

ACANDO



**ÅRSREDOVISNING 2015**



## ÅRSSTÄMMA

Årsstämma äger rum torsdagen den 28 april 2016 klockan 16.00 på Citykonferensen Ingenjörshuset, Malmskillnads-gatan 46, Stockholm.

Aktieägare som önskar delta vid årsstämman ska vara registrerade i den av Euroclear Sweden AB förda aktieboken fredagen den 22 april 2016. De aktieägare som låtit förvaltar-registrera 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 fredagen den 22 april 2016. 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](http://www.acando.com). Sker deltagande med stöd av fullmakt ska denna insändas före stämman.

## RAPPORTDATUM

Delårsrapport januari–mars 2016	28 april 2016
Delårsrapport januari–juni 2016	16 augusti 2016
Delårsrapport januari–september 2016	27 oktober 2016
Bokslutskommuniké för 2016	8 februari 2017

## DISTRIBUTIONSPOLICY FÖR ÅRSREDOVISNING

Acandos årsredovisning tillhandahålls som dokument i pdf-format på [www.acando.com](http://www.acando.com). Dokumentet är utformat för läsbarhet online och för vanlig utskrift.

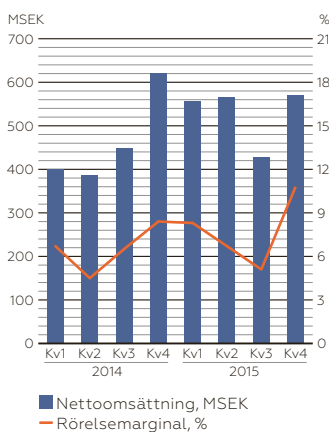
# INNEHÅLL

2015 i korthet	2
Vd har ordet	4
Om Acando	6
Geografisk närvaro	9
Konsulter och partner	10
Hållbarhet	14
Acando som investering	15
<hr/>	
Bolagsstyrningsrapport 2015	16
Bolagsstyrning	16
Styrelse	18
Koncernledning	22
Ersättningar	25
Intern kontroll avseende finansiell rapportering	26
Finansiell rapportering	26
Avvikelser från Svensk kod för bolagsstyrning	27
<hr/>	
Förvaltningsberättelse	30
Verksamheten	30
Omsättning och resultat 2015	32
Finansiell ställning	32
Aktien	34
Medarbetare och miljö	35
Moderbolaget	36
Riktlinjer för ersättningar till ledande befattningshavare	36
Bolagsstyrning	36
Väsentliga händelser efter verksamhetsårets utgång	36
Utsikter och finansiella mål	36
Förslag till vinstdisposition	36
Styrelsens yttrande över den föreslagna utdelningen	36
Risker och möjligheter	37
<hr/>	
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

## 2015 I KORTHET

Under 2015 fortsatte Acandos utveckling mot att bli norra Europas ledande konsultbolag. Finansiellt omsatte koncernen för första gången över 2 miljarder kronor och med ett rörelse-resultat om 168 MSEK levererades den högsta vinsten i bolagets historia. Vi tror på en värld med större förmåga där vi bidrar till att skapa större värden genom att accelerera talanger och göra den talangen tillgänglig för våra kunder. Vi är stolta över alla som har valt att vara en del av Acando, alla de initiativ som tagits under året och för alla förtroenden våra kunder givit oss.

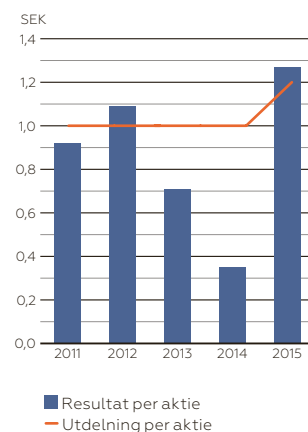
### NETTOOMSÄTTNING OCH RÖRELSEMARGINAL



### NETTOOMSÄTTNING PER GEOGRAFISK MARKNAD, %



### RESULTAT PER AKTIE OCH UTDELNING PER AKTIE



# A MORE CAPABLE WORLD

Vi tror på att aggregera och accelerera **talang**. Vi ger kraften att **transformera** och transformeras till både kunder och medarbetare. Vi **skapar värden** för alla genom att hela tiden växa tillgången på talang och tillgängliggöra den för de som önskar att ta del av den.



# FÖRMÅGA ATT ÅSTADKOMMA FÖRÄNDRING – PÅ RIKTIGT

Vi lever i en spännande tid. Digitalisering förändrar vår omvärld och genomsyrar vår vardag. Vi befinner oss mitt i ett paradigmskifte där traditionella affärsmodeller och konkurrensfördelar luckras upp. Marknader och branscher förändras och våra kunder möter konkurrens från nya företag som tidigare inte funnits på deras karta. Acando är bättre rustade än någonsin för att hjälpa kunderna i deras transformation. 2015 var ett år då vi på riktigt kunde se effekterna och fördelarna av sammanslagningen med Connecta. Nu står vi på en stabil grund i vårt arbete mot att bli norra Europas ledande konsultbolag och vi skapar värde inte bara för våra medarbetare, kunder och aktieägare, utan även för den omvärld där vi verkar. En omvärld som ständigt förändras och där vi har förmågan att åstadkomma förändring för våra kunder och medarbetare och även för det samhälle i vilket vi existerar. Helt enkelt – "A more capable world".

## Ett större ansvar

Vi tror på en värld som har förmågan att lösa dagens problem och är redo för morgondagens utmaningar. En värld där vi bidrar till att skapa värde genom att accelerera talanger och göra den talangen tillgänglig för våra kunder. Vi delar med oss av det vi kan och ökar inte bara Acandos kollektiva förmåga, utan den kollektiva förmågan runt omkring oss, var helst vi är.

Talang har alltid varit avgörande för Acandos framgång. De tjänster och produkter vi erbjuder är beroende av vår kompetens, ambition och vilja att göra skillnad hos våra kunder. Acando åstadkommer förändring hos flertalet av Sveriges och norra Europas ledande bolag både direkt och indirekt. Vi vet att vi blir bättre om våra kunder blir bättre och genom att överföra kunskap och dela med oss av våra erfarenheter och vår kompetens skapar vi tillsammans med våra kunder en mer kapabel värld.

Vi har genom paketering av lösningar, prioritering av kundbas samt realiserade synergier från samgåendet mellan Acando och Connecta skapat ökad lönsamhet. Under 2015 har vi sett både ett ökat förtroende hos befintliga kunder samt fått förtroende hos nya kunder. Kraften i vår kollektiva förmåga och var och ens ambition har gjort denna utveckling möjlig.

## "There is no Digital Strategy anymore, only strategy in a digital world"

Våra kunder uppskattar det vi åstadkommer och allt fler väljer Acando som partner i deras strategiskt viktiga transformationer. Flertalet av dessa förändringar drivs av digitalisering och företagets behov att anpassa sina processer, erbjudanden och arbetssätt efter nya förutsättningar.

För tredje gången presenterade Acando sin studie kring svenska företags digitala mognad, Acando Digital Insights 2015. Studien visar de viktigaste digitala insikterna inför 2016 baserad på intervjuer av 200 stora svenska företag och vi har dragit följande tre generella slutsatser:

- Att attrahera och behålla digitala topptalanger är en allt viktigare fråga.
- Innovation knyter allt tydligare samman bolagens övergripande strategiarbete med den digitala verksamheten.

- Den egna förmågan att driva transformation i stor skala är ett orosmoment.

Industrier och branscher som vi tidigare uppfattat som traditionella är nu digitala pionjärer och våra viktigaste digitala partners. Vi arbetar med intelligenta transportsystem, avancerade kart- och trafikinformationstjänster och självstyrande fordon i Norge. Vi förenklar kommunikationen mellan förare och bil hos en av våra tyska kunder och analyserar konsekvenser av digitala scenarios hos svenska kunder i transportsektorn.

Medan många ser digitala strategier och digitala förmågor som solitära framgångsfaktorer vet vi att det som krävs är ett holistiskt förhållningssätt. Acandos unika bredd i form av kompetenser, erfarenhet av genomgripande transformation och förmåga att sätta kundens unika förutsättningar i centrum är avgörande för vår framgång och för våra kunders förtroende.

## Förtroendet att förbättra och förändra

Vi har under året fått bevis på att vi ses som en strategisk viktig partner. Under året har Acando tilldelats "Oracle partner of the year for Middleware", "Microsoft Dynamics Inner Circle" samt ingått ett strategiskt viktigt samarbete för e-handel med Avensia.

Vår position som en av de mest eftertraktade arbetsplatserna bland Sveriges topptalanger står sig stark. Genom en utökning av traineeprogrammet till Malmö och Göteborg stärker vi också vår leveransförmåga och ökar takten i vårt arbete med att accelerera talang.

Under 2015 har vi också stärkt vår position inom offentlig sektor med ett flertal strategiskt viktiga affärer där vi konkurrerat mot såväl lokala specialister som globala aktörer. Dessa framgångar är ytterligare bevis på den bredd och relevans som vi kan uppvisa. Kombinationen av vår lokala förankring och storlek gör att vi blir en relevant och eftertraktad partner för allt fler.

Vi är speciellt stolta över att ha fått svenska Trafikverkets förtroende att gemensamt med våra partners bidra till att effektivisera och öka precisionen i underhållsarbetet genom en bättre och mer enhetlig informationshantering. Det är ett av Acandos största projekt genom tiderna och tilldelningen skedde i konkurrens



med globala aktörer. Vår förmåga att identifiera den mest relevanta tekniska lösningen, erfarenhet av komplexa projekt och kunnande att nära interagera med kund och partners ger oss en fördel. Det är dessutom ett av många exempel på hur Acandos verksamhet direkt bidrar till samhällsnytta.

#### Resultatutveckling

Under året har vi sett resultatet av de synergieffekter i sälj- och leveransdimensionen som skapades genom samgåendet. Vi har också sett resultat från vår satsning på att vara en relevant digital transformationspartner samt från de strukturella förändringar som genomförts i Tyskland och Norge. Åtgärderna har haft en positiv effekt och vi redovisar nu den högsta vinsten i Acandos historia och omsätter för första gången över 2 miljarder.

Målet om en uthållig rörelsemarginal om 10 procent kvarstår. Vi förväntar oss att vår stärkta position kom-

mer att bidra till förbättrad lönsamhet under kommande år. Utöver effekthemtagning av de genomförda strukturella förändringarna genomförs nu ytterligare insatser för att stärka vår marknadsposition och vi fokuserar på tjänster med hög tillväxtpotential.

Givet en stabil finansiell position, en positiv syn på Acandos utveckling och marknadssituationen föreslår styrelsen en utdelning om 1,20 SEK per aktie, motsvarande cirka 123 MSEK till våra aktieägare.

Sist men inte minst, vi har en stark tro på vår förmåga och på att vi kan bygga en mer kapabel värld. Vi är övertygade om att vi alltid kan bli bättre i vad vi gör och hur vi gör det. Riktningen vi rör oss i, den tron och övertygelsen är det som kommer att göra oss till norra Europas ledande konsultbolag. Ett stort tack till Acandos talangfulla medarbetare och till alla Acandos aktieägare 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 1 700 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 väletablerade metoder och verktyg.

Den nordiska marknaden är huvudsakligen byggd av många mindre till medelstora lokala IT- och managementkonsultbolag samt ett fåtal stora globala leverantörer med outsourcingfokus. Acando är den enda svenska aktören med tillräckligt bred kompetens och storlek inom affärssystem, management och digitala lösningar för att framgångsrikt kunna konkurrera med de stora internationella aktörerna i komplexa projektgenomföranden.

## Management

Management är verksamt inom alla större branscher och erbjuder djup expertis inom Strategi, Verksamhetsstyrning, Sälj & Marknad, Supply Chain och Operations. Acandos breda kunskapsbas och tvärfunktionella affärsteam säkerställer ett holistiskt perspektiv och god kundförståelse, vilket gör att vi kan erbjuda innovativa perspektiv och lösningar som tillför oväntat mervärde.

Management säkerställer att våra kunders IT-verksamheter genererar största möjliga affärsvärde och verksamhetsnytta. Management 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 vet hur IT ska användas för att maximera värde, nytta och lönsamhet för våra uppdragsgivare. Vi förstår hur den digitala utvecklingen påverkar företag och definierar strategi, förbättrar styrning, organisation och processer för att möta dagens och framtidens utmaningar. Vi driver förändringsprogram och upphandlingar samt säkerställer att tjänster och leverantörer hanteras optimalt.

Acando Management arbetar hårt med frågor som jämställdhet, innovation och samhällsnytta i vår strävan att vara Sveriges modernaste Managementkonsultföretag.

## Enterprise

Enterprise är den ledande svenska leverantören av plattformrelaterade tjänster på utvalda plattformar; SAP och Dynamics AX.

Tillsammans med våra kunder säkrar vi att maximalt värde skapas ur plattformsinvesteringen. Vi kombinerar ett gediget verksamhetskunnande, beprövad metodik kombinerat med funktionell och teknisk plattformskompetens. Det har vi på Acando och det behövs för att lyckas!

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

## Digital

Digital vägleder kunder och realiserar lösningar kopplade till digital innovation och transformation. Projekt drivs genom kombinationen av digital affärsförståelse och djupt teknisk kunnande i lösningar baserade på modern teknik och plattformar. Området har hög tillväxtpotential och Acando är väl positionerat inom flera av de mest snabbväxande områdena.

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.

Digital hjälper kunder att se och nyttja digitaliseringens möjligheter och undvika dess fallgropar. Vi utgår från användaren och affärsmodellerna för att strukturera och införa nya IT-lösningar och säkerställer att våra kunder får det de behöver.

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.

## Application Management

Application Management är Acandos benämning av de tjänster som erbjuds inom support, drift och förvaltning för IT-lösningar. Kunderna får tillgång till en expertorganisation för snabb och professionell support med möjlighet att anpassa servicenivån efter verksamhet och behov. Tjänsterna tillhandahålls via bestshoreleverans. 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 och i utlandet (Riga, Lettland samt Bangalore, Indien).



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



ACCELERATION  
AT HEART  
STRATEGY  
IN MIND



Samsung  
12:00  
ament like hell

ACCELERATION  
AT HEART  
STRATEGY  
IN MIND



MANAGEMENT CONSULTING

REPORT

Take her into buying a 3D printer and win a 3D scanner  
www.3dscanner.com

00:22:23



# GEOGRAFISK NÄRVARO

	ANSVARIG	ERBJUDANDE	NYCKELTAL	ANDEL AV KONCERNENS OMSÄTTNING																				
<b>SVERIGE</b>	Vd Christer Norrman www.acando.se	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Management Consulting</li> <li>&gt; IT Management Consulting</li> <li>&gt; Enterprise</li> <li>&gt; Digital</li> <li>&gt; Application Management</li> </ul>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Sverige</th> <th>2015</th> <th>2014</th> <th>2013</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nettoomsättning, MSEK</td> <td>1 340</td> <td>1 141</td> <td>774</td> </tr> <tr> <td>Rörelseresultat, MSEK</td> <td>131</td> <td>94</td> <td>49</td> </tr> <tr> <td>Rörelsemarginal, %</td> <td>9,8</td> <td>8,2</td> <td>6,3</td> </tr> <tr> <td>Antal anställda utgående</td> <td>1 038</td> <td>1 107</td> <td>566</td> </tr> </tbody> </table>	Sverige	2015	2014	2013	Nettoomsättning, MSEK	1 340	1 141	774	Rörelseresultat, MSEK	131	94	49	Rörelsemarginal, %	9,8	8,2	6,3	Antal anställda utgående	1 038	1 107	566	<p><b>63%</b></p>
Sverige	2015	2014	2013																					
Nettoomsättning, MSEK	1 340	1 141	774																					
Rörelseresultat, MSEK	131	94	49																					
Rörelsemarginal, %	9,8	8,2	6,3																					
Antal anställda utgående	1 038	1 107	566																					
<b>NORGE</b>	Vd Sven Ivar Mørch www.acando.no	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Management Consulting</li> <li>&gt; IT Management Consulting</li> <li>&gt; Enterprise</li> <li>&gt; Digital</li> <li>&gt; Application Management</li> </ul>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Norge</th> <th>2015</th> <th>2014</th> <th>2013</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nettoomsättning, MSEK</td> <td>314</td> <td>295</td> <td>224</td> </tr> <tr> <td>Rörelseresultat, MSEK</td> <td>30</td> <td>21,5</td> <td>12</td> </tr> <tr> <td>Rörelsemarginal, %</td> <td>9,6</td> <td>7,3</td> <td>5,2</td> </tr> <tr> <td>Antal anställda utgående</td> <td>190</td> <td>176</td> <td>161</td> </tr> </tbody> </table>	Norge	2015	2014	2013	Nettoomsättning, MSEK	314	295	224	Rörelseresultat, MSEK	30	21,5	12	Rörelsemarginal, %	9,6	7,3	5,2	Antal anställda utgående	190	176	161	<p><b>15%</b></p>
Norge	2015	2014	2013																					
Nettoomsättning, MSEK	314	295	224																					
Rörelseresultat, MSEK	30	21,5	12																					
Rörelsemarginal, %	9,6	7,3	5,2																					
Antal anställda utgående	190	176	161																					
<b>TYSKLAND</b>	Vd Guido Ahle www.acando.de	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Management Consulting</li> <li>&gt; IT Management Consulting</li> <li>&gt; Enterprise</li> <li>&gt; Digital</li> <li>&gt; Application Management</li> </ul>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Tyskland</th> <th>2015</th> <th>2014</th> <th>2013</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nettoomsättning, MSEK</td> <td>326</td> <td>295</td> <td>291</td> </tr> <tr> <td>Rörelseresultat, MSEK</td> <td>34</td> <td>24</td> <td>12</td> </tr> <tr> <td>Rörelsemarginal, %</td> <td>10,7</td> <td>8,1</td> <td>4,0</td> </tr> <tr> <td>Antal anställda utgående</td> <td>289</td> <td>273</td> <td>273</td> </tr> </tbody> </table>	Tyskland	2015	2014	2013	Nettoomsättning, MSEK	326	295	291	Rörelseresultat, MSEK	34	24	12	Rörelsemarginal, %	10,7	8,1	4,0	Antal anställda utgående	289	273	273	<p><b>15%</b></p>
Tyskland	2015	2014	2013																					
Nettoomsättning, MSEK	326	295	291																					
Rörelseresultat, MSEK	34	24	12																					
Rörelsemarginal, %	10,7	8,1	4,0																					
Antal anställda utgående	289	273	273																					
<b>ÖVRIGA LÄNDER</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; IT Management Consulting</li> <li>&gt; Enterprise</li> <li>&gt; Digital</li> <li>&gt; Application Management</li> </ul>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Övriga länder</th> <th>2015</th> <th>2014</th> <th>2013</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nettoomsättning, MSEK</td> <td>158</td> <td>158</td> <td>159</td> </tr> <tr> <td>Rörelseresultat, MSEK</td> <td>-5</td> <td>3,9</td> <td>11</td> </tr> <tr> <td>Rörelsemarginal, %</td> <td>Neg.</td> <td>2,4</td> <td>6,9</td> </tr> <tr> <td>Antal anställda utgående</td> <td>226</td> <td>270</td> <td>87</td> </tr> </tbody> </table>	Övriga länder	2015	2014	2013	Nettoomsättning, MSEK	158	158	159	Rörelseresultat, MSEK	-5	3,9	11	Rörelsemarginal, %	Neg.	2,4	6,9	Antal anställda utgående	226	270	87	<p><b>7%</b></p>
Övriga länder	2015	2014	2013																					
Nettoomsättning, MSEK	158	158	159																					
Rörelseresultat, MSEK	-5	3,9	11																					
Rörelsemarginal, %	Neg.	2,4	6,9																					
Antal anställda utgående	226	270	87																					

# 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 Konsultskolan

Konsultskolan är de återkommande utbildningsprogram vi genomför inom Acando för att säkerställa att vi har en kontinuerlig kompetensutveckling. Konsultskolan är öppen för nyanställda såväl som etablerade medarbetare och ges inom alla Acandos verksamhetsområden. Inom Konsultskolan finns närmare tjugo olika utbildningar för konsulterna att söka.

## Acando Leadership Academy

Vi vidareutvecklar träningen av våra ledare genom framtagande av ett ettårigt ledarprogram; Acando Leadership Academy.

## Acando Accelerate

Acando Accelerate är ett program för att utveckla medarbetare med ambitioner och talang för kommande nyckelpositioner som konsulter, ledare eller affärsmän.

## Acando Trainee

Sedan starten 2005 har Acandos treåriga traineeprogram etablerats som ett av marknadens mest populära. Programmet är en naturlig startpunkt för nyexaminerade med konsultambitioner oavsett inom vilket av Acandos kärnerbjudanden man är intresserad av att utvecklas. Hösten 2015 startade trettonde och fjortonde upplagorna av programmet som kombinerar kunduppdrag med utbildning inom konsultmässighet, ledarskap och affärsträning. Under hösten 2015 etablerades programmet (förutom i Stockholm) även i Göteborg och Malmö, 2016 utvidgas det även till Oslo.

## Mångfald

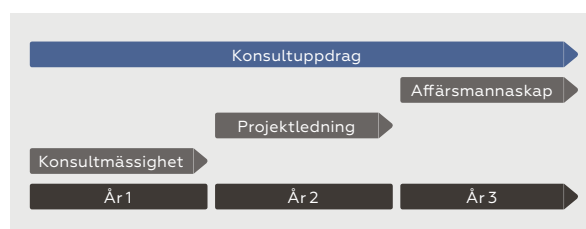
Mångfald bland våra konsulter är viktigt eftersom vi tror att det ger oss en konkurrensfördel mot våra konkurrenter. Det är vår övertygelse att ett diversifierat och jämställt bolag gör det lättare att rekrytera de bästa konsulterna, vinna uppdrag samt att leverera de bästa lösningarna för våra kunder.

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 2014 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 2015 och fortsatt fram till 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.



