

ACANDO

**ÅRSREDOVISNING
2014**

ÅRSSTÄMMA

Årsstämma äger rum måndagen den 4 maj 2015 klockan 16.00 på Scandic Sergel Plaza, Brunkebergstorg 9, Stockholm.

Aktieägare som önskar delta vid årsstämman ska vara registrerade i den av Euroclear Sweden AB förda aktieboken måndagen den 27 april 2015. De aktieägare som låtit förvaltarregistrera sina aktier, måste i god tid se till att aktierna nämnda dag är tillfälligt inregistrerade hos Euroclear i eget namn. Anmälan om deltagande ska göras till Acando senast klockan 12.00 måndagen den 27 april 2015. Vid anmälan bör aktieägare uppge namn, person- eller registreringsnummer, adress och telefonnummer.

Anmälan kan göras per post till Acando AB, Box 16061, 103 22 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

Delårsrapport januari–mars 2015	4 maj 2015
Delårsrapport januari–juni 2015	21 juli 2015
Delårsrapport januari–september 2015	11 november 2015
Bokslutskommuniké för 2015	12 februari 2016

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.

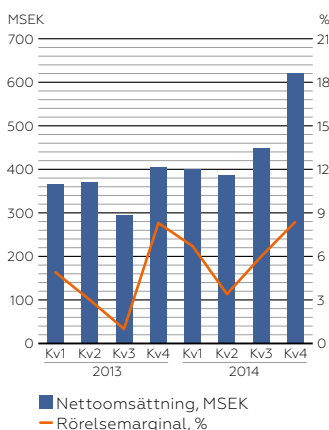
INNEHÅLL

2014 i korthet	2
Vd har ordet	4
Om Acando	6
Samgåendet med Connecta	8
Ny grafisk identitet	8
Geografisk närvaro	9
Konsulter och partner	10
Hållbarhet	14
Acando som investering	15
Bolagsstyrningsrapport 2014	16
Bolagsstyrning	16
Styrelse	19
Koncernledning	24
Ersättningar	25
Intern kontroll avseende finansiell rapportering	26
Finansiell rapportering	26
Avvikelser från Svensk kod för bolagsstyrning	27
Förvaltningsberättelse	30
Verksamheten	30
Omsättning och resultat 2014	31
Finansiell ställning, kassaflöde, skatt och investeringar	32
Aktien	34
Medarbetare och miljö	35
Moderbolaget	35
Riktlinjer för ersättningar till ledande befattningshavare	35
Bolagsstyrning	35
Väsentliga händelser efter verksamhetsårets utgång	35
Utsikter och finansiella mål	35
Förslag till vinstdisposition	36
Styrelsens yttrande över den föreslagna utdelningen	36
Risker och möjligheter	36
Flerårsöversikt	39
Koncernens resultaträkning	40
Rapport över koncernens totalresultat	40
Koncernens balansräkning	41
Koncernens kassaflödesanalys	42
Koncernens förändringar i eget kapital	43
Moderbolagets resultaträkning	44
Moderbolagets balansräkning	45
Moderbolagets kassaflödesanalys	46
Moderbolagets förändringar i eget kapital	47
Noter	49
Godkännande av årsredovisningen	70
Revisionsberättelse	71
Definitioner	72

2014 I KORTHET

När 2014 avslutas har vi ett integrationsarbete i högt tempo bakom oss och förmodligen ett av de mest spännande åren i Acandos historia framför oss. Vi har vuxit hos flera av våra viktiga och stora kunder i Sverige med både expansion av existerande uppdrag och nya utmanande projekt, ofta som en konsekvens av vårt samlade större erbjudande och leveranskraft. Samtidigt skapar vår tydliga position och storlek på marknaden nya möjligheter, både hos stora globala kunder och mindre snabbväxande företag.

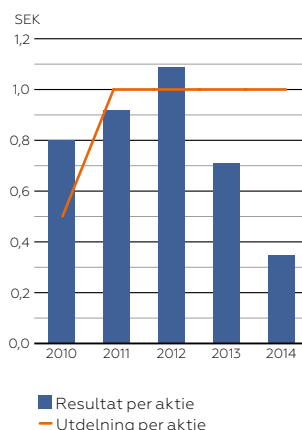
NETTOOMSÄTTNING OCH RÖRELSEMARGINAL



NETTOOMSÄTTNING PER GEOGRAFISK MARKNAD, %



RESULTAT PER AKTIE OCH UTDELNING PER AKTIE



KVARTAL 1 JANUARI–MARS

- > Året inleds med en återhämtning i marknaden, tydligast på de nordiska marknaderna där projekt nu initieras och tidigare uppskjutna investeringar återaktiveras.
- > Acando tecknar flera nya avtal om införande av verksamhetsstöd till flera olika typer av kunder baserat på Microsoft Dynamics CRM och AX i både Sverige och i Norge.
- > Ramavtal tecknas med en global industrikoncern avseende tjänster inom Management Consulting. Avtalet löper initialt på tre år med option på förlängning.
- > Acando ingår partneravtal kring systemstödet BizView för att komplettera erbjudandet inom Analytics.

KVARTAL 2 APRIL–JUNI

- > Acando offentliggör genom pressmeddelande den 9 juni 2014 ett rekommenderat offentligt uppköps-erbjudande till aktieägarna i Connecta AB (publ).
- > Den svenska och tyska verksamheten förbättras resultatmässigt och marknaden i dessa länder är oförändrad dock med viss osäkerhet kring större investeringar.
- > I Norge genomförs den slutliga integrationen av E-vita AS som förvärvades i slutet av 2013 och strukturkostnader påverkar Norges resultat negativt men bedöms ge kostnadsbesparingar framledes.
- > Allt större projekt med allt högre krav på både verksamhets- och teknologiinsikt präglar marknaden för Acandos tjänster och därmed ökar kraven på att driva förändringar tillsammans med våra kunder.
- > Acando blir Orkla Shared Services implementationspartner i utrullningen av SAP i flera av Orkla-koncernens delar. Implementationen görs i nära samarbete med Orklas egna SAP organisation.
- > I Norge tecknar Acando avtal att leverera intranät till revisionsbolaget BDO som har över tusen anställda och ett större kontorsnät i Norge.

KVARTAL 3 JULI–SEPTEMBER

- > Efter periodens utgång den 10 juli beslutar Acando att fullfölja Erbjudandet då över 90 procents anslutningsgrad erhållits. Connecta konsolideras in i Acandokoncernen från den 1 augusti 2014.
- > Kvartalet blir ett av de mest spännande i Acandos historia med intensivt arbete med integrationen mellan Connecta och Acando. Samgåendet får positiv respons från gemensamma kunder samt lyckas skapa nya kunddialoger som resulterar i vunna projekt som vare sig Connecta eller Acando hade vunnit på egen hand.
- > Arbete med att uppdatera Acandos varumärkesprofil, vilket bedöms leda till större tydlighet i positioneringen mot konkurrenter samt ökad medarbetarattraktion.
- > Acando tecknar ramavtal med Moelven Industrier avseende implementations- och förvaltnings-tjänster för Microsoft Dynamics till Moelvenkoncernens bolag, projektet skall genomföras med lokala resurser i både Sverige och Norge.

KVARTAL 4 OKTOBER–DECEMBER

- > Integrationen mellan Connecta och Acando slutförs och den nya sammanslagna enheten har nu en tydlig position som det ledande konsultbolaget i Norden med verksamhet i Sverige, Norge och Finland samt goda expansionsmöjligheter i Tyskland.
- > Den långsiktiga efterfrågan bedöms vara fortsatt god på hela Acandos marknad, drivet av en accelererande digital transformering och helt nya användningsområden för teknologi i affärsprocesser.
- > Under kvartalet bistår Acando en telekomoperatör att definiera en strategisk position och initialt genomförande inom e-hälsa.
- > Flera projekt går live bland annat en stor retail-lösning baserad på MS Dynamics AX samt en global SAP-lösning inom pappersindustrin och samtidigt som Acando leder ett av de största e-handelsprojekten i Sverige.

ETT MODERNT ACANDO!

2014 har varit ett av de mest intensiva och spännande åren i Acandos historia. Genom samgåendet mellan Connecta och Acando har vi lagt grunden för att fortsätta bygga Sveriges och norra Europas modernaste konsultbolag. Vi tror på att göra skillnad, skapa bestående utveckling och utmana befintliga strukturer. Vi har förmågan att förstå morgondagens drivkrafter och anpassa dem till dagens förutsättningar. Vi hjälper våra kunder att accelerera sin utveckling och framgång. Vi vet att evolution och flexibilitet är nödvändigt. Teknologi skapar möjligheter. Vi kombinerar struktur och vision, erfarenhet och innovation. Vi skapar resultat som ger en balans mellan dagens verklighet och framtidens möjligheter. Vår gemensamma resa under ny flagg har bara börjat.

En tydlig position på möjligheternas marknad

Den verklighet våra kunder möter har aldrig varit mer utmanande, men heller aldrig skapat större möjligheter. Digitalisering driver en genomgripande förändring, både av våra vardagliga liv och i världen runt oss. Marknader blir globala samtidigt som frågor kring uthållighetsperspektiv blir allt mer centrala. För att fortsätta vara relevanta för våra kunder behöver vi koppla ihop strategiska perspektiv med dagens förutsättningar. Vi måste klara av att kombinera tydlig genomförandekraft med djup expertis.

Acando har genom samgåendet tagit ett tydligt ledarskap på den svenska marknaden inom områdena Management Consulting, Affärssystem, både SAP och Microsoft Dynamics, samt en helt unik möjlighet att ta ansvar för kunders digitala transformering, från strategi till lösningsutveckling.

Sammanläggningen medför även ytterligare djup inom olika branscher och lösningsområden samt tillgång till kompetens inom flera nya teknikplattformar såsom Google och Oracle vilket skapar nya expansionsmöjligheter. Vi får även möjlighet till leveranser från Baltikum och Indien samt tillgång till infrastrukturnära tjänster.

Sammantaget blir vi en mer komplett leverantör med ytterligare djup och spets inom våra kärnerbjudanden och därmed en mer relevant partner till allt större kunder.

Innovation i våra uppdrag

Vi är som alltid stolta och ödmjuka över det förtroende våra kunder visar oss. Vi bedriver ofta våra projekt nära kunderna och allt oftare finns det en tydlig innovationsagenda. Våra uppdrag spänner från globala utrullningar av affärssystemlösningar till strategier för positionering av nya verksamheter. Vårt fokus är alltid på uthålliga resultat med balans mellan dagens verklighet och framtidens möjligheter.

Under året har vi bland annat stöttat flera medlemsbaserade organisationer i att hitta nya sätt för att med hjälp av digitala möjligheter skapa mer värde för sina medlemmar, vi har harmoniserat och effektiviserat flöden hos en av nordens största leverantörer till dagligvaruhandeln, vi har tillsammans med en av Sveriges största e-handelskedjor skapat möjlighet att genom beslutsstöd i realtid prisoptimera sitt utbud, vi har tillsammans med en telekomoperatör definierat en strategisk position och initialt genomförande inom e-hälsa, vi har gått live med en stor retail-lösning baserad på MS Dynamics AX, vi har skapat lösningar för att hantera data från auto-

matisk elmätaravläsning, vi deltar i ett stort moderniseringsprogram inom banksektorn, vi har fått förtroendet att rulla ut en global AX-lösning för en telekomtrustningsleverantör, vi accelererar tillväxt hos en liten tech start-up, vi har gått live med en global SAP-lösning inom pappersindustrin och vi leder ett av de största e-handelsprojekten i Sverige.

Vi har hela tiden ambitionen att stärka vår bransch-kunskap inom prioriterade områden. Ett exempel på det är förvärvet av norska E-vita som levererar lösningar inom verksamhetsportaler och ärendehantering. Ett annat exempel är vår ambition att ta en tydligare position inom offentlig sektor som manifesterades under året genom att vi vann ramavtalet med norska Skatteverket samt flera nya uppdrag inom offentlig sektor i Sverige

Acceleration at Heart, Strategy in Mind

Efter sammanslagningen bestämde vi oss för att driva en integrationsprocess i tre etapper i högt tempo. Avstampet och avslutningen hade en sak gemensamt, vår största tillgång, våra medarbetare och våra kunder.

Vi slog direkt ihop organisationerna i Sverige för att få en omedelbar upplevelse av många nya kompetenta kollegor. Under de första tre månaderna som gemensamt bolag lade vi all kraft på att vara hos kund och där möjligt säkerställa en gemensam leverans på en ny, högre nivå. Vi har dessutom på rekordkort tid lyckats integrera vår administration och överträffade uppskattade kostnadssynergier.

Vi noterar med stolthet att vi lyckats vinna kundernas förtroende för vår kombinerade förmåga. Ökande åtaganden hos några av våra största kunder, fler projekt med tydligare ansvar för resultat och ett flertal nya kunder där vår storlek varit avgörande.

Vi har även lanserat en ny varumärkesplattform där vi uttrycker en högre ambition. Vi knyter ihop vårt kundlöfte "Acceleration at Heart, Strategy in Mind" med våra tre grundläggande värderingar "Modern Pioneer", "Grounded Achiever" och "Passionate Transformer". I och med detta skapar vi också förutsättningarna för alla medarbetare att vara med och skapa våra kunders bild av Acando i varje uppdrag. Vi är alla Acando.

Utän kundernas förtroende och utmaningar är vi inte någonting, och utan alla våra fantastiska konsulter som tar sig an varje uppdrag med modernt angreppssätt, stort engagemang för att nå resultat och fulla av energi har vi inget att erbjuda. Stort tack till alla er, både kunder och medarbetare, för de möjligheter ni skapar tillsammans.



Positiv resultatutveckling, med mer att hämta

Under året har vi jämte det strategiskt viktiga samgåendet med Connecta genomfört kostnadseffektiviseringar i både Norge och Finland. Verksamheten i Storbritannien har avyttrats, vilket speglar Acandos strategi att verka i länder där vi kan få leverans- eller kundsynergier. Åtgärderna har haft en positiv effekt, och vi redovisar en operativ rörelsemarginal om 6,4 procent jämfört med 4,6 procent föregående år vilket innebär att det operativa rörelseresultatet ökat från 66 MSEK till 118 MSEK samt en organisk tillväxt om 4 procent.

Vi har under året tydliggjort våra finansiella mål genom att dels sätta ett explicit rörelsemarginalmål på 10 procent samt ett tillväxtmål kopplat till att överträffa marknadens utveckling.

Vi har mer att bevisa, och vi fortsätter bedriva vårt förändringsarbete för att accelerera vår resa mot förbättrad lönsamhet. I korthet innebär det att säkerställa uttag av kostnadssynergier, ökande strukturell beläggningsgrad genom högre andel av större åtaganden och förvaltningsandel, förbättrad kostnadsmix genom ökande andel av off-shore och juniora konsulter samt högre pris genom djup kompetens, paketering och lösningsbaserad försäljning.

Givet en stabil finansiell position, en positiv syn på Acandos utveckling och marknadssituationen föreslår styrelsen en utdelning om 1 SEK per aktie, motsvarande cirka 103 MSEK till våra aktieägare.

Sist men inte minst, vi har en stark tro på vår förmåga, men är samtidigt ödmjuka inför en omvärld i snabb förändring. Ett stort tack till alla Acandos aktieägare, etablerade som nya, för det förtroende ni visar.

Carl-Magnus Månsson
Verkställande direktör och koncernchef

OM ACANDO

Acando är ett konsultbolag vars affärsidé är att tillsammans med sina uppdragsgivare skapa affärsnytta genom att förbättra och effektivisera processer, organisation och digitala lösningar. Vi utmärker oss för vår förmåga att kombinera kompetens inom strategi och affärsverksamhet med gedigen teknisk expertis och en djupgående förståelse för hur organisationer fungerar. Koncernen har cirka 1 800 anställda i fyra länder i Europa samt leveranscentra i Indien och Lettland.

Våra kunder finns inom alla branscher och är en mix av stora globala aktörer såväl som medelstora regionala företag. Vi agerar på en bred marknad med kontor i Sverige, Finland, Norge, Tyskland, Lettland och Indien.

Våra leveranser är fokuserade på verkligt resultat och värdet för kunden. Ett värde som uppnås genom en kombination av vår kompetens samt vår närhet och långsiktiga relation med kunden. För att kunna leverera Acandos höga kvalitet i alla faser av projekt finns väl-etablerade metoder och verktyg.

Den nordiska marknaden är huvudsakligen byggd av många mindre till medelstora lokala IT- och management-konsultbolag samt ett fåtal stora globala leverantörer med outsourcingfokus. Tack vare samgåendet med Connecta är Acando idag en av få svenska aktörer med tillräckligt bred kompetens och storlek inom affärssystem, management och IT för att framgångsrikt kunna konkurrera med de stora internationella aktörerna.

Management Consulting

Strategisk rådgivning, företagsövergripande förändringar och transformationsprogram. Från A till Ö.

Management Consulting hjälper företag och organisationer att uppnå hållbar affärsnytta. Vi utvecklar nya inriktningar, strategier och beslutsunderlag, utformar effektiva arbetssätt och säkerställer att önskad förändring realiserar.

Vi definierar och förverkligar våra uppdragsgivares mål genom att identifiera förbättringsmöjligheter och skapa bestående förbättringar.

Genom närhet når vi operationella förbättringar. Vi arbetar med lösningar som anpassas till våra kunders behov och vi kan, vid behov, identifiera IT-lösningar som möjliggör operationella förändringar. Vi förstår helheten och sambandet mellan verksamhet och IT.

IT Management Consulting

Säkerställer att våra kunders IT-verksamheter genererar största möjliga affärsvärde och verksamhetsnytta.

IT Management Consulting kombinerar kunskap och erfarenheter från både verksamhet och teknologi. Vi hjälper våra kunder att utveckla IT-verksamheten och förändra informationslandskapet för att möta verksamhetens föränderliga krav och skiftande affärsmodeller.

Vi hjälper företag och organisationer med strategiska och taktiska utmaningar kring hur IT används för att maximera affärsvärde och verksamhetsnytta. Vi definierar strategi, förbättrar styrning, organisation och processer som spänner över verksamhet och IT. Vi driver förändringsprogram och upphandlingar samt säkerställer att tjänster och leverantörer hanteras optimalt.

Enterprise Consulting & Solutions

Den ledande svenska leverantören av affärssystemskräverade tjänster på utvalda plattformar.

I och med samgåendet med Connecta har Acando blivit den största lokala leverantören av affärssystemskräverade tjänster på de utvalda plattformarna Microsoft Dynamics AX och SAP.

Tillsammans med våra kunder säkrar vi att maximalt värde skapas ur affärssystemsinvesteringen.

För att nå detta krävs det god verksamhetsförståelse, beprövad projektmetodik kombinerat med funktionell och teknisk kompetens. Det har Acando!

Tjänsteportföljen innehåller allt ifrån stöd i upphandling till förvaltning och vidareutveckling av lösningar. Acando har en lång erfarenhet av att leverera förvaltningstjänster.

Digital Consulting & Solutions

Hjälper våra kunder ta tillvara på digitaliseringens möjligheter och undvika dess fallgropar.

Inom Digital Consulting & Solutions hjälper vi våra kunder att digitalisera sina affärer. Vi är på väg in i en ny era, där verksamhetsprocesserna delvis ersätts eller utökas med digitala lösningar, vilket gör att IT inte längre bara är ett verksamhetsstöd, utan fungerar som en utvidgning eller integrerad del i våra kunders processer och affär.

Genom att kombinera affärskunnande, djup teknisk kompetens och förståelse för nutidens och framtidens digitala möjligheter erbjuder vi lösningar och tjänster för att realisera affärsverksamhetens digitala värdekedja.

Vår utgångspunkt är alltid verksamhetsnyttan. Vi vet vilka möjligheter och utmaningar den nya tekniken för med sig för att stödja kundens affär. Att förstå verksamhetens mål och krav och sedan få tekniken att stödja dessa kräver konsulter som kombinerar ett genomgripande tekniskt kunnande, lång erfarenhet av metoder och verksamhetsförståelse. Dessa konsulter hittar du hos oss.

IT Infrastructure Consulting & Solutions

Erbjuder konsulttjänster inom IT-infrastrukturområdet, som omfattar nätverk, servrar, enskilda arbetsenheter och identitets- och informations säkerhet. Tjänsterna innefattar även teknisk projektledning och rådgivning kring IT-arkitektur och är anpassade till tjänsteproducerande medelstora företag. I tillägg till att erbjuda tjänsterna i resurs- eller åtagandeuppdrag ansvarar ITICS även för kunders hela funktion genom outsourcing-uppdrag.

TJÄNSTEPORTFÖLJ	GEOGRAFISK TÄCKNING				
	SVERIGE	TYSKLAND	NORGE	FINLAND	STORBRIANNIEN ¹⁾
MANAGEMENT CONSULTING					
STRATEGY	●		●		
SALES & MARKETING	●				
SUPPLY CHAIN MANAGEMENT	●	●			
FINANCE & PERFORMANCE MANAGEMENT	●				
OPERATIONAL EXCELLENCE	●	●	●		
IT MANAGEMENT CONSULTING					
STRATEGY & BUSINESS TECHNOLOGY	●	●	●		
GOVERNANCE & ORGANIZATION	●	●			●
SOURCING & SUPPLIER MANAGEMENT	●				
TRANSFORMATION & CHANGE	●	●	●		●
ENTERPRISE CONSULTING AND SOLUTIONS					
SAP	●	●	●	●	
MICROSOFT DYNAMICS	●	●	●	●	
DIGITAL CONSULTING AND SOLUTIONS					
DIGITAL STRATEGY AND TRANSFORMATION	●				
CLOUD TRANSFORMATION	●				
ANALYTICS	●	●		●	
CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT	●	●	●	●	
CUSTOMER EXPERIENCE AND COMMERCE	●	●			
DIGITAL WORKPLACE & COLLABORATION	●	●	●		
INTEGRATION	●	●	●		
PROJECT SERVICES	●	●	●	●	●
APPLICATION MANAGEMENT	●	●	●	●	
INFRASTRUCTURE CONSULTING AND SOLUTIONS	●	●	●		

1) Verksamheten avyttrad i början av 2015.

Application Management

Erbjuder applikationsförvaltning, utveckling, test, integration och support via en bestshore-leverans. Bestshore innebär leverans av tjänst i en för kunden optimal kombination av arbete på plats hos kunden och från leveranscentra på distans. Leveranscentra finns både i Sverige (Stockholm, Skellefteå, Malmö) och i utlandet (Riga och Bangalore, Indien).

ACCELERATION
AT HEART
STRATEGY
IN MIND

SAMGÅENDET MED CONNECTA

En kombination av Acando och Connecta placerar den nya enheten som det ledande konsultföretaget i Sverige, med en unik position när det gäller erfarenhet, storlek och helhetserbjudanden.

Acando offentliggjorde genom pressmeddelande den 9 juni 2014 ett rekommenderat offentligt uppköpserbjudande till aktieägarna i Connecta. Den 10 juli beslutade Acando fullfölja erbjudandet då över 90 procents anslutningsgrad erhållits. Den 11 juli offentliggjordes att Acando och Connecta går samman. Connecta konsoliderades in i Acandokoncernen den 1 augusti 2014.

Samgåendet med Connecta gör oss till det ledande management- och IT-konsultbolaget i norra Europa. Det sammanslagna bolaget får en viktig position på den svenska marknaden. Vi får ett tydligt ledarskap inom områdena Management Consulting, IT management consulting, Affärssystem, både SAP och Microsoft Dynamics samt en helt ny möjlighet att ta ansvar för kunders digitala transformering, från strategi till lösningsutveckling.

Sammanslagningen medför även ytterligare fördjupad kompetens inom flera branscher och lösningsområden samt tillgång till ny kompetens inom flera nya teknikplattformar såsom Google och Oracle vilket skapar nya expansionsmöjligheter. Vi får även möjlighet till leveranser från Baltikum och Indien samt tillgång till infrastrukturnära tjänster. Sammantaget blir vi en mer komplett leverantör med ytterligare bredd, djup och spets inom alla våra affärsområden.

Integrationen har gått enligt plan med primärt fokus på gemensam kundbearbetning och samordning av tjänsteerbjudanden samt realisering av övriga synergier. Vi har genomfört de effektiviserings- och strukturåtgärder som vi planerat och även identifierat ytterligare

potential för effektiviseringar och kommer jobba vidare med att realisera dessa. Vi har nu etablerat fundamentet för nästa steg i vår ambition att bli norra Europas ledande konsultbolag.

