



● Årsredovisning

● 2016



Årsstämma

Årsstämma äger rum torsdagen den 4 maj 2017 klockan 16.00 på Lundqvist & Lindqvist Konferens Klara Strand, Klarabergsviadukten 90, Stockholm.

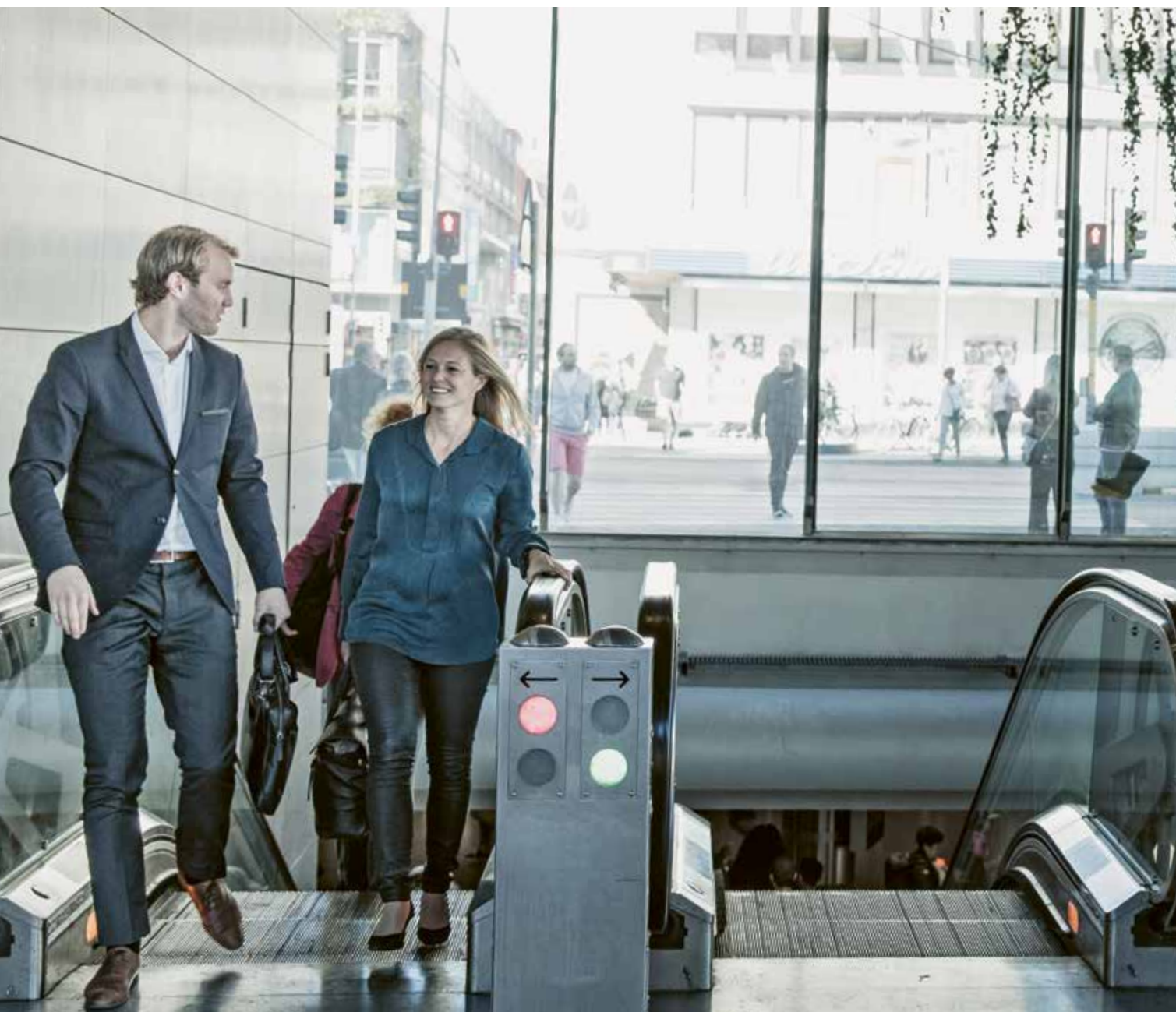
Aktieägare som önskar delta vid årsstämman ska vara registrerade i den av Euroclear Sweden AB förda aktieboken torsdagen den 27 april 2017. De aktieägare som låtit förvaltarregistrera sina aktier, måste i god tid se till att aktierna nämnda dag är tillfälligt inregistrerade hos Euroclear i eget namn. Anmälan om deltagande ska göras till Acando senast klockan 12.00 torsdagen den 27 april 2017. Vid anmälan bör aktieägare uppge namn, person- eller registreringsnummer, adress och telefonnummer.

Rapportdatum

Delårsrapport januari–mars 2017	4 maj 2017
Delårsrapport januari–juni 2017	17 augusti 2017
Delårsrapport januari–september 2017	27 oktober 2017
Bokslutskommuniké för 2017	8 februari 2018

Distributionspolicy för årsredovisning

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



Innehåll

2016 i korthet	2
Vd har ordet	4
Om Acando	6
Geografisk närvaro	9
Konsulter och partner	10
Hållbarhet	14
Acando som investering	15
Bolagsstyrningsrapport 2016	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
Förvaltningsberättelse	30
Verksamheten	30
Omsättning och resultat 2016	32
Finansiell ställning	32
Aktien	34
Medarbetare och miljö	35
Moderbolaget	36
Riktlinjer för ersättningar till ledande befattningshavare	36
Bolagsstyrning	36
Utsikter och finansiella mål	36
Förslag till vinstdisposition	36
Styrelsens yttrande över den föreslagna utdelningen	36
Risker och möjligheter	37
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
Nyckeltal och definitioner	75

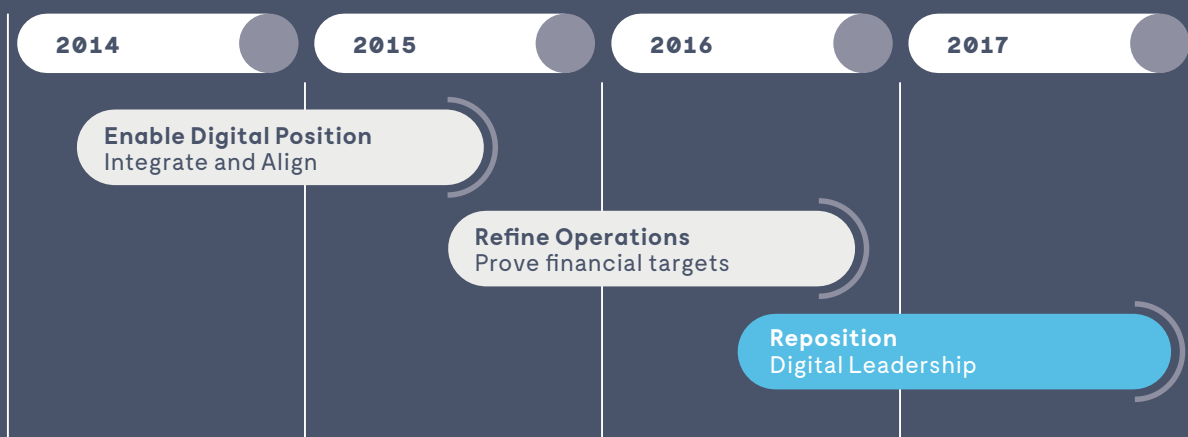
2016 i korthet

Acandos utveckling mot att bli norra Europas ledande konsultbolag har fortsatt under 2016. Finansiellt omsatte koncernen 2,2 miljarder och levererade den högsta operativa vinsten hittills i Acandos historia.

Under året har det blivit än tydligare i våra uppdrag, att digitalisering av produkter och tjänster samverkar med möjligheterna inom traditionell affärsprocessdriven IT. Vi ser hur allt mer komplexa värdekedjor och lösningar byggs på kortare tid och i den hastigheten blir fokus på användarbeteenden en allt viktigare del i hur lösningar definieras och implementeras. Förändringstakten är hög och förmågan att få organisationer att mogna digitalt för att få mesta möjliga utväxling på sina investeringar blir en förändringsresa i sig.

Vi på Acando har en unik samlad förmåga där vi kombinerar djupt teknologikunnande med förståelse för kund- och användarbeteenden och där vår kultur av starkt individuellt åtagande och en hög kollektiv förmåga ger oss en unik fördel i hur vi relaterar till kunder och partners. Sammantaget upplever vi att vi aldrig varit bättre positionerade för att ta del av den allt snabbare digitala verklighet vi lever i idag.

Transformation och ompositionering



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.**



Technology driven – behavior centric

Det som en gång var givet är inte längre självklart. Teknologi är mer än möjliggörare, det är en drivkraft som i sig själv skapar nya idéer, innovation och möjligheter. I en värld där vi alla står mitt i en strid ström av förändring blir det allt viktigare att inte förlora perspektivet av användning och att säkerställa att teknologi faktiskt skapar sant värde för oss som användare, våra kunder och samhället vi lever i. Vi på Acando har därför valt att bygga förmågor där vi både drivs av teknologins obegränsade möjligheter och insikter kring användarbeteenden och förändring. Vi är "technology driven and behavior centric".

2016 är Acandos finansiellt bästa år hittills. Vi stärker vår position på den nordeuropeiska marknaden, är en tydlig partner i digital transformation och rekryterar fler medarbetare än någonsin. Samtliga länder vi är verksamma i utvecklas positivt med nya kunder och mer komplexa och större uppdrag. Detta ger även effekt för vår finansiella utveckling. Vi levererar goda resultat, med omsättningsrekord över 2,2 miljarder kronor och en högre vinst än någonsin på över 210 miljoner kronor. Vinsten växer med mer än 25 procent jämfört med föregående år. Vår finansiella ställning är stark och styrelsen föreslår årsstämman en höjd utdelning om 1,30 SEK per aktie motsvarande totalt cirka 133 MSEK, vilket är vår högsta utdelning någonsin. Vi är stolta över att den resa vi startade under 2013 för att ta en ny position som ger synliga effekter i vårt resultat. Jag vill också passa på att tacka alla våra aktieägare för ert engagemang och för att ni tror på vår idé. Vår ambition att växa snabbare än marknaden och att leverera en uthållig marginal om 10 procent kvarstår och min bedömning är att vi har tagit viktiga kliv under året för att infria det löftet.

För att lyckas med det är en av våra viktigaste ambitioner att hela tiden utveckla våra kundrelationer genom att alltid leverera det vi lovar men också att utmana och aldrig ge upp. Under året har vi förtydligat vår önskade position och arbetat intensivt med att vara det konsultbolag i norra Europa som bäst kombinerar förståelse för teknologins drivkraft med insikter kring användarbeteenden och hur en strategisk transformation genomförs för att nå bästa effekt. Detta visar sig i några av de spännande projekt vi fått möjligheten att delta i, oftast sida vid sida med våra kunder.

Ett axplock av det mest spännande vi gjort är att vi kört buss utan förare i Norge, byggt en digital innovationsbyrå från grunden – Itch, skapat ett helt nytt digitalt transformationserbjudande i Tyskland och förvärvat webbyrå Brickmakers. Vi har haft 100 traineer i våra program, levererat en modern digital arbetsplats till 100 000 personer, vunnit alla ramavtalsförnyelser vi tävlat om i offentlig sektor i Norge, levererat vårt mest komplexa Microsoft Dynamics projekt på tid och budget, vunnit våra första uppgraderingsprojekt till SAP S4. Vi har tagit våra två största åtagandeprojekt någonsin ett hos Trafikverket i Sverige och en lösning för föräldraförsäkring i Norge. Vi har skapat kundinsikter genom avancerad datadriven analys hos några av Sveriges största handelsföretag, etablerat Industriell IoT, förstärkt verklighet, artificiell intelligens samt "maskinlärande" som kompetensområden och mycket, mycket, mycket mer.

Inget av allt detta hade varit möjligt utan alla våra enastående medarbetare. Vi hade förmånen att samlas alla under ett par dagar mitt i sommaren tillsammans med några av våra kunder för att lyssna på varandra och lära oss mer om oss själva och allt vi presterat under året. En fantastisk palett målades upp och jag vet att vi ur det skapat många nya möjligheter hos kunder med hjälp av att kombinera kompetenser, insikter och erfarenheter till helt nya idéer. Er nyfikenhet, ert driv och er förmåga att ge varandra och kunder ett insiktsfullt bemötande varje dag är det som är vår avgörande fördel. Det är helt enkelt summan av er som är Acando och det vi står för. Det är också det som gör att vi kan leva upp till vår vision om att bygga en bättre värld med allt större förmåga och låta allt fler fiska i vår talangpool – A more capable world. Sluta inte utmana varandra, mig och våra kunder – ni och många fler behövs hos oss, på riktigt!



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 innovera processer, organisation och digitala lösningar, produkter och tjänster. Vi utmärker oss för vår förmåga att kombinera kompetens inom strategi och affärsverksamhet med gedigen teknisk expertis och användarperspektiv samt en djupgående förståelse för hur organisationer fungerar. Vi vet att teknologi driver helt nya möjligheter för våra kunder och att förståelse för ändrade användarbeteenden är centrala för deras värdeskapande. Koncernen har cirka 1 700 anställda i fyra länder i Europa samt leveranscenter i Lettland.

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

Våra leveranser är fokuserade på verkligt resultat och värde för kunden. Ett värde som uppnås genom en kombination av vår kompetens, förmåga till innovation 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.

Itch – Acandos Digitala Innovationsbyrå

Behovet av innovation och förändringsarbete har aldrig varit större än idag. Ny digital teknik ger upphov till nya situationer, behov och beteenden hos kunder och användare. Från trendanalyser och användarundersökningar till tjänsteutveckling och framtagande av prototyper – Itch hjälper sina kunder att ligga i framkant av den digitala utvecklingen.

Itch arbetar tätt med sina kunder och kan ofta ses som en förlängning av företagets R&D avdelningar. Genom att erbjuda tillgång till såväl ett modernt labb som stöd med processer, metoder och utbildning, ger Itch sina kunder såväl konkreta projektleveranser som värdefull kunskap och intern utveckling.

Consulting

Consulting 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. Acandos absoluta styrka är transformativa skeenden i hög genomförandehastighet.

Acando Consulting säkerställer att våra kunders IT-verksamheter genererar största möjliga affärsvärde och verksamhetsnytta och 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.

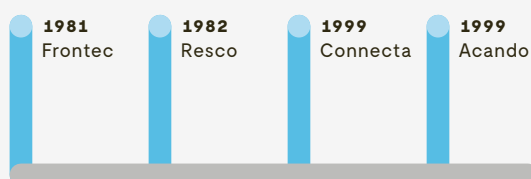
Acando Consulting arbetar med frågor som jämställdhet, innovation och samhällsnytta i vår strävan att vara Sveriges modernaste konsultföretag.

Enterprise

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

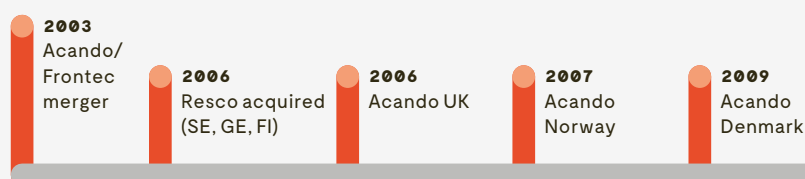
Tillsammans med våra kunder säkrar vi att maximalt värde skapas ur plattformsinvesteringen. Vi kombinerar ett gediget

Acandos historia



The Origin

Combining Management and IT



Internationalization and Enterprise Solutions

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 kunnskap i lösningar baserade på modern teknik och plattformar. Området har hög tillväxtpotential och Acando är väl positionerat inom flera av de mest snabbväxande områdena såväl avseende användarcentriska lösningar och digital produktinnovation och som industriell transformation genom digitalisering.

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, produkter, tjänster och hela 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 digitala perspektiv och lösningar samt säkerställer att våra kunder får det de behöver.

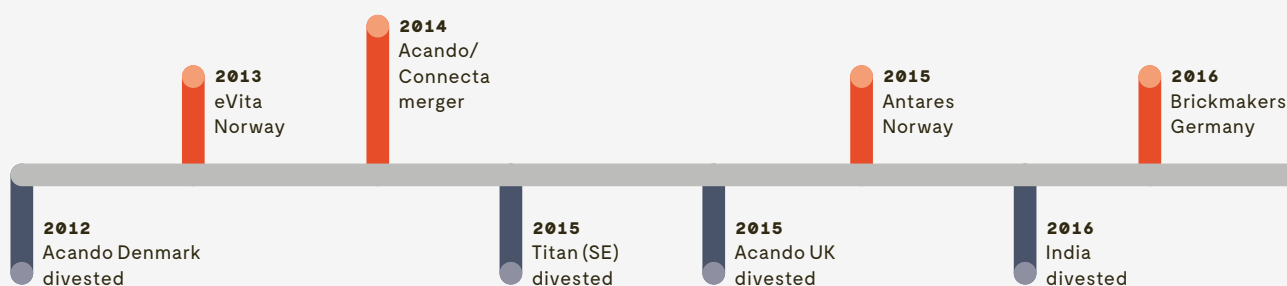
Genom att kombinera affärskunnskap, djup teknisk kompetens och förståelse för nutidens och framtidens digitala möjligheter erbjuder vi lösningar och tjänster för att realisera affärsverksamhetens digitala värdekedja.

Application Management

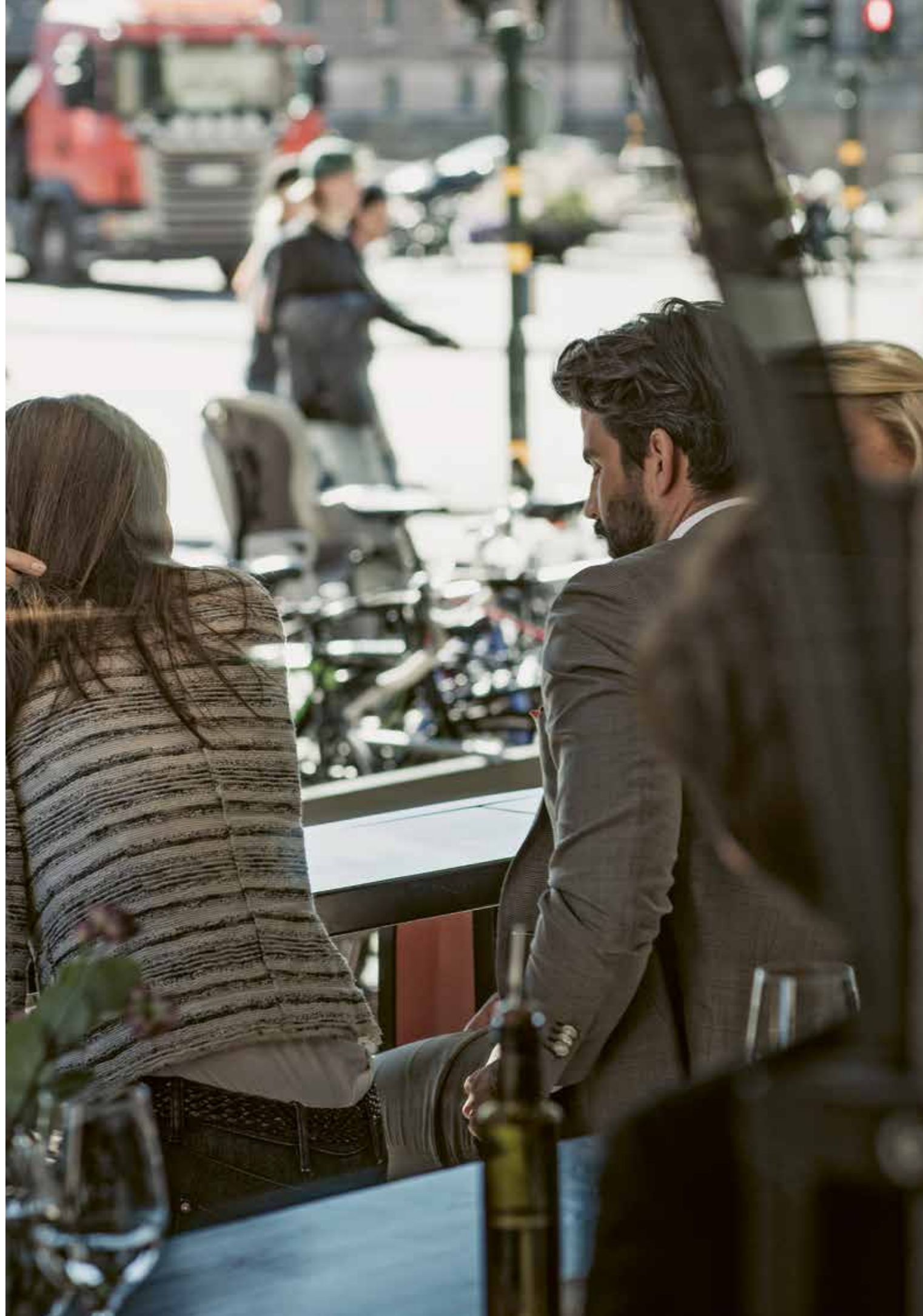
Application Management är Acandos benämning av de tjänster som erbjuds inom support, drift och förvaltning för IT-lösningar. Kunderna får tillgång till en expertorganisation för snabb och professionell support med möjlighet att anpassa servicenivån efter verksamhet och behov. Tjänsterna tillhandahålls via best-shore/leverans. Bestshore innebär leverans av tjänst i en för kunden optimal kombination av arbete på plats hos kunden och från leveranscentra på distans.