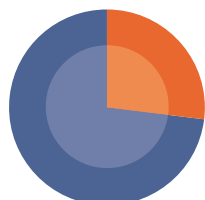
## ANTAL ANSTÄLLDA UNDER ÅRET



■ Sverige, 60% ■ Tyskland, 11%  
 ■ Norge, 16% ■ Övriga länder, 13%

	Sverige	Tyskland	Norge	Övriga länder	Totalt
Kvartal 1	1 045	159	281	235	<b>1 720</b>
Kvartal 2	1 035	156	285	232	<b>1 708</b>
Kvartal 3	1 045	188	282	224	<b>1 739</b>
Kvartal 4	1 038	190	289	226	<b>1 743</b>

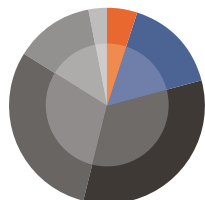
## ANTAL KVINNOR OCH MÄN I KONCERNEN



■ Kvinnor, 27% ■ Män, 73%

	Sverige	Tyskland	Norge	Övriga länder	Totalt
Kvinnor	330	36	49	56	<b>471</b>
Män	708	154	240	170	<b>1 272</b>
<b>Totalt</b>	<b>1 038</b>	<b>190</b>	<b>289</b>	<b>226</b>	<b>1 743</b>

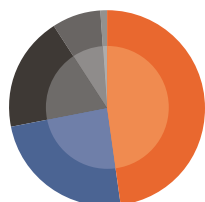
## ÅLDERSFÖRDELNING



■ -25 år, 5% ■ 26-29 år, 16%  
 ■ 30-39 år, 33% ■ 40-49 år, 30%  
 ■ 50-59 år, 13% ■ 60- år, 3%

	Sverige	Tyskland	Norge	Övriga länder	Totalt
-25	33	5	15	29	<b>82</b>
26-29	131	14	60	72	<b>277</b>
30-39	332	63	94	94	<b>583</b>
40-49	352	77	67	21	<b>517</b>
50-59	155	27	43	9	<b>234</b>
60-	35	4	10	1	<b>50</b>
<b>Totalt</b>	<b>1 038</b>	<b>190</b>	<b>289</b>	<b>226</b>	<b>1 743</b>

## ANTAL ANSTÄLLNINGÅR I KONCERNEN



■ 0-2 år, 48% ■ 3-5 år, 24%  
 ■ 6-10 år, 19% ■ 11-20 år, 8%  
 ■ 20- år, 1%

	Sverige	Tyskland	Norge	Övriga länder	Totalt
0-2	541	107	128	66	<b>842</b>
3-5	252	40	59	60	<b>411</b>
6-10	152	27	65	77	<b>321</b>
11-20	68	16	37	23	<b>144</b>
20-	25	-	-	-	<b>25</b>
<b>Totalt</b>	<b>1 038</b>	<b>190</b>	<b>289</b>	<b>226</b>	<b>1 743</b>

### 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

Acando är ledande i Norden på att bygga affärslösningar med Microsofts lösningar och teknologi. Vi har en mycket djup och bred kompetens kring Microsofts produkter och tjänster. Våra fokusområden är kring Analytics/Business Intelligence, produktivitet, verksamhetsportaler, affärssystem, CRM, integration samt infrastruktur och molnlösningar. Våra lösningar och tjänster baseras främst på Office 365, Azure, Dynamics CRM, Dynamics AX, SQL Server, SharePoint, BizTalk och Power BI.

I Sverige är Acando en av Microsofts absolut mest betydande partner och vi har nära samarbete med Microsoft inom alla områden vi är verksamma inom. Givet vår kombination av Management och IT har vi förmågan att brygga gapet mellan verksamhet, ledning och IT.

Under 2015 blev Acando inbjuden till Microsoft Dynamics Inner Circle som är en grupp av Microsofts mest strategiska och viktigaste Microsoft Dynamics partner från hela världen. Baserat på försäljning och prestationer rangordnar Microsoft sina partner globalt och ett sextio-tal bjuds på årlig basis in till Inner Circle. Microsoft utsåg Acando till årets partner inom Dynamics AX, en utmärkelse som vi ser som bevis på vår framgång under året.

Inom Dynamics AX och e-handelsområdet har Acando ett strategiskt partnerskap med Avensia, det ledande företaget i Norden inom e-handel.

Acando har förstärkt samarbetet inom främst moln-

tjänster på Azure och Office 365, men även samarbetet med Microsoft Consulting Services. Under 2015 har vi kraftigt ökat antalet certifierade säljande konsulter som arbetar för Microsoft med pre-sale och vi har idag en av de största styrkorna i Norden kring detta.

Våra kunder är allt mer intresserade av färdiga lösningar, både breda som täcker flera branscher och nischade för en bransch eller processområde. Här är Acando mycket väl positionerat och har under året lanserat flera nya lösningar, där merparten levereras som molntjänster. Under året har Acando fått förtroendet att leverera molnbaserade tjänster till flera av Nordens största bolag, en utveckling vi ser bli än starkare under 2016.

### Acando och SAP

2015 har varit ett spännande SAP år med bland annat lanseringen av S/4 HANA i början av året och den stora satsningen som SAP gör för att möta kundernas krav på Digitalisering.

Acando har som en konsekvens av detta startat ett omfattande kompetensinitiativ för att kunna vägleda våra kunder på den spännande resan med att driva innovation utifrån nya tekniska förutsättningar i form av bland annat HANA och Fiori.

I slutet av 2015 blev Acando Guldpartner till SAP.

### Acando och Oracle

Acando har en stark Oraclekompetens med geografisk spridning.

Acando är Platinum Partner till Oracle och i Sverige och Norge är vi en utav Oracles starkaste partner inom integrationsområdet. I Indien och Tyskland har vi kompetens inom Middleware/Integration samt Java och i Lettland har vi kompetens inom CRM.

I år utsåg Oracle både Acando Sverige och Acando Norge till Middleware Partner Of The Year.





# 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 miljöhänsen 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

Acandos viktigaste miljöfråga är persontransporterna. Konsultarbete innebär en hel del resande, vilket till viss del görs med bil, tåg och flyg. Vi har som målsättning att ständigt minska vår miljöpåverkan från resandet.

Där resor ändå måste ske prioriteras miljövänliga färd-sätt. Alla Acandos kontor är centralt belägna med goda kommunikationsmöjligheter. Vi har som målsättning att ständigt minska vår miljöpåverkan från resandet exempelvis genom att våra tjänstebilar ska vara miljöbilar. Under de senaste fem åren har CO<sub>2</sub>-halten minskat på våra tjänstebilar med 18,1 g/km till 126,6 g/km i snitt per bil.

Genom att aktivt arbeta för fler interaktiva IT-baserade möten och konferenser uppnår vi den största miljövinsten.

## Utrustning

All IT-utrustning på Acando uttrangeras 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. På samtliga kontor eftersträvas återvinning av elektronik och papper och källsortering för övrigt avfall.

## Miljöpolicy

Med Acandos Miljöpolicy vill vi visa hur vi arbetar med frågor avseende miljö med syftet att bidra till en hållbar samhällsutveckling. Miljöpolicyen är fastställd och ägs av bolagets ledning. Acandos miljöplan revideras inför varje verksamhetsår och avstämningar görs löpande i bolagsledningen. Vårt övergripande mål med miljöarbetet är att ta ansvar för vår miljöpåverkan och utveckla vårt företag mot ökad miljöprestanda och miljömedvetenhet.

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. Koden innefattar 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, uppmanas 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.

## Uppförandepolicy

På Acando delar vi tron på betydelsen av att alltid visa prov på ett ärligt och etiskt korrekt uppförande. Vi kan genom att bete oss på det sättet upprätthålla det förtroende som våra klienter, samarbetspartner, medarbetare, aktieägare och andra intressenter har för oss. Alla medarbetare måste följa lagar, bestämmelser, direktiv och bolagets egen uppförandekod – och vi har alla ett ansvar för att se till att detta efterlevs. Som medarbetare på Acando är vi alla representanter för bolaget, och det är något vi alltid ska hålla i minnet och låta oss vägledas av.

## Corporate Social Responsibility

Acando är liktydigt med sina medarbetare, vars förhållningssätt, beteenden och sätt att vara utgör företagskulturen. Företagskulturen är ytterst det som differentierar Acando från våra branschkollegor.

Från flera håll konstateras att det inom IT- och tekniksektorn råder en sned könsfördelning, både inom IT-utbildningar vid universitet och högskolor och bland yrkesverksamma. Att attrahera fler kvinnor till IT- och teknikrelaterade yrken är viktigt för att få flera olika perspektiv i IT-branschen.

Acando har som mål att sammansättning av medarbetare ska uppvisa en högre grad av jämställdhet och etnisk mångfald i jämförelse med andra företag som verkar inom områdena verksamhets-, applikations- och IT-konsulting.





# ACANDO SOM INVESTERING

Acando står på en stabil grund i arbetet mot att bli norra Europas ledande konsultbolag och skapar värde inte bara för medarbetare, kunder och aktieägare, utan även för den omvärld där Acando verkar.

## 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. För 2015 föreslås att 95 procent av vinsten delas ut till aktieägarna. Direktavkastningen har under de senaste fem åren legat över 7 procent. Acando har en soliditet om 66 procent och har ett gott kassaflöde som baseras på tillväxt och låga investeringsbehov.

## 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 2015

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 2015 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.

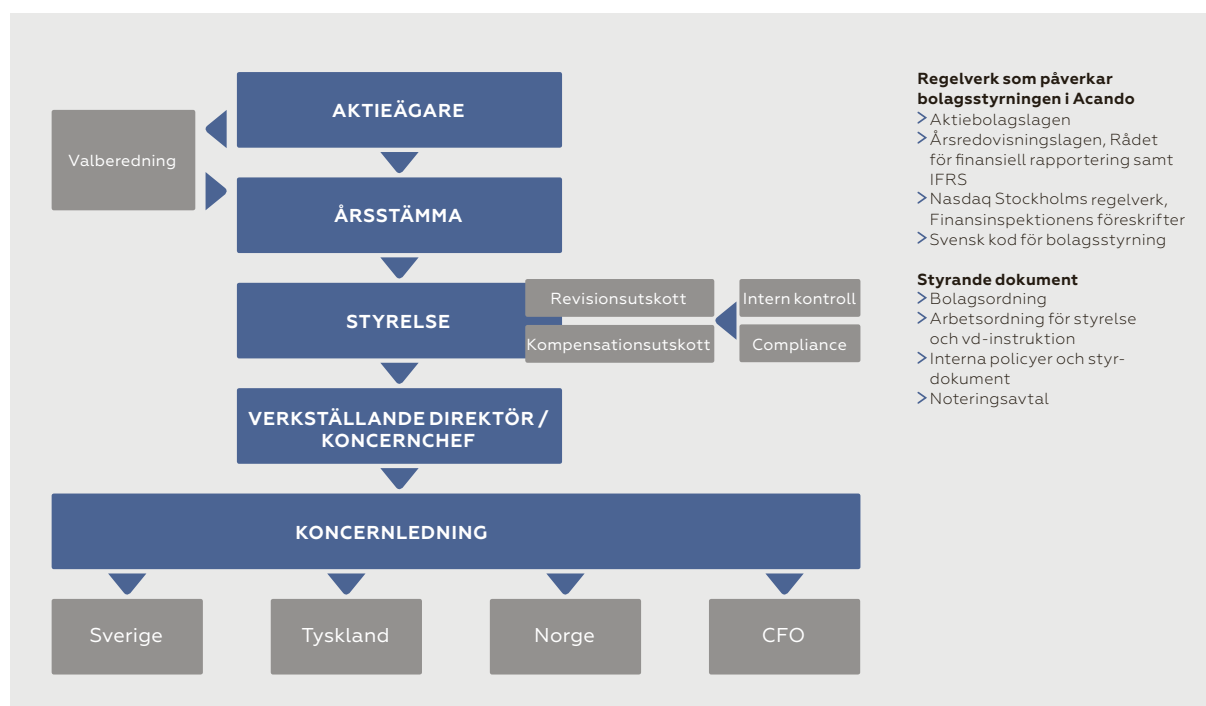
Årsstämman 2015 ägde rum den 4 maj 2015 i Stockholm. Datum för årsstämman offentliggjordes i samband med den tredje kvartalsrapporten. Vid stämman närvarade registrerade aktieägare som representerade 49 procent av aktierna och 62 procent av rösterna. Sex stämموvalda styrelseledamöter, verkställande direktören och bolagets revisor deltog.

### Beslut

Protokollet från årsstämman återfinns på [www.acando.com](http://www.acando.com). Nedan anges de huvudsakliga beslut som fattades vid årsstämman 2015:

- > Beslut om att i enlighet med styrelsens förslag dela ut 1,00 SEK per aktie för verksamhetsåret 2014.
- > Omval av styrelseledamöterna Magnus Groth, Birgitta Klasén, Mats O Paulsson, Anders Skarin och Alf Svedulf samt nyval av Caroline af Ugglas.
- > 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 2015/18 för ledande befattningshavare och andra nyckelpersoner.

## ÖVERGRIPANDE STRUKTUR FÖR BOLAGSSTYRNING



#### Bemyndiganden

Årsstämman 2015 beslutade om följande bemyndigande för styrelsen.

#### Beslut om emission av aktier

Årsstämman 2015 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 2015 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. Dessutom skall återköp användas för säkerställande av tillgängliga aktier i aktiesparprogrammet 2015/2018. Bemyndigandet gäller fram till årsstämman 2016.

#### 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 2015 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 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 2015 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 röstmässigt största aktieägarna i bolaget. Information om valberedningen har offentliggjorts via pressmeddelande samt på Acandos hemsida, där det också finns möjlighet för aktieägare att lämna förslag till Acandos valberedning. ►

#### Aktier och ägarförhållanden

Antalet aktier i Acando uppgår per 31 december 2015 till totalt 104 407 419 aktier, varav 1 542 000 aktier av serie B avser aktier i egen ägo.

Antalet aktieägare uppgick vid utgången av 2015 till

cirka 21 000. De 10 största ägarna representerar cirka 62 procent av rösterna och cirka 51 procent av kapitalet. Cirka 23 procent av aktierna har utländska ägare. I nedanstående tabell återfinns aktieägare med minst fem procent av röstetalet för samtliga aktier i bolaget;

Namn	A-aktier	B-aktier	Aktier totalt	Kapital, %	Röster, %
Familjen Svedulf med bolag	1 500 000	16 750 000	18 250 000	17,5	23,2
Ulf J Johansson med bolag	1 639 990	1 300 500	2 940 490	2,8	12,9
Svolder AB	500 000	7 870 110	8 370 110	8,0	9,4

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.

## STYRELSE

**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.

**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.

**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).

**Ledamot Mats O Paulsson**

Född: 1958. Ledamot i Acando AB sedan 2012. Övriga uppdrag: Ordförande i Hjortkvarn Timber AB och Torpeimergruppen AB. Ledamot i BTH Bygg AB, Bösarps Grus & Torrbruk AB, GDL Transport AB, Kanonaden entreprenad AB, Ramirent Plc och WinGroup AG. Utbildning: Civilingenjör. Aktieinnehav: 100 581 B-aktier.

**Ledamot Anders Skarin**

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

**Ledamot Alf Svedulf**

Född: 1939. Ledamot i Acando AB sedan 2006. Utbildning: Byggnadsingenjör. Aktieinnehav: 1 500 000 A-aktier, 16 750 000 B-aktier (inkl. familj och bolag).

**Ledamot Caroline af Ugglas**

Född: 1958. Ledamot i Acando AB sedan 2015. Övriga uppdrag: Vice vd Svenskt Näringsliv. Styrelseledamot i AMF, BeijerAlma och Kollegiet för svensk bolagsstyrning. Utbildning: Ekonomexamen Stockholms Universitet. Aktieinnehav: 9 000 B-aktier.

**Personalrepresentant Mija Jelonek**

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

**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 2015.

## 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 2015 beslutade om att styrelsen ska bestå av sju ledamöter. Dessutom utses två ledamöter av medarbetarna. Stämman beslutade att omvärja ordinarie styrelseledamöterna Ulf J Johansson, Magnus Groth, Birgitta Klasén, Mats O Paulsson, Anders Skarin och Alf Svedulf samt nyvälja Caroline af Ugglas. 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 2015 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 2015 haft åtta styrelsemöten samt ett konstituerande möte i anslutning till årsstämman den 4 maj 2015. Styrelsen behandlade vid dessa möten de ordinarie ärenden som förelåg vid respektive möte enligt fastställd arbetsordning, såsom budget, årsbokslut, delårsrapporter, affärsläge med mera. Därutöver behandlades frågor rörande strategisk inriktning, förvärv, återköp av aktier, kapitalstruktur, projektriskhantering och incitamentsprogram för med-

arbetarna. En översikt över cykeln för styrelsemöten presenteras på sidan 20.

Styrelsen utvärderar årligen formellt sitt arbete och vidtar förbättringsåtgärder vid behov. Varje ledamot fyller i ett utvärderingsformulär vid årets slut och har ett personligt samtal med styrelseordförande. Sammanställning av utvärderingen presenteras därefter vid kommande styrelsemöte. 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 2015 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 2015;

Namn	Funktion	Oberoende <sup>1)</sup>	Närvaro, %
Ulf J Johansson	Ordförande	Nej	100
Alf Svedulf	Ledamot	Nej	89
Anders Skarin	Ledamot	Ja	89
Birgitta Klasén	Ledamot	Ja	100
Magnus Groth	Ledamot	Ja	67
Mats O Paulsson	Ledamot	Ja	100
Susanne Lithander (avgick vid årsstämman 2015)	Ledamot	Ja	33
Caroline af Ugglas (tillträdde vid årsstämman 2015)	Ledamot	Ja	100
Mija Jelonek	Personalrepresentant	-	100
Lennart Karlsson	Personalrepresentant	-	100

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

### 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 två styrelseledamöter och avviker således från Svensk kod för bolagsstyrning. Enligt Svensk kod för bolagsstyrning ska revisionsutskottet bestå av minst tre styrelseledamöter. Mot bakgrund av bolagets och styrelsens storlek har styrelsen ansett det lämpligt att revisionsutskottet består av två styrelseledamöter. I revisionsutskottet ingår Anders Skarin och Mats O Paulsson. Bägge 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 Tobias Strähle. Bolaget är vanligtvis representerat av finansdirektör och koncernredovisningschef.

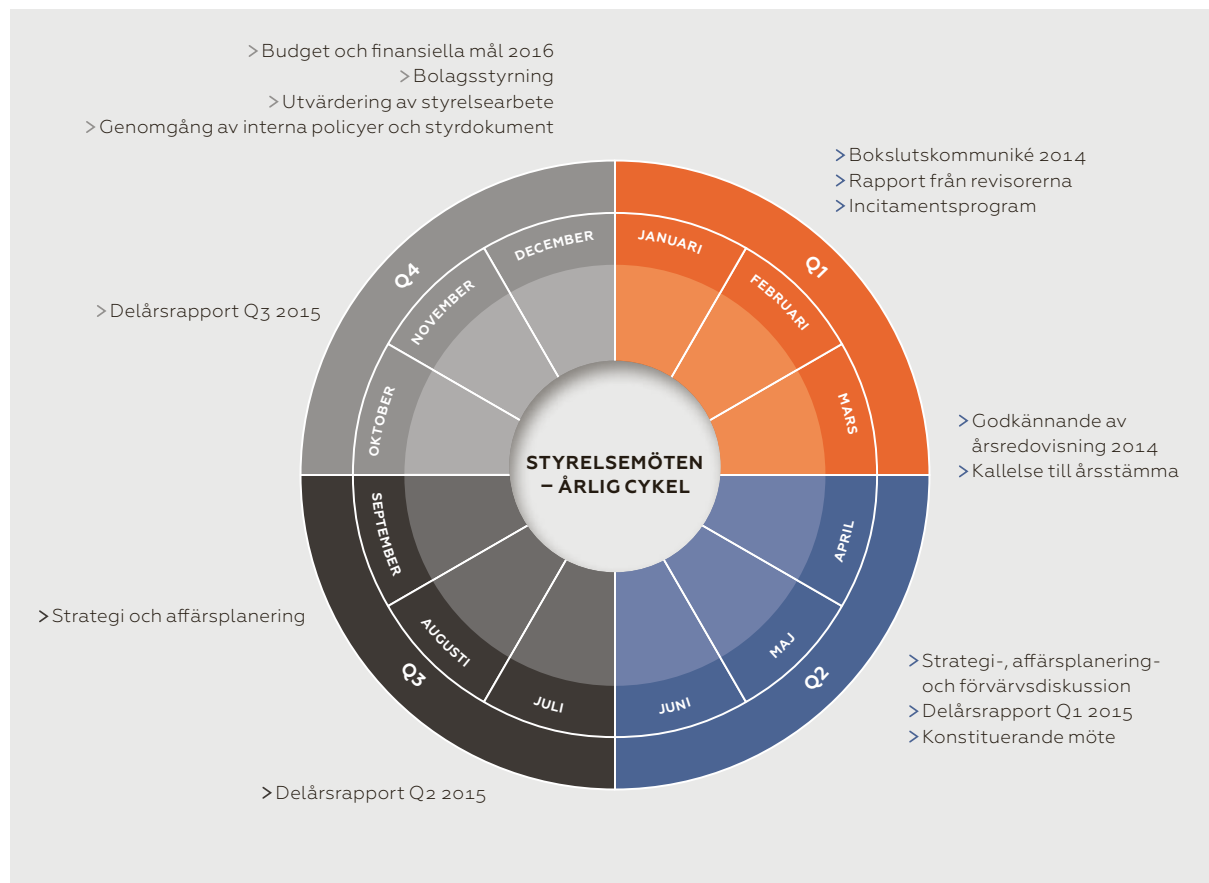
Revisionsutskottet har under räkenskapsåret 2015 haft fyra protokollförda möten och följande huvudområden har diskuterats:

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

Anders Skarin och Mats O Paulsson har varit närvarande på samtliga möten.

Susanne Lithander har varit närvarande vid ett möte och avgick vid årsstämman 2015.

## STYRELSENS ARBETE 2015



### Kompensationsutskott

Styrelsen har inom sig utsett ett kompensationsutskott som bereder ärenden för beslut i styrelsen. Aktierelaterade incitamentsprogram till bolagsledningen beslutas 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.

