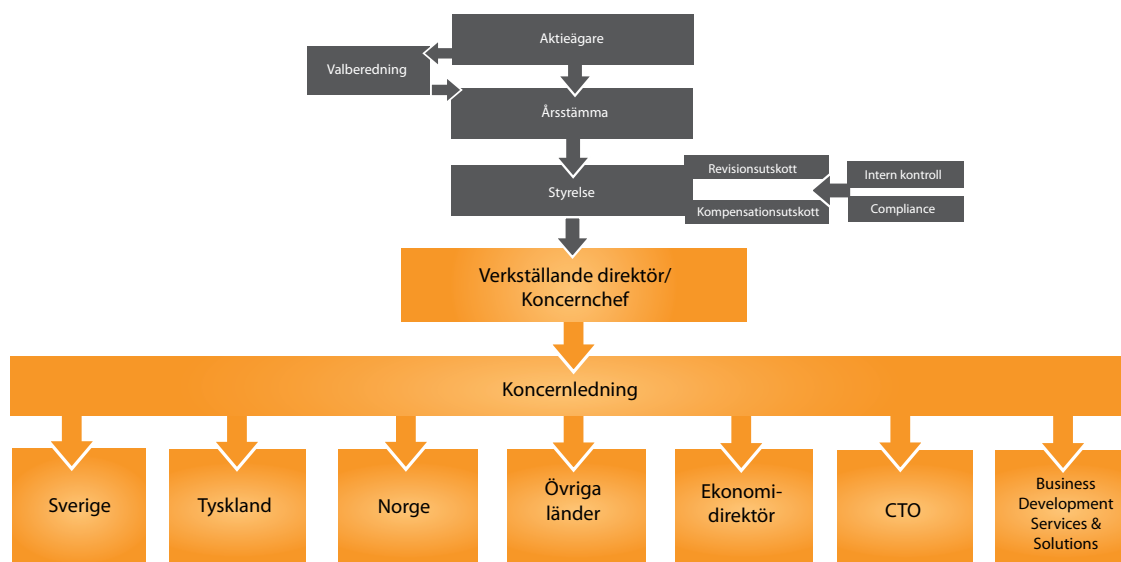
Vd, tillika koncernchef, har utsett en koncernledningsgrupp som består av landschefer samt chefer för koncerngemensamma funktioner.

Vd leder koncernledningens arbete och fattar beslut i samråd med övriga i ledningen. Koncernledningen sammanträder en gång i månaden samt har kontinuerlig kontakt i operativa frågor.

Under 2011 har följande fokusområden diskuterats;

- månatlig uppföljning av resultat, ställning och operativa nyckeltal
- operativ effektivitet och lönsamhetsförbättring
- rekrytering
- landsöverskridande kundprojekt
- utveckling av nya erbjudanden och tjänster
- strategi

Koncernledningens struktur för bolagsstyrning



Koncernledning



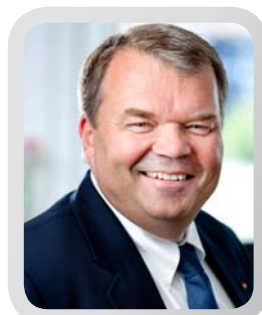
Carl-Magnus Månsson

Vd och koncernchef
Född: 1966
Utbildning: Universitetsstudier i teknisk fysik
Anställd sedan: 2009
Antal aktier: 60 000 B-aktier
Max antal aktier enligt aktiesparprogram: 250 000*



Anneli Lindblom

Chief Financial Officer
Född: 1967
Utbildning: Ekonom
Anställd sedan: 2012
Antal aktier: 10 000 B-aktier
Max antal aktier enligt aktiesparprogram: 72 000*



Christer Norrman

Vd Sverige
Född: 1959
Utbildning: MSc Information Technology
Anställd sedan: 2007
Antal aktier: 35 861 B-aktier
Max antal aktier enligt aktiesparprogram: 119 722*



Guido Ahle

Vd Tyskland
Född: 1967
Utbildning: Business graduate
Anställd sedan: 2000
Antal aktier: 21 500 B-aktier
Max antal aktier enligt aktiesparprogram: 56 250*



Aasmund Frøseth

Vd Norge
Född: 1953
Utbildning: Master of Science Information Technology
Anställd sedan: 1997
Antal aktier: 42 500 B-aktier (inkl. bolag)
Max antal aktier enligt aktiesparprogram: 112 500*



Ferhat Kaya

Vd Finland
Född: 1968
Utbildning: Bachelors Degree in Business Administration
Anställd sedan: 2000
Antal aktier: 2 083 B-aktier
Max antal aktier enligt aktiesparprogram: 0



Phil Jacklin

Vd Storbritannien
Född: 1974
Utbildning: Degrees in Business Administration and Operations Research
Anställd sedan: 2010
Antal aktier: 0
Max antal aktier enligt aktiesparprogram: 0



John Karnblad

Chief Technology Officer
Född: 1964
Utbildning: Universitetsstudier i systemvetenskap
Anställd sedan: 1987
Antal aktier: 27 500 B-aktier
Max antal aktier enligt aktiesparprogram: 62 000*

Uppgifter om antal aktier avser aktuell ställning per 21 mars 2012.

Ovanstående sammansättning av koncernledningen gäller från 1 januari 2012. Till koncernens ledande befattningshavare har under 2011 räknats Carl-Magnus Månsson, Lotta Jarleryd, Christer Norrman, Michael Mörchen, Guido Ahle, Aasmund Frøseth, Ferhat Kaya, Phil Jacklin, John Karnblad, Dennis Birgersson (t.o.m. 1 juli 2011) samt Olof Hedin (t.o.m. 1 juli 2011).

*Maximalt antal matchnings- och prestationsaktier som kan tilldelas vederlagsfritt inom ramen för aktiesparprogrammen. Se vidare not 9.

Externa revisorer

Vid årsstämman 2011 utsågs revisionsbolaget Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB, till revisorer. Magnus Brändström är huvudansvarig revisor. Magnus Brändström är även revisor i t.ex Studsvik, Rottneros och Note. Mandattiden för bolagets revisor löper ut vid årsstämman 2012.

Revisor

Magnus Brändström

Acandos revisor sedan 2008

Född: 1962

Auktoriserad revisor

Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB



Ersättningar

Ersättning till styrelsen 2011

Arvodet till styrelsens ledamöter valda av årsstämman beslutas av årsstämman efter förslag från valberedningen.

Namn	Funktion	Styrelse- arvode	Revisions- utskott	Kompen- sations utskott	Totalt
Ulf J Johansson	Styrelseordf.*	500 000	-	62 500	562 500
Anders Skarin	Styrelseledamot	200 000	62 500	-	262 500
Alf Svedulf	Styrelseledamot	200 000	-	-	200 000
Birgitta Klasén	Styrelseledamot*	200 000	-	62 500	262 500
Magnus Groth	Styrelseledamot	200 000	-	-	200 000
Susanne Lithander	Styrelseledamot*	200 000	62 500	-	262 500
Totalt		1 500 000	125 000	125 000	1 750 000

* Styrelseledamöter som uppfyller vissa förutsättningar fakturerar beloppet för styrelse- och kommittéarvode. Styrelseledamoten får då lägga till ett belopp avseende sociala avgifter på sin faktura. De sociala avgifter som då ingår i det fakturerade beloppet är inte högre än de arbetsgivaravgifter bolaget annars skulle ha betalt. Hela arvodet, det vill säga kontantdelen av styrelsearvodet och kommittéarvodet, inklusive sociala avgifter, utgör då fakturerat styrelsearvode.

Årsarvode till styrelsens externa ledamöter ska utgå med totalt 1 750 000 kronor, varav styrelsens ordförande skall erhålla 500 000 kr och övriga ledamöter skall erhålla 200 000 kr vardera samt att till styrelsens förfogande skall stå 250 000 kr att fördelas lika mellan ledamöter i utskott. Till personalens representanter utgår inget styrelsearvode.

Ersättning till ledande befattningshavare 2011

Ersättningar till ledande befattningshavare bereds av kompensationsutskottet för beslut i styrelsen. Kompensationsutskottets uppgift är att utarbeta förslag till den verkställande ledningens ersättningsvillkor och övriga anställningsvillkor.

Bolaget skall erbjuda konkurrenskraftiga och marknadsmässiga villkor som gör att bolaget kan rekrytera och behålla ledande befattningshavare. Ersättning innefattar kontant lön, långsiktigt incitamentsprogram och pensionsavsättning. Den kontanta lönen skall bestå av en fast och en rörlig del. Ambitionen skall vara att fast lön plus 40 % av den maximalt möjliga rörliga lönen skall utgöra en marknadsmässig kontant lön som erhålles då koncernens kvantitativa resultatmål, fastställda av styrelsen, uppnås.

I Acando utgörs ersättning till vd och övriga ledande befattningshavare av grundlön, rörlig lön, övriga förmåner och pensioner.

- Den fasta lönen revideras årligen.
- Den rörliga lönen, som regleras årligen, skall vara kopplad till koncernens resultat samt försedd med en maxgräns ej överstigande 100 % av den fasta lönen.
- Möjlighet till deltagande i långsiktiga incitamentsprogram skall ges i enlighet med beslut på bolagets årsstämmor.
- Pensioner skall alltid vara premiebaserade för att skapa förutsägbarhet. För vd utgör premien 35 % av den fasta lönen och för övriga i koncernledningen högst 30 %. Pensionsålder inträder generellt vid 65 år.
- Avgångsvederlag och uppsägningslön för ledande befattningshavare kan sammantaget, vid uppsägning ifrån bolagets sida, ge rätt till bibehållen lön under maximalt 18 månader med avräkning för eventuell inkomst från annan tjänst eller näringsverksamhet under de sista 12 månaderna. För vd gäller en uppsägningstid om sex månader. Om bolaget säger upp vd gäller en uppsägningstid om sex månader samt att ett avgångsvederlag utgår om 12 månadslöner med avräkning för eventuell inkomst från annan tjänst eller näringsverksamhet under de sista 12 månaderna. Vd har rätt att säga upp sin anställning på villkor som om bolaget sagt upp anställningen i det fall att någon enskild aktieägare eller en grupp av aktieägare i formellt samarbete uppnår mer än 50 procent rösträtt i bolaget.

Riktlinjerna gäller för anställningsavtal som ingås efter årsstämman 2011 samt för eventuella ändringar i existerande villkor. Avsteg från ovanstående riktlinjer skall kunna göras om styrelsen i enskilda fall bedömer att det finns särskilda skäl härför. Inga avsteg har gjorts under 2011. För ytterligare information se not 9.

Långsiktiga incitamentsprogram

Vid årsskiftet 2011/2012 hade Acandokoncernen tre utestående aktiesparprogram. Deltagarna i programmen ges möjlighet att efter en kvalifikationsperiod på cirka tre år samt förutsatt en egen investering i Acandoaktier, att vederlagsfritt erhålla tilldelning av ytterligare Acandoaktier, vars antal är beroende av dels antalet Acandoaktier i egen investering, dels om särskilda prestationskrav kopplade till Acandos vinst per aktie (EPS) uppfylls.

Huvudsakliga syftet med programmen är att öka möjligheten till att behålla och rekrytera nyckelmedarbetare samt att ett personligt långsiktigt ägarengagemang hos deltagarna i programmet förväntas stimulera till ett ökat intresse för verksamheten och resultatet, höja motivationen samt öka känslan av samhörighet till bolaget.

För närvarande är cirka ett 30-tal av Acandokoncernens medarbetare deltagare i dessa program. För ytterligare information se not 9.

Ersättning till revisor 2011

Ersättning till revisorer avser revision, rådgivning och annan granskning i samband med revision. Ersättning har även utgått för annan rådgivning, varav merparten avser revisionsnära konsultationer i redovisnings- och skattefrågor. Samtliga uppdrag har varit i enlighet med revisionsutskottets antagna policy gällande andra uppdrag till bolagets revisorer. För 2011 har totala ersättningar utgått enligt nedan. En detaljerad fördelning per revisionsbolag framgår av not 8.

TSEK	2011	2010
Revisionsuppdraget	1 472	1 436
Revisionsverksamhet	280	27
Skatterådgivning	215	171
Övriga tjänster	295	832
Totalt	2 262	2 466

Intern kontroll avseende finansiell rapportering

Ansvarsfördelning

Styrelsens ansvar för intern kontroll och styrning regleras i Aktiebolagslagen, Årsredovisningslagen och i Svensk kod för bolagsstyrning.

Acando eftersträvar att driva verksamheten på ett så effektivt sätt som möjligt. Den finansiella rapporteringen ska vara tillförlitlig och återspegla bolagets verksamhet på ett korrekt sätt samt vara uppräddad i enlighet med tillämpliga lagar och förordningar. Acandokoncernens process har sin utgångspunkt i ramverket för intern kontroll utgivet av the Committee of the Sponsoring Organizations of the Treadway commission (COSO), vilket beskriver intern kontroll avseende den finansiella rapporteringen med fem olika komponenter: kontrollmiljö, riskbedömning, kontrollaktiviteter, information och kommunikation samt uppföljning.

Styrelsen har det övergripande ansvaret för den finansiella rapporteringen. Styrelsen fastställer årligen en skriftlig arbetsordning för sitt arbete samt anger arbetsfördelning mellan å ena sidan styrelsen och å andra sidan vd och de andra organ som styrelsen inrättar, det vill säga revisionsutskott och kompensationsutskott.

Det av styrelsen utsedda revisionsutskottet har till uppgift att bereda ärenden för beslut i styrelsen. Revisionsutskottet arbetar efter en årligen fastställd agenda och har till uppgift att övervaka och kvalitetssäkra bolagets finansiella rapportering. Detta arbete omfattar områden såsom effektiviteten i bolagets interna kontroll samt bedömningar av uppskattningar och redovisade värden som kan påverka kvaliteten i den finansiella rapporteringen. Revisionsutskottet håller sig också informerade om revisionen av årsredovisning och koncernredovisning genom att bolagets revisorer närvarar på utskottets ordinarie möten. Acandos ekonomidirektör och koncernredovisningschef närvarar på utskottets möten, men utskottets ledamöter har också löpande kontakt med dessa befattningshavare.

Finansiell rapportering

Finansiell rapportering till styrelsen

Styrelsens arbetsordning anger i detalj vilken finansiell information som vd ansvarar för att tillställa styrelsen i samband med månads- och kvartalsbokslut. Dessutom anger arbetsordningen vilken finansiell information som ska behandlas på vilket styrelsemöte i mötescykeln.

Informationen ska omfatta presentation och analyser av resultatutveckling och finansiell ställning. Dessutom ska väsentliga nyckeltal ingå i rapporteringen, som till exempel debiteringsgrader, timpriser och personalstatistik. Budget och prognoser ska presenteras vid givna styrelsemöten och löpande uppföljning mot dessa ingår som en del av den löpande resultatrapporteringen.

Extern finansiell rapportering

Kvaliteten i den externa finansiella rapporteringen säkerställs genom en rad åtgärder. Vd ansvarar för att all finansiell information som presenteras till externa intressenter är korrekt och av god kvalitet. Bolagets revisor har bland annat till uppgift att granska den finansiella rapporteringen samt att redovisa sina iakttagelser för revisionsutskott och styrelse. Förutom årsbokslut granskar revisorn även delårsrapporten för det tredje kvartalet.

På Acandos hemsida (www.acando.com) publiceras löpande information om bolagets verksamhet och finansiella ställning. Detta i syfte att efterleva avtalet med Nasdaq OMX Nordic samt att ge befintliga och potentiella aktieägare möjlighet att följa bolagets utveckling.

Riskhantering

Styrelsen och företagsledningen följer löpande vilka risker som kan ha väsentlig påverkan på den finansiella rapporteringen. När förändringar sker i riskbedömningen, anpassas den interna kontrollstrukturen.

Risken för väsentliga fel i den finansiella rapporteringen utvärderas utifrån väsentlighet och komplexiteten av olika poster. Även redovisningsregler för olika balans- och resultaträkningsposter utvärderas löpande. De resultat- och balansposter där materiella fel kan uppkomma bedöms vara följande;

- intäktsredovisning
- rörliga ersättningar till personal
- värdering av goodwill
- värdering av pågående arbete
- värdering av kundfordringar
- skatter

För att minimera dessa risker har koncernövergripande policies och ramverk för finansiell rapportering utformats. Detaljerade tidplaner för framtagande och rapportering av finansiell informationen från dotterbolagen till vd, ekonomidirektör och koncernekonomifunktionen fastställs för varje räkenskapsår. Dessa har kompletterats med instruktioner för redovisning och rapportering, finanspolicy, direktiv och instruktioner avseende beslutsstrukturer och rollbeskrivningar med ansvarsfördelningar och befogenheter. Avsikten med riktlinjerna är att de skall utgöra grunden för en effektiv intern kontroll och att säkerställa att rapporteringen är korrekt och konsistent. Riktlinjerna följs upp och uppdateras vid behov för att alltid följa gällande lagar och regler samt eventuella organisationsförändringar. Vid uppdateringar kommuniceras detta till berörda medarbetare.

Kontrollaktiviteter och uppföljning

För att säkerställa att verksamheten bedrivs effektivt samt att den finansiella rapporteringen ger en rättvisande bild finns kontrollaktiviteter för att hantera koncernens risker. Kontrollaktiviteter involverar alla nivåer i organisationen från styrelse och företagsledning till övriga medarbetare och har till syfte att förebygga, upptäcka och korrigerar eventuella fel och avvikelser. Exempel på kontrollaktiviteter inom Acandos verksamhet är bland annat godkännande och kontroll av olika typer av bokföringstransaktioner, analys av nyckeltal och relationer samt annan analytisk uppföljning av finansiell information. Den analytiska uppföljningen sker löpande av företagets controllers, ansvariga för respektive affärsområde, landschefer samt koncernledning.

Arbete med intern kontroll 2011

I styrelsen, i revisionsutskottet och inom företagsledningen diskuteras löpande vilka områden inom intern kontroll och finansiell rapportering som bör vara föremål för utredning eller förändring. Under 2011 har arbetet med intern kontroll särskilt fokuserats på;

- rapportering och uppföljning från dotterbolag till vd och ekonomidirektör – finansiella nyckeltal, prognoser, försäljnings- och projektinformation samt övriga verksamhetskritiska nyckeltal
- processer för riskbedömning och resultatuppföljning av projekt
- stärkta behörighets- och fullmaktssystem

Avvikelser från Svensk kod för bolagsstyrning

Bolaget följer Svensk kod för bolagsstyrning med följande undantag;

- Bolagets styrelse består av sex styrelseledamöter valda av årsstämman. Mot bakgrund av bolagets och styrelsens storlek har styrelsen ansett det lämpligt att revisionsutskottet består av två styrelseledamöter under 2011. Enligt Svensk kod för bolagsstyrning ska revisionsutskottet bestå av minst tre styrelseledamöter.
- Bolaget har inte någon särskild funktion för intern revision. Styrelsen utvärderar årligen behovet av en sådan funktion och har bedömt att det löpande interna arbetet med intern kontroll som företrädesvis utförs av företagsledningen, utgör en tillräcklig granskningsfunktion med hänsyn till bolagets verksamhet och storlek.

Revisors yttrande om bolagsstyrningsrapporten

Till årsstämman i Acando AB, org. 556272-5092

Det är styrelsen som har ansvaret för bolagsstyrningsrapporten för år 2011 på sidorna 22-34 och för att den är upprättad i enlighet med årsredovisningslagen.

Som underlag för vårt uttalande om att bolagsstyrningsrapporten har upprättats och är förenlig med årsredovisningen och koncernredovisningen, har vi läst bolagsstyrningsrapporten och bedömt dess lagstadgade innehåll baserat på vår kunskap om bolaget.

Vi anser att en bolagsstyrningsrapport har upprättats, och att dess lagstadgade information är förenlig med årsredovisningen och koncernredovisningen.

Stockholm, den 21 mars 2012

Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB

Magnus Brändström

Auktoriserad revisor

FLERÅRSÖVERSIKT

	2011	2010	2009	2008*	2007*	2006*
Resultaträkning, MSEK						
Nettoomsättning	1 524	1 462	1 436	1 611	1 344	1 049
Rörelseresultat (EBIT)	106	89	66	152	102	73
Resultat efter finansiella poster	107	88	62	156	106	75
Årets resultat	69	62	62	168	106	75
Rörelsemarginal	6,9%	6,1%	4,6%	9,4%	7,6%	7,0%
Vinstmarginal	7,0%	6,0%	4,3%	10,4%	7,9%	7,1%
Kassaflöde, MSEK						
Kassaflöde från den löpande verksamheten	110	80	52	192	97	39
Kassaflöde från investeringsverksamheten	-11	-15	-75	-10	-70	-12
Kassaflöde från finansieringsverksamheten	-101	-45	-55	-68	-93	24
Årets kassaflöde	-2	20	-78	115	-66	50
Avkastningsmätt						
Avkastning på eget kapital, %	14%	8%	8%	22%	16%	17%
Avkastning på sysselsatt kapital, %	9%	11%	8%	22%	16%	16%
Finansiella mått vid periodens utgång, MSEK						
Räntetäckningsgrad, ggr	78	46	15	26	34	55
Soliditet, %	69%	71%	69%	64%	60%	69%
Eget kapital, vid årets utgång	754	784	783	738	658	641
Balansomslutning	1 099	1 100	1 130	1 159	1 096	925
Aktiedata per aktie, SEK						
Resultat per aktie efter utspädning***	0,92	0,80	0,80	1,99	1,33	0,99
Kassaflöde från den löpande verksamheten per aktie	1,47	1,04	0,68	2,46	1,22	0,51
Kassaflöde per aktie	-0,03	0,26	-1,03	1,49	-0,80	0,68
Utdelning per aktie	1,00**	0,50	0,50	0,50	0,50	****
Eget kapital per aktie	10,38	10,14	10,20	9,57	8,09	8,04
Börskurs vid årets slut	14,55	12,55	13,75	10,35	14,20	13,89
Antal aktier, tusental						
Totalt antal utgivna aktier	79 644	79 644	79 486	78 565	78 565	76 644
Aktier i egen ägo vid periodens slut	7 452	3 331	3 518	3 518	1 000	15
Antal utestående aktier vid periodens slut före utspädning	72 192	76 313	75 968	75 047	77 565	76 629
Antal utestående aktier vid periodens slut efter utspädning	72 639	77 337	76 764	77 169	80 294	79 679
Genomsnittligt antal aktier före utspädning	74 564	76 311	75 517	76 130	77 542	71 199
Genomsnittligt antal aktier efter utspädning	74 825	76 916	76 974	78 322	79 797	75 539
Personal						
Medelantal anställda	1 040	1 075	1 120	1 123	1 012	727
Omsättning per anställd, TSEK	1 465	1 360	1 282	1 435	1 328	1 443

* Exklusive under januari 2008 avyttrad verksamhet AS WMG.

** Styrelsens förslag till årsstämman.

*** Ingen skattekostnad belastade resultatet under åren 2006 - 2009.

**** Via ett obligatoriskt inlösenförfarande utbetalades under juni 2007 1,30 SEK per aktie till bolagets aktieägare.

Förvaltningsberättelse

Styrelsen och verkställande direktören för Acando AB (publ.) org.nr. 556272-5092 med säte i Stockholm avger årsredovisning för räkenskapsåret 2011. Siffror inom parentes avser föregående år.