Syftet med köpet av Connecta är att skapa mervärde för kunder, medarbetare och aktieägare. Framgångsfaktorerna är flera:

- > Sammanslagningen frigör en betydande marknadspotential. Möjlighet till en ökad andel projektleveranser och större projekt hos allt större kunder, uppdrag som de båda bolagen inte skulle kunna ta var och en för sig.
- > En ledande position nås inom Management Consulting, IT Management Consulting, SAP och Microsoft Dynamics samt en tydligt ledande position inom flera lösningsområden inom Digitala lösningar.
- > Kompletterande kundbas. Connectas starka positioner inom branscher såsom offentlig sektor, handel och TIME är ett bra komplement till Acandos styrka inom områden som tjänsteproducerande bolag, tillverkande industri och automotive.
- > Sammanslagningen väntas skapa mer intressanta projektmöjligheter för konsulter, fler möjligheter till karriärutveckling och ett större marknadserkännande vilket i sig skapar ett starkare varumärke, både hos kunder och framtida anställda.
- > Sammanslagningen betyder kostnadssynergier vilket kommer påverka rörelsemarginalen positivt. Den nya koncernen förväntas ha en stark soliditet och balansräkning.

NY GRAFISK IDENTITET

I och med samgåendet med Connecta blev det allt tydligare att det nya Acando behövde en ny grafisk profil. Den nya grafiska profilen sammanfattar riktlinjer för hur Acando presenterar sig mot omvärlden genom logotyper, färger, typsnitt och bilder. Den ger ett konsekvent och enhetligt utseende på allt från webb, trycksaker, presentationer, mallar med mera. En konsekvent tillämpning av de grafiska elementen och reglerna för hur de används bäddar för att vi särskiljs från konkurrenter och uppfattas som trovärdiga och kompetenta.

Mot omvärlden utstrålar den nya grafiska profilen en förtroendeingivande professionalism och ger ett samlat intryck av organisationen. Internt skapar den en ny känsla som ger varje anställd större möjlighet att identifiera sig med verksamheten vilket är extra viktigt efter ihopslagningen av Acando och Connecta.

Vår företagsidentitet är i hög grad beroende av den nya visuella presentationen. Det nya grafiska manéret ska förmedla bilden av hur vi vill uppfattas, vår företagsidentitet. För att stärka detta ytterligare har vi i denna process även tagit fram en ny logotyp och en ny tagline.

Den nya logotypen är skapad för att förstärka Acandos personlighet och positionering. Den mjuka organiska formen uttrycker värme och personlighet, handskriften lägger till framåtskridande och acceleration. Den blå färgen förmedlar ambition och innovation.

Vi har bytt tagline från Passion for improvements till "Acceleration at Heart, Strategy in Mind". Den nya taglinen är vår själ och identitet beskriven i ord och därmed även vårt löfte till våra kunder. Taglinen ska förtydliga och förstärka omvärldens bild av vårt varumärke och är själva kärnan i all vår kommunikation.

GEOGRAFISK NÄRVARO

Acando är ett konsultföretag som tillsammans med sina kunder identifierar och genomför bestående verksamhetsförbättringar genom informationsteknik. Acando erbjuder balans mellan hög kundnytta, kort projekttid och låg totalkostnad. Acando skapar mätbara förbättringar genom att utveckla processer, organisation och IT så att de stärker uppdragsgivarens affärsverksamhet. Det ligger i Acandos uppgift att se helheten i uppdragsgivarens verksamhet och att säkerställa att varje åtagande ger en snabb effekt och ett mätbart resultat. Koncernen har cirka 1 800 medarbetare i fyra länder i Europa samt leveranscentra i Indien och Lettland.

	ANSVARIG	ERBJUDANDE	NYCKELTAL	ANDEL AV KONCERNENS OMSÄTTNING																				
SVERIGE	Vd Christer Norrman www.acando.se	<ul style="list-style-type: none"> > Management Consulting > IT Management Consulting > Enterprise Consulting and Solutions > Digital Consulting and Solutions > Application Management > Infrastructure Consulting and Solutions 	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Sverige</th> <th>2014</th> <th>2013</th> <th>2012</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nettoomsättning, MSEK</td> <td>1 142</td> <td>774</td> <td>844</td> </tr> <tr> <td>Rörelseresultat, MSEK</td> <td>94</td> <td>49</td> <td>74</td> </tr> <tr> <td>Rörelsemarginal, %</td> <td>8,2</td> <td>6,3</td> <td>8,8</td> </tr> <tr> <td>Antal anställda utgående</td> <td>1 303</td> <td>566</td> <td>628</td> </tr> </tbody> </table>	Sverige	2014	2013	2012	Nettoomsättning, MSEK	1 142	774	844	Rörelseresultat, MSEK	94	49	74	Rörelsemarginal, %	8,2	6,3	8,8	Antal anställda utgående	1 303	566	628	<p>60%</p>
Sverige	2014	2013	2012																					
Nettoomsättning, MSEK	1 142	774	844																					
Rörelseresultat, MSEK	94	49	74																					
Rörelsemarginal, %	8,2	6,3	8,8																					
Antal anställda utgående	1 303	566	628																					
NORGE	Vd Sven Ivar Mørch www.acando.no	<ul style="list-style-type: none"> > Management Consulting > IT Management Consulting > Enterprise Consulting and Solutions > Digital Consulting and Solutions > Application Management > Infrastructure Consulting and Solutions 	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Norge</th> <th>2014</th> <th>2013</th> <th>2012</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nettoomsättning, MSEK</td> <td>295</td> <td>224</td> <td>221</td> </tr> <tr> <td>Rörelseresultat, MSEK</td> <td>22</td> <td>12</td> <td>18</td> </tr> <tr> <td>Rörelsemarginal, %</td> <td>7,3</td> <td>5,2</td> <td>7,9</td> </tr> <tr> <td>Antal anställda utgående</td> <td>176</td> <td>161</td> <td>105</td> </tr> </tbody> </table>	Norge	2014	2013	2012	Nettoomsättning, MSEK	295	224	221	Rörelseresultat, MSEK	22	12	18	Rörelsemarginal, %	7,3	5,2	7,9	Antal anställda utgående	176	161	105	<p>16%</p>
Norge	2014	2013	2012																					
Nettoomsättning, MSEK	295	224	221																					
Rörelseresultat, MSEK	22	12	18																					
Rörelsemarginal, %	7,3	5,2	7,9																					
Antal anställda utgående	176	161	105																					
TYSKLAND	Vd Guido Ahle www.acando.de	<ul style="list-style-type: none"> > Management Consulting > IT Management Consulting > Enterprise Consulting and Solutions > Digital Consulting and Solutions > Application Management > Infrastructure Consulting and Solutions 	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Tyskland</th> <th>2014</th> <th>2013</th> <th>2012</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nettoomsättning, MSEK</td> <td>295</td> <td>291</td> <td>325</td> </tr> <tr> <td>Rörelseresultat, MSEK</td> <td>24</td> <td>12</td> <td>30</td> </tr> <tr> <td>Rörelsemarginal, %</td> <td>8,1</td> <td>4,0</td> <td>9,3</td> </tr> <tr> <td>Antal anställda utgående</td> <td>273</td> <td>273</td> <td>289</td> </tr> </tbody> </table>	Tyskland	2014	2013	2012	Nettoomsättning, MSEK	295	291	325	Rörelseresultat, MSEK	24	12	30	Rörelsemarginal, %	8,1	4,0	9,3	Antal anställda utgående	273	273	289	<p>16%</p>
Tyskland	2014	2013	2012																					
Nettoomsättning, MSEK	295	291	325																					
Rörelseresultat, MSEK	24	12	30																					
Rörelsemarginal, %	8,1	4,0	9,3																					
Antal anställda utgående	273	273	289																					
ÖVRIGA LÄNDER	Finland: Vd Ferhat Kaya www.acando.fi Storbritannien ¹⁾ : Vd Ben Wales www.acando.co.uk	<ul style="list-style-type: none"> > IT Management Consulting > Enterprise Consulting and Solutions > Digital Consulting and Solutions > Application Management 	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Övriga länder</th> <th>2014</th> <th>2013</th> <th>2012</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nettoomsättning, MSEK</td> <td>158</td> <td>159</td> <td>164</td> </tr> <tr> <td>Rörelseresultat, MSEK</td> <td>4</td> <td>11</td> <td>11</td> </tr> <tr> <td>Rörelsemarginal, %</td> <td>2,4</td> <td>6,9</td> <td>7,0</td> </tr> <tr> <td>Antal anställda utgående</td> <td>74</td> <td>87</td> <td>87</td> </tr> </tbody> </table>	Övriga länder	2014	2013	2012	Nettoomsättning, MSEK	158	159	164	Rörelseresultat, MSEK	4	11	11	Rörelsemarginal, %	2,4	6,9	7,0	Antal anställda utgående	74	87	87	<p>8%</p>
Övriga länder	2014	2013	2012																					
Nettoomsättning, MSEK	158	159	164																					
Rörelseresultat, MSEK	4	11	11																					
Rörelsemarginal, %	2,4	6,9	7,0																					
Antal anställda utgående	74	87	87																					

1) Verksamheten avyttrad i början av 2015.

VÅRA KONSULTER OCH STRATEGISKA PARTNER

Våra medarbetare är helt avgörande för Acandos framgång och utveckling. Att rekrytera och behålla duktiga medarbetare är därför en viktig konkurrensfaktor för Acando. Vår personalpolitik ska leda till att Acando är den mest attraktiva arbetsgivaren i branschen. Personalpolitiken är uppbyggd kring olika komponenter i form av kärnvärden, etiska och moraliska ställningstaganden, företagskultur, lön samt förmåner. Viktigt är även att varje medarbetare ska få möjlighet att utvecklas, både som person och i sin yrkesroll.

Acando som arbetsgivare

Att jobba på Acando handlar om att utveckla våra kunders affärer och verksamhet. Det ställs höga krav på konsulterna vad gäller att de är resultatnriktade, drivande och anpassningsbara. Hos Acando förväntas alla anställda aktivt bidra till utvecklingen av bolaget. Vi erbjuder de anställda arbete i intressanta och utmanande projekt som ger variation och utveckling. Acando ska vara en organisation som både uppmuntrar och utmanar de anställda samt är lyhörd och värdesätter att alla trivs.

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. Inom Acando Academy finns närmare sextio olika utbildningar för konsulterna att söka.

Acando Acceleration

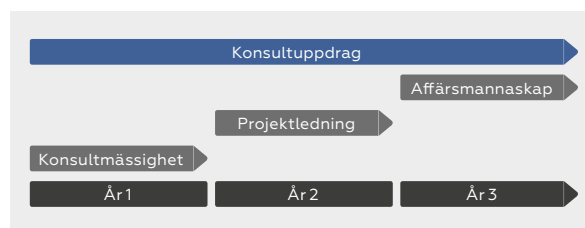
Acando Acceleration är ett program för att utveckla medarbetare med ambitioner och talang för kommande chefspositioner. Ett gott ledarskap är en del av nyckeln till att behålla och utveckla våra anställda. Därför är det viktigt att vi identifierar duktiga medarbetare i vår organisation och ger utvalda personer utvecklingsstöd för att säkerställa försörjning av ledande befattningshavare.

Acando Nova

Acando har ett av Sveriges mest populära traineeprogram. 2014 inkom 1 300 ansökningar till femton platser. Programmet är en naturlig startpunkt för nyutexaminerade med konsultambitioner oavsett inom vilket av Acandos kärnerbjudanden man är intresserad att utvecklas inom. Det treåriga programmet kombinerar utbildning parallellt med skarpa kunduppdrag. Visionen för traineeprogrammet är att främja traineekonsultens professionella och personliga utveckling och därmed utveckla marknadens bästa konsulter med mindre än fem års erfarenhet.

Första året ägnas åt verktyg och metoder som utvecklar och vässar konsultmässigheten och är direkt tillämpningsbara i kunduppdragen. Andra året fokuserar på utveckling inom projektledning. Under det tredje året lär man sig tekniker för att insiktsfullt förstå och agera affärsmässigt. Varje utbildningsår ska ge kunskaper som är direkt applicerbara i uppdragen.

Vid start tilldelas alla en mentor som stödjer och coachar dem genom programmet samt ger värdefulla råd under den personliga utvecklingsprocessen. Som extra stöd tilldelas alla även en fadder från föregående års traineeprogram. Dessutom finns en handledare i kunduppdragen.



Mångfald

Mångfald bland våra konsulter är viktigt eftersom vi tror att det ger oss en konkurrensfördel mot våra konkurrenter. Det är vår övertygelse att ett diversifierat och jämställt bolag gör det lättare att rekrytera de bästa konsulterna, vinna uppdrag samt att leverera de bästa lösningarna för våra kunder.

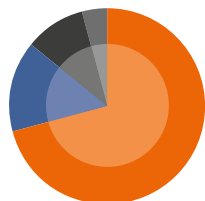
För att stärka arbetet med jämställdhet och få fram fler kvinnor på chefspositioner har Acando initierat en rad olika projekt.

Acando Diversity Challenge startades under året och är ett affärsutvecklingsinitiativ med målet att Acando år 2020 ska vara Sveriges mest jämställda konsultbolag. Det betyder bland annat en ambition om att nå en 50/50 fördelning mellan män och kvinnor på alla nivåer i vår organisation. Under åren mellan 2015 och 2020 kommer det drivas en rad olika interna och externa initiativ för att säkerställa vårt mål.

Womentor är ett mentorprogram i regi av IT- och telekomföretagen för att stödja de företag i branschen som vill arbeta systematiskt för att öka andelen kvinnliga chefer. Detta ledarutvecklingsprogram riktar sig till kvinnliga ledare som av företaget anses ha goda karriärmöjligheter. Acando har både mentorer och adepter i detta program med målsättningen att öka jämställdheten och mångfalden på företaget.

Amazing Leadership Program är ett annat ledarskapsprogram för kvinnor som Acando deltar i. Programmet är sprunget ur initiativet Golden Rules of Leadership som startades av Hillary Clinton med den globala intentionen att få fler kvinnor i ledande positioner.

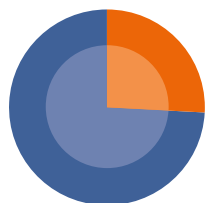
ANTAL ANSTÄLLDA UNDER ÅRET



■ Sverige, 71% ■ Tyskland, 15%
■ Norge, 10% ■ Övriga länder, 4%

	Sverige	Tyskland	Norge	Övriga länder	Totalt
Kvartal 1	1 240	269	173	90	1 772
Kvartal 2	1 252	271	175	89	1 787
Kvartal 3	1 308	271	174	83	1 836
Kvartal 4	1 303	273	176	74	1 826

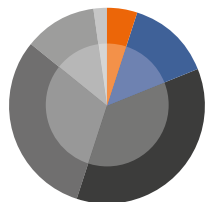
ANTAL KVINNOR OCH MÄN I KONCERNEN



■ Kvinnor, 26% ■ Män, 74%

	Sverige	Tyskland	Norge	Övriga länder	Totalt
Kvinnor	369	47	43	17	476
Män	934	226	133	57	1 350
Totalt	1 303	273	176	74	1 826

ÅLDERSFÖRDELNING



■ -25 år, 5% ■ 26-29 år, 14%
■ 30-39 år, 36% ■ 40-49 år, 31%
■ 50-59 år, 12% ■ 60- år, 2%

	Sverige	Tyskland	Norge	Övriga länder	Totalt
-25	68	15	7	3	93
26-29	185	50	18	6	259
30-39	479	92	70	23	664
40-49	399	73	60	27	559
50-59	152	35	19	12	218
60-	20	8	2	3	33
Totalt	1 303	273	176	74	1 826

ANTAL ANSTÄLLNINGÅR I KONCERNEN



■ 0-2 år, 42% ■ 3-5 år, 26%
■ 6-10 år, 21% ■ 11-20 år, 10%
■ 20+ år, 1%

	Sverige	Tyskland	Norge	Övriga länder	Totalt
0-2	505	120	92	42	759
3-5	370	53	42	16	481
6-10	284	66	24	12	386
11-20	118	34	18	4	174
20-	26	-	-	-	26
Totalt	1 303	273	176	74	1 826

Våra partner

Den tekniska utvecklingen går snabbt och drivs till stor del av att de stora mjukvaruleverantörerna tar fram nya lösningar. En viktig del i Acandos strategi är att upprätthålla ett nära samarbete med dessa ledande teknikbolag. Acando är partner till flera av de främsta programvaruleverantörerna varav Microsoft och SAP är de två viktigaste.

Acando och Microsoft

Under året har Microsoftverksamheten på Acando tagit ytterligare några rejäla kliv framåt. I och med förvärvet av Connecta har vi nu en av Sveriges absolut främsta verksamheter kring Dynamics AX, CRM, Office 365, Azure samt Microsofts övriga infrastrukturområden. Vår kapacitet inom Microsofts infrastrukturområden har ökat på ett betydande sätt med dotterbolaget Techta. Sedan tidigare har vi varit en ledande leverantör av Microsoft Business Intelligence, Integration och samarbetslösningar, under året har vi växt inom alla dessa områden.

Acando har under året blivit utsedd till VIP-partner inom områdena "Cloud Productivity & Enterprise Social" samt "Business Insight & Mission Critical", vilket ger Acando en extra nära relation och kvalitetsstämpel inom dessa områden.

Vi har guld-partnerskap inom följande områden: Data Analysis, ERP, Integration, CRM, Application Development och Collaboration & Content. Silver-partnerskap har vi inom Cloud Platform och Application Integration. Microsoft utsåg Acando till årets partner inom Dynamics AX, en utmärkelse som vi ser som bevis på vår framgång under året.

Generellt har intresset ökat hos kunderna för färdiga lösningar baserade på Microsofts produkter och molntjänster. Exempel på detta är t.ex. inom Office 365, där Acando har lösningarna Acando Collaboration Platform och Acando Insidan (för offentlig verksamhet). Framåt

ser vi även stor tillväxt inom Microsofts molnplattform Azure, avancerade lösningar inom BigData/Analytics och möjligheten att köra affärskritiska lösningar i molnet.

Acando och SAP

Partnerskapet med SAP är central för Acandos verksamhet, dels för att behålla den starka position som Acando har hos många SAP kunder och men också för att följa med på den Innovationsagenda som SAP har som företag.

Acando har under de senaste åren lagt en betydande investering i de nya produktområden som SAP lanserat i form av Mobilitet, HANA/Big data teknologi, User Experience, Analytics etc.

Acando har följande partnerskapet med SAP:

- > SAP Service Partner – Partner avseende SAP projekt och konsulttjänster
- > SAP Channel partner – Återförsäljare av SAP:s produkter (licenser)
- > SAP PCoE (Partner Center of Expertise) – Certifierad SAP förvaltnings/Supportorganisation

Acando och Oracle

I och med samgåendet mellan Acando och Connecta har vår sammantagna Oraclekompetens stärkts inom flera områden.

Acando blev i år Middleware Partner of the Year i både Sverige och Norge.

Connecta har tidigare erhållit utmärkelsen 2012, 2013 och 2014 och Acando Norge (tidigare E-vita) har erhållit utmärkelsen 2011 och 2013.

Acando är Platinum Partner till Oracle i och specialiserade inom Oracle SOA Suite 11g, Oracle WebLogic Server 12c, Oracle Database 11g, Oracle AIA 11g, Oracle Enterprise Manager 12c, Oracle Linux 6, Oracle Data Integration 11g samt Siebel CRM och CRM OnDemand.





HÅLLBARHET

Vi strävar efter att vara ett ansvarsfullt företag i de sammanhang där vi är verksamma. Det är viktigt att Acandos varumärke alltid förknippas med respekt för människor, högsta affärsmässiga integritet, bra arbetsvillkor och miljömässighet. Det är alla anställdas skyldighet att se till att förtroendet för oss och vårt varumärke upprätthålls. Acando bedriver ingen tillståndspliktig verksamhet i miljöhänseende men verkar ändå för att dess verksamhet ska belasta miljön i minsta möjliga utsträckning. Det är vår övertygelse att arbetet med hållbarhetsfrågor stärker varumärket och ökar attraktionskraften som arbetsgivare, dessutom har Acandos kunder allt högre förväntningar på bolagets engagemang i dessa frågor.

Resor

Den största miljövinsten uppnås genom att ersätta resor med exempelvis telefon- och videokonferenser. Där resor ändå måste ske prioriteras miljövänliga färdsätt. Vi har som målsättning att ständigt minska vår miljöpåverkan från resandet exempelvis genom att våra tjänstebilar ska vara miljöbilar.

Utrustning

All IT-utrustning på Acando utangeras på ett miljövänligt sätt. I möjligaste mån försöker Acando avyttra utrustning för återanvändning och i de fall detta inte går lämnas utrustningen till samarbetspartner för demontering och återvinning.

Miljöplan

Acandos miljöplan revideras inför varje verksamhetsår och avstämningar görs löpande i företagsledningen. Acando ska:

- > integrera miljöfrågorna i verksamheten så att företaget uppfyller och överträffar myndigheters och kunders krav.
- > tillse att man uppfattas som ett företag med engagemang i miljöfrågor.
- > visa respekt för naturresurser genom ett sparsamt råvaruuttag och en hög grad av återvinning.
- > använda energi på ett ansvarsfullt och sparsamt sätt.
- > vid inköp säkerställa att produkter och tjänster uppfyller högt ställda miljökrav.

Affärsetik

Acando motarbetar all form av korruption, inklusive utpressning, mutor och bestickning vilket uttrycks i företagets uppförandekod samt policy mot mutor. Acando följer den av Institutet mot mutor framtagna Näringslivskoden.

Uppförandekod

Acandos uppförandekod (Code of Conduct) stödjer socialt och hållbart företagande. Koden betonar speciellt mänskliga rättigheter, arbetsmiljö- och arbetsrättsliga frågor, miljöledning och anti-korruption. Under året

har koden bland annat uppdaterats med FN:s principer för ansvarsfullt företagande, Global Compact, FN:s Vägledande Principer för Affärer och Mänskliga rättigheter samt ett avsnitt om att rapportera överträdelser.

Anställda och andra än anställda, såsom partner och kunder, uppmuntras att rapportera alla uppföranden som de, i god tro, uppfattar som överträdelser av lagar eller Acandos uppförandekod till sin chef eller till annan ledande befattningshavare. Om dessa rapporteringskanaler inte är tillgängliga eller lämpliga och om den misstänkta överträdelsen begåtts av koncernledningen, avser korruption, tvivelaktiga redovisnings- eller revisionsmetoder, eller på annat sätt påverkar koncernens intressen eller personlig hälsa och säkerhet, kan överträdelsen rapporteras via whistleblower-processen som i sin helhet finns beskriven i Code of Conduct.

Corporate Social Responsibility

Det är inte bara brist på unga som söker sig till IT-utbildningar. Det är också alldeles för få kvinnor. I Sverige är en minoritet av de anställda inom IT-sektorn kvinnor. Universitet och gymnasieskolor har svårt att attrahera kvinnor till sina tekniska utbildningar vilket gjort att det råder en snedfördelning bland könen inom IT- och tekniksektorn. Detta leder till en bransch som behöver attrahera fler kvinnor för att få en mer jämlik könsfördelning. På Acando är vi övertygade om att det skulle gynna branschen att få fler kvinnor att välja en karriär inom IT-sektorn. Vi ser vi den sneda könsfördelningen som en utmaning därför har vi aktivt valt att hjälpa unga tjejer att intressera sig för IT och teknik.

Under 2014 genomförde Acando för andra gången DigiFun for Girls. Det syftar till att få tjejer i högstadiet att bli inspirerade och intresserade av teknikens möjligheter. Programmet ger deltagarna möjlighet att lära sig mer om IT och teknik genom att delta i praktiska workshoppar. Bland annat fick deltagarna skapa sin egen podradio, göra hemsida och lära sig koda ett eget spel. Programmet genomfördes under lov dagar på Acandos kontor. Genom vårt engagemang i DigiFun kan vi ge unga tjejer en inblick i IT och teknik och skapa ett intresse för vidare studier.



ACANDO SOM INVESTERING

Acando har en robust verksamhet med goda tillväxtförutsättningar och potential för fortsatt marginalförbättring.

Hög direktavkastning

Ett starkt kassaflöde och solid finansiell ställning möjliggör en uthållig god utdelningsnivå.

Acandos utdelningspolicy är att minst hälften av resultatet efter skatt distribueras till aktieägarna genom utdelning, aktieåterköp eller motsvarande åtgärd. De senaste fem åren har 93 procent av vinsten delats ut till aktieägarna. Direktavkastningen har under de två senaste åren varit 7,5 procent. Acando har en soliditet om 59 procent och har ett gott kassaflöde som baseras på tillväxt och låga investeringsbehov. Kassaflödet påverkas även positivt av historiska underskottsavdrag från förvärvad verksamhet som kan kvittas mot framtida vinster, vilket leder till att lägre skatt betalas.