TJÄNSTEPORTFÖLJ	GEOGRAFISK TÄCKNING		
	Sverige	Norge	Tyskland
Consulting			
Strategy Execution and Transformation	●	●	●
IT Strategy	●	●	●
Sales and Marketing (Customer Centricity)	●	●	●
Supply Chain Management	●	●	●
Performance Management	●	●	●
Operational Excellence	●	●	●
Business Technology	●	●	●
Governance & Organization	●	●	●
Sourcing & Procurement	●	●	●
Enterprise			
SAP	●	●	●
Microsoft Dynamics 365	●	●	●
Digital			
Digital Strategy and Transformation	●	●	●
Digital innovation	●	●	●
Cloud Architecture and Advisory	●	●	●
Analytics	●	●	●
Customer Relationship Management	●	●	●
Customer Experience	●	●	●
E-commerce	●	●	●
Digital Workplace & Enterprise Productivity	●	●	●
Integration	●	●	●
Cyber Security Advisory	●	●	●
IoT and Embedded Solutions	●	●	●
Professional Technology Services	●	●	●
Mobile Applications and Services	●	●	●
Application Management – Live	●	●	●

Accelerate Digital Footprint



Consolidation



Geografisk närvaro

Erbjudande		Nyckeltal	Andel av koncernens omsättning	
SVERIGE Ansvarig: Vd Christer Norrman www.acando.se	> Management Consulting		2016	2015
	> IT Management Consulting			
	> Enterprise Consulting and Solutions	Nettoomsättning, MSEK	1 486	1 425
	> Digital Consulting and Solutions	Rörelseresultat, MSEK	164	133
	> Application Management and Solutions	Rörelsemarginal, %	11,1	9,3
	> Infrastructure Consulting and Solutions	Antal anställda utgående	1 051	1 038
			 67%	
NORGE Ansvarig: Vd Sven Ivar Mørch www.acando.no	> Management Consulting		2016	2015
	> IT Management Consulting			
	> Enterprise Consulting and Solutions	Nettoomsättning, MSEK	362	314
	> Digital Consulting and Solutions	Rörelseresultat, MSEK	35	30
	> Application Management and Solutions	Rörelsemarginal, %	9,7	9,6
	> Infrastructure Consulting and Solutions	Antal anställda utgående	217	190
			 16%	
TYSKLAND Ansvarig: Vd Guido Ahle www.acando.de	> Management Consulting		2016	2015
	> IT Management Consulting			
	> Enterprise Consulting and Solutions	Nettoomsättning, MSEK	371	326
	> Digital Consulting and Solutions	Rörelseresultat, MSEK	42	35
	> Application Management and Solutions	Rörelsemarginal, %	11,4	10,7
	> Infrastructure Consulting and Solutions	Antal anställda utgående	359	289
			 17%	

Koncernen har även verksamhet i Finland samt i Lettland med sammantaget 70 medarbetare.

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. Vi följer upp nöjdhet och engagemang hos upp våra konsulter varje månad.

Acando Academy

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

Acando Leadership Academy

Vårt interna ledarprogram Acando Leadership Academy tränar alla våra chefer i ledarskap och har ett starkt fokus på våra värderingar Modern Pioneers, Grounded Achievers och Passionate Transformers.

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. Under året fick programmet stor uppmärksamhet och utsågs bland annat till Sveriges femte mest populära traineeprogram. Hösten 2016 startade den tjugonde upplagan av programmet som kombinerar kundupp-

drag med utbildning inom konsultmässighet, ledarskap och affärsträning. Programmet är numera etablerat i Stockholm, Göteborg, Malmö och Oslo.

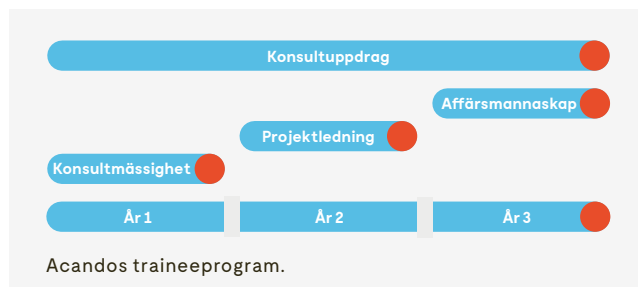
Mångfald

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 2016 och fortsatt fram till 2020 kommer det drivas en rad olika interna och externa initiativ för att säkerställa vårt mål.

Kraften i Mångfald är en del i vår ledarträning som drivs tillsammans med vår partner We Are the StoryDoers.





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

2016 var ett mycket framgångsrikt år för Acandos partnerskap med Microsoft. Framgången har lett till att nya rekord har passerats, både vad det gäller omsättning och resultat kring den Microsoft-relaterade verksamheten. Orsakerna till att det går så bra är flera, men kan till stor del förklaras av att Microsofts satsning på molntjänster är väldigt framgångsrik och det driver mycket digitala transformationsprojekt, vilket passar Acando väl. Acando har också ett nära samarbete med Microsoft på de marknader där bolaget verkar och har under året också sett stor utväxling kring förpackade tjänster och lösningarna på Microsofts molntjänster, Azure, Office 365 och numera även på Dynamics 365. Exempel på lösningar är Acando Collaboration Platform, Digital Store för AX, Darwin för datalager och Insidan för offentlig verksamhet.

Acandos kärnkompetenser är kring Analytics/Business Intelligence, produktivitet, verksamhetsportaler, affärssystem, CRM, eHandel/retail, integration samt infrastruktur och skräd-

darsydda molnlösningar. En ny satsning som tog fart under 2016 är lösningar för Industri 4.0 och Internet of Things.

Under 2016 vann Acando ett par utmärkelser som vi är extra stolta över – årets Innovationspartner i Sverige, med motive-ringen "Vinnaren har utvecklat en lösning inom hälso- och sjukvård som baserad på komplexa underliggande data ger förslag på hur vi i framtiden kan diagnosticera och vårda enskilda patienter" samt årets partner inom kundvårdslösningar. Acando var enda bolaget som var nominerad i fyra kategorier och vinnare i två av dem.

Trenden under året har varit allt större projekt på allt större kunder, baserat på Acandos lösningar, något vi tror kommer öka än mer under 2017.

Acando och SAP

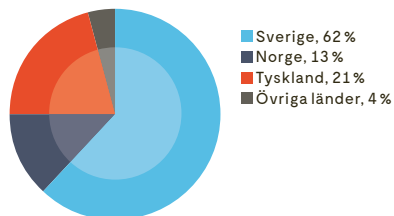
Den spännande S/4 HANA resan som SAP påbörjade 2015 har gett bra gensvar på marknaden.

I början av 2016 blev Acando utsedd till "VAR Growth Partner 2015" som ett resultat av ett aktivt partnerskap med SAP.

Under 2016 har Acando etablerat ett nationellt SAP front-runner team – "SAP Innovation Services" – i syfte att vägleda befintliga SAP kunder i den digitala transformationen utifrån SAP's möjligheter.

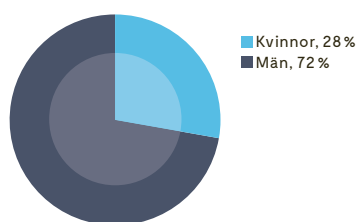
I tillägg till S/4 och Digital Core så kommer Acando under 2017 att utöka fokus mot Industry 4.0 och Internet of Things.

Antal anställda under året



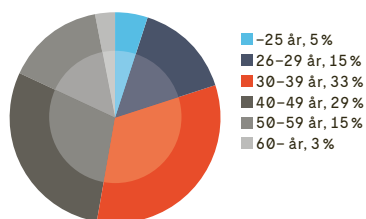
	Sverige	Norge	Tyskland	Övriga länder	Totalt
Kvartal 1	1 035	189	301	67	1 592
Kvartal 2	1 023	195	311	67	1 596
Kvartal 3	1 063	211	351	69	1 694
Kvartal 4	1 051	217	359	71	1 698

Antal kvinnor och män i koncernen



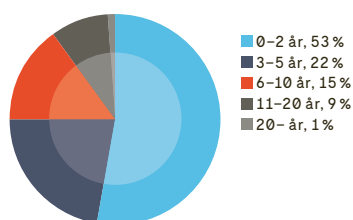
	Sverige	Norge	Tyskland	Övriga länder	Totalt
Kvinnor	359	37	60	20	476
Män	692	180	299	51	1 222
Totalt	1 051	217	359	71	1 698

Åldersfördelning



	Sverige	Norge	Tyskland	Övriga länder	Totalt
-25	36	5	29	8	78
26-29	150	26	66	6	248
30-39	335	63	133	29	560
40-49	327	87	71	18	503
50-59	166	32	46	9	253
60-	37	4	14	1	56
Totalt	1 051	217	359	71	1 698

Antal anställningsår i koncernen



	Sverige	Norge	Tyskland	Övriga länder	Totalt
0-2	601	125	144	30	900
3-5	217	43	93	23	376
6-10	142	31	60	13	246
11-20	68	18	62	5	153
20-	23	0	0	0	23
Totalt	1 051	217	359	71	1 698



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 och högsta affärsmässiga integritet. Genom att sträva mot social hållbarhet kan Acando inte bara tillvarata ekologisk hållbarhet, hushålla med materiella resurser, utan också vara i framkant för ett samhälle där allas kompetens, förmågor och grundläggande behov uppfylls. Det är vår övertygelse att arbetet med hållbarhetsfrågor stärker varumärket och ökar attraktionskraften som arbetsgivare och att alla anställdas skyldighet är att se till att förtroendet för oss och vårt varumärke upprätthålls.

Resor och möten

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 färdsätt. Eftersom samtliga Acandos kontor ligger nära tåg- och resecentra kan vi utnyttja alla de fördelar som kollektiva färdmedel ger. Under året har vi minskat våra marktransporter väsentligt och ökat vårt resande med tåg med 38 procent. Det har inneburit att vi också har minskat vårt koloxidutsläpp (CO₂) i gram med 20 procent jämfört med föregående år. Genom att använda en ändamålsenlig helhetslösning har vår IT-miljö uppgraderats och vi kan på så sätt arbeta ännu mer via interaktiva möten och konferenser.

Utrustning och återvinning

All telefoni-, elektronisk- och IT-utrustning på Acando utrangeras 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. Genom att i största möjligaste mån källsortera och återvinna papper, kartonger, glas och övrigt material kan vi på Acando bidra till att minska vårt råvaruuttag.

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.

Mångfald

Acando New Start är ett samarbete mellan Acando och Arbetsförmedlingen och bygger på Acandos vision "A More Capable World". Acando vill vara med och skapa bättre möjligheter för nyanlända att ta sig in på den svenska arbetsmarknaden. Genom vårt program har vi kunnat tillvarata kunskap och erfarenhet som varje individ har och kunnat ge möjlighet till en livsmiljö, rättvisa och individens grundläggande behov i samhället.

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.

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.

Corporate Social Responsibility

Acando är liktydigt med sina medarbetare, vars förhållnings-sätt, 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 2016 föreslås att 74 procent av vinsten delas ut till aktieägarna. Direktavkastningen har under de senaste fem åren legat över 7 procent. Acando har en soliditet om 68 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.
- > *Marginmål* 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 Acandoaktier, 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 2016

Acando är ett svenskt publikt aktiebolag noterat på Nasdaq Stockholm, Mid Cap. Acando tillämpar, förutom vad som följer av lag eller annan författning, Svensk kod för bolagsstyrning och lämnar här 2016 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.

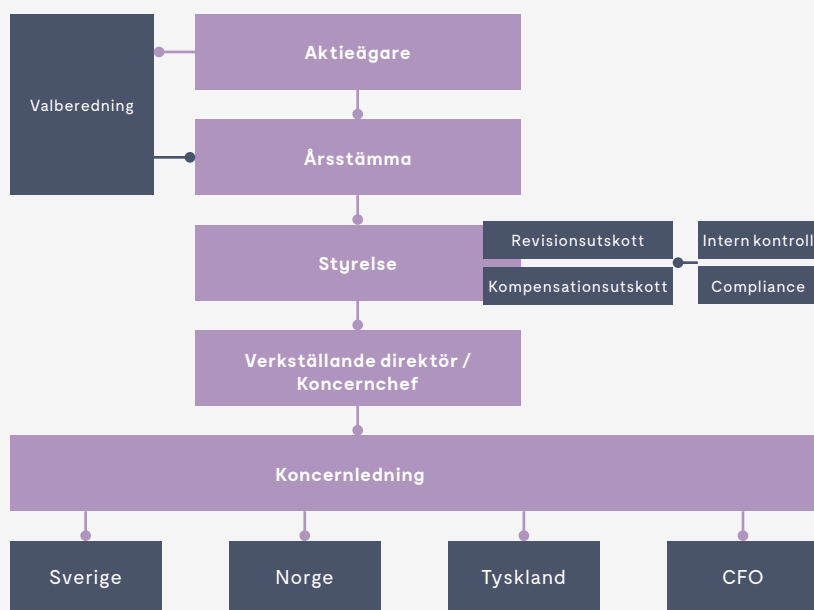
Årsstämman 2016 ägde rum den 28 april 2016 i Stockholm. Datum för årsstämman offentliggjordes i samband med den tredje kvartalsrapporten. Vid stämman närvarade registrerade aktieägare som representerade 42 procent av aktierna och 57 procent av rösterna. Sju stämموالدا styrelseledamöter, verkställande direktören och bolagets revisor deltog.

Beslut

Protokollet från årsstämman återfinns på www.acando.com. Nedan anges de huvudsakliga beslut som fattades vid årsstämman 2016:

- > Beslut om att i enlighet med styrelsens förslag dela ut 1,20 SEK per aktie för verksamhetsåret 2015.
- > Omval av styrelseledamöterna Magnus Groth, Mats O Paulsson, Anders Skarin, Alf Svedulf och Caroline af Ugglas samt nyval av Cecilia Beck-Friis och Lena Eliasson.
- > 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 2016/19 för ledande befattningshavare och andra nyckelpersoner.

Övergripande struktur för bolagsstyrning



Regelverk som påverkar bolagsstyrningen i Acando

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

Styrande dokument

- > Bolagsordning
- > Arbetsordning för styrelse och vd-instruktion
- > Interna policyer och styr-dokument
- > Noteringsavtal

Bemyndiganden

Årsstämman 2016 beslutade om följande bemyndigande för styrelsen.

Beslut om emission av aktier

Årsstämman 2016 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.

Styrelsen äger dock i samband med sådana förvärv inte rätt att kombinera bemyndigandet med det bemyndigande avseende överlåtelse av egna aktier av serie B på sätt som innebär att det totala antalet aktier av serie B som erläggs som ersättning i samband med apportförvärv överstiger 10 procent av det registrerade aktiekapitalet.

Beslut om återköp och överlåtelse av egna aktier

Årsstämman 2016 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. Styrelsen äger dock i samband med sådana förvärv inte rätt att kombinera bemyndigandet med det bemyndigande avseende emission av aktier av serie B på sätt som innebär att det totala antalet aktier av serie B som erläggs som ersättning

i samband med apportförvärv överstiger 10 procent av det registrerade aktiekapitalet. Dessutom skall återköp användas för säkerställande av tillgängliga aktier i aktiesparprogrammet 2016/2019. Bemyndigandet gäller fram till årsstämman 2017.

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 2016 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 2016 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 2016 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 2016 till cirka

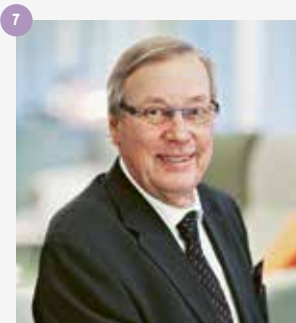
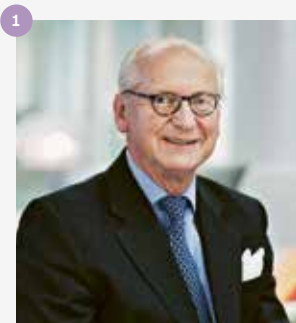
23 500. De 10 största ägarna representerar cirka 61 procent av rösterna och cirka 48 procent av kapitalet. Cirka 18 procent av aktierna har utländska ägare. I nedanstående tabell återfinns aktieägare med minst fem procent av röstetalet för samtliga aktier i bolaget;

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	5 533 000	6 033 000	5,8	7,7

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

**1. Styrelseordförande Ulf J Johansson**

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

2. Ledamot Cecilia Beck-Friis

Född: 1973. Ledamot i Acando AB sedan 2016. Övriga uppdrag: Grundare och VD Rayvr AB. Styrelseledamot i Net Insight AB och Paradox Interactive AB. Utbildning: Executive Management Program på IFL Handelshögskolan och marknadsföring och försäljning på Berghs School of Communication. Aktieinnehav: 0.

3. Ledamot Lena Eliasson

Född: 1967. Ledamot i Acando AB sedan 2016. Övriga uppdrag: Personaldirektör på försvarskoncernen Saab. Utbildning: Civilingenjör. Aktieinnehav: 0.

4. 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.

5. Ledamot Mats O Paulsson

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

6. Ledamot Anders Skarin

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

7. Ledamot Alf Svedulf

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

8. Ledamot Caroline af Ugglas

Född: 1958. Ledamot i Acando AB sedan 2015. Övriga uppdrag: Vice vd Svenskt Näringsliv. Styrelseledamot i AMF och BeijerAlma. Utbildning: Ekonomexamen Stockholms Universitet. Aktieinnehav: 15 000 B-aktier.

9. Personalrepresentant Mija Jelonek

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

10. Personalrepresentant Åsa Lindström

Född: 1976. Arbetstagarrepresentant sedan 2016. Business Team Manager ITMC West Acando. Utbildning: Teknologie doktor. Aktieinnehav: 4 500 B-aktier.

Uppgifter om antal aktier avser aktuell ställning per 31 december 2016.

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 2016 beslutade om att styrelsen ska bestå av åtta ledamöter. Dessutom utses två ledamöter av medarbetarna. Stämman beslutade att omvälja ordinarie styrelseledamöterna Ulf J Johansson, Magnus Groth, Mats O Paulsson, Anders Skarin, Alf Svedulf och Caroline af Ugglas samt nyval av Cecilia Beck-Friis och Lena Eliasson. Mija Jelonek och Åsa Lindström 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 2016 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 2016 haft tio styrelsemöten samt ett konstituerande möte i anslutning till årsstämman den 28 april 2016. Styrelsen behandlade vid dessa möten de ordinarie ärenden som förelåg vid respektive möte enligt fastställt

arbetsordning, såsom budget, årsbokslut, delårsrapporter, affärsläge med mera. Därutöver behandlades frågor rörande strategisk inriktning, förvärv, återköp av aktier, kapitalstruktur, projektriskhantering och incitamentsprogram för medarbetarna. En översikt över cykeln för styrelsemöten presenteras 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 styrelseordföranden. 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 2016 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 2016;

Namn	Funktion	Oberoende ¹⁾	Närvaro, %
Ulf J Johansson	Ordförande	Nej	100
Cecilia Beck-Friis (tillträdde vid årsstämma 28 april)	Ledamot	Ja	75
Lena Eliasson (tillträdde vid årsstämma 28 april)	Ledamot	Ja	100
Magnus Groth	Ledamot	Ja	73
Birgitta Klasén (avgick vid årsstämman 28 april)	Ledamot	Ja	100
Mats O Paulsson	Ledamot	Ja	100
Anders Skarin	Ledamot	Ja	82
Alf Svedulf	Ledamot	Nej	100
Caroline af Ugglas	Ledamot	Ja	91
Mija Jelonek	Personalrepresentant	–	100
Lennart Karlsson (avgick vid årsstämman 28 april)	Personalrepresentant	–	100
Åsa Lindström (tillträdde vid årsstämma 28 april)	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 förhållande till bolaget och aktieägarna, är att kraven i Svensk kod för bolagsstyrning är uppfyllda. Detta innebär att majoriteten av de stämmovalda 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. Sex av styrelsens ledamöter är helt oberoende av större ägare. Det finns inga avtal mellan bolaget och ledamöterna.

Revisionsutskott

I enlighet med ABL 8 kap 49a§ har styrelsen utsett ett revisionsutskott. I revisionsutskottet ingår Mats O Paulsson och Anders Skarin. Bägge ledamöter är oberoende i förhållande till bolaget, bolagets ledning samt dess större aktieägare.

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 årsstämman 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.

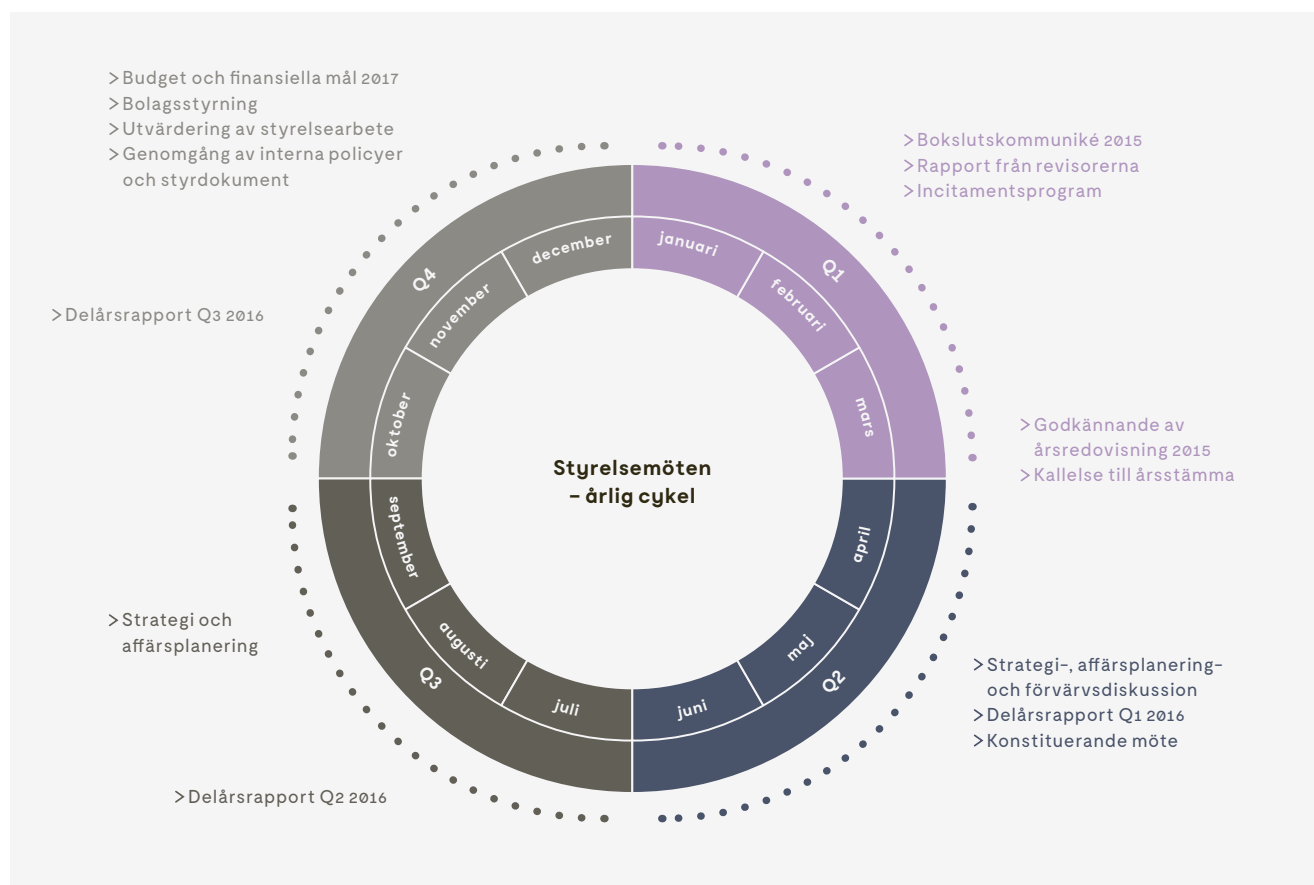
På revisionsutskottets möten deltar även bolagets revisorer KPMG AB via revisorn Helena Arvidsson Älgne. Bolaget är vanligtvis representerat av finansdirektören.