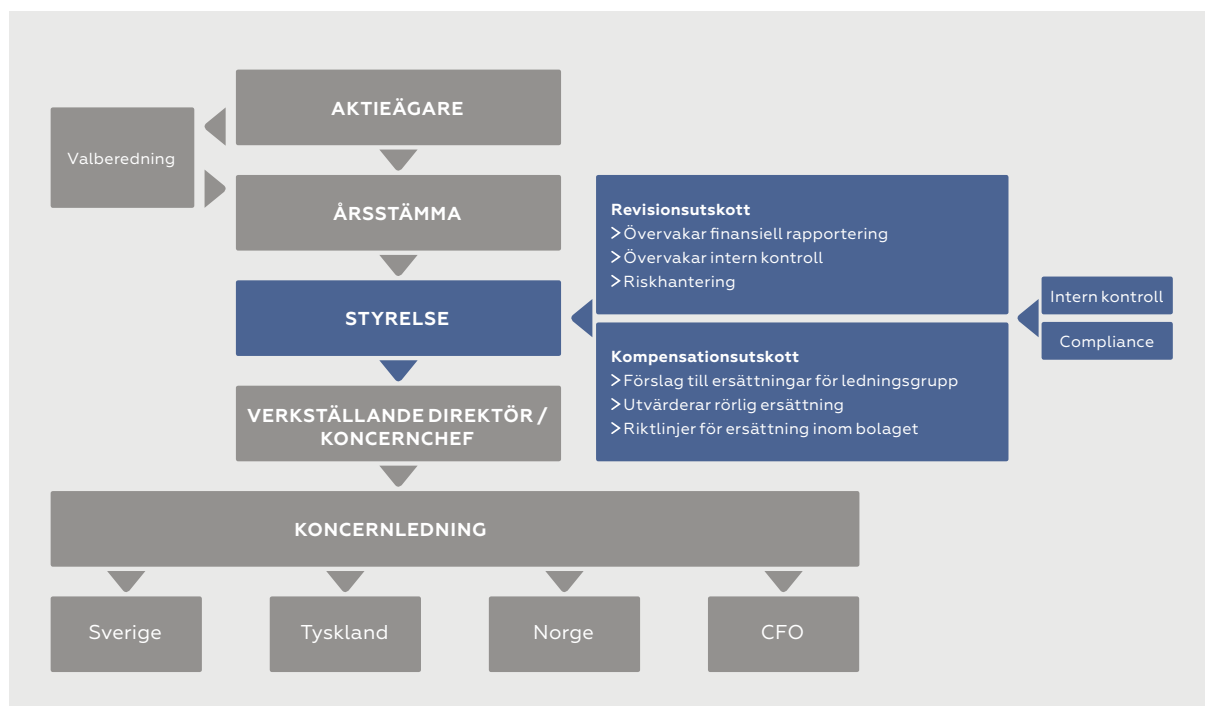
Kompensationsutskottets samtliga möten protokolleras och protokollen tillställs styrelsen tillsammans med en muntlig avrapportering i samband med styrelsens beslutsfattande. I kompensationsutskottet ingår styrelseordförande Ulf J Johansson och Birgitta Klasén. Ulf J Johansson är en av bolagets större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

Kompensationsutskottet har haft fyra protokollförda möten under 2015. 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 2015 har arbetet främst fokuserats på följande frågor;

- > mål för rörlig ersättning 2015 och 2016
- > aktiesparprogram – uppföljning
- > nytt aktiesparprogram 2015/2018 – 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

### STYRELSENS STRUKTUR FÖR BOLAGSSTYRNING



KONCERNLEDNING



**Carl-Magnus Månsson,**  
Vd och koncernchef  
Antal aktier: 98 000 B-aktier



**Anneli Lindblom,**  
Chief Financial Officer  
Antal aktier: 39 000 B-aktier



**Christer Norrman,**  
Vd Sverige  
Antal aktier: 112 277 B-aktier



**Guido Ahle,**  
Vd Tyskland  
Antal aktier: 25 000 B-aktier



**Sven Ivar Mørch,**  
Vd Norge  
Antal aktier: 0



**Mats Alerius,**  
Head of Management Consulting Sverige  
Antal aktier: 11 000 B-aktier



**Johan Berg,**  
Head of Region Mid Sverige  
Antal aktier: 22 000 B-aktier



**Mikael Cato,**  
Head of Digital Acceleration Sverige  
Antal aktier: 12 000 B-aktier





**Fredrik Hellström,**  
Head of Region South Sverige  
Antal aktier: 2 000 B-aktier



**John Karnblad,**  
Head of Region West Sverige  
Antal aktier: 10 000 B-aktier



**Ferhat Kaya,**  
Vd Finland  
Antal aktier: 2 083 B-aktier



**Anders Lundgren,**  
Head of Digital Core Sverige  
Antal aktier: 6 000 B-aktier



**Eva Sandberg,**  
Head of Enterprise Solutions Sverige  
Antal aktier: 60 000 B-aktier



**Fredrik Sidmar,**  
Head of Trainee Program Nova Sverige  
Antal aktier: 10 270 B-aktier



**Anders Sjökvist,**  
Head of IT Management Consulting Sverige  
Antal aktier: 15 000 B-aktier



**Olof Åkesson,**  
Head of Sales Sverige  
Antal aktier: 0

Uppgifter om antal aktier avser aktuell ställning per 31 december 2015.

**Verkställande direktören**

Styrelsen utser en verkställande direktör att leda och utveckla den dagliga verksamheten och ansvara för bolagets löpande förvaltning. På konstituerande styrelsemöte 4 maj 2015 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

**Koncernledning**

Acandos verksamhet bedrivs i fyra länder i Europa samt i leveranscentra i Indien och Lettland. 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 mindre koncernledningsgrupp som består av landschefer för de större enheterna Sverige, Norge och Tysk-

land samt CFO, denna gruppering redovisas i not 9. För att stärka samverkan mellan länderna och även arbeta med strategiska frågor startades under 2015 en utökad koncernledning vilkas uppgift är att föra koncernen framåt.

Verkställande direktör leder koncernledningens arbete och fattar beslut i samråd med övriga i ledningen och den utökade koncernledningen. Den utökade koncernledningen sammanträder en gång i månaden samt har kontinuerlig kontakt i operativa frågor angående månatlig uppföljning av resultat, ställning och operativa nyckeltal.

Under 2015 har följande fokusområden diskuterats i den utökade koncernledningen;

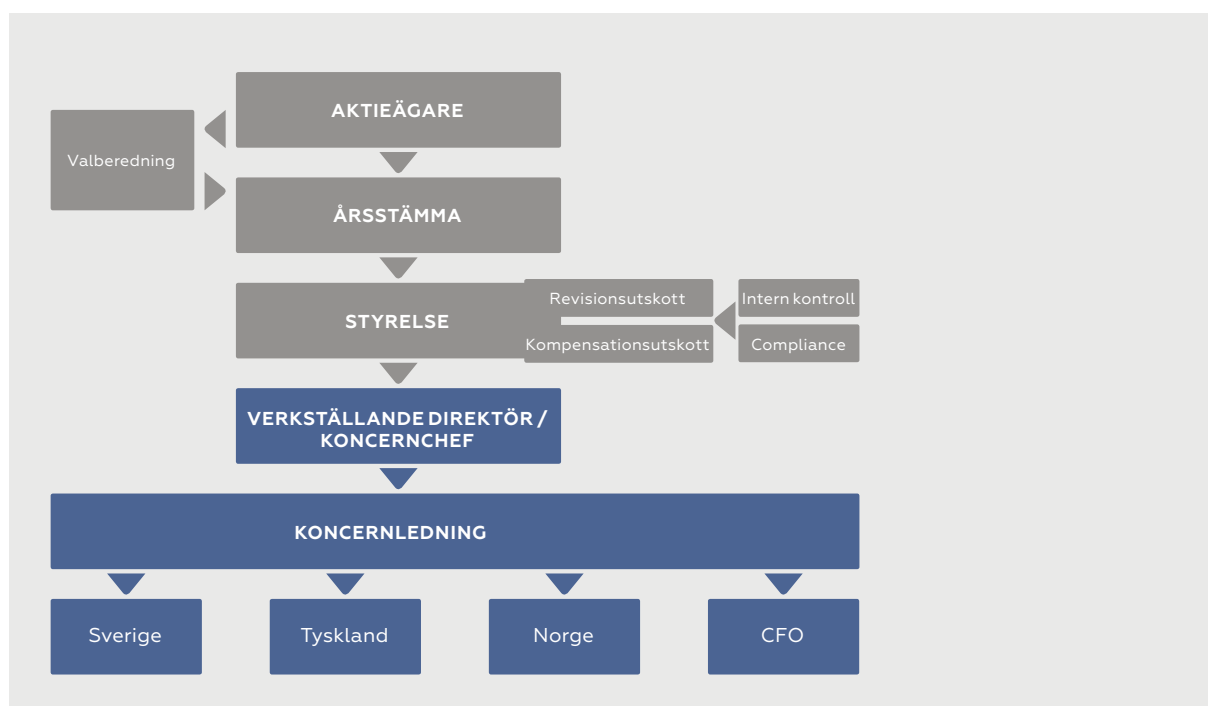
- > operativ effektivitet och lönsamhetsförbättring
- > rekrytering
- > landsöverskridande kundprojekt
- > utveckling av nya erbjudanden och tjänster
- > strategi

**Externa revisorer**

Vid årsstämman 2015 utsågs revisionsbolaget Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB, till revisorer. Tobias Strähle är huvudansvarig revisor. Tobias Strähle är även huvudansvarig revisor i till exempel SinterCast AB (publ.), Hubbr AB (publ) samt J Lindeberg. Mandattiden för bolagets revisor löper ut vid årsstämman 2016.

**Revisor**

**Tobias Strähle**  
Acandos revisor sedan 2015  
Född: 1977  
Auktoriserad revisor  
Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB

**KONCERNLEDNINGENS STRUKTUR FÖR BOLAGSSTYRNING**

## Ersättningar

### Ersättning till styrelsen 2015

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 <sup>1)</sup>	Ordförande	550 000	-	65 000	615 000
Alf Svedulf	Ledamot	220 000	-	-	220 000
Anders Skarin <sup>1)</sup>	Ledamot	220 000	65 000	-	285 000
Birgitta Klasén <sup>1)</sup>	Ledamot	220 000	-	65 000	285 000
Magnus Groth	Ledamot	220 000	-	-	220 000
Mats O Paulsson <sup>1)</sup>	Ledamot	220 000	85 000	-	305 000
Caroline af Ugglas	Ledamot	220 000	-	-	220 000
Mija Jelonek	Personalrepresentant	-	-	-	0
Lennart Karlsson	Personalrepresentant	-	-	-	0
<b>Totalt</b>		<b>1 870 000</b>	<b>150 000</b>	<b>130 000</b>	<b>2 150 000</b>

1) Styrelseledamöter som uppfyller vissa förutsättningar kan fakturera beloppet för styrelse- och kommittéarvode. Styrelseledamöten 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 2 150 000 kronor, varav styrelsens ordförande skall erhålla 550 000 kr och övriga ledamöter skall erhålla 220 000 kr vardera samt att till styrelsens förfogande skall stå 280 000 kr att fördelas mellan ledamöter i utskott. Till personalens representanter utgår inget styrelsearvode.

### Ersättning till ledande befattningshavare 2015

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 erhålles 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 per 1 januari.
- > 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 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.

Styrelsen har även möjlighet att diskretionärt fördela maximalt en fjärdedel av den del av vinsten som överstiger vinst motsvarande 10 procent rörelsemarginal till ledande befattningshavare och nyckelmedarbetare. Tilldelningen är försedd med en maxgräns och kan inte överstiga 100 procent av den fasta lönen för var och en av deltagarna.

Riktlinjerna gäller för anställningsavtal som ingås efter årsstämman 2015 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 2015. För ytterligare information se not 9.

### Långsiktiga incitamentsprogram

Vid årsskiftet 2015/2016 hade Acandokoncernen tre utestående aktiesparprogram. Deltagarna i programmen ges möjlighet att efter en kvalifikationsperiod på cirka tre år samt förutsatt en egen investering i Acandoaktier, att vederlagsfritt erhålla tilldelning av ytterligare Acandoaktier, vars antal är beroende av dels antalet Acandoaktier i egen investering, dels om särskilda prestationskrav kopplade till Acandos vinst per aktie (EPS) uppfylls.

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

För närvarande är cirka ett 50-tal av Acandokoncernens medarbetare deltagare i dessa program. För ytterligare information se not 9.

### Ersättning till revisor 2015

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 2015 har totala ersättningar utgått enligt nedan. En detaljerad fördelning per revisionsbolag framgår av not 8.

kSEK	2015	2014
Revisionsuppdraget	2 217	1 501
Revisionsverksamhet	534	771
Skatterådgivning	232	100
Övriga tjänster	274	173
<b>Totalt</b>	<b>3 257</b>	<b>2 545</b>

### 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 finan-

siell 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](http://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 2015

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 2015 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;

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

## REVISORS YTTRANDE OM BOLAGSSTYRNINGSRAPPORTEN

Till årsstämman i Acando AB (publ.), org.nr 556272-5092

Det är styrelsen som har ansvaret för bolagsstyrningsrapporten för år 2015 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.

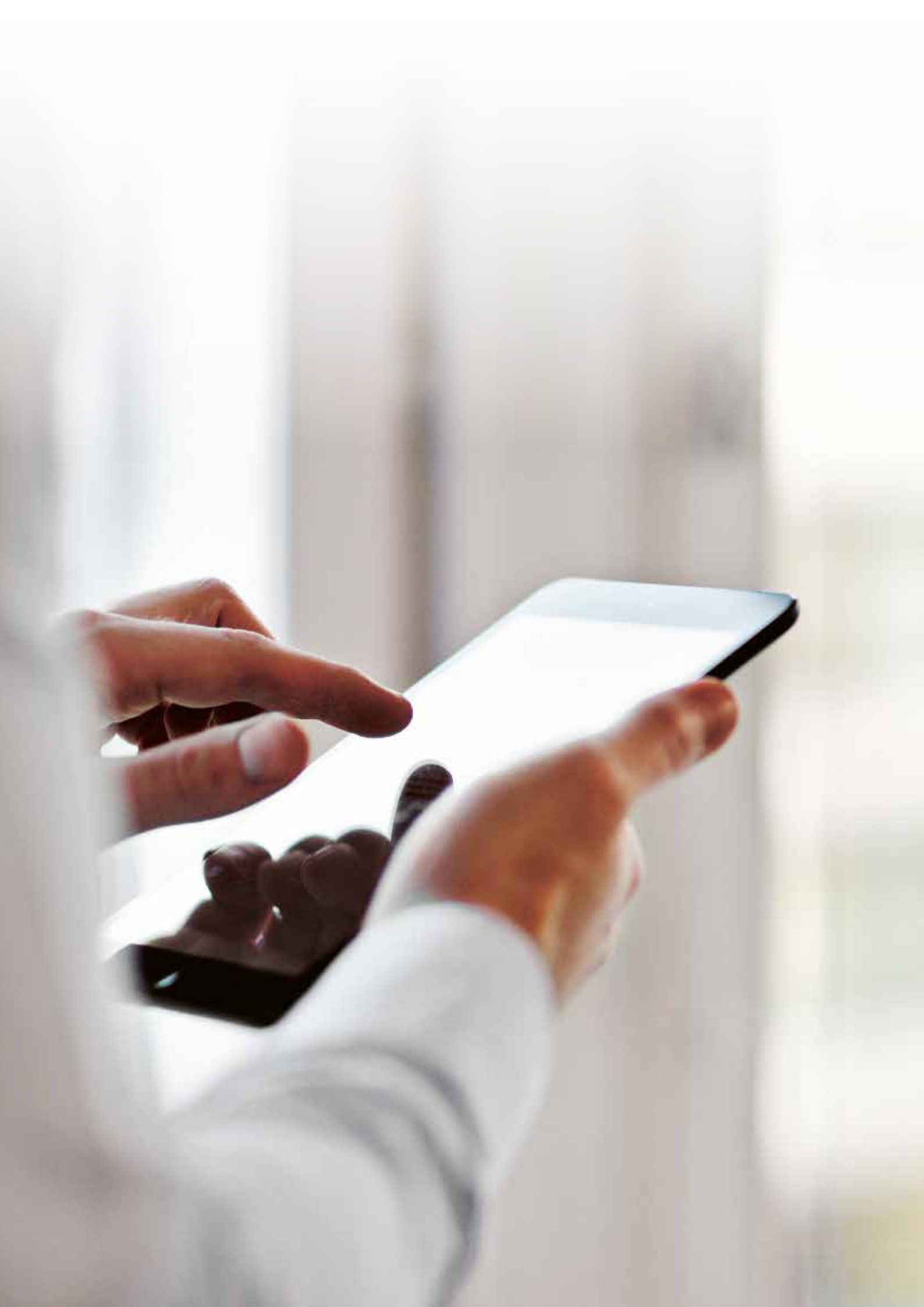
Vi anser att en bolagsstyrningsrapport har upprättats, och att dess lagstadgade information är förenlig med årsredovisningen och koncernredovisningen.

Stockholm den 17 mars 2016

Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB

Tobias Strähle  
Auktoriserad revisor  
Huvudansvarig revisor

Bo Hjalmarsson  
Auktoriserad revisor



# INNEHÅLL

Förvaltningsberättelse	30	Not 9 Anställda och personalkostnader	57
Verksamheten	30	Not 10 Pensionsförpliktelser	60
Omsättning och resultat 2015	32	Not 11 Av- och nedskrivningar av immateriella och materiella anläggningstillgångar	61
Finansiell ställning	32	Not 12 Finansiella intäkter och finansiella kostnader	61
Aktien	34	Not 13 Skatt	61
Medarbetare och miljö	35	Not 14 Beräkning av resultat per aktie, räknat på resultat	62
Moderbolaget	36	Not 15 Goodwill	62
Riktlinjer för ersättningar till ledande befattningshavare	36	Not 16 Övriga immateriella anläggningstillgångar	63
Bolagsstyrning	36	Not 17 Materiella anläggningstillgångar	63
Väsentliga händelser efter verksamhetsårets utgång	36	Not 18 Uppskjutna skattefordringar och uppskjutna skatteskulder	63
Utsikter och finansiella mål	36	Not 19 Andelar i koncernföretag	64
Förslag till vinstdisposition	36	Not 20 Övriga finansiella anläggningstillgångar/ andra långfristiga fordringar	65
Styrelsens yttrande över den föreslagna utdelningen	36	Not 21 Kundfordringar	65
Risker och möjligheter	37	Not 22 Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	65
Flerårsöversikt	39	Not 23 Likvida medel	65
Resultaträkning koncernen	40	Not 24 Finansiella instrument per kategori i koncernen	65
Rapport över koncernens totalresultat	40	Not 25 Aktiekapital	67
Balansräkning koncernen	41	Not 26 Reserver	68
Kassaflödesanalys koncernen	42	Not 27 Avsättningar	68
Förändringar i eget kapital koncernen	43	Not 28 Övriga skulder	68
Resultaträkning moderbolaget	44	Not 29 Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	68
Balansräkning moderbolaget	45	Not 30 Ställda säkerheter	68
Kassaflödesanalys moderbolaget	46	Not 31 Eventualförpliktelser	68
Förändringar i eget kapital moderbolaget	47	Not 32 Erhållna och betalda räntor	68
Noter	49	Not 33 Justering för poster som inte ingår i kassaflödet	69
Not 1 Allmän information	49	Not 34 Förvärv av dotterföretag	69
Not 2 Sammanfattning av viktiga redovisningsprinciper	49	Not 35 Händelser efter räkenskapsårets slut	69
Not 3 Finansiell riskhantering	53	Godkännande av årsredovisningen	70
Not 4 Viktiga uppskattningar och bedömningar vid tillämpning av företagets redovisningsprinciper	54	Revisionsberättelse	71
Not 5 Segmentsinformation	55	Definitioner	72
Not 6 Övriga rörelseintäkter	56		
Not 7 Hyresåtaganden och större leasingåtaganden	56		
Not 8 Revisionsarvode	56		

# FÖRVALTNINGSBERÄTTELSE

Styrelsen och verkställande direktören för Acando AB (publ.) org.nr. 556272-5092 med säte i Stockholm avger årsredovisning för räkenskapsåret 2015. Siffror inom parentes avser föregående år.

## Verksamheten

### Bakgrund

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

Acando är ett konsultbolag vars affärsidé är att tillsammans med sina uppdragsgivare skapa affärsnytta genom att förbättra och effektivisera processer, organisation och digitala lösningar. Acando utmärker sig för sin förmåga att kombinera kompetens inom strategi och affärsverksamhet med gedigen teknisk expertis och en djupgående förståelse för hur organisationer fungerar. Koncernen har cirka 1 700 anställda i fyra länder i Europa samt leveranscentra i Indien och Lettland. 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.

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 förvärvade Acando det noterade bolaget Connecta AB (publ.). I början av 2015 avyttrar Acando verksamheten i England som ett led i den strategiska fokuseringen på kärnverksamheterna och i slutet av mars avyttras även den svenska verksamheten Titan IT vars verksamhet huvudsakligen består av rekrytering. Under sommaren förvärvas verksamheten i Antares Group och därigenom får Acando i Norge ytterligare 20 seniora konsulter som startat i september.

### Marknadsutveckling

Första kvartalet 2015 inleds starkt med en god utveckling i ambitionen att bygga Sveriges och norra Europas modernaste konsultbolag. Med den samlade förmågan i det nya Acando uppfattas bolaget som en relevant partner i större transformationsprogram där teknologins möjligheter kombinerat med strategisk förståelse och anpassningsbar genomförandekraft är avgörande. Samtidigt förändras marknaden och "digitalisering" är plötsligt något som berör alla och blir en helt integrerad del av strategin. Acandos erfarenheter av att arbeta nära kunderna ger en möjlighet att både inspirera kring vägval och vägleda i genomförandet. Sverige har en god utveckling av rörelsemarginalen, som byggs både av stigande beläggningsgrad men också av de effektiviseringar som genomfördes i samband med samgående med Connecta under 2014. Även i Norge utvecklas marginal och resultat positivt, drivet av fortsatta framgångar inom offentlig sektor, men också genom satsningar i nya tillväxtområden. I Tyskland är efterfrågesituationen oförändrat normal och så även i Norge. Den svagaste situationen återfinns

i Finland, där marknaden är fortsatt återhållsam och uppdragen färre samt upphandlas i hög konkurrens.