Finansiella mål

Acandos finansiella mål är uppdelade i fyra delar:

- > **Tillväxtmål** där Acando primärt skall, genom organisk tillväxt kompletterad med strategiska förvärv, växa snabbare än marknaden för management- och IT-konsulttjänster på de marknader bolaget verkar.
- > **Marginalmål** att uthålligt uppnå en rörelsemarginal över 10 procent, mätt som rörelseresultat före avskrivningar av immateriella tillgångar (EBITA) i procent av nettoomsättningen.
- > **Vinst per aktie** med det övergripande målet att öka vinsten per aktie (EPS) med minst 10 procent per år.
- > **Skuldsättning** i form av nettoskulden som andel av EBITDA, vilken skall understiga 1,5.

God geografisk täckning och bred kundbas

Acando som bolag drar fördelar av sin geografiska spridning över flera länder samt en väletablerad kundbas med god fördelning både avseende branscher och storlek på företag. Ingen kund står för mer än 5 procent av koncernens totala omsättning. Detta ger Acando goda möjligheter att skapa en långsiktig stabil tillväxt, men även möjlighet att hantera skillnader i konjunkturella förutsättningar mellan kundsegment och olika geografiska marknader.

Våra medarbetare – vår viktigaste resurs

Acandos verksamhet bygger på hög kompetens hos alla medarbetare. Att ha attraktionskraften som arbetsgivare för att skapa förutsättningar att både behålla och rekrytera de bästa konsulterna är av högsta prioritet för Acando. För att behålla och premiera personer i nyckelbefattningar har ett långsiktigt incitamentsprogram skapats. Programmet är årligt återkommande, aktiebaserat och bygger dels på en egen investering i Acando-aktier, dels på uppfyllande av vissa prestationskrav. Prestationskraven är direkt kopplade till utvecklingen av vinst per aktie över en treårsperiod, vilket ger goda incitament för medarbetarna, där dessa incitament är helt överensstämmande med Acandos långsiktiga finansiella mål och med övriga ägares intressen.

BOLAGSSTYRNINGSRAPPORT 2014

Acando är ett svenskt publikt aktiebolag noterat på Nasdaq Stockholm, Small Cap. Acando tillämpar, förutom vad som följer av lag eller annan författning, Svensk kod för bolagsstyrning och lämnar här 2014 års bolagsstyrningsrapport. Avvikelser från Svensk kod för bolagsstyrning framgår av separat avsnitt nedan.

Bolagsstyrning

Årsstämma

Allmänt

Aktieägarnas inflytande i Acando utövas vid årsstämman 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. Bolagsordningen innehåller inga begränsningar i hur många röster varje aktieägare kan avge vid bolagsstämma.

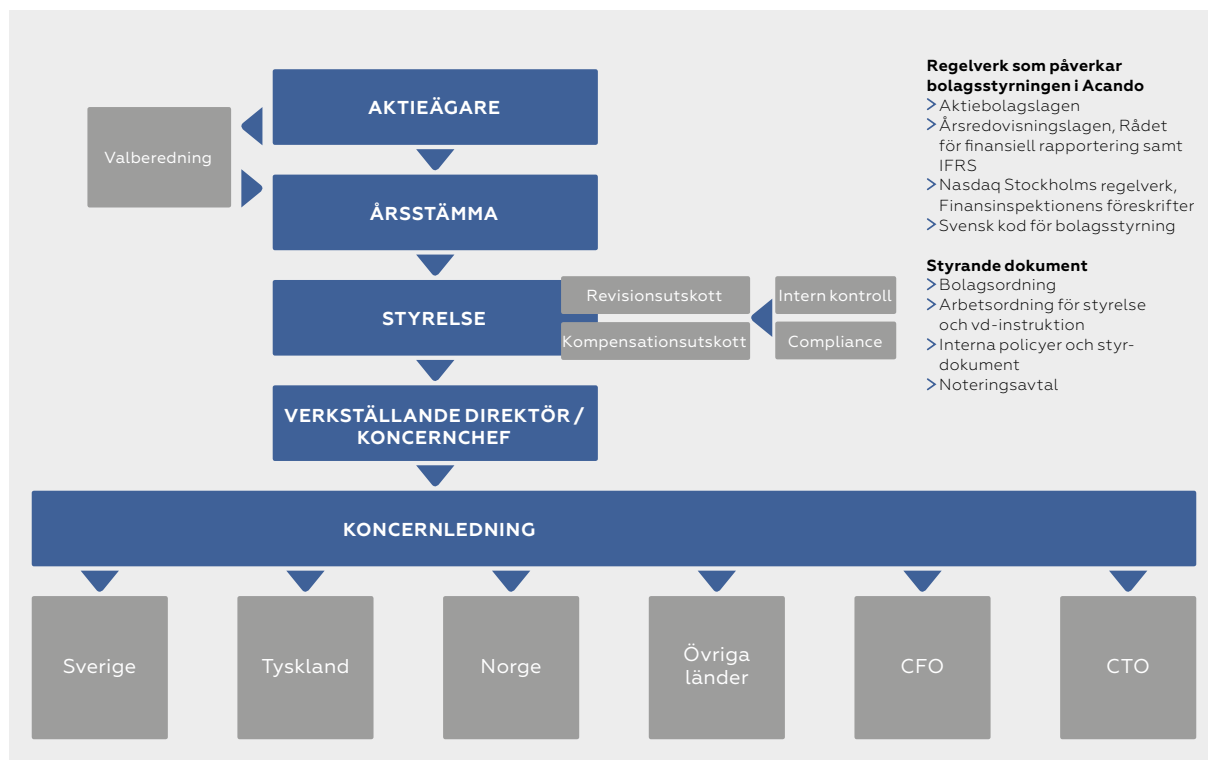
Årsstämman 2014 ägde rum den 5 maj 2014 i Stockholm. Datum för årsstämman offentliggjordes i samband med den tredje kvartalsrapporten. Vid stämman närvarade registrerade aktieägare som representerade 51 procent av aktierna och 67 procent av rösterna. Samtliga stämموالدا styrelseledamöter, verkställande direktören och bolagets revisor deltog.

Beslut

Protokollet från årsstämman återfinns på www.acando.com. Nedan anges de huvudsakliga beslut som fattades vid årsstämman 2014:

- > Beslut om att i enlighet med styrelsens förslag dela ut 1,00 SEK per aktie för verksamhetsåret 2013.
- > Omval av styrelseledamöterna Magnus Groth, Birgitta Klasén, Susanne Lithander, Mats O Paulsson, 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 2014/17 för ledande befattningshavare och andra nyckelpersoner.

ÖVERGRIPANDE STRUKTUR FÖR BOLAGSSTYRNING



Bemyndiganden

Årsstämman 2014 beslutade om följande bemyndigande för styrelsen.

Beslut om emission av aktier

Årsstämman 2014 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 2014 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 2015.

Extra bolagsstämma

Extra bolagsstämma ägde rum den 2 juli 2014 i Stockholm. Datum för extra bolagsstämma offentliggjordes i samband med pressmeddelande den 9 juni då Acando lämnade ett rekommenderat offentligt uppköpserbudande till aktieägarna i Connecta. Vid stämman närvarade registrerade aktieägare som representerade 49 procent av aktierna och 65 procent av rösterna. Fyra stämموvalda styrelseledamöter och verkställande direktören deltog.

Aktier och ägarförhållanden

Antalet aktier i Acando uppgår per 31 december 2014 till totalt 104 407 419 aktier, varav 1 542 000 aktier av serie B avser aktier i egen ägo. Inga av de återköpta aktierna är reserverade för framtida tilldelning i pågående aktiesparprogram då inget av pågående program förväntas ge tilldelning.

Namn	A-aktier	B-aktier	Aktier totalt	Kapital, %	Röster, %
Familjen Svedulf med bolag	1 500 000	16 599 713	18 099 713	17,3	23,0
Ulf J Johansson med bolag	1 639 990	1 300 500	2 940 490	2,8	12,9
Svolder AB	500 000	10 321 814	10 821 814	10,4	11,2

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

Beslut

Protokollet från extra bolagsstämman återfinns på www.acando.com. Nedan anges de huvudsakliga beslut som fattades vid extra bolagsstämma 2 juli 2014.

Emissionsbemyndigande med anledning av det offentliga uppköpserbudandet avseende Connecta AB

Stämman bemyndigade styrelsen att vid ett eller flera tillfällen fram till årsstämman 2015, inom ramen för bolagsordningens gränser, fatta beslut om nyemission av aktier av serie B att utgöra vederlag vid förvärv av aktier eller andra aktierelaterade instrument i Connecta AB. Bemyndigandet är begränsat till utgivande av aktier i utbyte mot apportegendom bestående av aktier eller andra aktierelaterade instrument i Connecta AB. Det bemyndigande till styrelsen om nyemission av aktier av serie B som årsstämman fattade beslut om den 5 maj 2014 påverkas inte av beslutet och kvarstår således oförändrat.

Aktiesparprogram II 2014

Stämman beslutade om aktiesparprogram II 2014 ("Programmet") för högst 30 ledande befattningshavare och andra nyckelpersoner som efter förvärvet av Connecta AB ingår i Acandokoncernen.

Styrelsens huvudsakliga mål med Programmet är att öka möjligheterna att behålla nyckelmedarbetare i Connectakoncernen i samband med förvärvet av Connecta AB, att erbjuda dessa nyckelmedarbetare ett nytt incitamentsprogram samt att skapa ett personligt långsiktigt ägarengagemang hos deltagarna i Programmet. Detta förväntas stimulera till ett ökat intresse för verksamheten och resultatet, höja motivationen samt öka samhörighetskänslan med Acando.

Valberedning

Valberedningen har till sin huvudsakliga uppgift att förbereda val och arvodering av styrelseledamöter och revisor vid årsstämman. Bolagsordningen innehåller inga särskilda bestämmelser om tillsättande och entledigande av styrelseledamöter.

I enlighet med beslut på 2014 års årsstämma, ska valberedningen utgöras av styrelsens ordförande jämte minst två representanter bland de största aktieägarna. Styrelsens ordförande skall under oktober månad i samråd med de största aktieägarna i bolaget utse minst två ledamöter till valberedningen. Valberedningens uppgift är att inför kommande årsstämma arbeta fram

Antalet aktieägare uppgick vid utgången av 2014 till cirka 22 000. De 10 största ägarna representerar cirka 64 procent av rösterna och cirka 53 procent av kapitalet. Cirka 9 procent av aktierna har utländska ägare. I nedanstående tabell återfinns aktieägare med minst fem procent av röstetalet för samtliga aktier i bolaget;

tidigare är aktieägare i bolaget, ska aktien genast hembjudas de övriga A-aktieägarna till inlösen genom skriftlig anmälan hos bolagets styrelse.



Styrelse

1. Styrelseordförande Ulf J Johansson

Född: 1945. Styrelseordförande i Acando AB sedan 2000.
Övriga uppdrag: Ordförande i Eurostep Group AB och Trimble Navigation Ltd. Ledamot i Telefon AB LM Ericsson (Ericsson) och European Institute of Innovation and Technology.
Utbildning: Tekn Dr. Aktieinnehav: 1 639 990 A-aktier, 1 300 500 B-aktier, samtliga via bolag.

2. Ledamot Magnus Groth

Född: 1963. Ledamot i Acando AB sedan 2009.
Övriga uppdrag: Vd och koncernchef SCA.
Utbildning: Civilingenjör och Civilekonom.
Aktieinnehav: 3 500 B-aktier.

3. Ledamot Mats O Paulsson

Född: 1958. Ledamot i Acando AB sedan 2012.
Övriga uppdrag: Ordförande i Hjortkvarn Timber AB.
Ledamot i Bösarps Grus & Torrbruk AB, GDL Transport AB, Ramirent Plc och WinGroup AG.
Utbildning: Civilingenjör. Aktieinnehav: 581 B-aktier.

4. Ledamot Birgitta Klasén

Född: 1949. Ledamot i Acando AB sedan 2008.
Övriga uppdrag: Ledamot i Assa Abloy, Avanza AB och IFS.
Senior IT Advisor. Utbildning: Civilingenjör.
Aktieinnehav: 100 000 B-aktier (inkl. familj).

5. Ledamot Susanne Lithander

Född: 1961. Ledamot i Acando AB sedan 2010.
Övriga uppdrag: Chief Financial Officer BillerudKorsnäs AB.
Styrelseledamot i Eltel Group och SEK, Svensk Exportkredit.
Utbildning: Civilekonom. Aktieinnehav: 0

6. Ledamot Anders Skarin

Född: 1948. Ledamot i Acando AB sedan 2003.
Övriga uppdrag: Ordförande i Enea, PocketMobile Communications, Multisoft Consulting, JVAB och Infobric.
Ledamot i Mercur Solutions. Utbildning: Fil kand.
Aktieinnehav: 100 000 B-aktier (via bolag).

7. Ledamot Alf Svedulf

Född: 1939. Ledamot i Acando AB sedan 2006.
Utbildning: Byggnadsingenjör. Aktieinnehav: 1 500 000 A-aktier, 16 599 713 B-aktier (inkl. familj och bolag).

8. Personalrepresentant Mija Jelonek

Född: 1964. Arbetstagarrepresentant sedan 2005.
Konsult på Acando. Utbildning: ADB-linjen. Aktieinnehav: 0

9. Personalrepresentant Lennart Karlsson

Född: 1951. Arbetstagarrepresentant sedan 2010.
Yield Manager på Acando. Utbildning: Civilingenjör.
Aktieinnehav: 0

Uppgifter om antal aktier avser aktuell ställning per 31 december 2014.

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 verkställande direktör. Valberedningen har också tagit del av styrelseutvärderingen.

I valberedning som utsetts 2014 ingår följande personer: Ulf J Johansson, styrelseordförande Acando, Börje Bengtsson (på förslag av Alf Svedulf med familj och bolag) och Ulf Hedlundh (på förslag av Svolder AB). Börje Bengtsson har utsetts till valberedningens ordförande. Samtliga ledamöter i valberedningen är oberoende i förhållande till bolaget och dess ledning. Börje Bengtsson är oberoende i förhållande till de tre 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 verkställande direktör 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 verkställande direktör

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 2014 beslutade om att styrelsen ska bestå av sju ledamöter. Dessutom utses två ledamöter av medarbetarna. Stämman beslutade att omvälja ordinarie styrelseledamöterna Ulf J Johansson, Magnus Groth, Birgitta Klasén, Susanne Lithander, Mats O Paulsson, Anders Skarin samt 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 2014 omvaldes Ulf J Johansson till styrelsens ordförande.

Ordförande har löpande kontakt med verkställande direktör 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.

Styrelsens arbete

Styrelsen har under räkenskapsåret 2014 haft sexton styrelsemöten samt ett konstituerande möte i anslutning till årsstämman den 5 maj 2014. Styrelsen behandlade vid dessa möten de ordinarie ärenden som förelåg vid respektive möte enligt fastställd arbetsordning, såsom budget, årsbokslut, delårsrapporter, affärsplaner med mera. Därutöver behandlades frågor rörande strategisk inriktning, förvärv, 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 verkställande direktör och finansdirektör.

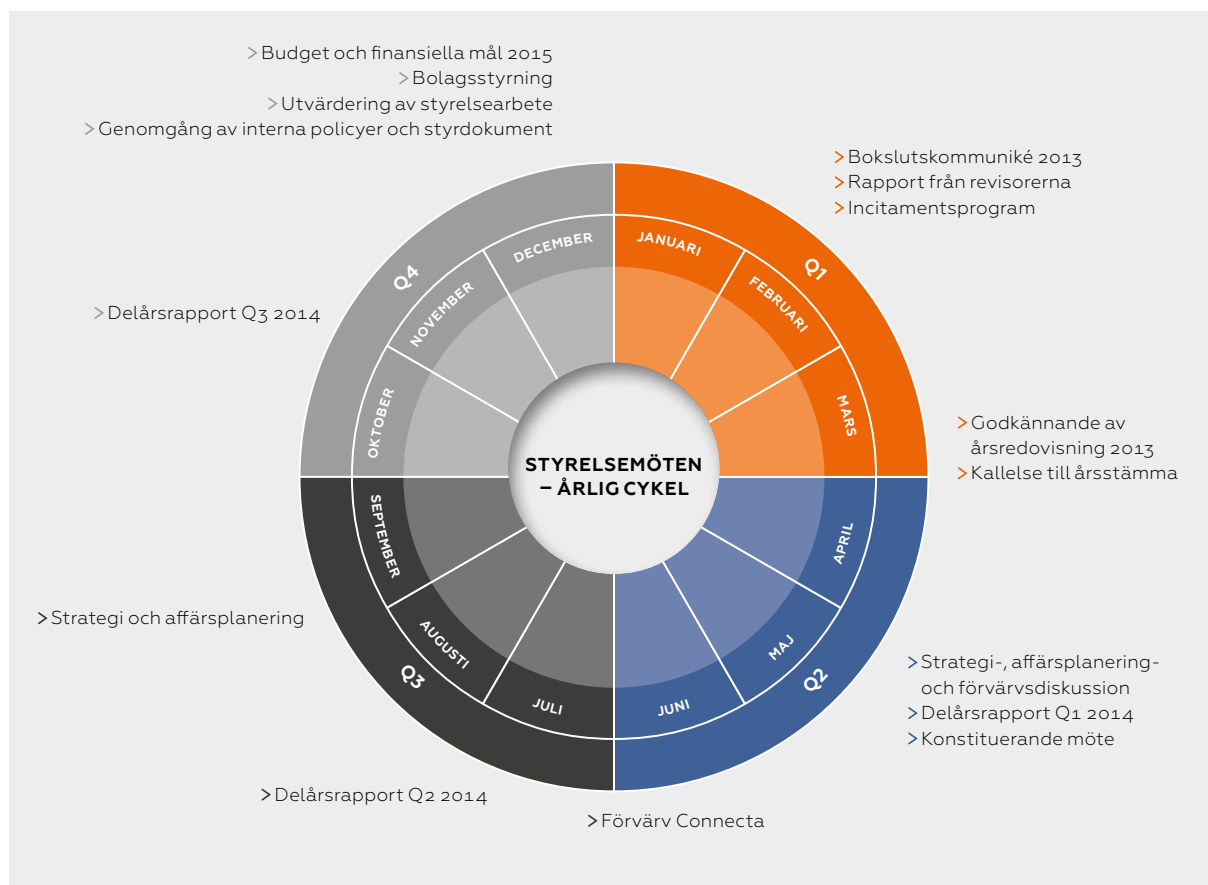
Bolagets revisorer deltar årligen på minst ett styrelsemöte där de presenterar sina iakttagelser från granskning av intern kontroll, finansiell rapportering och bokslut. Under 2014 har bolagets revisor närvarat vid ett styrelsemöte i samband med granskning av årsbokslut. Styrelsen har minst en gång per år, utan närvaro av verkställande direktören eller annan person från bolagsledningen, ett möte med bolagets revisor.

Närvaro vid styrelsemöten 2014;

Namn	Funktion	Oberoende ¹⁾	Närvaro, %
Ulf J Johansson	Ordförande	Nej	100
Alf Svedulf	Ledamot	Nej	100
Anders Skarin	Ledamot	Ja	100
Birgitta Klasén	Ledamot	Ja	100
Magnus Groth	Ledamot	Ja	88
Mats O Paulsson	Ledamot	Ja	88
Susanne Lithander	Ledamot	Ja	71
Mija Jelonek	Personalrepresentant	-	100
Lennart Karlsson	Personalrepresentant	-	100

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

STYRELSENS ARBETE 2014



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. Fem 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. Revisionsutskottet består av tre styrelseledamöter och bolaget följer således Svensk kod för bolagsstyrning. I revisionsutskottet ingår Susanne Lithander, Anders Skarin och Mats O Paulsson. Samtliga ledamöter 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 årsstämans beslut om revisorsval.

Revisionsutskottet håller även en löpande kontakt med finansdirektör 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 finansdirektör och koncernredovisningschef.

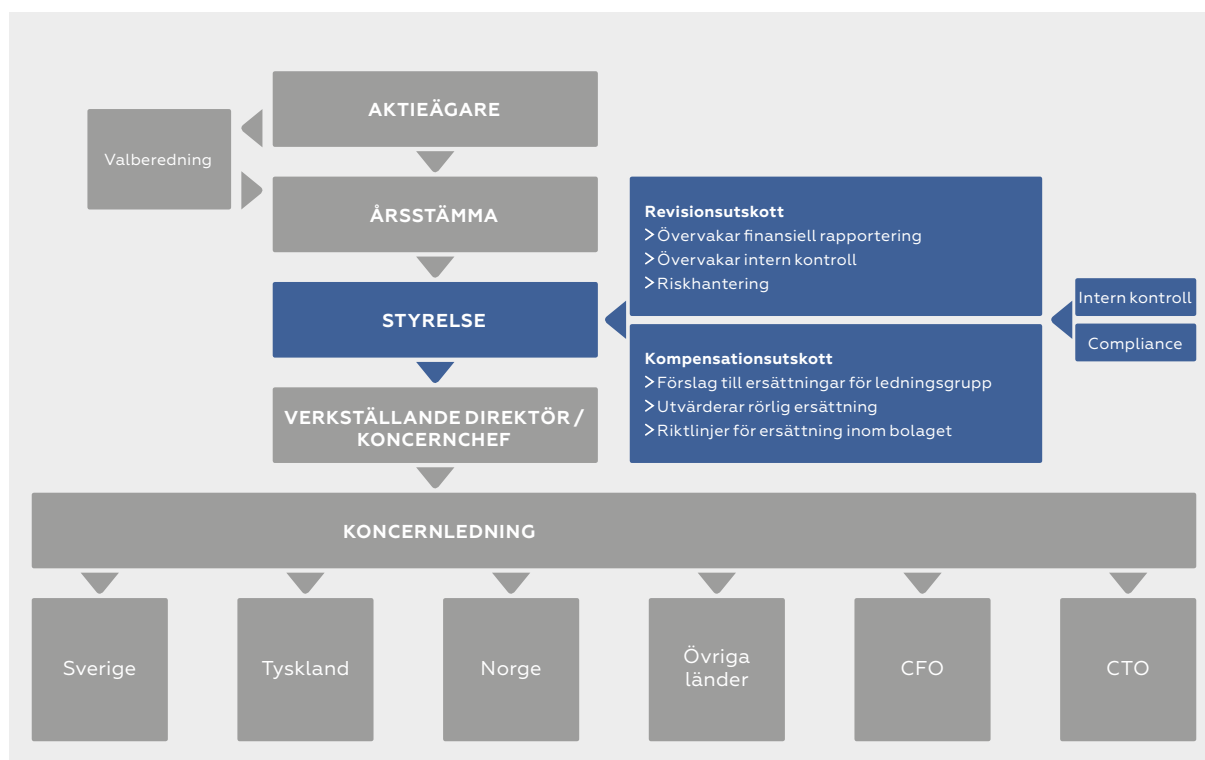
Revisionsutskottet har under räkenskapsåret 2014 haft fyra protokollförda möten och följande huvudområden har diskuterats:

- > delårsrapporter, bokslutskommuniké och årsredovisning
- > intern kontroll och riskhantering, främst projektstyrning/projektrapportering
- > bolagsstyrningsrapport
- > kapitalstruktur
- > skattefrågor
- > omstruktureringsfrågor inom koncernen
- > återsrapportering 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

Susanne Lithander, Anders Skarin och Mats O Paulsson 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

STYRELSENS STRUKTUR FÖR BOLAGSSTYRNING

dock av årsstämman. 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 åtta protokollförda möten under 2014. På kompensationsutskottets möten deltar även verkställande direktör (verkställande direktör utgår dock då frågor som berör honom själv behandlas). Både Ulf J Johansson och Birgitta Klasén har varit närvarande på samtliga möten.