Verksamheten

Bakgrund

Acando AB (publ.) är sedan 1995 noterat på Stockholmsbörsen, numera NASDAQ OMX Nordic.

Tillsammans med sina kunder identifierar och genomför Acando bestående verksamhetsförbättringar genom informationsteknik. Acando erbjuder balans mellan hög kundnytta, kort projekttid och låg totalkostnad. Acandos vision är att vara ett av de ledande regionala konsultföretagen för verksamhetsförbättringar genom informationsteknik. Strategiska mjukvarupartners är Microsoft och SAP.

Företaget bildades 1986 under namnet Frontec AB (publ.). Genom en sammanslagning med Acando AB 2003, bildades AcandoFrontec AB (publ.), med ambition att skapa Sveriges ledande IT- och managementföretag. År 2006 förvärvades e-motion Technology Consulting AB och det noterade konsultföretaget Resco AB (publ.), numera Acando Europe AB (publ.). Efter förvärvet av Resco ändrade AcandoFrontec namn till Acando AB (publ.).

Företaget har cirka 1 000 medarbetare fördelade på 20 kontor i fem länder: Sverige, Tyskland, Norge, Finland och Storbritannien samt ett filialkontor i Schweiz.

Marknadsutveckling

Efterfrågesituationen under 2011 för management- och IT-konsulttjänster var god på samtliga av Acandos större marknader. En fortsatt viss försiktighet har dock noterats hos kunderna vid slutet av året, främst gällande större åtaganden samt en kortare genomsnittlig uppdragslängd. En viss tröghet noteras även inom tjänster avseende Management Consulting. Prisnivån var stabil under året, både inom uppdragsbaserad och resursbaserad försäljning. På en stark marknad ökar också konkurrensen om kvalificerade medarbetare och vi lyckades inte nå våra rekryteringsmål för 2011, varför särskilt fokus kommer ligga inom rekrytering 2012.

Kunder och erbjudanden

Acando fokuserar på att tillhandahålla specialister och projekt för att öka kundernas konkurrenskraft genom att förbättra informationshanteringen. Det gäller både förändringar för att effektivisera arbetsflöden/processer och informationsnyttjande för att bättre kunna förstå och följa upp verksamheten och därmed fatta bättre beslut.

Kunderna förväntar sig en geografisk närhet, en viss storlek och en mix av olika kompetenser, vilket gynnar leverantörer som Acando. Marknadsutvecklingen drivs i huvudsak av följande faktorer:

- ett ökat behov av information och kunskap om verksamheten
- ett större behov av integration och en snabbare återbetalningstid av investeringar avseende nya lösningar samt
- behov av att förlänga livslängden på befintliga lösningar.

Acandos konsulter är specialister på affärsintegration och skapar förbättringar i verksamheten genom att utveckla processer, organisationer och IT. Arbetssättet kännetecknas av starkt resultatfokus och ansvar för att kunden snabbt får ut förväntad förbättringseffekt av sin investering.

Under året tecknade Acando nya avtal med bland annat Nobelstiftelsen, Kemetyl, Sutor Bank, Logwin, Norges Autoriserte Regnskapsføreres Forening (NARF).

Acando har en särskilt stark ställning inom segmenten tillverkande industri, hälsovård och läkemedelsindustri, offentlig sektor och telekom. Bland de största kunderna märks AstraZeneca, EADS/Airbus, Ericsson, Norges Arbeids- og Velferdsetat (NAV), Politiets data- og materielltjeneste, Telefonica, Vattenfall och Volvo.

Under året vidareutvecklade Acando befintliga kundrelationer genom att bredda erbjudandet samtidigt som kundbasen stärktes ytterligare. Den strategiska inriktningen kvarstår, vilket innebär ökat fokus på paketering av erbjudanden, återanvändbara lösningar och på att kombinera Acandos verksamhetskunskap och IT-kompetens i projekt med leveransansvar.

Förfrågningar från kunder fortsätter att öka kring effektiviserings- och rationaliseringsprojekt och efterfrågan avseende CRM-lösningar baserade på Microsofts CRM-plattform har under året varit god.

Omsättning och resultat 2011

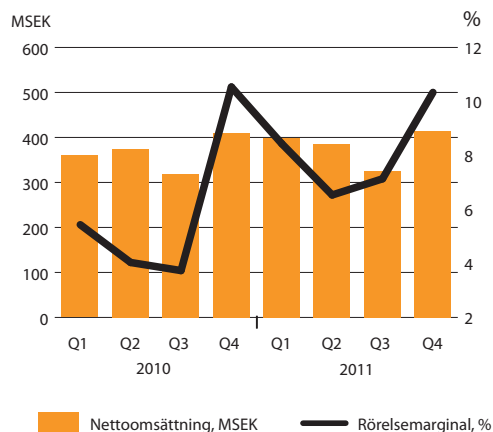
Koncernen

Koncernens nettoomsättning för år 2011 uppgick till 1 524 MSEK (1 462). Detta innebar en tillväxt om 4 procent, tillväxten exklusive valutaeffekter var 6 procent.

Rörelseresultatet uppgick till 106 MSEK (89) och rörelsemarginal ökade till 6,9 procent (6,1). Exklusive engångskostnader i samband med avyttring av konsultverksamheten i Danmark under det tredje kvartalet om 19 MSEK, uppgick rörelseresultatet till 125 MSEK (89), vilket motsvarar en rörelsemarginal om 8,2 procent (6,1).

Marginalförbättringen är främst hänförlig till stärkt rörelseresultat i Sverige och i Norge.

Nettoomsättning och rörelsemarginal per kvartal för 2011 och 2010 redovisas i nedanstående graf*:



* Exklusive den i tredje kvartalet 2011 avyttrade danska verksamheten

Finansnettot i koncernen utgörs främst av ränteintäkter på likvida medel samt räntekostnader hänförliga till pensionsskulder. Dessutom ingår valutakursvinster och -förluster.

Koncernen har utnyttjade underskottsavdrag om totalt 285 (373) MSEK. Huvudparten av dessa bedöms kunna utnyttjas de närmaste åren och därmed påverka kassaflödet positivt.

Koncernen redovisar uppskjuten skatt hänförlig till underskottsavdrag om 69 (93) MSEK, som har upptagits som finansiell tillgång i balansräkningen. Denna tillgång kommer att minska i takt med att underskottsavdragen utnyttjas.

Resultatet efter skatt uppgick till 69 MSEK (62). Resultat per aktie efter utspädning var 0,92 SEK (0,80). Justerat för engångskostnader relaterat till avvecklingen av Danmark uppgick resultat per aktie efter utspädning till 1,18 SEK (0,80).

Verksamheten per geografisk marknad

Nettoomsättning och rörelseresultat fördelat på geografisk marknad återfinns i nedanstående tabell:

MSEK	Nettoomsättning		Rörelseresultat		Rörelsemarginal	
	2011	2010	2011	2010	2011	2010
Sverige	865	829	88	64	10,2%	7,8%
Tyskland	318	321	15	19	4,7%	5,8%
Norge	185	160	13	4	6,8%	2,7%
Övriga länder	167	169	-10	2	neg.	1,0%
Koncernjustering	-11	-17	0	0	-	-
Totalt	1 524	1 462	106	89	6,9%	6,1%

Under helåret 2011 uppgick omsättningen i Sverige till 865 MSEK (829) vilket är en ökning med 36 MSEK eller 4 procent jämfört med 2010. Rörelseresultatet ökade till 88 MSEK (64) och marginalen steg till 10,2 procent (7,8), den bästa marginalen sedan 2008. Resultatförbättringen är främst hänförlig till en god efterfrågan, högre snittspris, ökad debiteringsgrad samt förbättrad effektivitet.

För helåret 2011 visade Tyskland en nettoomsättning på 318 MSEK (321), en minskning med 1 procent. I lokal valuta var det dock en ökning om 4 procent, det vill säga minskningen är hänförlig till negativa effekter av den svenska kronans utveckling mot euron. Rörelseresultatet för 2011 uppgick till 15 MSEK (19). Fjärde kvartalet avslutades svagare än motsvarande kvartal 2010 och inkluderade engångskostnader motsvarande 3,6 MSEK för genomförda ledningsförändringar. Trots det svaga sista kvartalet är helårsresultatet för 2011 exklusive engångskostnader i nivå med 2010 års resultat.

I Norge ökade nettoomsättningen under 2011 till 185 MSEK (160). Detta motsvarade en tillväxt om 16 procent. I lokal valuta uppgick tillväxten till 19 procent. Rörelseresultatet för helåret 2011 uppgick till 13 MSEK (4). Rörelsemarginalen uppgick till 7 procent, den bästa sedan 2008.

De verksamheter som redovisas i Övriga länder, var olika framgångsrika under 2011. Finland och Storbritannien uppvisade

stark organisk tillväxt med god lönsamhet. Verksamheten i Danmark visade däremot förlust under 2011, varför beslut togs i tredje kvartalet att avveckla verksamheten. Omsättningen helåret 2011 blev för Övriga länder 167 MSEK (169), en minskning med 2 MSEK jämfört med föregående år. Exklusive avyttrade Danmark ökade Övriga länder med 23 MSEK eller 7 procent. Rörelseresultatet blev -10 MSEK (-4), varav Danmark bidrog negativt med -25 MSEK. Exklusive Danmark uppgick rörelseresultatet till 15 MSEK (15).

Finansiell ställning, kassaflöde och investeringar

Finansiell ställning

Acando har en stark finansiell ställning med en soliditet om 69 procent (71). Koncernens likvida medel uppgick per den 31 december 2011 till 113 (116) MSEK, en minskning med cirka 3 procent från 31 december 2010. Därutöver har koncernen outnyttjade checkräkningskrediter om 64 (66) MSEK.

MSEK	31 Dec 2011	31 Dec 2010	Förändring
Likvida medel	113	116	-3
Räntebärande skulder	-17	-16	-1
Nettokassa	96	100	-4
Outnyttjade checkräkningskrediter	64	66	-2
Soliditet	69%	71%	2%

Kassaflöde

Det totala kassaflödet under 2011 var negativt och uppgick till -2 MSEK (20).

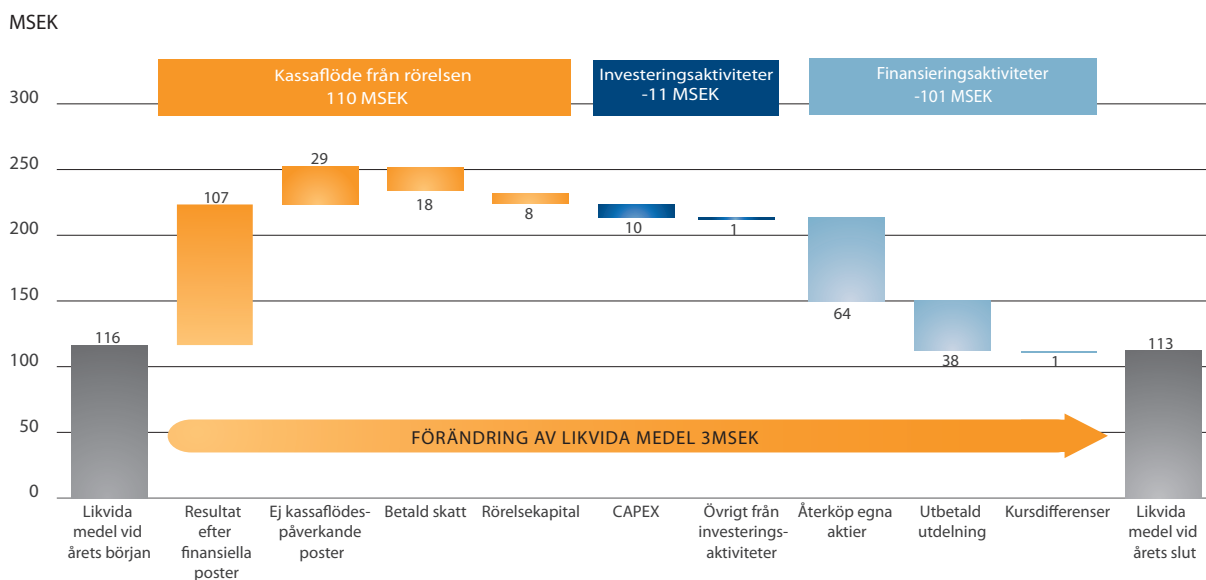
MSEK	Jan - Dec 2011	Jan - Dec 2010	Förändring
Kassaflöde från;			
Den löpande verksamheten	110	80	30
Investeringsverksamheten	-11	-15	4
Finansieringsverksamheten	-101	-45	-56
Totalt kassaflöde	-2	20	-22
Likvida medel vid periodens början	116	105	-
Valutadifferens i likvida medel	-1	-9	-
Likvida medel vid periodens slut	113	116	-

Kassaflödet från den löpande verksamheten om 110 (80) MSEK under 2011 utgörs av nettoeffekten från positivt kassaflöde från rörelsen om 118 MSEK (83) och negativ förändring i rörelsekapitalet om -8 MSEK (-3).

Kassaflödet från investeringsverksamheten uppgick till -11 MSEK (-15) och avser främst investeringar i sedvanlig kontorsutrustning.

Kassaflöde från finansieringsverksamheten avser i huvudsak utdelning till aktieägarna om 38 MSEK (38) samt återköp av egna aktier om 64 (4) MSEK.

Förändring av likvida medel



Investeringar

Koncernens investeringar i tillgångar uppgick under 2011 till 11 MSEK (16).

Förändringar i koncernens sammansättning

Ett antal åtgärder har under det senaste åren vidtagits för att omstrukturera Acandos danska konsultverksamhet i syfte att nå tillfredsställande lönsamhet. Verksamheten har trots detta inte utvecklats som planerat med fortsatta rörelseförluster som följd.

I början av juli 2011 ingick Acando avtal med Q2con ApS avseende övertagande av Acandos konsultverksamhet i Danmark. Samtliga tolv konsulter lämnade därmed Acando för Q2con.

Engångskostnader i samband med avyttringen uppgick till cirka 7 MSEK. Engångskostnaderna var främst hänförliga till återstående åtaganden för lokaler och personal. Avyttringen medförde också en goodwillnedskrivning motsvarande 12 MSEK.

Aktier och aktiekapital

Aktier och aktiekapital

Antalet aktier i Acando uppgick per 31 december 2011 till totalt 79 644 260 aktier, varav 7 452 331 aktier av serie B avser aktier i egen ägo. 1 642 797 aktier av de återköpta aktierna är reserverade för framtida tilldelning i aktiesparprogram.

En A-aktie representerar tio röster och en B-aktie representerar en röst på årsstämman. Acandos innehav av egna aktier berättigar inte till rösträtt.

I bolagsordningen finns ett hembudsförbehåll som stipulerar att en A-aktie som har övergått från aktieägare till annan aktieägare i bolaget eller till person, som inte tidigare är aktieägare i bolaget, ska aktien genast hembjudas de övriga A-aktieägarna till inlösen genom skriftlig anmälan hos bolagets styrelse.

Återköp och överlåtelse av aktier

I maj 2011 avslutades Aktiesparprogram 2008/2011. Total tilldelning av aktier till anställda uppgick till 292 300 B-aktier. Till tilldelningen användes aktier i egen ägo.

Årsstämman 2011 i Acando bemyndigade styrelsen att genomföra återköp av egna aktier motsvarande ett eget innehav av upp till 10 procent av samtliga aktier i bolaget i syfte att ge möjlighet att anpassa kapitalstrukturen till bolagets kapitalbehov, samt att skapa möjlighet för bolaget att använda återköpta aktier som betalning vid eventuella förvärv av bolag och rörelser helt eller delvis. Bemyndigandet gäller fram till årsstämman 2012.

Acandos styrelse har vid fem tillfällen 2011 beslutat att utnyttja bemyndigandet från årsstämman 2011 och 2010 om att genomföra återköp av högst 5 800 000 aktier, till ett maximalt belopp om 88 MSEK.

MSEK	Antal B-aktier	Kvotvärde MSEK	Förvärvspris MSEK	Andel av totalt antal aktier
Per 1 januari 2011	3 331 131	4,2	32	4,2%
Överlåtna aktier 2011	-292 300	-0,4	-	-0,4%
Återköpta aktier 2011	4 413 500	5,5	63	5,5%
Per 31 december 2011	7 452 331	9,3	95	9,4%

Totalt 4 413 500 aktier återköptes under 2011 till ett förvärvspris om 63 MSEK. Totalt innehav per 31 december uppgår till 9,36% av maximalt tillåtna 10%.

Aktiesparprogram

Årsstämman 2011 beslutade att införa ett nytt aktiesparprogram för högst 40 ledande befattningshavare och andra nyckelpersoner anställda i Acandokoncernen. Aktiesparprogram 2011 har liknande struktur som de aktiesparprogram som antogs av årsstämmorna 2009 och 2010. Deltagarna kommer att, efter en kvalifikationsperiod om knappt tre år, ges möjlighet att vederlagsfritt erhålla ytterligare Acandoaktier, vars antal är beroende av dels antalet Acandoaktier i egen investering, dels av om särskilda prestationskrav uppfyllts.

Risker i verksamheten

Acando är i sin verksamhet utsatt för ett antal finansiella och operationella risker. Acando strävar kontinuerligt efter att balansera risknivån i relation till möjligheterna. Art och omfattning av dessa risker beskrivs utförligare under avsnittet "Risker och möjligheter", sidan 20 samt not 3 Finansiell riskhantering.

Skattesituation

Den bolagsskatt som redovisats som kostnad i resultaträkningen under 2011 om 38 (26) MSEK utgörs dels av aktuell skatt om 14 (11) MSEK, dels av uppskjuten skatt om 24 (15) MSEK avseende främst nyttjande av bolagets aktiverade skattefordran.

Acando har utnyttjade underskottsavdrag på totalt 285 MSEK (373). Huvudparten av dessa bedöms kunna utnyttjas de närmaste åren och därmed påverka kassaflödet positivt. Koncernen redovisar uppskjuten skatt avseende underskottsavdrag om 69 (93) MSEK, som har upptagits som finansiell tillgång i balansräkningen. Denna tillgång kommer att minskas i takt med att underskottsavdragen utnyttjas. Under 2011 har 24 (15) MSEK nyttjats.

I koncernens kassaflöde redovisas en post avseende betald skatt. Detta beror på att det finns begränsningar i koncernbidragsmöjligheterna mellan koncernföretagen, vilket medför att vissa av koncernföretagen betalar skatt.

Moderbolaget

Moderbolaget tillhandahåller vissa koncerngemensamma funktioner till övriga företag inom koncernen. Riskerna för moderbolaget utgörs i allt väsentligt av den operativa verksamhet som bedrivs i dotterbolagsform (se beskrivningen nedan för koncernen).

Extern nettoomsättning i moderbolaget uppgick för helåret 2011 till 0 MSEK (0). Rörelseresultatet för motsvarande period blev 6 MSEK (8). Moderbolagets investeringar uppgick under 2011 till 5 MSEK (10). Moderbolagets likvida medel uppgick vid periodens slut till 34 MSEK (37).

Forskning och utveckling

Acando bedriver ingen forskning. Utveckling av tjänster och produkter bedrivs i nära samarbete med kunderna.

Medarbetare

Det genomsnittliga antalet medarbetare under helåret 2011 var 1 040 (1 075). Antalet medarbetare uppgick vid periodens slut till 1 031 (1 060). Av dessa avser 588 (598) Sverige, 280 (279) Tyskland, 95 (95) Norge och 68 (88) övriga länder. Minskningen i Övriga länder beror på att den danska verksamheten avvecklats.

Miljö

Acando bedriver ingen tillståndspliktig verksamhet i miljöhänseende. Acando verkar ändå för att dess verksamhet ska belasta miljön i minsta möjliga utsträckning. Den största miljövinsten uppnås genom att ersätta Acando medarbetares resor med exempelvis telefon- och videokonferenser. Acando arbetar även för att få sina medarbetare att bli mer miljömedvetna och skapa en arbetsmiljö som är naturligt miljövänlig som till exempel bättre källsortering och prioriteringar av miljövänliga leverantörer och material. Acando har sitt huvudkontor i Waterfront Building, en byggnad med en unikt hög miljöambition i centrala Stockholm.

Riktlinjer för ersättningar till ledande befattningshavare

Vid årsstämman 2011 fattades beslut om riktlinjer för ersättningar till ledande befattningshavare. Dessa riktlinjer återges i not 9. Inför årsstämman 2012 föreslås inga förändringar i riktlinjerna för ersättningar till ledande befattningshavare.

Bolagsstyrning

Acando tillämpar från och med 1 juli 2008 Svensk kod för bolagsstyrning, se Bolagsstyrningsrapport på sidorna 22-34.

Väsentliga händelser efter verksamhetsårets utgång

Inga väsentliga händelser efter verksamhetsårets utgång har förekommit.

Utsikter

Acando kommer som bolag att fortsätta utvecklas i takt med kunderna och deras efterfrågan. Acando, med sin starka finansiella ställning och sitt differentierade erbjudande, kan fortsätta leverera tjänster till ett brett spektrum av kunder. Det är Acandos bedömning att efterfrågan på de marknader där Acando är verksam är tillfredsställande.

Acando lämnar inga resultat- eller omsättningsprognoser.

Finansiella mål

Acandos övergripande mål är att öka vinsten per aktie (EPS) med minst 15 procent per år. Därtill gäller vissa restriktioner avseende maximal skuldsättningsgrad och minsta tillgängliga likviditet.

Förslag till vinstdisposition

Till årsstämman förfogande står följande vinstmedel:

	SEK
Överkursfond	261 180 870
Balanserade vinstmedel	92 624 390
Årets resultat	176 194 013
Vinstmedel till förfogande	529 999 273

Styrelsen föreslår årsstämman att besluta om en utdelning om 1,00 SEK per aktie. Utdelning utgår inte för Acandos innehav av B-aktier i egen ägo. Beräknat på antalet utestående aktier per 21 mars 2012 och Acandos egna innehav av aktier om 7 452 331 motsvarar detta en total utdelning om 72 191 929 SEK. Avstämningsdag för utdelning är föreslagen till 2 maj 2012.

Styrelsens yttrande över den föreslagna utdelningen

Den långsiktiga utdelningsnivån ska uppgå till minst en tredjedel av koncernens redovisade resultat efter skatt hänförligt till moderbolagets aktieägare. Det medför att föreslagen utdelning speglar styrelsens bedömning av bolagets goda kassaflöde och likvida ställning.

Efter föreslagen utdelning uppgår moderbolagets soliditet till 71 procent och koncernens soliditet till 66 procent. Soliditeten och likviditeten är betryggande mot bakgrund av att företagets och koncernens verksamhet fortsatt bedrivs med lönsamhet. Styrelsens uppfattning är att den föreslagna utdelningen inte hindrar moderbolaget eller de övriga koncernföretagen från att fullgöra sina förpliktelser på kort och lång sikt, ej heller att fullgöra erforderliga investeringar. Den föreslagna utdelningen kan därmed försvaras med hänsyntillvad som anförs i aktiebolagslagen 17 kap 3§ 2–3 stycket (försiktighetsregeln).