Under andra kvartalet visar Acandos verksamheter i Sverige, Norge och Tyskland ökade marginaler och tillväxt. Paketering av lösningar och högre relevans i varje uppdrag leder till högre pris, en kostnadseffektiv leveransmodell med rätt mix av off- och nearshore samt en fortsatt rekrytering av de mest kompetenta medarbetarna bidrar positivt. I Sverige noteras allt oftare hur en stark position inom ett område hos en kund expanderar både till andra delar av organisationen, men också i form av projekt med annat innehåll. Allt oftare får Acando förtroendet att stärka kunders förmåga till strategisk förändring, både i formulering och genomförande, men också i att skapa en digital strategi och att maximera effekten av investeringar i ny teknologi i relation till en existerande lösningsmiljö. Norge fortsätter att utvecklas väl och under kvartalet fortsätter Acando att expandera inom de prioriterade områden, offentlig sektor och energi, och ser även effekterna av samarbete mellan Sverige och Norge för att ta en tydligare position inom handelssegmentet. Även Tyskland visar på en ökande marginal med fördjupade relationer till de största kunderna och flera nya möjligheter drivet av både digitalisering och industriell effektivisering.

Årets tredje kvartal visar en fortsatt positiv utveckling av verksamheten i Acandos tre största geografier.

Tyskland och Norge tar signifikanta steg och fortsätter utvecklas väl marginalmässigt. Den svenska verksamheten visar en marginalförbättring sammantaget under årets första nio månader. Inom området Digital prioriterar kunderna innovation, innovation drivet i korta cykler med tydligt mål att skapa affärsvärde. Allt fler kunder väljer att skapa ett digitalt fundament, att jobba för att skapa en långsiktigt hållbar digital plattform genom tydliga arkitekturval och förhållningssätt till områden som integration, processeffektivitet, molnbaserade leveranser och informationsanalys. Det blir allt mer uppenbart att verksamheterna Acando möter går i två olika cykler, en innovationsdriven och en driven av uthållighet. Acandos studie, Digital Insights som publiceras i slutet av november, ger insyn i de viktigaste digitala frågeställningarna hos 200 av Sveriges största företag. Tre viktiga slutsatser presenteras,

- > Att attrahera och behålla digitala topptalanger är en allt viktigare fråga.
- > Innovation knyter allt tydligare samman bolagens övergripande strategiarbete med den digitala verksamheten.
- > Den egna förmågan att driva transformation i stor skala är ett orosmoment.

Acando beslutar öka interaktionen mellan geografier och kompetensområden, för att ta en allt tydligare digital position.



Fjärde kvartalet blir ett starkt kvartal och finansiellt omsätter Acando ackumulerat för första gången över 2 miljarder kronor och med ett rörelseresultat om 168 MSEK levereras den största vinsten i bolagets historia. De strukturella förändringar som under de senaste åren har genomförts i Tyskland och Norge med förändrad kundbas, operativa effektiviseringar och fokus på tjänster med hög tillväxtpotential bidrar till en stärkt position på marknaden och ökad lönsamhet för helåret. Synergierna av samgåendet mellan Acando och Connecta, både som effektiviseringar och som nya kundmöjligheter har under året realiserats fullt ut och framförallt bidragit till att skapa ökad lönsamhet drivet av ökad beläggning genom större projektdrivna leveranser och ett brett erbjudande i de mest intressanta branscherna. Efterfrågan i Sverige har varit god och på samma nivå under hela 2015 med vissa geografiska skillnader där Stockholm och Mälardalen är tillväxtområden. I Tyskland var efterfrågesituationen oförändrad normal under hela året. Den norska marknaden karaktäriseras av fortsatta investeringar i offentlig sektor samtidigt som vikande investeringsvilja i oljenära sektorer märks allt tydligare, vilket ger en situation med ökande konkurrens om tillgängliga uppdrag. Den svagaste situationen återfinns i Finland, där marknaden är fortsatt återhållsam. Den situation som präglade 2015 års utgång och de trender som noterats bedöms fortsätta in i 2016, dock anses osäkerheten i omvärlden snabbt kunna påverka efterfrågenivån.

#### Kunder och erbjudanden

Acandos erbjudanden är fokuserade på verkligt resultat och värdet för kunden. Ett värde som uppnås genom en kombination av Acandos kompetens kombinerat med långsiktig relation med kunden. För att kunna leverera Acandos höga kvalitet i alla faser av projekt finns väletablerade metoder och verktyg.

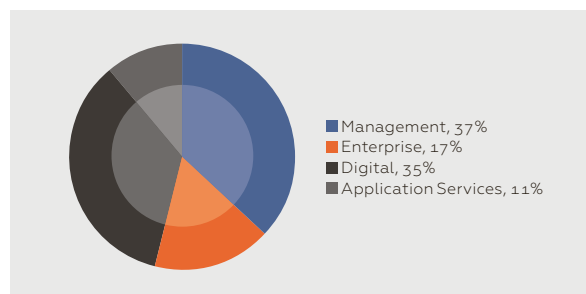
Den nordiska marknaden är huvudsakligen byggd av många mindre till medelstora lokala IT- och management-konsultbolag samt ett fåtal stora globala leverantörer med outsourcingfokus. Acando är den enda svenska aktören med tillräckligt bred kompetens och storlek inom affärssystem, management och digitala lösningar för att framgångsrikt kunna konkurrera med de stora internationella aktörerna i komplexa projektgenomföranden. Acandos erbjudande är indelat i fyra huvudområden.

- > **Management** avser rådgivande och accelererat innovation förande kopplat till strategisk förändring med innovation och optimalt teknologinnyttjande som viktiga delar i erbjudandet. Disruptiva affärsmodeller, förbättrad kundupplevelse och strukturerat nyttjande av ny teknologi är starka drivkrafter i flera segment, men även efterfrågan av process- och verksamhetseffektivisering, styrning och informationsnyttjande ökar.
- > Inom **Enterprise** drivs projekt baserade på affärssystemen SAP och Microsoft Dynamics AX. Affärssystem är en central del i att driva effektivisering och möjliggöra nya tjänster. Acando har en mycket stark position inom både AX och SAP, med högsta partnerstatus och är en av få globala deltagare i Microsoft Dynamics Inner Circle. Fortsatta effektiviseringar karaktäriserar marknaden för affärssystem, samtidigt som både SAPs och Microsofts rörelse mot molnbaserade leveransmodeller och nya teknologiplattformar skapar nya möjligheter där Acando har en god position både avseende etablerad kompetens och kundbas.

- > **Digital** vägleder kunder och realiserar lösningar kopplade till digital innovation och transformation. Projekt drivs genom kombinationen av digital affärsförståelse och djupt teknisk kunskande i lösningar baserade på modern teknik och plattformar. Området har hög tillväxtpotential och Acando är väl positionerat inom flera av de mest snabbväxande områdena.
- > **Application Services** innefattar primärt längre åtaganden avseende förvaltnings- och supporttjänster. Acandos ambition är att växa andelen åtaganden över tiden primärt kopplat till existerande kundbas och levererade projekt.

Nedan framgår andelen som respektive huvudområde utgör av koncernens omsättning.

#### OMSÄTTNING PER ERBJUDANDE



Under året tecknade Acando avtal med bland annat

- > Trafikverket rörande implementering av en ny IT-lösning för hantering av anläggningsdata för väg- och järnvägsnäten i Sverige. Projektet är ett av Acandos större och tilldelningen skedde i konkurrens med globala aktörer. Lösningen implementeras inom ramen för Trafikverkets ANDA-projekt.
- > Ascom Wireless Solutions avseende implementations- och förvaltningstjänster för Microsoft Dynamics till Ascomkoncernens bolag.
- > Ellos Group, där de väljer Acandos tjänster samt ramverket Darwin för att utveckla framtidens beslutsstöd.
- > Arvid Nilsson AB, där deras komplexa befintliga BI-system ersätts med ett mer lättförståeligt baserat på Microsoft BI.
- > Vägverket i Norge i form av ett ramavtal avseende en ny offentlig karttjänst med målet att göra det lättare för allmänheten att planera och genomföra transporter på ett mer effektivt och ändamålsenligt sätt.
- > Ramavtal med Norges arbets- och välfärdsförvaltning (NAV), avseende konsulttjänster inom arkitektur och lösningsspecifikation.
- > Gunnebo om att uppdatera beslutsstöd och integrera det mot en ny version av affärssystemet Microsoft Dynamics.
- > Skattedirektoratet i Norge för att leverera ett projekt i syfte att etablera informationsstrukturer (semantisk datamodellering) som möjliggör effektiv hantering av stora datamängder (Big Data).
- > Samfundsvetarna för att implementera en ny medlemslösning baserad på Microsoft CRM. Detta är ytterligare en implementation av Acandos lösning, Medlem 2020, som riktar sig mot medlemsorganisationer.
- > Politiets fellestjenester (PFT), avseende arkitektur-tjänster för verksamheter inom rättsväsendet.

- > Acando i Tyskland har arbetat med att stödja BGW (branschorganisationen för hälso- och välfärd) att införa agil projektledning som användes i nylanseringen av plattformen www.bgw-online.de.
- > Acando Tyskland har tillsammans med telekomoperatören E-Plus, utvecklat en mobilapp för att förenkla för konsumenter att kommunicera och interagera med den lokala detaljhandeln.

Acando erhöll även utmärkelser och bidrog med utveckling inom utvalda områden.

- > I februari erhåller Acando i Sverige och Acando i Norge utmärkelsen "Partner of the Year Award för Middleware", som delas ut i ett årligen återkommande event för Oracles partner. I och med samgåendet mellan Acando och Connecta under hösten 2014 har verksamheten blivit mer än dubbelt så stor och den samlade Oracle-kompetensen har därmed stärkts inom flera områden.
- > Lanseringen av SAP/4 HANA skapar under året nya möjligheter inom SAP området. Acando tar en ledande position genom ett intensivt utbildnings- och erfarenhetsbyggnadsprogram.
- > Acando erbjuder strategisk rådgivning och applikationsutveckling för SAP med Fiori / SAPUI5, ett nytt koncept för mobil och platsberoende drift av SAP-program. På den tyska SAP användarforumets årliga konferens visas såväl tekniken som ett antal praktiska exempel.
- > Acando och Avenia, ledande inom e-handel för den skandinaviska marknaden, inleder ett strategiskt partnerskap avseende e-handelslösningar.
- > Acando blir medlem av Microsoft Dynamics Inner Circle genom att leverera värdefulla lösningar som hjälper organisationer att uppnå ökad framgång. Microsoft Dynamics Inner Circle är en grupp av Microsofts mest strategiska och viktigaste Microsoft Dynamics partner från hela världen.
- > Acando lanserade Acando Digital Insights 2015, de viktigaste digitala insikterna inför 2016 baserade på studier av 200 stora svenska företag.

## Omsättning och resultat 2015

### Koncernen

Koncernens nettoomsättning för helåret 2015 uppgick till 2 115 MSEK (1 856). Det operativa rörelseresultatet före goodwillnedskrivningar, s.k. EBITA uppgick till 168 MSEK (50), med en marginal om 7,9 procent (2,7).

Resultatet i samtliga större enheter har stärkts under året genom ett bättre beläggningsläge men även genom de strukturåtgärder som genomförts under slutet av föregående år. I raden Övriga länder ingår Acandos verksamhet i Finland samt de leveranscentra som återfinns i Indien och Lettland. Marginalen i de projekt som säljs inom gruppen med leverans från Acandos leveranscentra genererar högre marginal i de länder där slutleveransen sker, men utvecklingen inom dessa enheter har inte varit tillfredsställande under 2015.

Koncernens resultat efter skatt uppgick till 131 MSEK (30). Avyttringen av Acandos verksamhet i Storbritannien och av Titan i Sverige har sammantaget genererat negativa engångsposter inom koncernens finansnetto med 7 MSEK under första kvartalet. Resultat per aktie efter utspädning blev 1,27 SEK (0,35).

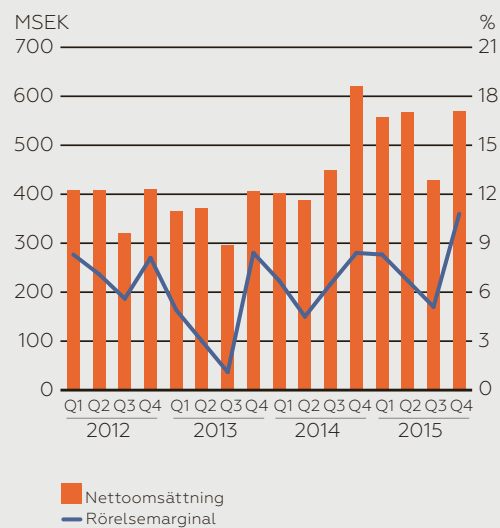
## Nettoomsättning och rörelseresultat fördelat på geografisk marknad återfinns i nedanstående tabell:

MSEK	Nettoomsättning		EBITA resultat		EBITA marginal, %	
	2015	2014	2015	2014	2015	2014
Sverige	1 339,7	1 142,1	130,9	93,8	9,8	8,2
Norge	314,2	295,5	30,3	21,5	9,6	7,3
Tyskland	325,7	294,7	34,8	23,8	10,7	8,1
Övriga länder	158,0	158,4	-4,7	3,9	-3,0	2,5
Koncern-gemensamt	-22,4	-34,3	-23,3	-24,8	-	-
<b>Totalt</b>	<b>2 115,3</b>	<b>1 856,5</b>	<b>167,9</b>	<b>118,1</b>	<b>7,9</b>	<b>6,4</b>
Jämförelse-störande <sup>1)</sup>	-	-	-	-67,9	-	-
<b>Totalt</b>	<b>2 115,3</b>	<b>1 856,5</b>	<b>167,9</b>	<b>50,2</b>	<b>7,9</b>	<b>2,7</b>

1) Avser jämförelseåret 2014.

## NETTOOMSÄTTNING OCH RÖRELSERESULTAT

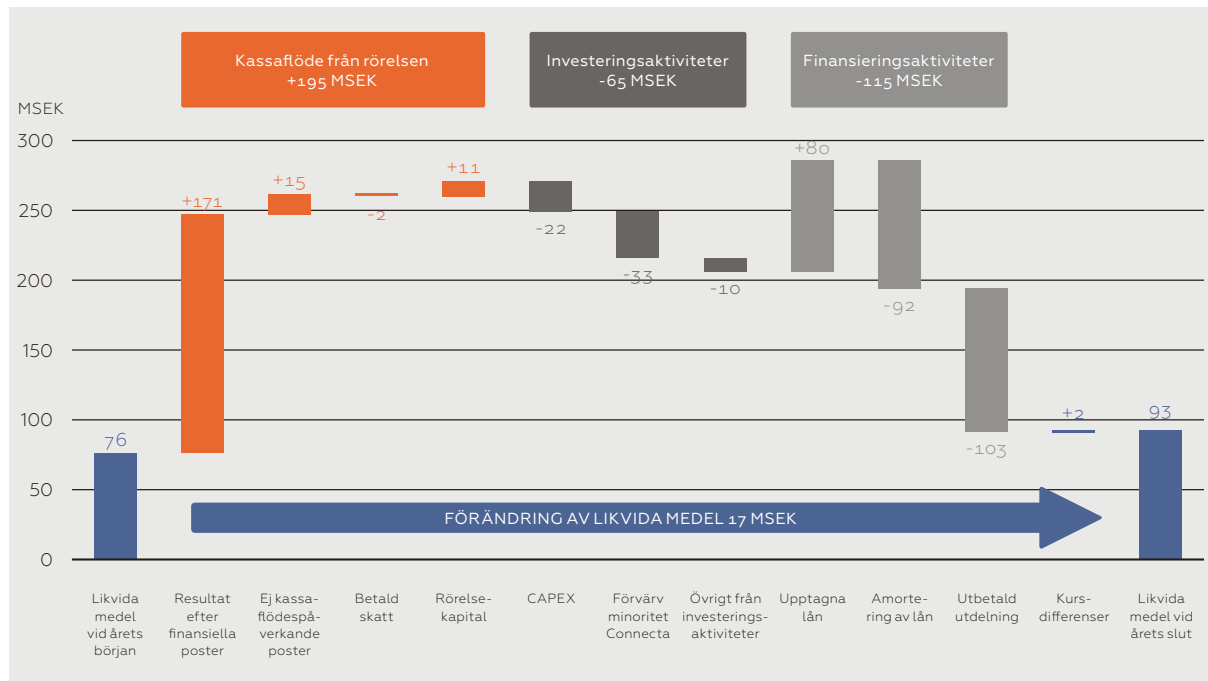
I grafen nedan visas nettoomsättning och rörelseresultat per kvartal för de fyra senaste åren. Arbetsmässigt är det sista kvartalet varje år det mest arbetsintensiva med flest arbetsdagar, det tredje kvartalet är alltid lägre på grund av semesterperioden.



## Finansiell ställning

Acando har en fortsatt god finansiell ställning med en soliditet om 65 procent (59). Koncernens likvida medel uppgick per den 31 december 2015 till 93 MSEK (76). Därutöver har koncernen korta krediter om 180 MSEK (164), merparten är i svenska kronor. Under året har avtal tecknats om att ytterligare öka koncernens krediter som ett led i att förändra kapitalstrukturen och totalt har kreditfaciliteten utökats till 180 MSEK.

## FÖRÄNDRING AV LIKVIDA MEDEL



## ÄGARSTRUKTUR

Acando hade vid utgången av 2015 en bred aktieägarbas med cirka 21 000 aktieägare. Cirka 23 procent av aktierna har utländska ägare.

Namn	Antal AK A	Antal AK B	Innehav	Innehav %	Röster %
Svedulfs med bolag	1 500 000	16 750 000	18 250 000	17,5	23,2
Ulf J Johansson med bolag	1 639 990	1 300 500	2 940 490	2,8	12,9
Svolder AB	500 000	7 870 110	8 370 110	8,0	9,4
Fjärde AP-fonden	0	6 811 617	6 811 617	6,5	5,0
Handelsbanken fonder	0	3 032 061	3 032 061	2,9	2,2
Tibia Konsult AB	0	2 960 553	2 960 553	2,8	2,2
Nordea Investment Funds	0	2 866 428	2 866 428	2,8	2,1
DnB - Carlson fonder	0	2 835 747	2 835 747	2,7	2,1
CBNY-Norges Bank	0	2 564 331	2 564 331	2,5	1,9
Försäkringsaktiebolaget, Avanza Pension	0	2 194 638	2 194 638	2,1	1,6
SSB CLIENT OMNIBUS AC OM07 (15 PCT)	0	1 481 230	1 481 230	1,4	1,1
Försäkringsbolaget PRI	0	1 479 753	1 479 753	1,4	1,1
PSG MICRO CAP	0	1 461 046	1 461 046	1,4	1,1
Skandia fonder	0	1 398 314	1 398 314	1,3	1,0
Resultatandelsstiftelsen Connecta	0	1 028 286	1 028 286	1,0	0,8
Nordnet Pensionsförsäkring AB	0	995 972	995 972	1,0	0,7
CBNY-DFA-INT SML CAP V	0	906 329	906 329	0,9	0,7
Åsarnoj, Tobias	0	905 000	905 000	0,9	0,7
Humle Kapitalförvaltning AB	0	850 000	850 000	0,8	0,6
Kalmar Läns	0	800 000	800 000	0,8	0,6
Övriga	0	38 733 514	38 733 514	37,1	28,2
Acando-gruppen i egen ägo	0	1 542 000	1 542 000	1,5	1,1
<b>Totalt antal aktier</b>	<b>3 639 990</b>	<b>100 767 429</b>	<b>104 407 419</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

De 20 största ägarna med Acando exkluderat representerar:  
 Innehav procent: 61,4  
 Röster procent: 70,7

MSEK	31 dec 2015	31 dec 2014	Förändring
Likvida medel	93	76	17
Räntebärande korta skulder	-27	-85	58
Räntebärande långfristiga skulder <sup>1)</sup>	-54	-36	-18
<b>Nettokassa</b>	<b>12</b>	<b>-45</b>	<b>57</b>
Outnyttjad checkräkningskredit	153	91	62
Soliditet, %	65	59	6

1) Räntebärande skulder avser pensionsförpliktelser om 21 MSEK samt långfristig del av förvärvskredit 33 MSEK.

### Kassaflöde

MSEK	2015
Resultat efter finansiella poster	171
Av- och nedskrivningar	11
Avsättningar	
Omstruktureringskostnader, ej kassapåverkande	5
Betald skatt	-2
<b>Kassaflöde från rörelsen före rörelsekapitalförändring</b>	<b>185</b>
Förändring av rörelsefordringar	178
Förändring av rörelseskulder	-168
<b>Kassaflöde från rörelsen efter rörelsekapitalförändring</b>	<b>195</b>
Förvärv av Antares	Investering -4
Förvärv av minoritet	Investering -33
Sålt av UK	Investering -5
Investeringar i anläggningstillgångar	Investering -22
Nyemission	Finansiering -1
Amorteringar	Finansiering -92
Upplåning	Finansiering 80
Utbetald utdelning	Finansiering -103
<b>Kassaflöde totalt</b>	<b>16</b>
Ingående kassa	76
Utgående kassa	93
Förändringa av kassa	-17
Valutursdifferenser i kassan	1
	<b>-16</b>

Det totala kassaflödet under 2015 uppgick till 16 MSEK (-32). Kassaflödet från den löpande verksamheten om 195 MSEK (84) utgörs av ett positivt kassaflöde från rörelsen om 184 MSEK (97) och en förändring i rörelsekapitalet om 11 MSEK (-13).

Kassaflödet från investeringsverksamheten uppgick till -64 MSEK (-16) varav -5 avser avyttringar av verksamhet under 2015 och -33 avser förvärvet av minoriteten i Connecta AB samt -4 avser förvärvet av verksamheten i Antares Group samt resterande -22 avser investeringar av sedvanlig IT- och kontorsutrustning.