Revisionsutskottet har under räkenskapsåret 2016 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

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

Styrelsens arbete 2016



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.

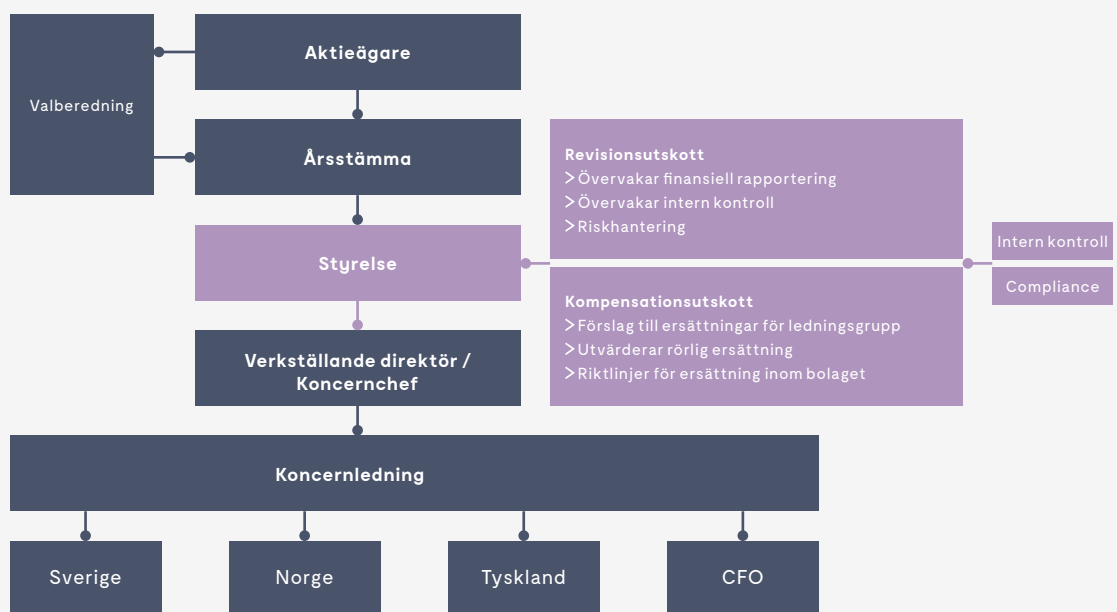
Kompensationsutskottets samtliga möten protokolleras och protokollen tillställs styrelsen tillsammans med en muntlig avrapportering i samband med styrelsens beslutsfattande. I kompensationsutskottet ingår styrelseordförande Ulf J Johansson och Lena Eliasson. Ulf J Johansson är en av bolagets större ägare, men är oberoende i förhållande till bolaget och bolagsledningen. Lena Eliasson är oberoende i förhållande till bolaget, bolagets ledning samt dess större aktieägare.

Kompensationsutskottet har haft fem protokollförda möten under 2016. På kompensationsutskottets möten deltar även verkställande direktör (verkställande direktör utgår dock då frågor som berör honom själv behandlas). Både Ulf J Johansson, Lena Eliasson och Birgitta Klasén som avgick vid årsstämman 2016 har varit närvarande på samtliga möten.

Under 2016 har arbetet främst fokuserats på följande frågor;

- > mål för rörlig ersättning 2016 och 2017
- > aktiesparprogram – uppföljning
- > nytt aktiesparprogram 2016/2019 – 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: 110 072 B-aktier



Anneli Lindblom,
Chief Financial Officer
Antal aktier: 50 000 B-aktier



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



Guido Ahle,
Vd Tyskland
Antal aktier: 28 000 B-aktier



Sven Ivar Mørch,
Vd Norge
Antal aktier: 10 000 B-aktier



Mats Alerius,
Head of Management Consulting Sverige
Antal aktier: 16 000 B-aktier



Johan Berg,
Head of Region Mid Sverige
Antal aktier: 27 000 B-aktier



Mikael Cato,
Head of Digital Acceleration Sverige
Antal aktier: 16 000 B-aktier



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



John Karnblad,
Head of Region West Sverige
Antal aktier: 15 000 B-aktier



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



Anders Lundgren,
Head of Digital Core Sverige
Antal aktier: 11 000 B-aktier



Eva Sandberg,
Head of Enterprise Solutions Sverige
Antal aktier: 65 000 B-aktier



Fredrik Sidmar,
Head of Trainee Program Nova Sverige
Antal aktier: 15 270 B-aktier



Anders Sjökvist,
Head of IT Management Consulting Sverige
Antal aktier: 20 000 B-aktier



Olof Åkesson,
Head of Sales Sverige
Antal aktier: 0

Uppgifter om antal aktier avser aktuell ställning per 31 december 2016.

Verkställande direktören

Styrelsen utser en verkställande direktör att leda och utveckla den dagliga verksamheten och ansvara för bolagets löpande förvaltning. På konstituerande styrelsemöte 28 april 2016 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 ett leveranscenter i 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 Tyskland samt CFO, denna gruppering redovisas i not 9. För att stärka samverkan

mellan länderna och även arbeta med strategiska frågor finns 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 2016 har följande fokusområden diskuterats i den utökade koncernledningen;

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

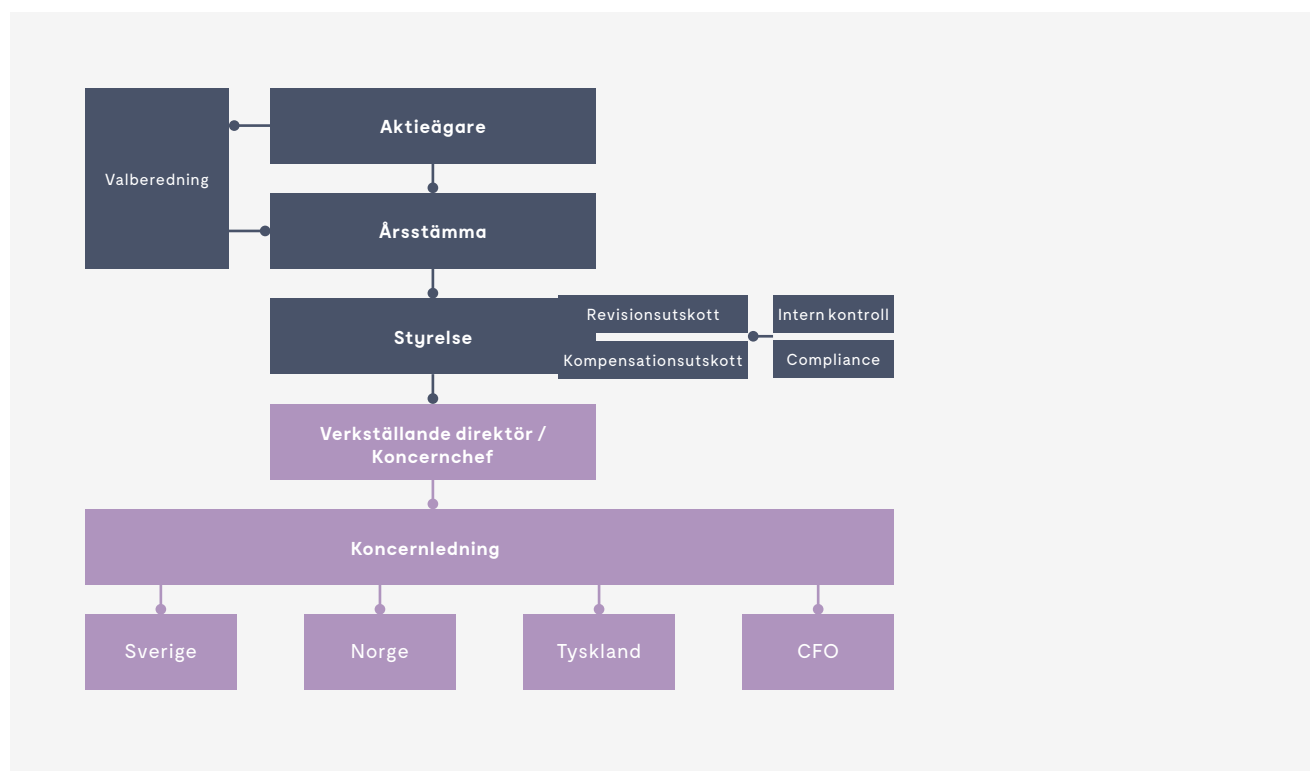
Externa revisorer

Vid årsstämman 2016 utsågs revisionsbolaget KPMG AB till revisor med Helena Arvidsson Älgne som huvudansvarig revisor. Helena Arvidsson Älgne är även huvudansvarig revisor i till exempel Cybercom Group AB (publ), Prevas AB (publ), AQ Group AB (publ) och Nordic Cinema Group. Mandattiden för bolagets revisor löper ut vid årsstämman 2017.

Revisor
Helena Arvidsson Älgne
 Acandos revisor sedan 2016
 Född: 1962
 Auktoriserad revisor
 KPMG AB



Koncernledningens struktur för bolagsstyrning



Ersättningar

Ersättning till styrelsen 2016

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

Namn	Funktion	Styrelsearvode	Utskott Revision	Utskott Kompensation	Totalt
Ulf J Johansson ¹⁾	Ordförande	550 000		65 000	615 000
Anders Skarin ¹⁾	Ledamot	220 000	65 000		285 000
Alf Svedulf	Ledamot	220 000			220 000
Caroline af Ugglas	Ledamot	220 000			220 000
Cecilia Beck-Friis ¹⁾	Ledamot	220 000			220 000
Lena Eliasson	Ledamot	220 000		65 000	285 000
Mats O Paulsson ¹⁾	Ledamot	220 000	85 000		305 000
Magnus Groth	Ledamot	220 000			220 000
Mija Jelonek	Personalrepresentant	-	-	-	0
Åsa Lindström	Personalrepresentant	-	-	-	0
Totalt		2 090 000	150 000	130 000	2 370 000

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

Birgitta Klasén avgick från styrelsen på årsstämman 2016. Personalrepresentanten Lennart Karlsson avgick på årsstämman 2016 och ersattes av Åsa Lindström.

Årsarvode till styrelsens externa ledamöter ska utgå med totalt 2 370 000 kronor, varav styrelsens ordförande skall erhålla 550 000 kronor och övriga ledamöter skall erhålla 220 000 kronor vardera samt att till styrelsens förfogande skall stå 280 000 kronor att fördelas mellan ledamöter i utskott. Till personalens representanter utgår inget styrelsearvode.

Ersättning till ledande befattningshavare 2016

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. Den totala kostnaden för den rörliga delen för bolagsledningen skall uppgå till maximalt 100 procent av den fasta lönekostnaden för denna grupp beroende på måluppfyllelse.
- > 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 uppsägningsperiod om sex månader. Om bolaget säger upp verkställande direktören gäller en uppsägningsperiod om sex månader samt att ett avgångsvederlag utgår om 12 månadslöner med avräkning för eventuell inkomst från annan tjänst eller näringsverksamhet under de sista 12 månaderna. Verkställande direktören har rätt att säga upp sin anställning på villkor som om bolaget sagt upp anställningen i det fall att någon enskild aktieägare eller en grupp av aktieägare i formellt samarbete uppnår mer än 50 procent rösträtt i bolaget.

Riktlinjerna gäller för anställningsavtal som ingås efter årsstämman 2016 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 2016. För ytterligare information se not 9.

Långsiktiga incitamentsprogram

Vid årsskiftet 2016/2017 hade Acandokoncernen fyra utestående aktiesparprogram. Deltagarna i programmen ges möjlighet att efter en kvalifikationsperiod på cirka tre år samt förutsett 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 2016

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 2016 har totala ersättningar utgått enligt nedan. En detaljerad fördelning per revisionsbolag framgår av not 8.

kSEK	2016	2015
Revisionsuppdraget	2 151	2 217
Revisionsverksamhet	208	534
Skatterådgivning	66	232
Övriga tjänster	195	274
Totalt	2 620	3 257

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 informerad om revisionen av årsredovisning och koncernredovisning genom att bolagets revisorer närvarar på utskottets ordinarie möten. Acandos finansdirektör och koncernredovisningschef närvarar på utskottets möten, men utskottets ledamöter har också löpande kontakt med dessa befattningshavare.

Finansiell rapportering

Finansiell rapportering till styrelsen

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

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

Extern finansiell rapportering

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

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

Riskhantering

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

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

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

För att minimera dessa risker har koncernövergripande policyer och ramverk för finansiell rapportering utformats.

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

Kontrollaktiviteter och uppföljning

För att säkerställa att verksamheten bedrivs effektivt samt att den finansiella rapporteringen ger en rättvisande bild finns kontrollaktiviteter för att hantera koncernens risker. Kontrollaktiviteter involverar alla nivåer i organisationen från styrelse

och företagsledning till övriga medarbetare och har till syfte att förebygga, upptäcka och korrigera eventuella fel och avvikelser. Exempel på kontrollaktiviteter inom Acandos verksamhet är bland annat godkännande och kontroll av olika typer av bokföringstransaktioner, analys av nyckeltal och relationer samt annan analytisk uppföljning av finansiell information. Den analytiska uppföljningen sker löpande av företagets controllers, ansvariga för respektive affärsområde, landschefer samt koncernledning.

Arbete med intern kontroll 2016

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 2016 har arbetet med intern kontroll särskilt fokuserats på;

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

Avvikelser från Svensk kod för bolagsstyrning

Bolaget följer Svensk kod för bolagsstyrning med följande undantag;

- > Bolaget har inte någon särskild funktion för intern revision. Styrelsen utvärderar årligen behovet av en sådan funktion och har bedömt att det löpande interna arbetet med intern kontroll som företrädesvis utförs av företagsledningen, utgör en tillräcklig granskningsfunktion med hänsyn till bolagets verksamhet och storlek.

Revisors yttrande om bolagsstyrningsrapporten

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

Uppdrag och ansvarsfördelning

Det är styrelsen som har ansvaret för bolagsstyrningsrapporten för år 2016 på sidorna 16–27 och för att den är upprättad i enlighet med årsredovisningslagen.

Granskningens inriktning och omfattning

Vår granskning har skett enligt FARs uttalande RevU 16. Revisorns granskning av bolagsstyrningsrapporten. Detta innebär att vår granskning 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 denna granskning ger oss tillräcklig grund för våra uttalanden.

Uttalande

En bolagsstyrningsrapport har upprättats. Upplysningar i enlighet med 6 kap. 6 § andra stycket punkterna 2–6 årsredovisningslagen samt 7 kap. 31 § andra stycket samma lag är förenliga med årsredovisningen och koncernredovisningen samt är i överensstämmelse med årsredovisningslagen.

Stockholm den 27 mars 2017

KPMG AB

Helena Arvidsson Älgne
Auktoriserad revisor



Innehåll

Förvaltningsberättelse	30	Not 11 Av- och nedskrivningar av immateriella och materiella anläggningstillgångar	61
Verksamheten	30	Not 12 Finansiella intäkter och finansiella kostnader	61
Omsättning och resultat 2016	32	Not 13 Skatt	61
Finansiell ställning	32	Not 14 Beräkning av resultat per aktie, räknat på resultat	62
Aktien	34	Not 15 Goodwill	62
Medarbetare och miljö	35	Not 16 Övriga immateriella anläggningstillgångar	62
Moderbolaget	36	Not 17 Materiella anläggningstillgångar	63
Riktlinjer för ersättningar till ledande befattningshavare	36	Not 18 Uppskjutna skattefordringar och uppskjutna skatteskulder	63
Bolagsstyrning	36	Not 19 Andelar i koncernföretag	64
Utsikter och finansiella mål	36	Not 20 Övriga finansiella anläggningstillgångar/ andra långfristiga fordringar	65
Förslag till vinstdisposition	36	Not 21 Kundfordringar	65
Styrelsens yttrande över den föreslagna utdelningen	36	Not 22 Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	65
Risker och möjligheter	37	Not 23 Likvida medel	65
Flerårsöversikt	39	Not 24 Finansiella instrument per kategori i koncernen	65
Resultaträkning koncernen	40	Not 25 Aktiekapital	67
Rapport över koncernens totalresultat	40	Not 26 Reserver	68
Balansräkning koncernen	41	Not 27 Avsättningar	68
Kassaflödesanalys koncernen	42	Not 28 Övriga skulder	68
Förändringar i eget kapital koncernen	43	Not 29 Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	68
Resultaträkning moderbolaget	44	Not 30 Ställda säkerheter	68
Balansräkning moderbolaget	45	Not 31 Eventualförpliktelser	68
Kassaflödesanalys moderbolaget	46	Not 32 Erhållna och betalda räntor	68
Förändringar i eget kapital moderbolaget	47	Not 33 Justering för poster som inte ingår i kassaflödet	69
Noter	49	Not 34 Förvärv och försäljning av dotterföretag	69
Not 1 Allmän information	49	Not 35 Vinstdisposition	69
Not 2 Sammanfattning av viktiga redovisningsprinciper	49	Not 36 Närståendetransaktioner	69
Not 3 Finansiell riskhantering	53	Not 37 Händelser efter räkenskapsårets slut	69
Not 4 Viktiga uppskattningar och bedömningar vid tillämpning av företagets redovisningsprinciper	54	Godkännande av årsredovisningen	70
Not 5 Segmentsinformation	55	Revisionsberättelse	71
Not 6 Övriga rörelseintäkter	55	Nyckeltal och definitioner	75
Not 7 Hyresåtaganden och större leasingåtaganden	55		
Not 8 Revisionsarvode	56		
Not 9 Anställda och personalkostnader	56		
Not 10 Pensionsförpliktelser	60		

Förvaltningsberättelse

Styrelsen och verkställande direktören för Acando AB (publ.) org.nr. 556272-5092 med säte i Stockholm avger årsredovisning för räkenskapsåret 2016. 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 innovera, förbättra och effektivisera processer, organisation och digitala lösningar, tjänster och produkter. Vi utmärker oss för vår förmåga att kombinera kompetens inom strategi och affärsverksamhet med gedigen teknisk expertis, användarbeteenden samt en djupgående förståelse för hur organisationer och förändring fungerar. Koncernen har cirka 1 700 anställda i fyra länder i Europa samt ett leveranscenter i Lettland.

Företaget bildades 1986 under namnet Frontec AB (publ.). Genom en sammanslagning med Acando AB bildades Acando-Frontec 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.). 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. Under 2015 förvärvades verksamheten i Antares Group i Norge.

Under inledningen av 2016 avyttrades verksamheten i Indien som ett led i att fokusera outsourcingverksamheten i sin helhet till Lettland då det bedömdes innebära skalfördelar att samlas all volym i en enhet liksom att närheten med outsourcing inom Europa bidrar aktivt till att öka lönsamheten i denna typ av leverans. I juni 2016 lanserades Acandos digitala innovationsbyrå Itch med målsättning att ta en ledande position på den nordeuropeiska marknaden inom tre år. Digital innovation har aldrig varit mer efterfrågad än nu och Itch erbjuder stöd kring innovation och utveckling av affärsmodeller, produkter, tjänster och marknadsföring. Med utgångspunkt i användaren och ny teknik arbetar Itch med allt från rådgivning och tjänstedesign till prototyper och visualisering. I slutet av 2016 förvärvades Brickmakers GmbH i Tyskland. Därigenom fick Acando Tyskland kompetens inom design, utveckling och användarvänlighet inom mobila och webbaserade tillämpningar.

Marknadsutveckling

Under årets första kvartal fortsatte Acando utvecklingen mot att bli ett förstahandsval för digital transformation. Strategin att erbjuda förståelse, insikter och erfarenheter från strategisk affärstransformation och lösningsrealisering kompletterades med nya förmågor inom digital design och kundinteraktion. Andelen uppdrag med tydlig digital profil ökar och Acando får nya förtroenden att driva både digitala mognadsprocesser i kundernas organisation, arbeta med analys av kundbeteenden baserat på datadrivna metoder och inte minst skapa nya möjligheter genom innovation och användandet av digital teknologi i nya sammanhang. Att förstå helheten i förändring, arkitektur och realiseringsmetoder kombinerat med långa kundrelationer och hantering av kunders unika miljö gav Acando en avgörande

position för att erbjuda snabba och hållbara resultat. Kvartalet präglades av en fortsatt god utveckling i både Norge och Tyskland med ökande marginal och tilltagande organisk tillväxt. Under kvartalet avyttrades verksamheten i Indien som ett led i att fokusera verksamheten i sin helhet till EU. Den Indiska verksamheten har inte varit av väsentlig betydelse för koncernen och Acando bedömer att det kommer innebära skalfördelar att samla all volym i en enhet liksom att närheten med outsourcing inom Europa utgör en fördel.