Under 2014 har arbetet främst fokuserats på följande frågor;

- > mål för rörlig ersättning 2014 och 2015
- > aktiesparprogram – uppföljning
- > nytt aktiesparprogram 2014/2017 – nominering av deltagare
- > nytt aktiesparprogram II 2014/2017 – 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 att leda och utveckla den dagliga verksamheten och ansvara för bolagets löpande förvaltning. På konstituerande styrelsemöte 5 maj 2014 fastställde styrelsen den nu gällande vd-instruktionen som bland annat innehåller följande huvudområden:

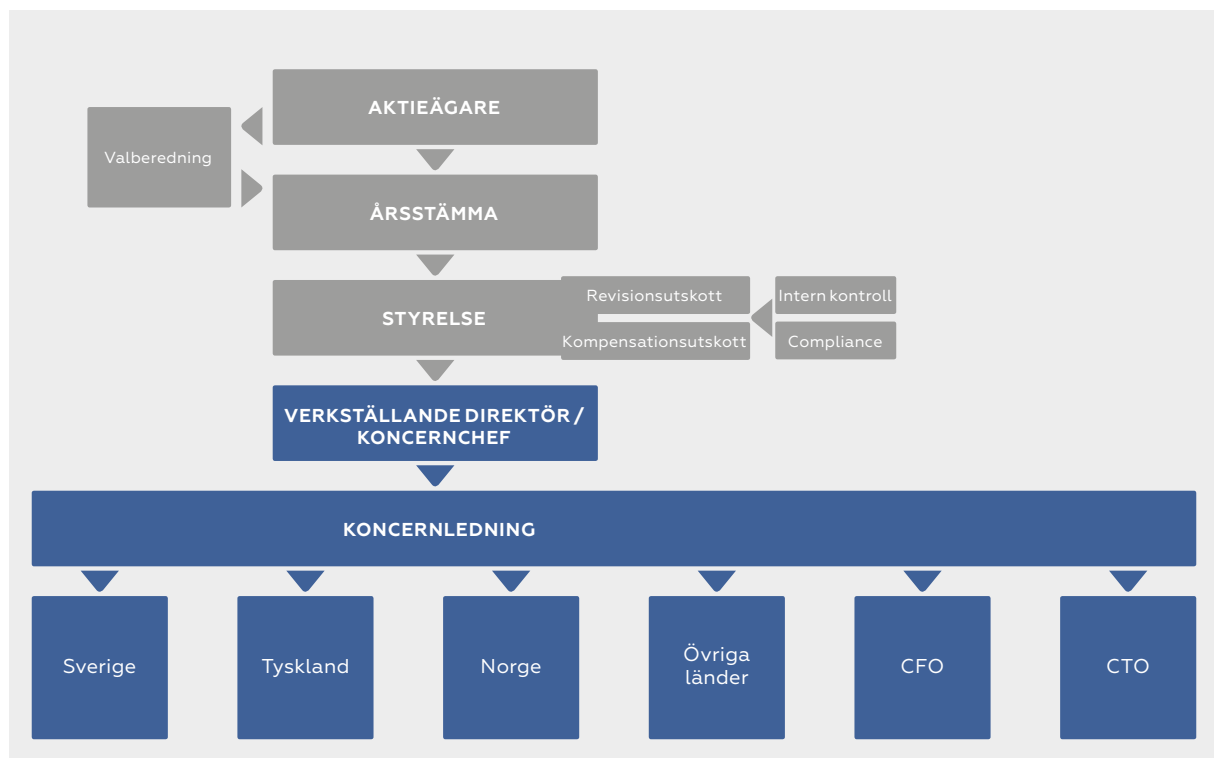
- > upprätta affärsplan
- > övervaka efterlevnad av de målsättningar, policyer och strategiska planer som styrelsen fastställt
- > tillse att den finansiella rapporteringen återspeglar koncernens samlade ekonomiska ställning och resultat samt övriga förhållanden av väsentlig betydelse
- > tillse att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

Vd och koncernchef Carl-Magnus Månsson

Anställd sedan 2009
Född: 1966
Utbildning: Universitetsstudier i teknisk fysik



KONCERNLEDNINGENS STRUKTUR FÖR BOLAGSSTYRNING







Koncernledning

1. Carl-Magnus Månsson, Vd och koncernchef

Född: 1966

Utbildning: Universitetsstudier i teknisk fysik

Anställd sedan: 2009

Antal aktier: 98 000 B-aktier

2. Anneli Lindblom, Chief Financial Officer

Född: 1967

Utbildning: Ekonom

Anställd sedan: 2012

Antal aktier: 39 000 B-aktier

3. Christer Norrman, Vd Sverige

Född: 1959

Utbildning: MSc Information Technology

Anställd sedan: 2007

Antal aktier: 112 277 B-aktier

4. Guido Ahle, Vd Tyskland

Född: 1967

Utbildning: Business graduate

Anställd sedan: 2000

Antal aktier: 25 000 B-aktier

5. Sven Ivar Mørch, Vd Norge

Född: 1967

Utbildning: Cand mag. samt master i projektledning

Anställd sedan: 2005

Antal aktier: 0

6. Ferhat Kaya, Vd Finland

Född: 1968

Utbildning: Bachelors Degree in Business Administration

Anställd sedan: 2000

Antal aktier: 2 083 B-aktier

7. Ben Wales, Vd Storbritannien

Född: 1975

Utbildning: MSc in Aeronautics and Astronautics

Anställd sedan: 2011

Antal aktier: 0

8. John Karnblad, Chief Technology Officer

Född: 1964

Utbildning: Universitetsstudier i systemvetenskap

Anställd sedan: 1987

Antal aktier: 37 500 B-aktier

Uppgifter om antal aktier avser aktuell ställning per 31 december 2014.

Till koncernens ledande befattningshavare har under 2014 räknats Carl-Magnus Månsson, Anneli Lindblom, Christer Norrman, Guido Ahle, Ferhat Kaya, Sven Ivar Mørch, John Karnblad samt Ben Wales.

Koncernledning

Acandos verksamhet bedrivs i fyra 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.

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

Verkställande direktör 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 2014 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

Externa revisorer

Vid årsstämman 2014 utsågs revisionsbolaget Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB, till revisorer. Magnus Brändström är huvudansvarig revisor. Magnus Brändström är även revisor i till exempel OKQ8, Scandic och Dometic. Mandattiden för bolagets revisor löper ut vid årsstämman 2015.

Revisor

Magnus Brändström

Acandos revisor sedan 2008

Född: 1962

Auktoriserad revisor

Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB



Ersättningar

Ersättning till styrelsen 2014

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

Namn	Funktion	Styrelsearvode	Utskott Revision	Utskott Kompensation	Totalt
Ulf J Johansson ¹⁾	Ordförande	500 000	-	62 500	562 500
Alf Svedulf	Ledamot	200 000	-	-	200 000
Anders Skarin ¹⁾	Ledamot	200 000	62 500	-	262 500
Birgitta Klasén ¹⁾	Ledamot	200 000	-	62 500	262 500
Magnus Groth	Ledamot	200 000	-	-	200 000
Mats O Paulsson ¹⁾	Ledamot	200 000	62 500	-	262 500
Susanne Lithander	Ledamot	200 000	80 000	-	280 000
Mija Jelonek	Personalrepresentant	-	-	-	0
Lennart Karlsson	Personalrepresentant	-	-	-	0
Totalt		1 700 000	205 000	125 000	2 030 000

1) Styrelseledamöter som uppfyller vissa förutsättningar kan fakturera 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 2 030 000 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 330 000 kr att fördelas mellan ledamöter i utskott. Till personalens representanter utgår inget styrelsearvode.

Ersättning till ledande befattningshavare 2014

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 procent av den maximalt möjliga rörliga lönen skall utgöra en marknadsmässig kontant lön som erhål-

les då koncernens kvantitativa resultatmål, fastställda av styrelsen, uppnås.

I Acando utgörs ersättning till verkställande direktör 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 procent 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 verkställande direktören utgår premien 35 procent av den fasta lönen och för övriga i koncernledningen högst 30 procent. 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 verkställande direktören gäller en uppsägningstid om sex månader. Om bolaget säger upp verkställande direktören 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. Verkställande direktören 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 2014 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 2014. För ytterligare information se not 9.

Långsiktiga incitamentsprogram

Vid årsskiftet 2014/2015 hade Acandokoncernen fyra 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 50-tal av Acandokoncernens medarbetare deltagare i dessa program. För ytterligare information se not 9.

Ersättning till revisor 2014

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 2014 har totala ersättningar utgått enligt nedan. En detaljerad fördelning per revisionsbolag framgår av not 8.

kSEK	2014	2013
Revisionsuppdraget	1 501	1 058
Revisionsverksamhet	771	356
Skatterådgivning	100	176
Övriga tjänster	173	170
Totalt	2 545	1 760

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 upprättad 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 verkställande direktör 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 finansdirektör 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 verkställande direktören 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. Verkställande direktören 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 Stockholm 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 policyer och ramverk för finansiell rapportering utformats.

Detaljerade tidplaner för framtagande och rapportering av finansiell informationen från dotterbolagen till verkställande direktören, finansdirektör 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 korrigera 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 2014

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 2014 har arbetet med intern kontroll särskilt fokuserats på;

- > rapportering och uppföljning från dotterbolag till verkställande direktören och finansdirektör – 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;

- > 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 (publ.), org.nr 556272-5092

Det är styrelsen som har ansvaret för bolagsstyrningsrapporten för år 2014 på sidorna 16–27 och för att den är upprättad i enlighet med årsredovisningslagen.

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

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

Stockholm den 20 mars 2015

Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB

Magnus Brändström
Auktoriserad revisor



INNEHÅLL

Förvaltningsberättelse	30	Not 8 Revisionsarvode	56
Verksamheten	30	Not 9 Anställda och personalkostnader	57
Omsättning och resultat 2014	31	Not 10 Pensionsförpliktelser	58
Finansiell ställning, kassaflöde, skatt och investeringar	32	Not 11 Av- och nedskrivningar av immateriella och materiella anläggningstillgångar	59
Aktien	34	Not 12 Finansiella intäkter och finansiella kostnader	59
Medarbetare och miljö	35	Not 13 Skatt	60
Moderbolaget	35	Not 14 Beräkning av resultat per aktie, räknat på resultat	60
Riktlinjer för ersättningar till ledande befattningshavare	35	Not 15 Goodwill	61
Bolagsstyrning	35	Not 16 Övriga immateriella anläggningstillgångar	61
Väsentliga händelser efter verksamhetsårets utgång	35	Not 17 Materiella anläggningstillgångar	61
Utsikter och finansiella mål	35	Not 18 Uppskjutna skattefordringar och uppskjutna skatteskulder	62
Förslag till vinstdisposition	36	Not 19 Andelar i koncernföretag	63
Styrelsens yttrande över den föreslagna utdelningen	36	Not 20 Övriga finansiella anläggningstillgångar/ andra långfristiga fordringar	64
Risker och möjligheter	36	Not 21 Kundfordringar	64
Flerårsöversikt	39	Not 22 Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	64
Resultaträkning koncernen	40	Not 23 Likvida medel	64
Rapport över koncernens totalresultat	40	Not 24 Finansiella instrument per kategori i koncernen	64
Balansräkning koncernen	41	Not 25 Aktiekapital	66
Kassaflödesanalys koncernen	42	Not 26 Reserver	66
Förändringar i eget kapital koncernen	43	Not 27 Avsättningar	67
Resultaträkning moderbolaget	44	Not 28 Övriga skulder	67
Balansräkning moderbolaget	45	Not 29 Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	67
Kassaflödesanalys moderbolaget	46	Not 30 Ställda säkerheter	67
Förändringar i eget kapital moderbolaget	47	Not 31 Eventualförpliktelser	67
Noter	49	Not 32 Erhållna och betalda räntor	67
Not 1 Allmän information	49	Not 33 Justering för poster som inte ingår i kassaflödet	67
Not 2 Sammanfattning av viktiga redovisningsprinciper	49	Not 34 Förvärv av dotterföretag	68
Not 3 Finansiell riskhantering	53	Not 35 Händelser efter räkenskapsårets slut	69
Not 4 Viktiga uppskattningar och bedömningar vid tillämpning av företagets redovisningsprinciper	54	Godkännande av årsredovisningen	70
Not 5 Segmentsinformation	55	Revisionsberättelse	71
Not 6 Övriga rörelseintäkter	56	Definitioner	72
Not 7 Hyresåtaganden och större leasingåtaganden	56		

FÖRVALTNINGSBERÄTTELSE

Styrelsen och verkställande direktören för Acando AB (publ.) org.nr. 556272-5092 med säte i Stockholm avger årsredovisning för räkenskapsåret 2014. Siffror inom parentes avser föregående år.

Verksamheten

Bakgrund

Acando AB (publ.) är sedan 1995 noterat på Nasdaq Stockholm.

Tillsammans med sina kunder identifierar och genomför Acando bestående verksamhetsförbättringar genom informationsteknik. Acando erbjuder balans mellan hög kundnytta, kort projekttid och låg totalkostnad. Acando skapar mätbara förbättringar genom att utveckla processer, organisation och IT så att de stärker uppdragsgivarens affärsverksamhet. Det ligger i Acandos uppgift att se helheten i uppdragsgivarens verksamhet och att säkerställa att varje åtagande ger en snabb effekt och ett mätbart resultat.

Företaget bildades 1986 under namnet Frontec AB (publ.). Genom en sammanslagning med Acando AB bildades AcandoFrontec AB (publ.) år 2003. Ett antal förvärv genomfördes i Sverige och i Norge då bland annat det noterade konsultföretaget Resco AB (publ.) förvärvades. I slutet av 2013 förvärvades den norska verksamheten E-vita AS och under sommaren 2014 lade Acando bud på Connecta AB (publ.). Budet accepterades den 21 juli av 93 procent av ägarna och sedan den 1 augusti konsolideras Connecta in i Acandokoncernen.

Kombinationen av Acando och Connecta har frigjort en betydande marknadspotential och skapat en viktig kraft på den nordiska konsultmarknaden samt skapat attraktiva värden för såväl kunder och anställda som aktieägare. Acando har idag cirka 1 800 medarbetare i fyra länder i Europa samt leveranscentra i Indien och Lettland.

Marknadsutveckling

År 2014 inleddes med en generellt återhållsam efterfrågenivå i nivå med utgången av 2013. En fortsatt osäkerhet kring makrohändelser i världen inverkar på beslutsfattandet kring nya investeringar och gav vissa förskjutningar i större projekt. Den ökade betydelsen av digitaliseringen i samhället, teknisk innovation och en stabil tillväxtprognos för de nordiska länderna bidrog dock positivt till marknadsutvecklingen för konsulttjänster.

Under andra halvåret 2014 ökade efterfrågan och med den snabba integration av Connecta som genomfördes under samma tid fick den sammanslagna enheten en tydlig position som ledande i Sverige. Den nuvarande efterfrågan på marknaden öppnar för allt fler projektbaserade leveranser och allt mer komplexa lösningar efterfrågas för att möta kraven på effektivisering,

innovation och nya affärsmodeller. Att kunna erbjuda ett komplett utbud av kompetenser genom integrerade leveranser mellan de fokusområden där Acando verkar bland annat Management Consulting, Enterprise Solutions och Digital Solutions i allt större omfattning, utgöra en tydlig konkurrensfördel i dagens marknad.

Kunder och erbjudanden

Betydande köpare av IT- och managementkonsulttjänster i Norden återfinns inom telekomsektorn, offentlig sektor, tillverkningsindustrin och banksektorn. Telekomsektorn har varit den dominerande kundsektorn under många år men har minskat i förhållande till de andra sektorerna i takt med att IT-baserade kommunikationslösningar blivit en större del av alla företags verksamhet.

Den offentliga sektorn har under senare år ökat sitt inköp av konsulttjänster i takt med att myndigheter och departement använder internet i allt större utsträckning för att informera och kommunicera med allmänheten.

Offshore är nu en etablerad leveransmodell och flera stora kunder har en tydlig strategi för att lokalisera en del av utvecklingen till lågkostnadsländer. När kunder ställer krav på ett inslag av offshore-leverans har Acando leveranscentra i Indien och Lettland, Acando samarbetar också med internationella aktörer vilka erbjuder motsvarande tjänster för vissa områden i sitt erbjudande.

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
- > 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. Arbets sättet kännetecknas av starkt resultatfokus och ansvar för att kunden får ut förväntad förbättringseffekt av sin investering.

Acandos kärnerbjudanden är indelat i tre övergripande kategorier: verksamhetsutveckling, affärssystem och IT-lösningar, som samverkar i strävan att skapa mätbara resultat i varje kunduppdrag. Under året tecknade Acando avtal med bland annat

Under året tecknade Acando avtal med bland annat

- > En global industrikoncern avseende ramavtal för tjänster inom Management Consulting. Avtalet löper initialt på tre år med option på förlängning.
- > VVS-föreningen i Norge för nytt medlemssystem baserat på Microsoft Dynamics CRM i kombination med Office 365.
- > ACAMS AS för en molnbaserad lösning samt med Lundeby & Co som skall implementera Microsoft Dynamics CRM Online för att stödja säljarbetet.
- > Ett av Sveriges största fackförbund med tillhörande arbetslöshetskassa avseende verksamhetsstöd för medlemshandling och avisering. Avtalet avser Acandos lösning Medlem 2020, som omfattar Sharepoint, Microsoft Dynamics CRM och AX.
- > Orkla Shared Services där Acando blir implementationspartner i utrullningen av SAP i flera av Orkla-koncernens delar. Implementationen görs i nära samarbete med Orklas egna SAP organisation.
- > Revisionsbolaget BDO som har över tusen anställda och ett större kontorsnät i Norge vilka skall kopplas samman genom ett intranät.
- > Moelven Industrier avseende ett ramavtal för implementations- och förvaltningstjänster för Microsoft Dynamics till Moelvenkoncernens bolag. Acando erhöll avtalet tack vare hög kompetens inom ERP-åtaganden och stort fokus på processer samt möjligheten att stötta Moelven med lokala resurser i både Sverige och Norge.

Under andra halvåret 2014 genomfördes samgående mellan Acando och Connecta. Integrationsprocessen kom att drivas från ett "samgående mellan jämlikar" perspektiv, där ledande befattningar tillsattes genom en gemensam urvalsprocess i båda bolagen. Ledningen för den sammanslagna svenska verksamheten består idag av representanter från båda företagen. Integrationen inriktades på tre dimensioner:

- > Öka kundvärde och försäljningssynergier
- > De bästa konsulterna och den bästa arbetsgivaren
- > Kostnadssynergier genom endast en marknadsplatsnotering och inom administration

Integrationen har koncentrerats kring den tydliga positionen "att skapa Sveriges mest framstående konsultföretag med en nordisk ambition". Integrationen har genomförts med fokus på affärsdriven framgång genom de operativa enheterna och med högt tempo. Den ambition som tydliggjordes att när det offentliga budet lades att en kombination av Connecta och Acando skulle placera den nya sammanslagna enheten som det ledande konsultföretaget i Sverige, en unik position när det gäller erfarenhet, storlek och helhetserbudanden, är nu nådd.

Omsättning och resultat 2014

Koncernen

Koncernens nettoomsättning för år 2014 uppgick till 1 856 MSEK (1 438) med en tillväxt på 29 procent mot 2013. Connecta ingår i siffrorna med fem av tolv månader då verksamheten konsolideras in i Acandokoncernen från den 1 augusti. Tillväxten rensat för valutaeffekter var för Acandos tidigare verksamhet 3,8 procent på helåret.

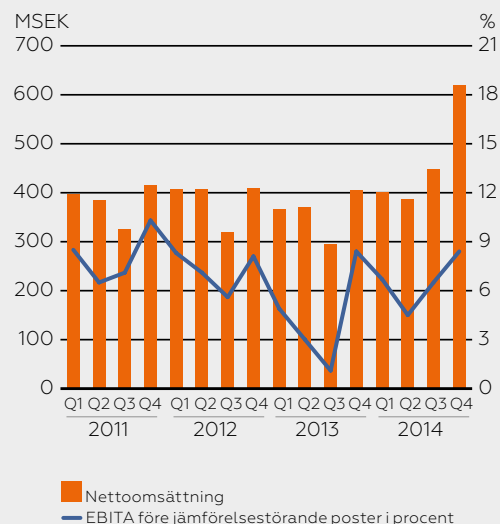
Det operativa rörelseresultatet uppgick till 118 MSEK (66), vilket innebär en rörelsemarginal om 6,4 procent (4,6) före jämförelsestörande poster och goodwillnedskrivning avseende verksamheten i England. I jämförelsestörande poster ingår kostnader kopplade till förvärvet av Connecta med totalt 63,5 MSEK samt omstrukturingskostnader i Norge med 4,4 MSEK. Åtgärderna beräknas ge besparingar uppgående till cirka 52 MSEK årligen i Sverige och till cirka 8 MSEK årligen i Norge.

Finansnettot i koncernen utgörs främst av räntenetto på likvida medel och nyttjade krediter samt räntekostnader hänförliga till pensionskulder. Dessutom ingår valutakursvinster och valutakursförluster.

Koncernens resultat efter skatt uppgick till 30 MSEK (50). Resultat per aktie efter utspädning var 0,35 SEK (0,71).

NETTOOMSÄTTNING OCH RÖRELSERESULTAT

I grafen nedan visas nettoomsättning och rörelseresultat per kvartal för de fyra senaste åren. Arbetsmässigt är det sista kvartalet varje år det mest arbetsintensiva med flest arbetsdagar, det tredje kvartalet är alltid lägre på grund av semesterperioden.



Verksamheten per geografisk marknad

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

MSEK	Nettoomsättning		Rörelseresultat ¹		Rörelsemarginal, %	
	2014	2013	2014	2013	2014	2013
Sverige	1 142	774	94	48	8,2	6,3
Tyskland	295	291	24	12	8,1	4,0
Norge	295	224	22	12	7,3	5,2
Övriga länder	158	159	4	11	2,4	6,9
Koncern-gemensamt	-34	-10	-25	-17	-	-
Totalt operativt	1 856	1 438	118	66	6,4	4,6
Jämförelse-störande	-	-	-68	-	-	-
Totalt	1 856	1 438	51	66	2,7	4,6

1) Exklusive goodwillnedskrivning

Under helåret 2014 uppgick omsättningen i Sverige till 1 142 MSEK (774) vilket är en ökning med 368 MSEK jämfört med 2013. Rörelseresultatet var 94 MSEK (48) exklusive goodwillnedskrivning och marginalen 8,2 procent (6,3).

För helåret 2014 visade Tyskland en nettoomsättning på 295 MSEK (291), en ökning med 4 MSEK jämfört med föregående år. Rörelseresultatet för 2014 uppgick till 24 MSEK (12) och rörelsemarginalen uppgick därmed till 8,1 procent (4,0).

I Norge blev nettoomsättningen under 2014 295 MSEK (224), en ökning med 71 MSEK jämfört med 2013. Rörelseresultatet för helåret uppgick till 22 MSEK (12). Rörelsemarginalen uppgick till 7,3 procent (5,2). Finland och Storbritannien redovisas sammantaget under Övriga länder. Omsättningen helåret 2014 blev för Övriga länder 158 MSEK (159), en minskning med 1 MSEK jämfört med föregående år. Rörelseresultatet blev 4 MSEK (11) och marginalen 2,4 procent (6,9).

Finansiell ställning, kassaflöde, skatt och investeringar**Finansiell ställning**

Acando har en fortsatt god finansiell ställning med en soliditet om 59 procent (66). Koncernens likvida medel uppgick per den 31 december 2014 till 76 MSEK (99). Därutöver har koncernen korta krediter om 164 MSEK (84), merparten är i svenska kronor. Av de korta krediterna har 73 MSEK nyttjats per den 31 december 2014.

MSEK	31 dec	31 dec	Förändring
	2014	2013	
Likvida medel	76	99	-23
Räntebärande långfristiga skulder ¹⁾	-36	-42	6
Nettokassa	40	57	-17
Outnyttjad checkräkningskredit	91	67	24
Soliditet, %	59	66	-7

1) Räntebärande skulder avser pensionsförpliktelser om 26 MSEK samt långfristig del förvärvskredit 10 MSEK.

Kassaflöde

Det totala kassaflödet under 2014 uppgick till -32 MSEK (-12), varav kassaflödet från rörelsen var 97 MSEK (65) och förändringen av rörelsekapitalet var -13 MSEK (5).

MSEK	2014	
Resultat efter finansiella poster	43	
Av- och nedskrivningar	21	
Avsättningar	9	
Omstruktureringskostnader, ej kassapåverkande	40	
Betald skatt	-16	
Kassaflöde från rörelsen före rörelsekapitalförändring	97	
Förändring av rörelsefordringar	-64	
Förändring av rörelseskulder	91	
Skulder relaterat till omstrukturering	-40	
Kassaflöde från rörelsen efter rörelsekapitalförändring	84	
Förvärv av Cloudstep	Investering	-3
Investeringar i anläggningstillgångar	Investering	-13
Emissionskostnader	Finansiering	-12
Nettoförändring av skulder	Finansiering	-17
Utbetald utdelning	Finansiering	-71
Kassaflöde totalt	-32	

Kassaflödet från investeringsverksamheten uppgick till -16 MSEK (-39) varav -3 avser det mindre förvärvet av Cloudstep AS i Norge som genomfördes i januari, övrigt inom raden Investeringar avser främst sedvanlig IT- och kontorsutrustning. I jämförelseperioden 2013 genomfördes förvärvet av E-vita AS i Norge vilket påverkade kassaflödet med -31 MSEK.