Vad beträffar företagets resultat och ställning i övrigt hänvisas till efterföljande resultat- och balansräkningar med tillhörande bokslutskommentarer. Balansräkningarna och resultaträkningarna ska fastställas på årsstämman.

RESULTATRÄKNING KONCERNEN

TSEK	Not	2011	2010
Nettoomsättning	5	1 523 556	1 462 178
Övriga rörelseintäkter	6	2 489	2 104
Totala intäkter		1 526 045	1 464 282
Rörelsens kostnader			
Övriga externa kostnader	7,8	-489 838	-434 161
Personalkostnader	9,10	-904 935	-928 384
Av- och nedskrivningar av immateriella och materiella anläggningstillgångar	11	-25 604	-13 219
Rörelseresultat	5	105 668	88 518
Resultat från finansiella poster			
Finansiella intäkter	12	3 347	1 878
Finansiella kostnader	12	-1 636	-2 458
Resultat efter finansiella poster		107 379	87 938
Skatt på årets resultat	13	-38 169	-26 061
Årets resultat		69 210	61 877
varav hänförligt till aktieägarna i Acando AB (publ.)		69 210	61 877
Resultat per aktie	14		
Genomsnittligt antal aktier före utspädning		74 563 542	76 310 642
Genomsnittligt antal aktier efter utspädning		74 825 060	76 916 015
Antal utestående aktier vid periodens utgång före utspädning		72 191 929	76 313 129
Resultat per aktie före utspädning, SEK		0,93	0,81
Resultat per aktie efter utspädning, SEK		0,92	0,80
Föreslagen utdelning per aktie, SEK		1,00	0,50

RAPPORT ÖVER KONCERNENS TOTALRESULTAT

	2011	2010
Periodens resultat	69 210	61 877
Övrigt totalresultat för perioden		
Förändringar i ackumulerade omräkningsdifferenser	-1 794	-22 999
Övrigt totalresultat för perioden, netto efter skatt	-1 794	-22 999
Totalresultat för perioden	67 416	38 878
Totalresultat hänförligt till:		
Aktieägare i Moderbolaget	67 416	38 878

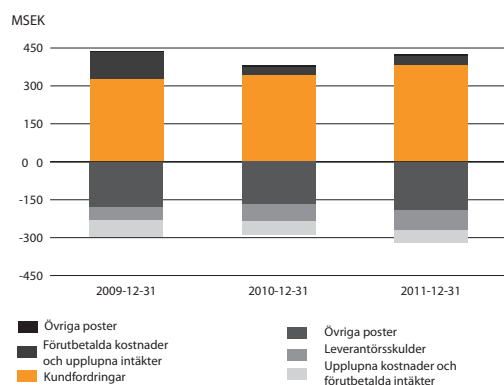
BALANSRÄKNING KONCERNEN

TSEK	Not	2011-12-31	2010-12-31
ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR			
Övriga immateriella anläggningstillgångar	16	10 498	13 907
Goodwill	15	457 543	469 236
Materiella anläggningstillgångar	17	19 212	20 425
<i>Finansiella anläggningstillgångar</i>			
Uppskjutna skattefordringar	18	70 806	95 292
Övriga finansiella anläggningstillgångar	20	4 368	5 583
SUMMA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR		562 427	604 443
OMSÄTTNINGSTILLGÅNGAR			
Kundfordringar	21	380 749	342 914
Aktuella skattefordringar	22	4 728	3 719
Övriga fordringar		2 285	5 296
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	23	35 751	27 725
Likvida medel	24	112 999	116 384
SUMMA OMSÄTTNINGSTILLGÅNGAR		536 512	496 038
SUMMA TILLGÅNGAR		1 098 939	1 100 481

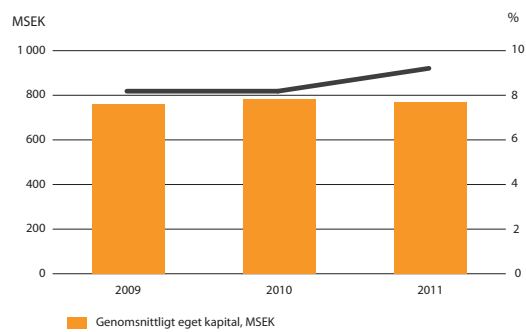
BALANSRÄKNING KONCERNEN

TSEK	Not	2011-12-31	2010-12-31
EGET KAPITAL	27		
Aktiekapital		99 555	99 555
Övrigt tillskjutet kapital		367 495	367 495
Reserver		-21 331	-19 537
Balanserad vinst inklusive årets resultat		308 008	336 663
Summa eget kapital hänförligt till moderbolagets aktieägare		753 727	784 176
SUMMA EGET KAPITAL		753 727	784 176
LÅNGFRISTIGA SKULDER			
Uppskjutna skatteskulder	18	1 996	1 673
Avsättningar	28	3 548	3 398
Pensionsförpliktelser	10	15 648	14 874
Övriga långfristiga skulder	25	4 789	7 145
Summa långfristiga skulder		25 981	27 090
KORTFRISTIGA SKULDER			
Leverantörsskulder	25	78 146	65 349
Aktuella skatteskulder	22	6 715	7 141
Övriga skulder	29	44 657	49 765
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	30	189 713	166 960
Summa kortfristiga skulder		319 231	289 215
SUMMA SKULDER		345 212	316 305
SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER		1 098 939	1 100 481

Rörelsekapitalets sammansättning



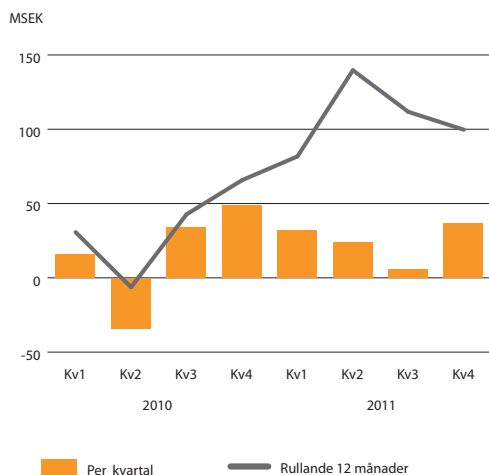
Eget kapital och avkastning på eget kapital



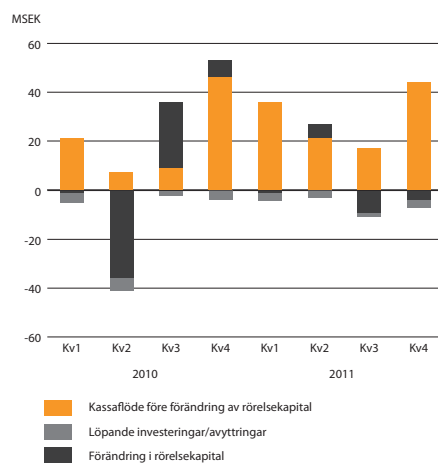
KASSAFLÖDESANALYS KONCERNEN

TSEK	Not	2011	2010
Den löpande verksamheten			
Resultat efter finansiella poster	33	107 379	87 938
Justering för poster som inte ingår i kassaflödet	34	29 017	17 131
Betalda skatter	22	-18 241	-22 516
Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändring av rörelsekapitalet		118 155	82 553
Kassaflöde från förändring av rörelsekapitalet			
Ökning(-)/Minskning(+) av rörelsefordringar		-38 462	-39 881
Ökning(+)/Minskning(-) av rörelseskulder		30 285	37 450
Kassaflöde från den löpande verksamheten		109 978	80 122
Investeringsverksamheten			
Förvärv av dotterföretag		-528	-577
Förvärv av immateriella anläggningstillgångar		-1 194	-2 423
Förvärv av materiella anläggningstillgångar		-8 856	-13 944
Avyttring/minskning av finansiella tillgångar		-	2 327
Kassaflöde från investeringsverksamheten		-10 578	-14 617
Finansieringsverksamheten			
Nyemission		-	947
Återköp av egna aktier		-63 500	-4 116
Utbetald utdelning		-37 799	-38 297
Förändring långfristiga skulder		-	-3 667
Kassaflöde från finansieringsverksamheten		-101 299	-45 133
Årets kassaflöde		-1 899	20 372
Likvida medel vid årets början		116 384	104 645
Kursdifferenser i likvida medel		-1 486	-8 633
LIKVIDA MEDEL VID ÅRETS SLUT		112 999	116 384

Kassaflödet efter löpande investeringar



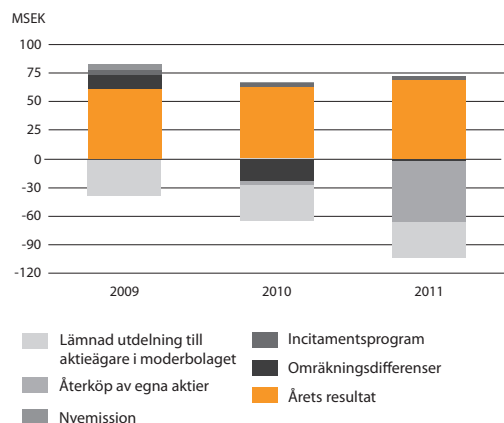
Sammansättning av kassaflöde efter löpande investeringar



FÖRÄNDRINGAR I EGET KAPITAL KONCERNEN

	Eget kapital hänförligt till moderbolagets aktieägare				
	Aktiekapital	Övrigt tillskjutet kapital	Reserver (not 27)	Balanserad vinst	Totalt eget kapital
Ingående balans per 1 januari 2010	99 358	366 745	3 462	313 610	783 175
Årets resultat				61 877	61 877
Övrigt totalresultat					
Omräkningsdifferenser	-	-	-22 999	-	-22 999
Övrigt totalresultat, alla verksamheter	-	-	-22 999	-	-22 999
Årets totalresultat, alla verksamheter	-	-	-22 999	61 877	38 878
Transaktioner med aktieägare					
Återköp av egna aktier	-	-	-	-4 116	-4 116
Lämnad utdelning till aktieägare i moderbolaget	-	-	-	-38 297	-38 297
Incitamentsprogram	-	-	-	3 589	3 589
Nyemission	197	750	-	-	947
Summa transaktioner med aktieägare	197	750	-	-38 824	-37 877
Ingående balans per 1 januari 2011	99 555	367 495	-19 537	336 663	784 176
Årets resultat				69 210	69 210
Övrigt totalresultat					
Omräkningsdifferenser	-	-	-1 794	-	-1 794
Övrigt totalresultat, alla verksamheter	-	-	-1 794	-	-1 794
Årets totalresultat, alla verksamheter	-	-	-1 794	69 210	67 416
Transaktioner med aktieägare					
Incitamentsprogram	-	-	-	3 434	3 434
Återköp av egna aktier	-	-	-	-63 500	-63 500
Lämnad utdelning till aktieägare i moderbolaget	-	-	-	-37 799	-37 799
Summa transaktioner med aktieägare	-	-	-	-97 865	-97 865
Utgående balans per 31 december 2011	99 555	367 495	-21 331	308 008	753 727

Förändring i eget kapital



RESULTATRÄKNING MODERBOLAGET

TSEK	Not	2011	2010
Nettoomsättning		55 499	58 529
Övriga rörelseintäkter	6	-	18
Totala intäkter		55 499	58 547
Rörelsens kostnader			
Övriga externa kostnader	7, 8	-29 563	-33 989
Personalkostnader	9	-11 508	-9 234
Avskrivningar av immateriella och materiella anläggningstillgångar	11	-8 386	-7 672
Rörelseresultat		6 042	7 652
Resultat från finansiella poster			
Resultat från andelar i koncernbolag	12	173 508	-
Övriga ränteintäkter och liknande resultatposter	12	3 896	3 801
Räntekostnader och liknande resultatposter	12	-6 209	-4 607
Resultat efter finansiella poster		177 237	6 846
Skatt på årets resultat	13	-1 043	-2 582
Årets resultat tillika årets totalresultat		176 194	4 264

BALANSRÄKNING MODERBOLAGET

TSEK	Not	2011-12-31	2010-12-31
ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR			
<i>Immateriella anläggningstillgångar</i>			
Övriga immateriella anläggningstillgångar	16	5 885	8 008
<i>Materiella anläggningstillgångar</i>			
Materiella anläggningstillgångar	17	12 734	14 023
<i>Finansiella anläggningstillgångar</i>			
Andelar i koncernföretag	19	925 875	960 064
Uppskjutna skattefordringar	18	10 860	11 904
Andra långfristiga fordringar	20	25	25
SUMMA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR		955 379	994 024
OMSÄTTNINGSTILLGÅNGAR			
Fordringar hos koncernföretag		16 453	33 038
Aktuella skattefordringar	22	256	252
Övriga fordringar		17	215
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	23	3 247	3 443
Likvida medel	24	34 496	37 476
SUMMA OMSÄTTNINGSTILLGÅNGAR		54 469	74 424
SUMMA TILLGÅNGAR		1 009 848	1 068 448

BALANSRÄKNING MODERBOLAGET

TSEK	Not	2011-12-31	2010-12-31
EGET KAPITAL			
Aktiekapital (79 644 260 aktier à 1,25 SEK)	26	99 555	99 555
Reservfond		109 687	109 687
Summa bundet eget kapital moderbolaget		209 242	209 242
Överkursfond		261 180	261 180
Balanserad vinst		92 625	186 228
Årets resultat		176 194	4 264
Summa fritt eget kapital i moderbolaget		529 999	451 672
SUMMA EGET KAPITAL		739 241	660 914
LÅNGFRISTIGA SKULDER			
Övriga långfristiga skulder		-	959
Summa långfristiga skulder		-	959
KORTFRISTIGA SKULDER			
Leverantörsskulder		8 290	5 044
Skulder till koncernföretag		253 157	393 234
Aktuella skatteskulder	22	44	-
Övriga skulder	29	1 979	3 140
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	30	7 137	5 157
Summa kortfristiga skulder		270 607	406 575
SUMMA SKULDER		270 607	407 534
SUMMA EGET KAPITAL, AVSÄTTNINGAR OCH SKULDER		1 009 848	1 068 448
Poster inom linjen			
STÄLLDA SÄKERHETER		Inga	Inga
EVENTUALFÖRPLIKTELSE	32	6 043	6 317

KASSAFLÖDESANALYS MODERBOLAGET

TSEK	Not	2011	2010
Den löpande verksamheten			
Resultat efter finansiella poster	33	177 237	6 846
Justering för poster som inte ingår i kassaflödet	34	78 707	6 184
Betalda skatter	22	-	-12 014
Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändring av rörelsekapitalet		255 944	1 016
Kassaflöde från förändring av rörelsekapitalet			
Ökning(-)/Minskning(+) av rörelsefordringar		-12 244	42 586
Ökning(+)/Minskning(-) av rörelseskulder		-92 602	28 623
Kassaflöde från den löpande verksamheten		151 098	72 225
Investeringsverksamheten			
Förvärv av dotterföretag		-	-1 052
Förvärv av immateriella anläggningstillgångar	16	-328	-10 392
Förvärv av materiella anläggningstillgångar	17	-4 985	-1 043
Investeringar i finansiella tillgångar		-926	-
Kassaflöde från investeringsverksamheten		-6 239	-12 487
Finansieringsverksamheten			
Nyemission		-	947
Återköp av egna aktier		-63 500	-4 116
Amortering av låneskulder		-46 540	-
Utbetald utdelning		-37 799	-38 297
Övriga poster		-	50
Kassaflöde från finansieringsverksamheten		-147 839	-41 416
Årets kassaflöde		-2 980	18 322
Likvida medel vid årets början		37 476	19 154
LIKVIDA MEDEL VID ÅRETS SLUT		34 496	37 476

FÖRÄNDRINGAR I EGET KAPITAL MODERBOLAGET

TSEK	Bundet eget kapital		Fritt eget kapital		Summa eget kapital
	Aktiekapital	Reservfond	Överkursfond	Balanserade vinstmedel	
Ingående balans per den 1 januari 2010	99 358	109 678	260 430	223 069	692 544
Effekt av byte av redovisningsprinciper	-	-	-	2 121	2 121
Justerad ingående balans per 1 januari 2010	99 358	109 687	260 430	225 190	694 665
Summa förmögenhetsförändringar redovisade direkt mot eget kapital, exklusive transaktioner med bolagets ägare	-	-	-	-	-
Årets resultat				4 264	4 264
Summa förmögenhetsförändringar, exklusive transaktioner med bolagets ägare	-	-	-	4 264	4 264
Transaktioner med aktieägare					
Nyemission	197	-	750	-	947
Lämnad utdelning till aktieägare i moderbolaget				-38 297	-38 297
Återköp av aktier				-4 116	-4 116
Incitamentsprogram				3 451	3 451
Ingående balans per 1 januari 2011	99 555	109 687	261 180	190 492	660 914
Årets resultat				176 194	176 194
Summa förmögenhetsförändringar, exklusive transaktioner med bolagets ägare	-	-	-	176 194	176 194
Transaktioner med aktieägare					
Incitamentsprogram				3 432	3 432
Lämnad utdelning till aktieägare i moderbolaget				-37 799	-37 799
Återköp av aktier				-63 500	-63 500
Utgående balans per 31 december 2011	99 555	109 687	261 180	268 819	739 241

Noter

NOT 1 ALLMÄN INFORMATION

Moderbolaget Acando AB (publ.) och dess dotterföretag är internationellt verksamma IT- och managementkonsultföretag. Moderbolaget är ett registrerat aktiebolag med säte i Stockholm, Sverige. Adressen till företagets huvudkontor är Klarabergsviadukten 63, Box 199, 101 23 Stockholm. Företaget är noterat på NASDAQ OMX Nordic, Small Cap.

Koncernräkenskaper har godkänts av företagets styrelse den 21 mars 2012 för offentliggörande. Balans- och resultaträkningarna kommer att föreläggas årsstämman den 26 april 2012. Årsredovisningen kan ändras av företagets ägare efter det att styrelsen har godkänt den.

Koncern- och årsredovisning är avgiven i tusental svenska kronor (TSEK) och avser 1 januari–31 december för resultaträkningsrelaterade poster respektive den 31 december för balansräkningsrelaterade poster.

NOT 2 SAMMANFATTNING AV VIKTIGA REDOVISNINGSPRINCIPER

De viktigaste redovisningsprinciperna som tillämpats när denna koncernredovisning upprättats anges nedan. Dessa principer har tillämpats konsekvent för alla presenterade år, om inte annat anges.

Grunder för rapporternas upprättande

Acandos koncernredovisning har upprättats med tillämpning av Årsredovisningslagen, RFR 1 Kompletterande redovisningsregler för koncerner samt International Financial Reporting Standards (IFRS) sådana de antagits av EU samt tolkningsuttalanden från International Financial Reporting Interpretations Committee (IFRIC). Koncernredovisningen har upprättats enligt anskaffningsvärdemetoden förutom vissa finansiella tillgångar och skulder som värderas till verkligt värde.

Att upprätta rapporter i överensstämmelse med IFRS kräver användning av en del viktiga uppskattningar för redovisningsändamål. Vidare krävs att ledningen gör vissa bedömningar vid tillämpningen av koncernens redovisningsprinciper. De områden som innefattar en hög grad av bedömning, som är komplexa eller sådana områden där antaganden och uppskattningar är av väsentlig betydelse för koncernredovisningen anges i not 4.

Standarder, ändringar och tolkningar som trätt i kraft 2011

Från och med den 1 januari 2011 tillämpar Acando följande nyheter eller tillägg i IFRS

- Förbättringar av IFRS 2010 (Beslutade av IASB i maj 2010)
- IAS 1 Utformning av finansiella rapporter klargör att ett företag ska presentera en analys för varje post i övrigt totalresultat för varje komponent i eget kapital, antingen i rapporten över förändringen i eget kapital eller i noterna till årsredovisningen. Analysen

presenteras för närvarande i rapporten över förändring av eget kapital och ändringen medför inte någon förändring i bolagets uppställningsformer av de finansiella rapporterna. Ändringen rör enbart klassificering och upplysning och påverkar inte värdering av balansposter eller resultat.

Inga av de IFRS eller IFRIC-tolkningar som för första gången är obligatoriska för det räkenskapsår som började 1 januari 2011 har haft någon inverkan på koncernen.

Nya standarder och tolkningar som ännu inte har antagits

Flera nya standarder, tillägg till standarder och tolkningar har ännu inte trätt i kraft för det räkenskapsår som slutade 31 december 2011 och har därför inte beaktats vid upprättandet av koncernredovisningen:

Nedan följer en lista med standarder/tolkningar som har utfärdats, exklusive ändringar avseende IFRS 1: Första gången IFRS tillämpas, och som gäller för perioder från och med den 1 januari 2011.

- IAS 19 "Ersättningar till anställda" ändrades i juni 2011. Ändringen innebär att koncernen kommer att sluta tillämpa "korridor metoden" och i stället redovisa alla aktuariella vinster och förluster i övrigt totalresultat när de uppstår. Kostnader för tjänstgöring under tidigare år kommer att redovisas omgående. Räntekostnader och förväntad avkastning på förvaltningstillgångar kommer att ersättas av en nettoränta som beräknas med hjälp av diskonteringsräntan, baserat på nettoöverskottet eller nettounderskottet i den förmånsbestämda planen. Koncernen avser att tillämpa den ändrade standarden för det räkenskapsår som börjar 1 januari 2013 och effekten i eget kapital på öppningsbalansen 1 januari 2012 kommer vara -7 560 KSEK. Standarden har ännu inte antagits av EU.
- IFRS 10 "Consolidated financial statements" bygger på redan existerande principer då den identifierar kontroll som den avgörande faktorn för att fastställa om ett företag ska inkluderas i koncernredovisningen. Standarden ger ytterligare vägledning för att bistå vid fastställandet av kontroll när detta är svårt att bedöma. Koncernen avser att tillämpa IFRS 10 för det räkenskapsår som börjar 1 januari 2013 och har ännu inte utvärderat den fulla effekten på de finansiella rapporterna. Standarden har ännu inte antagits av EU.
- IFRS 12 "Disclosures of interests in other entities" omfattar upplysningskrav för dotterföretag, joint arrangements, intresseföretag och ej konsoliderade "structured entities". Koncernen har ännu att utvärdera den fulla inverkan av IFRS 12 på de finansiella rapporterna. Koncernen avser att tillämpa IFRS 12 för det räkenskapsår som börjar 1 januari 2013 och har ännu inte utvärderat den fulla effekten på de finansiella rapporterna. Standarden har ännu inte antagits av EU.
- IFRS 13 "Fair value measurement" syftar till att värderingar till verkligt värde ska bli mer konsekventa och mindre komplex genom att standarden tillhandahåller en exakt definition och en gemensam

källa i IFRS till verkligt värdevärderingar och tillhörande upplysningar. Kraven utökar inte tillämpningsområdet för när verkligt värde ska tillämpas men tillhandahåller vägledning kring hur det ska tillämpas där andra IFRS redan kräver eller tillåter värdering till verkligt värde. Koncernen har ännu inte utvärderat den fulla effekten av IFRS 13 på de finansiella rapporterna. Koncernen har för avsikt att tillämpa den nya standarden det räkenskapsår som börjar 1 januari 2013. Standarden har ännu inte antagits av EU.