I andra kvartalet lanserade Acando en digital innovationsbyrå, Itch. Kraften i kombinationen av sann digital innovation och Acandos hela kompetens kring strategisk förändring under ledning av några av Sveriges ledande digitala profiler bedöms utgöra en fördel för att ta en ledande position. Andra kvartalet innebär en positiv utveckling i samtliga geografier drivet av fortsatta förtroenden hos både etablerade och nya kunder. Beläggningen ökade gradvis och tillsammans med effektiviseringar och fler arbetsdagar i kvartalet gav det goda marginalförbättringar. I Tyskland och Norge fortsatte omsättningen öka genom organisk tillväxt.

Under tredje kvartalet fortsatte den starka finansiella utvecklingen, med en vinstökning på 50 procent och en tillväxt på 10 procent jämfört med föregående år. De digitala förutsättningarna öppnar helt nya marknader för våra kunder och potentialen i all Acandos samlade talang blir en fördel. Kund- och användarbeteende och teknologi som drivkrafter blir allt tydligare helt avgörande. Acandos förmåga att skapa insikt och kraft i transformation och hur insikterna från affärsmodell till arkitektur gör Acandos uppdrag framgångsrika.

I fjärde kvartalet förvärvades tyska Brickmakers. Förvärvet stärker koncernens redan goda position som digital helhetsleverantör inom mobila och webbaserade tillämpningar. Acando är en naturlig partner på våra kunders digitala äventyr och Brickmakers förstärker den positionen. Acando avslutade året med stark finansiell utveckling i samtliga geografier och den högsta vinsten i Acandos historia med en vinsttillväxt motsvarande 25 procent för helåret. Fjärde kvartalets omsättning om 633 MSEK visar en tillväxt för kvartalet på 12 procent och rörelsemarginalen på 12,9 procent gör kvartalet till ett av de starkaste någonsin. Året 2016 framstår allt mer som tidpunkten då teknologi blir mycket mer en möjliggörare, en drivkraft som skapar innovation och effektivisering på helt nya sätt både för Acando och för våra kunder. Allt fler av uppdragen att digitalisera produkter och tjänster samverkar med möjligheterna inom traditionell affärsprocessdriven IT. Allt mer komplexa värdekedjor och lösningar byggs på allt kortare tid och i den ökande hastigheten blir fokus på användarbeteenden en allt viktigare del i hur lösningar definieras och implementeras. Förändringstakten är hög och förmågan att få organisationer att mogna digitalt för att få mesta möjliga utväxling på sina investeringar blir en förändringsresa i sig, där Acandos samlade förmåga att kombinera djupt teknologikunnande med förståelse för kund- och användarbeteenden, ger en unik fördel i hur Acando relaterar till kunder och partners.

Kunder och erbjudanden

Acandos erbjudanden är fokuserade på verkligt resultat och värdet för kunden. Ett värde som uppnås genom en kombination av hela 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.

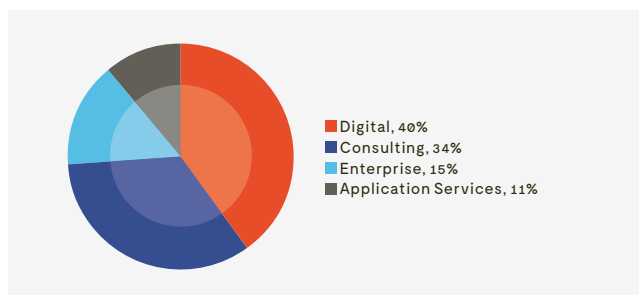
Den nordiska marknaden är huvudsakligen byggd av många mindre till medelstora lokala IT- och managementkonsultbolag samt ett fåtal stora globala leverantörer med outsourcingfokus. Acando är den enda svenska aktören med tillräckligt bred kompetens och storlek inom affärssystem, management och digitala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

Acandos erbjudande är indelat i fyra huvudområden.

- > **Consulting** avser rådgivande och accelererat genomförande kopplat till strategisk förändring med innovation och optimalt teknologiutnyttjande 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 karakteriserar 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, produkter och tjänster kopplade till digital innovation och transformation. Projekt drivs genom kombinationen av digital affärsförståelse och djupt tekniskt kunnande i lösningar baserade på modern teknik och plattformar. Detta sker alltid tillsammans med ett fokus på slutanvändar- och konsumentbeteenden. Området har hög tillväxtpotential och Acando är väl positionerat inom flera av de mest snabbväxande områdena. Acandos digitala innovationsbyrå Itch är en viktig del av att utveckla Acandos erbjudande kring digital tjänste- och produktinnovation.
- > **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 tecknades avtal med bland annat

- > Halmstad Energi och Miljö (HEM) som valde Acando Insidan för planering, analys och styrning av affärsverksamheten. Acando Insidan bygger på verktyg för beslutsstöd ifrån Micro-soft, kompletterat med målstyrning och budget/prognos från Stratsys och BizView. Paketeringen är särskilt anpassad för kommunal och offentlig verksamhet, men fungerar även utmärkt i privat sektor.
- > Acando i Sverige vann Kammarkollegiets stora ramavtalsupphandling avseende utredning, ledning och styrning av statliga myndigheters utvecklingsbehov. Avtalet täcker tjänster som omfattar kvalificerade utredningar, analyser, granskningar eller utvärderingar som underlag för beslut. Vidare ingår strategisk rådgivning till ledningsgrupper i styrningsfrågor. Ramavtalet omfattar samtliga myndigheter och fortlöper under maximalt fyra år.
- > Acando bistår Direktoratet för IKT og fovaltning (DiFi) i Norge med att utveckla en lösning som automatiserar processerna för insynskrav i statliga verksamheter. Målet är att effektivisera tjänsterna som gör dokument tillgängliga för allmänheten.
- > Acando i Norge tecknade avtal med Sopra Steria avseende ärendehanteringsprojekt för NAV (Norges arbets- och välfärdsförvaltning). Acando levererar kompetens och kapacitet inom arkitektur och systemutveckling. Avtalet löper initialt över tre år med en maximal löptid om sju år.
- > Acando i Sverige har tecknat avtal med Electrolux för att införa en ny global digital arbetsplats. Kontraktperioden löper under tre år med option på ytterligare två år och omfattar realisering och förvaltning. Den nya digitala arbetsplatsen är baserad på Microsoft Office 365 och Acandos paketerade lösning Acando Collaboration Platform (ACP) som redan finns implementerad hos ett 40-tal kunder.
- > Acando i Norge vann, tillsammans med en partner, en upphandling avseende ett projekt som syftar till att definiera och bygga en ny digital lösning för hanteringen av bland annat föräldraförsäkring. Projektet visar återigen på Acandos starka ställning som leverantör till offentlig sektor i Norge och är ett av de största åtagandena i Acandos historia.

Under året startades samarbeten med bland annat

- > Acando och GU Ventures AB startar ett nytt strategiskt samarbete som grundas i det gemensamma intresset att utveckla Göteborgs näringsliv. Syftet är att befrämja ett långsiktigt livskraftigt näringsliv i regionen, som en effekt av samarbetet.
- > Acando och ITMC SOFT har ingått partnerskap i syfte att sälja och implementera Identity & Access Management lösningen IDM365, tillgänglig via ITMC SOFT. IDM365-lösningen är förenlig med Acandos strategi som bygger på att guida kunderna genom hela Identity & Access Management livscykeln. ITMC SOFTs expertis, kombinerat med Acandos lokala närvaro, erfarenhet och kunskap ger en möjlighet att skapa en verkligt marknadsledande upplevelse och ökat värde för kunderna
- > Acando samarbetar med GeekGirlMeetUp och har under juni månad deltagit i sammankomsten Better Together som ett led i att jobba mot Acandos vision A More Capable World. GeekGirls är ett nätverk för tjejer och kvinnor inom IT- och teknikbranschen, som välkomnar och aktivt arbetar för jämställdhet inom branschen. Detta är något som Acando hjärtat stödjer och som harmoniserar med Acandos vision.
- > Acando blev utnämnt till årets Innovatör och CRM-partner på Microsoft Partner Awards. Acando fick priset för att framgångsrikt brutit ny mark under året med en innovativ lösning byggd på Microsofts teknologi inom hälso- och sjukvård som baserad på komplexa underliggande data ger förslag på hur vi i framtiden kan diagnosticera och vårda enskilda patienter.

Acandos kundvårdsprojekt baserat på Microsoft CRM har bidragit till kundens digitala transformation, vilket gav utmärkelsen som årets CRM-partner.

> I september anordnade Acando konferensen Ett friskare Sverige, där ansvariga parter inom den svenska sjukskrivningskedjan samlades för att diskutera hur man kan minska sjukskrivningarna i samhället. Acando har under kvartalet etablerat sig som en partner till flera landsting i pågående effektiviseringsarbeten.

Omsättning och resultat 2016

Koncernen

Koncernens nettoomsättning för år 2016 uppgick till 2 206 MSEK (2 115). Det operativa rörelseresultatet före goodwillnedskrivningar, så kallat EBITA uppgick till 211 MSEK (168), med en marginal om 9,6 procent (7,9).

Sverige inledde året med ett relativt svagt beläggningsläge i första kvartalet men med en tydlig återhämtning under årets senare del. Tyskland hade en jämn beläggning och en tillväxt om 15 procent i lokal valuta för perioden. Norge hade ett något svagare avslut av året. Verksamheten i Finland samt leveranscentrat som återfinns i Lettland redovisas sammantaget med Sverige då kunderna huvudsakligen återfinns i den geografiska. För jämförelseperioden 2015 har tidigare rapporterade värden för övriga länder flyttats till raden Sverige, avyttrad verksamhet redovisas på egen rad. I raden Avyttrad verksamhet ingår Acandos tidigare verksamhet i Indien som avyttrades per den 1 mars.

Under första kvartalet avyttrade Acando all verksamhet i Indien vilket genererat ett negativt rörelseresultat om 3,9 MSEK enligt tabellen nedan, samt goodwillnedskrivningar om ytterligare 1 MSEK. Under andra kvartalet fastställde skiljedom lösenpriset för minoritetsposten avseende förvärvet av Connecta vilket påverkat finansnettot, med 15 MSEK.

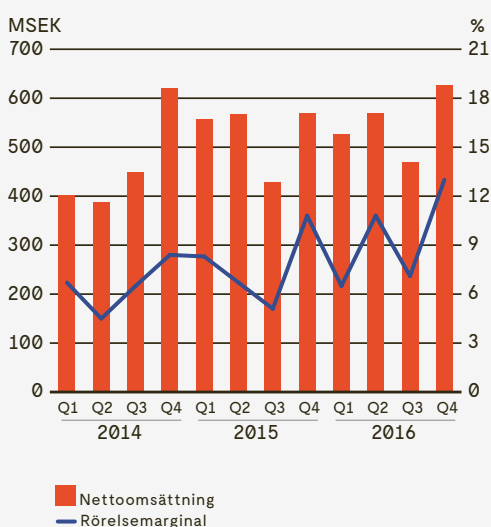
Koncernens resultat efter skatt uppgick till 180 MSEK (131). Resultat per aktie efter utspädning blev 1,72 SEK (1,27).

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

	Netto- omsättning		EBITA resultat		EBITA marginal, %	
MSEK	2016	2015	2016	2015	2016	2015
Sverige	1 486	1 425	164	132	11,1	9,3
Norge	362	314	35	30	9,7	9,6
Tyskland	371	326	42	35	11,4	10,7
Avyttrad verksamhet	3	73	-4	-6	neg.	neg.
Koncern- gemensamt	-16	-22	-27	-23	-	-
Totalt	2 206	2 115	211	168	9,6	7,9

Nettoomsättning och rörelseresultat

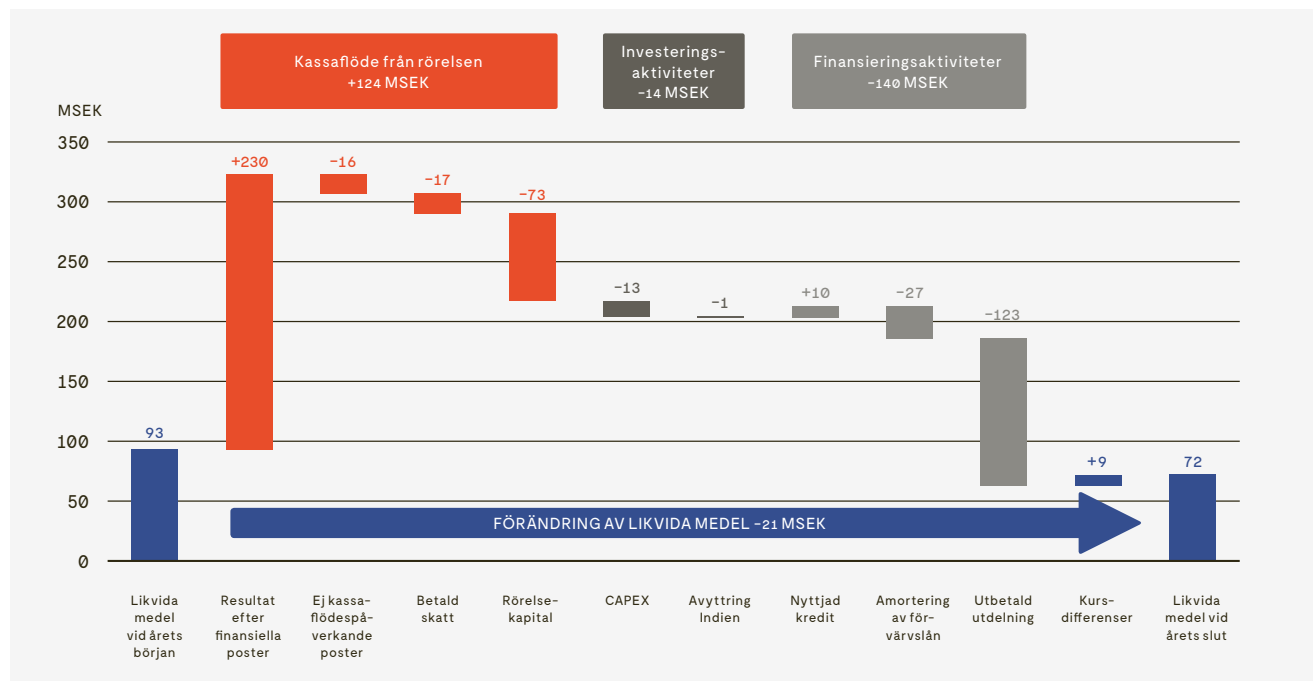
I grafen nedan visas nettoomsättning och rörelseresultat per kvartal för de fyra senaste åren. Arbetsmässigt är det sista kvartalet det mest arbetsintensiva med flest arbetsdagar. Tredje kvartalet är alltid lägre på grund av semester. Kalendereffekten av påsken ger en förskjutning av arbetsdagar mellan första och andra kvartalet. Branschen Acando verkar i är sencyklisk och en svag marknad påverkar med cirka ett kvartals fördröjning, likaså ger en vändande marknad resultat först efter cirka ett kvartal.



Finansiell ställning

Acando har en god finansiell ställning med en soliditet om 68 procent (66). Koncernens likvida medel uppgick per den 31 december 2016 till 72 MSEK (93). Därutöver har koncernen korta krediter om 180 MSEK (180), varav 10 MSEK har nyttjats per den 31 december 2016.

Förändring av likvida medel



Ägarstruktur

Acando hade vid utgången av 2016 en bred aktieägarbas med cirka 23 500 aktieägare. Cirka 18 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	5 533 000	6 033 000	5,8	7,7
Fjärde AP-fonden	0	6 811 617	6 811 617	6,5	5,0
Swedbank Robur fonder	0	4 545 402	4 545 402	4,4	3,3
Tibia Konsult AB	0	2 960 553	2 960 553	2,8	2,2
Försäkringsaktiebolaget, Avanza Pension	0	2 938 259	2 938 259	2,8	2,1
Handelsbanken fonder	0	2 415 653	2 415 653	2,3	1,8
DnB – Carlson fonder	0	1 878 775	1 878 775	1,8	1,4
CBNY-Norges Bank	0	1 524 294	1 524 294	1,5	1,1
BNYM RE Regents of the University	0	1 422 759	1 422 759	1,4	1,0
CBNY-DFA-INT SML CAP V	0	1 393 675	1 393 675	1,3	1,0
Skandia fonder	0	1 138 866	1 138 866	1,1	0,8
Kalmar Läns	0	1 073 471	1 073 471	1,0	0,8
Nordea Investment Funds	0	1 053 983	1 053 983	1,0	0,8
SSB CLIENT OMNIBUS AC OM07 (15 PCT)	0	1 050 527	1 050 527	1,0	0,8
Asarnoj, Tobias	0	934 000	934 000	0,9	0,7
NTC IEDP AIF CLIENTS NON TREATY	0	901 893	901 893	0,9	0,7
Försäkringsbolaget PRI	0	843 988	843 988	0,8	0,6
Resultatandelsstiftelsen Connecta	0	808 286	808 286	0,8	0,6
Övriga	0	41 945 928	41 945 928	40,2	30,6
Acando-gruppen i egen ägo	0	1 542 000	1 542 000	1,5	1,1
Totalt antal aktier	3 639 990	100 767 429	104 407 419	100,0	100,0

De 20 största ägarna med Acando exkluderat representerar:

Innehav procent: 58,3

Röster procent: 68,3

Finansiell ställning

MSEK	31 dec 2016	31 dec 2015	Förändring
Likvida medel	72	93	-21
Räntebärande korta skulder	-37	-27	-10
Räntebärande långfristiga skulder ¹⁾	-33	-54	21
Nettolåneskuld	2	12	-10
Outnyttjad checkräkningskredit	170	153	17
Soliditet, %	68	66	2

1) Räntebärande skulder avser pensionsförpliktelser om 27 MSEK samt långfristig del av förvärvskredit 6 MSEK.

Kassaflöde

MSEK	2016	2015
Resultat efter finansiella poster	230	171
Av- och nedskrivningar	14	11
Övriga ej kassaflödespåverkande poster	-30	6
Betald skatt	-17	-2
Rörelsekapital före rörelsekapitalförändring	197	186
Rörelsekapitalförändringar av rörelsefordringar	-103	178
Rörelsekapitalförändringar av rörelseskulder	30	-168
Kassaflöde från verksamheten	124	196
Förvärv och avyttringar tillgångar	0	-38
Avyttringar dotterbolag	-1	-5
Investeringar i anläggningstillgångar	-13	-22
Investeringsverksamhet	-14	-65
Nyttjad kredit	10	80
Amortering av förvärvslån	-27	-92
Utbetald utdelning	-123	-103
Finansieringsverksamhet	-140	-115
Kassaflöde totalt	-30	16

Det totala kassaflödet under år 2016 uppgick till -30 MSEK (16). Kassaflödet från den löpande verksamheten om 124 MSEK (196) utgörs av ett positivt kassaflöde från rörelsen om 197 MSEK (186) och ett förändrat rörelsekapital om -73 MSEK (10).

Kassaflödet från investeringsverksamheten uppgick till -14 MSEK (-64) varav -1 avser kassaflödeseffekten av den avyttrade indiska verksamhet, resterande avser investeringar av sedvanlig IT- och kontorsutrustning.

I jämförelseperioden ingick förvärvet av minoriteten i Connecta AB (-33) samt förvärvet av verksamheten i Antares Group (-4), utöver investeringar i sedvanlig IT- och kontorsutrustning.

Kassaflödet från finansieringsverksamheten uppgick till -140 MSEK (-115), varav -123 MSEK (-103) avser utdelning och -27 MSEK (-92) amortering av tidigare förvärvskredit samt nyttjade av kredit 10 MSEK (80).

Skatt

Koncernen hade vid 2016 års ingång outnyttjade underskottsavdrag om cirka 125 MSEK (242). Underskotten hänförliga till den svenska verksamheten, vilka utgjorde 115 MSEK (220), bedömdes kunna utnyttjas inom de närmaste åren. Därmed redovisades en uppskjuten skattefordran om 25 MSEK (48) i balansräkning vid årets ingång, vilket utgör 22 procent av underskottsavdragen om 115 MSEK.

Under år 2016 har samtliga svenska underskottsavdragen nyttjats med 115 MSEK (105), inga återstående outnyttjade underskottsavdragen kvarstår för Sverige vid periodens utgång.

Investeringar

Koncernens nettoinvesteringar i tillgångar uppgick under 2016 till 33 MSEK (56). Investeringarna avser mindre investeringar i materiella och immateriella tillgångar. I jämförelseperioden 2015 gjordes ytterligare reservering för förvärv av minoriteten i Connecta med 33 Mkr, där inlösenprocess då pågick, övriga investeringar avsåg materiella och immateriella tillgångar.

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 2016 till totalt 104 407 419 aktier, varav 1 542 000 aktier av serie B avser aktier i egen ägo och utgör 1,5 procent av totalt antal aktier. Aktier i egen ägo bedöms komma att utnyttjas för 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 2016 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 2016 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 2017. 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 2015 eller 2016.

Incitamentsprogram

Årsstämman 2016 beslutade att införa ett aktiesparprogram för högst 65 ledande befattningshavare och andra nyckelpersoner anställda i Acandokoncernen. Aktiesparprogram 2016/2019 har liknande struktur som de aktiesparprogram som antogs av årsstämmorna 2014 och 2015. Deltagarna kommer att, beroende på uppfyllelse av särskilda prestationskrav, kopplade till Acandos vinst per aktie före skatt och efter utspädning för räkenskapsåren 2016-2018, 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 2015 beslutade att införa ett nytt aktiesparprogram för högst 65 ledande befattningshavare och andra nyckel-

personer anställda i Acandokoncernen. Aktiesparprogram 2015/2018 har liknande struktur som de aktiesparprogram som antogs av årsstämorna 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 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 fyra pågående aktiesparprogrammen i Acando per den 31 december 2016.

- > 2016/2019 beslutat på årsstämma 2016
- > 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 2016 var Acandos börskurs 25,90 SEK och vid utgången av 2015 var kursen 17,20 SEK.