Kassaflödet från finansieringsverksamheten uppgick till -116 MSEK (-100), varav -103 MSEK (-71) avser utdelning och -92 MSEK (-13) amortering av tidigare förvärvskredit samt ny upplåning 80 MSEK.

### Skatt

Koncernen hade vid 2015 års ingång outnyttjade underskottsavdrag om cirka 242 MSEK (202). Underskotten hänförliga till den svenska verksamheten, vilka utgjorde 220 MSEK (179), bedömdes kunna utnyttjas inom de närmaste åren. Därmed redovisades en uppskjuten skattefordran om 48 MSEK (39) i balansräkning vid årets

ingång, vilket utgör 22 procent av underskottsavdragen om 220 MSEK.

Under 2015 har de svenska underskottsavdragen förändrats med 105 MSEK (30), de återstående outnyttjade underskottsavdragen för Sverige uppgår till 115 MSEK (220) vid periodens utgång. Uppskjuten skattefordran uppgår per den 31 december till 25 MSEK, 22 procent av 115 MSEK.

### Investeringar

Koncernens nettoinvesteringar i tillgångar uppgick 2015 till 56 MSEK (468). Investeringarna 2015 avser huvudsakligen förvärv av minoriteten i Connecta med 33 Mkr i samma nivå som vid övriga inlösen, inlösenprocess avseende eventuell överskjutande del pågår. Övriga 16 MSEK avser mindre investeringar i materiella och immateriella tillgångar. I jämförelseperioden 2014 förvärvades det mindre bolaget Cloudstep AS i Norge och erlagd köpeskilling uppgick till 6 MSEK samt Connecta AB per juli 2014 och erlagd köpeskilling uppgick till 448 MSEK. Förvärvet av Connecta är finansierat genom emission av aktier i Acando AB och påverkar således inte likviditeten.

### 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 2015 till totalt 104 407 419 aktier, varav 1 542 000 aktier av serie B avser aktier i egen ägo. 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 2015 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.

### Återköp av aktier

Årsstämman 2015 bemyndigade Acandos styrelse 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 2016. Det totala innehavet av egna aktier uppgår per den 31 december till 1 542 000 aktier och utgör 1,5 procent av totalt antal aktie. Inga återköp av egna aktier har genomförts under 2014 eller 2015.

#### Incitamentsprogram

Årsstämman 2015 beslutade att införa ett nytt aktiesparprogram för högst 50 ledande befattningshavare och andra nyckelpersoner anställda i Acandokoncernen. Aktiesparprogram 2015/2018 har liknande struktur som de aktiesparprogram som antogs av årsstämmorna 2013 och 2014. Deltagarna kommer att, beroende på uppfyllelse av särskilda prestationskrav, kopplade till Acandos vinst per aktie före skatt och efter utspädning för räkenskapsåren 2015–2017, 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.

I samband med förvärvet av Connecta föregående år beslutade en extra bolagsstämma i juli 2014 att införa ytterligare ett aktiesparprogram för högst 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.

Årsstämman 2014 beslutade att införa ett 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.

Detta är de tre pågående aktiesparprogrammen i Acando per den 31 december 2015.

Vid årsskiftet 2015 fanns tre pågående aktiesparprogram;

- > 2015/2018 beslutat på årsstämma 2015
- > 2014/2017 II beslutat på extra stämma 2014
- > 2014/2017 beslutat på årsstämma 2014

#### Aktiens utveckling

Vid utgången av 2015 var Acandos börskurs 17,20 SEK och vid utgången av 2014 var kursen 13,30 SEK.

#### Utdelning

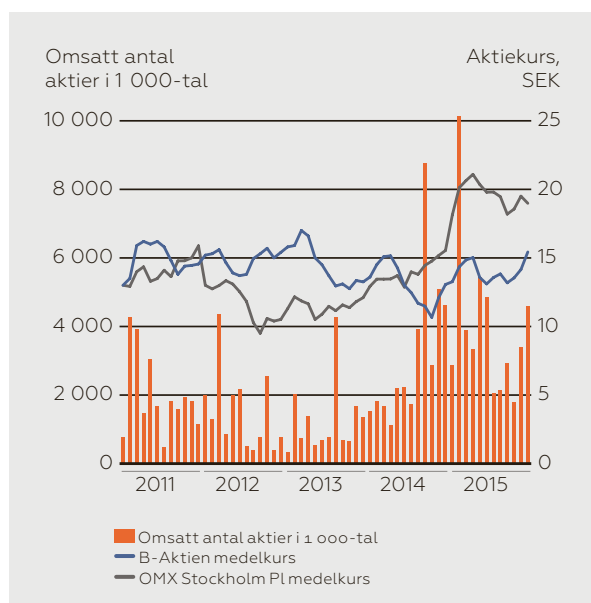
Styrelsen föreslår årsstämman att besluta om utdelning om 1,20 SEK per aktie, motsvarande totalt cirka 123 MSEK. Utdelning utgår inte för Acandos innehav av B-aktier i egen ägo. Acandos utdelningspolicy är att minst hälften av resultatet efter skatt distribueras till aktieägarna genom utdelning, aktieåterköp eller motsvarande åtgärd.

#### Medarbetare och miljö

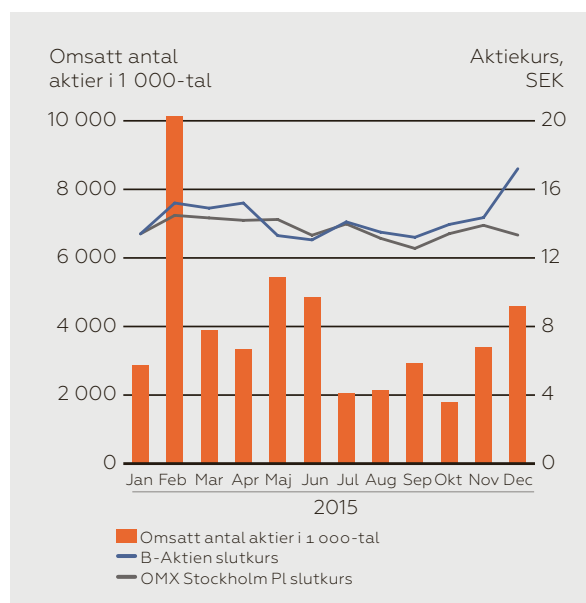
##### Medarbetare

Antalet medarbetare uppgick vid kvartalets slut till 1 743 (1 826). Av dessa avsåg 1 038 (1 107) Sverige, 289 (273) Tyskland, 190 (176) Norge och 226 (270) i Övriga länder. Det genomsnittliga antalet medarbetare under det sista kvartalet 2015 var 1 741 (1 831). År 2014 rapporterades antalet medarbetare verksamma i leveranscentra i Indien

#### AKTIEKURSENTVECKLING 2011–2015



#### AKTIEKURSENTVECKLING 2015



samt Lettland inom segmenten Sverige. I siffrorna ovan har jämförelsetalen justerats för detta, således redovisas övriga länder inklusive Indien och Lettland, totalt 270 medarbetare som jämförelse mot tidigare 87.

I samband med förvärvet av Connecta ökade antalet medarbetare med 720 personer varav 520 i Sverige och resterande i de leveranscentra som medföljde förvärvet. Vid övertagandet hade 30 personer i Sverige sagt upp sin anställning innan förvärvstidpunkten och i samband med integrationen under hösten avslutades anställningen med ytterligare cirka 40 medarbetare, huvudsakligen inom ledning och administration. I första kvartalet avyttrade Acando verksamheten i Storbritannien med 30 medarbetare samt verksamheten i Titan IT i Sverige med 20 medarbetare.

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 2015 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

Acando har fått uppdraget att leda en större studie kring effektivisering av flöden inom sjuk- och hälsovårdssektorn.

### 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 skapa ytterligare tillväxt, både i Sverige och i den aktuella geografien 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.

### Förslag till vinstdisposition

Till årsstämmans förfogande står följande vinstmedel:	SEK
Överkursfond	632 444 632
Balanserade vinstmedel	269 133 375
Årets resultat	45 957 297
Vinstmedel till förfogande	947 535 304

Styrelsen föreslår årsstämman att besluta om en utdelning om 1,20 SEK per aktie. Utdelning utgår inte för Acandos innehav av B-aktier i egen ägo. Beräknat på antalet utestående aktier per 31 december 2015 och Acandos egna innehav av aktier om 1 542 000 motsvarar detta en total utdelning om 123 438 503 SEK. Avstämningsdag för utdelning är föreslagen till 2 maj 2016.

### 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 soliditet till 82 procent och koncernens soliditet till 66 procent. Soliditeten och likviditeten är betryggande mot bakgrund av att företaget 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 allt-

för 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.

RISKOMRÅDE	KOMMENTAR	BEDÖMNING
Efterfrågan	Efterfrågan på Acandos tjänster hör nära samman med kundernas framtidstro 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 2015 kunde de genomsnittliga priserna i genomförda projektåtaganden bibehållas. Prispress förekom dock i enskilda resursupdrag.  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.
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 efterfrågevolymer 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.

RISKOMRÅDE	KOMMENTAR	BEDÖMNING
Konkurrenter	<p>Acando konkurrerar med såväl stora internationella IT- och managementkonsultföretag som regionala företag med Norden eller Sverige som hemmamarknad.</p> <p>De internationella konkurrenterna verkar framförallt på de allra största kunderna och då i samband med stora IT-projekt.</p> <p>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.</p>	Ett förändrat beteende från konkurrenterna kan påverka framtidsutsikterna för Acando såväl negativt som positivt.
Förändrade kundkrav	Kunderna har generellt sett ökat sin professionalism inom upphandling av konsulttjänster, vilket har inneburit att försäljningsprocesserna är längre och kräver kvalificerat säljarbete. Både specialistkompetens och kompetensbredd, som ger möjlighet att ta helhetsansvar, efterfrågas i allt större utsträckning.	Acando arbetar för att bli det regionala företag 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.	<p>Acando har genom att bredda kundbasen under året och därigenom fördela omsättningen på ett större antal kunder, minskat riskexponeringen.</p> <p>Ingen av Acandos tio största kunder har en omsättning som överstiger 5 procent av koncernens totala omsättning.</p>
Medarbetare och personalkostnader	Acandos viktigaste tillgång är medarbetarna. För att kunna fortsätta att växa är Acando beroende av att kunna rekrytera nya medarbetare.	<p>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.</p> <p>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.</p>
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 66 procent (59) och ett starkt operativt kassaflöde. Koncernens likvida medel uppgick per den 31 december 2015 till 93 MSEK (76). Därutöver har koncernen outnyttjade korta krediter om 180 MSEK.
Finansiella risker	Konsultverksamhetens natur medför att de finansiella riskerna är begränsade. Finansiella riskerna beskrivs även under not 3 Finansiell riskhantering.	<p>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.</p> <p>Acandos kunder består till största delen av stora eller medelstora företag, organisationer och myndigheter med hög kreditvärdighet, varför kreditrisken bedöms vara låg.</p> <p>Acando följer noggrant såväl kunders betalningsförmåga som risker noterade inom den allmänna kreditutvecklingen.</p> <p>Koncernens likviditet placeras i enlighet med policy fastställd av styrelsen i bankinlåning eller räntebärande papper med hög kreditrating. Acandokoncernen har ingen extern bankupplåning.</p> <p>Art och omfattning av de finansiella riskerna beskrivs även under not 3 Finansiella risker.</p>



# FLERÅRSÖVERSIKT

	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009 <sup>2</sup>
<b>Resultaträkning, MSEK</b>							
Nettoomsättning	2 115	1 856	1 438	1 547	1 524	1 462	1 436
Rörelseresultat (EBIT)	168	43	66	114	106	89	66
Resultat efter finansiella poster	171	44	66	114	107	88	62
Årets resultat	131	30	50	78	69	62	62
Rörelsemarginal, %	7,9	2,3	4,6	7,4	6,9	6,1	4,6
Vinstmarginal, %	8,1	2,3	4,6	7,4	7,0	6,0	4,3
<b>Kassaflöde, MSEK</b>							
Kassaflöde från den löpande verksamheten	196	84	70	102	110	80	52
Kassaflöde från investeringsverksamheten	-64	-16	-39	-9	-11	-15	-75
Kassaflöde från finansieringsverksamheten	-116	-100	-43	-90	-101	-45	-55
Årets kassaflöde	16	-33	-12	2	-2	20	-78
<b>Avkastningsmått</b>							
Avkastning på eget kapital, %	12	3	7	11	9	8	8
Avkastning på sysselsatt kapital, %	15	5	9	15	14	11	8
<b>Finansiella mått vid periodens utgång, MSEK</b>							
Räntetäckningsgrad, ggr	64	18	46	84	78	46	15
Soliditet, %	66	59	66	70	69	71	69
Eget kapital, vid årets utgång	1 078	1 063	697	734	754	784	783
Balansomslutning	1 626	1 790	1 053	1 058	1 099	1 100	1 130
<b>Aktiedata per aktie, SEK</b>							
Resultat per aktie efter utspädning	1,27	0,35	0,71	1,09	0,92	0,80	0,80
Kassaflöde från den löpande verksamheten per aktie	1,90	0,99	0,99	1,42	1,47	1,04	0,68
Kassaflöde per aktie	0,16	-0,39	-0,17	0,03	-0,03	0,26	-1,03
Utdelning per aktie	1,20 <sup>1)</sup>	1,00	1,00	1,00	1,00	0,50	0,50
Eget kapital per aktie	10,48	10,33	9,87	10,30	10,38	10,14	10,20
Börskurs vid årets slut	17,20	13,30	13,25	15,40	14,55	12,55	13,75
<b>Antal aktier, tusental</b>							
Totalt antal utgivna aktier	104 407	104 407	72 181	74 411	79 644	79 644	79 486
Aktier i egen ägo vid periodens slut	1 542	1 542	1 542	3 299	7 452	3 331	3 518
Antal utestående aktier vid periodens slut före utspädning	102 865	102 865	70 639	71 112	72 192	76 313	75 968
Antal utestående aktier vid periodens slut efter utspädning	102 865	102 865	70 639	71 281	72 639	77 337	76 764
Genomsnittligt antal aktier före utspädning	102 865	84 148	70 751	71 710	74 564	76 311	75 517
Genomsnittligt antal aktier efter utspädning	102 865	84 148	70 751	71 770	74 825	76 916	76 974
<b>Personal</b>							
Medelantal anställda	1 733	1 377	1 070	1 065	1 040	1 075	1 120
Omsättning per anställd, kSEK	1 221	1 348	1 344	1 452	1 465	1 360	1 282

1) Styrelsens förslag till årsstämman.

2) Ingen skattekostnad belastade resultatet under år 2009.

## RESULTATRÄKNING KONCERNEN

kSEK	Not	2015	2014
Nettoomsättning	5	2 115 271	1 856 180
Övriga rörelseintäkter	6	4 259	3 390
<b>Totala intäkter</b>		<b>2 119 530</b>	<b>1 859 570</b>
<b>Rörelsens kostnader</b>			
Övriga externa kostnader	7, 8	-518 712	-527 893
Personalkostnader	9, 10	-1 420 075	-1 200 473
Jämförelsestörande poster	34	-	-67 897
Av- och nedskrivningar av materiella och immateriella anläggningstillgångar	11	-12 834	-20 604
<b>Rörelseresultat</b>	5	<b>167 909</b>	<b>42 703</b>
<b>Resultat från finansiella investeringar</b>			
Resultat från andelar i koncernbolag	12	-5 116	-
Finansiella intäkter	12	13 961	4 158
Finansiella kostnader	12	-5 489	-3 318
<b>Resultat efter finansiella poster</b>		<b>171 265</b>	<b>43 543</b>
Skatt på årets resultat	13	-40 463	-13 709
<b>Årets resultat</b>		<b>130 802</b>	<b>29 834</b>
<b>Hänförligt till:</b>			
Innehavare av andelar i moderbolag		130 802	29 780
Innehav utan bestämmande inflytande		-	54
<b>Resultat per aktie</b>	14		
Genomsnittligt antal aktier före utspädning		102 865 419	84 147 858
Genomsnittligt antal aktier efter utspädning		102 865 419	84 147 858
Antal utestående aktier vid periodens utgång före utspädning		102 865 419	102 865 419
Resultat per aktie före utspädning, SEK		1,27	0,35
Resultat per aktie efter utspädning, SEK		1,27	0,35
Föreslagen utdelning per aktie, SEK		1,20	1,00

## RAPPORT ÖVER KONCERNENS TOTALRESULTAT

kSEK	2015	2014
Årets resultat	130 802	29 834
<b>Övrigt totalresultat för året</b>		
<b>Komponenter som inte kommer att omklassificeras till årets resultat</b>		
Pensionsförpliktelser, aktuariella vinster på förpliktelsen	4 925	-4 576
Inkomstskatt relaterad till poster i övrigt totalresultat	-1 053	975
<b>Summa komponenter som inte kommer att omklassificeras till årets resultat</b>	<b>3 872</b>	<b>-3 601</b>
<b>Komponenter som kommer att omklassificeras till årets resultat</b>		
Förändringar i ackumulerade omräkningsdifferenser	-15 153	6 238
<b>Summa komponenter som kommer att omklassificeras till årets resultat</b>	<b>-15 153</b>	<b>6 238</b>
<b>Övrigt totalresultat för året, netto efter skatt</b>	<b>-11 281</b>	<b>2 637</b>
<b>Totalresultat för året</b>	<b>119 521</b>	<b>32 471</b>
<b>Hänförligt till:</b>		
Innehavare av andelar i moderbolag	119 521	32 400
Innehav utan bestämmande inflytande	0	71

# BALANSRÄKNING KONCERNEN

kSEK	Not	2015-12-31	2014-12-31
<b>ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR</b>			
Immateriella anläggningstillgångar			
Övriga immateriella anläggningstillgångar	16	3 888	4 451
Goodwill	15	968 515	939 795
Materiella anläggningstillgångar			
Materiella anläggningstillgångar	17	19 098	16 680
Finansiella anläggningstillgångar			
Uppskjutna skattefordringar	18	27 761	51 892
Övriga finansiella anläggningstillgångar	20	11 359	6 121
<b>SUMMA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR</b>		<b>1 030 621</b>	<b>1 018 939</b>
<b>OMSÄTTNINGSTILLGÅNGAR</b>			
Kundfordringar	21	445 660	553 891
Aktuella skattefordringar		2 587	15 916
Övriga fordringar		4 940	9 251
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	22	49 227	116 487
Likvida medel	23	93 209	75 671
<b>SUMMA OMSÄTTNINGSTILLGÅNGAR</b>		<b>595 623</b>	<b>771 216</b>
<b>SUMMA TILLGÅNGAR</b>		<b>1 626 244</b>	<b>1 790 155</b>

kSEK	Not	2015-12-31	2014-12-31
<b>EGET KAPITAL</b>	26		
Aktiekapital		144 002	144 002
Övrigt tillskjutet kapital		738 758	738 758
Reserver		-40 411	-25 258
Balanserad vinst inklusive årets resultat		235 802	205 430
<b>Summa eget kapital hänförligt till moderbolagets aktieägare</b>		<b>1 078 151</b>	<b>1 062 932</b>
Innehav utan bestämmande inflytande		-	71
<b>SUMMA EGET KAPITAL</b>		<b>1 078 151</b>	<b>1 063 003</b>
<b>LÅNGFRISTIGA SKULDER</b>			
Uppskjutna skatteskulder	18	2 569	2 406
Avsättningar	27	4 385	27 453
Pensionsförpliktelser	10	20 821	25 446
Övriga långfristiga skulder	24	34 646	11 211
<b>Summa långfristiga skulder</b>		<b>62 421</b>	<b>66 516</b>
<b>KORTFRISTIGA SKULDER</b>			
Avsättningar	27		22 445
Kortfristiga finansiella skulder, externa		27 000	85 189
Leverantörsskulder	24	72 670	117 279
Aktuella skatteskulder		8 591	6 793
Övriga skulder	28	75 385	82 192
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	29	302 026	346 738
<b>Summa kortfristiga skulder</b>		<b>485 672</b>	<b>660 636</b>
<b>SUMMA SKULDER</b>		<b>548 093</b>	<b>727 152</b>
<b>SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>		<b>1 626 244</b>	<b>1 790 155</b>

Eventualförpliktelser och ställda panter, se not 30 respektive 31.