- IFRIC 14 (ändring) "Förskotts betalning av ett lägsta fonderingskrav". Ändringen tar bort en icke åsyftad konsekvens i begränsningen av en förmånsbestämd tillgång, lägsta fonderingskrav och samspelet dem emellan. Ändringen innebär att företag som omfattas av ett lägsta fonderingskrav får redovisa vissa förskotts betalningar avseende framtida utgifter som en tillgång i stället för en kostnad.
- IFRS 9 är den första utgivna standarden i det större projektet att ersätta IAS 39. IFRS 9 bibehåller men förenklar modellen med flera värderingsgrunder och tar upp två primära värderingskategorier: upplupet anskaffningsvärde och verkligt värde. Klassificering sker utifrån företagets affärsmodell samt karaktäristiska egenskaper i de avtalsenliga kassaflödena. Vägledningen i IAS 39 avseende nedskrivningstest på finansiella tillgångar och säkringsredovisning fortsätter att gälla. Tidigare perioder behöver inte räknas om när ett företag tillämpar standarden. Standarden är ännu inte antagen av EU. IABSs angivna ikraftträdande är fr o m 1 januari 2015.

Inga andra av de IFRS eller IFRIC-tolkningar som ännu inte har trätt i kraft, väntas ha någon väsentlig inverkan på koncernen.

Koncernredovisning

Dotterföretag

I koncernredovisningen ingår dotterföretag där moderbolaget direkt eller indirekt innehar mer än 50 procent av rösterna, samt företag över vilka moderbolaget på annat sätt har bestämmande inflytande, det vill säga har rätten att utforma företagets finansiella och operativa strategier i syfte att erhålla ekonomiska fördelar.

Förvärvade företag inkluderas i koncernredovisningen från och med den dag koncernen har kontroll genom ett bestämmande inflytande över företaget och med belopp avseende tiden efter förvärvet.

Avyttrade dotterföretag exkluderas ur koncernens redovisning från och med den dag då det bestämmande inflytandet upphör. Endast den del av dotterföretagets kapital som intjänats efter förvärvet ingår i koncernens egna kapital.

Koncernens bokslut är upprättat enligt förvärvsmetoden. Anskaffningsvärdet för ett förvärv utgörs av verkligt värde för tillgångar som lämnats som ersättning, emitterade egetkapitalinstrument och uppkomna eller övertagna skulder per överlåtelsedagen. Identifierbara förvärvade tillgångar och övertagna skulder och eventalförpliktelser i ett rörelseförvärv värderas inledningsvis till verkliga värden på förvärvsdagen, oavsett omfattning på eventuellt minoritetsintresse. Det överskott som utgörs av skillnaden mellan anskaffningsvärdet och det verkliga värdet på koncernens andel av identifierbara förvärvade tillgångar, skulder och eventalförpliktelser redovisas som goodwill. Om anskaffningsvärdet understiger verkligt värde för det förvärvade dotterföretagets tillgångar, skulder och eventalförpliktelser redovisas mellanskillnaden direkt i resultaträkningen. Dotterföretagets förvärvade egna kapital bestäms till skillnaden mellan identifierbara tillgångars och övertagna skulder och eventalförpliktelser verkliga värden utifrån en marknadsvärdering

gjord vid förvärvstidpunkten. De förvärvade dotterföretagens egna kapital elimineras i sin helhet vilket innebär att i koncernens egna kapital ingår endast den del av dotterföretagets egna kapital som tillkommit efter förvärvet. Förvärvsrelaterade kostnader kostnadsförs när de uppstår. För 2010 aktiverades förvävskostnader som andelar i koncernföretag.

Varje villkorad köpeskilling som ska överföras av koncernen redovisas till verkligt värde vid förvärvstidpunkten. Efterföljande ändringar av verkligt värde av en villkorad köpeskilling som klassificerats som en tillgång eller skuld redovisas i enlighet med IAS 39 antingen i resultaträkningen eller i övrigt totalresultat.

Prissättning vid leverans mellan koncernens företag sker med affärsmässiga principer. Koncerninterna transaktioner och balansposter samt orealiserade vinster på transaktioner mellan koncernföretag elimineras. Även orealiserade förluster elimineras, men eventuella förluster betraktas som en indikation på att ett nedskrivningsbehov föreligger för det överlåtna tillgången. Redovisningsprinciperna för dotterföretag har i förekommande fall ändrats för att garantera en konsekvent tillämpning av koncernens principer.

Andelar i intresseföretag

Intresseföretag är alla de företag där koncernen har ett betydande, men inte bestämmande inflytande, vilket i regel gäller för aktieinnehav som omfattar mellan 20 procent och 50 procent av rösterna. Innehav i intresseföretag redovisas enligt kapitalandelsmetoden och värderas inledningsvis till anskaffningsvärde. Koncernen har för närvarande inga intresseföretag.

Segmentsredovisning

Rörelsesegment rapporteras på ett sätt som överensstämmer med den interna rapportering som lämnas till den högste verkställande beslutsfattaren. Den högste verkställande beslutsfattaren är den funktion som ansvarar för tilldelning av resurser och bedömning av rörelsesegmentets resultat. I koncernen har denna funktion identifierats som koncernledningen som fattar strategiska beslut.

Omräkning av utländsk valuta

Funktionell valuta och rapportvaluta

Poster som ingår i de finansiella rapporterna för de olika enheterna i koncernen är redovisade i den valuta som används i den ekonomiska miljö där respektive företag huvudsakligen är verksamt (funktionell valuta). I koncernredovisningen används svenska kronor, som är moderbolagets funktionella valuta och rapporteringsvaluta.

Transaktioner och balansposter

Transaktioner i utländsk valuta omräknas till funktionell valuta enligt de valutakurser som gäller på transaktionsdagen. Valutakursvinster och valutakursförluster som uppkommer vid betalning av sådana poster och vid omräkning av monetära tillgångar och skulder i utländsk valuta till balansdagens kurs, redovisas i resultaträkningen. Valutakursdifferenser på utlåning och upplåning redovisas i finansnettot, medan övriga kursdifferenser ingår i rörelseresultatet.

Använda valutakurser framgår i tabellen nedan.

TSEK	Bokslutskurs		Snittkurs	
	2011	2010	2011	2010
EUR	8,94	9,00	9,03	9,54
GBP	10,68	10,55	10,41	11,13
NOK	1,15	1,15	1,16	1,19
DKK	1,20	1,21	1,21	1,28

Koncernföretag

Resultat och finansiell ställning för alla koncernföretag (av vilka inget har en höginflationsvaluta som funktionell valuta) som har en annan funktionell valuta än rapportvalutan, omräknas till koncernens rapportvaluta enligt följande:

- Tillgångar och skulder för var och en av balansräkningarna omräknas till balansdagskurs.
- Intäkter och kostnader för var och en av resultaträkningarna omräknas till genomsnittlig valutakurs.
- Alla valutakursdifferenser som uppstår redovisas i övrigt totalresultat som en separat del av eget kapital.

Vid konsolideringen förs valutakursdifferenser, som uppstår till följd av omräkning av nettoinvesteringar i utlandsverksamheter, till övrigt totalresultat. Vid avyttring av en utlandsverksamhet, helt eller delvis, förs de kursdifferenser som redovisats i eget kapital till resultaträkningen och redovisas som en del av realisationsvinsten/-förlusten.

Goodwill och justeringar av verkligt värde som uppkommer vid förvärv av en utlandsverksamhet behandlas som tillgångar och skulder hos denna verksamhet och omräknas till balansdagens kurs.

Kassaflödesanalys

Kassaflödesanalysen upprättas enligt indirekt metod. Det redovisade kassaflödet omfattar endast transaktioner som medför in- eller utbetalningar. Likvida medel i kassaflödesanalysen överensstämmer med definitionen av likvida medel i balansräkningen.

Immateriella tillgångar

Immateriella tillgångar i Acando består av goodwill och utveckling av mjukvara.

Goodwill utgör det värde med vilket förvärvspriset överstiger verkligt värde på de nettotillgångar koncernen förvärvat i samband med ett företagsförvärv. Goodwill som redovisas separat testas årligen för att identifiera nedskrivningsbehov och redovisas till anskaffningsvärde minskat med ackumulerade nedskrivningar. Nedskrivningar av goodwill återförs inte.

Utvecklingskostnader som är direkt förknippade med identifierbara och unika programvaruprodukter, som kontrolleras av koncernen och som har sannolika ekonomiska fördelar under mer än ett år, redovisas som immateriella tillgångar. I immateriella tillgångar ingår eventuella kostnader för anställda som uppkommit genom utvecklingen av programvaruprodukter och en skäligen andel av indirekta kostnader. Övriga

kostnader för utveckling eller underhåll av programvara kostnadsförs när de uppstår.

Andra immateriella anläggningstillgångar än goodwill skrivs av linjärt över den bedömda ekonomiska nyttjandeperioden. För aktiverade utvecklingskostnader innebär det att produkten skrivs av med 20–50 procent per år från den tidpunkt produkten är klar.

Materiella anläggningstillgångar

Materiella anläggningstillgångar redovisas om det är troligt att de framtida ekonomiska fördelar som kan hänföras till tillgången kommer att tillfalla koncernen samt att anskaffningsvärde kan beräknas på ett tillförlitligt sätt. Materiella anläggningstillgångar redovisas till anskaffningsvärde efter avdrag för ackumulerade avskrivningar. I anskaffningsvärdet ingår utgifter som direkt kan hänföras till förvärvet av tillgången. Utgifter för förbättringar av tillgångars prestanda, utöver ursprunglig nivå, ökar tillgångens redovisade värde. Utgifter för reparationer och underhåll redovisas som kostnader. Materiella anläggningstillgångar skrivs av systematiskt över den bedömda ekonomiska nyttjandeperioden. Restvärdet bedöms vara försumbart. Linjär avskrivningsmetod används för samtliga typer av materiella tillgångar.

Inga avskrivningar görs på mark. Avskrivningar på andra tillgångar görs linjärt enligt följande:

Datorer, servrar och nätverk	33,3%
Inventarier	20,0%

Aktiverade ombyggnadskostnader på hyrda lokaler skrivs av över hyreskontraktets löptid.

Tillgångarnas restvärde och nyttjandeperiod prövas vid varje bokslut och justeras vid behov.

Realisationsvinster och -förluster bestäms genom en jämförelse mellan försäljningspriset och det bokförda värdet. Realisationsvinster och förluster redovisas via resultaträkningen.

Nedskrivningar av icke-finansiella tillgångar

Tillgångar som har en obestämbar nyttjandeperiod, exempelvis goodwill, samt aktiverade utvecklingskostnader som ännu inte tagits i bruk, skrivs inte av utan prövas årligen avseende nedskrivningsbehov. För tillgångar som skrivs av görs en bedömning av tillgångens redovisade värde närhelst det finns en indikation på att det redovisade värdet överstiger dess återvinningsvärde. En nedskrivning görs med det belopp varmed tillgångens redovisade värde överstiger dess återvinningsvärde. Återvinningsvärdet är det högre av tillgångens verkliga värde, minskat med försäljningskostnader, och dess nyttjandevärde. Vid bedömning av nedskrivningsbehov grupperas tillgångar på de lägsta nivåer där det finns separata identifierbara kassaflöden (kassagenererande enheter). För tillgångar, andra än finansiella tillgångar och goodwill, som tidigare skrivits ner utförs per varje balansdag en prövning av om återföring bör göras.

Finansiella tillgångar

Koncernen klassificerar sina finansiella tillgångar i följande kategorier: lånefordringar och kundfordringar, samt finansiella tillgångar som värderas till verkligt värde över resultaträkningen. Klassificeringen är beroende av för vilket syfte den finansiella tillgången förvärvades. Ledningen fastställer klassificeringen vid det första redovisningstillfället.

Beräkning av verkligt värde

Verkliga värden på noterade finansiella instrument baseras på aktuella marknadsnoteringar på balansdagen. För onoterade finansiella instrument, eller om marknaden för en viss finansiell tillgång inte är aktiv, fastställs värdet genom tillämpning av värderingstekniker, varvid koncernen gör antaganden som baseras på de marknadsförhållanden som råder på balansdagen. Marknadsräntor ligger till grund för beräkningen av verkliga värdet på långfristiga lån. För övriga finansiella instrument där marknadsvärdet ej är angivet, bedöms verkliga värden överensstämmande med redovisat värde.

Lånefordringar och kundfordringar

Lånefordringar och kundfordringar är finansiella tillgångar som inte är derivat, som har fastställda eller fastställbara betalningar och som inte är noterade på en aktiv marknad. De ingår i omsättningstillgångar med undantag för poster med förfallodag med mer än 12 månader efter balansdagen, vilka klassificeras som anläggningstillgångar.

Finansiella tillgångar värderade till verkligt värde

I denna kategori finns finansiella placeringar. Tillgångar i denna kategori värderas löpande till verkligt värde med värdeförändringar redovisade i resultaträkningen. Säkringsredovisning tillämpas ej. De ingår i anläggningstillgångar om ledningen inte har för avsikt att avyttra tillgången inom 12 månader efter balansdagen.

Köp och försäljningar av finansiella tillgångar redovisas på affärsdagen, det datum då koncernen förbinder sig att köpa eller sälja tillgången. Finansiella tillgångar värderas inledningsvis till verkligt värde plus transaktionskostnader. Finansiella tillgångar tas bort från balansräkningen när rätten att erhålla kassaflöden från instrumentet har löpt ut eller överförs och koncernen har överfört i stort sett alla risker och förmåner som är förknippade med äganderätten.

Kundfordringar

Kundfordringar är belopp som ska betalas av kunder för utförda tjänster i den löpande verksamheten. Om betalning förväntas inom ett år eller tidigare, klassificeras de som omsättningstillgångar. Om inte, tas de upp som anläggningstillgångar.

Kundfordringar redovisas inledningsvis till verkligt värde plus transaktionskostnader och därefter till upplupet anskaffningsvärde med tillämpning av effektivräntemetoden, minskat med eventuell reservering för värdeminskning. En reservering för värdeminskning görs när det finns objektiva bevis för att koncernen inte kommer att kunna erhålla alla belopp som är förfallna enligt fordringarnas ursprungliga villkor. Reserveringens storlek utgörs av skillnaden mellan tillgångarnas redovisade värden och nuvärdet av bedömda framtida kassaflöden, diskonterade med den ursprungliga effektiva räntan. Det reserverade beloppet redovisas i resultaträkningen som en övrig extern kostnad.

Likvida medel

Som likvida medel klassificeras, förutom kassa- och banktillgodohavanden, kortfristiga finansiella placeringar som dels är utsatta för endast en obetydlig risk för värdefluktuationer, dels handlas på en öppen marknad till kända belopp eller har en kortare återstående löptid än tre månader från anskaffningstidpunkten. Överskottslikviditet placeras i specialinlåning i bank eller räntebärande papper med höga kreditbetyg.

Eget kapital

Eget kapital i koncernen indelas i aktiekapital, övrigt tillskjutet kapital, reserver och balanserad vinst.

Innehav av egna aktier, som förvärvats inom de av ordinarie bolagsstämma beslutade ramarna, redovisas i koncernredovisningen som en minskning av balanserad vinst. I moderbolaget redovisas minskningen mot balanserad vinst eller i förekommande fall mot fond att användas enligt beslut av bolagsstämman. Kostnader, utöver köpeskillning, i samband med förvärv av egna aktier belastar balanserad vinst. Innehavet ingår inte i utestående antal aktier vid beräkning av nyckeltal per aktie.

Leverantörsskulder

Leverantörsskulder är förpliktelser att betala för varor eller tjänster som har förvärvats i den löpande verksamheten från leverantörer. Leverantörsskulder klassificeras som kortfristiga skulder om de förfaller inom ett år eller tidigare. Om inte, tas de upp som långfristiga skulder.

Leverantörsskulder redovisas inledningsvis till verkligt värde plus transaktionskostnader och därefter till upplupet anskaffningsvärde med tillämpning av effektivräntemetoden.

Upplåning

Låneskulder redovisas initialt till erhållet belopp efter avdrag för transaktionskostnader. Skiljer sig detta initialt redovisade belopp från det belopp som ska återbetalas vid förfallotidpunkten periodiseras skillnaden över lånets löptid, med tillämpning av effektivräntemetoden. Alla transaktioner redovisas på likviddagen.

Upplåning klassificeras som kortfristiga skulder om inte koncernen har en ovillkorlig rätt att skjuta upp betalning av skulden i åtminstone 12 månader efter balansdagen.

Säkringsredovisning

Den verksamhet som bedrivs är i huvudsak lokal, d.v.s. intäkter och kostnader uppkommer i samma valuta. Den begränsade valuta-exponeringen gör att Acando för närvarande inte utnyttjar några derivatinstrument för att täcka risker avseende valutakursförändringar.

Inkomstskatter

Redovisade inkomstskatter innefattar skatt som skall betalas eller erhållas avseende aktuellt år, justeringar avseende tidigare års aktuella skatt samt förändringar i uppskjuten skatt. Värdering av samtliga skatteskulder/fordringar sker till nominellt belopp och redovisas enligt de skatteregler och skattesatser som är beslutade eller som är aviserade och med stor säkerhet kommer att fastställas. För poster som redovisas i resultaträkningen redovisas därmed sammanhängande skatteeffekter i resultaträkningen. Skatteeffekter av poster som redovisas direkt mot eget kapital redovisas mot eget kapital.

Uppskjuten skatt beräknas enligt balansräkningsmetoden på alla temporära skillnader som uppkommer mellan redovisade och skattemässiga värden på tillgångar och skulder. Uppskjuten skattefordran avseende underskottsavdrag eller andra framtida skattemässiga avdrag redovisas i den utsträckning det är sannolikt att avdraget kan avräknas mot överskott vid framtida beskattning. Skattelagstiftningen i Sverige och vissa andra länder medger avdrag vid taxering för avsättningar till särskilda reserver. I koncernredovisningen uppdelas obeskattade reserver i en egen kapitalandel och en uppskjuten skatteskuld. Uppskjuten skatt beräknas efter aktuell skattesats i respektive land.

Ersättningar till anställda

Pensioner

I koncernen finns såväl avgiftsbestämda som förmånsbestämda pensionsplaner. En avgiftsbestämd pensionsplan är en pensionsplan enligt vilken koncernen betalar fastställda avgifter till en separat juridisk enhet. Koncernen har inte några rättsliga eller informella förpliktelser att betala ytterligare avgifter. De utbetalningar som avser avgiftsbestämda planer redovisas som kostnad under den period när de anställda utfört de tjänster avgiften avser. I förmånsbestämda planer utgår ersättningar till anställda och före detta anställda baserat på lön vid pensioneringstidpunkten och antalet tjänsteår. Koncernen bär risken för att de utfästa ersättningarna utbetalas. De utbetalningar avseende förmånsbestämda pensionsplaner som skett faller inom ramen för ITP-planen som finansierats genom försäkring i Alecta.

Alecta har ej någon möjlighet att lämna tillräcklig information för att redovisa koncernens proportionella andel av de förmånsbestämda förpliktelser samt av de förvaltningstillgångar och kostnader som är förbundna med planen. Därav följer att Alecta ej kan redovisa koncernens andel av över-/underskott i planen.

Enligt uttalande från Rådet för finansiell rapportering (UFR3) skall en pensionsplan inom ramen för ITP-planen som finansieras genom försäkring i Alecta klassificeras som om den vore en avgiftsbestämd plan.

Pensionsskulden i balansräkningen avser värdet av de framtida pensionerna som sätts av som skuld i balansräkningen. Beräkning och betalning av de norska pensionerna sköts av Storebrand AS och de svenska pensionerna av PRI Pensionstjänst AB och kreditförsäkras hos Pensionsgaranti/FPG.

Aktiesparprogram

Vid årsskiftet 2011/2012 har Acandokoncernen tre utestående aktiesparprogram. Det huvudsakliga syftet med programmen är att öka möjligheten till att behålla och rekrytera nyckelmedarbetare samt att öka det långsiktiga engagemanget för såväl verksamheten och resultatet som till att höja motivationen och samhörighetskänslan till företaget.

Koncernens kostnader för aktiesparprogrammen redovisas i enlighet med IFRS 2 Aktierelaterade ersättningar. Kostnaden beräknas utifrån tilldelningsaktiernas teoretiska värde justerad med hänsyn till förfoganderättsinskränkningar och personalomsättning, och periodiseras över löptiden för programmet. För de länder där programmet kan komma att föranleda kostnader i form av sociala avgifter reserverar koncernen för sociala kostnader löpande i takt med aktiekursutvecklingen under löptiden. För ytterligare beskrivning av aktiesparprogrammen, se not 9.

Avsättningar

Med avsättningar förstås skulder som är ovissa med avseende på belopp eller den tidpunkt då de kommer att regleras. Avsättningar redovisas när koncernen har eller kan anses ha en förpliktelse som ett resultat av inträffade händelser och det är sannolikt att utbetalningar kommer att krävas för att fullgöra förpliktelsen. En förutsättning är vidare att det går att göra en tillförlitlig uppskattning av det belopp som ska utbetalas.

Avsättning för omstruktureringsåtgärder görs när en detaljerad formell plan för åtgärderna finns och välgrundade förväntningar har skapats hos dem som kommer att beröras av åtgärderna.

Resultat per aktie

Beräkningen av resultat per aktie baseras på periodens resultat (totalt, från kvarvarande verksamheter) i koncernen hänförligt till moderbolagets aktieägare och på det vägda genomsnittliga antalet aktier utestående under perioden. 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 utgörs av konvertibla skuldebrev, optioner samt tilldelningsaktier (Matchnings- respektive Prestationsaktier) samt aktier i egen ägo. Utspädning från optioner uppstår endast när lösenkursen är lägre än aktiernas marknadsvärde och är större ju större skillnaden är mellan lösenkursen och marknadsvärdet. Konvertiblerna respektive optionerna/tilldelningsaktierna anses inte vara utspädande om de medför att resultat per aktie från kvarvarande verksamhet skulle bli bättre (mindre förlust) efter utspädning än före utspädning.

Intäktsredovisning

Nettoomsättning avser huvudsakligen tjänster i form av konsult- och driftsintäkter. För tjänster på löpande räkning, redovisas utfört ännu ej fakturerat arbete som nettoomsättning i den period arbetet utförts.

För pågående tjänsteuppdrag till fast pris redovisas, i enlighet med principen för successiv vinstavräkning, inkomsten och de utgifter som är hänförliga till uppdraget som intäkt respektive kostnad i förhållande till uppdragets färdigställandegrad på balansdagen. Ett uppdrags färdigställandegrad bestäms genom att nedlagda utgifter på balansdagen jämförs med beräknade totala utgifter. I de fall utfallet av ett tjänsteuppdrag inte kan beräknas på ett tillförlitligt sätt redovisas intäkter endast i den utsträckning som motsvaras av de uppkomna uppdragsutgifter som sannolikt kommer att ersättas av beställaren. En befarad förlust på ett uppdrag redovisas omgående som kostnad.

Licensintäkter, support och underhållsintäkter för programvaror samt intäkter från försäljning av egenutvecklade eller tredjeparts applikationsprogram utgör en marginell del av nettoomsättningen.