Utdelning

Styrelsen föreslår årsstämman att besluta om utdelning om 1,30 SEK per aktie, motsvarande totalt cirka 134 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 1 698 (1 743). Av dessa avsåg 1 051 (1 038) Sverige, 359 (289) Tyskland, 217 (190) Norge och 71 (226) i Övriga länder. Det genomsnittliga antalet medarbetare under det fjärde kvartalet 2016 var 1 679 (1 741).

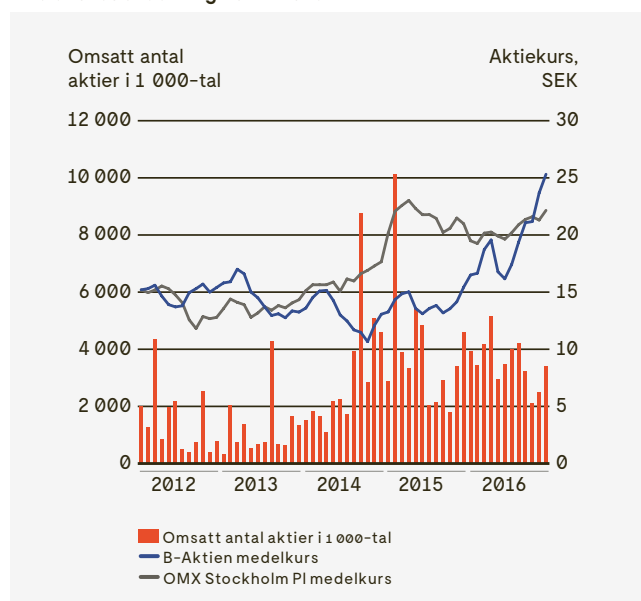
I första kvartalet 2016 avyttrade Acando verksamheten i Indien med 160 medarbetare. I rapporter avlämnade 2015 ingick dessa i Övriga länder.

Läs gärna mer i vårt medarbetaravsnitt på sidan 10.

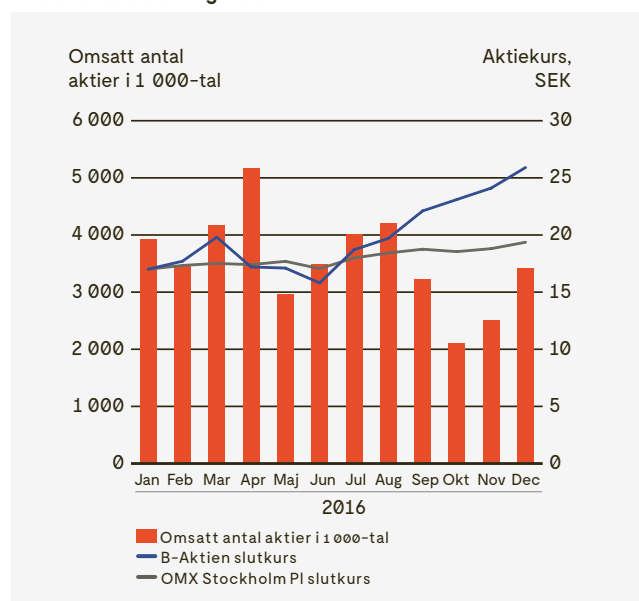
Miljö

Acando bedriver ingen tillståndspliktig verksamhet i miljö-hänseende. Acando verkar ändå för att dess verksamhet ska belasta miljön i minsta möjliga utsträckning. Den största miljö-vinsten 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

Aktiekursutveckling 2012–2016



Aktiekursutveckling 2016



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 ersättning till ledande befattningshavare

Vid årsstämman 2016 fattades beslut om riktlinjer för ersättningar till ledande befattningshavare, dessa riktlinjer återges i not 9. Styrelsen föreslår att årsstämman 2017 fattar beslut om riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare för tiden fram till årsstämman 2018. De föreslagna riktlinjerna innefattar inte någon förändring jämfört med de riktlinjer som beslutades på årsstämman 2016.

Bolagsstyrning

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

Utsikter och finansiella mål

Utsikter

Acando kommer att fortsätta utvecklas som bolag i takt med kunderna och deras efterfrågan. Bolagets sammanvägda bedömning är att efterfrågan på de marknader där bolaget är verksamt är tillfredsställande, primärt drivet av ett ökande digitaliseringsbehov. Bolaget har en ledande position på den nordeuropeiska marknaden inom Digitalisering, Affärssystemslösningar och Managementkonsulting med en väletablerad och diversifierad kundbas mellan branscher vilket ger förutsättningar för att skapa attraktiva värden för bolagets 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, mått 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 årsstämman förfogande står följande vinstmedel:	SEK
Överkursfond	632 444 632
Balanserade vinstmedel	194 672 896
Årets resultat	49 946 208
Vinstmedel till förfogande	877 063 737

Styrelsen föreslår att de till förfogande stående medlen disponeras enligt nedan:	SEK
Utdelning antal aktier 102 865 419 x 1,30	133 725 045
Balanseras i ny räkning	743 338 692
varav i överkursfond	632 444 632
Totalt	877 063 737

Styrelsen föreslår årsstämman att besluta om en utdelning om 1,30 SEK per aktie. Utdelning utgår inte för Acandos innehav av B-aktier i egen ägo. Beräknat på antalet utestående aktier per 31 december 2016 och Acandos egna innehav av aktier om 1 542 000 motsvarar detta en total utdelning om 133 725 045 SEK. Avstämningsdag för utdelning är föreslagen till 8 maj 2017.

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 70 procent och koncernens soliditet till 65 procent. Soliditeten och likviditeten är betryggande mot bakgrund av att företagets och koncernens verksamhet fortsatt bedrivs med lönsamhet. Styrelsens uppfattning är att den föreslagna utdelningen inte hindrar moderbolaget eller de övriga koncernföretagen från att fullgöra sina förpliktelser på kort och lång sikt, ej heller att fullgöra erforderliga investeringar. Den föreslagna utdelningen kan därmed försvaras med hänsyn till vad som anförs i aktiebolagslagen 17 kap 3§ 2–3 stycket (försiktighetsregeln).

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

Risker och möjligheter

Risker

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

Möjligheter i form av effektiviseringsarbete

Acando arbetar fortlöpande med att effektivisera organisationen och administrationen. Det sker genom att löpande utvär-

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

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

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 2016 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 Acandokoncernen ett ansvar för att genomföra ett, utifrån vissa villkor och förutsättningar, definierat uppdrag. I händelse av att Acando inte kan uppfylla sådant åtagande eller om Acando eller dess anställda grovt åsidosätter i avtal uppställda regelverk kan företaget utsättas för betydande, och i extrema fall obegränsade skadeståndsanspråk.	Acando motverkar denna risk bland annat genom löpande projektuppföljning på samtliga nivåer i bolaget, dels genom löpande verksamhetsuppföljning från ledningens sida (där man övervakar och utvärderar tekniska och finansiella risker i projekten), och dels genom rapportering till Revisionsutskott och styrelse samt genom en särskild attestinstruktion och ansvarsförsäkringar.
Fastprisuppdag 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 fastprisuppdag, 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 efterfrågevolym 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 leveranscenter i Lettland och samarbetar också med internationella aktörer för att kunna erbjuda motsvarande tjänster.

Riskområde	Kommentar	Bedömning
Konkurrenter	Acando konkurrerar med såväl stora internationella IT- och managementkonsultföretag som regionala företag med Norden eller Sverige som hemmamarknad. De internationella konkurrenterna verkar framförallt på de allra största kunderna och då i samband med stora IT-projekt. De stora revisionsbyråerna bygger återigen upp sina konsultverksamheter och blir allt mer aktiva på marknaden. De regionala och lokala konkurrenterna är mest aktiva på övriga kunder inom det privata näringslivet och inom offentlig sektor.	Ett förändrat beteende från konkurrenterna kan påverka framtidsutsikterna för Acando såväl negativt som positivt.
Förändrade kundkrav	Kunderna har generellt sett ökat sin professionalism inom upphandling av konsulttjänster, vilket har inneburit att försäljningsprocesserna är längre och kräver kvalificerat säljarbete. Både specialistkompetens och kompetensbredd, som ger möjlighet att ta helhetsansvar, efterfrågas i allt större utsträckning.	Acando arbetar för att bli det regionala 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.	Acando har genom att bredda kundbasen under året och därigenom fördela omsättningen på ett större antal kunder, minskat riskexponeringen. Ingen av Acandos tio största kunder har en omsättning som överstiger 5 procent av koncernens totala omsättning.
Medarbetare och personalkostnader	Acandos viktigaste tillgång är medarbetarna. För att kunna fortsätta att växa är Acando beroende av att kunna rekrytera nya medarbetare.	Ett aktivt arbete bedrivs löpande för att behålla kvalificerade medarbetare bland annat genom att erbjuda intressanta och utmanande uppdrag, ett attraktivt medarbetarerbjudande vad gäller kompensation och förmåner, samt ge möjlighet till löpande vidareutveckling. Den kontanta lönen är, för en stor andel av koncernens anställda, fördelad på två olika komponenter, en fast del och en rörlig del. Den rörliga delen är kopplad till resultatutvecklingen, vilket innebär att personalkostnaderna följer bolagets resultat.
Finansiell ställning	Konsultverksamhet kräver inte några större investeringar och binder inte kapital. När kunderna erhåller längre kredittider ökar dock kapitalbindningen.	Acando har en fortsatt stark finansiell ställning med en soliditet om 68 procent (66) och ett starkt operativt kassaflöde. Koncernens likvida medel uppgick per den 31 december 2016 till 72 MSEK (93). Därutöver har koncernen utnyttjade korta krediter om 170 MSEK.
Finansiella risker	Konsultverksamhetens natur medför att de finansiella riskerna är begränsade. Finansiella riskerna beskrivs även under not 3 Finansiell riskhantering.	Acandos allt ökande internationalisering innebär en valutarisk som bedöms vara begränsad i och med att företaget eftersträvar att matcha intäkter och kostnader respektive tillgångar och skulder i samma valuta så att valutaexponeringen därigenom minskar. Acandos kunder består till största delen av stora eller medelstora företag, organisationer och myndigheter med hög kreditvärdighet, varför kreditrisken bedöms vara låg. Acando följer noggrant såväl kunders betalningsförmåga som risker noterade inom den allmänna kreditutvecklingen. Koncernens likviditet placeras i enlighet med policy fastställd av styrelsen i bankinlåning eller räntebärande papper med hög kreditrating. Acandokoncernen har ingen extern bankupplåning. Art och omfattning av de finansiella riskerna beskrivs även under not 3 Finansiell riskhantering.

Flerårsöversikt

	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010
Resultaträkning, MSEK							
Nettoomsättning	2 206	2 115	1 856	1 438	1 547	1 524	1 462
Rörelseresultat (EBIT)	210	168	43	66	114	106	89
Resultat efter finansiella poster	230	171	44	66	114	107	88
Årets resultat	180	131	30	50	78	69	62
Rörelsemarginal, %	9,5	7,9	2,3	4,6	7,4	6,9	6,1
Vinstmarginal, %	10,4	8,1	2,3	4,6	7,4	7,0	6,0
Kassaflöde, MSEK							
Kassaflöde från den löpande verksamheten	124	196	84	70	102	110	80
Kassaflöde från investeringsverksamheten	-14	-64	-16	-39	-9	-11	-15
Kassaflöde från finansieringsverksamheten	-140	-116	-100	-43	-90	-101	-45
Årets kassaflöde	-30	16	-33	-12	2	-2	20
Avkastningsmått							
Avkastning på eget kapital, %	16	12	3	7	11	9	8
Avkastning på sysselsatt kapital, %	20	15	5	9	15	14	11
Finansiella mått vid periodens utgång, MSEK							
Räntetäckningsgrad, ggr	82	64	18	46	84	78	46
Soliditet, %	68	66	59	66	70	69	71
Eget kapital	1 152	1 078	1 063	697	734	754	784
Balansomslutning	1 703	1 626	1 790	1 053	1 058	1 099	1 100
Aktiedata per aktie, SEK							
Resultat per aktie efter utspädning	1,72	1,27	0,35	0,71	1,09	0,92	0,80
Kassaflöde från den löpande verksamheten per aktie	1,19	1,90	0,99	0,99	1,42	1,47	1,04
Kassaflöde per aktie	-0,29	0,16	-0,39	-0,17	0,03	-0,03	0,26
Utdelning per aktie	1,30 ¹⁾	1,20	1,00	1,00	1,00	1,00	0,50
Eget kapital per aktie	11,02	10,48	10,33	9,87	10,30	10,38	10,14
Börskurs vid årets slut	25,90	17,20	13,30	13,25	15,40	14,55	12,55
Antal aktier, tusental							
Totalt antal utgivna aktier	104 407	104 407	104 407	72 181	74 411	79 644	79 644
Aktier i egen ägo vid periodens slut	1 542	1 542	1 542	1 542	3 299	7 452	3 331
Antal utestående aktier vid periodens slut före utspädning	102 865	102 865	102 865	70 639	71 112	72 192	76 313
Antal utestående aktier vid periodens slut efter utspädning	102 865	102 865	102 865	70 639	71 281	72 639	77 337
Genomsnittligt antal aktier före utspädning	102 865	102 865	84 148	70 751	71 710	74 564	76 311
Genomsnittligt antal aktier efter utspädning	104 407	102 865	84 148	70 751	71 770	74 825	76 916
Personal							
Medelantal anställda	1 721	1 733	1 377	1 070	1 065	1 040	1 075
Omsättning per anställd, kSEK	1 282	1 221	1 348	1 344	1 452	1 465	1 360

1) Styrelsens förslag till årsstämma.

Resultaträkning koncernen

kSEK	Not	2016	2015
Nettoomsättning	5	2 206 251	2 115 271
Övriga rörelseintäkter	6	3 902	4 259
Totala intäkter		2 210 153	2 119 530
Rörelsens kostnader			
Övriga externa kostnader	7, 8	-492 086	-518 712
Personalkostnader	9, 10	-1 494 002	-1 420 075
Av- och nedskrivningar av materiella och immateriella anläggningstillgångar	11	-14 034	-12 834
Rörelseresultat	5	210 031	167 909
Resultat från finansiella investeringar			
Resultat från andelar i koncernbolag	12	18 575	-5 116
Finansiella intäkter	12	3 732	13 961
Finansiella kostnader	12	-2 824	-5 489
Resultat efter finansiella poster		229 514	171 265
Skatt på årets resultat	13	-49 779	-40 463
Årets resultat		179 735	130 802
Hänförligt till:			
Innehavare av andelar i moderbolag		179 715	130 802
Innehav utan bestämmande inflytande		20	-
Resultat per aktie	14		
Genomsnittligt antal aktier före utspädning		102 865 419	102 865 419
Genomsnittligt antal aktier efter utspädning		104 407 419	102 865 419
Antal utestående aktier vid periodens utgång före utspädning		102 865 419	102 865 419
Resultat per aktie före utspädning, SEK		1,75	1,27
Resultat per aktie efter utspädning, SEK		1,72	1,27
Föreslagen utdelning per aktie, SEK		1,30	1,20

Rapport över koncernens totalresultat

kSEK	2016	2015
Årets resultat	179 735	130 802
Övrigt totalresultat för året		
Komponenter som inte kommer att omklassificeras till årets resultat		
Omvärdering av förmånsbestämda pensionsförpliktelser	-5 717	4 925
Inkomstskatt relaterad till poster i övrigt totalresultat	1 258	-1 053
Summa komponenter som inte kommer att omklassificeras till årets resultat	-4 459	3 872
Komponenter som kommer att omklassificeras till årets resultat		
Förändringar i ackumulerade omräkningsdifferenser	17 966	-15 153
Summa komponenter som kommer att omklassificeras till årets resultat	17 966	-15 153
Övrigt totalresultat för året, netto efter skatt	13 507	-11 281
Totalresultat för året	193 242	119 521
Hänförligt till:		
Innehavare av andelar i moderbolag	192 219	119 521
Innehav utan bestämmande inflytande	1 023	-

Balansräkning koncernen

kSEK	Not	2016-12-31	2015-12-31
ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR			
Immateriella anläggningstillgångar			
Övriga immateriella anläggningstillgångar	16	4 073	3 888
Goodwill	15	986 052	968 515
Materiella anläggningstillgångar			
Materiella anläggningstillgångar	17	20 488	19 098
Finansiella anläggningstillgångar			
Uppskjutna skattefordringar	18	9 126	27 761
Övriga finansiella anläggningstillgångar	20	5 365	11 359
SUMMA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR		1 025 104	1 030 621
OMSÄTTNINGSTILLGÅNGAR			
Kundfordringar	21	537 030	445 660
Aktuella skattefordringar		2 772	2 587
Övriga fordringar		9 274	4 940
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	22	56 300	49 227
Likvida medel	23	72 296	93 209
SUMMA OMSÄTTNINGSTILLGÅNGAR		677 672	595 623
SUMMA TILLGÅNGAR		1 702 776	1 626 244

kSEK	Not	2016-12-31	2015-12-31
EGET KAPITAL	26		
Aktiekapital		144 002	144 002
Övrigt tillskjutet kapital		738 758	738 758
Reserver		-22 445	-40 411
Balanserad vinst inklusive årets resultat		290 660	235 802
Summa eget kapital hänförligt till moderbolagets aktieägare		1 150 975	1 078 151
Innehav utan bestämmande inflytande		1 023	-
SUMMA EGET KAPITAL		1 151 998	1 078 151
LÅNGFRISTIGA SKULDER			
Uppskjutna skatteskulder	18	2 852	2 569
Avsättningar	27	374	4 385
Pensionsförpliktelser	10	27 697	20 821
Övriga långfristiga skulder	24	6 213	34 646
Summa långfristiga skulder		37 136	62 421
KORTFRISTIGA SKULDER			
Avsättningar	27		
Kortfristiga finansiella skulder		37 198	27 000
Leverantörsskulder	24	83 289	72 670
Aktuella skatteskulder		20 814	8 591
Övriga skulder	28	83 669	75 385
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	29	288 672	302 026
Summa kortfristiga skulder		513 642	485 672
SUMMA SKULDER		550 778	548 093
SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER		1 702 776	1 626 244

Eventualförpliktelser och ställda panter, se not 30 respektive 31.

Kassaflödesanalys koncernen

kSEK	Not	2016	2015
Den löpande verksamheten			
Resultat efter finansiella poster	32	229 514	171 265
Justering för poster som inte ingår i kassaflödet	33	-15 501	16 850
Betalda skatter		-16 972	-2 491
Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändring av rörelsekapitalet		197 041	185 624
Kassaflöde från förändring i rörelsekapitalet			
Ökning(-)/Minskning(+) av rörelsefordringar		-102 838	178 272
Ökning(+)/Minskning(-) av rörelseskulder		30 213	-168 161
Kassaflöde från den löpande verksamheten		124 416	195 735
Investeringsverksamheten			
Förvärv av dotterföretag	34	-6 053	-32 458
Sålda dotterföretag		239	-5 116
Förvärv av immateriella anläggningstillgångar	16, 34	254	-7 588
Förvärv av materiella anläggningstillgångar	17	-15 066	-14 294
Sålda materiella anläggningstillgångar		376	843
Förvärv av finansiella anläggningstillgångar		-	-5 550
Avyttring/amorteringar av övriga finansiella anläggningstillgångar		6 006	-
Kassaflöde från investeringsverksamheten		-14 244	-64 163
Finansieringsverksamheten			
Emissionskostnader		-	-1 000
Utnyttjad checkräkningskredit		10 203	-
Minskning kortfristiga finansiella skulder		-	-58 189
Upptagna lån		-	80 000
Amortering av lån		-27 002	-33 516
Utbetald utdelning		-123 438	-102 865
Kassaflöde från finansieringsverksamheten		-140 237	-115 570
Årets kassaflöde		-30 065	16 002
Likvida medel vid årets början		93 209	75 671
Kursdifferenser i likvida medel		9 152	1 536
LIKVIDA MEDEL VID ÅRETS SLUT		72 296	93 209

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 inkl. årets resultat		
Ingående balans per 1 januari 2015	144 002	738 758	-25 258	205 430	71	1 063 003
Årets resultat	-	-	-	130 802	-	130 802
Övrigt totalresultat för perioden	-	-	-15 153	3 872	-	-11 281
Summa totalresultat	-	-	-15 153	134 674	-	119 521
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
Ingående balans per 1 januari 2016	144 002	738 758	-40 411	235 802	-	1 078 151
Periodens totalresultat	-	-	-	179 715	20	179 735
Övrigt totalresultat för perioden	-	-	17 966	-4 459	1 003	14 510
Summa totalresultat	-	-	17 966	175 256	1 023	194 245
Lämnad utdelning till aktieägare i moderbolaget	-	-	-	-123 438	-	-123 438
Incitamentsprogram	-	-	-	3 040	-	3 040
Utgående balans per 31 december 2016	144 002	738 758	-22 445	290 660	1 023	1 151 998

Resultaträkning moderbolaget

kSEK	Not	2016	2015
Nettoomsättning		90 458	79 091
Övriga rörelseintäkter		232	254
Totala intäkter		90 690	79 345
Rörelsens kostnader			
Övriga externa kostnader	7, 8	-53 348	-46 762
Personalkostnader	9	-15 082	-11 527
Avskrivningar av materiella och immateriella anläggningstillgångar	11	-9 075	-8 013
Rörelseresultat		13 185	13 043
Resultat från finansiella investeringar			
Resultat från andelar i koncernbolag	12	40 272	35 064
Övriga ränteintäkter och liknande resultatposter	12	3 403	1 306
Räntekostnader och liknande resultatposter	12	-2 291	-3 641
Resultat efter finansiella poster		54 569	45 772
Skatt på årets resultat	13	-4 624	185
Årets resultat tillika årets totalresultat		49 945	45 957