# KASSAFLÖDESANALYS KONCERNEN

kSEK	Not	2015	2014
<b>Den löpande verksamheten</b>			
Resultat efter finansiella poster	32	171 265	43 542
Justering för poster som inte ingår i kassaflödet	33	16 850	69 240
Betalda skatter		-2 491	-15 880
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändring av rörelsekapitalet</b>		<b>185 624</b>	<b>96 902</b>
Kassaflöde från förändring i rörelsekapitalet			
Ökning(-)/Minskning(+) av rörelsefordringar		178 272	-64 398
Ökning(+)/Minskning(-) av rörelseskulder		-168 161	51 003
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten</b>		<b>195 735</b>	<b>83 507</b>
<b>Investeringsverksamheten</b>			
Förvärv av dotterföretag	34	-37 574	-2 981
Sålda dotterföretag		-5 116	-
Förvärv av immateriella anläggningstillgångar	16, 34	-7 588	-3 390
Förvärv av materiella anläggningstillgångar	17	-14 294	-9 853
Sålda materiella anläggningstillgångar		843	-
Förvärv av finansiella anläggningstillgångar		-5 550	-
<b>Kassaflöde från investeringsverksamheten</b>		<b>-64 163</b>	<b>-16 224</b>
<b>Finansieringsverksamheten</b>			
Emissionskostnader		-1 000	-11 698
Minskning kortfristiga finansiella skulder		-58 189	-5 113
Upptagna lån		80 000	-
Amortering av lån		-33 516	-12 660
Utbetald utdelning		-102 865	-70 639
<b>Kassaflöde från finansieringsverksamheten</b>		<b>-115 570</b>	<b>-100 110</b>
<b>Årets kassaflöde</b>			
Likvida medel vid årets början		75 671	99 057
Kursdifferenser i likvida medel		1 536	9 442
<b>LIKVIDA MEDEL VID ÅRETS SLUT</b>		<b>93 209</b>	<b>75 671</b>

# 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		
<b>Ingående balans per 1 januari 2014</b>	<b>99 555</b>	<b>367 495</b>	<b>-31 496</b>	<b>261 588</b>		<b>697 142</b>
Periodens totalresultat	-	-	-	29 780	54	29 834
Övrigt totalresultat för perioden	-	-	6 238	-3 601	17	2 654
<b>Summa totalresultat</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>6 238</b>	<b>26 179</b>	<b>71</b>	<b>32 488</b>
Lämnad utdelning till aktieägare i moderbolaget	-	-	-	-70 639	-	-70 639
Nyemission	44 447	371 263	-	-	-	415 710
Emissionskostnader	-	-	-	-11 698	-	-11 698
Återköp av egna aktier	-	-	-	-	-	-
<b>Ingående balans per 1 januari 2015</b>	<b>144 002</b>	<b>738 758</b>	<b>-25 258</b>	<b>205 430</b>	<b>71</b>	<b>1 063 003</b>
Periodens totalresultat	-	-	-	130 802	-	130 802
Övrigt totalresultat för perioden	-	-	-15 153	3 872	-	-11 281
<b>Summa totalresultat</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-15 153</b>	<b>134 674</b>	<b>-</b>	<b>119 521</b>
Förändring av ägarandel i dotterbolag				71	-71	-
Lämnad utdelning till aktieägare i moderbolaget	-	-	-	-102 865	-	-102 865
Incitamentsprogram	-	-	-	1 492	-	1 492
Emissionskostnader	-	-	-	-3 000	-	-3 000
<b>Utgående balans per 31 december 2015</b>	<b>144 002</b>	<b>738 758</b>	<b>-40 411</b>	<b>235 802</b>	<b>-</b>	<b>1 078 151</b>

## RESULTATRÄKNING MODERBOLAGET

kSEK	Not	2015	2014
Nettoomsättning		79 345	53 259
<b>Totala intäkter</b>		<b>79 345</b>	<b>53 259</b>
<b>Rörelsens kostnader</b>			
Övriga externa kostnader	7, 8	-46 762	-30 587
Personalkostnader	9	-11 527	-15 266
Avskrivningar av materiella och immateriella anläggningstillgångar	11	-8 013	-6 738
<b>Rörelseresultat</b>		<b>13 043</b>	<b>668</b>
<b>Resultat från finansiella investeringar</b>			
Resultat från andelar i koncernbolag	12	35 064	71 000
Övriga ränteintäkter och liknande resultatposter	12	1 306	4 751
Räntekostnader och liknande resultatposter	12	-3 641	-1 899
<b>Resultat efter finansiella poster</b>		<b>45 772</b>	<b>74 520</b>
Skatt på årets resultat	13	185	-748
<b>Årets resultat tillika årets totalresultat</b>		<b>45 957</b>	<b>73 772</b>

# BALANSRÄKNING MODERBOLAGET

kSEK	Not	2015-12-31	2014-12-31
<b>ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR</b>			
Immateriella anläggningstillgångar			
Övriga immateriella anläggningstillgångar	16	3 503	4 270
Materiella anläggningstillgångar			
Materiella anläggningstillgångar	17	11 435	9 586
Finansiella anläggningstillgångar			
Andelar i koncernföretag	19	1 384 123	1 373 438
Uppskjutna skattefordringar	18	5 905	5 720
Andra långfristiga fordringar	20	3 515	1
<b>SUMMA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR</b>		<b>1 408 481</b>	<b>1 393 015</b>
<b>OMSÄTTNINGSTILLGÅNGAR</b>			
Fordringar hos koncernföretag			
Övriga fordringar		29 589	60 999
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	22	90	52
Likvida medel	23	2 906	2 797
<b>SUMMA OMSÄTTNINGSTILLGÅNGAR</b>		<b>59 787</b>	<b>80 045</b>
<b>SUMMA TILLGÅNGAR</b>		<b>1 468 268</b>	<b>1 473 060</b>

kSEK	Not	2015-12-31	2014-12-31
<b>EGET KAPITAL</b>			
Aktiekapital (104 407 419 aktier á 1,38 SEK)			
Reservfond	25	144 002	144 002
<b>Summa bundet eget kapital moderbolaget</b>		<b>253 689</b>	<b>253 689</b>
Överkursfond		632 443	632 443
Balanserad vinst		269 134	299 814
Årets resultat		45 957	73 772
<b>Summa fritt eget kapital i moderbolaget</b>		<b>947 534</b>	<b>1 006 029</b>
<b>SUMMA EGET KAPITAL</b>		<b>1 201 223</b>	<b>1 259 718</b>
<b>LÅNGFRISTIGA SKULDER</b>			
Övriga långfristiga skulder			
<b>Summa långfristiga skulder</b>		<b>32 750</b>	<b>9 507</b>
<b>KORTFRISTIGA SKULDER</b>			
Avsättningar			
Kortfristiga finansiella skulder, externa	27	-	9 803
Leverantörsskulder		27 000	28 684
Skulder till koncernföretag		9 399	13 971
Aktuella skatteskulder		161 583	109 791
Övriga skulder		79	115
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	28	3 171	1 800
<b>Summa kortfristiga skulder</b>	29	<b>234 295</b>	<b>203 835</b>
<b>SUMMA SKULDER</b>		<b>234 295</b>	<b>203 835</b>
<b>SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>		<b>1 468 268</b>	<b>1 473 060</b>
<b>Poster inom linjen</b>			
STÄLLDA SÄKERHETER			
EVENTUALFÖRPLIKTELSE	31	Inga	Inga
		-	-

# KASSAFLÖDESANALYS MODERBOLAGET

kSEK	Not	2015	2014
<b>Den löpande verksamheten</b>			
Resultat efter finansiella poster	32	45 772	74 520
Justering för poster som inte ingår i kassaflödet	33	16 411	6 738
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändring av rörelsekapitalet</b>		<b>62 183</b>	<b>81 258</b>
<b>Kassaflöde från förändring i rörelsekapitalet</b>			
Ökning(-)/Minskning(+) av rörelsefordringar		31 264	2 623
Ökning(+)/Minskning(-) av rörelseskulder		31 592	11 966
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten</b>		<b>125 040</b>	<b>95 847</b>
<b>Investeringsverksamheten</b>			
Förvärv av dotterföretag		-21 754	-
Sålda dotterföretag		2 820	-
Förvärv av immateriella anläggningstillgångar	16	-360	-3 114
Förvärv av materiella anläggningstillgångar	17	-8 735	-7 574
Förvärv av finansiella tillgångar		-3 699	-
<b>Kassaflöde från investeringsverksamheten</b>		<b>-31 728</b>	<b>-10 688</b>
<b>Finansieringsverksamheten</b>			
Emissionskostnader		-1 000	-11 698
Ökning kortfristiga finansiella skulder		-	16 022
Upptagna lån		80 000	-
Amortering av lån		-58 441	-12 666
Utbetald utdelning		-102 865	-70 639
<b>Kassaflöde från finansieringsverksamheten</b>		<b>-82 306</b>	<b>-78 981</b>
<b>Årets kassaflöde</b>		<b>11 005</b>	<b>6 178</b>
Likvida medel vid årets början		16 197	10 019
<b>LIKVIDA MEDEL VID ÅRETS SLUT</b>		<b>27 202</b>	<b>16 197</b>



## FÖRÄNDRING I EGET KAPITAL MODERBOLAGET

kSEK	Bundet eget kapital		Fritt eget kapital		Summa eget kapital
	Aktiekapital	Reservfond	Överkurs-fond	Balanserade vinstmedel	
<b>Ingående balans per 1 januari 2014</b>	<b>99 555</b>	<b>109 687</b>	<b>261 180</b>	<b>382 151</b>	<b>852 573</b>
Årets resultat	-	-	-	73 772	73 772
<b>Summa totalresultat</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>73 772</b>	<b>73 772</b>
<b>Transaktioner med aktieägare</b>					
Lämnad utdelning till aktieägare i moderbolaget	-	-	-	-70 639	-70 639
Apportemission	44 447	-	371 263	-	415 710
Emissionskostnader	-	-	-	-11 698	-11 698
<b>Ingående balans per 1 januari 2015</b>	<b>144 002</b>	<b>109 687</b>	<b>632 443</b>	<b>373 586</b>	<b>1 259 718</b>
Årets resultat	-	-	-	45 957	45 957
<b>Summa totalresultat</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>45 957</b>	<b>45 957</b>
<b>Transaktioner med aktieägare</b>					
Incitamentsprogram	-	-	-	1 413	1 413
Återköp av egna aktier	-	-	-	-	-
Lämnad utdelning till aktieägare i moderbolaget	-	-	-	-102 865	-102 865
Emissionskostnader	-	-	-	-3 000	-3 000
<b>Utgående balans per 31 december 2015</b>	<b>144 002</b>	<b>109 687</b>	<b>632 443</b>	<b>315 091</b>	<b>1 201 223</b>



# 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 14 mars 2016 för offentliggörande. Balans- och resultaträkningar kommer att föreläggas årsstämman den 28 april 2016. 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.

#### Nya standarder, ändringar och tolkningar som tillämpas av koncernen

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

Koncernen har tillämpat följande nya, omarbetade och ändrade IFRS standarder från den 1 januari 2014:

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.

#### Nya standarder och tolkningar som ännu inte har trätt i kraft

Ett antal nya standarder och tolkningar trädde ikraft för räkenskapsår som började efter 1 januari 2014 och har inte tillämpats vid upprättandet 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 förenklar 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 upplysningsskyldigheten 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 eventualförpliktelser redovisas mellanskillnaden direkt i resultat-

räkningen. Dotterföretagens förvärvade egna kapital bestäms till skillnaden mellan identifierbara tillgångars och övertagna skulder och eventalförpliktelsers verkliga värden utifrån en marknadsvärdering gjord vid förvärvstidpunkten. De förvärvade dotterföretagens egna kapital elimineras i sin helhet vilket innebär att i koncernens egna kapital ingår endast den del av dotterföretagets egna kapital som tillkommit efter förvärvet. Förvärvsrelaterade kostnader kostnadsförs när de uppstår. Varje villkorad köpeskilling som ska överföras av koncernen redovisas till verkligt värde vid förvärvstidpunkten. Efterföljande ändringar av verkligt värde av en villkorad köpeskilling som klassificerats som en tillgång eller skuld redovisas i enlighet med IAS 39 antingen i resultaträkningen eller i övrigt totalresultat.

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

#### Andelar i intresseföretag

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

#### Segmentsredovisning

Rörelsesegment rapporteras på ett sätt som överensstämmer med den interna rapportering som lämnas till den högste verkställande beslutsfattaren. Den högste verkställande beslutsfattaren är den funktion som ansvarar för tilldelning av resurser och bedömning av rörelsesegmentets resultat. I koncernen har denna funktion identifierats som koncernledningen som fattar strategiska beslut. Koncernen bedriver konsultverksamhet på flera geografiska marknader och rapporteringen samlar sammanfaller med de geografiska områdena. 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.

#### 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 verksam (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	
	2015-12-31	2014-12-31	2015-12-31	2014-12-31
EUR	9,14	9,52	9,36	9,10
GBP	12,38	12,14	12,90	11,29
NOK	0,96	1,05	1,05	1,09
DKK	1,22	1,28	1,25	1,22
INR	0,13	0,12	0,13	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 pre-

standa, 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 (UFR<sub>3</sub>) skall en pensionsplan inom ramen för ITP-planen som finansieras genom försäkring i Alecta klassificeras som om den vore en avgiftsbestämd plan.

Pensionsskulden i balansräkningen avser värdet av de framtida pensionerna som sätts av som skuld i balansräkningen. Beräkning och betalning av de norska pensionerna sköts av Storebrand AS och de svenska pensionerna av PRI Pensionstjänst AB och kreditförsäkras hos Pensionsgaranti/FPG, 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 2015/2016 har Acandokoncernen tre utestående aktiesparprogram. Det huvudsakliga syftet med programmen är att öka möjligheten till att behålla och rekrytera nyckelmedarbetare samt att öka det långsiktiga engagemanget för såväl verksamheten och resultatet som till att höja motivationen och samhörighetskänslan till företaget.

Koncernens kostnader för aktiesparprogrammen redovisas i enlighet med IFRS 2 Aktierelaterade ersättningar. Kostnaden beräknas utifrån tilldelningsaktiernas teoretiska värde justerad med hänsyn till förfoganderättsinskränkningar och personalomsättning, och periodiseras över löptiden för programmet. För de länder där programmet kan komma att föranleda kostnader i form av sociala avgifter reserverar koncernen för sociala kostnader löpande i takt med aktiekursutvecklingen under löptiden.

### 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 förutsättning är vidare att det går att göra en tillförlitlig uppskattning av det belopp som ska utbetalas.

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

### Resultat per aktie

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

### Intäktsredovisning

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

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

I uppdrag där Acando förmedlar tjänster mellan annat konsultbolag och kunden men där alla villkor hanteras direkt mellan det externa konsultbolaget och kunden, utöver själva genomfaktureringen och där Acando inte tar några risker i transaktionen, redovisas endast kommissionen eller motsvarande hos Acando.

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.

**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. I Övriga länder ingår Acandos verksamhet i Finland samt de leveranscentra som återfinns i Indien och Lettland. Marginalen i de projekt som säljs inom gruppen med leverans från leveranscentra genererar högre marginal i de länder där slutleveransen sker.

I resultatet för varje segment ingår de rörelseintäkter och rörelsekostnader som anses vara hänförliga till den operativa verksam-

heten. 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 omsättningstillgångar i form av kundfordring. 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	
	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014
<b>Nettoomsättning</b>	<b>1 339 667</b>	<b>1 141 778</b>	<b>325 677</b>	<b>294 715</b>	<b>314 247</b>	<b>295 539</b>	<b>158 033</b>	<b>158 401</b>	<b>-22 353</b>	<b>-34 253</b>	<b>2 115 271</b>	<b>1 856 180</b>
<b>Rörelseresultat i segment</b>	<b>130 852</b>	<b>93 607</b>	<b>34 782</b>	<b>23 770</b>	<b>30 304</b>	<b>21 493</b>	<b>-4 700</b>	<b>3 858</b>	<b>-23 342</b>	<b>-32 128</b>	<b>167 909</b>	<b>110 600</b>
Jämförelsestörande poster										-67 897	-	-67 897
Finansiella intäkter											7 260	4 158
Finansiella kostnader											-3 904	-3 318
<b>Resultat efter finansiella poster</b>											<b>171 265</b>	<b>43 543</b>
Skatt på årets resultat											-40 463	-13 709
<b>Årets resultat</b>											<b>130 802</b>	<b>29 834</b>
<b>Tillgångar segmentsfördelade</b>												
Anläggningstillgångar	722 531	696 957	117 663	116 411	124 721	129 391	26 586	18 167	-	-	991 501	960 926
varav goodwill (not 15)	714 806	681 183	114 100	114 100	122 435	127 957	17 171	16 555	-	-	968 515	939 795
Kundfordringar	283 183	379 150	87 230	76 412	51 584	51 463	23 663	46 866	-	-	445 660	553 891

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

Koncernjusteringar hänförliga till rörelseresultatet utgörs av kostnader som ej har belastat det operativa resultatet.

Segmentens tillgångar i tabellen ovan är allokerade utifrån respektive geografisk enhets tillgångar inklusive tillhörande koncernmässig goodwill.

### Moderbolaget

Moderbolagets nettoomsättning uppgår till 79 091 kSEK (53 259). Moderbolagets intäkter från dotterföretagen har uppgått till 100 procent (100). Moderbolagets kostnader från dotterföretagen har uppgått till 4 procent (6).

**NOT 6**

## ÖVRIGA RÖRELSEINTÄKTER

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

kSEK	Koncernen	
	2015	2014
Hyresintäkter	678	1 015
Vinst vid försäljning av anläggningstillgångar	-	304
Återförda rabatter	1 141	218
Återförd provision	188	-
Övriga poster	2 251	1 853
<b>TOTALT</b>	<b>4 259</b>	<b>3 390</b>

**NOT 7**

## HYRESÅTAGANDEN OCH STÖRRE LEASINGÅTAGANDEN

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

kSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2015	2014	2015	2014
Inom 1 år	51 390	40 880	13 408	1 255
Mellan 2–5 år	123 891	71 296	53 442	3 530
Senare än 5 år	16 662	27 400	16 662	-
<b>Summa betalningsåtaganden</b>	<b>191 943</b>	<b>139 576</b>	<b>83 512</b>	<b>4 785</b>

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.

kSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2015	2014	2015	2014
Årets kostnad avseende operationell leasing av tillgångar uppgår till:	41 810	48 863	15 998	2 824
Varav lokalhyra	32 918	37 075	15 918	2 740

**NOT 8**

## REVISIONSARVODE

kSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2015	2014	2015	2014
<b>PricewaterhouseCoopers</b>				
Revisionsuppdraget	2 069	1 242	501	394
Revisionsverksamhet	534	702	259	250
Skatterådgivning	232	100	58	-
Övriga tjänster	118	173	54	50
<b>Totalt PricewaterhouseCoopers</b>	<b>2 953</b>	<b>2 217</b>	<b>872</b>	<b>694</b>
<b>Övriga byråer</b>				
Revisionsuppdraget	148	259	-	-
Revisionsverksamhet	-	69	-	-
Skatterådgivning	-	-	-	-
Övriga tjänster	156	-	-	-
<b>Totalt Övriga byråer</b>	<b>304</b>	<b>328</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>TOTALT</b>	<b>3 257</b>	<b>2 545</b>	<b>872</b>	<b>694</b>

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

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

**NOT 9**

## ANSTÄLLDA OCH PERSONALKOSTNADER

**Medelantal anställda**

	2015		2014	
	Totalt	Varav kvinnor	Totalt	Varav kvinnor
Moderbolaget	1	-	1	-
<b>Koncernföretag</b>				
Sverige	1 049	316	849	240
Tyskland	282	49	271	46
Norge	172	35	172	42
Övriga länder	230	54	85	20
<b>KONCERNEN TOTALT</b>	<b>1 733</b>	<b>454</b>	<b>1 377</b>	<b>348</b>

På bokslutsdagen fanns 1 743 (1 826) årsanställda i koncernen.

**Löner, andra ersättningar och sociala kostnader**

	2015		2014	
	Löner och andra ersättningar	Sociala kostnader (varav pension)	Löner och andra ersättningar	Sociala kostnader (varav pension)
<b>kSEK</b>				
Moderbolaget <sup>1)</sup>	5 549	2 430 (1 190)	5 201	2 320 (1 067)
<b>Koncernföretag</b>				
Sverige	643 121	286 175 (71 255)	521 078	224 588 (57 908)
Tyskland	176 650	30 866 (2 461)	161 671	28 356 (1 920)
Norge	149 737	32 818 (7 695)	148 300	27 566 (4 535)
Övriga länder	36 033	7 755 (4 509)	60 311	11 373 (6 414)
<b>KONCERNEN TOTALT</b>	<b>1 011 090</b>	<b>360 044 (87 110)</b>	<b>896 560</b>	<b>294 203 (71 842)</b>

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 2015.

Verkställande direktör, tillika koncernchef, har för 2015 utsett en mindre koncernledningsgrupp som består av landschefer för de större enheterna Sverige, Norge och Tyskland samt CFO, denna gruppering redovisas i noten. För att stärka samverkan mellan länderna och även arbetar med strategiska frågor startades under 2015 en utökad koncernledning vilkas uppgift är att föra koncernen framåt. Koncernledningens sammansättning för 2015 framgår på sidorna 22–23.

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 4 maj 2015:

- > 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 uppsägninglönen 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.

Styrelsen har även möjlighet att diskretionärt fördela maximalt en fjärdedel av den del av vinsten som överstiger vinst motsvarande 10 procent rörelsemarginal till ledande befattningshavare och nyckelmedarbetare. Tilldelningen är försedd med en maxgräns och kan inte överstiga 100 procent av den fasta lönen.

Riktlinjerna gäller för anställningsavtal som ingås efter årsstämman 2015 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 2015.

I koncernen har inga närstående relationer av betydelse identifierats.

**Ersättningar till moderbolagets styrelse, verkställande direktör och andra ledande befattningshavare**

Ersättningar och övriga förmåner under 2015

kSEK	Styrelse- arvoden/ Grundlön	Rörlig ersättning	Övriga förmåner	Pensions- kostnad	Finansiella instrument <sup>1)</sup>	Summa
Ulf J Johansson, styrelseordförande <sup>2)</sup>	615					615
Anders Skarin, styrelseledamot <sup>2)</sup>	285					285
Alf Svedulf, styrelseledamot	220					220
Birgitta Klasén, styrelseledamot <sup>2)</sup>	285					285
Mats O Paulsson, styrelseledamot <sup>2)</sup>	305					305
Magnus Groth, styrelseledamot	220					220
Caroline af Ugglas, styrelseledamot <sup>3)</sup>	220					220
Carl-Magnus Månsson, vd	3 684	1 278	-	1 190	111	5 867
Andra ledande befattningshavare (4 personer)	8 113	4 047	-	1 477	156	13 050
<b>TOTALT</b>	<b>13 947</b>	<b>5 325</b>	<b>-</b>	<b>2 667</b>	<b>267</b>	<b>21 067</b>

1) Avser kostnader för aktierelaterad ersättning och redovisas i enlighet med IFRS 2, se not 2 och not 9.

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

3) Tillträdde vid årsstämman 2015.

Ersättningar och övriga förmåner under 2014

kSEK	Styrelse- arvoden/ Grundlön	Rörlig ersättning	Övriga förmåner	Pensions- kostnad	Finansiella instrument <sup>1)</sup>	Summa
Ulf J Johansson, styrelseordförande <sup>2)</sup>	563					563
Anders Skarin, styrelseledamot <sup>2)</sup>	263					263
Alf Svedulf, styrelseledamot	200					200
Birgitta Klasén, styrelseledamot <sup>2)</sup>	263					263
Mats O Paulsson, styrelseledamot <sup>2)</sup>	263					263
Magnus Groth, styrelseledamot	200					200
Susanne Lithander, styrelseledamot <sup>3)</sup>	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
<b>TOTALT</b>	<b>16 142</b>	<b>8 800</b>	<b>253</b>	<b>2 692</b>	<b>-</b>	<b>27 888</b>

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.