För licenser/program gäller att resultatavräkning sker när

produkter har levererats samt som regel att fakturering skett och att betalning förväntas inom tolv månader efter leverans. Support och underhåll avräknas och periodiseras i enlighet med avtal.

Ränteintäkter

Ränteintäkter redovisas fördelat över löptiden med tillämpning av effektivräntemetoden. När värdet på en fordran har gått ner, minskar koncernen det redovisade värdet till det återvinningsbara värdet, vilket utgörs av bedömt framtida kassaflöde, diskonterat med den ursprungliga effektiva räntan för instrumentet, och fortsätter att lösa upp diskonteringseffekten som ränteintäkt. Ränteintäkter på nedskrivna lån redovisas till ursprunglig effektiv ränta.

Utdelningsintäkter

Utdelningsintäkter redovisas när rätten att erhålla betalningen har erhållits.

Leasing

Acando har inga tillgångar som hyrs genom finansiella leasingavtal, det vill säga sådana där i allt väsentligt alla risker och fördelar avseende den förhyrda tillgången, som förknippas med ägandet, har övergått till koncernen. Leasingavtal där i allt väsentligt alla risker och fördelar som förknippas med ägandet faller på uthyraren klassificeras som operationella leasingavtal. Samtliga leasingavtal definieras och redovisas som operationella leasingavtal. Det innebär att leasingavgiften redovisas som en kostnad i resultaträkningen och fördelas över löptiden med utgångspunkt från nyttjandet vilket kan skilja sig från vad som faktiskt erlagts som leasingavgift under året. Acandos leasingavtal avser främst lokalhyra, leasing av bilar samt maskinutrustning.

Moderbolagets redovisningsprinciper

Moderbolagets årsredovisning är upprättad i enlighet med Årsredovisningslagen (ÅRL) och RFR 2 Redovisning för juridiska personer. RFR 2 innebär att moderbolaget i årsredovisningen för den juridiska personen ska tillämpa samtliga av EU godkända IFRS och uttalanden så långt detta är möjligt inom ramen för ÅRL och med hänsyn till sambandet mellan redovisning och beskattning. Rekommendationen anger vilka undantag och tillägg som ska göras från IFRS. Skillnaden mellan koncernens och moderbolagets redovisningsprinciper framgår nedan.

Dotterföretag

Andelar i dotterföretag redovisas i moderbolaget enligt anskaffningsvärdemetoden. Redovisning av transaktionskostnader direkt hänförliga till förvärv av dotterbolag skiljer sig mot koncernens redovisning av densamma. I anskaffningsvärdet i moderbolaget inräknas kostnader som är direkt hänförliga till förvärvet. Som intäkt redovisas endast erhållna utdelningar under förutsättning att dessa har intjänats efter förvärvet. Utdelningar som överstiger dessa intjänande vinstmedel betraktas som en återbetalning av investeringen och reducerar andelens redovisade värden.

Koncernbidrag och aktieägartillskott

Moderbolaget har från och med 2011 ändrat redovisningsprincip avseende lämnade och erhållna koncernbidrag till följd av ändringar i RFR 2. Moderbolagets jämförelsesiffror har ändrats till följd av att Rådet för finansiell rapportering har dragit tillbaka UFR 2 Koncernbidrag och aktieägartillskott. Redovisning av koncernbidrag sker för räkenskapsår som påbörjas den 1 januari 2011 eller senare i enlighet med RFR 2[IAS27] p2 samt RFR 2[IAS18]p3. Ändringen gäller retroaktivt. Tidigare redovisades dessa poster direkt i eget kapital, medan erhållna koncernbidrag nu skall redovisas i resultaträkningen som finansiell intäkt och lämnade koncernbidrag som investering i aktier i dotterbolag. Den ändrade redovisningen har påverkat moderbolagets aktier i dotterbolag för jämförelseåret 2010 positivt med 8 MSEK, se not 19). Ändringen har haft påverkan på bolagets eget kapital den 1 januari 2010 med 2 MSEK, se moderbolagets avstämning av eget kapital på sidan 51.

Utdelningar till moderbolagets aktieägare

Utdelning till moderbolagets aktieägare redovisas som skuld i koncernens finansiella rapporter i den period då utdelningen godkänns av moderbolagets aktieägare.

Materiella anläggningstillgångar

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

Finansiella instrument

Finansiella anläggningstillgångar värderas till anskaffningsvärde minus eventuell nedskrivning och finansiella omsättningstillgångar enligt lägsta värdets princip.

Uppställningsform för resultat- och balansräkning

Moderbolaget följer ÅRLs uppställningsform för resultat- och balansräkningen, vilket bland annat innebär en annan uppställningsform för eget kapital och att avsättningar redovisas som en egen huvudrubrik i balansräkningen.

Obeskattade reserver och uppskjuten skatt

Redovisning av obeskattade reserver i balansräkningen medför att redovisningen av uppskjuten skatt skiljer sig från koncernens redovisningsprinciper. God redovisningssed och skattelagstiftning i Sverige kräver att bolag redovisar vissa skillnader mellan beskattningsunderlaget och bokfört värde av skatt som en obeskattad reserv i balansräkningen i räkenskaperna för enskilda bolag. Ändringar i dessa reserver redovisas i resultaträkningen som en avsättning till eller en upplösning av obeskattade reserver.

NOT 3 FINANSIELL RISKHANTERING

En verksamhet kan vara utsatt för olika finansiella risker: marknadsrisk (valutarisk, ränterisk och prisrisk), kreditrisk och likviditetsrisk. Koncernens policy för att hantera dessa risker är att eftersträva att minimera potentiella ogynnsamma risker på koncernens finansiella resultat. Riskhanteringen sköts såväl centralt som decentraliserat i de rörelsedrivande dotterföretagen enligt de policies och riktlinjer som finns.

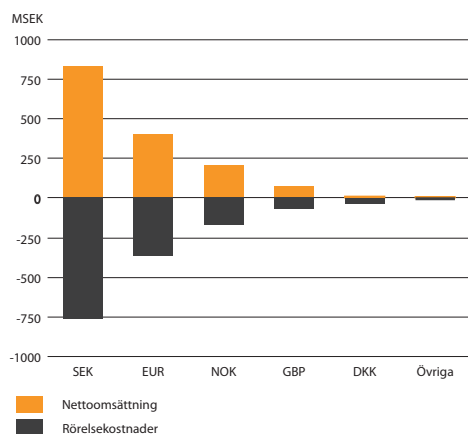
Marknadsrisk

Valutarisk

Acando har under 2011, förutom i Sverige, haft verksamhet i Tyskland, Norge, Finland, Storbritannien och Danmark. Den främsta valutaexponeringen avser euro och norska kronor. Valutarisk kan delas in i omräkningsrisk respektive transaktionsrisk. Med omräkningsrisk avses risken för att värdet i svenska kronor avseende nettoinvesteringar i utländska valutor fluktuerar på grund av förändringar i valutakurserna. Med transaktionsrisk avses påverkan på nettoresultatet och kassaflöden till följd av att värdet på operativa flöden i utländska valutor ändras vid förändringar i växelkurserna. Valutaexponeringen som uppstår från nettotillgångar i koncernens utlandsverksamheter valutasäkras ej.

Den verksamhet som bedrivs är i huvudsak lokal, det vill säga intäkter och kostnader uppkommer i samma valuta. Den begränsade valutaexponeringen gör att Acando för närvarande inte utnyttjar några derivatinstrument för att täcka risker avseende valutakursförändringar.

Nettoomsättning och rörelsekostnader per valuta 2011



Om den svenska kronan hade försvagats/förstärkts med 10 procent i förhållande till euro med alla andra variabler konstanta, skulle rörelseresultatet 2011 ha varit cirka 3 MSEK högre/lägre i de utländska koncernföretagen.

Om den svenska kronan hade försvagats/förstärkts med 10 procent i förhållande till norska kronan (NOK) med alla andra variabler konstanta, skulle rörelseresultatet 2011 ha varit cirka 3 MSEK högre/lägre.

Om samtliga valutor skulle ha varit 10 procent högre/lägre skulle koncernens rörelseresultat för 2011 på grund av exponeringen i de enskilda koncernföretagens rörelseresultat ha varit cirka 7 MSEK högre/lägre.

Känslighetsanalys av eget kapital i koncernen per valuta

Valuta, MSEK	Eget kapital		Effekt vid valuta-förändring, +/-10%	
	2011	2010	2011	2010
SEK	711,6	728,3	-	-
EUR	34,0	47,8	3,4	4,8
NOK	10,3	28,0	1,0	2,8
GBP	4,4	0,1	0,4	0,0
DKK	-6,5	-20,1	-0,7	-2,0

Prisrisk

Koncernen är inte exponerad för någon prisrisk.

Ränterisk avseende kassaflöden och verkliga värden

Koncernens likvida medel utgörs av räntebärande tillgångar. Förändringar i det allmänna ränteläget på marknaden har sålunda bäring på koncernens ränteintäkter. Räntebärande tillgångar är placerade hos större affärsbanker med god kreditkvalitet.

Koncernen har ingen räntebärande bankupplåning per 31 december 2011. Räntebärande skulder utgörs främst av pensionsskulder.

Kreditrisk

Kreditrisken är risken att en part i en transaktion med ett finansiellt instrument inte kan fullgöra sitt åtagande. Kreditrisk uppstår genom likvida medel, övriga tillgodohavanden hos banker och finansinstitut samt kreditexponering gentemot koncernens kunder.

Den allra största delen av Acandos uppdrag faktureras på löpande räkning innebärande att nedlagd tid faktureras månadsvis. För alla nya kunder görs en kreditprövning baserat på information från ratinginstitut. Storleken på respektive kunds kreditrisk bedöms individuellt. Historiskt sett har konstaterade kundförluster varit låga. De 10 största kunderna står för cirka 35 (33) procent av omsättningen i koncernen och utgörs av stora och solida företag. Den maximala exponeringen för kreditrisker avseende finansiella tillgångar motsvaras av redovisat värde för varje kategori, se not 25. Utestående kundfordringars förfalloprofil framgår av not 21.

Likviditetsrisk

Kassaflödesprognoser upprättas av koncernens rörelsedrivande företag och aggregeras av den gemensamma koncernfunktionen. Prognoserna följs löpande upp för att säkerställa att koncernen har tillräckligt med kassamedel för att möta behovet i verksamheten. För att underlätta likviditetsplanering och likviditetsstyrning har koncernen kreditfaciliteter (checkräkningskrediter) samt en cashpool.

Överskottslikviditeten i koncernens rörelsedrivande företag, överstigande den del som krävs för att hantera rörelsekapitalbehovet, bedöms löpande av den gemensamma koncernfunktionen avseende om och hur denna överlikviditet skall placeras i enlighet med den placeringspolicy som fastställts av styrelsen. Samtliga likvida medel är placerade i stora affärsbanker med god kreditvärdighet.

För analys av koncernens finansiella skulder uppdelade efter den tid som på balansdagen återstår fram till den avtalsenliga förfallodagen, se not 25.

Kapitalstruktur

Koncernens mål avseende kapitalstrukturen, som utgörs av koncernens egna kapital, är att trygga koncernens förmåga att fortsätta sin verksamhet, så att den kan fortsätta att generera avkastning till aktieägarna och nytta för andra intressenter.

För att upprätthålla eller justera kapitalstrukturen kan Acando förändra den utdelning som betalas till aktieägarna, återbetala kapital till aktieägarna, utfärda nya aktier, återköpa aktier eller sälja tillgångar för att minska skulderna.

NOT 4

VIKTIGA UPPSKATTNINGAR OCH BEDÖMNINGAR VID TILLÄMPNING AV FÖRETAGETS REDOVISNINGSPRINCIPER

För att kunna upprätta redovisningen enligt god redovisningssed måste företagsledningen och styrelsen göra bedömningar och antaganden som påverkar redovisade intäkts- och kostnadsposter respektive tillgångs- och skuldposter samt övriga upplysningar. Uppskattningar och bedömningar utvärderas löpande och baseras på historisk erfarenhet och andra faktorer, inklusive förväntningar på framtida händelser som anses rimliga under rådande förhållanden. Faktiskt utfall kan skilja sig från gjorda bedömningar. De områden där uppskattningar och antaganden skulle kunna innebära betydande risk för justeringar i redovisade värden för tillgångar och skulder under kommande räkenskapsår är främst följande:

Prövning av nedskrivningsbehov för goodwill

Koncernledningen prövar regelbundet om nedskrivningsbehov föreligger för goodwill enligt de redovisningsprinciper som beskrivs under "Nedskrivning av icke-finansiella tillgångar". Återvinningsvärden för kassagenererande enheter har fastställts genom beräkning av nyttjandevärde. De antaganden och bedömningar som görs gällande förväntade kassaflöden och diskonteringsränta i form av vägld genomsnittlig kapitalkostnad samt känslighetsanalys finns beskrivna i not 15. Prognoser för framtida kassaflöden baseras på bästa möjliga bedömningar av framtida intäkter och rörelsekostnader.

Värdering av uppskjutna skattefordringar

Uppskjutna skattefordringar avseende underskottsavdrag eller andra framtida skattemässiga avdrag redovisas i den utsträckning det bedöms sannolikt att avdraget kan avräknas mot överskott vid framtida beskattning.

Redovisade värden för uppskjutna skattefordringar för respektive balansdag framgår av not 18.

Kundfordringar

Kundfordringar redovisas netto efter reservering för osäkra kundfordringar. Nettovärdet speglar de belopp som förväntas kunna erhållas baserat på omständigheter som är kända på balansdagen. Ändrade förhållanden, till exempel att uteblivna betalningar ökar i omfattning eller att förändringar inträffar i en betydande kunds ekonomiska ställning, kan medföra avvikelser i värderingen.

Intäktsredovisning av fastprisprojekt

Koncernens intäkter är olika typer av konsult- och drifttjänster samt försäljning av licenser. Intäkterna redovisas i den period då de har intjänats. Intäkter hänförliga till fastprisprojekt resultatavräknas i takt med färdigställandegraden i enlighet med principen för successiv vinstavräkning. Enligt denna metod redovisas intäkter, kostnader och resultat i den period under vilket arbetet utförts. Beräkningen av hur stor del som skall vinstavräknas baseras på nedlagd tid i förhållande till beräknad total tid.

Twister

Som ett led i den normala affärsverksamheten kan Acando vara inblandad i tvister. Tvister kan visa sig kostsamma och tidskrävande och kan störa den normala affärsverksamheten. För närvarande bedöms inga tvister vara av väsentlig betydelse.

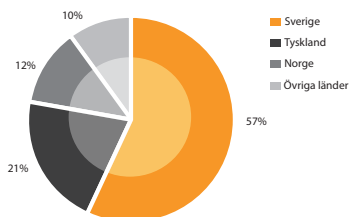
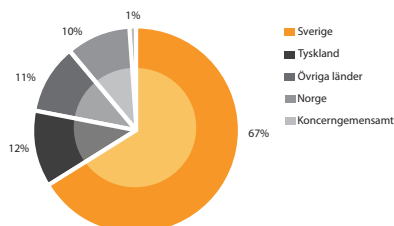
NOT 5 SEGMENTSINFORMATION

Segmentsinformationen tar sin utgångspunkt i hur Acandos verksamhet styrs och hur informationen presenteras för företagets högsta verkställande beslutsfattare som underlag för strategiska beslut. Koncernen bedriver konsultverksamhet på flera geografiska marknader och rapporteringen sammanfaller med de geografiska områdena Sverige, Tyskland, Norge och Övriga länder.

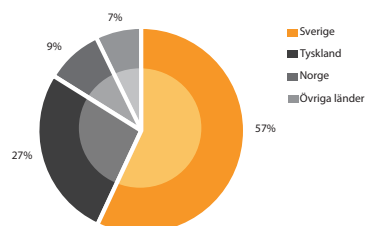
I resultatet för varje segment ingår de rörelseintäkter och rörelsekostnader som anses vara hänförliga till den operativa verksamheten. Bland rörelsekostnaderna ingår avskrivningar på immateriella och materiella anläggningstillgångar som anses hänförliga till respektive segment. De tillgångar som ingår i respektive segment innefattar immateriella och materiella anläggningstillgångar hänförliga till segmentet och samtliga omsättningstillgångar utom aktuella skattefordringar. När intäkterna har fördelats geografiskt har detta gjorts med utgångspunkt i vilket land fakturering skett. Finansnettot fördelas ej per segment i den interna rapporteringen, varför denna upplysning inte lämnas. Interna köp och försäljning av tjänster sker till marknadspris.

TSEK	Sverige		Tyskland		Norge		Övriga länder		Övrigt och koncernposter		Totalt	
	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010
Intäkter från externa kunder	861 188	824 348	317 214	319 686	185 351	159 874	159 803	158 270	-	-	1 523 556	1 462 178
Intäkter från andra segment	4 224	4 077	368	1 364	30	153	6 920	11 334	-11 542	-16 928	-	-
Total nettoomsättning	865 412	828 425	317 582	321 050	185 381	160 027	166 724	169 604	-11 542	-16 928	1 523 556	1 462 178
Rörelseresultat i segment	87 886	64 462	15 030	18 510	12 527	4 368	-10 494	1 773	719	-595	105 668	88 518
Finansiella intäkter											3 347	1 878
Finansiella kostnader											-1 636	-2 458
Resultat efter finansiella poster											107 379	87 938
Skatt på årets resultat											-38 169	-26 061
Årets resultat											69 210	61 877
Tillgångar	545 645	526 306	254 958	240 469	151 573	150 530	66 950	78 580	-4	-	1 019 122	995 885
Anläggningstillgångar ¹⁾	273 129	278 107	117 973	117 430	86 172	85 974	10 004	22 082	-	-	487 278	503 593
varav goodwill (not 15)	239 896	239 896	114 100	114 100	83 430	83 430	20 117	31 810	-	-	457 543	469 236
Skulder	175 522	166 622	75 818	55 071	34 689	33 796	30 191	29 474	-24	-88	316 196	284 875
Investeringar anläggningstillg.	11 444	11 444	1 494	1 494	2 046	2 046	1 216	1 216	-	-	16 200	16 200
varav immateriella tillgångar	328	1 052	376	63	490	1 026	-	-	-	-	1 194	2 141
varav materiella tillgångar	4 985	10 392	1 941	1 431	1 662	1 020	268	1 216	-	-	8 856	14 059
Avskrivningar	-8 742	-8 094	-1 752	-1 899	-1 778	-1 530	-1 533	-1 696	-	-	-13 805	-13 219
Nedskrivningar tillgångar	-	-	-	-	-	-	-11 798	-	-	-	-11 798	-
Medelantal anställda	590	616	279	270	97	94	75	95	-	-	1 040	1 075

¹⁾ Finansiella tillgångar fördelas ej per segment. Se avstämning nedan.

Omsättning per segment 2011

Bidrag till koncernens rörelseresultat per segment 2011*


* Exklusive avyttrade Danmark som bidrog negativt med -25 MSEK eller -23% till koncernens resultat

Medelantalet anställda per segment


Koncernjusteringar hänförliga till nettoomsättningen utgörs, förutom av intäkter från andra segment, av vissa operativa koncerninterna intäkter inom respektive segment. Försäljning mellan segment sker på marknadsmässiga villkor.

Koncernjusteringar hänförliga till rörelseresultatet utgörs av kostnader som ej har belastat det operativa resultatet. Koncernjusteringar hänförliga till tillgångar utgörs, förutom av interna koncernmellanhavanden, av vissa koncernjusteringar, däribland aktivering av uppskjutna skattefordringar. Investeringar i anläggningstillgångar avser goodwill, övriga immateriella tillgångar samt materiella anläggningstillgångar.

Segmentets tillgångar i tabellen ovan är allokerade utifrån respektive geografisk enhets tillgångar inklusive tillhörande koncernmässig goodwill. Tillgångar hos segment för vilka information ska lämnas stäms av mot summa tillgångar enligt följande:

	2011	2010
Tillgångar hos segment för vilka information ska lämnas, enligt tabell ovan	1 019 126	995 885
Ofördelat:		
Uppskjutna skattefordringar	70 806	95 292
Finansiella anläggningstillgångar	4 259	5 450
Aktuell skatt	4 728	3 719
Övriga ofördelade tillgångar	109	135
Summa tillgångar i balansräkningen	1 099 028	1 100 481

Skulder hos segment för vilka information ska lämnas stäms av mot summa skulder enligt följande:

	2011	2010
Skulder hos segment för vilka information ska lämnas, enligt tabell ovan	316 220	284 963
Övrigt och koncernposter	-24	-88
Ofördelat:		
Uppskjutna skatteskulder	1 996	1 673
Aktuell skatteskuld	6 715	7 141
Upplåning/Pensionsskuld	16 757	15 985
Avsättningar	3 548	6 631
Summa skulder i balansräkningen	345 212	316 305

Moderbolaget

Moderbolagets nettoomsättning uppgår till 55 499 TSEK (58 529). Moderbolagets intäkter från dotterföretagen har uppgått till 100 % (100). Moderbolagets kostnader från dotterföretagen har uppgått till 4 % (6).

NOT 6 ÖVRIGA RÖRELSEINTÄKTER

Bland övriga intäkter redovisas intäkter som kommer från aktiviteter utanför den normala verksamheten. Här ingår dels intäkter av återkommande karaktär som hyresintäkter, dels intäkter av mer tillfällig karaktär som vinster vid försäljning av anläggningstillgångar.

TSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2011	2010	2011	2010
Hyresintäkter	20	86	-	-
Vinst vid försäljning av anläggningstillgångar	52	74	-	-
Övriga poster	2 417	1 944	-	18
TOTALT	2 489	2 104	-	18

NOT 7 HYRESÅTAGANDE OCH STÖRRE LEASINGÅTAGANDEN

Framtida betalningsåtaganden i koncernen för ej uppsägningsbara operationella leasingkontrakt fördelar sig enligt följande:

TSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2011	2010	2011	2010
Inom 1 år	32 358	25 778	7 883	12 210
Mellan 2–5 år	61 521	59 142	19 883	33 124
Senare än 5 år	-	434	-	2 601
Summa betalningsåtaganden	93 878	85 354	27 766	47 935

Acando har operationell leasing. Leasingkostnader avser främst lokalhyra. Moderbolaget tecknar huvudsakligen de leasingavtal som nyttjas av flertalet koncernföretag och fakturerar i sin tur vidare dessa kostnader till de koncernföretag som berörs.

TSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2011	2010	2011	2010
Årets kostnad avseende operationell leasing av tillgångar uppgår till:	33 823	46 270	12 023	12 023
Varav lokalhyra	24 157	35 920	11 952	11 952

NOT 8 REVISIONSARVODE

TSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2011	2010	2011	2010
PricewaterhouseCoopers				
Revisionsuppdraget	1 209	1 063	750	805
Revisionsverksamhet	238	27	148	27
Skatterådgivning	32	111	10	82
Övriga tjänster	142	497	142	-
Totalt PricewaterhouseCoopers	1 621	1 698	1 050	914
Ernst & Young				
Revisionsuppdraget	62	160	-	-
Revisionsverksamhet	17	-	-	-
Skatterådgivning	183	60	183	60
Övriga tjänster	153	306	153	-
Totalt Ernst & Young	415	526	336	60
BDO				
Revisionsuppdraget	107	113	-	-
Revisionsverksamhet	25	-	-	-
Övriga tjänster	-	29	-	-
Totalt BDO	132	142	-	-
Övriga byråer				
Revisionsuppdraget	94	100	-	-
Totalt Övriga byråer	94	100	-	-
TOTALT	2 262	2 466	1 386	974

Under perioden utförde PwC utöver sina revisionsuppdrag vissa revisionsrelaterade uppdrag, skatterelaterade och övriga konsulttjänster för bolaget. De revisionsrelaterade uppdrag som utfördes under perioden avsåg bland annat granskning av kvartalsrapporter, granskning av fusioner i dotterbolag med tillhörande revisionsintyg. Skattekonsulttjänsterna inkluderade allmänna skattefrågor. Övriga konsulttjänster avsåg bland annat rådgivning angående redovisning, tjänster i samband med avyttring av danska verksamheten samt bedömningar av internkontroll.

Revisions revisionsarvoden till övriga revisorer avser huvudsakligen legal revision för mindre bolag.

Skattekonsulttjänsterna från Ernst & Young avsåg biträde med koncernbolagens deklarerationer, skattekonsultationer i samband med omstruktureringar i dotterbolag samt skattekonsultationer avseende internationell beskattning. Övriga tjänster från Ernst & Young avsåg konsultationer i samband med avyttringen av den danska verksamheten.

Revisionsarvoden till övriga revisorer avser huvudsakligen legal revision för mindre bolag.

NOT 9 ANSTÄLLDA OCH PERSONALKOSTNADER
Medelantal anställda

TSEK	2011 Totalt	Varav Kvinnor	2010 Totalt	Varav Kvinnor
Moderbolaget	1	-	1	-
Koncernföretag				
Sverige	590	177	616	176
Tyskland	279	42	270	37
Norge	97	14	94	14
Övriga länder	73	17	94	19
KONCERNEN TOTALT	1 040	250	1 075	246

På bokslutsdagen fanns 1 031 (1 060) årsanställda i koncernen.

Löner, andra ersättningar och sociala avgifter

TSEK	2011		2010	
	Löner och andra ersättningar	Sociala kostnader (varav pension)	Löner och andra ersättningar	Sociala kostnader (varav pension)
Moderbolaget*	4 358	2 157	4 377	2 371
		(881)		(899)
Koncernföretag				
Sverige	341 655	160 089	346 412	167 284
		(42 208)		(44 904)
Tyskland	171 745	28 629	171 715	27 927
		(2 150)		(2 147)
Norge	90 149	17 467	92 748	5 176
		(1 669)		(3 755)
Övriga länder	49 363	8 209	70 812	9 545
		(5 545)		(6 887)
KONCERNEN TOTALT	657 271	216 551	686 064	212 303
		(52 453)		(58 592)

* I löner och ersättningar ingår styrelsearvoden som rubricerats som Övriga externa kostnader i resultaträkningen.

Löner och andra ersättningar fördelade per land och mellan styrelseledamöter med flera och övriga anställda

	2011		2010	
	Styrelse och VD (varav tantiem o dyl)	Övriga anställda	Styrelse och VD (varav tantiem o dyl)	Övriga anställda
TSEK				
Moderbolaget	4 358	-	4 377	-
	(-)		(-)	
Koncernföretag				
Sverige	-	341 655	-	346 412
	(-)		-	
Tyskland	8 709	163 037	5 576	166 139
	(2 737)		(3 403)	
Norge	1 891	88 258	1 808	90 940
	(415)		(298)	
Övriga länder	3 234	46 129	4 279	66 533
	(1 277)		(1 093)	
Summa koncernföretag	13 835	639 078	11 663	670 024
	(4 429)		(4 794)	
KONCERNEN TOTALT	18 193	639 078	16 040	670 024
	(4 429)		(4 794)	

Ersättningar till ledande befattningshavare

Till styrelsens ordförande och ledamöter utgår arvode enligt årsstämmans beslut. Arvode utgår för utskottsarbete.

Ersättningar till verkställande direktören och andra ledande befattningshavare utgörs av fast lön, rörlig lön samt pension.

Ersättningen fastställs av styrelsen efter beredning av kompensationsutskottet, vars arbete beskrivs i Bolagsstyrningsrapport 2011.

Till koncernens ledande befattningshavare har under 2011 räknats Carl-Magnus Månsson, Lotta Jarleryd, Christer Norrman, Michael Mörchen, Guido Ahle, Aasmund Frøseth, Ferhat Kaya, Phil Jacklin, John Karnblad, Dennis Birgersson (t.o.m. 1 juli 2011) samt Olof Hedin (t.o.m. 1 juli 2011). Koncernledningens sammansättning från och med 1 januari 2012 framgår på sidan 30.

För verkställande direktören utgör den rörliga lönen maximalt 100 procent av den fasta lönen och är resultatorienterad. För övriga ledande befattningshavare utgör den rörliga lönen maximalt 50–100 procent av den fasta lönen och beräknas efter samma grundläggande principer som för den verkställande direktören.

Pensioner

Pensionspremie med avdrag för sjukförsäkring för verkställande direktör skall uppgå till 35 procent av den pensionsgrundande fasta lönen.

Verkställande direktören har vidare möjlighet att låta sin rörliga lön inbetalas till pensionsförsäkringen. För övriga ledande befattningshavare skall pensionspremie med avdrag för sjukförsäkring uppgå till maximalt 30 procent av den pensionsgrundande fasta lönen. Pensionsåldern i koncernen är generellt 65 år.

Avgångsvederlag

Om verkställande direktören säger upp sig eller blir uppsagd gäller en uppsägningstid om 6 månader.

Om Acando säger upp verkställande direktören utgår avgångsvederlag med ersättning om 12 månadslöner med avräkning för eventuell inkomst från annan tjänst.

Övriga ledande befattningshavare har uppsägningstider om 8–12 månader om de blir uppsagda av företaget, 5–12 månader om de själva säger upp sig.

För övriga ledande befattningshavare utgår inte något avgångsvederlag.

Riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare

Bolaget skall erbjuda konkurrenskraftiga och marknadsmässiga villkor som gör att bolaget kan rekrytera och behålla ledande befattningshavare. Ersättning innefattar kontant lön, långsiktigt incitamentsprogram och pensionsavsättning. Den kontanta lönen skall bestå av en fast och en rörlig del. Ambitionen skall vara att fast lön plus 40 % av den maximalt möjliga rörliga lönen skall utgöra en marknadsmässig kontant lön som erhålles då koncernens kvantitativa resultatmål, fastställda av styrelsen, uppnås.

Följande riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare fastställdes av årsstämman den 5 maj 2011;

- Den fasta lönen revideras årligen.
- Den rörliga lönen, som regleras årligen, skall vara kopplad till koncernens resultat samt försedd med en maxgräns ej överstigande 100 % av den fasta lönen.
- Möjlighet till deltagande i långsiktiga incitamentsprogram skall ges i enlighet med beslut på bolagets årsstämmor.
- Pensioner skall alltid vara premiebaserade för att skapa förutsägbarhet. För vd utgör premien 35 % av den fasta lönen och för övriga i koncernledningen högst 30 %. Pensionsålder inträder generellt vid 65 år.
- Avgångsvederlag och uppsägningslön för ledande befattningshavare kan sammantaget, vid uppsägning ifrån bolagets sida, ge rätt till bibehållen lön under maximalt 18 månader med avräkning för eventuell inkomst från annan tjänst eller näringsverksamhet under de sista 12 månaderna. För vd gäller en uppsägningstid om sex månader. Om bolaget säger upp vd gäller en uppsägningstid om sex månader samt att ett avgångsvederlag utgår om 12 månadslöner med avräkning för eventuell inkomst från annan tjänst eller näringsverksamhet under de sista 12 månaderna. Vd har rätt att säga upp sin anställning på villkor som om bolaget sagt upp anställningen i det fall att någon enskild aktieägare eller en grupp av aktieägare i formellt samarbete uppnår mer än 50 procent rösträtt i bolaget.

Riktlinjerna gäller för anställningsavtal som ingås efter årsstämman 2011 samt för eventuella ändringar i existerande villkor. Avsteg från ovanstående riktlinjer skall kunna göras om styrelsen i enskilda fall bedömer att det finns särskilda skäl härför. Inga avsteg har gjorts under 2011.

I koncernen har inga närståenderelationer av betydelse identifierats.

Ersättningar till moderbolagets styrelse, vd och andra ledande befattningshavare

Ersättningar och övriga förmåner under 2011

TSEK	Styrelse- arvoden/ Grundlön	Rörlig ersättning	Övriga förmåner	Pensions- kostnader	Finansiella instrument *	Summa
Ulf J Johansson, styrelseordförande**	563	-	-	-	-	563
Anders Skarin, styrelseledamot**	263	-	-	-	-	263
Alf Svedulf, styrelseledamot	200	-	-	-	-	200
Birgitta Klasén, styrelseledamot**	263	-	-	-	-	263
Magnus Groth, styrelseledamot	200	-	-	-	-	200
Susanne Lithander, styrelseledamot**	263	-	-	-	-	263
Carl-Magnus Månsson, vd	2 608	-	71	880	684	4 243
Andra ledande befattningshavare (11 personer)	15 745	5 542	838	3 023	1 037	26 186
TOTALT	20 103	5 542	909	3 903	1 721	32 179

* Avser kostnader för aktierelaterad ersättning och redovisas i enlighet med IFRS 2, se not 2 och rubriken "Aktiesparprogram" på sidan 65.

** Exklusive ett belopp som motsvarar lagstadgade sociala avgifter för den del av arvodet som fakturerats via ett aktiebolag.

Ersättningar och övriga förmåner under 2010

TSEK	Styrelse- arvoden/ Grundlön	Rörlig ersättning	Övriga förmåner	Pensions- kostnader	Finansiella instrument *	Summa
Ulf J Johansson, styrelseordförande	538	-	-	-	-	538
Anders Skarin, styrelseledamot	238	-	-	-	-	238
Alf Svedulf, styrelseledamot	200	-	-	-	-	200
Birgitta Klasén, styrelseledamot	238	-	-	-	-	238
Magnus Groth, styrelseledamot	200	-	-	-	-	200
Susanne Lithander, styrelseledamot**	170	-	-	-	-	170
Åsa Landén Ericsson, styrelseledamot***	33	-	-	-	-	33
Carl-Magnus Månsson, vd	2 520	-	82	899	164	3 665
Andra ledande befattningshavare (7 personer)	9 071	4 577	91	1 563	763	16 065
TOTALT	13 208	4 577	173	2 462	927	21 347

* Avser kostnader för aktierelaterad ersättning och redovisas i enlighet med IFRS 2, se not 2 och rubriken "Aktiesparprogram" på sidan 65.

** Susanne Lithander tillträdde som styrelseledamot vid årsstämman 2010.

*** Åsa Landén Ericsson avgick som styrelseledamot 1 mars 2010.

Styrelsen består av 4 (4) män och 2 (2) kvinnor, de 2 arbetstagarrepresentanterna erhåller inget arvode. Andra ledande befattningshavare har under 2011 bestått av 10 (6) män och 1 (1) kvinna.

Styrelseledamöter som uppfyller vissa förutsättningar fakturerar beloppet för styrelse- och kommittéarvode. Styrelseledamoten får då lägga till ett belopp avseende sociala avgifter på sin faktura. De sociala avgifter som då ingår i det fakturerade beloppet är inte högre än de arbetsgivaravgifter bolaget annars skulle ha betalt. Hela arvodet, det vill säga kontantdelen av styrelsearvodet och kommittéarvodet, inklusive sociala avgifter, utgör då fakturerat styrelsearvode.

Aktiesparprogram

Vid årsskiftet 2011/2012 fanns tre utestående aktiesparprogram;

- Aktiesparprogram 2009/2012 beslutat på årsstämma i april 2009
- Aktiesparprogram 2010/2013 beslutat på årsstämma i maj 2010
- Aktiesparprogram 2011/2014 beslutat på årsstämma i maj 2011

Styrelsens huvudsakliga mål med programmen är att öka möjligheterna att behålla och rekrytera nyckelmedarbetare samt att skapa ett personligt långsiktigt ägarengagemang hos deltagarna i programmen vilka förväntas stimulera till ett ökat intresse för verksamheten och resultatet, höja motivationen samt öka samhörighetskänslan med företaget.

Aktiesparprogrammen föranleder kostnader i enlighet med IFRS 2. Årets kostnad uppgick till 3,4 MSEK (3,6).

Villkor för aktiesparprogram 2009/2012 riktat till nyckelpersoner

Programmet tecknades av 46 ledande befattningshavare och andra nyckelpersoner i Acando huvudsakligen verksamma i Sverige. Deltagarna kommer att efter en kvalifikationsperiod om knappt tre år samt förutsatt en egen investering i Acandoaktier, ges möjlighet att vederlagsfritt erhålla tilldelning av ytterligare Acandoaktier, vars antal är beroende av dels antalet Acandoaktier i egen investering, dels av om särskilda prestationskrav uppfyllts.

Deltagande i Programmet förutsätter att deltagaren under perioden 4 maj 2009–12 juni 2009 förvärvade och inom ramen för programmet band upp aktier av serie B i Acando ("Sparaktier"). Styrelsen hade dock rätt att i vissa fall medge att aktier av serie B i Acando förvärvade av deltagaren tidigare än under denna period kvalificerar såsom Sparaktier, under förutsättning att de binds upp inom ramen för programmet och att de ej ingår i annat options- eller aktiesparprogram eller liknande program. Dessutom kan som Sparaktie inräknas en, genom betalning tecknad, aktie som tilldelats genom lösen av personaloptionsprogrammet 2006/2009. För varje förvärvad Sparaktie har deltagaren rätt att av Acando eller av annat företag inom Acandokoncernen eller från extern part vederlagsfritt, efter utgången av en kvalifikationsperiod om knappt tre år, erhålla tilldelning av en aktie av serie B i Acando ("Matchningsaktie"). Beroende på uppfyllelse av särskilda prestationskrav, har deltagaren rätt att för varje förvärvad Sparaktie vederlagsfritt erhålla tilldelning av ytterligare högst tre aktier av serie B i Acando ("Prestationsaktie I", "Prestationsaktie II" och "Prestationsaktie III").

Tilldelning av Matchningsaktier och Prestationsaktier enligt Programmet kommer att kunna ske inom en period av 10 handelsdagar räknat från dagen efter Acandos offentliggörande av kvartalsrapporten för första kvartalet 2012. En förutsättning för att deltagaren skall ha rätt att erhålla Matchningsaktier och Prestationsaktier, är att deltagaren fortsätter att vara anställd i Acandokoncernen under hela kvalifikationsperioden samt att deltagaren, under denna period, har behållit alla de Sparaktier som bundits upp inom ramen för Programmet. För erhållande av Prestationsaktier krävs därutöver att vissa prestationskrav är uppfyllda. Programmet skall omfatta högst 250 000 Matchningsaktier och högst 750 000 Prestationsaktier, varav högst 250 000 skall utgöras av envar av Prestationsaktie I, Prestationsaktie II respektive Prestationsaktie III, motsvarande sammanlagt högst

1 000 000 aktier av serie B i Acando. Innan tilldelning av Prestationsaktier sker skall styrelsen pröva om tilldelningen är rimlig i förhållande till Acandos finansiella resultat, ställning och utveckling jämfört med konkurrenter och andra faktorer. Deltagarens maximala bruttovinst per Matchnings- och Prestationsaktie skall därvid vara begränsad till fyra gånger aktiekursen för aktien av serie B i Acando vid tidpunkten för kvalifikationsperiodens början, varför antalet Prestationsaktier som tilldelas deltagaren kan komma att minskas proportionellt för att åstadkomma nämnda begränsning.

Prestationskrav

Erhållande av Matchningsaktier är, utöver de krav som nämns ovan, inte avhängigt några prestationskrav.

Erhållande av Prestationsaktier är, utöver de krav som nämns ovan, avhängigt uppfyllelse av särskilda prestationskrav kopplade till Acandos vinst per aktie före skatt men efter minoritetsintressen och efter utspädning ("EPS") under räkenskapsåren 2009-2011. Det exakta antalet beräknas som en linjär interpolation mellan brytpunkterna i nedanstående tabell. EPS 2007 (1,33 SEK) har utgjort referens för bestämmande av prestationskraven i tabellen.

	Ingen tilldelning	25% tilldelning	75% tilldelning	100% tilldelning
Prestationsaktie I, EPS 2009	<1,61 SEK	1,61 SEK	1,76 SEK	>= 2,02 SEK
Prestationsaktie II, EPS 2010	<1,85 SEK	1,85 SEK	2,02 SEK	>= 2,32 SEK
Prestationsaktie III, EPS 2011	<2,13 SEK	2,13 SEK	2,32 SEK	>= 2,67 SEK

Max antal matchnings- och prestationsaktier

	2011	2010
Antal vid årets ingång	396 922	730 383
Annullerade/utnyttjade under året*	-225 461	-333 461
Antal vid årets utgång	171 461	396 922

* Avser matchnings- och prestationsaktier hänförliga till dels deltagare som har avslutat sin anställning, dels faktisk måluppfyllnad.

Beräkning av marknadsvärde

Vid beräkning av marknadsvärdet (optionsvärdet) för aktiesparprogrammet, har Acando använt sig allmänt vedertagna värderingsprinciper. Marknadsvärdet uppgick vid tilldelningstillfället till 11,20 SEK per aktie. Marknadsvärdet har beräknats under beaktande av genomsnittskursen (12,85 SEK) vid tilldelningstillfället och framtida utdelningar.

Villkor för aktiesparprogram 2010/2013 riktat till nyckelpersoner

Programmet tecknades av 29 ledande befattningshavare och andra nyckelpersoner i Acando huvudsakligen verksamma i Sverige. Deltagarna kommer att efter en kvalifikationsperiod om knappt tre år samt förutsatt en egen investering i Acandoaktier, ges möjlighet att vederlagsfritt erhålla tilldelning av ytterligare Acandoaktier, vars antal är beroende av dels antalet Acandoaktier i egen investering, dels av om särskilda prestationskrav uppfyllts.

Deltagande i programmet förutsätter att deltagaren under perioden 11 maj 2010–18 juni 2010 förvärvade och inom ramen för programmet band upp aktier av serie B i Acando ("Sparaktier"). Styrelsen hade dock rätt

att i vissa fall medge att aktier av serie B i Acando förvärvade av deltagaren tidigare än under denna period kvalificerar såsom Sparaktier, under förutsättning att de binds upp inom ramen för programmet och att de ej ingår i annat options- eller aktiesparprogram eller liknande program. Dessutom kan som Sparaktie inräknas en, genom betalning tecknad, aktie som tilldelats genom lösen av personaloptionsprogrammet 2006/2009.

Programmet omfattar högst 1.000.000 Prestationsaktier, varav högst 333.333 skall utgöras av envar av Prestationsaktier 2010, Prestationsaktier 2011 respektive Prestationsaktier 2012, av serie B i Acando.

Tilldelning av prestationsaktier enligt programmet kommer att kunna ske inom en period av 10 handelsdagar räknat från dagen efter Acandos offentliggörande av kvartalsrapporten för första kvartalet 2013. En förutsättning för att deltagaren skall ha rätt att erhålla Prestationsaktier, är att deltagaren fortsätter att vara anställd i Acandokoncernen under hela kvalifikationsperioden samt att deltagaren, under denna period, har behållit alla de Sparaktier som bundits upp inom ramen för Programmet. Den anställde skall därvid kunna uppvisa avräkningsnota för varje Sparaktie, utvisande att förvärv av Sparaktien skett under perioden 11 maj 2010 – 18 juni 2010, eller dessförinnan i enlighet med av styrelsen lämnat medgivande enligt ovan, samt att den anställde fortfarande äger den aktuella Sparaktien. För erhållande av Prestationsaktier krävs därutöver att vissa prestationskrav är uppfyllda.

Prestationskrav

Erhållande av Prestationsaktier är, utöver de krav som nämns ovan, avhängigt uppfyllelse av särskilda prestationskrav kopplade till Acandokoncernens vinst per aktie före skatt men efter minoritetsintressen och efter utspädning ("EPS") under räkenskapsåren 2010-2012. Det exakta antalet beräknas som en linjär interpolation mellan brytpunkterna i nedanstående tabell. Acandos övergripande finansiella mål som är att öka vinsten per aktie med minst 15 procent per år, har utgjort referens för bestämmande av prestationskraven i tabellen.

	Ingen tilldelning	25% tilldelning	75% tilldelning	100% tilldelning
Prestationsaktie I, EPS 2010	<1,53 SEK	1,53 SEK	1,67 SEK	\geq 1,92 SEK
Prestationsaktie II, EPS 2011	<1,99 SEK	1,99 SEK	2,17 SEK	\geq 2,50 SEK
Prestationsaktie III, EPS 2012	<2,45 SEK	2,45 SEK	2,67 SEK	\geq 3,07 SEK

Max antal prestationsaktier

	2011	2010
Antal vid årets ingång	955 000	955 000
Annulerade under året*	-144 000	-
Antal vid årets utgång	811 000	955 000

* Avser prestationsaktier hänförliga till deltagare som har avslutat sin anställning.

I det fall mål måluppfyllelsen avseende EPS är 100 procent för år 2012, skall 100 procent av Prestationsaktierna tilldelas deltagaren, det vill säga maximal tilldelning ska ske för samtliga år i programmet (2010-2012) oavsett tidigare års EPS-utfall.

Långsiktigt ägande – minimiinnehav för kvalificering till framtida program

I syfte att säkerställa ett långsiktigt ägande införs i Acando ett minimiinnehav för att kvalificeras för deltagande i framtida program. Minimiannehavet är avsedd att successivt byggas upp genom, dels deltagande i 2010 års program, dels deltagande i framtida incitamentsprogram. Minimnivån definieras som den aggregerade volymen av tilldelade Sparaktier och Prestationsaktier, det vill säga det finns inget krav på ytterligare investering i aktier för deltagaren. Under perioden fram tills att minimivån har uppnåtts, har deltagaren inte rätt att avyttra Sparaktier eller Prestationsaktier.

Minimivån skall dock begränsas till högst;

- Kategori A – 200 procent av årlig baslön (fast ersättning)
- Kategori B – 150 procent av årlig baslön (fast ersättning)
- Kategori C – 100 procent av årlig baslön (fast ersättning)
- Kategori D – Inget krav på minimiinnehav

När minimiinnehavet har uppnåtts äger deltagaren rätt att avyttra överskjutande aktier.

Beräkning av marknadsvärde

Vid beräkning av marknadsvärdet (optionsvärdet) för aktiesparprogrammet, har Acando använt sig av allmänt vedertagna värderingsprinciper. Marknadsvärdet uppgick vid tilldelningspunkten till 11,30 SEK per aktie. Marknadsvärdet har beräknats under beaktande av genomsnittskursen (12,50 SEK) vid tilldelningstillfället och framtida utdelningar.