Balansräkning moderbolaget

kSEK	Not	2016-12-31	2015-12-31
ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR			
Immateriella anläggningstillgångar			
Övriga immateriella anläggningstillgångar	16	3 182	3 503
Materiella anläggningstillgångar			
Materiella anläggningstillgångar	17	9 556	11 435
Finansiella anläggningstillgångar			
Andelar i koncernföretag	19	1 403 314	1 384 123
Uppskjutna skattefordringar	18	1 281	5 905
Andra långfristiga fordringar	20	-	3 515
SUMMA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR		1 417 333	1 408 481
OMSÄTTNINGSTILLGÅNGAR			
Fordringar hos koncernföretag		14 113	29 589
Aktuella skattefordringar		-	-
Övriga fordringar		155	90
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	22	2 804	2 906
Likvida medel	23	5	27 202
SUMMA OMSÄTTNINGSTILLGÅNGAR		17 077	59 787
SUMMA TILLGÅNGAR		1 434 410	1 468 268

kSEK	Not	2016-12-31	2015-12-31
EGET KAPITAL			
Aktiekapital (104 407 419 aktier à 1,38 SEK)	25	144 002	144 002
Reservfond		109 687	109 687
Summa bundet eget kapital moderbolaget		253 689	253 689
Överkursfond		632 443	632 443
Balanserad vinst		194 672	269 134
Årets resultat		49 945	45 957
Summa fritt eget kapital i moderbolaget		877 060	947 534
SUMMA EGET KAPITAL		1 130 749	1 201 223
LÅNGFRISTIGA SKULDER			
Övriga långfristiga skulder		5 750	32 750
Summa långfristiga skulder		5 750	32 750
KORTFRISTIGA SKULDER			
Avsättningar	27	-	-
Kortfristiga finansiella skulder, externa		37 203	27 000
Leverantörsskulder		5 792	9 399
Skulder till koncernföretag		241 718	161 583
Aktuella skatteskulder		56	79
Övriga skulder	28	4 935	3 171
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	29	8 207	33 063
Summa kortfristiga skulder		297 910	234 295
SUMMA SKULDER		297 910	234 295
SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER		1 434 410	1 468 268

Kassaflödesanalys moderbolaget

kSEK	Not	2016	2015
Den löpande verksamheten			
Resultat efter finansiella poster	32	54 569	45 772
Justering för poster som inte ingår i kassaflödet	33	-33 177	16 411
Betalda skatter		-23	-
Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändring av rörelsekapitalet		21 369	62 183
Kassaflöde från förändring i rörelsekapitalet			
Ökning(-)/Minskning(+) av rörelsefordringar		20 810	31 264
Ökning(+)/Minskning(-) av rörelseskulder		74 220	31 592
Kassaflöde från den löpande verksamheten		116 399	125 039
Investeringsverksamheten			
Förvärv av dotterföretag		-	-21 754
Sålda dotterföretag		-	2 820
Förvärv av immateriella anläggningstillgångar	16	-839	-360
Förvärv av materiella anläggningstillgångar	17	-6 036	-8 735
Förvärv av finansiella tillgångar		-	-3 699
Återbetalning finansiella tillgångar		3 514	-
Kassaflöde från investeringsverksamheten		-3 361	-31 728
Finansieringsverksamheten			
Emissionskostnader		-	-1 000
Utnyttjad checkräkningskredit		10 203	-
Upptagna lån		-	80 000
Amortering av lån		-27 000	-58 441
Utbetald utdelning		-123 438	-102 865
Kassaflöde från finansieringsverksamheten		-140 235	-82 306
Årets kassaflöde		-27 197	11 005
Likvida medel vid årets början		27 202	16 197
LIKVIDA MEDEL VID ÅRETS SLUT		5	27 202

Förändring i eget kapital moderbolaget

kSEK	Bundet eget kapital		Fritt eget kapital		Summa eget kapital
	Aktiekapital	Reservfond	Överkurs-fond	Balanserade vinstmedel	
Ingående balans per 1 januari 2015	144 002	109 687	632 443	373 586	1 259 718
Årets resultat	-	-	-	45 957	45 957
Summa totalresultat	-	-	-	45 957	45 957
Transaktioner med aktieägare					
Incitamentsprogram	-	-	-	1 413	1 413
Lämnad utdelning till aktieägare i moderbolaget	-	-	-	-102 865	-102 865
Emissionskostnader	-	-	-	-3 000	-3 000
Ingående balans per 1 januari 2016	144 002	109 687	632 443	315 091	1 201 223
Årets resultat	-	-	-	49 945	49 945
Summa totalresultat	-	-	-	49 945	49 945
Transaktioner med aktieägare					
Incitamentsprogram	-	-	-	3 019	3 019
Lämnad utdelning till aktieägare i moderbolaget	-	-	-	-123 438	-123 438
Utgående balans per 31 december 2016	144 002	109 687	632 443	244 617	1 130 749



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 Vasagatan 16, Box 16061, 111 20 STOCKHOLM. Företaget är noterat på Nasdaq Stockholm, Mid Cap.

Koncernräkenskaperna har godkänts av företagets styrelse den 22 mars 2017 för offentliggörande. Balans- och resultaträkningarna kommer att föreläggas årsstämman den 4 maj 2017. Årsredovisningen kan ändras av företagets ägare efter det att styrelsen har godkänt den.

Koncern- och årsredovisning 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 och tolkningar som ännu inte har trätt i kraft

Ett antal nya standarder och tolkningar träder i kraft först under kommande räkenskapsår och har inte förtidstillämpats vid upprättandet av dessa finansiella rapporter. 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 kapital-instrument 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 föränd-

ringar 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 inte till fullo utvärderat effekterna av IFRS 9 men när det gäller nedskrivningar är det för Acandos del främst kundfordringar som berörs och de kvantitativa effekterna bedöms oväsentliga för koncernen. Acando kommer inte att förtidstillämpa IFRS 9 under 2017.

IFRS 15 "Intäkter från avtal med kunder" 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 intäktsslag, 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. Den nya standarden förväntas inte ha någon väsentlig inverkan på redovisningen av intäkter för Acandos typ av projektverksamhet.

IFRS 16 Leasingavtal skiljer sig väsentliga mot nuvarande IAS 17. SIC-27. Standarden kräver att tillgångar och skulder hänförliga till alla leasingavtal, med några undantag, redovisas i balansräkningen. Denna redovisning baseras på synsättet att leasetagaren har en rättighet att använda en tillgång under en specifik tidsperiod och samtidigt en skyldighet att betala för denna rättighet. I resultaträkningen ska avskrivningar redovisas separat från räntekostnader hänförliga till leasingkulden. Övergången till IFRS 16 kan antingen redovisas retroaktivt enligt IAS 8 eller så redovisas effekten av övergången i eget kapital per dagen för övergång till IFRS 16, det vill säga per 1 januari 2019. Förtida tillämpning är tillåten. Koncernen har ett mindre antal leasingavtal enligt not 7 och effekterna bedöms inte väsentligen påverka koncernen. Val av övergångsmetod har ännu inte gjorts.

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 överlåtelse dagen. Identifierbara förvärvade tillgångar och övertagna skulder och eventalförpliktelser i ett rörelseförvärv värderas inledningsvis till verkliga värden på förvärvsdagen, oavsett omfattning på eventuellt minoritetsintresse. Det överskott som utgörs av skillnaden mellan anskaffningsvärdet och det verkliga värdet på koncernens andel av identifierbara förvärvade tillgångar, skulder och eventalförpliktelser redovisas som goodwill. Om anskaffningsvärdet understiger verkligt värde för det förvärvade dotterföretagets tillgångar, skulder och eventalförpliktelser redovisas mellanskillnaden direkt i resultaträkningen. Dotterföretagens förvärvade egna kapital bestäms till skillnaden mellan identifierbara tillgångar och övertagna skulder och eventalförpliktelser verkliga värden utifrån en marknadsvärdering gjord vid förvärvstidpunkten. De förvärvade dotterföretagens egna kapital elimineras i sin helhet vilket innebär att i koncernens egna kapital ingår endast den del av dotterföretagets egna kapital som tillkommit efter förvärvet. Förvärvsrelaterade kostnader kost-

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

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

Andelar i intresseföretag

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

Segmentsredovisning

Rörelsesegment rapporteras på ett sätt som överensstämmer med den interna rapportering som lämnas till den högste verkställande beslutsfattaren. Den högste verkställande beslutsfattaren är den funktion som ansvarar för tilldelning av resurser och bedömning av rörelsesegmentets resultat. I koncernen har denna funktion identifierats som koncernledningen som fattar strategiska beslut. Koncernen bedriver konsultverksamhet på flera geografiska marknader och rapporteringen sammanfaller med de geografiska områdena. 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 fakturerings 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 miljö 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	
	2016-12-31	2015-12-31	2016-12-31	2015-12-31
EUR	9,57	9,14	9,47	9,36
NOK	1,05	0,96	1,02	1,05
DKK	1,28	1,22	1,27	1,25
INR	0,13	0,13	0,13	0,13

Koncernföretag

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

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

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

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

Kassaflödesanalys

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

Immateriella tillgångar

Immateriella tillgångar i Acando består av goodwill och mjukvara.

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

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

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

Materiella anläggningstillgångar

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

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

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

Aktiverade ombyggnadskostnader på hyrda lokaler skrivs av över hyreskontraktets löptid.

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

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

Nedskrivningar av icke-finansiella tillgångar

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

Finansiella tillgångar

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

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 omsättningstillgångar med undantag för poster med förfallodag med mer än 12 månader efter balansdagen, vilka klassificeras som anläggningstillgångar.

Finansiella tillgångar värderade till verkligt värde

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

Köp och försäljningar av finansiella tillgångar redovisas på affärsdagen, det datum då koncernen förbinder sig att köpa eller sälja tillgången. Finansiella tillgångar värderas inledningsvis till verkligt värde plus transaktionskostnader. 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 banktillgodo-havanden, 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 köpeskillning, i samband med förvärv av egna aktier belastar balanserad vinst. Innehavet ingår inte i utestående antal aktier vid beräkning av nyckeltal per aktie.

Leverantörsskulder

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

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

Upplåning

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

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

Säkringsredovisning

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

Inkomstskatter

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

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

Ersättningar till anställda

Pensioner

I koncernen finns såväl avgiftsbestämda som förmånsbestämda pensionsplaner. En avgiftsbestämd pensionsplan är en pensionsplan enligt vilken koncernen betalar fastställda avgifter till en separat juridisk enhet. Koncernen har inte några rättsliga eller informella förpliktelser att betala ytterligare avgifter. De utbetalningar som avser avgiftsbestämda planer redovisas som kostnad under den period när de anställda utfört de tjänster avgiften avser. I förmånsbestämda planer utgår ersättningar till anställda och före detta anställda baserat på lön vid pensioneringstidpunkten och antalet tjänsteår. Koncernen bär risken för att de utfästa ersättningarna utbetalas. De utbetalningar avseende förmånsbestämda pensionsplaner som skett faller inom ramen för ITP-planen som finansierats genom försäkring i Alecta. 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 förvaltningsstillgångar 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 10) 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 31 december 2016 har Acandokoncernen fyra utestående aktiesparprogram. Det huvudsakliga syftet med programmen är att öka möjligheten till att behålla och rekrytera nyckelmedarbetare samt att öka det långsiktiga engagemanget för såväl verksamheten och resultatet som till att höja motivationen och samhörighetskänslan till företaget.

Koncernens kostnader för aktiesparprogrammen redovisas i enlighet med IFRS 2 Aktierelaterade ersättningar. Personalkostnad redovisas över intjäningsperioden för värdet på de aktierätter som kan tjänas in, med löpande motbokning direkt i eget kapital. Programmet regleras med aktier och kostnaden baseras på rätternas verkliga värde per dess starttidpunkt. Redovisad kostnad justeras löpande för förväntat utfall på de två intjäningsvillkoren: tjänstevillkor och vinstvillkor. 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 i koncernen hänförligt till moderbolagets aktieägare och på det vägda genomsnittliga antalet aktier utestående under perioden. Vid beräkning av resultat per aktie efter utspädning justeras det genomsnittliga antalet aktier för att ta hänsyn till potentiella stamaktier i den mån de är utspädande. Acandokoncernens potentiella stamaktier utgörs av aktierätter inom ramen för aktiesparprogrammen. Dessa ses som utspädande i den utsträckning tjänstevillkor och vinstvillkor är uppfyllda per balansdagen och till den grad sådana aktier inte hypotetiskt hade kunnat köpas in med värdet på återstående tjänster under intjäningsperioden. Tilldelningsaktier 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 tjänsteuppgifter 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 tjänsteuppgift 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 fakturering skett och att betalning förväntas inom tolv månader efter leverans. Support och underhåll avräknas och periodiseras i enlighet med avtal.

Ränteintäkter

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

Utdelningsintäkter

Utdelningsintäkter redovisas när rätten att erhålla betalningen har erhållits.

Leasing

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

Moderbolagets redovisningsprinciper

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

Villkorade köpeskillningar värderas utifrån sannolikheten av att köpeskillningen kommer att utgå. Eventuella förändringar av avsättningen/fordran läggs på/reducerar anskaffningsvärdet.

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. I samband med koncerninterna omstruktureringar av verksamheter omfördelas tillhörande anskaffningsvärde.

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 räkenskaper 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 2016, förutom i Sverige, haft verksamhet i Tyskland, Norge, Finland och Storbritannien samt leveranscenter i Lettland. Leveranscentret i Indien avyttrades under första kvartalet 2016. 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 kreditprovning baserat på information från rating-institut. Storleken på respektive kunds kreditrisk bedöms individuellt. Historiskt sett har konstaterade kundförluster varit låga. De 10 största kunderna står för cirka 28 procent (24) 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 placeras 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 intäkts- och kostnadsposter respektive tillgångs- och skuldposter samt övriga upplysningar. Uppskattningar och bedömningar utvärderas löpande och baseras på historisk erfarenhet och andra faktorer, inklusive förväntningar på framtida händelser som anses rimliga under rådande förhållanden. Faktiskt utfall kan skilja sig från gjorda bedömningar. De områden där uppskattningar och antaganden skulle kunna innebära betydande risk för justeringar i redovisade värden för tillgångar och skulder under kommande räkenskapsår är främst följande:

Prövning av nedskrivningsbehov för goodwill

Koncernledningen prövar regelbundet om nedskrivningsbehov föreligger för goodwill enligt de redovisningsprinciper som beskrivs under "Nedskrivning av icke-finansiella tillgångar". Återvinningsvärdet 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 resultatavräknas i takt med färdigställandegraden i enlighet med principen för successiv vinstavräkning. Enligt denna metod redovisas intäkter, kostnader och resultat i den period under vilket arbetet utförts. Beräkningen av hur stor del som skall vinstavräknas baseras på nedlagd tid i förhållande till beräknad total tid.

Twister

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

Not 5 Segmentsinformation

Segmentsinformationen tar sin utgångspunkt i hur Acandos verksamhet styrs och hur informationen presenteras för företagets högsta verkställande beslutsfattare som underlag för strategiska beslut. Koncernen bedriver konsultverksamhet på flera geografiska marknader. Verksamheten i Finland samt leveranscentret som återfinns i Lettland redovisas sammantaget med Sverige då kunderna huvudsakligen återfinns i den geografiska. För jämförelseperioden 2015 har tidigare rapporterade värden för övriga länder flyttats till raden Sverige, avyttrad verksamhet redovisas på egen rad. I raden Avyttrad verksamhet ingår Acandos tidigare verksamhet i Indien. 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 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 omsättningstillgångar i form av kundfordringar. 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.

	Sverige		Norge		Tyskland		Avyttrad verksamhet		Övrigt och koncernposter		Totalt	
kSEK	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015
Nettoomsättning	1 485 627	1 424 597	362 067	314 247	371 450	325 677	3 142	73 103	-16 100	-22 353	2 206 186	2 115 271
Rörelseresultat i segment	164 443	132 529	35 192	30 304	42 488	34 782	-3 871	-6 377	-28 221	-23 329	210 031	167 909
Finansiella intäkter											22 307	13 961
Finansiella kostnader											-2 824	-10 605
Resultat efter finansiella poster											229 514	171 265
Skatt på årets resultat											-49 779	-40 463
Årets resultat											179 735	130 802
Tillgångar segmentsfördelade												
Anläggningstillgångar	727 551	722 531	140 344	124 721	124 971	117 663	17 747	26 586	-	-	1 010 613	991 501
varav goodwill (not 15)	714 806	714 806	134 986	122 435	119 690	114 103	16 570	17 171	-	-	986 052	968 515
Kundfordringar	337 157	283 183	75 865	51 584	109 227	87 230	14 781	23 663	-	-	537 030	445 660

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 90 458 kSEK (79 091). Moderbolagets intäkter från dotterföretagen har uppgått till 100 procent (100). Moderbolagets kostnader från dotterföretagen har uppgått till 4 procent (4).

Not 6 Övriga rörelseintäkter

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

	Koncernen	
kSEK	2016	2015
Hyresintäkter	393	678
Återförda rabatter	11	1 141
Återförd provision	342	188
Tilläggsköpeskillning	1 754	-
Övriga poster	1 401	2 251
TOTALT	3 902	4 259

Not 7 Hyresåtaganden och leasingåtaganden

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

	Koncernen		Moderbolaget	
kSEK	2016	2015	2016	2015
Inom 1 år	49 616	51 390	16 077	13 408
Mellan 2–5 år	115 494	123 891	52 044	53 442
Senare än 5 år	16 250	16 662	16 250	16 662
Summa betalningsåtaganden	181 360	191 943	84 371	83 512

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

	Koncernen		Moderbolaget	
kSEK	2016	2015	2016	2015
Årets kostnad avseende operationell leasing av tillgångar uppgår till:	40 337	41 810	15 932	15 998
Varav lokalhyra	32 904	32 918	15 854	15 918

Not 8 Revisionsarvode

	Koncernen		Moderbolaget	
kSEK	2016	2015	2016	2015
KPMG				
Revisionsuppdraget	1 397	-	1 151	-
Revisionsverksamhet	189	-	106	-
Totalt KPMG	1 586	-	1 257	-
PricewaterhouseCoopers				
Revisionsuppdraget	736	2 069	-	501
Revisionsverksamhet	19	534	-	259
Skatterådgivning	66	232	-	58
Övriga tjänster	195	118	190	54
Totalt PricewaterhouseCoopers	1 016	2 953	190	872
Övriga byråer				
Revisionsuppdraget	18	148	-	-
Övriga tjänster	-	156	-	-
Totalt Övriga byråer	18	304	-	-
TOTALT	2 620	3 257	1 447	872

Under 2016 bytte Acando revisionsbolag till KPMG.

Under perioden utförde PwC och KPMG, utöver sina revisionsuppdrag vissa revisionsrelaterade uppdrag, skatterelaterade och övriga konsulttjänster för bolaget. De revisionsrelaterade uppdrag som utfördes under perioden avsåg bland annat granskning av kvartalsrapport. Skattekonsulttjänsterna inkluderade allmänna skattefrågor. Övriga konsulttjänster avsåg bland annat rådgivning angående redovisning samt bedömningar av internkontroll.

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

Not 9 Anställda och personalkostnader**Medelantal anställda**

	2016		2015	
	Totalt	Varav kvinnor	Totalt	Varav kvinnor
Moderbolaget	1	-	1	-
Koncernföretag				
Sverige	1 045	345	1 049	316
Norge	204	37	172	35
Tyskland	324	55	282	49
Övriga länder	148	38	230	54
KONCERNEN TOTALT	1 721	475	1 733	454

På bokslutsdagen fanns 1 698 (1 743) årsanställda i koncernen.

Löner, andra ersättningar och sociala kostnader

	2016		2015	
kSEK	Löner och andra kostnader ersättningar	Sociala kostnader (varav pension)	Löner och andra kostnader ersättningar	Sociala kostnader (varav pension)
Moderbolaget ¹⁾	8 474	3 331 (1 219)	5 549	2 430 (1 190)
Koncernföretag				
Sverige	656 569	285 560 (67 457)	643 121	286 175 (71 255)
Norge	172 387	35 637 (7 846)	149 737	32 818 (7 695)
Tyskland	199 524	34 481 (2 472)	176 650	30 866 (2 461)
Övriga länder	33 902	7 405 (3 210)	36 033	7 755 (4 509)
KONCERNEN TOTALT	1 070 856	366 414 (82 204)	1 011 090	360 044 (87 110)

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

Ersättningar till ledande befattningshavare

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

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

Ersättningen till verkställande direktören fastställs av styrelsen efter beredning av kompensationsutskottet, vars arbete beskrivs i Bolagsstyrningsrapport 2016.

Verkställande direktör, tillika koncernchef, har sedan år 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 arbeta med strategiska frågor finns en utökad koncernledning vilkas uppgift är att föra koncernen framåt. Koncernledningens sammansättning för 2016 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 28 april 2016:

- > 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. Den totala kostnaden för den rörliga delen för bolagsledningen skall uppgå till maximalt 100 procent av den fasta lönekostnaden för denna grupp beroende på måluppfyllelse.
- > 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 direktör gäller en uppsägningstid om sex månader. Om bolaget säger upp verkstäl-

lande direktör gäller en uppsägningstid om sex månader samt att ett avgångsvederlag utgår om 12 månadslöner med avräkning för eventuell inkomst från annan tjänst eller näringsverksamhet under de sista 12 månaderna. Verkställande direktör har rätt att säga upp sin anställning på villkor som om bolaget sagt upp anställningen i det fall att någon enskild aktieägare eller en grupp av aktieägare i formellt samarbete uppnår mer än 50 procent rösträtt i bolaget.

Riktlinjerna gäller för anställningsavtal som ingås efter årsstämman 2016 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 2016.

I koncernen har inga närstående relationer av betydelse identifierats.

Ersättningar till moderbolagets styrelse, verkställande direktör och andra ledande befattningshavare Ersättningar och övriga förmåner under 2016

kSEK	Styrelse- arvoden/ Grundlön	Utskotts- arvoden	Rörlig ersättning	Övriga förmåner	Pensions- kostnad	Finansiella instrument ¹⁾	Summa
Ulf J Johansson, styrelseordförande ²⁾	550	65					615
Anders Skarin, styrelseledamot ²⁾	220	65					285
Alf Svedulf, styrelseledamot	220						220
Birgitta Klasén, styrelseledamot ^{2, 3)}	55	65					120
Caroline af Ugglas, styrelseledamot	220						220
Cecilia Beck-Friis, styrelseledamot ^{2, 4)}	165						165
Lena Eliasson, styrelseledamot ⁴⁾	165						165
Mats O Paulsson, styrelseledamot ²⁾	220	85					305
Magnus Groth, styrelseledamot	220						220
Carl-Magnus Månsson, vd	3 593		3 125	-	1 236	283	8 237
Andra ledande befattningshavare (4 personer)	8 089		8 161	-	1 535	653	18 438
TOTALT	13 717	280	11 286	-	2 771	936	28 990

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 arvudet som fakturerats via ett aktiebolag.