3) Avgick vid årsstämman 2015.

Styrelsen består av 5 (5) män och 2 (2) kvinnor, de 2 arbetstagarrepresentanterna erhåller inget arvode. Ledande befattningshavare har under 2015 bestått av 4 (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.

**Aktiesparprogram**

Vid årsskiftet 2015/2016 fanns tre utestående aktiesparprogram:

- > Aktiesparprogram 2014/2017 beslutat på årsstämman i maj 2014
- > Aktiesparprogram 2014/2017 ll beslutat på extra stämman i juli 2014
- > Aktiesparprogram 2015/2018 beslutat på årsstämman i maj 2015

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

**Långsiktigt ägande – minimiinnehav för kvalificering till framtida program**

I syfte att säkerställa ett långsiktigt ägande införs i Acando ett minimiinnehav för att kvalificeras för deltagande i framtida program. Minimiannehavet är avsedd att successivt byggas upp genom, dels deltagande i årets program, dels deltagande i framtida incitaments-

program. Minimivån definieras som den aggregerade volymen av tilldelade Sparaktier och Prestationsaktier, det vill säga det finns inget krav på ytterligare investering i aktier för deltagaren. Under perioden fram tills att minimivån har uppnåtts, har deltagaren inte rätt att avyttra Sparaktier eller Prestationsaktier.

*Minimivån skall dock begränsas till högst:*

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

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

**Villkor för aktiesparprogram 2014/2017 riktat till nyckelpersoner**

Programmet tecknades av 37 ledande befattningshavare och andra nyckelpersoner i Acando huvudsakligen verksamma i Sverige. Deltagarna kommer att efter en kvalifikationsperiod om knappt tre år samt förutsatt en egen investering i Acandoaktier, ges möjlighet att vederlagsfritt erhålla tilldelning av ytterligare Acandoaktier, vars antal är beroende av dels antalet Acandoaktier i egen investering, dels av om särskilda prestationskrav uppfyllts.

Deltagande i Programmet förutsätter att deltagaren, under perioden 12 maj 2014 – 13 juni 2014, förvärvar och inom ramen för Programmet binder upp aktier av serie B i Acando ("Sparaktier"). Styrelsen kan dock i vissa fall medge att aktier av serie B i Acando förvärvade av deltagaren tidigare än under denna period kvalificerar såsom Sparaktier, under förutsättning att de binds upp inom ramen för Programmet och att de ej ingår, eller tidigare ingått, som Sparaktier i annat options- eller aktiesparprogram eller liknande program.

Då en deltagares innehav nått den stipulerade nivå för minimiinnehav kan tidigare förvärvade aktier användas fritt som Sparaktier för nya program givet att de inte ingår i pågående program.

Tilldelning av Prestationsaktier enligt Programmet kommer att kunna ske inom en period av 30 handelsdagar räknat från dagen efter Bolagets offentliggörande av kvartalsrapporten för andra kvartalet 2017.

En förutsättning för att deltagaren skall ha rätt att erhålla Prestationsaktier, är att deltagaren fortsätter att vara anställd i Acando-koncernen under hela kvalifikationsperioden till och med tilldelningsdagen samt att deltagaren, under denna period, har behållit alla de Sparaktier som bundits upp inom ramen för Programmet. Den anställde skall därvid kunna uppvisa avräkningsnota för varje Sparaktie, utvisande att förvärv av Sparaktien skett under perioden 12 maj 2014 – 13 juni 2014, eller dessförinnan i enlighet med av styrelsen lämnat medgivande enligt ovan, samt att den anställde fortfarande äger den aktuella Sparaktien. För erhållande av Prestationsaktier krävs därutöver att vissa prestationskrav är uppfyllda.

#### Prestationskrav

Erhållande av Prestationsaktier är, utöver de krav som nämns ovan, avhängigt uppfyllelse av särskilda prestationskrav kopplade till Acandokoncernens vinst per aktie före skatt men efter utspädning ("EPS") under räkenskapsåren 2014-2016. Den maximala storleken på poolen med prestationsaktier bestäms i enlighet med tabellen nedan baserat på resultatet för räkenskapsåret 2014. Det exakta antalet beräknas som en linjär interpolation mellan brytpunkterna i nedanstående tabell.

Prestationsaktier Tilldelning till Pool	Ingen tilldelning	25% tilldelning	75% tilldelning	100% tilldelning
Utfall EPS 2014, SEK	<1,09	1,09	1,53	>1,90

#### Beräkning av marknadsvärde

Vid beräkning av marknadsvärdet (optionsvärdet) för aktiesparprogrammet, har Acando använt sig allmänt vedertagna värderingsprinciper. Marknadsvärdet uppgick vid tilldelningspunkten till 12,10 SEK per aktie. Marknadsvärdet har beräknats under beaktande av genomsnittskursen vid tilldelningstillfället reducerat med det diskonterade värdet av framtida beräknade utdelningar under aktiesparprogrammets löptid.

#### Villkor för aktiesparprogram 2014/2017 II riktat till nyckelpersoner

Programmet tecknades av 17 ledande befattningshavare och andra nyckelpersoner i Acando som tillkom genom förvärvet av Connecta, samtliga verksamma i Sverige. Deltagarna kommer att efter en kvalifikationsperiod om knappt tre år samt förutsatt en egen investering i Acandoaktier, ges möjlighet att vederlagsfritt erhålla tilldelning av ytterligare Acandoaktier, vars antal är beroende av dels antalet Acandoaktier i egen investering, dels av om särskilda prestationskrav uppfyllts.

Deltagande i Programmet förutsätter att deltagaren, under perioden 1 augusti 2014 – 1 september 2014, förvärvar och inom ramen för Programmet binder upp aktier av serie B i Acando ("Sparaktier"). Styrelsen kan dock i vissa fall medge att aktier av serie B i Acando förvärvade av deltagaren tidigare än under denna period kvalificerar såsom Sparaktier, under förutsättning att de binds upp inom ramen för Programmet och att de ej ingår, eller tidigare ingått, som Sparaktier i annat options- eller aktiesparprogram eller liknande program. Då en deltagares innehav nått den stipulerade nivå för minimiinnehav kan tidigare förvärvade aktier användas fritt som Sparaktier för nya program givet att de inte ingår i pågående program.

Tilldelning av Prestationsaktier enligt Programmet kommer att kunna ske inom en period av 30 handelsdagar räknat från dagen efter Bolagets offentliggörande av kvartalsrapporten för andra kvartalet 2017.

En förutsättning för att deltagaren skall ha rätt att erhålla Prestationsaktier, är att deltagaren fortsätter att vara anställd i Acando-

koncernen under hela kvalifikationsperioden till och med tilldelningsdagen samt att deltagaren, under denna period, har behållit alla de Sparaktier som bundits upp inom ramen för Programmet. Den anställde skall därvid kunna uppvisa avräkningsnota för varje Sparaktie, utvisande att förvärv av Sparaktien skett under perioden 1 augusti 2014 – 1 september 2014, eller dessförinnan i enlighet med av styrelsen lämnat medgivande enligt ovan, samt att den anställde fortfarande äger den aktuella Sparaktien. För erhållande av Prestationsaktier krävs därutöver att vissa prestationskrav är uppfyllda.

#### Prestationskrav

Erhållande av Prestationsaktier är, utöver de krav som nämns ovan, avhängigt uppfyllelse av särskilda prestationskrav kopplade till Acandokoncernens vinst per aktie före skatt men efter utspädning ("EPS") under räkenskapsåren 2014-2016. Den maximala storleken på poolen med prestationsaktier bestäms i enlighet med tabellen nedan baserat på resultatet för räkenskapsåret 2014. Det exakta antalet beräknas som en linjär interpolation mellan brytpunkterna i nedanstående tabell.

Prestationsaktier Per sparaktie	Ingen tilldelning	1 Matchningsaktier	1 Prestationsaktier	3 Prestationsaktier
Utfall EPS 2014, SEK	>0	<1,09	1,53	>1,90

#### Beräkning av marknadsvärde

Vid beräkning av marknadsvärdet (optionsvärdet) för aktiesparprogrammet, har Acando använt sig allmänt vedertagna värderingsprinciper. Marknadsvärdet uppgick vid tilldelningspunkten till 11,00 SEK per aktie. Marknadsvärdet har beräknats under beaktande av genomsnittskursen vid tilldelningstillfället reducerat med det diskonterade värdet av framtida beräknade utdelningar under aktiesparprogrammets löptid.

#### Villkor för aktiesparprogram 2015/2018 riktat till nyckelpersoner

Programmet tecknades av 42 ledande befattningshavare och andra nyckelpersoner i Acando huvudsakligen verksamma i Sverige. Deltagarna kommer att efter en kvalifikationsperiod om knappt tre år samt förutsatt en egen investering i Acandoaktier, ges möjlighet att vederlagsfritt erhålla tilldelning av ytterligare Acandoaktier, vars antal är beroende av dels antalet Acandoaktier i egen investering, dels av om särskilda prestationskrav uppfyllts.

Deltagande i Programmet förutsätter att deltagaren, under perioden 12 maj 2015 – 12 juni 2015, förvärvar och inom ramen för Programmet binder upp aktier av serie B i Acando ("Sparaktier"). Styrelsen kan dock i vissa fall medge att aktier av serie B i Acando förvärvade av deltagaren tidigare än under denna period kvalificerar såsom Sparaktier, under förutsättning att de binds upp inom ramen för Programmet och att de ej ingår, eller tidigare ingått, som Sparaktier i annat options- eller aktiesparprogram eller liknande program. Då en deltagares innehav nått den stipulerade nivå för minimiinnehav kan tidigare förvärvade aktier användas fritt som Sparaktier för nya program givet att de inte ingår i pågående program.

Tilldelning av Prestationsaktier enligt Programmet kommer att kunna ske inom en period av 30 handelsdagar räknat från dagen efter Bolagets offentliggörande av kvartalsrapporten för andra kvartalet 2018.

En förutsättning för att deltagaren skall ha rätt att erhålla Prestationsaktier, är att deltagaren fortsätter att vara anställd i Acando-koncernen under hela kvalifikationsperioden till och med tilldelningsdagen samt att deltagaren, under denna period, har behållit alla de Sparaktier som bundits upp inom ramen för Programmet. Den anställde skall därvid kunna uppvisa avräkningsnota för varje Sparaktie, utvisande att förvärv av Sparaktien skett under perioden 12 maj 2015 – 12 juni 2015, eller dessförinnan i enlighet med av styrelsen lämnat medgivande enligt ovan, samt att den anställde fortfarande äger den aktuella Sparaktien. För erhållande av Prestationsaktier krävs därutöver att vissa prestationskrav är uppfyllda.

**Prestationskrav**

Erhållande av Prestationsaktier är, utöver de krav som nämns ovan, avhängigt uppfyllelse av särskilda prestationskrav kopplade till Acandokoncernens vinst per aktie före skatt men efter utspädning ("EPS") under räkenskapsåren 2015–2017. Den maximala storleken på poolen med prestationsaktier bestäms i enlighet med tabellen nedan baserat på resultatet för räkenskapsåret 2015. Det exakta antalet beräknas som en linjär interpolation mellan brytpunkterna i nedanstående tabell.

Prestationsaktier Tilldelning till Pool	Ingen tilldelning	25% till- delning	50% till- delning	100% tilldelning
Utfall EPS 2015, SEK	<1,28	1,28	1,75	>2,20

**Beräkning av marknadsvärde**

Vid beräkning av marknadsvärdet (optionsvärdet) för aktiesparprogrammet, har Acando använt sig allmänt vedertagna värderingsprinciper. Marknadsvärdet uppgick vid tilldelningspunkten till 12,00 SEK per aktie. Marknadsvärdet har beräknats under beaktande av genomsnittskursen vid tilldelningstillfället reducerat med det diskonterade värdet av framtida beräknade utdelningar under aktiesparprogrammets löptid.

**NOT 10****PENSIONS FÖRPLIKTELSE**

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 1 505 kSEK (1 733). Vid utgången av 2015 uppgick Alectas överskott i form av den kollektiva konsolideringsnivån till 153 procent (144). 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 Pensions-tjänst 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 20 821 kSEK (25 446) 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	2015	2014
<b>Pensionskostnad</b>		
Kostnader avseende tjänstgöring under innevarande år	159	-1 109
Räntekostnad (Not 12)	635	760
<b>Summa pensionskostnad för året</b>	<b>794</b>	<b>-348</b>

<b>Pensionsförpliktelser</b>		
Förpliktelsens nuvärde	22 985	27 483
Förvaltningstillgångars verkliga värde	-2 164	-2 038
<b>Överskott (minus) eller underskott (plus)</b>	<b>20 821</b>	<b>25 446</b>
<b>Pensionsförpliktelser att redovisa i balansräkningen</b>	<b>20 821</b>	<b>25 446</b>

<b>Förpliktelsens nuvärde</b>		
Förpliktelsens nuvärde den 1 januari	27 362	28 480
Kostnad avseende tjänstgöring innevarande år	92	239
Räntekostnad	691	982
Kostnad avseende tjänstgöring tidigare perioder – reducering / ändring i planen	0	-1 465
Avräkning och vinst på avveckling	0	-3 480
Utbetalda förmåner	-296	-282
Aktuariella förluster (plus) och vinster (minus) på förpliktelsen	-4 814	3 058
Omräkningsdifferens, Norge	-49	-49
<b>Förpliktelsens nuvärde den 31 december</b>	<b>22 986</b>	<b>27 483</b>

<b>Population början av året</b>		
Aktiva	1	9
Pensionärer	13	13
Fribrevshavare	161	161
<b>Summa</b>	<b>175</b>	<b>183</b>

<b>Förändring av pensionsförpliktelser som redovisas i balansräkningen</b>		
Pensionsförpliktelser vid årets början	25 446	20 175
Pensionskostnad (plus)/ pensionsintäkt (minus)	141	-1 041
Räntekostnad	640	730
Årets aktuariella (vinst)/förlust på förpliktelsen mot övrigt totalresultat	-4 925	4 576
Utbetalda förmåner	-296	-282
Inbetalningar från arbetsgivaren	-209	-1 080
Premiefond	0	-2 348
Omräkningsdifferens, Norge	25	20
<b>Pensionsförpliktelser vid årets slut</b>	<b>20 821</b>	<b>25 446</b>

<b>Aktuariella antaganden, början av året</b>	2015 Sverige	2015 Norge	2014 Sverige	2014 Norge
Diskonteringsränta	3,50%	2,50%	2,70%	3,00%
Förväntad avkastning på förvaltningstillgångar	Ej tillämplig		Ej tillämplig	
Löneökningstakt	Ej tillämplig	2,50%	Ej tillämplig	3,25%
Förändring i inkomstbasbelopp	Ej tillämplig	2,25%	Ej tillämplig	3,00%
Inflation	1,50%	0,00%	1,50%	0,10%
Livslängd	FFFS 2007:31		FFFS 2007:31	
Personalomsättning	Ej tillämplig		Ej tillämplig	

<b>Tillkommande upplysningar aktuariella vinster/förluster</b>	2015	2014
Erfarenhetsbaserade justeringar	475	514
Effekt av ändrade demografiska och finansiella antaganden	4 450	-5 090
<b>Total aktuariell vinst (förlust)</b>	<b>4 926</b>	<b>-4 576</b>

**NOT 11**

## AV- OCH NEDSKRIVNINGAR AV IMMATERIELLA OCH MATERIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR

kSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2015	2014	2015	2014
Avskrivningar immateriella tillgångar (Not 16)	-1 954	-4 733	-1 127	-1 905
Avskrivningar materiella tillgångar (Not 17)	-10 880	-8 575	-6 886	-4 833
Nedskrivningar immateriella tillgångar <sup>1)</sup> (Not 15 och not 16)	-	-7 296	-	-
<b>Totala avskrivningar</b>	<b>-12 834</b>	<b>-20 604</b>	<b>-8 013</b>	<b>-6 738</b>

1) Avser Acando UK.

**NOT 12**

## FINANSIELLA INTÄKTER OCH FINANSIELLA KOSTNADER

kSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2015	2014	2015	2014
<b>Resultat från andelar i koncernföretag</b>				
Utdelning från dotterbolag	-	-	43 313	71 000
Resultat vid försäljning av andelar i dotterföretag	-5 116	-	-8 249	-
<b>Summa resultat från andelar i koncernbolag</b>	<b>-5 116</b>	<b>-</b>	<b>35 064</b>	<b>71 000</b>
<b>Övriga ränteintäkter och liknande resultatposter</b>				
Justering förvärvsanalys från tidigare år	12 766	-	-	-
Ränteintäkter och liknande resultatposter	1 091	1 074	234	200
Ränteintäkter från koncernföretag	-	-	1 072	1 462
Övriga poster	104	5	-	-
Kursdifferenser	-	3 079	-	3 089
<b>Summa finansiella intäkter</b>	<b>13 961</b>	<b>4 158</b>	<b>1 306</b>	<b>4 751</b>
<b>Räntekostnader och liknande resultatposter</b>				
Räntekostnader	-2 095	-1 835	-1 496	-1 052
Räntekostnader på PRI-skuld (Not 10)	-635	-760	-	-
Kursdifferenser	-2 180	-506	-1 877	-212
Övriga poster	-579	-217	-	-
Räntekostnader från koncernföretag	-	-	-268	-635
<b>Summa finansiella kostnader</b>	<b>-5 489</b>	<b>-3 318</b>	<b>-3 641</b>	<b>-1 899</b>
<b>Finansnetto</b>	<b>3 356</b>	<b>840</b>	<b>32 729</b>	<b>73 852</b>

**NOT 13**

## SKATT

kSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2015	2014	2015	2014
<b>Aktuell skatt</b>				
Aktuell skattekostnad	-17 618	-10 290	-	-
Justering av skatt tidigare år	331	1 142	-	-
<b>Total aktuell skattekostnad</b>	<b>-17 287</b>	<b>-9 148</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Uppskjuten skatt</b>				
Avseende uppskjutna skattefordringar (Not 18)	-24 134	-2 205	185	-748
Avseende uppskjutna skatteskulder (Not 18)	-163	-1 228	-	-
Inkomstskatt relaterad till poster i övrigt totalresultat	971	-975	-	-
Omräkningsdifferens	150	-153	-	-
<b>Total uppskjuten skatt</b>	<b>-23 176</b>	<b>-4 561</b>	<b>185</b>	<b>-748</b>
<b>Total skattekostnad</b>	<b>-40 463</b>	<b>-13 709</b>	<b>185</b>	<b>-748</b>

Koncernens skattekostnader för året uppgick till 40 463 kSEK (13 709) eller 26 procent (31) av resultatet efter finansiella poster.

Moderbolagets skatteintäkt för året uppgick till 185 kSEK (-748) eller 0 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	
	2015	2014	2015	2014
Resultat före skatt	171 265	43 543	45 772	74 520
Skatt enligt svensk skattesats (22%)	-37 678	-9 579	-10 070	-16 394
Skatteeffekter av:				
Ej avdragsgilla kostnader/ ej skattepliktiga intäkter	1 905	-1 701	7 631	15 646
Aktuell skatt hänförlig till tidigare år	331	1 142	2 586	-
Skilnader i svensk skattesats (22%) och övriga länders skattesatser	-4 110	-3 004	-	-
Övriga poster	-911	-566	38	-
<b>Total redovisad verklig skatt</b>	<b>-40 463</b>	<b>-13 709</b>	<b>185</b>	<b>-748</b>

Koncernen har utnyttjade underskottsavdrag om totalt cirka 138 MSEK (243), 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 25 MSEK (48), som har upptagits som finansiell tillgång i balansräkningen. Denna tillgång kommer att minska i takt med att underskottsavdragen utnyttjas. Se även not 18.

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

	2015	2014
Utestående aktier vid periodens början	104 407 419	72 181 429
Makulering av aktier	-	-
Apportemission	-	32 225 990
<b>Utestående aktier vid periodens slut</b>	<b>104 407 419</b>	<b>104 407 419</b>
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.

	2015	2014
Årets resultat hänförligt till aktieägarna i Acando AB, kSEK	130 802	29 834
Medelantal utestående aktier	102 865 419	84 147 858
<b>Resultat per aktie, SEK</b>	<b>1,27</b>	<b>0,35</b>

**Resultat per aktie efter utspädning**

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

	2015	2014
Årets resultat, hänförligt till aktieägarna i Acando AB, kSEK	130 802	29 834
Medelantal aktier efter utspädning	102 865 419	84 147 858
<b>Resultat per aktie, SEK</b>	<b>1,27</b>	<b>0,35</b>

**NOT 15**

## GOODWILL

	Koncernen	
kSEK	2015	2014
Ingående anskaffningsvärde	939 795	499 759
Investering <sup>1)</sup>	40 511	447 012
Årets omräkningsdifferens	-11 791	321
<b>Utgående anskaffningsvärde</b>	<b>968 515</b>	<b>947 091</b>
Årets nedskrivningar <sup>2)</sup>	-	-7 296
<b>Utgående nedskrivningar</b>	<b>-</b>	<b>-7 296</b>
<b>Netto bokfört värde</b>	<b>968 515</b>	<b>939 795</b>

1) Förvärv av 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. Ingen indikation finns på nedskrivningsbehov.

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	2015	2014
Sverige	714 806	681 183
Tyskland	114 100	114 100
Norge	122 435	127 957
Finland	16 441	16 555
Indien	731	0
<b>Total goodwill</b>	<b>968 515</b>	<b>939 795</b>

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 2016 samt prognoser för perioden 2017–2020 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 2017–2020, 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 2015 motsvarar 10,3 procent (10,1) för Sverige, 11,3 procent (9,7) för Tyskland och 12,0 procent (10,6) för Norge. Förändringen mot tidigare år förklaras av justerad riskbild samt marknadens riskpremie.

**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 2015 års slut, översteg väl värdet av rörelsens nettotillgångar i företaget.