Villkor för aktiesparprogram 2011/2014 riktat till nyckelpersoner

Programmet tecknades av cirka 40 ledande befattningshavare och andra nyckelpersoner i Acando huvudsakligen verksamma i Sverige. Deltagarna kommer att efter en kvalifikationsperiod om knappt tre år samt förutsatt en egen investering i Acandoaktier, ges möjlighet att vederlagsfritt erhålla tilldelning av ytterligare Acandoaktier, vars antal är beroende av dels antalet Acandoaktier i egen investering, dels av om särskilda prestationskrav uppfyllts.

Deltagande i programmet förutsätter att deltagaren under perioden 12 maj 2011 - 17 juni 2011 förvärvade och inom ramen för programmet band upp aktier av serie B i Acando ("Sparaktier"). Styrelsen hade dock rätt att i vissa fall medge att aktier av serie B i Acando förvärvade av deltagaren tidigare än under denna period kvalificerar såsom Sparaktier, under förutsättning att de binds upp inom ramen för programmet och att de ej ingår i annat options- eller aktiesparprogram eller liknande program. Programmet omfattar högst 1.000.000 Prestationsaktier, varav högst 333.333 skall utgöras av envar av Prestationsaktier 2011, Prestationsaktier 2012 respektive Prestationsaktier 2013, av serie B i Acando.

Tilldelning av Prestationsaktier enligt Programmet kommer att kunna ske inom en period av 30 handelsdagar räknat från dagen efter Bolagets offentliggörande av kvartalsrapporten för andra kvartalet 2014. En förutsättning för att deltagaren skall ha rätt att erhålla Prestationsaktier, är att deltagaren fortsätter att vara anställd i

Acandokoncernen under hela kvalifikationsperioden samt att deltagaren, under denna period, har behållit alla de Sparaktier som bundits upp inom ramen för Programmet. Den anställde skall därvid kunna uppvisa avräkningsnota för varje Sparaktie, utvisande att förvärv av Sparaktien skett under perioden 12 maj 2011 – 17 juni 2011, eller dessförinnan i enlighet med av styrelsen lämnat medgivande enligt ovan, samt att den anställde fortfarande äger den aktuella Sparaktien. För erhållande av Prestationsaktier krävs därutöver att vissa prestationskrav är uppfyllda.

Prestationskrav

Erhållande av Prestationsaktier är, utöver de krav som nämns ovan, avhängigt uppfyllelse av särskilda prestationskrav kopplade till Acandokoncernens vinst per aktie före skatt men efter minoritetsintressen och efter utspädning ("EPS") under räkenskapsåren 2011-2013. Det exakta antalet beräknas som en linjär interpolation mellan brytpunkterna i nedanstående tabell. Acandos övergripande finansiella mål som är att öka vinsten per aktie med minst 15 procent per år, har utgjort referens för bestämmande av prestationskraven i tabellen.

	Ingen till- delning	25% till- delning	75% till- delning	100% till- delning
Prestationsaktie I, EPS 2011	<1,26 SEK	1,26 SEK	1,37 SEK	\geq 1,58 SEK
Prestationsaktie II, EPS 2012	<1,44 SEK	1,44 SEK	1,58 SEK	\geq 1,82 SEK
Prestationsaktie III, EPS 2013	<1,66 SEK	1,66 SEK	1,82 SEK	\geq 2,09 SEK

Max antal prestationsaktier

	2011
Tecknade under året	990 500
Annullerade under året	-330 164
Antal vid årets utgång	660 336

Beräkning av marknadsvärde

Vid beräkning av marknadsvärdet (optionsvärdet) för aktiesparprogrammet, har Acando använt sig allmänt vedertagna värderingsprinciper. Marknadsvärdet uppgick vid tilldelningspunkten till 14,60 SEK per aktie. Marknadsvärdet har beräknats under beaktande av genomsnittskursen (15,59 SEK) vid tilldelningstillfället reducerat med det diskonterade värdet av framtida beräknade utdelningar under aktiesparprogrammets löptid.

Åtagande för ålderspension och familjepension för tjänstemän i Sverige tryggas genom en försäkring i Alecta. Enligt ett uttalande från Rådet för finansiell rapportering Akutgrupp UFR 3, är detta en förmånsbestämd plan som omfattar flera arbetsgivare, men då det saknas en konsekvent och tillförlitlig metod för att fördela förpliktelser etc. på dess deltagare, så ska pensionsplanen enligt ITP redovisas som en avgiftsbestämd plan.

Årets avgifter för pensionsförsäkringar som är tecknade i Alecta uppgår till 2 699 TSEK (3 859). Vid utgången av 2011 uppgick Alectas överskott i form av den kollektiva konsolideringsnivån till 113 procent (146). Alectas överskott kan fördelas till företaget och/eller de försäkrade.

FPG/PRI

Istället för att betala premier för pensionsförsäkring (ITP) till Alecta, kan företaget sätta av värdet av de framtida pensionerna som skuld i balansräkningen. Detta alternativ kallas FPG/PRI och har tidigare år använts inom den före detta Rescokoncernen. Det innebär att beräkning och betalning av pensionerna sköts av PRI Pensionstjänst AB och kreditförsäkras hos Pensionsgaranti/FPG i syfte att trygga de anställdas pensioner. Acando använder sig inte längre av FPG/PRI-metoden för nyintjänad ITP utan betalar istället in ITP-premierna direkt till Alecta. Pensionsskulden avseende intjänad ITP från tidigare år kvarstår dock i koncernens balansräkning och nuvärdesberäknas varje år eftersom ITP-planen är förmånsbestämd och inte avgiftsbestämd.

En specifikation av pensionskostnaden och pensionsskulden 15 648 TSEK (14 874) avseende FPG/PRI framgår av följande sammanställning.

TSEK	2011	2010		
Pensionskostnad				
Kostnader avseende tjänstgöring under innevarande år	932	958		
Räntekostnad (Not 12)	1 191	1 180		
Förväntad avkastning på förvaltningstillgångar	-388	-385		
Aktuariella förluster	263	242		
Summa pensionskostnad för året	1 997	1 995		
Pensionsförpliktelser				
Förpliktelsens nuvärde	31 752	29 197		
Förvaltningstillgångars verkliga värde	-8 545	-9 051		
Summa överskott (minus) eller underskott (plus)	23 208	20 146		
Akkumulerade oredovisade aktuariella vinster (plus) eller förluster (minus)	-7 560	-5 272		
Pensionsförpliktelser att redovisa i balansräkningen	15 648	14 874		
Förpliktelsens nuvärde				
Förpliktelsens nuvärde den 1 januari	29 197	18 052		
Justering, förpliktelsens nuvärde den 1 januari, Norge	-	8 957		
Kostnad avseende tjänstgöring innevarande år	921	-		
Räntekostnad	1 191	1 180		
Utbetalda förmåner	-230	-300		
Aktuariella förluster (plus) och vinster (minus) på förpliktelsen	674	1 308		
Förpliktelsens nuvärde den 31 december	31 752	29 197		
Population början av året				
Aktiva	27	33		
Pensionärer	10	5		
Fribrevshavare	154	154		
Summa	191	192		
Förändring av pensionsförpliktelser som redovisas i balansräkningen				
Pensionsförpliktelser vid årets början	14 874	13 231		
Pensionskostnad	1 997	1 995		
Utbetalda förmåner	-230	-300		
Inbetalningar från arbetsgivaren	-993	-		
Omräkningsdifferens, Norge	-	-52		
Pensionsförpliktelser vid årets slut	15 648	14 874		
Aktuariella antaganden, början av året	2011 Sverige	2011 Norge	2010 Sverige	2010 Norge
Diskonteringsränta	3,70%	4,60%	3,80%	5,40%
Förväntad avkastning på förvaltningstillgångar	Ej tillämplig	5,40%	Ej tillämplig	5,70%
Löneökningstakt	Ej tillämplig	4,00%	Ej tillämplig	4,50%
Förändring i inkomstbasbelopp	Ej tillämplig	3,75%	Ej tillämplig	4,25%
Inflation	2,00%	1,30%	2,00%	1,40%
Livslängd	FFFS 2007:3		FFFS 2007:31	
Personalomsättning	Ej tillämplig		Ej tillämplig	
Tillkommande upplysningar aktuariella vinster/förluster	2011	2010		
Erfarenhetsbaserade justeringar	-210	-679		
Effekt av ändrade antaganden	-464	-629		
Total aktuariell vinst (förlust)	-674	-1 308		

NOT 11 AV- OCH NEDSKRIVNINGAR AV IMMATERIELLA OCH MATERIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR

TSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2011	2010	2011	2010
Avskrivningar immateriella tillgångar (Not 16)	-4 182	-4 096	-2 122	-2 067
Avskrivningar materiella tillgångar (Not 17)	-9 623	-9 123	-6 264	-5 605
Nedskrivningar immateriella tillgångar* (Not 15)	-11 799	-	-	-
Totala av- och nedskrivningar	-25 604	-13 219	-8 386	-7 672

* Avser Acando Danmark.

NOT 12 FINANSIELLA INTÄKTER OCH FINANSIELLA KOSTNADER

TSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2011	2010	2011	2010
Resultat från andelar i koncernföretag				
Utdelning från dotterbolag ¹⁾	-	-	210 562	-
Nedskrivning aktier i dotterbolag ²⁾	-	-	-621	-
Nedskrivning lånefordringar i dotterbolag ²⁾	-	-	-36 433	-
Summa resultat från andelar i koncernbolag	-	-	173 508	-
Övriga ränteintäkter och liknande resultatposter				
Ränteintäkter och liknande resultatposter	2 019	921	771	190
Andra finansiella intäkter	-	53	-	-
Ränteintäkter från koncernföretag	-	-	1 883	1 967
Kursdifferenser	1 328	904	1 242	1 644
Summa finansiella intäkter	3 347	1 878	3 896	3 801
Räntekostnader och liknande resultatposter				
Räntekostnader	-209	-760	-227	-319
Räntekostnader på PRI-skuld (Not 10)	-1 191	-1 180	-	-
Kursdifferenser	-178	-518	-387	-1 814
Övriga poster	-58	-	-	-
Räntekostnader från koncernföretag	-	-	-5 595	-2 474
Summa finansiella kostnader	-1 636	-2 458	-6 209	-4 607
Finansnetto	1 711	-580	171 195	-806

¹⁾ Därutöver har utdelning erhållits om 29 856 KSEK som är redovisad mot aktier i dotterbolag, se not 19.

²⁾ Avser avvecklade verksamheten i Danmark.

NOT 13 SKATT

TSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2011	2010	2011	2010
Aktuell skatt				
Aktuell skattekostnad (Not 22)	-12 851	-11 494	-	-344
Justering av skatt tidigare år (Not 22)	-1 159	-	-	-
Aktuell skatt på koncernbidrag	-	-	476	-2 121
Total aktuell skatt	-14 010	-11 494	476	-2 465
Uppskjuten skatt				
Avseende uppskjutna skattefordringar (Not 18)	-24 484	-14 567	-1 519	-117
Avseende uppskjutna skatteskulder (Not 18)	326	-	-	-
Total uppskjuten skatt	-24 158	-14 567	-1 519	-117
Total skattekostnad	-38 169	-26 061	-1 043	-2 582

Koncernens skattekostnader för året uppgick till 38 169 TSEK (26 061) eller 36% (29%) av resultatet efter finansiella poster. Den höga skattesatsen 2011 jämfört med 2010 förklaras huvudsakligen av att nedskrivningen av goodwill i Danmark ej är avdragsgill samt att uppkommet underskott i Danmark ej aktiverats.

Moderbolagets skattekostnad för året uppgick till 1 043 TSEK (2 582) eller 1% (37) av resultatet efter finansiella poster.

Avstämning av verklig skatt

Avstämning mellan koncernens vägda genomsnittsskatt, baserad på respektive lands skattesats, och koncernens verkliga skatt;

TSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2011	2010	2011	2010
Resultat före skatt	107 379	87 938	177 237	6 846
Skatt enligt svensk skattesats (26,3%)	-28 241	-23 128	-46 613	-1 800
Skatteeffekter av:				
Ej avdragsgilla kostnader*	-7 331	-1 742	-10 284	-782
Ej skattepliktiga intäkter	-	-	55 379	-
Aktuell skatt hänförlig till tidigare år	-1 159	-	-	-
Uppskjuten skatt hänförlig till tidigare år	-	-617	-	-
Underskottsavdrag utan motsvarande aktivering av uppskjuten skatt	-	2 113	-	-
Erhållet koncernbidrag	-	-	475	-
Nyttjande av tidigare års ej aktiverade underskott	-293	-1 065	-	-
Skilnader i svensk skattesats (26,3%) och övriga länders skattesatser	-1 146	-1 622	-	-
Total redovisad verklig skatt	-38 169	-26 061	-1 043	-2 582

* Avser huvudsakligen nedskrivningar i samband med avvecklingen av Danmark.

Koncernen har outnyttjade underskottsavdrag om totalt cirka 285 MSEK (373). Huvudparten av dessa bedöms kunna utnyttjas de närmaste åren. Koncernen redovisar en uppskjuten skattefordran hänförlig till underskottsavdragen om 69 (93) MSEK, som har upptagits som finansiell tillgång i balansräkningen. Denna tillgång kommer att minska i takt med att underskottsavdragen utnyttjas. Se även not 18.

NOT 14 BERÄKNING AV RESULTAT PER AKTIE, RÄKNAT PÅ RESULTAT FÖR KVARVARANDE VERKSAMHET
Förändring i antal aktier

	2011	2010
Utestående aktier vid periodens början	79 644 260	79 486 305
Utnyttjande av teckningsoptioner	-	157 955
Utestående aktier vid periodens slut	79 644 260	79 644 260
varav i egen ägo	7 452 331	3 331 131

Resultat per aktie före utspädning

Resultat per aktie före utspädning beräknas genom att årets resultat för kvarvarande verksamheter divideras med vägt genomsnitt av antal aktier under perioden. Aktier i egen ägo ingår inte i beräkningen.

	2011	2010
Årets resultat hänförligt till aktieägarna i Acando AB, TSEK	69 210	61 877
Medelantal utestående aktier	74 563 542	76 310 642
Resultat per aktie, SEK	0,93	0,81

Resultat per aktie efter utspädning

Resultat per aktie efter utspädning beräknas genom att årets resultat för kvarvarande verksamheter divideras med vägt genomsnitt av antal aktier under perioden efter utspädning med utestående optioner, aktiesparprogram och konvertibelrätter. Aktier i egen ägo ingår inte i beräkningen.

	2011	2010
Årets resultat, hänförligt till aktieägarna i Acando AB, TSEK	69 210	61 877
Medelantal aktier efter utspädning	74 825 060	76 310 642
Resultat per aktie, SEK	0,92	0,80

NOT 15 GOODWILL

TSEK	Koncernen	
	2011	2010
Ingående anskaffningsvärde	469 236	501 392
Försäljning/utrangering *	-	-20 155
Årets omräkningsdifferens	106	-12 001
Utgående anskaffningsvärde	469 342	469 236
Årets nedskrivningar**	-11 799	-
Utgående nedskrivningar	-11 799	-
Netto bokfört värde	457 543	469 236

* Reversering av tilläggsköpeskilling.

** Avser Acando Danmark som avyttrades tredje kvartalet 2011. Kvarvarande goodwill uppgår till 0 MSEK, se tabell nedan.

Nedskrivningstest av goodwill

Enligt IFRS 3 – Rörelseförvärv ska det bokförda värdet på goodwill prövas årligen. Vid indikation på minskat värde, prövas det för nedskrivning enligt IAS 36. Koncernen undersöker varje år, i det fjärde kvartalet, om nedskrivningsbehov föreligger vad gäller goodwill.

Goodwill är fördelad på kassagenererande enheter ("KGE") som i princip överensstämmer med koncernens rörelsesegment, det vill säga de geografiska verksamhetsområdena; Sverige, Tyskland, Norge, Finland samt Storbritannien.

En sammanfattning av fördelningen av goodwill per geografiskt område återfinns nedan.

TSEK	2011	2010
Sverige	239 896	239 896
Tyskland	114 100	114 100
Norge	83 430	83 430
Finland	13 700	13 700
Storbritannien	6 417	6 341
Danmark	0	11 769
Total goodwill	457 543	469 236

Återvinningsbart belopp för en KGE har fastställts baserat på beräkningar av nyttjandevärde. Dessa beräkningar utgår från uppskattade framtida kassaflöden före skatt baserade på budgetar för 2012 samt prognoser för perioden 2013-2016 upprättade av koncernledningen. Prognoser utarbetas baserade på ett antal huvudentaganden avseende framtida tillväxt och rörelsemarginal per geografisk enhet. I bedömningen av framtida kassaflöden görs antaganden om i första hand följande finansiella parametrar:

- försäljningstillväxt.
- utveckling av rörelsemarginal (baserat på timpriser, debiteringsgrader och rörelseomkostnader i förhållande till försäljningen).
- utveckling av rörelsekapital och investeringsbehov

Kassaflöden för perioden 2013-2016, beräknas med hjälp av bedömd tillväxttakt per geografisk marknad baserat på bland annat branschrapporter och har i genomsnitt uppgått till 5 (5) procent. Bortom prognosperioden, det vill säga efter 2016, har respektive lands inflation använts för att bedöma tillväxten och ligger i intervall från

1,5 (2,0) procent till 2,5 (2,6) procent.

Den kapitalkostnad (WACC) som använts har beräknats med hjälp av CAPM och beräknas före skatt. Kapitalkostnaden återspeglar specifika risker som gäller för de olika länderna samt storleken på respektive kassagenererande enhet, där en småbolagspremie använts för de mindre verksamheterna. Kapitalkostnaden som har använts i beräkningarna under 2011 ligger i intervallet från 7,8 (7,8) procent till 12,2 (12,2) procent.

Känslighetsanalys

Ett antal känslighetsanalyser har gjorts, exempelvis har lägre nivåer för intäkter och rörelseresultat använts. Också när dessa bedömningar har använts finns ingen indikation på nedskrivningsbehov. I det land som uppvisade lägsta marginal tills nedskrivningsbehov var aktuellt hade ett utrymme på cirka 3 procent i rörelsemarginalen innan nedskrivningsbehov aktualiserades.

Företagets börsvärde vid 2011 års slut, översteg väl värdet av rörelsens nettotillgångar i företaget.

NOT 16 ÖVRIGA IMMATERIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR

TSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2011	2010	2011	2010
Ingående anskaffningsvärde	20 591	20 129	11 533	10 658
Investeringar	1 194	2 141	328	1 052
Försäljning/utrangering	-1 469	-769	-1 304	-177
Årets omräkningsdifferens	81	-910	-	-
Utgående anskaffningsvärde	20 397	20 591	10 557	11 533
Ingående ackumulerade avskrivningar	-6 684	-2 789	-3 525	-1 458
Årets avskrivningar (Not 11)	-4 182	-4 096	-2 122	-2 067
Försäljning/utrangering	1 140	35	975	-
Årets omräkningsdifferens	-173	166	-	-
Utgående ackumulerade avskrivningar	-9 899	-6 684	-4 672	-3 525
Netto bokfört värde	10 498	13 907	5 885	8 008

NOT 17 MATERIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR

Totala materiella anläggningstillgångar

TSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2011	2010	2011	2010
Inventarier, datorer, servrar och nätverk	18 702	19 915	12 734	14 023
Mark	510	510	-	-
Netto bokfört värde	19 212	20 425	12 734	14 023

Inventarier, datorer, servrar och nätverk

TSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2011	2010	2011	2010
Ingående anskaffningsvärde	49 755	57 588	28 559	18 218
Investeringar	8 856	14 059	4 985	10 392
Försäljning/utrangering	-5 005	-19 453	-44	-
Årets omräkningsdifferens	296	-2 439	-	-51
Utgående anskaffningsvärde	53 902	49 755	33 500	28 559
Ingående ackumulerade avskrivningar	-29 840	-41 821	-14 536	-8 955
Årets avskrivningar (Not 11)	-9 623	-9 123	-6 264	-5 605
Försäljning/utrangering	4 591	19 347	34	24
Årets omräkningsdifferens	-328	1 757	-	-
Utgående ackumulerade avskrivningar	-35 200	-29 840	-20 766	-14 536
Netto bokfört värde	18 702	19 915	12 734	14 023

Mark

TSEK	Koncernen	
	2011	2010
Ingående anskaffningsvärde	510	510
Utgående anskaffningsvärde	510	510
Netto bokfört värde	510	510

Uppskjutna skattefordringar - Koncernen

TSEK	Tillgångar värderade till verkligt värde	Temporära skill- nader skulder	Incitaments- program	Skattemässiga underskott	Totalt
Ingående balans per 1 januari 2010	-	-	-	109 346	109 346
Redovisat mot resultaträkning under året (Not 13)	1 332	451	379	-16 729	-14 567
Omräkningsdifferenser	513	-	-	-	513
Ingående balans per 1 januari 2011	1 845	451	379	92 617	95 292
Redovisat mot resultaträkning under året (Not 13)	-442	-89	4	-23 958	-24 484
Omräkningsdifferens	-2	-	-	-	-2
Utgående balans per 31 december 2011	1 401	362	383	68 659	70 806

Uppskjutna skatteskulder - Koncernen

TSEK	Temporära skillnader fordringar	Obeskattade reserver	Övriga immateriella tillgångar	Totalt
Ingående balans per 1 januari 2010	-	326	1 400	1 726
Redovisat mot resultaträkning under året (Not 13)	-	-	-53	-53
Ingående balans per 1 januari 2011	-	326	1 347	1 673
Redovisat mot resultaträkning under året (Not 13)	733	-67	-340	326
Omräkningsdifferens	-3	-	-	-3
Utgående balans per 31 december 2011	730	259	1 007	1 996

Uppskjutna skattefordringar - Moderbolaget

Samtliga skattefordringar avser skattemässiga underskott.

TSEK	Koncernen	
	2011	2010
Vid årets början	1 117 958	1 107 053
Lämnat koncernbidrag	1 580	8 064
Avyttringar*	-7 955	-
Kapitalökning	2 750	2 841
Reversering tilläggsköpeskilling	-87	-
Erhållna utdelningar avseende förvärvade vinstmedel i dotterbolag	-29 856	-
Summa anskaffningsvärden	1 084 390	1 117 958
Nedskrivningar		
Vid årets början	-157 894	-157 894
Årets nedskrivningar	-621	-
Akkumulerade nedskrivningar	-158 515	-157 894
Redovisat värde vid årets slut	925 875	960 064

* Avser avyttringar i samband med koncernintern omstrukturering.