Kassaflödet från finansieringsverksamheten uppgick till -100 MSEK (-43), dessa består av -71 MSEK (-71) i genomförd utdelning och -13 MSEK består av amortering av förvärvskredit samt förändring av kort kredit om -4 MSEK och emissionskostnader om -12 MSEK. I jämförelseperioden 2013 ingår likvid för återköp av egna aktier med -7 MSEK.

Skatt

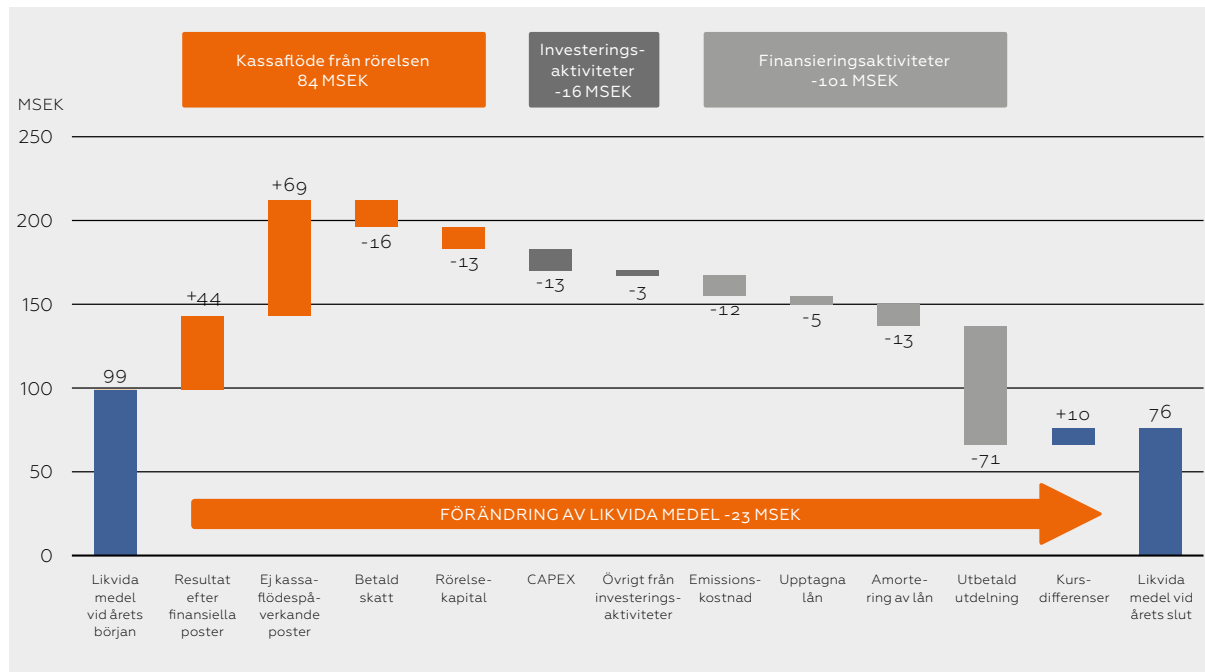
Koncernen hade vid 2014 års ingång outnyttjade underskottsavdrag om cirka 202 MSEK. Underskotten hänförliga till den svenska verksamheten, vilka utgjorde 179 MSEK, bedömdes kunna utnyttjas inom de närmaste åren. Därmed redovisades en uppskjuten skattefordran om 39 MSEK i balansräkning vid årets ingång.

Under 2014 har 30 MSEK (41) av de svenska underskottsavdragen utnyttjats i rörelsen samtidigt har förvärvet av Connecta tillfört 71 MSEK i underskottsavdrag och de outnyttjade underskottsavdragen för Sverige uppgår därmed till 220 MSEK (202) vid periodens utgång.

Investeringar

Koncernens nettoinvesteringar i tillgångar uppgick under 2014 till 468 MSEK (58). I inledningen av året förvärvades det mindre bolaget Cloudstep AS i Norge och köpeskillingen uppgick till 6 MSEK samt Connecta AB per juli 2014 och erlagd köpeskillning uppgick till 448 MSEK. Förvärvet av Connecta är finansierat genom emission av aktier i Acando AB och påverkar således inte likviditeten. Övrigt avser främst sedvanlig IT- och kontorsutrustning.

FÖRÄNDRING AV LIKVIDA MEDEL



ÄGARSTRUKTUR

Acando hade vid utgången av 2014 en bred aktieägarbas med cirka 22 000 aktieägare. Cirka 9 procent av aktierna har utländska ägare.

Namn	Antal AK A	Antal AK B	Innehav	Innehav %	Röster %
Svedulfs med bolag	1 500 000	16 599 713	18 099 713	17,3	23,0
Ulf J Johansson med bolag	1 639 990	1 300 500	2 940 490	2,8	12,9
Svolder AB	500 000	10 321 814	10 821 814	10,4	11,2
Fjärde AP-fonden	0	6 660 155	6 660 155	6,4	4,9
Livförsäkringsbolaget Skandia ÖMS	0	3 341 323	3 341 323	3,2	2,4
Tibia Konsult AB	0	2 960 553	2 960 553	2,8	2,2
DnB – Carlson fonder	0	2 942 626	2 942 626	2,8	2,2
Försäkringsaktiebolaget, Avanza Pension	0	2 936 100	2 936 100	2,8	2,1
Nordea Investment Funds	0	2 711 689	2 711 689	2,6	2,0
Skandia fonder	0	2 172 771	2 172 771	2,1	1,6
Handelsbanken Fonder AB RE JPMEL	0	2 047 025	2 047 025	2,0	1,5
PSG SMALL CAP	0	1 700 466	1 700 466	1,6	1,2
Svenska Lärarfonder	0	1 337 836	1 337 836	1,3	1,0
Resultatandelsstiftelsen Connecta	0	1 178 286	1 178 286	1,1	0,9
Humle Kapitalförvaltning AB	0	950 000	950 000	0,9	0,7
Asarnoj, Tobias	0	890 000	890 000	0,9	0,7
CBNY-DFA-INT SML CAP V	0	809 358	809 358	0,8	0,6
Nordnet Pensionsförsäkring AB	0	732 301	732 301	0,7	0,5
Stift för kunskaps- och kompetensutveckling	0	571 800	571 800	0,6	0,4
Case Asset Management AB	0	500 000	500 000	0,5	0,4
Övriga	0	36 561 113	36 561 113	35,0	26,7
Acando-gruppen i egen ägo	0	1 542 000	1 542 000	1,5	1,1
Totalt antal aktier	3 639 990	100 767 429	104 407 419	100	100

De 20 största ägarna med Acando exkluderat representerar:

Innehav procent: 64

Röster procent: 72

Aktien

Aktier och aktiekapital

Enligt Acando ABs gällande bolagsordning ska aktiekapitalet vara lägst 50 MSEK och högst 200 MSEK. Aktiekapitalet uppgick till 144 002 616,45 SEK fördelat på 104 407 419 aktier, varav 3 639 990 är A-aktier och 100 767 429 är B-aktier. En A-aktie representerar tio röster och en B-aktie representerar en röst på årsstämman. Acandos innehav av egna aktier berättigar inte till rösträtt. Företagets aktier har ett kvotvärde om 1,3792. A-aktierna omfattas enligt bolagsordningen av hembudsförbehåll.

Antalet aktier i Acando uppgår per 31 december 2014 till totalt 104 407 419 aktier, varav 1 542 000 aktier av serie B avser aktier i egen ägo. Inga aktier i egen ägo bedöms komma att utnyttjas för framtida tilldelning i pågående aktiesparprogram.

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.

Emissioner

På den ordinarie Årsstämman 2014 i Acando 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 fick dock inte överstiga 10 procent av det registrerade aktiekapitalet. Bemyndigandet har inte utnyttjats.

Den 2 juli hölls en extra bolagsstämma som beslutade att emittera högst 34 624 516 nya aktier av serie B i Acando som vederlag i Erbjudandet till aktieägarna i Connecta. Av dessa emitterades 27 616 250 respektive

4 609 740 aktier under juli månad till förmån för aktieägare i Connecta innan acceptfristen gick ut. Antalet aktier i Acando uppgick till 104 407 419 per den 31 december 2014, varav 1 542 000 aktier av serie B avser aktier i egen ägo.

Återköp av aktier

Årsstämman 2014 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 2015. Bemyndigandet har inte utnyttjats.

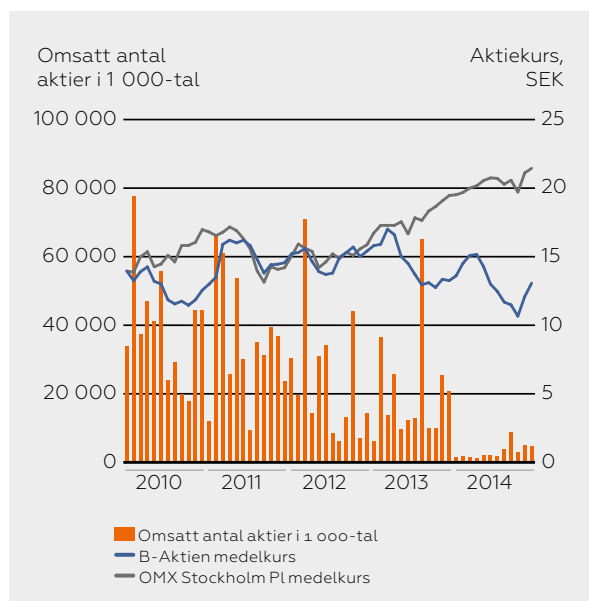
Incitamentsprogram

I april 2014 avslutades Aktiesparprogram 2011/2014. Ingen tilldelning av aktier var aktuell vid avslut av programmet.

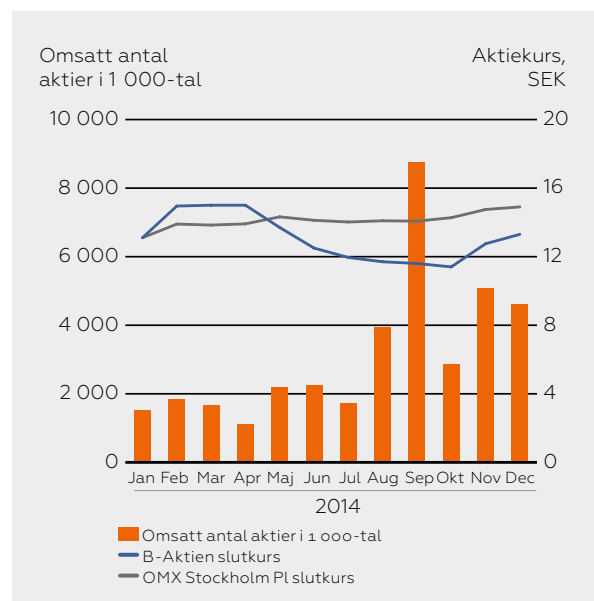
Årsstämman 2014 beslutade att införa ett nytt aktiesparprogram för högst 50 ledande befattningshavare och andra nyckelpersoner anställda i Acandokoncernen. Aktiesparprogram 2014/2017 har liknande struktur som de aktiesparprogram som antogs av årsstämmorna 2012 och 2013. Deltagarna kommer att, beroende på uppfyllelse av särskilda prestationskrav, kopplade till Acandos vinst per aktie efter skatt och efter utspädning för räkenskapsåren 2014–2016, ges möjlighet att vederlagsfritt erhålla ytterligare Acando-aktier, vars antal är beroende av dels antalet Acando-aktier i egen investering, dels av om särskilda prestationskrav uppfyllts.

En extra bolagsstämma den 2 juli 2014, beslutade att införa ytterligare ett aktiesparprogram för högst

AKTIEKURSUTVECKLING 2010–2014



AKTIEKURSUTVECKLING 2014



30 ledande befattningshavare och andra nyckelpersoner anställda i Acandokoncernen, primärt riktade till medarbetare i Connecta med innehav i Connecta ABs tidigare optionsprogram. Aktiesparprogram II 2014/2017 har liknande struktur som Acandos aktiesparprogram som antogs av årsstämman 2014. Deltagarna kommer att, beroende på uppfyllelse av särskilda prestationskrav, kopplade till Acandos vinst per aktie efter skatt och efter utspädning för räkenskapsåren 2014–2016, ges möjlighet att vederlagsfritt erhålla ytterligare Acando-aktier, vars antal är beroende av dels antalet Acando-aktier i egen investering, dels av om särskilda prestationskrav uppfyllts.

Vid årsskiftet 2014 fanns fyra utestående aktiesparprogram;

- > 2012/2015 beslutat på årsstämma 2012
- > 2013/2016 beslutat på årsstämma 2013
- > 2014/2017 beslutat på årsstämma 2014
- > 2014/2017 II beslutat på extra stämma 2014

Aktiens utveckling

Vid utgången av 2014 var Acandos börskurs 13,30 SEK och vid utgången av 2013 var kursen 13,25 SEK.

Utdelning

Styrelsen föreslår årsstämman att besluta om utdelning om 1,00 SEK per aktie, motsvarande totalt cirka 103 MSEK. Utdelning utgår inte för Acandos innehav av B-aktier i egen ägo. Acandos utdelnings policy är att minst hälften av resultatet efter skatt distribueras till aktieägarna genom utdelning, aktieåterköp eller motsvarande åtgärd.

Medarbetare och miljö

Medarbetare

Antalet medarbetare uppgick vid årets slut till 1 826 (1 087). Av dessa avsåg 1 303 (566) Sverige, 273 (273) Tyskland, 176 (161) Norge och 74 (87) övriga länder. Det genomsnittliga antalet medarbetare under fjärde kvartalet 2014 var 1 831 (1 061). I samband med förvärvet av Connecta ökade antalet medarbetare med 720 personer. Läs gärna mer i vårt medarbetaravsnitt på sidan 10.

Miljö

Acando bedriver ingen tillståndspliktig verksamhet i miljöhanseende. Acando verkar ändå för att dess verksamhet ska belasta miljön i minsta möjliga utsträckning. Den största miljövinsten uppnås genom att ersätta Acandomedarbetares 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. Läs gärna mer i vårt hållbarhetsavsnitt på sidan 14.

Moderbolaget

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

Moderbolagets finansiella ställning framgår av sidorna 44–47.

Riktlinjer för ersättningar till ledande befattningshavare

Vid årsstämman 2014 fattades beslut om riktlinjer för ersättningar till ledande befattningshavare. Dessa riktlinjer återges i not 9.

Bolagsstyrning

Acando tillämpar från och med 1 juli 2008 Svensk kod för bolagsstyrning, se Bolagsstyrningsrapport på sidorna 16–27.

Väsentliga händelser efter verksamhetsårets utgång

Den 1 februari 2015 lanserade Acando sin uppdaterade varumärkesprofil, vilket bedöms leda till större tydlighet i positioneringen mot konkurrenter samt ökad medarbetarattraktion.

I slutet av januari 2015 avyttrade Acando verksamheten i England med tillträde för de nya ägarna per den 1 februari. I det fjärde kvartalet skrevs övervärdet om 7,3 MSEK ned genom en goodwillnedskrivning då köpskillingen beräknas motsvara verksamhetens nettotillgångar. Verksamheten är inte av väsentlig betydelse för koncernen och avyttringen ökar möjligheten att fokusera på de geografiska marknader där det finns goda förutsättningar att leverera samtliga Acandos erbjudanden.

Den 5 februari fick Acando utmärkelsen "Partner of the Year Award för Middleware", som delas ut i ett årligen återkommande event för Oracles svenska partners. Även Acando i Norge fick motsvarande utmärkelse. Connecta har erhållit utmärkelsen Fusion Middleware Partner of the Year, tre år i rad medan Acando Norge (tidigare E-vita) har erhållit utmärkelsen 2011 och 2013.

Utsikter och finansiella mål

Utsikter

Acando kommer att fortsätta utvecklas som bolag i takt med kunderna och deras efterfrågan. Bolaget bedöms få en tydlig position i Sverige och från den positionen kunna öka tillväxten, både i Sverige och i den aktuella geografiska utmaningen utanför Sverige. Syftet med det genomförda förvärvet var att skapa det ledande konsultföretaget med bas i Norden. Kombinationen av Connecta och Acando beräknas frigöra en betydande marknadspotential och skapa en viktig kraft på den nordiska konsultmarknaden samt skapa attraktiva värden för båda företagens kunder, anställda och aktieägare.

Acando lämnar inga resultat- eller omsättningsprognoser.

Finansiella mål

Acandos finansiella mål är uppdelade i fyra delar:

> Tillväxt

Acando skall primärt genom organisk tillväxt kompletterad med strategiska förvärv, växa snabbare än marknaden för management- och IT-konsulttjänster på de marknader bolaget verkar.

> Marginal

Acandos marginalmål är att uthålligt uppnå en rörelsemarginal över 10 procent, mätt som rörelseresultat före avskrivningar av immateriella tillgångar (EBITA) i procent av nettoomsättningen.

> Vinst per aktie

Acandos övergripande mål är att öka vinsten per aktie (EPS) med minst 10 procent per år.

> Skuldsättning

Nettoskulden som andel av EBITDA skall understiga 1,5-

soliditet till 86 procent och koncernens soliditet till 59 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 hänsyn till vad 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.

Risker och möjligheter**Risker**

Acando är exponerat för ett antal risker vilka kan komma att påverka koncernens resultat. Acando identifierar och hanterar löpande bolagets risker. Nedan redogörs för ett antal riskfaktorer som påverkar Acando. Redogörelsen gör inte anspråk på att vara heltäckande. Inte heller är påverkansfaktorerna upptagna i rangordning.

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.

Förslag till vinstdisposition

Till årsstämmans förfogande står följande vinstmedel:	SEK
Överkursfond	632 443 432
Balanserade vinstmedel	299 813 197
Årets resultat	73 772 493
Vinstmedel till förfogande	1 006 029 122

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 31 december 2014 och Acandos egna innehav av aktier om 1 542 000 motsvarar detta en total utdelning om 102 865 419 SEK. Avstämningsdag för utdelning är föreslagen till 6 maj 2015.

Styrelsens yttrande över den föreslagna utdelningen

Den långsiktiga utdelningsnivån ska uppgå till minst hälften 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

RISKOMRÅDE	KOMMENTAR	BEDÖMNING
Efterfrågan	Efterfrågan på Acandos tjänster hör nära samman med kundernas framtidsstro och därmed investeringsvilja. En svagare konjunkturutveckling kan påverka framtidsutsikterna för Acando med kort varsel.	Det är Acandos bedömning att efterfrågan på de olika marknader där Acando är verksamt är sammantaget tillfredsställande.
Prisnivå och åtaganden gentemot kund	Prisnivån har en stor inverkan på företagets vinst.	Under 2014 kunde de genomsnittliga priserna i genomförda projektåtaganden bibehållas. Prispress förekom dock i enskilda resursuppdrag. 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.

RISKOMRÅDE	KOMMENTAR	BEDÖMNING
Avtal	I samband med tecknande av uppdragsavtal ikläder sig företag inom Acando-koncernen 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.
Fastprisuppdrag eller liknande åtagande 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 har arbetet ytterligare med att förstärka kontroller i syfte att begränsa risken.
Konsolidering av marknaden	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 efterfrågevolymerna för de leverantörer som blir utvalda, men också en prispress. Kunder väljer i allt högre grad att konkurrensutsätta varje uppdrag, även i de fall där en långvarig relation med ett konsultföretag redan är etablerad.	
Offshoring	Offshoring är nu en etablerad leveransmodell och flera stora kunder har en tydlig strategi att förlägga delar av utvecklingen i lågprisländer. I större systemutvecklings- och implementationsprojekt ställer ibland kunderna krav på ett inslag av offshoreleverans.	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 offshoreleverantörer. Acando har genom förvärvet av Connecta leveranscentra i Indien och Lettland. Acando samarbetar också med internationella aktörer för att kunna erbjuda motsvarande tjänster.
Konkurrenter	Acando konkurrerar med såväl stora internationella IT- och managementkonsultföretag som regionala företag med Norden eller Sverige som hemmarknad. 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.

RISKOMRÅDE	KOMMENTAR	BEDÖMNING
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	En alltför snäv kundbas och en stor andel enkundsberoende ökar riskerna i verksamheten.	Acando har genom att bredda kundbasen under året och därigenom fördela omsättningen på ett större antal kunder, minskat riskexponeringen. Ingen av Acandos tio största kunder har en omsättning som överstiger 5 procent av koncernens totala omsättning.
Medarbetare och personalkostnader	Acandos viktigaste tillgång är medarbetarna. För att kunna fortsätta att växa är Acando beroende av att kunna rekrytera nya medarbetare.	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. 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 följer bolagets resultat.
Finansiell ställning	Konsultverksamhet kräver inte några större investeringar och binder inte kapital. När kunderna erhåller längre kredittider ökar dock kapitalbindningen.	Acando har en stark finansiell ställning med en soliditet om 59 procent (66) och ett starkt operativt kassaflöde. Koncernens likvida medel uppgick per den 31 december 2014 till 76 MSEK (99). Därutöver har koncernen korta krediter om 164 MSEK.
Finansiella risker	Konsultverksamhetens natur medför att de finansiella riskerna är begränsade. Finansiella riskerna beskrivs även under not 3 Finansiell riskhantering.	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. Acando-koncernen har ingen extern bankupplåning. Art och omfattning av de finansiella riskerna beskrivs även under not 3 Finansiella risker.

FLERÅRSÖVERSIKT

	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008 ¹⁾	2007 ¹⁾	2006 ¹⁾
Resultaträkning, MSEK									
Nettoomsättning	1 856	1 438	1 547	1 524	1 462	1 436	1 611	1 344	1 049
Rörelseresultat (EBIT)	43	66	114	106	89	66	152	102	73
Resultat efter finansiella poster	44	66	114	107	88	62	156	106	75
Årets resultat	30	50	78	69	62	62	168	106	75
Rörelsemarginal, %	2,3	4,6	7,4	6,9	6,1	4,6	9,4	7,6	7,0
Vinstmarginal, %	2,3	4,6	7,4	7,0	6,0	4,3	10,4	7,9	7,1
Kassaflöde, MSEK									
Kassaflöde från den löpande verksamheten	84	70	102	110	80	52	192	97	39
Kassaflöde från investeringsverksamheten	-16	-39	-9	-11	-15	-75	-10	-70	-12
Kassaflöde från finansieringsverksamheten	-100	-43	-90	-101	-45	-55	-68	-93	24
Årets kassaflöde	-33	-12	2	-2	20	-78	115	-66	50
Avkastningsmått									
Avkastning på eget kapital, %	3	7	11	9	8	8	22	16	17
Avkastning på sysselsatt kapital, %	5	9	15	14	11	8	22	16	16
Finansiella mått vid periodens utgång, MSEK									
Räntetäckningsgrad, ggr	18	46	84	78	46	15	26	34	55
Soliditet, %	59	66	70	69	71	69	64	60	69
Eget kapital, vid årets utgång	1 063	697	734	754	784	783	738	658	641
Balansomslutning	1 790	1 053	1 058	1 099	1 100	1 130	1 159	1 096	925
Aktiedata per aktie, SEK									
Resultat per aktie efter utspädning ³⁾	0,35	0,71	1,09	0,92	0,80	0,80	1,99	1,33	0,99
Kassaflöde från den löpande verksamheten per aktie	0,99	0,99	1,42	1,47	1,04	0,68	2,46	1,22	0,51
Kassaflöde per aktie	-0,39	-0,17	0,03	-0,03	0,26	-1,03	1,49	-0,80	0,68
Utdelning per aktie	1,00 ²⁾	1,00	1,00	1,00	0,50	0,50	0,50	0,50	⁴⁾
Eget kapital per aktie	10,33	9,87	10,30	10,38	10,14	10,20	9,57	8,09	8,04
Börskurs vid årets slut	13,30	13,25	15,40	14,55	12,55	13,75	10,35	14,20	13,89
Antal aktier, tusental									
Totalt antal utgivna aktier	104 407	72 181	74 411	79 644	79 644	79 486	78 565	78 565	76 644
Aktier i egen ägo vid periodens slut	1 542	1 542	3 299	7 452	3 331	3 518	3 518	1 000	15
Antal utestående aktier vid periodens slut före utspädning	102 865	70 639	71 112	72 192	76 313	75 968	75 047	77 565	76 629
Antal utestående aktier vid periodens slut efter utspädning	102 865	70 639	71 281	72 639	77 337	76 764	77 169	80 294	79 679
Genomsnittligt antal aktier före utspädning	84 148	70 751	71 710	74 564	76 311	75 517	76 130	77 542	71 199
Genomsnittligt antal aktier efter utspädning	84 148	70 751	71 770	74 825	76 916	76 974	78 322	79 797	75 539
Personal									
Medelantal anställda	1 377	1 070	1 065	1 040	1 075	1 120	1 123	1 012	727
Omsättning per anställd, kSEK	1 344	1 344	1 452	1 465	1 360	1 282	1 435	1 328	1 443

1) Exklusive under januari 2008 avyttrad verksamhet AS WMG.