3) Avgick vid årsstämman 2016, arvode för en av fyra perioder redovisas i tabellen.

4) Tillträdde vid årsstämman 2016, arvode för tre av fyra perioder redovisas i tabellen.

Ersättningar och övriga förmåner under 2015

kSEK	Styrelse- arvoden/ Grundlön	Utskotts- arvoden	Rörlig ersättning	Övriga förmåner	Pensions- kostnad	Finansiella instrument ¹⁾	Summa
Ulf J Johansson, styrelseordförande ²⁾	550	65					615
Anders Skarin, styrelseledamot ²⁾	220	65					285
Alf Svedulf, styrelseledamot	220						220
Birgitta Klasén, styrelseledamot ²⁾	220	65					285
Caroline af Ugglas, styrelseledamot ³⁾	220						220
Mats O Paulsson, styrelseledamot ²⁾	220	85					305
Magnus Groth, styrelseledamot	220						220
Carl-Magnus Månsson, vd	3 399		1 278	-	1 190	111	5 978
Andra ledande befattningshavare (4 personer)	7 526		4 047	-	1 477	156	13 206
TOTALT	12 795	280	5 325	-	2 667	267	21 334

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 arvudet som fakturerats via ett aktiebolag.

3) Tillträdde vid årsstämman 2015.

Styrelsen består av 5 (5) män och 3 (2) kvinnor, de 2 arbetstagar-representanterna erhåller inget arvode. Ledande befattningshavare har under 2016 bestått av 4 (4) 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 arvudet, det vill säga kontantdelen av styrelsearvudet och kommittéarvudet, inklusive sociala avgifter, utgör då fakturerat styrelsearvode.

Aktiesparprogram

Vid årsskiftet 2016/2017 fanns fyra utestående aktiesparprogram:

- > Aktiesparprogram 2014/2017 beslutat på årsstämma i maj 2014
- > Aktiesparprogram 2014/2017 II beslutat på extra stämma i juli 2014
- > Aktiesparprogram 2015/2018 beslutat på årsstämma i maj 2015
- > Aktiesparprogram 2016/2019 beslutat på årsstämma i april 2016

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

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. Aktieinnehavet är avsett att successivt byggas upp genom, dels deltagande i årets program, dels deltagande i framtida incitamentsprogram. Miniminivån 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 miniminivån har uppnåtts, har deltagaren inte rätt att avyttra Sparaktier eller Prestationsaktier.

Miniminivån 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.

Kostnaden för pågående program har belastat 2016 års rörelse-resultat med 4 787 379 kronor i enlighet med IFRS 2.

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, förvärvat 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 deltagare 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 anställda 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 anställda 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 till- delning	25% till- delning	75% till- delning	100% till- delning
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, förvärvat 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 anställda 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 anställda 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	1 Match- ningsaktier	Ingen tilldelning Presta- tionsaktier	Tilldelning 1 Presta- tionsaktie	Tilldelning 3 Presta- tionsaktier
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, förvärvat 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 anställda 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 anställda 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% tilldelning	50% tilldelning	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.

Villkor för aktiesparprogram 2016/2019 riktat till nyckelpersoner
Programmet tecknades av 50 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 3 maj 2016 – 3 juni 2016, förvärvat 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 2019.

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 anställda skall därvid kunna uppvisa avräkningsnota för varje Sparaktie, utvisande att förvärv av Sparaktien skett under perioden 3 maj 2016 – 3 juni 2016, eller dessförinnan i enlighet med av styrelsen lämnat medgivande enligt ovan, samt att den anställda 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 2016–2018. Den maximala storleken på poolen med prestationsaktier bestäms i enlighet med tabellen nedan baserat på resultatet för räkenskapsåret 2016. Det exakta antalet beräknas som en linjär interpolation mellan brytpunkterna i nedanstående tabell.

Prestationsaktier Tilldelning till Pool	Ingen tilldelning	25% tilldelning	50% tilldelning	100% tilldelning
Utfall EPS 2016, SEK	<1,40	1,40	1,90	>2,20

Beräkning av marknadsvärde

Vid beräkning av marknadsvärdet (optionsvärdet) för aktiesparprogrammet, har Acando använt sig allmänt vedertagna värderingsprinciper. Marknadsvärdet uppgick vid tilldelningspunkten till 17,00 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 Pensionsförpliktelser

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 10, 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 1 214 kSEK (1 505). Vid utgången av 2016 uppgick Alectas överskott i form av den kollektiva konsolideringsnivån till 149 procent (153). Alectas överskott kan fördelas till företaget och/eller de försäkrade.

FPG/PRI

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

En specifikation av pensionskostnaden och pensionsskulden 27 697 kSEK (20 821) 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	2016	2015
Pensionskostnad		
Kostnader avseende tjänstgöring under innevarande år	50	159
Räntekostnad (Not 12)	732	635
Summa pensionskostnad för året	782	794

Pensionsförpliktelser		
Förpliktelsens nuvärde	27 697	22 985
Förvaltningstillgångars verkliga värde	0	-2 164
Överskott (minus) eller underskott (plus)	27 697	20 821
Pensionsförpliktelser att redovisa i balansräkningen	27 697	20 821

Förpliktelsens nuvärde		
Förpliktelsens nuvärde den 1 januari	22 986	27 362
Kostnad avseende tjänstgöring innevarande år	0	92
Räntekostnad	732	691
Kostnad avseende tjänstgöring tidigare perioder – reducering/ändring i planen	-52	-
Avräkning och vinst på avveckling	-1 971	-
Utbetalda förmåner	-306	-296
Aktuariella förluster (plus) och vinster (minus) på förpliktelsen	6 120	-4 814
Omräkningsdifferens, Norge	188	-49
Förpliktelsens nuvärde den 31 december	27 697	22 986

Population början av året		
Aktiva	0	1
Pensionärer	16	13
Fribrevshavare	158	161
Summa	174	175

Förändring av pensionsförpliktelser som redovisas i balansräkningen		
Pensionsförpliktelser vid årets början	20 821	25 446
Pensionskostnad (plus)/pensionsintäkt (minus)	-52	141
Räntekostnad	732	640
Årets aktuariella (vinst)/förlust på förpliktelsen mot övrigt totalresultat	5 717	-4 925
Utbetalda förmåner	-306	-296
Inbetalningar från arbetsgivaren	0	-209
Premiefond	831	-
Omräkningsdifferens, Norge	-46	25
Pensionsförpliktelser vid årets slut	27 697	20 821

Aktuariella antaganden, början av året	2016 Sverige	2016 Norge	2015 Sverige	2015 Norge
Diskonteringsränta	2,50%	2,50%	3,50%	2,50%
Förväntad avkastning på förvaltningstillgångar	Ej tillämplig		Ej tillämplig	
Löneökningstakt	Ej tillämplig	2,50%	Ej tillämplig	2,50%
Förändring i inkomstbasbelopp	Ej tillämplig	2,25%	Ej tillämplig	2,25%
Inflation	1,50%	0,00%	1,50%	0,00%
Livslängd	DUS14		FFFS 2007:31	
Personalomsättning	Ej tillämplig		Ej tillämplig	

Tillkommande upplysningar aktuariella vinster/förluster	2016	2015
Erfarenhetsbaserade justeringar	1 171	475
Effekt av ändrade demografiska och finansiella antaganden	-6 888	4 450
Total aktuariell vinst (förlust)	-5 717	4 926

Not 11 Av- och nedskrivningar av immateriella och materiella anläggningstillgångar

kSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2016	2015	2016	2015
Avskrivningar immateriella tillgångar (Not 16)	-1 615	-1 954	-1 160	-1 127
Avskrivningar materiella tillgångar (Not 17)	-12 418	-10 880	-7 915	-6 886
Nedskrivningar immateriella tillgångar (Not 15 och not 16)	-	-	-	-
Totala avskrivningar	-14 033	-12 834	-9 075	-8 013

Not 12 Finansiella intäkter och finansiella kostnader

kSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2016	2015	2016	2015
Resultat från andelar i koncernföretag				
Utdelning från dotterbolag	-	-	16 454	43 313
Upplösning förvärvsposter	19 530	-	18 522	-
Erhållet koncernbidrag	-	-	5 297	-
Resultat vid försäljning av andelar i dotterföretag	-955	-5 116	-	-8 249
Summa resultat från andelar i koncernbolag	18 575	-5 116	40 272	35 064
Övriga ränteintäkter och liknande resultatposter				
Justering förvärvsanalys från tidigare år	-	12 766	-	-
Ränteintäkter och liknande resultatposter	1 229	1 091	405	234
Ränteintäkter från koncernföretag	-	-	697	1 072
Övriga poster	-	104	-	-
Kursdifferenser	2 503	-	2 301	-
Summa finansiella intäkter	3 732	13 961	3 403	1 306
Räntekostnader och liknande resultatposter				
Räntekostnader	-2 090	-2 095	-1 862	-1 496
Räntekostnader på PRI-skuld (Not 10)	-732	-635	-	-
Kursdifferenser	-	-2 180	-	-1 877
Övriga poster	-2	-579	-	-
Räntekostnader från koncernföretag	-	-	-429	-268
Summa finansiella kostnader	-2 824	-5 489	-2 291	-3 641
Finansnetto	19 483	3 356	41 384	32 729

Not 13 Skatt

kSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2016	2015	2016	2015
Aktuell skatt				
Aktuell skattekostnad	-28 941	-17 618	-	-
Justering av skatt tidigare år	-716	331	-	-
Total aktuell skattekostnad	-29 657	-17 287	-	-
Uppskjuten skatt				
Avseende uppskjutna skattefordringar (Not 18)	-18 633	-24 134	-	185
Avseende uppskjutna skatteskulder (Not 18)	-283	-163	-4 624	-
Inkomstskatt relaterad till poster i övrigt totalresultat	-980	971	-	-
Omräkningsdifferens	-226	150	-	-
Total uppskjuten skatt	-20 122	-23 176	-4 624	185
Total skattekostnad	-49 779	-40 463	-4 624	185

Koncernens skattekostnader för året uppgick till 49 779 kSEK (40 463) eller 22 procent (26) av resultatet efter finansiella poster.

Moderbolagets skattekostnad för året uppgick till 4 624 kSEK (-185 i intäkt) eller 8 procent (0) 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	
	2016	2015	2016	2015
Resultat före skatt	229 514	171 265	54 569	45 772
Skatt enligt svensk skattesats (22%)	-50 493	-37 678	-12 005	-10 070
Skatteeffekter av:				
Ej avdragsgilla kostnader/ ej skattepliktiga intäkter	1 138	1 905	6 735	7 631
Aktuell skatt hänförlig till tidigare år	-1 304	331	-596	2 586
Skilnader i svensk skattesats (22%) och övriga länders skattesatser	-6 987	-4 110	-	-
Uppskjuten skatt överavskrivningar	1 716	-	826	-
Ej tidigare aktiverade temporära skillnader	2 996	-	250	-
Övriga poster	3 155	-911	166	38
Total redovisad verklig skatt	-49 779	-40 463	-4 624	185

Koncernen har outnyttjade underskottsavdrag om totalt cirka 23 MSEK (138), vilka i sin helhet kommer från den danska verksamheten och är ej aktiverade. I Sverige finns inga outnyttjade underskottsavdrag kvar. Koncernen redovisar en uppskjuten skattefordran hänförlig till underskottsavdragen om 0 MSEK (25), som har upptagits som finansiell tillgång i balansräkningen. Se även not 18.

Not 14 Beräkning av resultat per aktie**Förändring i antal aktier**

	2016	2015
Utestående aktier vid periodens början	104 407 419	104 407 419
Makulering av aktier	-	-
Apportemission	-	-
Utestående aktier vid periodens slut	104 407 419	104 407 419
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 divideras med vägt genomsnitt av antal aktier under perioden.

Aktier i egen ägo ingår inte i beräkningen.

	2016	2015
Årets resultat hänförligt till aktieägarna i Acando AB, kSEK	179 715	130 802
Medelantal utestående aktier	102 865 419	102 865 419
Resultat per aktie, SEK	1,75	1,27

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 aktiesparprogram. Aktier i egen ägo ingår inte i beräkningen.

	2016	2015
Årets resultat, hänförligt till aktieägarna i Acando AB, kSEK	179 715	130 802
Medelantal aktier efter utspädning	104 407 419	102 865 419
Resultat per aktie, SEK	1,72	1,27

Not 15 Goodwill

	Koncernen	
kSEK	2016	2015
Ingående anskaffningsvärde	968 515	939 795
Investering ¹⁾	5 589	40 511
Årets omräkningsdifferens	12 679	-11 791
Utgående anskaffningsvärde	986 783	968 515
Årets nedskrivningar/avyttringar ²⁾	-731	-
Utgående nedskrivningar	-731	-
Netto bokfört värde	986 052	968 515

1) Förvärv av Brickmakers GmbH per Q4 2016

2) Försäljning Tarento per Q1 2016

Nedskrivningstest av goodwill

Enligt IAS 36.10 avseende nedskrivningsprövning av goodwill 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 och Finland.

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

kSEK	2016	2015
Sverige	714 806	714 806
Tyskland	119 690	114 103
Norge	134 986	122 435
Finland	16 570	16 441
Indien	0	731
Total goodwill	986 052	968 515

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 2017 samt prognoser för perioden 2018–2021 upprättade av koncernledningen.

Prognoser utarbetas baserade på ett antal huvudentaganden avseende framtida tillväxt och rörelsemarginal per geografisk enhet. I bedömningen av framtida kassaflöden görs antaganden om i första hand följande finansiella parametrar:

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

Kassaflöden för perioden 2018–2021, beräknas med hjälp av bedömd tillväxttakt per geografisk marknad baserat på bland annat branschrapporter och historisk 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 2016 motsvarar 9,6 procent (10,3) för Sverige, 10,6 procent (11,3) för Tyskland och 11,9 procent (12,0) 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 2016 års slut, översteg väl värdet av rörelsens nettotillgångar i företaget.

Not 16 Övriga immateriella anläggningstillgångar

	Koncernen		Moderbolaget	
kSEK	2016	2015	2016	2015
Ingående anskaffningsvärde	29 085	28 161	15 478	15 118
Investeringar	1 900	1 410	839	360
Försäljning/utrangering	-201	-27	-	-
Årets omräkningsdifferens	303	-459	-	-
Utgående anskaffningsvärde	31 087	29 085	16 317	15 478
Ingående ackumulerade avskrivningar	-25 197	-23 710	-11 975	-10 848
Årets avskrivningar (Not 11)	-1 615	-1 954	-1 160	-1 127
Årets nedskrivningar	-	-	-	-
Försäljning/utrangering	48	18	-	-
Årets omräkningsdifferens	-250	449	-	-
Utgående ackumulerade avskrivningar	-27 014	-25 197	-13 135	-11 975
Netto bokfört värde	4 073	3 888	3 182	3 503

Not 17 Materiella anläggningstillgångar**Totala materiella anläggningstillgångar**

kSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2016	2015	2016	2015
Inventarier, datorer, servrar och nätverk	19 978	18 588	9 556	11 435
Mark	510	510	-	-
Netto bokfört värde	20 488	19 098	9 556	11 435

Inventarier, datorer, servrar och nätverk

kSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2016	2015	2016	2015
Ingående anskaffningsvärde	77 801	69 024	55 856	47 121
Investeringar	15 320	14 294	6 036	8 735
Försäljning/utrangering	-5 083	-4 633	-	-
Årets omräkningsdifferens	1 204	-884	-	-
Utgående anskaffningsvärde	89 242	77 801	61 892	55 856
Ingående ackumulerade avskrivningar	-59 213	-52 854	-44 421	-37 535
Årets avskrivningar (Not 11)	-12 418	-10 880	-7 915	-6 886
Försäljning/utrangering	3 313	3 790	-	-
Årets omräkningsdifferens	-946	731	-	-
Utgående ackumulerade avskrivningar	-69 264	-59 213	-52 336	-44 421
Netto bokfört värde	19 978	18 588	9 556	11 435

Mark

kSEK	Koncernen	
	2016	2015
Ingående anskaffningsvärde	510	510
Utgående anskaffningsvärde	510	510
Netto bokfört värde	510	510

Not 18 Uppskjutna skattefordringar och uppskjutna skatteskulder**Uppskjutna skattefordringar – Koncernen**

kSEK	Tillgångar värderad till verkligt värde	Temporära skillnader skulder	Incitamentsprogram	Skattemässiga underskott	Totalt
Ingående balans per den 1 januari 2015	840	2 673	-	48 378	51 892
Redovisat mot resultaträkning under året (Not 13)	-161	-695	304	-23 582	-24 134
Omräkningsdifferens	-	-	-	-	3
Ingående balans per den 1 januari 2016	679	1 978	304	24 796	27 761
Redovisat mot resultaträkning under året (Not 13)	-518	5 540	1 141	-24 796	-18 633
Omräkningsdifferens	-	-	-	-	-2
Utgående balans per den 31 december 2016	161	7 518	1 445	0	9 126

Uppskjutna skatteskulder – Koncernen

kSEK	Temporära skillnader fordringar	Obeskattade reserver	Övriga immateriella tillgångar	Totalt
Ingående balans per den 1 januari 2015	889	-	1 518	2 406
Redovisat mot resultaträkning under året (Not 13)	-104	-	267	163
Omräkningsdifferens	-	-	-	-
Ingående balans per den 1 januari 2016	785	-	1 785	2 569
Redovisat mot resultaträkning under året (Not 13)	267	-	16	283
Omräkningsdifferens	-	-	-	-
Utgående balans per den 31 december 2016	1 052	-	1 801	2 852

Uppskjuten skatt – Moderbolaget

Uppskjuten skatt på överavskrivningar och aktiesparprogrammet.

Not 19 Andelar i koncernföretag

Moderbolaget		
kSEK	2016	2015
Vid årets början	1 542 638	1 531 953
Incitamentsprogram	2 738	1 302
Ökning genom förvärv av Connecta (Not 34)	-	20 452
Avyttringar	-	-11 070
Aktieägartillskott	16 454	-
Summa anskaffningsvärden	1 561 829	1 542 638
Nedskrivningar		
Vid årets början	-158 515	-158 515
Akkumulerade nedskrivningar	-158 515	-158 515
Redovisat värde vid årets slut	1 403 314	1 384 123

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	510 769	54 060	-8 547
Acando Sverige AB, 556605-9274, Stockholm	50 000	100	64 318	35 336	-61
Frontec Business Solutions AB, 556308-2378, Stockholm	1 000	100	7 838	5 228	988
IDK Fastigheter KB, 916445-3640, Stockholm	-	100	203	52	0
Acando Digital Innovations Lab AB, 556065-9871, Stockholm	1 000 000	100	1 739	4 265	1 330
Profitmodeller Solutions in Sweden AB, 556771-2178, Stockholm	1 000	100	1 166	846	413
Acando Europe AB (publ.), 556220-8511, Stockholm	36 544 903	100	239 495	225 826	47 893
Acando Scandinavia AB, 556526-2788, Stockholm	Indirekt ägt	100			
Acando Finland Oy, 373.787, Finland	Indirekt ägt	100			
Acando GmbH, HRB 76048, Tyskland	Indirekt ägt	100			
Brickmakers GmbH, HRB 21093, Tyskland	Indirekt ägt	51			
Acando Denmark Holding A/S, CVR 30275748, Glostrup, Danmark	500 000	100	0	1 850	1 429
Acando Denmark A/S, CVR 26086736, Glostrup, Danmark	Indirekt ägt	100			
Acando AS, 979191138, Trondheim, Norge	2 842 847	100	101 254	52 497	13 343
Acando Ålesund AS, 997023536, Ålesund, Norge	Indirekt ägt	100			
Acando iKnowBase AS, 982486521, Oslo, Norge	Indirekt ägt	100			
Acando Solutions AB, 556610-5705, Stockholm	10 387 355	100	476 532	83 039	34 130
Adcore AB, 556624-3209, Stockholm	Indirekt ägt	100			
Connecta Partner Investment AB, 556669-0789, Stockholm	Indirekt ägt	100			
Acando ITICS AB, 556742-2919, Stockholm	Indirekt ägt	100			
Qb Best On and Off Shore Sweden AB, 556756-0114, Stockholm	Indirekt ägt	100			
Tarento Latvia SIA, 40003819948, Riga	Indirekt ägt	100			
Summa koncernföretag			1 403 314		

Not 20 Övriga finansiella anläggningstillgångar/
andra långfristiga fordringar

kSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2016	2015	2016	2015
Vid årets början	11 359	6 121	3 515	1
Tillkommande fordringar	1 476	3 514	-	3 514
Reglerade fordringar	-7 455	1 668	-3 515	-
Värdeförändring	-15	55	-	-
TOTALT	5 365	11 359	-	3 515

Posten består huvudsakligen av finansiella placeringar.

Not 21 Kundfordringar

kSEK	2016	2015
Kundfordringar	545 258	452 631
Reserv för osäkra fordringar	-8 228	-6 971
Kundfordringar - netto	537 030	445 660
Rörelser avseende reserv för osäkra kundfordringar		
	2016	2015
Ingående balans	-6 971	-5 201
Reserveringar	-6 478	-10 732
Konstaterade förluster	422	1 357
Periodens återföringar av outnyttjade belopp	2 451	7 538
Omräkningsdifferenser	-119	67
Från förvärv och avyttringar under året	2 467	-
Utgående balans	-8 228	-6 971

Åldersfördelning
2016-12-31

Kundfordringar	Brutto	Reserv	Netto
Ännu ej förfallna	508 557	-382	508 176
Förfallet 1-30 dgr	23 839	-	23 839
Förfallet 31-60 dgr	5 863	-80	5 783
Förfallet 61-90 dgr	1 012	-677	335
Förfallet över 90 dgr	5 987	-7 089	-1 102
Utgående balans	545 258	-8 228	537 030

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
Utgående balans	452 631	-6 971	445 660

Not 22 Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter

kSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2016	2015	2016	2015
Förutbetald hyra/leasing	10 723	7 768	7 970	508
Förutbetald försäkring	8 256	6 175	44	44
Upplupna intäkter	25 205	13 633	-	-
Övriga poster	12 115	21 651	-5 210	2 354
TOTALT	56 299	49 227	2 804	2 906

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

Not 23 Likvida medel

I likvida medel i balansräkningen och kassaflödesanalysen ingår följande:

kSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2016	2015	2016	2015
Kassa och bank	72 296	93 209	5	27 202
TOTALT	72 296	93 209	5	27 202

Koncernens outnyttjade checkräkningskredit uppgick vid årets slut till 170 MSEK (100).