Koncernföretag	Antal andelar	Andel i %	Bokfört värde	Eget kapital	Årets resultat
Acando Consulting AB, 556563-0554, Stockholm	1 558 884	100	210 442	84 247	50 112
Indirekt ägda					
Tarraka, Belgien		100			
Materium AB, 556586-2009, Stockholm		100			
Acando Sverige AB, 556605-9274, Stockholm	50 000	100	364 399	158 750	7 495
Frontec Business Solutions AB, 556308-2378, Stockholm	1 000	100	7 838	228	0
IDK Fastigheter KB, 916445-3640, Stockholm	-	100	203	115	-24
e-motion technology consulting AB, 556065-9871, Stockholm	1 000 000	100	1 733	585	-1 269
Indirekt ägda					
Acando Incentive AB, 556308-0976, Stockholm		100			
Frontec AB, 556320-2620, Stockholm		100			
Frontec Affärssystem AB, 556031-5631, Stockholm		100			
Frontec Business Integration AB, 556061-1682, Stockholm		100			
Acando Business Intelligence AB, 556625-8538, Stockholm		100			
Acando Management Consulting AB, 556672-2863, Västerås		100			
Frontec Multidesign AB, 556518-6672, Stockholm		100			
Edge Consulting AB, 556573-4133, Stockholm		100			
Profitmodeller Solutions in Sweden AB, 556771-2178, Stockholm	1 000	100	910	18	-114
Acando Europe AB (publ.), 556220-8511, Stockholm	36 544 903	100	222 059	202 846	57 821
Indirekt ägda					
Acando Scandinavia AB, 556526-2788, Stockholm		100			
Intra Kommunikation AB, 556444-0898, Stockholm		100			
e-Cation AB, 556528-9476, Stockholm		100			
Canopus International AB, 556561-6314, Stockholm		100			
Canopus AB, 556402-7638, Stockholm		100			
Acando Finland Oy, 373.787, Finland		100			
Resco Communication AB, 556563-3681, Stockholm		100			
Acando GmbH, HRB 76048, Tyskland		100			
Resco Mälardalen AB 556469-7067, Stockholm		100			
Resco Solutions AB, 556554-0068, Stockholm		100			
Acando Denmark Holding A/S, CVR 30275748, Glostrup, Danmark	500 000	100	0	-3 239	15 713
Indirekt ägda					
Acando Denmark A/S, CVR 26086736, Glostrup, Danmark		100			
Acando Ltd, 2926318, Cheshire, Storbritannien	155	100	11 071	5 872	4 124
Acando AS, 979191138, Trondheim, Norge	2 842 847	100	107 221	31 383	9 735
Summa koncernföretag			925 876		

**NOT 20 ÖVRIGA FINANSIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR/
ANDRA LÅNGFRISTIGA FORDRINGAR**

TSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2011	2010	2011	2010
Vid årets början	5 583	6 093	25	2 150
Tillkommande fordringar	-	558	-	-
Reglerade fordringar	-926	-1 043	-	-1 043
Värdeförändring via resultaträkning	-289	-25	-	-
Omklassificering	-	-	-	-1 082
TOTALT	4 368	5 583	25	25

Posten består huvudsakligen av finansiella placeringar.

NOT 21 KUNDFORDRINGAR

TSEK	2011	2010
Kundfordringar	381 566	344 252
Reserv för osäkra kundfordringar	-818	-1 338
TOTALT	380 749	342 914

Rörelser avseende reserv för osäkra kundfordringar	2011	2010
Ingående balans	-1 338	-4 520
Reserveringar	-127	-125
Konstaterade förluster	-163	-
Periodens återföringar av outnyttjade belopp	808	3 144
Omräkningsdifferenser	2	163
Utgående balans	-818	-1 338

Åldersfördelning

2011-12-31

Kundfordringar	Brutto	Reserv	Netto
Ännu ej förfallna	348 100	-	348 100
Förfallet 1-30 dgr	28 404	-	28 404
Förfallet 31-60 dgr	3 338	-	3 338
Förfallet 61-90 dgr	506	-	506
Förfallet över 90 dgr	1 217	-818	400
Utgående balans	381 566	-818	380 749

2010-12-31

Kundfordringar	Brutto	Reserv	Netto
Ännu ej förfallna	311 539	-	311 539
Förfallet 1-30 dgr	28 258	-	28 258
Förfallet 31-60 dgr	1 339	-	1 339
Förfallet 61-90 dgr	1 042	-	1 042
Förfallet över 90 dgr	2 074	-1 338	736
Utgående balans	344 252	-1 338	342 914

**NOT 22 AKTUELLA SKATTEFORDRINGAR
OCH -SKULDER**

TSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2011	2010	2011	2010
Ingående skatteskulder	-7 141	-19 551	-	-11 837
Ingående skattefordringar	3 719	5 020	252	419
Nettoskatteskuld vid årets början	-3 422	-14 531	252	-11 418
Aktuell skattekostnad (Not 13)	-14 010	-11 494	-	-344
Betald skatt (se Kassaflödesanalys)	18 241	22 516	-	12 014
Omklassificering ingående skatt	-2 796	-	48	-
Omräkningsdifferenser	-	87	-	-
Nettoskatteskuld vid årets slut	-1 987	-3 422	300	252
varav skattefordringar	4 728	3 719	256	252
varav skatteskulder	-6 715	-7 141	44	-

**NOT 23 FÖRUTBETALDA KOSTNADER OCH
UPPLUPNA INTÄKTER**

TSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2011	2010	2011	2010
Förutbetalad hyra/leasing	199	5 642	-	3 258
Förutbetalda försäkring	3 693	3 638	39	185
Upplupna intäkter	17 040	12 112	-	-
Övriga poster	14 819	6 333	3 208	-
TOTALT	35 751	27 725	3 247	3 443

I upplupna intäkter ingår upparbetade, ej fakturerade intäkter hänförliga till pågående projekt.

NOT 24 LIKVIDA MEDEL

I likvida medel i balansräkningen och kassaflödesanalysen ingår följande:

TSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2011	2010	2011	2010
Kassa och bank	112 999	116 384	34 496	37 476
TOTALT	112 999	116 384	34 496	37 476

Koncernens outnyttjade checkräkningskredit uppgick vid årets slut till 64 MSEK (66).

NOT 25 FINANSIELLA INSTRUMENT PER KATEGORI I KONCERNEN

2011-12-31

Tillgångar i balansräkningen	Låne- och kundfordringar	Tillgångar värderade till verkligt värde via resultaträkningen	Totalt
Kundfordringar och andra fordringar exklusive interimfordringar ¹⁾	383 034	-	383 034
Övriga finansiella anläggnings-tillgångar	-	4 245	4 245
Likvida medel	113 122	-	113 122
TOTALT	496 156	4 245	500 401

Skulder i balansräkningen	Övriga finansiella skulder	Totalt
Övriga långfristiga skulder	4 789	4 789
Leverantörsskulder och andra skulder exklusive icke finansiella skulder ²⁾	122 803	122 803
TOTALT	127 592	127 592

2010-12-31

Tillgångar i balansräkningen	Låne- och kundfordringar	Tillgångar värderade till verkligt värde via resultaträkningen	Totalt
Kundfordringar och andra fordringar exklusive interimfordringar ¹⁾	348 210	-	348 210
Övriga finansiella anläggnings-tillgångar	-	5 095	5 095
Likvida medel	116 384	-	116 384
TOTALT	465 082	5 095	470 177

Skulder i balansräkningen	Övriga finansiella skulder	Totalt
Övriga långfristiga skulder	7 145	7 145
Leverantörsskulder och andra skulder exklusive icke finansiella skulder ²⁾	115 114	115 114
TOTALT	122 259	122 259

Följande tabell visar koncernens tillgångar värderade till verkligt värde per 31 december 2011.

Tillgångar	Nivå 1	Nivå 2	Nivå 3	Totalt
Finansiella tillgångar värderade till verkligt värde				
- Finansiella placeringar	4 245			4 245
SUMMA	4 245	-	-	4 245

Följande tabell visar koncernens tillgångar värderade till verkligt värde per 31 december 2010.

Tillgångar	Nivå 1	Nivå 2	Nivå 3	Totalt
Finansiella tillgångar värderade till verkligt värde				
- Finansiella placeringar	5 095			5 095
SUMMA	5 095	-	-	5 095

Verkligt värde på finansiella instrument innehas på en aktiv marknad baseras på noterade marknadspriser på balansdagen. En marknad betraktas som aktiv om noterade priser från en börs, mäklare, industrigrupp, prissättningstjänst eller övervakningsmyndighet finns lätt och regelbundet tillgängliga och dessa priser representerar verkliga och regelbundet förekommande marknadstransaktioner på armlängds avstånd. Dessa instrument återfinns i nivå 1. De investeringar som återfinns i nivå 1 utgörs främst av aktierelaterat innehav.

Nedanstående tabell analyserar koncernens finansiella skulder uppdelade efter den tid som på balansdagen återstår fram till den avtalsenliga förfallodagen. De belopp som anges i tabellen är de avtalsenliga, odiskonterade kassaflödena. De belopp som förfaller inom 12 månader överensstämmer med bokförda belopp, eftersom diskonteringseffekten är oväsentlig.

2011-12-31

Skulder i balansräkningen	Inom ett år	2-5 år	Senare än 5 år	Totalt
Leverantörsskulder och andra skulder exklusive icke finansiella skulder	122 803	-	-	122 803
Övriga långfristiga skulder	-	3 680	-	3 680
SUMMA	122 803	3 680	-	126 483

2010-12-31

Skulder i balansräkningen	Inom ett år	2-5 år	Senare än 5 år	Totalt
Leverantörsskulder och andra skulder exklusive icke finansiella skulder	115 114	-	-	115 114
Övriga långfristiga skulder	-	7 145	-	7 145
SUMMA	115 114	7 145	-	122 259

Moderbolagets aktiekapital utgörs av 79 644 260 (79 486 305) aktier med kvotvärdet 1,25 kr. Av moderbolagets aktier är 3 639 990 (3 639 990) A-aktier med tio röster per aktie, 76 004 270 (75 846 315) B-aktier med en röst per aktie.

År	Händelse	Antal aktier	Aktiekapital i SEK
1986	Bolagsbildande	5 000	50 000
1986	Nyemission	75 000	750 000
1986	Nyemission	100 000	1 000 000
1990	Fondemission	300 000	3 000 000
1993	Nyemission	329 480	3 294 800
1994	Nyemission	331 460	3 314 600
1995	Fondemission	331 460	13 258 400
1995	Split 8:1	2 651 680	13 258 400
1995	Nyemission	3 651 680	18 258 400
1995	Utnyttjande av teckningsoptioner	4 609 280	23 046 400
1996	Utnyttjande av teckningsoptioner	4 689 280	23 446 400
1996	Nyemission	5 627 136	28 135 680
1996	Split 4:1	22 508 544	28 135 680
1997	Utnyttjande av teckningsoptioner	22 615 168	28 268 960
1998	Nyemission	22 631 445	28 289 306
1998	Nyemission	24 026 088	30 032 610
1998	Nyemission	25 609 035	32 011 294
1999	Utnyttjande av teckningsoptioner	26 647 433	33 309 291
2000	Utnyttjande av teckningsoptioner	27 115 236	33 894 045
2001	Utnyttjande av teckningsoptioner	27 331 555	34 164 444
2001	Konvertering till aktier	31 405 110	39 256 387
2002	Konvertering till aktier	31 412 110	39 265 137
2003	Nyemission	55 658 810	69 573 512
2006	Nyemission	72 780 825	90 976 031
2006	Konvertering till aktier	74 051 168	92 563 960
2006	Utnyttjande av teckningsoptioner	76 643 668	95 804 585
2007	Utnyttjande av teckningsoptioner	77 564 768	96 955 961
2007	Split 2:1	155 129 536	96 955 961
2007	Inlösenprogram	77 564 768	48 477 981
2007	Fondemission	77 564 768	96 955 961
2007	Nyemission C-aktier	78 564 768	98 205 961
2008	Konvertering C-aktier till B-aktier	78 564 768	98 205 961
2009	Utnyttjande av teckningsoptioner	79 486 305	99 357 882
2010	Utnyttjande av teckningsoptioner	79 644 260	99 555 325
- varav i egen ägo		7 452 331	3 331 131

Moderföretaget återköpte 4 413 500 egna aktier på Stockholmsbörsen under 2011. Det totala belopp som betalades för aktierna var 5,5 MSEK. Aktierna innehåses som egna aktier. Moderföretaget har rätt att sälja dessa aktier vid en senare tidpunkt. Alla aktier som emitterats av Moderföretaget är till fullo betalda.

Utdelningar som betalades ut under 2011 och 2010 uppgick till 37,7 MSEK (0,50 SEK per aktie) respektive 38,3 MSEK (0,50 SEK per aktie). På bolagsstämman den 26 april 2012 kommer en utdelning avseende räkenskapsåret 2011 på 1,00 SEK per aktie, totalt 72,2 MSEK att föreslås. Innehavet av 7,2 miljoner egna aktier är ej inkluderat i denna beräkning. Den föreslagna utdelningen har inte redovisats som skuld i dessa finansiella rapporter.

NOT 27 RESERVER

Posten Reserver i eget kapital i koncernen avser till sin helhet omräkningsdifferenser.

NOT 28 AVSÄTTNINGAR

Koncernen

TSEK	Koncernen	
	2011	2010
Tilläggsköpeskillingar per 1 januari	3 398	28 349
Redovisat balansräkningen:		
- utbetalade tilläggsköpeskillingar (-)	-	-577
- återförda ej utbetalda tilläggsköpeskillingar	-	-20 155
- omräkningsdifferenser	150	-4 219
Tilläggsköpeskillingar per 31 december	3 548	3 398

Under 2009 förvärvades March IT A/S och en prestationsbaserad tilläggsköpeskillning om 26 639 TSEK reserverades som en avsättning för prestationer under åren 2010-2012. Baserat på faktiskt och prognostiserade resultatantaganden har 21 MSEK återförts under 2010 och kvarstående tilläggsköpeskillning uppgår till cirka 3 MSEK.

Moderbolaget

TSEK	Moderbolaget	
	2011	2010
Tilläggsköpeskillingar per 1 januari	-	1 652
Redovisat balansräkningen:		
- utbetalade tilläggsköpeskillingar (-)	-	-577
- återförda ej utbetalda tilläggsköpeskillingar	-	-364
- omklassificering kortfristig skuld	-	-698
- omräkningsdifferens	-	-13
Tilläggsköpeskillingar per 31 december	-	-

NOT 29 ÖVRIGA SKULDER

TSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2011	2010	2011	2010
Mervärdesskatt	25 361	26 677	1 798	2 401
Personalens källskatter	18 031	17 767	181	211
Övriga skulder	1 265	5 321	-	528
TOTALT	44 657	49 765	1 979	3 140

NOT 30 UPPLUPNA KOSTNADER OCH FÖRUTBETALDA INTÄKTER

TSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2011	2010	2011	2010
Upplupen semesterlöneskuld	53 324	56 320	251	190
Upplupna sociala avgifter	14 639	15 206	495	249
Upplupna löner	40 309	42 039	-	-
Förutbetalda intäkter	35 010	19 866	130	-
Upplupna personalkostnader	1 157	334	-	-
Övriga upplupna kostnader	45 274	33 195	6 261	4 718
TOTALT	189 713	166 960	7 137	5 157

I förutbetalda intäkter ingår fakturerade, ej upparbetade intäkter i pågående projekt.

NOT 31 STÄLLDA SÄKERHETER

TSEK	Koncernen	
	2011	2010
Företagsinteckningar	56 500	56 500
TOTALT	56 500	56 500

NOT 32 EVENTUALFÖRPLIKTELSE

TSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2011	2010	2011	2010
Övriga ansvarsförbindelser	5 750	6 050	5 750	6 050
Ansvarsförbindelse avseende PRI	293	267	293	267
TOTALT	6 043	6 317	6 043	6 317

NOT 33 ERHÅLLNA OCH BETALDA RÄNTOR

I resultatet efter finansiella poster ingår följande erhållna och betalda räntor.

TSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2011	2010	2011	2010
Erhållen ränta	2 019	921	771	190
Betald ränta	-209	-760	-227	-319
TOTALT	1 810	161	544	-129

**NOT 34 JUSTERING FÖR POSTER SOM INTE
INGÅR I KASSAFLÖDET**

TSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2011	2010	2011	2010
Avskrivningar av anläggningstillgångar	13 805	13 219	8 386	7 672
Nedskrivningar av anläggningstillgångar	11 799	-	621	-
Orealiserade kursdifferenser	-	-334	-	-
Optionskostnad enligt IFRS 2	3 434	3 589	3 451	164
Avsättningar	-	-	-	-1 652
Rearesultat	-	-	-329	-
Värde förändring till verkligt värde	-	-	289	-
Nedskrivningar av koncernfordringar	-	-	36 433	-
Erhållen utdelning - ej redovisad över resultaträkningen	-	-	29 856	-
Räntekostnader enligt IAS 19	-	657	-	-
Övriga poster	-21	-	-	-
TOTALT	29 017	17 131	78 707	6 184

**NOT 35 HÄNDELSER EFTER RÅKENSKAPSÅRETS
SLUT**

Inga väsentliga händelser efter verksamhetsårets utgång har förekommit.

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

Koncernens resultat- och balansräkningar kommer att föreläggas årsstämman den 26 april 2012 för fastställelse.

Stockholm den 21 mars 2012

Ulf J Johansson
Styrelseordförande

Magnus Groth
Styrelseledamot

Birgitta Klasén
Styrelseledamot

Susanne Lithander
Styrelseledamot

Anders Skarin
Styrelseledamot

Alf Svedulf
Styrelseledamot

Carl-Magnus Månsson
Verkställande direktör

Mija Jelonek
Arbetstagarrepresentant

Lennart Karlsson
Arbetstagarrepresentant

Vår revisionsberättelse har avgivits den 21 mars 2012

Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB

Magnus Brändström
Auktoriserad revisor

REVISIONSBERÄTTELSE

Till årsstämman i Acando AB (publ.),

Org nr: 556272-5092

Rapport om årsredovisningen och koncernredovisningen

Vi har reviderat årsredovisningen och koncernredovisningen för Acando AB (publ.) för år 2011. Bolagets årsredovisning och koncernredovisning ingår i den tryckta versionen av detta dokument på sidorna 36–79.

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 IFRS, såsom de antagits av EU, och årsredovisningslagen, och för den interna kontroll som styrelsen och verkställande direktören bedömer är nödvändig för att upprätta en årsredovisning och koncernredovisning som inte innehåller väsentliga felaktigheter, vare sig dessa beror på oegentligheter eller på fel.

Revisorns ansvar

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

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

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

Uttalanden

Enligt vår uppfattning har årsredovisningen upprättats i enlighet med årsredovisningslagen och ger en i alla väsentliga avseenden rättvisande bild av moderbolagets finansiella ställning per den 31 december 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. 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 Acando AB (publ.) för år 2011.

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.

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 har vi granskat styrelsens motiverade yttrande samt ett urval av underlagen för detta för att kunna bedöma om förslaget är förenligt med aktiebolagslagen.

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

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

Uttalanden

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

Stockholm den 21 mars 2012

Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB

Magnus Brändström
Auktoriserad revisor

Definitioner

Avkastning på eget kapital

Resultat efter skatt dividerat med genomsnittligt eget kapital. Genomsnittligt eget kapital är beräknat som ingående plus utgående eget kapital dividerat med två.

Avkastning på sysselsatt kapital

Resultat efter finansiella poster med återläggning av räntekostnader, dividerat med genomsnittligt sysselsatt kapital.

Eget kapital per aktie

Eget kapital per balansdagen dividerat med antal aktier vid årets utgång efter utspädning med utestående optioner, aktiesparprogram och konvertibelätter.

Kassaflöde från den löpande verksamheten per aktie

Årets kassaflöde från den löpande verksamheten dividerat med antal aktier vid årets utgång efter utspädning med utestående optioner, aktiesparprogram och konvertibelätter. Aktier i egen ägo ingår inte i beräkningen.

Kassaflöde per aktie

Årets kassaflöde dividerat med antal aktier vid årets utgång efter utspädning med utestående optioner, aktiesparprogram och konvertibelätter. Aktier i egen ägo ingår inte i beräkningen.

Resultat per aktie

Periodens resultat för kvarvarande verksamheter dividerat med vägt genomsnitt av antal aktier under perioden efter utspädning med utestående optioner, aktiesparprogram och konvertibelätter. Aktier i egen ägo ingår inte i beräkningen.

Räntetäckningsgrad

Resultat efter finansiella poster med återläggning av räntekostnader dividerat med räntekostnader.

Rörelsemarginal

Rörelseresultat dividerat med nettoomsättning.

Soliditet

Utgående eget kapital dividerat med balansomslutning.

Sysselsatt kapital

Eget kapital plus räntebärande skulder. Genomsnittligt sysselsatt kapital är beräknat som ingående plus utgående sysselsatt kapital dividerat med två.

Vinstmarginal

Resultat före skatt dividerat med nettoomsättning.

Distributionspolicy för årsredovisning

Acandos årsredovisning tillhandahålls som dokument i pdf-format på www.acando.com. Dokumentet är utformat för läsbarhet online och för vanlig utskrift.



ADRESSER

SVERIGE

www.acando.se

Gemensamt
telefonnummer:
0771-50 10 00

Stockholm (HK)

Klarabergsviadukten 63
Box 199
101 23 Stockholm
Tel: 08-699 70 00
Fax: 08-699 79 99

Göteborg

S: t Eriksgatan 5
Box 6090
400 60 Göteborg
Tel: 031-345 30 00
Fax: 031-345 39 99

Malmö

Nordenskiöldsgatan 8
211 19 Malmö
Tel: 040-670 28 00
Fax: 040-670 28 49

Linköping

Badhusgatan 5
582 22 Linköping
Tel: 013-594 00
Fax: 013-595 99

Borlänge/Ludvika

Engelbretksgatan 20
771 31 Ludvika
Tel: 0771-50 10 00
Fax: 0240-194 84

Västerås

Kopparbergsvägen 6
722 13 Västerås
Tel: 0771-50 10 00
Fax: 021-84 19 01

TYSKLAND

www.acando.de

Hamburg

Millerntorplatz 1
20359 Hamburg
Tyskland
Tel: +49 40 82 22 59-0
Fax: +49 40 82 22 59-100

Düsseldorf

Kaiserswerther Straße 115
40880 Ratingen
Tyskland
Tel: +49-2102-56031-0
Fax: +49-2102-56031-500

Frankfurt

Lyoner Straße 12
60528 Frankfurt
Tyskland
Tel: +49-69-66 96 96 7-0
Fax: +49-69-66 96 967-400

Stuttgart

Leitzstraße 45
70469 Stuttgart
Tyskland
Tel: +49-711-49066203
Fax: +49-711-49066204

München

Lise-Meitner-Straße 1
85716 Unterschleißheim
Tyskland
Tel: +49-89-3742899-0
Fax: +49-89-3742899-29

NORGE

www.acando.no

Trondheim

Sluppenveien 12 D, 6 etg
Postboks 6099
7434 Trondheim
Norge
Tel: +47 93 00 10 00

Oslo

Lille Grensen 5
0159 Oslo
Norge
Tel +47 93 00 10 00
Fax +47 22 41 21 22

FINLAND

www.acando.fi

Vantaa

Gate8 Business Park
Äyritie 12 B
01510 Vantaa
Finland
Tel: +358 (0) 4247231
Fax: +358 (0) 424723220

STORBRIANNIEN

www.acando.co.uk

Manchester

7750 Daresbury Business Park
Daresbury Office Village
Cheshire
WA4 4BS
Storbritannien
Tel: + 44 (0) 1928 796800
Fax: +44 (0) 1928 716025

London

Lyon Way
Frimley Road
Camberley
GU167ER
Storbritannien
Tel: + 44 (0) 1928 796800
Fax: +44 (0) 1928 716025