2) Styrelsens förslag till årsstämma.

3) Ingen skattekostnad belastade resultatet under åren 2006–2009.

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

RESULTATRÄKNING KONCERNEN

kSEK	Not	2014	2013
Nettoomsättning	5	1 856 180	1 437 759
Övriga rörelseintäkter	6	3 390	3 931
Totala intäkter		1 859 570	1 441 690
Rörelsens kostnader			
Övriga externa kostnader	7, 8	-527 893	-454 215
Personalkostnader	9, 10	-1 200 473	-909 291
Jämförelsestörande poster	34	-67 897	-
Av- och nedskrivningar av materiella och immateriella anläggningstillgångar	11	-20 604	-12 507
Rörelseresultat	5	42 703	65 677
Resultat från finansiella investeringar			
Finansiella intäkter	12	4 158	1 933
Finansiella kostnader	12	-3 318	-1 701
Resultat efter finansiella poster		43 543	65 909
Skatt på årets resultat	13	-13 709	-15 930
Årets resultat		29 834	49 979
Hänförligt till:			
Innehavare av andelar i moderbolag		29 780	49 979
Innehav utan bestämmande inflytande		54	-
Resultat per aktie	14		
Genomsnittligt antal aktier före utspädning		84 147 858	70 750 758
Genomsnittligt antal aktier efter utspädning		84 147 858	70 750 758
Antal utestående aktier vid periodens utgång före utspädning		102 865 419	70 639 429
Resultat per aktie före utspädning, SEK		0,35	0,71
Resultat per aktie efter utspädning, SEK		0,35	0,71
Föreslagen utdelning per aktie, SEK		1,00	1,00

RAPPORT ÖVER KONCERNENS TOTALRESULTAT

kSEK	2014	2013
Årets resultat	29 834	49 979
Övrigt totalresultat för året		
Komponenter som inte kommer att omklassificeras till årets resultat		
Pensionsförpliktelser, aktuariella vinster på förpliktelsen	-4 576	3 467
Inkomstskatt relaterad till poster i övrigt totalresultat	975	-713
Summa komponenter som inte kommer att omklassificeras till årets resultat	-3 601	2 754
Komponenter som kommer att omklassificeras till årets resultat		
Förändringar i ackumulerade omräkningsdifferenser	6 238	-9 353
Summa komponenter som kommer att omklassificeras till årets resultat	6 238	-9 353
Övrigt totalresultat för året, netto efter skatt	2 637	-6 599
Totalresultat för året	32 471	43 380
Hänförligt till:		
Innehavare av andelar i moderbolag	32 400	43 380
Innehav utan bestämmande inflytande	71	-

BALANSRÄKNING KONCERNEN

kSEK	Not	2014-12-31	2013-12-31
ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR			
Immateriella anläggningstillgångar			
Övriga immateriella anläggningstillgångar	16	4 451	3 044
Goodwill	15	939 795	499 759
Materiella anläggningstillgångar			
Materiella anläggningstillgångar	17	16 680	13 334
Finansiella anläggningstillgångar			
Uppskjutna skattefordringar	18	51 892	41 727
Övriga finansiella anläggningstillgångar	20	6 121	4 047
SUMMA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR		1 018 939	561 911
OMSÄTTNINGSTILLGÅNGAR			
Kundfordringar	21	553 891	348 575
Aktuella skattefordringar		15 916	2 702
Övriga fordringar		9 251	3 888
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	22	116 487	36 779
Likvida medel	23	75 671	99 057
SUMMA OMSÄTTNINGSTILLGÅNGAR		771 216	491 001
SUMMA TILLGÅNGAR		1 790 155	1 052 912

kSEK	Not	2014-12-31	2013-12-31
EGET KAPITAL	26		
Aktiekapital		144 002	99 555
Övrigt tillskjutet kapital		738 758	367 495
Reserver		-25 258	-31 496
Balanserad vinst inklusive årets resultat		205 430	261 588
Summa eget kapital hänförligt till moderbolagets aktieägare		1 062 932	697 142
Innehav utan bestämmande inflytande		71	-
SUMMA EGET KAPITAL		1 063 003	697 142
LÅNGFRISTIGA SKULDER			
Uppskjutna skatteskulder	18	2 406	1 178
Avsättningar	27	27 453	268
Pensionsförpliktelser	10	25 446	20 175
Övriga långfristiga skulder	24	11 211	24 934
Summa långfristiga skulder		66 516	46 555
KORTFRISTIGA SKULDER			
Avsättningar	27	22 445	-
Kortfristiga finansiella skulder, externa		85 189	12 666
Leverantörsskulder	24	117 279	73 607
Aktuella skatteskulder		6 793	5 676
Övriga skulder	28	82 192	50 036
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	29	346 738	167 230
Summa kortfristiga skulder		660 636	309 215
SUMMA SKULDER		727 152	355 770
SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER		1 790 155	1 052 912

Eventualförpliktelser och ställda panter, se not 30 respektive 31.

KASSAFLÖDESANALYS KONCERNEN

kSEK	Not	2014	2013
Den löpande verksamheten			
Resultat efter finansiella poster	32	43 542	65 909
Justering för poster som inte ingår i kassaflödet	33	69 240	10 330
Betalda skatter		-15 880	-10 855
Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändring av rörelsekapitalet		96 902	65 384
Kassaflöde från förändring i rörelsekapitalet			
Ökning(-)/Minskning(+) av rörelsefordringar		-64 398	29 083
Ökning(+)/Minskning(-) av rörelseskulder		51 003	-24 692
Kassaflöde från den löpande verksamheten		83 507	69 775
Investeringsverksamheten			
Förvärv av dotterföretag	34	-2 981	-30 847
Förvärv av immateriella anläggningstillgångar	16	-3 390	-2 106
Förvärv av materiella anläggningstillgångar	17	-9 853	-5 712
Kassaflöde från investeringsverksamheten		-16 224	-38 665
Finansieringsverksamheten			
Emissionskostnader		-11 698	-
Återköp av egna aktier		-	-7 126
Förändring av checkräkningskredit/factoring		-5 113	-
Upptagna lån		-	34 835
Amortering av lån		-12 660	-
Utbetald utdelning		-70 639	-70 854
Kassaflöde från finansieringsverksamheten		-100 110	-43 145
Årets kassaflöde		-32 827	-12 035
Likvida medel vid årets början		99 057	115 049
Kursdifferenser i likvida medel		9 442	-3 957
LIKVIDA MEDEL VID ÅRETS SLUT		75 671	99 057

FÖRÄNDRING I EGET KAPITAL KONCERNEN

kSEK	Eget kapital hänförligt till moderbolagets aktieägare				Innehav utan bestämmande inflytande	Totalt eget kapital
	Aktiekapital	Övrigt tillskjutet kapital	Reserver (not 26)	Balanserad vinst		
Ingående balans per 1 januari 2013	99 555	367 495	-22 143	289 348	-	734 255
Årets resultat	-	-	-	49 979	-	49 979
Övrigt totalresultat för året	-	-	-9 353	2 754	-	-6 599
Årets totalresultat	-	-	-9 353	52 733	-	43 380
Transaktioner med aktieägare					-	
Incitamentsprogram	-	-	-	-2 513	-	-2 513
Återköp av egna aktier	-	-	-	-7 126	-	-7 126
Lämnad utdelning till aktieägare i moderbolaget	-	-	-	-70 854	-	-70 854
Summa transaktioner med aktieägare	-	-	-	-80 493	-	-80 493
Ingående balans per 1 januari 2014	99 555	367 495	-31 496	261 588	-	697 142
Årets resultat	-	-	-	29 780	54	29 834
Övrigt totalresultat för året	-	-	6 238	-3 601	17	2 654
Årets totalresultat	-	-	6 238	26 179	71	32 488
Transaktioner med aktieägare						-
Lämnad utdelning till aktieägare i moderbolaget	-	-	-	-70 639	-	-70 639
Apportemission	44 447	371 263	-	-	-	415 710
Emissionskostnader	-	-	-	-11 698	-	-11 698
Summa transaktioner med aktieägare	44 447	371 263	-	-82 337	-	333 373
Utgående balans per 31 december 2014	144 002	738 758	-25 258	205 430	71	1 063 003

RESULTATRÄKNING MODERBOLAGET

kSEK	Not	2014	2013
Nettoomsättning		53 259	44 760
Totala intäkter		53 259	44 760
Rörelsens kostnader			
Övriga externa kostnader	7, 8	-30 587	-21 954
Personalkostnader	9	-15 266	-7 935
Avskrivningar av materiella och immateriella anläggningstillgångar	11	-6 738	-7 903
Rörelseresultat		668	6 968
Resultat från finansiella investeringar			
Resultat från andelar i koncernbolag	12	71 000	129 056
Övriga ränteintäkter och liknande resultatposter	12	4 751	1 459
Räntekostnader och liknande resultatposter	12	-1 899	-1 051
Resultat efter finansiella poster		74 520	136 432
Skatt på årets resultat	13	-748	-1 729
Årets resultat tillika årets totalresultat		73 772	134 703

BALANSRÄKNING MODERBOLAGET

kSEK	Not	2014-12-31	2013-12-31
ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR			
Immateriella anläggningstillgångar			
Övriga immateriella anläggningstillgångar	16	4 270	3 061
Materiella anläggningstillgångar			
Materiella anläggningstillgångar	17	9 586	6 845
Finansiella anläggningstillgångar			
Andelar i koncernföretag	19	1 373 438	917 593
Uppskjutna skattefordringar	18	5 720	6 468
Andra långfristiga fordringar	20	1	1
SUMMA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR		1 393 015	933 968
OMSÄTTNINGSTILLGÅNGAR			
Fordringar hos koncernföretag		60 999	64 462
Aktuella skattefordringar		-	-
Övriga fordringar		52	108
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	22	2 797	1 858
Likvida medel	23	16 197	10 019
SUMMA OMSÄTTNINGSTILLGÅNGAR		80 045	76 447
SUMMA TILLGÅNGAR		1 473 060	1 010 415

kSEK	Not	2014-12-31	2013-12-31
EGET KAPITAL			
Aktiekapital (104 407 419 aktier á 1,38 SEK)	25	144 002	99 555
Reservfond		109 687	109 687
Summa bundet eget kapital moderbolaget		253 689	209 242
Överkursfond		632 443	261 180
Balanserad vinst		299 814	247 448
Årets resultat		73 772	134 703
Summa fritt eget kapital i moderbolaget		1 006 029	643 331
SUMMA EGET KAPITAL		1 259 718	852 573
LÅNGFRISTIGA SKULDER			
Övriga långfristiga skulder		9 507	22 169
Summa långfristiga skulder		9 507	22 169
KORTFRISTIGA SKULDER			
Avsättningar	27	9 803	-
Kortfristiga finansiella skulder, externa		28 684	12 666
Leverantörsskulder		13 971	4 283
Skulder till koncernföretag		109 791	112 969
Aktuella skatteskulder		115	72
Övriga skulder	28	1 800	1 338
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	29	39 671	4 345
Summa kortfristiga skulder		203 835	135 673
SUMMA SKULDER		203 835	135 673
SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER		1 473 060	1 010 415
Poster inom linjen			
STÄLLDA SÄKERHETER		Inga	Inga
EVENTUALFÖRPLIKTELSE	31	-	5 375

KASSAFLÖDESANALYS MODERBOLAGET

KSEK	Not	2014	2013
Den löpande verksamheten			
Resultat efter finansiella poster	32	74 520	136 432
Justering för poster som inte ingår i kassaflödet	33	6 738	7 468
Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändring av rörelsekapitalet		81 258	143 900
Kassaflöde från förändring i rörelsekapitalet			
Ökning(-)/Minskning(+) av rörelsefordringar		2 623	-56 137
Ökning(+)/Minskning(-) av rörelseskulder		11 966	-47 134
Kassaflöde från den löpande verksamheten		95 847	40 629
Investeringsverksamheten			
Förvärv av immateriella anläggningstillgångar	16	-3 114	-1 447
Förvärv av materiella anläggningstillgångar	17	-7 574	-2 536
Kassaflöde från investeringsverksamheten		-10 688	-3 983
Finansieringsverksamheten			
Emissionskostnader		-11 698	-
Återköp av egna aktier		-	-7 126
Förändring av checkräkningskredit/factoring		16 022	-
Upptagna lån		-	34 835
Amortering av lån		-12 666	-
Utbetald utdelning		-70 639	-70 854
Kassaflöde från finansieringsverksamheten		-55 585	-43 145
Årets kassaflöde		6 178	-6 499
Likvida medel vid årets början		10 019	16 518
LIKVIDA MEDEL VID ÅRETS SLUT		16 197	10 019

FÖRÄNDRING I EGET KAPITAL MODERBOLAGET

kSEK	Bundet eget kapital		Fritt eget kapital		Summa eget kapital
	Aktiekapital	Reservfond	Överkurs-fond	Balanserade vinstmedel	
Ingående balans per 1 januari 2013	99 555	109 687	261 180	327 941	798 363
Årets resultat	-	-	-	134 703	134 703
Summa totalresultat	-	-	-	134 703	134 703
Transaktioner med aktieägare					
Incitamentsprogram	-	-	-	-2 513	-2 513
Återköp av egna aktier	-	-	-	-7 126	-7 126
Lämnad utdelning till aktieägare i moderbolaget	-	-	-	-70 854	-70 854
Ingående balans per 1 januari 2014	99 555	109 687	261 180	382 151	852 573
Årets resultat	-	-	-	73 772	73 772
Summa totalresultat	-	-	-	73 772	73 772
Transaktioner med aktieägare					
Lämnad utdelning till aktieägare i moderbolaget	-	-	-	-70 639	-70 639
Apportemission	44 447	-	371 263	-	415 710
Emissionskostnader	-	-	-	-11 698	-11 698
Utgående balans per 31 december 2014	144 002	109 687	632 443	373 586	1 259 718



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 Malmskillnadsgatan 32, Box 16061, 103 22 STOCKHOLM. Företaget är noterat på Nasdaq Stockholm, Small Cap.

Koncernräkenskaperna har godkänts av företagets styrelse den 20 mars 2015 för offentliggörande. Balans- och resultaträkningarna kommer att föreläggas årsstämman den 4 maj 2015. Årsredovisningen kan ändras av företagets ägare efter det att styrelsen har godkänt den.

Koncern- och årsredovisning är avgiven i tusental svenska kronor (kSEK) och avser 1 januari–31 december för resultaträkningsrelaterade poster respektive den 31 december för balansräkningsrelaterade poster. Samtliga belopp är avgivna i tusental svenska kronor (kSEK), om inte annat anges och avrundningsdifferenser kan därför förekomma.

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 2014

IASB (International Accounting Standards Board) har utfärdat nya och reviderade standarder samt tolkningsuttalanden.

Följande standarder tillämpas av koncernen för första gången för räkenskapsår som börjar 1 januari 2014 och har väsentlig inverkan på koncernens finansiella rapporter:

IFRS 10 "Koncernredovisning" 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.

Andra standarder, ändringar och tolkningar som träder ikraft för räkenskapsår som börjar 1 januari 2014 har ingen väsentlig inverkan på koncernens finansiella rapporter.

Nya standarder och tolkningar som ännu inte har trätt i kraft

Ett antal nya standarder och tolkningar träder ikraft för räkenskapsår som börjar efter 1 januari 2014 och har inte tillämpats vid upp-

rättandet av denna finansiella rapport. Inga av dessa förväntas ha någon väsentlig inverkan på koncernens finansiella rapporter med undantag av de som följer nedan:

IFRS 9 "Finansiella instrument" hanterar klassificering, värdering och redovisning av finansiella tillgångar och skulder. Den fullständiga versionen av IFRS 9 gavs ut i juli 2014. Den ersätter de delar av IAS 39 som hanterar klassificering och värdering av finansiella instrument. IFRS 9 behåller en blandad värderingsansats men förklarar denna ansats i vissa avseenden. Det kommer att finnas 3 värderingskategorier för finansiella tillgångar, upplupet anskaffningsvärde, verkligt värde över övrigt totalresultat och verkligt värde över resultaträkningen. Hur ett instrument ska klassificeras beror på företagets affärsmodell och instrumentets karaktäristika. Investeringar i eget kapitalinstrument ska redovisas till verkligt värde över resultaträkningen men det finns även en möjlighet att vid första redovisningstillfället redovisa instrumentet till verkligt värde över övrigt totalresultat. Ingen omklassificering till resultaträkningen kommer då ske vid avyttring av instrumentet.

IFRS 9 inför också en ny modell för beräkning av kreditförlustreserv som utgår från förväntade kreditförluster. För finansiella skulder så ändras inte klassificeringen och värderingen förutom i det fall då en skuld redovisas till verkligt värde över resultaträkningen baserat på verkligt värde alternativet. Värdeförändringar hänförliga till förändringar i egen kreditrisk ska då redovisas i övrigt totalresultat. Standarden ska tillämpas för räkenskapsår som påbörjas 1 januari 2018. Tidigare tillämpning är tillåten. Koncernen har ännu inte utvärderat effekterna av införandet av standarden.

IFRS 15 "Revenue from contracts with customers" reglerar hur redovisning av intäkter ska ske. De principer som IFRS 15 bygger på ska ge användare av finansiella rapporter mer användbar information om företagets intäkter. Den utökade upplysningskyldigheten innebär att information om intäktslag, tidpunkt för reglering, osäkerheter kopplade till intäktsredovisning samt kassaflöde hänförligt till företagets kundkontrakt ska lämnas. En intäkt ska enligt IFRS 15 redovisas när kunden erhåller kontroll över den försälda varan eller tjänsten och har möjlighet att använda och erhåller nyttan från varan eller tjänsten.

IFRS 15 ersätter IAS 18 Intäkter och IAS 11 Entreprenadavtal samt därtill hörande SIC och IFRIC. IFRS 15 träder ikraft den 1 januari 2017. Förtida tillämpning är tillåten. Koncernen har ännu inte utvärderat effekterna av införandet av standarden.

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

Koncernredovisning

Dotterföretag

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

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 eventualförpliktelser 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 eventualförpliktelser

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 eventalförpliktelseras verkliga värden utifrån en marknadsvärdering gjord vid förvärvstidpunkten. De förvärvade dotterföretagets 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. 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 realiserade vinster på transaktioner mellan koncernföretag elimineras. Även realiserade 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. Koncernen bedriver konsultverksamhet på flera geografiska marknader och rapporteringen sammanfaller med de geografiska områdena. 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.

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 miljön 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.

	Bokslutskurs		Snittkurs	
	2014-12-31	2013-12-31	2014-12-31	2013-12-31
EUR	9,52	8,94	9,10	8,65
GBP	12,14	10,73	11,29	10,19
NOK	1,05	1,06	1,09	1,11
DKK	1,28	1,20	1,22	1,16
INR	0,12	0,10	0,11	0,11

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 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 skälig 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 värdet överensstämma 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 omsättnings-tillgångar 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. Transaktionskostnader hänförliga till finansiella tillgångar som värderas till verkligt värde via resultaträkningen, redovisas i resultaträkningen. 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 årsstämma 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 årsstämman. Kostnader, utöver köpeskilling, 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 mellanskillnaden 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 valutaexponeringen gör att Acando för närvarande inte utnyttjar några derivat-instrument 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 finansieras genom försäkring i Alecta. Beträffande förmånsbestämda planer beräknas pensionskostnaden och pensionsförpliktelsen enligt IAS 19R. De viktigaste aktuariella antagandena som tillämpats i årets beräkning anges i not 10. Antagandena utvärderas årligen av oberoende aktuarier.

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 kredit-

försäkras hos Pensionsgaranti/FPG, där Acando tillämpar IAS 19R. Diskonteringsräntan i Norge är baserad på bostadsobligationer (OMF) med motsvarande duration som förpliktelsen och i Sverige är den baserad på bostadsobligationer med motsvarande duration som förpliktelsen.

Aktiesparprogram

Vid årsskiftet 2014/2015 har Acandokoncernen fyra 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 personalomfattning, 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.

Avsättningar

Med avsättningar avses 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 förut-sättning 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 fakturerings 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

Redovisning av koncernbidrag sker i enlighet med RFR 2[IAS27]p2 samt RFR 2[IAS18]p3.

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 policyer och riktlinjer som finns, vilka fastställts av styrelse och företagsledning.

Marknadsrisk

Valutarisk

Acando har under 2014, förutom i Sverige, haft verksamhet i Tyskland, Norge, Finland och Storbritannien samt leveranscentra i Indien och Lettland. 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.

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 kreditkvalité.

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 24 procent (33) 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 24. 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 cash-pool.

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. Placering görs i enlighet med den placeringspolicy som fastställts av styrelsen, innebärande att överskottslikviditet skall placera i räntebärande värdepapper såsom statsskuldsväxlar, eller liknande instrument med begränsad kreditrisk. 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 förfalldagen, se not 24.

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 intäkt- 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 vägd genomsnittlig kapitalkostnad samt känslighetsanalys finns beskrivna i not 15. Prognoser för framtida kassaflöden baseras på bästa möjliga bedömningar av framtida intäkter och rörelsekostnader. Återvinningsvärdet för den tillkommande goodwillen från förvärvet av Connecta har fastställts genom att bedöma marknadsvärdet.

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 resultat avräknas 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.

Tvister

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. Leveranscentra i Indien och Lettland utgör en integrerad del i segmentet Sverige.

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. Fördelning mellan externa och interna intäkter utförs ej då interna intäkter per segment ej är väsentligt.

kSEK	Sverige		Tyskland		Norge		Övriga länder		Övrigt och koncernposter		Totalt	
	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013
Nettoomsättning	1 141 778	774 044	294 715	290 642	295 539	223 988	158 401	159 313	-34 253	-10 229	1 856 180	1 437 759
Rörelseresultat i segment	93 607	48 480	23 770	11 551	21 493	11 748	3 858	11 046	-24 832	-17 149	49 999	65 677
Jämförelsestörande poster											-67 897	-
Finansiella intäkter											4 158	1 933
Finansiella kostnader											-3 318	-1 701
Resultat efter finansiella poster											50 839	65 909
Skatt på årets resultat											-13 709	-15 930
Årets resultat											37 130	49 979
Tillgångar	1 215 852	487 524	222 561	208 091	205 595	224 141	72 218	84 680	-	-	1 716 225	1 004 436
Anläggningstillgångar ¹⁾	696 957	249 818	116 411	116 658	129 391	124 843	18 167	24 818	-	-	960 926	516 137
varav goodwill (not 15)	681 183	239 896	114 100	114 100	127 957	122 929	16 555	22 834	-	-	939 795	499 759
Skulder	392 412	156 835	50 568	44 974	78 786	65 135	26 149	26 569	-	-	547 915	293 513
Investeringar anläggningstillgångar	10 999	4 491	1 057	608	749	1 805	438	914	-	-	13 243	7 818
varav immateriella anläggningstillgångar	3 114	1 955	266	45	-	106	10	-	-	-	3 390	2 106
varav materiella anläggningstillgångar	7 885	2 536	791	563	749	1 699	428	914	-	-	9 853	5 712
Avskrivningar	-9 754	-8 255	-1 364	-1 583	-1 264	-1 844	-926	-825	-	-	-13 308	-12 507
Nedskrivningar tillgångar	-	-	-	-	-	-	-7 296	-	-	-	-7 296	-
Medelantal anställda	850	589	271	286	172	110	85	85	-	-	1 377	1 070

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

Koncernjusteringar hänförliga till nettoomsättningen utgörs, förutom av intäkter från andra segment, av vissa operativa koncern-interna 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.

Segmentens 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:

kSEK	2014	2013
Tillgångar hos segment för vilka information ska lämnas, enligt tabell ovan	1 716 225	1 004 436
Ofördelat:		
Uppskjuten skatt	51 892	41 727
Övriga finansiella anläggningstillgångar	6 121	4 047
Aktuell skatt	15 916	2 702
Övriga ofördelade tillgångar	-	-
Summa tillgångar i balansräkningen	1 790 155	1 052 912

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

kSEK	2014	2013
Skulder hos segment för vilka information ska lämnas, enligt tabell ovan	547 915	293 513
Ofördelat:		
Uppskjuten skatteskuld	2 406	1 178
Aktuell skatteskuld	6 793	5 676
Upplåning/Pensionsskuld	120 140	55 010
Avsättningar	49 898	268
Övriga ofördelade skulder	-	125
Summa skulder i balansräkningen	727 152	355 770

Moderbolaget

Moderbolagets nettoomsättning uppgår till 53 259 kSEK (44 760). Moderbolagets intäkter från dotterföretagen har uppgått till 100 procent (100). Moderbolagets kostnader från dotterföretagen har uppgått till 6 procent (7).