**NOT 16**

## ÖVRIGA IMMATERIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR

kSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2015	2014	2015	2014
Ingående anskaffningsvärde	28 161	21 687	15 118	12 004
Investeringar	1 410	3 390	360	3 114
Försäljning/utrangering	-27	-67	-	-
Förvärv av Connecta (Not 34)	-	2 754	-	-
Årets omräkningsdifferens	-459	397	-	-
<b>Utgående anskaffningsvärde</b>	<b>29 085</b>	<b>28 161</b>	<b>15 478</b>	<b>15 118</b>
Ingående ackumulerade avskrivningar	-23 710	-18 643	-10 848	-8 943
Årets avskrivningar (Not 11)	-1 954	-4 733	-1 127	-1 905
Årets nedskrivningar	-	-	-	-
Försäljning/utrangering	18	57	-	-
Årets omräkningsdifferens	449	-391	-	-
<b>Utgående ackumulerade avskrivningar</b>	<b>-25 197</b>	<b>-23 710</b>	<b>-11 975</b>	<b>-10 848</b>
<b>Netto bokfört värde</b>	<b>3 888</b>	<b>4 451</b>	<b>3 503</b>	<b>4 270</b>

**NOT 17**

## MATERIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR

## Totala materiella anläggningstillgångar

kSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2015	2014	2015	2014
Inventarier, datorer, servrar och nätverk	18 588	16 170	11 435	9 586
Mark	510	510	-	-
<b>Netto bokfört värde</b>	<b>19 098</b>	<b>16 680</b>	<b>11 435</b>	<b>9 586</b>

## Inventarier, datorer, servrar och nätverk

kSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2015	2014	2015	2014
Ingående anskaffningsvärde	69 024	58 916	47 121	39 547
Investeringar	14 294	9 853	8 735	7 574
Försäljning/utrangering	-4 633	-3 108	-	-
Förvärv av Connecta (Not 34)	-	2 323	-	-
Årets omräkningsdifferens	-884	1 040	-	-
<b>Utgående anskaffningsvärde</b>	<b>77 801</b>	<b>69 024</b>	<b>55 856</b>	<b>47 121</b>
Ingående ackumulerade avskrivningar	-52 854	-46 092	-37 535	-32 702
Årets avskrivningar (Not 11)	-10 880	-8 575	-6 886	-4 833
Försäljning/utrangering	3 790	2 628	-	-
Årets omräkningsdifferens	731	-815	-	-
<b>Utgående ackumulerade avskrivningar</b>	<b>-59 213</b>	<b>-52 854</b>	<b>-44 421</b>	<b>-37 535</b>
<b>Netto bokfört värde</b>	<b>18 588</b>	<b>16 170</b>	<b>11 435</b>	<b>9 586</b>

## Mark

kSEK	Koncernen	
	2015	2014
Ingående anskaffningsvärde	510	510
Utgående anskaffningsvärde	510	510
<b>Netto bokfört värde</b>	<b>510</b>	<b>510</b>

**NOT 18**

## UPPSKJUTNA SKATTEFORDRINGAR OCH UPPSKJUTNA SKATTESKULDER

## Uppskjutna skattefordringar – Koncernen

kSEK	Tillgångar värderad till verkligt värde	Temporära skillnader skulder	Incitamentsprogram	Skattemässiga underskott	Totalt
<b>Ingående balans per den 1 januari 2014</b>	<b>975</b>	<b>1 341</b>	-	<b>39 411</b>	<b>41 728</b>
Redovisat mot resultaträkning under året (Not 13)	-135	1 332	-	-3 402	-2 205
Förvärv av Connecta (Not 34)	-	-	-	12 369	12 369
Omräkningsdifferens	-	-	-	-	-
<b>Ingående balans per den 1 januari 2015</b>	<b>840</b>	<b>2 673</b>	-	<b>48 378</b>	<b>51 892</b>
Redovisat mot resultaträkning under året (Not 13)	-161	-695	304	-23 582	-24 134
Omräkningsdifferens	-	-	-	-	3
<b>Utgående balans per den 31 december 2015</b>	<b>679</b>	<b>1 978</b>	<b>304</b>	<b>24 796</b>	<b>27 761</b>

## Uppskjutna skatteskulder – Koncernen

kSEK	Temporära skillnader fordringar	Obeskattade reserver	Övriga immateriella tillgångar	Totalt
<b>Ingående balans per den 1 januari 2014</b>	<b>832</b>	-	<b>347</b>	<b>1 178</b>
Redovisat mot resultaträkning under året (Not 13)	57	-	1 171	1 228
Omräkningsdifferens	-	-	-	-
<b>Ingående balans per den 1 januari 2015</b>	<b>889</b>	-	<b>1 518</b>	<b>2 406</b>
Redovisat mot resultaträkning under året (Not 13)	-104	-	267	163
Omräkningsdifferens	-	-	-	-
<b>Utgående balans per den 31 december 2015</b>	<b>785</b>	-	<b>1 785</b>	<b>2 569</b>

## Uppskjutna skattefordringar – Moderbolaget

Samtliga skattefordringar avser skattemässiga underskott.

## NOT19

## ANDELAR I KONCERNFÖRETAG

kSEK	Moderbolaget	
	2015	2014
Vid årets början	1 531 953	1 076 108
Incitamentsprogram	1 302	-
Ökning genom förvärv av Connecta (Not 34)	20 452	455 845
Avyttringar	-11 070	-
<b>Summa anskaffningsvärden</b>	<b>1 542 638</b>	<b>1 531 953</b>
<b>Nedskrivningar</b>		
Vid årets början	-158 515	-158 515
<b>Ackumulerade nedskrivningar</b>	<b>-158 515</b>	<b>-158 515</b>
<b>Redovisat värde vid årets slut</b>	<b>1 384 123</b>	<b>1 373 438</b>

## 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	209 451	61 288	-4 561
Acando Sverige AB, 556605-9274, Stockholm	50 000	100	364 195	35 275	-116
Frontec Business Solutions AB, 556308-2378, Stockholm	1 000	100	7 838	4 240	-2
IDK Fastigheter KB, 916445-3640, Stockholm	-	100	203	52	-36
Acando Digital Innovations Lab AB (UNÄ), 556065-9871, Stockholm	1 000 000	100	1 733	2 929	-3
Profitmodeller Solutions in Sweden AB, 556771-2178, Stockholm	1 000	100	1 166	384	513
Acando Europe AB (publ.), 556220-8511, Stockholm	36 544 903	100	222 142	141 131	30 024
Acando Scandinavia AB, 556526-2788, Stockholm	Indirekt ägda	100			
Acando GmbH, HRB 76048, Tyskland	Indirekt ägda	100			
Acando Finland Oy, 373.787, Finland	Indirekt ägda	100			
Acando Denmark Holding A/S, CVR 30275748, Glostrup, Danmark	500 000	100	0	384	513
Acando Denmark A/S, CVR 26086736, Glostrup, Danmark	Indirekt ägda	100			
Acando AS, 979191138, Trondheim, Norge	2 842 847	100	100 933	34 676	10 215
Acando Ålesund AS, 997023536, Ålesund, Norge	Indirekt ägda	100			
Acando iKnowBase AS, 982486521, Oslo, Norge	Indirekt ägda	100			
Acando Solutions AB, 556610-5705, Stockholm	10 387 355	100	476 463	46 710	33 565
Adcore AB, 556624-3209, Stockholm	Indirekt ägda	100			
Connecta Partner Investment AB, 556669-0789, Stockholm	Indirekt ägda	100			
Acando ITICS AB, 556742-2919, Stockholm	Indirekt ägda	100			
Tarento AB, 556762-8101, Stockholm	Indirekt ägda	100			
Qb Best On and Off Shore Sweden AB, 556756-0114, Stockholm	Indirekt ägda	100			
Tarento Latvia SIA, 40003819948, Riga	Indirekt ägda	100			
Tarento Technologies Private Limited, U7200KA0210PTC055176, Bangalore	Indirekt ägda	100			
<b>Summa koncernföretag</b>			<b>1 384 123</b>		

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

kSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2015	2014	2015	2014
Vid årets början	6 121	4 047	1	1
Tillkommande fordringar	3 514	744	3 514	-
Reglerade fordringar	1 668	1 617	-	-
Värdeförändring	55	-286	-	-
<b>TOTALT</b>	<b>11 359</b>	<b>6 121</b>	<b>3 515</b>	<b>1</b>

Posten består huvudsakligen av finansiella placeringar.

**NOT 21**

## KUNDFORDRINGAR

kSEK	2015	2014
Kundfordringar	452 631	559 093
Reserv för osäkra fordringar	-6 971	-5 201
<b>Kundfordringar – netto</b>	<b>445 660</b>	<b>553 891</b>
<b>Rörelser avseende reserv för osäkra kundfordringar</b>	<b>2015</b>	<b>2014</b>
Ingående balans	-5 201	-4 433
Reserveringar	-10 732	-4 176
Konstaterade förluster	1 357	3 195
Periodens återföringar av outnyttjade belopp	7 538	410
Omräkningsdifferenser	67	-197
<b>Utgående balans</b>	<b>-6 971</b>	<b>-5 201</b>

**Åldersfördelning****2015-12-31**

Kundfordringar	Brutto	Reserv	Netto
Ännu ej förfallna	421 704	-	421 704
Förfallet 1–30 dgr	16 036	-	16 036
Förfallet 31–60 dgr	3 564	-426	3 138
Förfallet 61–90 dgr	1 870	-89	1 781
Förfallet över 90 dgr	9 457	-6 456	3 001
<b>Utgående balans</b>	<b>452 631</b>	<b>-6 971</b>	<b>445 660</b>

**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
<b>Utgående balans</b>	<b>559 092</b>	<b>-5 201</b>	<b>553 891</b>

**NOT 22**

## FÖRUTBETALDA KOSTNADER OCH UPPLUPNA INTÄKTER

kSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2015	2014	2015	2014
Förutbetalad hyra/leasing	7 768	6 569	508	230
Förutbetalda försäkring	6 175	6 969	44	35
Upplupna intäkter	13 633	79 452	-	9
Övriga poster	21 651	23 497	2 354	2 523
<b>TOTALT</b>	<b>49 227</b>	<b>116 487</b>	<b>2 906</b>	<b>2 797</b>

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	2015	2014	2015	2014
Kassa och bank	93 209	75 671	27 202	16 197
<b>TOTALT</b>	<b>93 209</b>	<b>75 671</b>	<b>27 202</b>	<b>16 197</b>

Koncernens outnyttjade checkräkningskredit uppgick vid årets slut till 180 MSEK (91).

**NOT 24**

## FINANSIELLA INSTRUMENT PER KATEGORI I KONCERNEN

**2015-12-31**

Tillgångar i balansräkningen	Låne- och kundfordringar	Tillgångar värderade till verkligt värde via resultaträkningen	Totalt
Kundfordringar och andra fordringar exklusive interimisfordringar <sup>1)</sup>	450 600	-	450 600
Övriga finansiella anläggningstillgångar	-	2 375	2 375
Likvida medel	93 209	-	93 209
<b>Totalt</b>	<b>543 809</b>	<b>2 375</b>	<b>546 184</b>

Skulder i balansräkningen	Övriga finansiella skulder	Totalt
Övriga långfristiga skulder <sup>2)</sup>	34 646	34 646
Leverantörsskulder och andra skulder exklusive icke finansiella skulder <sup>3)</sup>	148 055	148 055
<b>Totalt</b>	<b>182 701</b>	<b>182 701</b>

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.

## 2014-12-31

Tillgångar i balansräkningen	Låne- och kund- fordringar	Tillgångar värderade till verkligt värde via resultat- räkningen	Totalt
Kundfordringar och andra fordringar exklusive interimis- fordringar <sup>1)</sup>	563 142	-	563 142
Övriga finansiella anläggningstillgångar	-	2 948	2 948
Likvida medel	75 671	-	75 671
<b>Totalt</b>	<b>638 813</b>	<b>2 948</b>	<b>641 761</b>

Skulder i balansräkningen	Övriga finansiella skulder	Totalt
Övriga långfristiga skulder <sup>2)</sup>	11 211	11 211
Leverantörsskulder och andra skulder exklusive icke finansiella skulder <sup>3)</sup>	199 471	199 471
<b>Totalt</b>	<b>210 682</b>	<b>210 682</b>

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 2015.

Tillgångar	Nivå 1	Nivå 2	Nivå 3	Totalt
Finansiella tillgångar värderade till verkligt värde				
– Finansiella placeringar	2 375	-	-	2 375
<b>Summa</b>	<b>2 375</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>2 375</b>

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
<b>Summa</b>	<b>2 948</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>2 948</b>

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, prissättnings tjänst 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.

## 2015-12-31

Skulder i balansräkningen	Inom ett år	2–5 år	Senare än 5 år	Totalt
Leverantörsskulder och andra skulder exklusive icke finansiella skulder	148 055	-	-	148 055
Övriga långfristiga skulder	-	34 646	-	34 646
<b>SUMMA</b>	<b>148 055</b>	<b>34 646</b>	<b>-</b>	<b>182 701</b>

## 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
<b>SUMMA</b>	<b>199 471</b>	<b>11 211</b>	<b>-</b>	<b>210 682</b>

**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
<b>– varav i egen ägo</b>		<b>1 542 000</b>	<b>2 126 783</b>

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 2015 och 2014 uppgick till 103 MSEK (1,00 SEK per aktie) respektive 71 MSEK (1,00 SEK per aktie). På årsstämman den 28 april 2016 kommer en utdelning avseende räkenskapsåret 2015 på 1,20 SEK per aktie, totalt 103 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	
	2015	2014	2015	2014
Avsättningar per 1 januari	49 898	268	9 803	-
Redovisat balansräkningen:				
- tillkommande tilläggs- köpeskillingar (+)	955	3 156	-	-
- återförda ej utbetalda tilläggsköpeskillingar	-3 511	-		
- utbetalda omstrukture- ringskostnader	-42 968	-	-9 803	-
- Omstruktureringar		46 457	-	9 803
- omräkningsdifferenser	11	17	-	-
<b>Totalt per 31 december</b>	<b>4 385</b>	<b>49 898</b>	<b>-0</b>	<b>9 803</b>
Avsättningarna består av:				
Kortfristig del	0	22 445	-0	9 803
Långfristig del	4 385	27 453	-	-

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.

Under 2015 förvärvades 100 procent av aktierna i konsultföretaget Antares AS i Norge och en prestationsbaserad tilläggsköpeskillning om 4 MSEK reserverades som en avsättning för prestationer under åren 2015–2016.

**NOT 28**  
ÖVRIGA SKULDER

kSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2015	2014	2015	2014
Mervärdeskatt	41 581	51 142	2 959	1 606
Personalens källskatter	27 684	28 555	212	194
Övriga skulder	6 120	2 495	-	-
<b>TOTALT</b>	<b>75 385</b>	<b>82 192</b>	<b>3 171</b>	<b>1 800</b>

**NOT 29**  
UPPLUPNA KOSTNADER OCH FÖRUTBETALDA INTÄKTER

kSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2015	2014	2015	2014
Uplupen semester- löneskuld	82 460	79 358	1 568	1 334
Uplupna sociala avgifter	21 587	25 075	186	117
Uplupna löner	75 853	79 938	1 483	5 247
Förutbetalda intäkter	41 926	109 098	-	-
Uplupna pensions- kostnader	5 457	5 534	-	-
Tilläggsköpeskillning	21 543	-	21 543	-
Övriga upplupna kostnader	74 743	47 735	29 826	32 973
<b>TOTALT</b>	<b>302 026</b>	<b>346 738</b>	<b>33 063</b>	<b>39 671</b>

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

**NOT 30**  
STÄLLDA SÄKERHETER

kSEK	Koncernen	
	2015	2014
Företagsinteckningar	134 900	64 900
<b>TOTALT</b>	<b>134 900</b>	<b>64 900</b>

**NOT 31**  
EVENTUALFÖRPLIKTELSE

kSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2015	2014	2015	2014
Övriga ansvarsförbindelser	-	1 788	-	-
PRI-skuld	324	317	-	-
<b>TOTALT</b>	<b>324</b>	<b>2 105</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

**NOT 32**  
ERHÅLLNA OCH BETALDA RÄNTOR

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

kSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2015	2014	2015	2014
Erhållen ränta	1 091	1 074	234	200
Betald ränta	-2 095	-1 835	-1 496	-1 052
<b>TOTALT</b>	<b>-1 004</b>	<b>-761</b>	<b>-1 262</b>	<b>-852</b>

**NOT 33**

## JUSTERING FÖR POSTER SOM INTE INGÅR I KASSAFLÖDET

kSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2015	2014	2015	2014
Avskrivningar av anläggningstillgångar	12 834	13 308	8 013	6 738
Nedskrivningar av anläggningstillgångar	-	7 296	-	-
Optionskostnad enligt IFRS 2	1 492	-	1 413	-
Realisationsresultat	5 116	-	8 249	-
Avsättning för omstrukturingskostnader	-	45 351	-	-
Övriga poster	-2 592	3 285	-1 264	-
<b>TOTALT</b>	<b>16 850</b>	<b>69 240</b>	<b>16 411</b>	<b>6 738</b>

**NOT 34**

## FÖRVÄRV AV DOTTERFÖRETAG

**2015***Antares*

Per den 1 september 2015 förvärvades verksamheten i Antares Group 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 2015 och 2016, vilket reserverades under 2015.

**2014***Connecta*

Den 10 juli 2014 förvärvade Acando 90,3 procent av aktierna i Connecta AB och den 23 juli 2014 förvärvades ytterligare 2,8 procent. Syftet med förvärvet var att skapa det ledande konsultföretaget med bas i Norden. Kombinationen av Connecta och Acando beräknades frigöra en betydande marknadspotential och skapa en viktig kraft på den nordiska konsultmarknaden samt skapa attraktiva värden för båda företagens kunder, anställda och aktieägare.

Connecta konsoliderades in i Acandokoncernen som om förvärvet skedde från den 31 juli 2014. Med anledning av den pågående tvångsinlösenprocessen för de återstående 6,9 procenten har koncernredovisningen upprättsats som om 100 har procent har förvärvats. Processen har ännu inte avslutats, men har påverkat den slutligt beräknade köpeskillingen som ökat med 33 MSEK. Hela det tillkommande värdet har allokaterats till goodwill och ryms inom den ursprungliga värderingen vid förvärvstillfället.

Samtliga tillgångar och skulder har marknadsvärderats vid övertagandet. Acandos avsikt med förvärvet var primärt att åtnjuta de synergier som en sammanslagning av verksamheterna inom Acando och Connecta skulle leda till i form av utökade kompetensområden samt stordriftsfördelar snarare än att åsätta värden till varumärke eller kundrelationer.

Sammantaget fastställdes förvärvskalkylen i juli 2015 och den utvisade att hela värdet fördelas på Goodwill då värdet på kundrelationer var immateriellt. Även analyser rörande varumärket Connecta har genomförts och slutsatsen efter detta blev att de inte kunde tillmätas något större värde i den sammanslagna enhet Acando. Detta är även i linje med den initiala analys som framgick av det offentliggjorda prospektet. I den goodwillpost som uppgår till 474 MSEK utgör 70 MSEK goodwill som tidigare återfanns inom Connectakoncernen.

**Förvärvsvärde**

kSEK		
Köpeskilling		481 091
Verkligt värde på förvärvade nettotillgångar		481 091
<b>Förvärvade tillgångar och övertagna skulder</b>	<b>Redovisat värde</b>	<b>Verkligt värde</b>
<b>Totala köpeskilling</b>	<b>481 091</b>	<b>448 091</b>
Förvärvade tillgångar och övertagna skulder		
Anläggningstillgångar	5 677	5 677
Omsättningstillgångar	249 865	249 865
Likvida medel	-	-
Kortfristiga skulder	-248 737	-248 737
Verkligt värde på nettotillgångar	6 805	6 805
Goodwill	474 286	441 287
<b>Totalt kassaflöde hänförligt till investeringen</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

*Cloudstep*

I inledningen av 2014 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 2014.

**NOT 35**

## HÄNDELSER EFTER RÄKENSKAPSÅRETS SLUT

Acando har fått uppdraget att leda en större studie kring effektivisering av flöden inom sjuk- och hälsovårdssektorn.

## **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 28 april 2016 för fastställelse.

Stockholm den 14 mars 2016

Ulf J Johansson  
Styrelseordförande

Magnus Groth  
Styrelseledamot

Birgitta Klasén  
Styrelseledamot

Mats O Paulsson  
Styrelseledamot

Anders Skarin  
Styrelseledamot

Alf Svedulf  
Styrelseledamot

Caroline af Ugglas  
Styrelseledamot

Mija Jelonek  
Arbetstagarrepresentant

Lennart Karlsson  
Arbetstagarrepresentant

Carl-Magnus Månsson  
Verkställande direktör

Vår revisionsberättelse har avgivits den 17 mars 2016  
Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB

Tobias Strähle  
Auktoriserad revisor  
Huvudansvarig revisor

Bo Hjalmarsson  
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 2015. 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 2015 och av dess finansiella resultat och kassaflöden för året enligt årsredovisningslagen. Koncernredovisningen har upprättats i enlighet med årsredovisningslagen och ger en i alla väsentliga avseenden rättvisande bild av koncernens finansiella ställning per den 31 december 2015 och av dess finansiella resultat och kassaflöden för året enligt International Financial Reporting

Standards, såsom de antagits av EU, och 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 2015.

## 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 ersättningsskyldig mot bolaget. Vi har även granskat om någon styrelseledamot eller verkställande direktören på annat sätt har handlat i strid med aktiebolagslagen, årsredovisningslagen eller bolagsordningen.

Vi anser att de revisionsbevis vi 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 17 mars 2016  
Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB

Tobias Strähle  
Auktoriserad revisor  
Huvudansvarig revisor

Bo Hjalmarsson  
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.

### Åtagandeprojekt

Projekt där Acando har en högre grad av leveransansvar mot gemensamt uppsatta mål oftast förenat med ett fördjupat samarbete med kunden. Åtagandeprojekt innebär inte med nödvändighet ett kommersiellt ökat riskinnehåll i form av ett fastprisåtagande.

I vissa fall har avrundningar skett, vilket innebär att tabeller och beräkningar inte alltid summerar exakt.





### **Sverige**

[www.acando.com](http://www.acando.com)  
[www.acando.se](http://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

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

### **Tyskland**

[www.acando.de](http://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](http://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](http://www.acando.fi)

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