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.

	Koncernen	
kSEK	2014	2013
Hyresintäkter	1 015	30
Vinst vid försäljning av anläggningstillgångar	304	19
Återförda rabatter	218	268
Återförd provision	-	2 948
Övriga poster	1 853	666
TOTALT	3 390	3 931

NOT 7

HYRESÅTAGANDEN OCH STÖRRE LEASINGÅTAGANDEN

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

	Koncernen		Moderbolaget	
kSEK	2014	2013	2014	2013
Inom 1 år	40 880	39 595	1 255	1 135
Mellan 2–5 år	71 296	54 463	3 530	2 609
Senare än 5 år	27 400	-	-	-
Summa betalningsåtaganden	139 576	94 058	4 785	3 744

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.

	Koncernen		Moderbolaget	
kSEK	2014	2013	2014	2013
Årets kostnad avseende operationell leasing av tillgångar uppgår till:	48 863	34 914	2 824	87
Varav lokalhyra	37 075	25 445	2 740	-

NOT 8

REVISIONSARVODE

	Koncernen		Moderbolaget	
kSEK	2014	2013	2014	2013
PricewaterhouseCoopers				
Revisionsuppdraget	1 242	923	394	481
Revisionsverksamhet	702	297	250	229
Skatterådgivning	100	176	-	50
Övriga tjänster	173	170	50	53
Totalt PricewaterhouseCoopers	2 217	1 566	694	813
Övriga byråer				
Revisionsuppdraget	259	135	-	-
Revisionsverksamhet	69	59	-	-
Totalt Övriga byråer	328	194	-	-
TOTALT	2 545	1 760	694	813

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 kvartalsrapport. Skattekonsulttjänsterna inkluderade allmänna skattefrågor. Övriga konsulttjänster avsåg bland annat rådgivning angående redovisning samt bedömningar av internkontroll.

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

NOT 9

ANSTÄLLDA OCH PERSONALKOSTNADER

Medelantal anställda

	2014		2013	
	Totalt	Varav kvinnor	Totalt	Varav kvinnor
Moderbolaget	1	-	1	-
Koncernföretag				
Sverige	849	240	588	172
Tyskland	271	46	286	50
Norge	172	42	110	21
Övriga länder	85	20	85	21
KONCERNEN TOTALT	1 377	348	1 070	264

På bokslutsdagen fanns 1 826 (1 087) årsanställda i koncernen.

Löner, andra ersättningar och sociala kostnader

	2014		2013	
	Löner och andra ersättningar	Sociala kostnader (varav pension)	Löner och andra ersättningar	Sociala kostnader (varav pension)
kSEK				
Moderbolaget ¹⁾	5 201	2 320 (1 067)	5 002	2 122 (1 046)
Koncernföretag				
Sverige	521 078	224 588 (57 908)	344 119	159 740 (41 745)
Tyskland	161 671	28 356 (1 920)	159 842	28 473 (1 963)
Norge	148 300	27 566 (4 533)	99 952	20 627 (4 539)
Övriga länder	60 311	11 373 (6 414)	52 456	9 862 (5 552)
KONCERNEN TOTALT	896 560	294 203 (71 842)	661 370	220 824 (54 846)

1) I löner och ersättningar ingår styrelsearvodet som rubricerats som Övriga externa kostnader i resultaträkningen.

Ersättningar till ledande befattningshavare

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

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

Ersättningen till verkställande direktören fastställs av styrelsen efter beredning av kompensationsutskottet, vars arbete beskrivs i Bolagsstyrningsrapport 2014.

Till koncernens ledande befattningshavare har under 2014 räknats Carl-Magnus Månsson, Anneli Lindblom, Christer Norrman, Guido Ahle, Sven Ivar Mørch, Ferhat Kaya, Ben Wales, John Karnblad. Koncernledningens sammansättning för 2014 framgår på sidan 24.

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 procent 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 2014:

- > 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 procent 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 verkställande direktören utgör premien 35 procent av den fasta lönen och för övriga i koncernledningen högst 30 procent. Pensionsålder inträder generellt vid 65 år.
- > Avgångsvederlag och uppsägningenslön 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 verkställande direktör gäller en uppsägningstid om sex månader. Om bolaget säger upp verkställande direktör 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. Verkställande direktör 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 2014 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 2014.

I koncernen har inga närståenderelationer av betydelse identifierats.

Ersättningar till moderbolagets styrelse, verkställande direktör och andra ledande befattningshavare

Ersättningar och övriga förmåner under 2014

kSEK	Styrelse- arvoden/ Grundlön	Rörlig ersättning	Övriga förmåner	Pensions- kostnad	Finansiella instrument ¹⁾	Summa
Ulf J Johansson, styrelseordförande ²⁾	563					563
Anders Skarin, styrelseledamot ²⁾	263					263
Alf Svedulf, styrelseledamot	200					200
Birgitta Klasén, styrelseledamot ²⁾	263					263
Mats O Paulsson, styrelseledamot ²⁾	263					263
Magnus Groth, styrelseledamot	200					200
Susanne Lithander, styrelseledamot	280					280
Carl-Magnus Månsson, vd	3 090	3 090	80	1 067	-	7 327
Andra ledande befattningshavare (7 personer)	11 022	5 710	173	1 625	-	18 530
TOTALT	16 142	8 800	253	2 692	-	27 888

1) Avser kostnader för aktierelaterad ersättning och redovisas i enlighet med IFRS 2, se not 2. Under 2014 har det inte lett till någon kostnad, se not 33.

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

Ersättningar och övriga förmåner under 2013

kSEK	Styrelse- arvoden/ Grundlön	Rörlig ersättning	Övriga förmåner	Pensions- kostnad	Finansiella instrument ¹⁾	Summa
Ulf J Johansson, styrelseordförande ²⁾	563					563
Anders Skarin, styrelseledamot ²⁾	263					263
Alf Svedulf, styrelseledamot	200					200
Birgitta Klasén, styrelseledamot ²⁾	263					263
Mats O Paulsson, styrelseledamot ²⁾	263					263
Magnus Groth, styrelseledamot	200					200
Susanne Lithander, styrelseledamot	280					280
Carl-Magnus Månsson, vd	2 886	-	85	1 046	-	4 017
Andra ledande befattningshavare (7 personer)	10 460	336	131	1 610	-	12 537
TOTALT	15 376	336	216	2 656	-	18 584

1) Avser kostnader för aktierelaterad ersättning och redovisas i enlighet med IFRS 2, se not 2. Under 2013 har det varit en återföring, se not 33.

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

Styrelsen består av 5 (5) män och 2 (2) kvinnor, de 2 arbetstagarrepresentanterna erhåller inget arvode. Ledande befattningshavare har under 2014 bestått av 7 (7) män och 1 (1) kvinna.

Styrelseledamöter som uppfyller vissa förutsättningar kan fakturera 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.

NOT 10

PENSIONS FÖRPLIKTELSE R

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 1 733 kSEK (2 042). Vid utgången av 2014 uppgick Alectas överskott i form av den kollektiva konsolideringsnivån till 144 procent (148). 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 25 446 kSEK (20 175) avseende FPG/PRI framgår av följande sammanställning. Diskonteringsräntan i Norge är baserad på bostadsobligationer (OMF) med motsvarande duration som förpliktelsen och i Sverige är den baserad på bostadsobligationer med motsvarande duration som förpliktelsen.

kSEK	2014	2013		
Pensionskostnad				
Kostnader avseende tjänstgöring under innevarande år	-1 109	720		
Räntekostnad (Not 12)	760	770		
Summa pensionskostnad för året	-348	1 490		
Pensionsförpliktelser				
Förpliktelsens nuvärde	27 483	28 480		
Förvaltningstillgångars verkliga värde	-2 038	-8 305		
Överskott (minus) eller underskott (plus)	25 446	20 175		
Pensionsförpliktelser att redovisa i balansräkningen	25 446	20 175		
Förpliktelsens nuvärde				
Förpliktelsens nuvärde den 1 januari	28 480	32 693		
Kostnad avseende tjänstgöring innevarande år	239	550		
Räntekostnad	982	1 101		
Kostnad avseende tjänstgöring tidigare perioder – reduktion / ändring i planen	-1 465	-		
Avräkning och vinst på avveckling	-3 480	-		
Utbetalda förmåner	-282	-292		
Aktuariella förluster (plus) och vinster (minus) på förpliktelsen	3 058	-4 739		
Omräkningsdifferens, Norge	-49	-833		
Förpliktelsens nuvärde den 31 december	27 483	28 480		
Population början av året				
Aktiva	9	11		
Pensionärer	13	13		
Fribrevshavare	161	162		
Summa	183	186		
Förändring av pensionsförpliktelser som redovisas i balansräkningen				
Pensionsförpliktelser vid årets början	20 175	23 413		
Pensionskostnad (plus)/ pensionsintäkt (minus)	-1 041	673		
Räntekostnad	730	784		
Årets aktuariella (vinst)/förlust på förpliktelsen mot övrigt totalresultat	4 576	-3 467		
Utbetalda förmåner	-282	-292		
Inbetalningar från arbetsgivaren	-1 080	-930		
Premiefond	2 348	-		
Omräkningsdifferens, Norge	20	-6		
Pensionsförpliktelser vid årets slut	25 446	20 175		
Aktuariella antaganden, början av året	2014 Sverige	2014 Norge	2013 Sverige	2013 Norge
Diskonteringsränta	2,70%	3,00%	4,10%	4,10%
Förväntad avkastning på förvaltningstillgångar	Ej tillämplig		Ej tillämplig	
Löneökningstakt	Ej tillämplig	3,25%	Ej tillämplig	3,75%
Förändring i inkomstbasbelopp	Ej tillämplig	3,00%	Ej tillämplig	3,50%
Inflation	1,50%	0,10%	2,00%	0,60%
Livslängd	FFFS 2007:31		FFFS 2007:31	
Personalomsättning	Ej tillämplig		Ej tillämplig	

Tillkommande upplysningar aktuariella vinster/förluster	2014	2013
Erfarenhetsbaserade justeringar	514	681
Effekt av ändrade demografiska och finansiella antaganden	-5 090	2 786
Total aktuariell vinst (förlust)	-4 576	3 467

NOT 11

AV- OCH NEDSKRIVNINGAR AV IMMATERIELLA OCH MATERIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR

kSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2014	2013	2014	2013
Avskrivningar immateriella tillgångar (Not 16)	-4 733	-3 123	-1 905	-2 160
Avskrivningar materiella tillgångar (Not 17)	-8 575	-9 384	-4 833	-5 743
Nedskrivningar immateriella tillgångar ¹⁾ (Not 15 och not 16)	-7 296	-	-	-
Totala avskrivningar	-20 604	-12 507	-6 738	-7 903

1) Avser Acando UK.

NOT 12

FINANSIELLA INTÄKTER OCH FINANSIELLA KOSTNADER

kSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2014	2013	2014	2013
Resultat från andelar i koncernföretag				
Utdelning från dotterbolag	-	-	71 000	131 134
Nedskrivning lånefordringar i dotterbolag ¹⁾	-	-	-	-2 078
Summa resultat från andelar i koncernbolag	-	-	71 000	129 056
Övriga ränteintäkter och liknande resultatposter				
Ränteintäkter och liknande resultatposter	1 074	728	200	303
Ränteintäkter från koncernföretag	-	-	1 462	839
Övriga poster	5	152	-	152
Kursdifferenser	3 079	1 053	3 089	165
Summa finansiella intäkter	4 158	1 933	4 751	1 459
Räntekostnader och liknande resultatposter				
Räntekostnader	-1 835	-702	-1 052	-433
Räntekostnader på PRI-skuld (Not 10)	-760	-770	-	-
Kursdifferenser	-506	-229	-212	-28
Övriga poster	-217	-	-	-
Räntekostnader från koncernföretag	-	-	-635	-590
Summa finansiella kostnader	-3 318	-1 701	-1 899	-1 051
Finansnetto	840	232	73 852	129 464

1) Avser avvecklade verksamheter i Danmark.

NOT 13
SKATT

kSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2014	2013	2014	2013
Aktuell skatt				
Aktuell skattekostnad	-10 290	-6 949	-	-
Justering av skatt tidigare år	1 142	-35	-	-
Total aktuell skattekostnad	-9 148	-6 984	-	-
Uppskjuten skatt				
Avseende uppskjutna skattefordringar (Not 18)	-2 205	-9 962	-748	-1 729
Avseende uppskjutna skatteskulder (Not 18)	-1 228	281	-	-
Inkomstskatt relaterad till poster i övrigt totalresultat	-975	713	-	-
Omräkningsdifferens	-153	22	-	-
Total uppskjuten skatt	-4 561	-8 946	-748	-1 729
Total skattekostnad	-13 709	-15 930	-748	-1 729

Koncernens skattekostnader för året uppgick till 13 709 kSEK (15 930) eller 31 procent (24) av resultatet efter finansiella poster.

Moderbolagets skattekostnad för året uppgick till 748 kSEK (1 729) eller 1 procent (1) av resultatet efter finansiella poster.

Avstämning av verklig skatt

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

kSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2014	2013	2014	2013
Resultat före skatt	43 543	65 909	74 520	136 432
Skatt enligt svensk skattesats (22%)	-9 579	-14 500	-16 394	-30 015
Skatteeffekter av:				
Ej avdragsgilla kostnader/ ej skattepliktiga intäkter	-1 701	2	15 646	28 286
Aktuell skatt hänförlig till tidigare år	1 142	-35	-	-
Skillnader i svensk skattesats (22%) och övriga länders skattesatser	-3 004	-1 328	-	-
Återförd periodiseringsfond	-	-69	-	-
Övriga poster	-566	-	-	-
Total redovisad verklig skatt	-13 709	-15 930	-748	-1 729

Koncernen har utnyttjade underskottsavdrag om totalt cirka 243 MSEK (202), varav 23 MSEK kommer från den danska verksamheten och är ej aktiverade. Huvudparten av dessa bedöms kunna utnyttjas de närmaste åren. Koncernen redovisar en uppskjuten skattefordran hänförlig till underskottsavdragen om 48 MSEK (39), som har upptagits som finansiell tillgång i balansräkningen. Denna tillgång kommer att minska i takt med att underskottsavdragen utnyttjas. Se även not 18.

NOT 14BERÄKNING AV RESULTAT PER AKTIE,
RÄKNAT PÅ RESULTAT**Förändring i antal aktier**

	2014	2013
Utestående aktier vid periodens början	72 181 429	74 411 429
Makulering av aktier	-	-2 230 000
Apportemission	32 225 990	-
Utestående aktier vid periodens slut	104 407 419	72 181 429
varav i egen ägo	1 542 000	1 542 000

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.

	2014	2013
Årets resultat hänförligt till aktieägarna i Acando AB, kSEK	29 834	49 979
Medelantal utestående aktier	84 147 858	70 750 758
Resultat per aktie, SEK	0,35	0,71

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 konvertibelätter. Aktier i egen ägo ingår inte i beräkningen.

	2014	2013
Årets resultat, hänförligt till aktieägarna i Acando AB, kSEK	29 834	49 979
Medelantal aktier efter utspädning	84 147 858	70 750 758
Resultat per aktie, SEK	0,35	0,71

NOT 15 GOODWILL

kSEK	Koncernen	
	2014	2013
Ingående anskaffningsvärde	499 759	461 250
Investering ¹⁾	447 012	46 173
Årets omräkningsdifferens	321	-7 664
Utgående anskaffningsvärde	947 091	499 759
Årets nedskrivningar ²⁾	-7 296	-
Utgående nedskrivningar	-7 296	-
Netto bokfört värde	939 795	499 759

1) Förvärv av E-vita AS per Q4 2013, Cloudstep Q1 2014 samt Connecta Q3 2014 (not 34)

2) Avseende Storbritannien (not 35)

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") vilka överensstämmer med koncernens rörelsesegment, det vill säga de geografiska verksamhetsområdena; Sverige, Tyskland, Norge, Finland, Storbritannien samt leveranscentra i Indien och Lettland.

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

kSEK	2014	2013
Sverige	681 183	239 896
Tyskland	114 100	114 100
Norge	127 957	122 929
Finland	16 555	16 383
Storbritannien	0	6 451
Total goodwill	939 795	499 759

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 2015 samt prognoser för perioden 2016–2018 upprättade av koncernledningen.

Prognoser utarbetas baserade på ett antal huvudantaganden 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 2016–2018, beräknas med hjälp av bedömd tillväxttakt per geografisk marknad baserat på bland annat branschrapporter och historiska tillväxt. Den tillämpade tillväxten ligger i nivå med tidigare års prognoser. Bortom prognosperioden har en genomsnittlig inflation använts för att bedöma tillväxten och motsvarar 1,5 procent för samtliga enheter.

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. Kapitalkostnaden som har använts i beräkningarna under 2014 motsvarar 10,1 procent (12,2) för Sverige, 9,7 procent (11,6) för Tyskland och 10,6 procent (12,6) för Norge. Förändringen mot tidigare år förklaras av justerad riskbild samt marknadens riskpremie.

Den tillkommande goodwillen från förvärvet av Connecta har prövats separat då förvärvet nyligen genomförts. Som grund för bedömningen av återvinningsvärdet har marknadsvärdet vid transaktionstillfället använts.

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. Företagets börsvärde vid 2014 års slut, översteg väl värdet av rörelsens nettotillgångar i företaget.

NOT 16

ÖVRIGA IMMATERIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR

kSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2014	2013	2014	2013
Ingående anskaffningsvärde	21 687	20 007	12 004	10 557
Investeringar	3 390	2 106	3 114	1 447
Försäljning/utrangering	-67	-430	-	-
Förvärv av Connecta (Not 34)	2 754	-	-	-
Årets omräkningsdifferens	397	4	-	-
Utgående anskaffningsvärde	28 161	21 687	15 118	12 004
Ingående ackumulerade avskrivningar	-18 643	-15 494	-8 943	-6 783
Årets avskrivningar (Not 11)	-4 733	-3 123	-1 905	-2 160
Försäljning/utrangering	57	-	-	-
Årets omräkningsdifferens	-391	-26	-	-
Utgående ackumulerade avskrivningar	-23 710	-18 643	-10 848	-8 943
Netto bokfört värde	4 451	3 044	4 270	3 061

NOT 17

MATERIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR

Totala materiella anläggningstillgångar

kSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2014	2013	2014	2013
Inventarier, datorer, servrar och nätverk	16 170	12 824	9 586	6 845
Mark	510	510	-	-
Netto bokfört värde	16 680	13 334	9 586	6 845

Inventarier, datorer, servrar och nätverk

kSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2014	2013	2014	2013
Ingående anskaffningsvärde	58 916	59 450	39 547	37 024
Investeringar	9 853	5 712	7 574	2 536
Försäljning/utrangering	-3 108	-5 897	-	-13
Förvärv av Connecta (Not 34)	2 323	-	-	-
Årets omräkningsdifferens	1 040	-349	-	-
Utgående anskaffningsvärde	69 024	58 916	47 121	39 547
Ingående ackumulerade avskrivningar	-46 092	-42 859	-32 702	-26 965
Årets avskrivningar (Not 11)	-8 575	-9 384	-4 833	-5 743
Försäljning/utrangering	2 628	5 779	-	6
Årets omräkningsdifferens	-815	372	-	-
Utgående ackumulerade avskrivningar	-52 854	-46 092	-37 535	-32 702
Netto bokfört värde	16 170	12 824	9 586	6 845

Mark

kSEK	Koncernen	
	2014	2013
Ingående anskaffningsvärde	510	510
Utgående anskaffningsvärde	510	510
Netto bokfört värde	510	510

NOT 18

UPPSKJUTNA SKATTEFORDRINGAR OCH UPPSKJUTNA SKATTESKULDER

Uppskjutna skattefordringar – Koncernen

kSEK	Tillgångar värderad till verkligt värde	Temporära skillnader skulder	Incitaments- program	Skattemässiga underskott	Totalt
Ingående balans per den 1 januari 2013	1 090	1 781	96	48 723	51 690
Redovisat mot resultaträkning under året (Not 13)	-115	-440	-96	-9 311	-9 962
Omräkningsdifferens	-	-	-	-1	-1
Ingående balans per den 1 januari 2014	975	1 341	0	39 411	41 727
Förvärv av Connecta (Not 34)	-	-	-	12 369	12 369
Redovisat mot resultaträkning under året (Not 13)	-135	1 332	-	-3 402	-2 205
Omräkningsdifferens	-	-	-	-	-
Utgående balans per den 31 december 2014	840	2 673	0	48 378	51 892

Uppskjutna skatteskulder – Koncernen

kSEK	Temporära skillnader fordringar	Obeskattade reserver	Övriga immateriella tillgångar	Totalt
Ingående balans per den 1 januari 2013	1 008	73	379	1 459
Redovisat mot resultaträkning under året (Not 13)	-176	-73	-32	-281
Omräkningsdifferens	-	-	-	-
Ingående balans per den 1 januari 2014	832	0	347	1 178
Redovisat mot resultaträkning under året (Not 13)	57	-	1 171	1 228
Omräkningsdifferens	-	-	-	-
Utgående balans per den 31 december 2014	889	-	1 518	2 406

Uppskjutna skattefordringar – Moderbolaget

Samtliga skattefordringar avser skattemässiga underskott.

NOT 19

ANDELAR I KONCERNFÖRETAG

Moderbolaget		
kSEK	2014	2013
Vid årets början	1 076 108	1 078 230
Ökning genom förvärv av Connecta (Not 34)	455 845	-
Kapitalförändring	-	-2 122
Summa anskaffningsvärden	1 531 953	1 076 108
Nedskrivningar		
Vid årets början	-158 515	-158 515
Akkumulerade nedskrivningar	-158 515	-158 515
Redovisat värde vid årets slut	1 373 438	917 593

Specifikation av moderbolagets innehav av andelar i koncernföretag

Koncernföretag	Antal andelar	Andel i %	Bokfört värde	Eget kapital	Årets resultat
Acando Consulting AB, 556563-0554, Stockholm	1 558 884	100	208 954	65 353	16 476
Acando Sverige AB, 556605-9274, Stockholm	50 000	100	364 115	35 311	4 657
Frontec Business Solutions AB, 556308-2378, Stockholm	1 000	100	7 838	4 242	-40
IDK Fastigheter KB, 916445-3640, Stockholm	-	100	203	88	0
e-motion technology consulting AB, 556065-9871, Stockholm	1 000 000	100	1 733	2 932	4
Profitmodeller Solutions in Sweden AB, 556771-2178, Stockholm	1 000	100	1 166	437	148
Acando Europe AB (publ.), 556220-8511, Stockholm	36 544 903	100	221 689	146 107	12 811
Indirekt ägda					
Acando Scandinavia AB, 556526-2788, Stockholm		100			
Acando GmbH, HRB 76048, Tyskland		100			
Acando Finland Oy, 373.787, Finland		100			
Indirekt ägda					
Bitec Oy, 2233594-4, Finland		100			
Acando Denmark Holding A/S, CVR 30275748, Glostrup, Danmark	500 000	100	0	-122	-40
Indirekt ägda					
Acando Denmark A/S, CVR 26086736, Glostrup, Danmark		100			
Acando Ltd, 2926318, Cheshire, Storbritannien	155	100	11 071	10 235	-973
Acando AS, 979191138, Trondheim, Norge	2 842 847	100	100 824	35 986	8 394
Indirekt ägda					
Cloudstep AS, 997023536, Ålesund, Norge		100			
E-vita AS, 980549593, Oslo, Norge		100			
Indirekt ägda					
iKnowBase AS, 982486521, Oslo, Norge		100			
Connecta AB, 556610-5705, Stockholm	9 667 797	93,7	455 845	13 025	30 264
Indirekt ägda					
Adcore AB, 556624-3209, Stockholm		100			
Connecta Partner Investment AB, 556669-0789, Stockholm		100			
Indirekt ägda					
Techta AB, 556742-2919, Stockholm		100			
Titan IT AB, 556895-0314, Stockholm		88			
Tarento AB, 556762-8101, Stockholm		100			
Indirekt ägda					
Qb Best On and Off Shore Sweden AB, 556756-0114, Stockholm		100			
Indirekt ägda					
Qube SIA, 40003819948, Riga		100			
Tarento Technology Private Limited, U7200KA0210PTC055176, Bangalore		96,4			
Summa koncernföretag			1 373 438		

NOT 20ÖVRIGA FINANSIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR/
ANDRA LÅNGFRISTIGA FORDRINGAR

kSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2014	2013	2014	2013
Vid årets början	4 047	4 013	1	25
Tillkommande fordringar	744	537	-	-
Reglerade fordringar	1 617	-122	-	-24
Värdeförändring	-286	-381	-	-
TOTALT	6 121	4 047	1	1

Posten består huvudsakligen av finansiella placeringar.

NOT 21

KUNDFORDRINGAR

kSEK	2014	2013
Kundfordringar	566 001	353 007
Reserv för osäkra fordringar	-5 201	-4 433
Kundfordringar – netto	553 891	348 575

Rörelser avseende reserv för osäkra kundfordringar	2014	2013
Ingående balans	-4 433	-1 351
Reserveringar	-4 176	-4 970
Konstaterade förluster	3 195	1 161
Periodens återföringar av utnyttjade belopp	410	736
Omräkningsdifferenser	-197	-9
Utgående balans	-5 201	-4 433

Åldersfördelning**2014-12-31**

Kundfordringar	Brutto	Reserv	Netto
Ännu ej förfallna	491 724	-	491 724
Förfallet 1–30 dgr	45 253	-	45 253
Förfallet 31–60 dgr	11 178	-	11 178
Förfallet 61–90 dgr	4 315	-934	3 381
Förfallet över 90 dgr	6 622	-4 267	2 355
Utgående balans	559 092	-5 201	553 891

2013-12-31

Kundfordringar	Brutto	Reserv	Netto
Ännu ej förfallna	305 587	-	305 587
Förfallet 1–30 dgr	30 143	-	30 143
Förfallet 31–60 dgr	5 825	-	5 825
Förfallet 61–90 dgr	3 888	-	3 888
Förfallet över 90 dgr	7 565	-4 433	3 132
Utgående balans	353 007	-4 433	348 575

NOT 22

FÖRUTBETALDA KOSTNADER OCH UPPLUPNA INTÄKTER

kSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2014	2013	2014	2013
Förutbetalad hyra/leasing	6 569	5 592	230	162
Förutbetalda försäkring	6 969	5 163	35	41
Upplupna intäkter	79 452	11 288	9	-
Övriga poster	23 497	14 736	2 523	1 655
TOTALT	116 487	36 779	2 797	1 858

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

NOT 23

LIKVIDA MEDEL

I likvida medel i balansräkningen och kassaflödesanalysen ingår följande:

kSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2014	2013	2014	2013
Kassa och bank	75 671	99 057	16 197	10 019
TOTALT	75 671	99 057	16 197	10 019

Koncernens utnyttjade checkräkningskredit uppgick vid årets slut till g1 MSEK (67).

NOT 24

FINANSIELLA INSTRUMENT PER KATEGORI I KONCERNEN

2014-12-31

Tillgångar i balansräkningen	Låne- och kundfordringar	Tillgångar värderade till verkligt värde via resultaträkningen		Totalt
Kundfordringar och andra fordringar exklusive interimisfordringar ¹⁾	563 142	-	-	563 142
Övriga finansiella anläggningstillgångar	-	2 948	-	2 948
Likvida medel	75 671	-	-	75 671
Totalt	638 813	2 948	641 761	

Skulder i balansräkningen	Övriga finansiella skulder		Totalt
Övriga långfristiga skulder ²⁾	11 211	-	11 211
Leverantörsskulder och andra skulder exklusive icke finansiella skulder ³⁾	199 471	-	199 471
Totalt	210 682	210 682	

1) Förskottsbetalningar är exkluderade från kundfordringar och andra fordringar eftersom analysen endast krävs för finansiella instrument.

2) Verkligt värde överensstämmer med redovisat värde.

3) Finansiella skulder, som till exempel upplupna sociala avgifter, är exkluderade eftersom denna analys endast krävs för finansiella instrument.

2013-12-31

Tillgångar i balansräkningen	Låne- och kundfordringar	Tillgångar värderade till verkligt värde via resultaträkningen	Totalt
Kundfordringar och andra fordringar exklusive interimisfordringar ¹⁾	352 463	-	352 463
Övriga finansiella anläggningstillgångar	-	3 420	3 420
Likvida medel	99 057	-	99 057
Totalt	451 520	3 420	454 940

Skulder i balansräkningen	Övriga finansiella skulder	Totalt
Övriga långfristiga skulder ²⁾	24 934	24 934
Leverantörsskulder och andra skulder exklusive icke finansiella skulder ³⁾	123 643	123 643
Totalt	148 577	148 577

- 1) Förskottsbetalningar är exkluderade från kundfordringar och andra fordringar eftersom analysen endast krävs för finansiella instrument.
 2) Verkligt värde överensstämmer med redovisat värde.
 3) Finansiella skulder, som till exempel upplupna sociala avgifter, är exkluderade eftersom denna analys endast krävs för finansiella instrument.

Följande tabell visar koncernens tillgångar värderade till verkligt värde per 31 december 2014.

Tillgångar	Nivå 1	Nivå 2	Nivå 3	Totalt
Finansiella tillgångar värderade till verkligt värde				
– Finansiella placeringar	2 948	-	-	2 948
Summa	2 948	-	-	2 948

Följande tabell visar koncernens tillgångar värderade till verkligt värde per 31 december 2013.

Tillgångar	Nivå 1	Nivå 2	Nivå 3	Totalt
Finansiella tillgångar värderade till verkligt värde				
– Finansiella placeringar	3 420	-	-	3 420
Summa	3 420	-	-	3 420

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.

2014-12-31

Skulder i balansräkningen	Inom ett år	2–5 år	Senare än 5 år	Totalt
Leverantörsskulder och andra skulder exklusive icke finansiella skulder	199 471	-	-	199 471
Övriga långfristiga skulder	-	11 211	-	11 211
SUMMA	199 471	11 211	-	210 682

2013-12-31

Skulder i balansräkningen	Inom ett år	2–5 år	Senare än 5 år	Totalt
Leverantörsskulder och andra skulder exklusive icke finansiella skulder	123 643	-	-	123 643
Övriga långfristiga skulder	-	24 934	-	24 934
SUMMA	123 643	24 934	-	148 577

NOT 25

AKTIEKAPITAL

Moderbolagets aktiekapital utgörs av 104 407 419 (72 181 429) aktier med kvotvärdet 1,38 kr. Av moderbolagets aktier är 3 639 990 (3 639 990) A-aktier med tio röster per aktie, 100 767 429 (68 541 439) 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	99 555 326
2012	Makulering av aktier	74 411 429	93 014 287
2012	Fondemission	74 411 429	99 555 326
2013	Makulering av aktier	72 181 429	96 571 801
2013	Fondemission	72 181 429	99 555 326
2014	Apportemission	104 407 419	144 002 616
– varav i egen ägo		1 542 000	2 126 783

Under 2014 genomfördes apportemission i samband med förvärvet av Connecta AB, vilket har ökat antalet B-aktier och röster i bolaget ökat med 32 225 990.

Utdelningar som betalades ut under 2014 och 2013 uppgick till 70,6 MSEK (1,00 SEK per aktie) respektive 70,9 MSEK (1,00 SEK per aktie). På årsstämman den 4 maj 2015 kommer en utdelning avseende räkenskapsåret 2014 på 1,00 SEK per aktie, totalt 102,9 MSEK att föreslås. Innehavet av 1,5 miljoner egna aktier är ej inkluderat i denna beräkning. Den föreslagna utdelningen har inte redovisats som skuld i dessa finansiella rapporter.

NOT 26 RESERVER

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

NOT 27 AVSÄTTNINGAR

kSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2014	2013	2014	2013
Tilläggsköpeskillingar per 1 januari	- 268	3 513	-	-
Redovisat balansräkningen:				
- tillkommande tilläggs- köpeskillingar (+)	3 156	-	-	-
- återförda ej utbetalda tilläggsköpeskillingar	-	-3 048	-	-
- Omstruktureringar	46 457	-	9 803	-
- omräkningsdifferenser	17	-197	-	-
Totalt per 31 december	49 898	268	9 803	-
Avsättningarna består av:				
Kortfristig del	22 445	-	9 803	-
Långfristig del	27 453	268	-	-

Under 2009 förvärvades March IT A/S och en prestationsbaserad tilläggsköpeskillning om 26 639 kSEK reserverades som en avsättning för prestationer under åren 2010–2012. Baserat på faktiskt och prognostiserade resultatantaganden har 21 MSEK återförts under 2010 och 2 MSEK under 2012. Under 2013 återfördes hela kvarstående tilläggsköpeskillning om cirka 2 MSEK.

Under 2012 förvärvades 100 procent av aktierna i konsultföretaget Bitec Oy i Finland och en prestationsbaserad tilläggsköpeskillning om 1,9 MSEK reserverades som en avsättning för prestationer under åren 2012–2013. Baserat på faktiskt och prognostiserade resultatantaganden har 1,7 MSEK återförts under 2013 och kvarstående tilläggsköpeskillning uppgår till cirka 0,2 MSEK.

I inledningen av 2014 förvärvades 100 procent av aktierna i konsultföretaget Cloudstep AS i Norge och en prestationsbaserad tilläggsköpeskillning om 3 MSEK reserverades som en avsättning för prestationer under åren 2014–2015.

Kvarstående avsättningar avseende omstruktureringar uppgår till 46 MSEK per 31 dec 2014 där större delen har uppstått i samband med förvärvet av Connecta, för mer info se not 34.

NOT 28 ÖVRIGA SKULDER

kSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2014	2013	2014	2013
Mervärdeskatt	51 142	25 225	1 606	1 139
Personalens källskatter	28 555	18 844	194	199
Övriga skulder	2 495	5 967	-	-
TOTALT	82 192	50 036	1 800	1 338

NOT 29 UPPLUPNA KOSTNADER OCH FÖRUTBETALDA INTÄKTER

kSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2014	2013	2014	2013
Upplupen semesterlöneskuld	79 358	65 483	1 334	953
Upplupna sociala avgifter	25 075	13 484	117	114
Upplupna löner	79 938	30 229	5 247	-
Förutbetalda intäkter	109 098	20 491	-	-
Upplupna pensionskostnader	5 534	2 674	-	-
Övriga upplupna kostnader	47 735	34 869	32 973	3 278
TOTALT	346 738	167 230	39 671	4 345

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

NOT 30 STÄLLDA SÄKERHETER

kSEK	Koncernen	
	2014	2013
Företagsinteckningar	64 900	64 900
TOTALT	64 900	64 900

NOT 31 EVENTUALFÖRPLIKTELSE

kSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2014	2013	2014	2013
Övriga ansvarsförbindelser	1 788	5 375	-	5 375
PRI-skuld	317	304	-	-
TOTALT	2 105	5 679	-	5 375

NOT 32 ERHÅLLNA OCH BETALDA RÄNTOR

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

kSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2014	2013	2014	2013
Erhållen ränta	1 074	728	200	303
Betald ränta	-1 835	-702	-1 052	-433
TOTALT	-761	26	-852	-130

NOT 33 JUSTERING FÖR POSTER SOM INTE INGÅR I KASSAFLÖDET

kSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2014	2013	2014	2013
Avskrivningar av anläggningstillgångar	13 308	12 507	6 738	7 903
Nedskrivningar av anläggningstillgångar	7 296	-	-	-
Optionskostnad enligt IFRS 2	-	-2 513	-	-2 513
Nedskrivningar av koncernfordringar	-	-	-	2 078
Avsättning för omstruktureringskostnader	45 351	-	-	-
Övriga poster	3 285	336	-	-
TOTALT	69 240	10 330	6 738	7 468

NOT 34

FÖRVÄRV AV DOTTERFÖRETAG

2014**Connecta**

Den 10 juli förvärvade Acando 90,3 procent av aktierna i Connecta AB och den 23 juli förvärvades ytterligare 2,8 procent. Syftet med förvärvet är att skapa det ledande konsultföretaget med bas i Norden. Kombinationen av Connecta och Acando beräknas frigöra en betydande marknadspotential och skapa en viktig kraft på den nordiska konsultmarknaden samt skapa attraktiva värden för båda företagens kunder, anställda och aktieägare.

Den sammanslagna enheten bedöms få en tydlig position i Sverige och från den positionen kunna öka tillväxten, både i Sverige och i den aktuella geografin utanför Sverige där Acando sedan tidigare verkar. Under tredje kvartalet påbörjades arbetet med att integrera verksamheterna och arbetet är nu slutfört. Som ett led i att strukturera om den nya gemensamma koncernen har 64 MSEK kostnadsförts under 2014 och ledningen uppskattar att detta sammantaget kommer ge besparingar uppgående till 52 MSEK årligen. Omstruktureringskostnaderna avser främst avveckling av personal inom Connectas tidigare ledning och administration samt kostnader för att samlokalisera verksamheten.

Det värde vilket apportegendomen uppskattas till motsvarar en teckningskurs om 13,00 kronor per B-aktie i Acando, motsvarande den volymvägda genomsnittliga kursen för Acando-aktien under de närmast föregående 20 handelsdagarna före offentliggörandet av förvärvet den 10 juli respektive en teckningskurs om 12,30 kronor per B-aktie i Acando före den 23 juli 2014 enligt samma metod. De sista utestående aktierna i Connecta, vilka har påkallats genom tvångsinlösenförfarande har i denna beräkning värderats till 13,50 kronor per B-aktie. Även om förvärvstidpunkten bedömts till den 10 juli då de första 90,3 procent uppnåddes har Connecta konsoliderats in i Acandokoncernen som om förvärvet skedde från den 31 juli 2014. Acando tillämpar undantaget IFRS3 och konsoliderar som om förvärvet skedde den 1 augusti, med anledning härav har justeringen för transaktioner som har skett efter förvärvstidpunkten påverkat redovisat värde. Med anledning av den kommande tvångsinlösenprocessen för de återstående 6,9 procenten har koncernredovisningen upprättats som om 100 har procent förvärvats.

Samtliga tillgångar och skulder har marknadsvärderats vid övertagandet. Det verkliga värdet av det förvärvade ej fördelade identifierbara immateriella tillgångarna uppgår till 441 MSEK. Detta är en fortsatt en preliminär siffra och det kan inte utslutas att vissa värderingar inte till fullo återspeglar det verkliga värdet då värdering av goodwill hänförligt bl.a. till bedömd framtida vinstgenereringsförmåga som baseras på anställdas kunskap och åtkomst till nya marknader, åtagandeprojekt, kundkontrakt och effekten av ytterligare synergier kräver omfattande analyser vilka är under genomförande. Förvärvsbalansräkningen har under det fjärde kvartalet justerats med 9 MSEK och kan komma att justeras även under kommande kvartal. Därav betraktas den upprättade förvärvsbalansen som preliminär.

Förvärvsvärde

kSEK	
Köpeskilling	448 091
Verkligt värde på förvärvade nettotillgångar	448 091

Förvärvade tillgångar och övertagna skulder	Redovisat värde	Verkligt värde
Ej fördelade identifierade immateriella tillgångar	-	441 287
Goodwill	70 345	-
Anläggningstillgångar	5 677	5 677
Omsättningstillgångar	258 881	249 865
Likvida medel	-	-
Summa förvärvade tillgångar	334 903	696 828
Kortfristiga skulder	280 076	248 737
Summa förvärvade skulder	280 076	248 737

Summa identifierbara nettotillgångar	54 827	448 091
---	---------------	----------------

Totala köpeskilling	448 091
----------------------------	----------------

Likvida medel i förvärvade verksamheter	-
--	----------

Totalt kassaflöde hänförligt till investering i dotterföretag	-
--	----------

Den förvärvade verksamheten har under augusti till december bidragit med 345 MSEK i omsättning och med 39 MSEK i rörelseresultat före omstruktureringskostnader om 48 MSEK. För helåret 2014 uppgick omsättningen för Connectakoncernen till 743 MSEK och ett negativt rörelseresultat om 16 MSEK.

Cloudstep

I inledningen av året förvärvades 100 procent av aktierna i konsultföretaget Cloudstep AS i Norge. Erlagd köpeskilling uppgick till 6 MSEK varav 3 MSEK erlagts med kontanta medel. Övriga 3 MSEK avser en skuld för prestationsbaserad tilläggsköpeskilling baserad på förväntade resultat för räkenskapsår 2014 och 2015, vilket reserverades under första kvartalet 2014.

Den goodwill som uppstod vid förvärvet hänför sig till Cloudsteps know-how och marknadsnärvaro. Goodwill redovisas som immateriell tillgång och utgörs av det belopp varmed anskaffningsvärdet överstiger det verkliga värdet på de identifierbara nettotillgångarna vid förvärvstillfället.

2013

Den 1 oktober 2013 förvärvade koncernen 100 procent av aktierna i E-vita AS. Det totala värdet av förvärvade tillgångar och skulder, köpeskillning samt förvärvets påverkan på koncernens likvida medel framgår av tabellen nedan. De redovisade värdena överensstämmer med verkligt värde.

Förvärvsvärde

kSEK	
Köpeskillning	50 189
Verkligt värde på förvärvade nettotillgångar	3 754
Goodwill	46 435
Förvärvad andel %	100
Totalt innehav efter förvärv %	100

Förvärvade tillgångar och övertagna skulder	Redovisat värde	Verkligt värde
Finansiella tillgångar	692	692
Övriga omsättningstillgångar	12 520	12 520
Likvida medel	19 341	19 341
Summa förvärvade tillgångar	32 553	32 553
Kortfristiga skulder	28 799	28 799
Summa förvärvade skulder	28 799	28 799
Summa identifierbara nettotillgångar	3 754	3 754
Goodwill	46 435	
Totala köpeskillning	50 189	
Likvida medel i förvärvade verksamheter	19 341	
Totalt kassaflöde hänförligt till investering i dotterföretag	30 847	

Goodwill är hänförligt till bedömd framtida vinstgenereringsförmåga som baseras på anställdas kunskap och åtkomst till nya marknader. Förvärvsrelaterade kostnader om 1 MSEK ingår i administrativa kostnader i koncernens resultaträkning för räkenskapsåret 2013.

Erlagd köpeskillning för förvärvet uppgår till 54 MSEK varav 3 MSEK reglerades innan tillträdesdatum i form av lönerelaterad ersättning.

Den intäkt från E-vita AS som ingår i koncernens resultaträkning sedan 1 oktober 2013 uppgår till 21 MSEK. E-vita AS bidrog även med ett rörelseresultat om 3 MSEK för samma period. Om förvärvet av E-vita AS hade skett den 1 januari 2013, skulle förvärvet bidra till koncernens intäkter med 80 MSEK och rörelseresultatet med 5 MSEK.

NOT 35**HÄNDELSE EFTER RÄKENSKAPSÅRETS SLUT**

I slutet av januari 2015 avytttrade Acando verksamheten i England med tillträde för de nya ägarna per den 1 februari. I det fjärde kvartalet skrevs övervärdet om 7,3 MSEK ned genom en goodwillnedskrivning då köpeskillningen beräknas motsvara verksamhetens netto-tillgångar. Verksamheten är inte av väsentlig betydelse för koncernen, därför tillämpas inte upplysningskraven i IFRS 5. Avyttringen ökar möjligheten att fokusera på de geografiska marknader där det finns goda förutsättningar att leverera samtliga Acandos erbjudanden.

Den 1 februari 2015 lanserade Acando sin uppdaterade varumärkesprofil, vilket bedöms leda till större tydlighet i positioneringen mot konkurrenter samt ökad medarbetarattraktion.

Den 5 februari fick Acando utmärkelsen "Partner of the Year Award for Middleware", som delas ut i ett årligen återkommande event för Oracles svenska partners. Acando erhöll utmärkelsen med motiveringen: "Denna partner har varit engagerad i ett flertal stora affärer under året. Med gedigen kompetens och fortsatt satsning inom Oracle MW har lyckade projekt kunnat säkerställas." Även Acando i Norge fick motsvarande utmärkelse med motiveringen: "Acando är ett norskt kraftcenter inom middleware och SOA och satsningen har nu blivit nordisk. Under året har en stark inbrytning inom energimarknaden gjorts." I och med samgåendet mellan Acando och Connecta under hösten 2014 har verksamheten blivit mer än dubbel så stor och samlad Oraclekompetens har därmed stärkts inom flera områden. Connecta har erhållit utmärkelsen Fusion Middleware Partner of the Year, tre år i rad medan Acando Norge (tidigare E-vita) har erhållit utmärkelsen 2011 och 2013.

GODKÄNNANDE AV ÅRSREDOVISNINGEN

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 4 maj 2015 för fastställelse.

Stockholm den 20 mars 2015

Ulf J Johansson
Styrelseordförande

Magnus Groth
Styrelseledamot

Birgitta Klasén
Styrelseledamot

Susanne Lithander
Styrelseledamot

Mats O Paulsson
Styrelseledamot

Anders Skarin
Styrelseledamot

Alf Svedulf
Styrelseledamot

Carl-Magnus Månsson
Verkställande direktör

Mija Jelonek
Arbetstagarrepresentant

Lennart Karlsson
Arbetstagarrepresentant

Vår revisionsberättelse har avgivits den 20 mars 2015
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 utfört en revision av årsredovisningen och koncernredovisningen för Acando AB för år 2014. Bolagets årsredovisning och koncernredovisning ingår i den tryckta versionen av detta dokument på sidorna 30–70.

Styrelsens och verkställande direktörens ansvar för årsredovisningen och koncernredovisningen

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

Revisorns ansvar

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

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

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

Uttalanden

Enligt vår uppfattning har årsredovisningen upprättats i enlighet med årsredovisningslagen och ger en i alla väsentliga avseenden rättvisande bild av moderbolagets finansiella ställning per den 31 december 2014 och av dess finansiella resultat och kassaflöden för året enligt årsredovisningslagen. Koncernredovisningen har upprättats i enlighet med årsredovisningslagen och ger en i alla väsentliga avseenden rättvisande bild av koncernens finansiella ställning per den

31 december 2014 och av dess finansiella resultat och kassaflöden för året enligt International Financial Reporting Standards, 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 utfört en revision av förslaget till dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust samt styrelsens och verkställande direktörens förvaltning för Acando AB för år 2014.

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

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

Vi anser att de revisionsbevis vi har inhämtat 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 20 mars 2015
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 konvertibelrättor. Aktier i egen ägo ingår inte i beräkningen.

Kassaflöde per aktie

Årets kassaflöde dividerat med vägt genomsnitt av antal aktier under perioden efter utspädning med utestående optioner, aktiesparprogram och konvertibelrättor. 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 konvertibelrättor. 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.

Skuldsättning

Räntebärande nettoskulder som andel av EBITDA beräknad som rullande 12 månaders rörelseresultat före av- och nedskrivningar, i resultatet korrigeras för extraordinära kostnader.

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.



Sverige

www.acando.se

Stockholm
Malmskillnadsgatan 32
Box 16061
103 22 Stockholm
Tel: 08-699 70 00

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

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

Västerås
Kopparbergsvägen 6
722 13 Västerås
Tel: 021-81 48 00

Ludvika
Engelbrektskatan 18-20
771 30 Ludvika
Tel: 0240-59 48 90

Falun
Slaggatan 21
791 70 Falun
Tel: 023-78 69 00

Tyskland

www.acando.de

Hamburg
Millerntorplatz 1
20359 Hamburg
Tel: +49 40 822259-0

Düsseldorf
Kaiserswerther Straße 115
40880 Ratingen
Tel: +49 2102 560310

Frankfurt am Main
Lyoner Straße 12
60528 Frankfurt am Main
Tel: +49 69 6696967-0

München
Fraunhoferstr. 7
85737 Ismaning
Tel: +49 89 7879791-3

Stuttgart
Leitzstraße 45
70469 Stuttgart
Tel: +49 711 49066210

Braunschweig
Frankfurter Straße 3b
38122 Braunschweig
Tel: +49 40 822259-0

Norge

www.acando.no

Oslo
Tordenskioldsgt. 8-10
0160 Oslo
Tel: +47 93 00 10 00

Trondheim
Beddingen 10
7014 Trondheim
Tel: +47 93 00 10 00

Ålesund
Lerstadvegen 542
6018 Ålesund
Tel: +47 93 00 10 00

Kristiansand
Andøyfaret 33
4623 Kristiansand S
Tel: +47 93 00 10 00

Finland

www.acando.fi

Vantaa
Gate8 Business Park
Äyritie 12 B
01510 Vantaa
Tel: +358 (0) 424 7231

Pori
Isolinnankatu 21E
28100 Pori