Not 24 Finansiella instrument per kategori i koncernen**2016-12-31**

Tillgångar i balansräkningen	Låne- och kundfordringar	Tillgångar värderade till verkligt värde via resultaträkningen	Totalt
Kundfordringar och andra fordringar exklusive interimisfordringar ¹⁾	546 304	-	546 304
Övriga finansiella anläggningstillgångar	-	463	463
Likvida medel	72 296	-	72 296
Totalt	618 600	463	619 063

Skulder i balansräkningen	Övriga finansiella skulder	Totalt
Övriga långfristiga skulder ²⁾	6 213	6 213
Leverantörsskulder och andra skulder exklusive icke finansiella skulder ³⁾	166 958	166 958
Totalt	173 171	173 171

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.

2015-12-31

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

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

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 2016.

Tillgångar	Nivå 1	Nivå 2	Nivå 3	Totalt
Finansiella tillgångar värderade till verkligt värde				
- Finansiella placeringar	463	-	-	463
Summa	463	-	-	463

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
Summa	2 375	-	-	2 375

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

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

2016-12-31

Skulder i balansräkningen	Inom ett år	2-5 år	Senare än 5 år	Totalt
Leverantörsskulder och andra skulder exklusive icke finansiella skulder	166 958	-	-	166 958
Övriga långfristiga skulder	-	6 213	-	6 213
SUMMA	166 958	6 213	-	173 171

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
SUMMA	148 055	34 646	-	182 701

Not 25 Aktiekapital

Moderbolagets aktiekapital utgörs av 104 407 419 (104 407 419) 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 (100 767 429) B-aktier med en röst per aktie.

År	Händelse	Antal aktier	Aktiekapital i SEK
1986	Bolagsbildande	5 000	50 000
1986	Nyemission	75 000	750 000
1986	Nyemission	100 000	1 000 000
1990	Fondemission	300 000	3 000 000
1993	Nyemission	329 480	3 294 800
1994	Nyemission	331 460	3 314 600
1995	Fondemission	331 460	13 258 400
1995	Split 8:1	2 651 680	13 258 400
1995	Nyemission	3 651 680	18 258 400
1995	Utnyttjande av teckningsoptioner	4 609 280	23 046 400
1996	Utnyttjande av teckningsoptioner	4 689 280	23 446 400
1996	Nyemission	5 627 136	28 135 680
1996	Split 4:1	22 508 544	28 135 680
1997	Utnyttjande av teckningsoptioner	22 615 168	28 268 960
1998	Nyemission	22 631 445	28 289 306
1998	Nyemission	24 026 088	30 032 610
1998	Nyemission	25 609 035	32 011 294
1999	Utnyttjande av teckningsoptioner	26 647 433	33 309 291
2000	Utnyttjande av teckningsoptioner	27 115 236	33 894 045
2001	Utnyttjande av teckningsoptioner	27 331 555	34 164 444
2001	Konvertering till aktier	31 405 110	39 256 387
2002	Konvertering till aktier	31 412 110	39 265 137
2003	Nyemission	55 658 810	69 573 512
2006	Nyemission	72 780 825	90 976 031
2006	Konvertering till aktier	74 051 168	92 563 960
2006	Utnyttjande av teckningsoptioner	76 643 668	95 804 585
2007	Utnyttjande av teckningsoptioner	77 564 768	96 955 961
2007	Split 2:1	155 129 536	96 955 961
2007	Inlösenprogram	77 564 768	48 477 981
2007	Fondemission	77 564 768	96 955 961
2007	Nyemission C-aktier	78 564 768	98 205 961
2008	Konvertering C-aktier till B-aktier	78 564 768	98 205 961
2009	Utnyttjande av teckningsoptioner	79 486 305	99 357 882
2010	Utnyttjande av teckningsoptioner	79 644 260	99 555 326
2012	Makulering av aktier	74 411 429	93 014 287
2012	Fondemission	74 411 429	99 555 326
2013	Makulering av aktier	72 181 429	96 571 801
2013	Fondemission	72 181 429	99 555 326
2014	Apportemission	104 407 419	144 002 616
- varav i egen ägo		1 542 000	2 126 783

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

Utdelningar som betalades ut under 2016 och 2015 uppgick till 123 MSEK (1,20 SEK per aktie) respektive 103 MSEK (1,00 SEK per aktie). På årsstämman den 4 maj 2017 kommer en utdelning avseende räkenskapsåret 2016 på 1,30 SEK per aktie, totalt 134 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	
	2016	2015	2016	2015
Avsättningar per 1 januari	4 385	49 898	-0	9 803
Redovisat balansräkningen:				-
- tillkommande tilläggs- köpeskillingar (+)	-	955	-	-
- återförda ej utbetalda tilläggsköpeskillingar	-4 011	-3 511	-	-
- utbetalda omstruktureringskostnader	-	-42 968	-	-9 803
- omräkningsdifferenser	-	11	-	-
Totalt per 31 december	374	4 385	-0	-0
Avsättningarna består av:				
Kortfristig del	0	-	-0	-0
Långfristig del	374	4 385	-	-

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. Denna är återförd så när som på 0,3 MSEK under 2016.

Not 28 Övriga skulder

kSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2016	2015	2016	2015
Mervärdesskatt	49 917	41 581	4 686	2 959
Personalens källskatter	30 482	27 684	249	212
Övriga skulder	3 270	6 120	-	-
TOTALT	83 669	75 385	4 935	3 171

Not 29 Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter

kSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2016	2015	2016	2015
Upplupen semesterlöneskuld	83 331	82 460	1 736	1 568
Upplupna sociala avgifter	25 271	21 587	446	186
Upplupna löner	95 586	75 853	4 645	1 483
Förutbetalda intäkter	45 719	41 926	37	-
Upplupna pensionskostnader	3 733	5 457	-	-
Tilläggsköpeskillning	-	21 543	-	21 543
Övriga upplupna kostnader	35 032	53 200	1 343	8 283
TOTALT	288 672	302 026	8 207	33 063

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

Not 30 Ställda säkerheter

kSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2016	2015	2016	2015
Företagsinteckningar	134 900	134 900	-	-
TOTALT	134 900	134 900	-	-

Aktier i dotterbolaget till förmån för kreditfacilitet hos Danske Bank.

Not 31 Eventualförpliktelser

kSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2016	2015	2016	2015
Övriga ansvarsförbindelser	-	-	-	-
PRI-skuld	330	324	-	-
TOTALT	330	324	-	-

Not 32 Erhållna och betalda räntor

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

kSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2016	2015	2016	2015
Erhållen ränta	1 229	1 091	405	234
Betald ränta	-2 090	-2 095	-1 862	-1 496
TOTALT	-861	-1 004	-1 457	-1 262

Not 33 Justering för poster som inte ingår i kassaflödet

	Koncernen		Moderbolaget	
kSEK	2016	2015	2016	2015
Avskrivningar av anläggningstillgångar	14 033	12 834	9 075	8 013
Optionskostnad enligt IFRS 2	3 040	1 492	283	1 413
Realisationsresultat	955	5 116	-	8 249
Upplösning avsättning för förvärvskostnader	-19 530	-	-18 522	-
Erhållet koncernbidrag	-	-	-5 297	-
Erhållet utdelning	-	-	-16 454	-
Förändring övriga avsättningar	-4 011	-	-	-
Påverkan förmånsbestämd pension över EK, IAS 19	-4 459	-	-	-
Förändring uppskjuten skatt	-2 877	-	-	-
Övriga poster	-2 652	-2 592	-2 263	-1 264
TOTALT	-15 501	16 850	-33 177	16 411

Not 34 Förvärv och försäljning av dotterföretag**2016***Tarento Indien*

Under första kvartalet 2016 träffade Acando, som ett led i att fokusera verksamheten i sin helhet till EU, avtal om försäljning av det indiska leveranscentrat samt tillhörande svenskt ägarbolag. Köpare var ledningen i det indiska bolaget som via bolag förvärvat ägarbolaget med övergång av verksamheten till köparen från den 1 mars 2016. För att tydliggöra detta redovisas utfallet för januari – februari 2016 som resultat av avyttrade verksamheten i Segmentsnoten och även i tabellen på sid 32. Acando bedömer att det kommer innebära skalfördelar att samla all volym i enhet i Lettland samt att närheten med outsourcing inom Europa bidrar aktivt till att öka lönsamheten i denna typ av leverans. Verksamheten är inte av väsentlig betydelse för Acando.

Brickmakers

Under fjärde kvartalet förvärvade Acando i Tyskland majoriteten i bolaget Brickmakers GmbH. Bolagets har, baserat på sin storlek, ingen väsentlig påverkan på koncernens räkenskaper.

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.

Not 35 Vinstdisposition**Förslag till vinstdisposition**

Till årsstämmans förfogande står följande vinstmedel:	SEK
Överkursfond	632 444 632
Balanserade vinstmedel	194 672 896
Årets resultat	49 946 208
Vinstmedel till förfogande	877 063 737

Styrelsen föreslår att de till förfogande stående medlen disponeras enligt nedan:

	SEK
Utdelning antal aktier 102 865 419 x 1,30	133 725 045
Balanseras i ny räkning	743 338 692
varav i överkursfond	632 444 632
Totalt	877 063 737

Styrelsen föreslår årsstämman att besluta om en utdelning om 1,30 SEK per aktie. Utdelning utgår inte för Acandos innehav av B-aktier i egen ägo. Beräknat på antalet utestående aktier per 31 december 2016 och Acandos egna innehav av aktier om 1 542 000 motsvarar detta en total utdelning om 133 725 045 SEK. Avstämningsdag för utdelning är föreslagen till 8 maj 2017.

Not 36 Närståendetransaktioner

Inga transaktioner har ägt rum mellan Acando och närstående som väsentligen påverkat företagets ställning och resultat.

Not 37 Händelser efter räkenskapsårets slut

Inga väsentliga händelser efter periodens utgång.

Godkännande av årsredovisningen

Styrelsen och verkställande direktören försäkrar att årsredovisningen har upprättats i enlighet med god redovisningssed i Sverige och koncernredovisningen har upprättats i enlighet med de internationella redovisningsstandarder som avses i Europaparlamentets och rådets förordning (EG) nr 1606/2002 av den 19 juli 2002 om tillämpning av internationella redovisningsstandarder. Årsredovisningen respektive koncernredovisningen ger en rättvisande bild av moderbolagets och

koncernens ställning och resultat. Förvaltningsberättelsen för moderbolaget respektive koncernen ger en rättvisande översikt över utvecklingen av moderbolagets och koncernens verksamhet, ställning och resultat samt beskriver väsentliga risker och osäkerhetsfaktorer som moderbolaget och de företag som ingår i koncernen står inför.

Koncernens resultat- och balansräkningar kommer att föreläggas årsstämman den 4 maj 2017 för fastställelse.

Stockholm den 22 mars 2017

Ulf J Johansson
Styrelseordförande

Cecilia Beck-Friis
Styrelseledamot

Lena Eliasson
Styrelseledamot

Magnus Groth
Styrelseledamot

Mats O Paulsson
Styrelseledamot

Anders Skarin
Styrelseledamot

Alf Svedulf
Styrelseledamot

Caroline af Ugglas
Styrelseledamot

Mija Jelonek
Arbetsstagarrepresentant

Åsa Lindström
Arbetsstagarrepresentant

Carl-Magnus Månsson
Verkställande direktör

Vår revisionsberättelse har avgivits den 27 mars 2017
KPMG AB

Helena Arvidsson Älgne
Auktoriserad revisor

Revisionsberättelse

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

Rapport om årsredovisningen och koncernredovisningen Uttalanden

Vi har utfört en revision av årsredovisningen och koncernredovisningen för Acando AB (publ) för år 2016. Bolagets årsredovisning och koncernredovisning ingår på sidorna 30–70 samt 75 i detta dokument.

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 2016 och av dess finansiella resultat och kassaflöde 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 2016 och av dess finansiella resultat och kassaflöde för året enligt International Financial Reporting Standards (IFRS), så som de antagits av EU, och årsredovisningslagen. Förvaltningsberättelsen är förenlig med årsredovisningens och koncernredovisningens övriga delar.

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

Grund för uttalanden

Vi har utfört revisionen enligt International Standards on Auditing (ISA) och god revisionssed i Sverige. Vårt ansvar enligt dessa standarder beskrivs närmare i avsnittet Revisorns ansvar. Vi är oberoende i förhållande till moderbolaget och koncernen enligt god revisorssed i Sverige och har i övrigt fullgjort vårt yrkesetiska ansvar enligt dessa krav.

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

Övriga upplysningar

Revisionen av årsredovisningen och koncernredovisningen för år 2015 har utförts av en annan revisor som lämnat en revisionsberättelse daterad den 17 mars 2016 med omodifierade uttalanden i Rapport om årsredovisningen och koncernredovisningen.

Särskilt betydelsefulla områden

Särskilt betydelsefulla områden för revisionen är de områden som enligt vår professionella bedömning var de mest betydelsefulla för revisionen av årsredovisningen och koncernredovisningen för den aktuella perioden. Dessa områden behandlades inom ramen för revisionen av, och i vårt ställningstagande till, årsredovisningen och koncernredovisningen som helhet, men vi gör inga separata uttalanden om dessa områden.

Intäktsredovisning

Se not 4 och redovisningsprinciper på sidan 52 årsredovisningen och koncernredovisningen för detaljerade upplysningar och beskrivning av området.

Beskrivning av område

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

För pågående tjänsteuppgifter 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.

För tjänsteuppgifter till fast pris bygger därmed intäkts- och resultatredovisningen på bedömningar om den totala projektkostnaden och projektintäkten vid det efterföljande färdigställandet. Härtill kan förändring i bedömningen under projektens genomförande ge upphov till väsentlig påverkan på redovisade intäkter och resultat. Oförutsebara kostnader kan vara inkluderade i dessa bedömningar för att beakta osäkra risker eller tvistiga krav, det vill säga osäkra poster. Dessa osäkra poster utvärderas regelbundet av koncernen under respektive kontrakts avtalstid och justeras vid behov.

Mot bakgrund av ovanstående finns det ett mått av bedömningar som är av betydelse för redovisningen av intäkter och resultat. Dessa bedömningar avser att uppskatta intäkter att redovisa baserat på färdigställandegraden i projekten och att bedöma oförutsebara kostnader.

Hur området har beaktats i revisionen

Vi har informerat oss om och utvärderat ledningens process för genomgång av projekt inklusive processen för att identifiera förlustprojekt och/eller högriskprojekt samt processen för att bedöma intäkter och kostnader.

Vi har granskat ett urval av projekt för att utvärdera och prövat de mest väsentliga bedömningarna.

Urvalet består främst av större projekt och projekt där risker har identifierats. För dessa har vi:

- > utmanat ledningens bedömningar i form av uppskattad slutprognos och beaktade oförutsebara kostnader
- > bedömt huruvida risker och möjligheter i projekten har speglats på ett balanserat sätt i projektvärderingarna, samt
- > bedömt förlustkontrakt och om förlustriskreserver reflekterar riskerna i projektet samt utmanat ledningens överväganden avseende dessa bedömningar.

Vi har också kontrollerat fullständigheten i upplysningarna i årsredovisningen.

Värdering av goodwill i koncernen och andelar i koncernföretag i moderbolaget

Se not 15 och 4 för goodwill samt not 19 för andelar i koncernföretag och redovisningsprinciper på sidan 50 och 53 i årsredovisningen och koncernredovisningen för detaljerade upplysningar och beskrivning av området.

Beskrivning av område	Hur området har beaktats i revisionen
Koncernen redovisar per den 31 december 2016 goodwill om 986 MSEK, vilket utgör 58% av balansomslutningen. Goodwill ska årligen bli föremål för minst en så kallad nedskrivningsprövning vilken innehåller både komplexitet och betydande inslag av bedömningar från ledningen av koncernen.	Vi har inspekterat bolagets nedskrivningsprövningar för att bedöma huruvida de är genomförda i enlighet med den teknik som föreskrivs. Vidare har vi bedömt rimligheten i de framtida kassaflödena samt den antagna diskonteringsräntan och tillväxttakten genom att ta del av och utvärdera ledningens skriftliga dokumentation och planer. Vi har även intervjuat ledningen samt utvärderat tidigare års bedömningar i förhållande till faktiska utfall.
Prövningen ska enligt gällande regelverk genomföras enligt en viss teknik där företagsledningen måste göra framtidsbedömningar om verksamhetens både interna och externa förutsättningar och planer. Exempel på sådana bedömningar är framtida kassaflöden, vilka bland annat kräver antaganden om framtida marknadsförutsättningar. Ett annat viktigt antagande är vilken diskonteringsränta som bör användas för att beakta att framtida bedömda kassaflöden är förenade med risk.	Vi har involverat våra egna värderingsspecialister i revisions-teamet för att på så sätt säkerställa erfarenhet och kompetens inom området, främst vad gäller antaganden med koppling till externa marknader och konkurrenter samt bedömning av bolagets antaganden avseende framtida kassaflöden.
Moderbolaget redovisar per den 31 december 2016 andelar i koncernföretag om 1 403 MSEK, vilket utgör 98% av balansomslutningen. I de fall dotterbolagens egna kapital understiger andelens bokförda värde genomförs en nedskrivningsprövning.	En viktig del i vårt arbete har även varit att utvärdera hur förändringar i antaganden kan påverka värderingen, det vill säga att utföra och ta del av koncernens så kallade känslighetsanalys.
Mot bakgrund av ovanstående finns det betydande bedömningar som är av betydelse för redovisningen.	Vi har också kontrollerat fullständigheten i upplysningarna i årsredovisningen och bedömt om de överensstämmer med de antaganden som koncernen har tillämpat i sin nedskrivningsprövning samt om informationen är tillräckligt omfattande för att förstå företagsledningens bedömningar.

Annan information än årsredovisningen och koncernredovisningen

Detta dokument innehåller även annan information än årsredovisningen och koncernredovisningen och återfinns på sidorna 1-15 samt 76. Det är styrelsen och verkställande direktören som har ansvaret för denna andra information.

Vårt uttalande avseende årsredovisningen och koncernredovisningen omfattar inte denna information och vi gör inget uttalande med bestyrkande avseende denna andra information.

I samband med vår revision av årsredovisningen och koncernredovisningen är det vårt ansvar att läsa den information som identifieras ovan och överväga om informationen i väsentlig utsträckning är oförenlig med årsredovisningen och koncernredovisningen. Vid denna genomgång beaktar vi även den kunskap vi i övrigt inhämtat under revisionen samt bedömer om informationen i övrigt verkar innehålla väsentliga felaktigheter.

Om vi, baserat på det arbete som har utförts avseende denna information, drar slutsatsen att den andra informationen innehåller en väsentlig felaktighet, är vi skyldiga att rapportera detta. Vi har inget att rapportera i det avseendet.

Styrelsens och verkställande direktörens ansvar

Det är styrelsen och verkställande direktören som har ansvaret för att årsredovisningen och koncernredovisningen upprättas och att de ger en rättvisande bild enligt årsredovisningslagen och, vad gäller koncernredovisningen, enligt IFRS så som de antagits av EU. Styrelsen och verkställande direktören ansvarar även för den interna kontroll som de bedömer är nödvändig för att upprätta en årsredovisning och koncernredovisning som inte innehåller några väsentliga felaktigheter, vare sig dessa beror på oegentligheter eller på fel.

Vid upprättandet av årsredovisningen och koncernredovisningen ansvarar styrelsen och verkställande direktören för bedömningen av bolagets och koncernens förmåga att fortsätta verksamheten. De upplyser, när så är tillämpligt, om förhållanden som kan påverka förmågan att fortsätta verksamheten och att använda antagandet om fortsatt drift. Antagandet om fortsatt drift tillämpas dock inte om styrelsen och verkställande direktören avser att likvidera bolaget, upphöra med verksamheten eller inte har något realistiskt alternativ till att göra något av detta.

Styrelsens revisionsutskott ska, utan att det påverkar styrelsens ansvar och uppgifter i övrigt, bland annat övervaka bolagets finansiella rapportering.

Revisorns ansvar

Våra mål är att uppnå en rimlig grad av säkerhet om huruvida årsredovisningen och koncernredovisningen som helhet inte innehåller några väsentliga felaktigheter, vare sig dessa beror på oegentligheter eller på fel, och att lämna en revisionsberättelse som innehåller våra uttalanden. Rimlig säkerhet är en hög grad av säkerhet, men är ingen garanti för att en revision som utförs enligt ISA och god revisionssed i Sverige alltid kommer att upptäcka en väsentlig felaktighet om en sådan finns. Felaktigheter kan uppstå på grund av oegentligheter eller fel och anses vara väsentliga om de enskilt eller tillsammans rimligen kan förväntas påverka de ekonomiska beslut som användare fattar med grund i årsredovisningen och koncernredovisningen.

Som del av en revision enligt ISA använder vi professionellt omdöme och har en professionellt skeptisk inställning under hela revisionen. Dessutom:

- > identifierar och bedömer vi riskerna för väsentliga felaktigheter i årsredovisningen och koncernredovisningen, vare sig dessa beror på oegentligheter eller på fel, utformar och utför granskningsåtgärder bland annat utifrån dessa risker och inhämtar revisionsbevis som är tillräckliga och ändamålsenliga för att utgöra en grund för våra uttalanden. Risken för att inte upptäcka en väsentlig felaktighet till följd av oegentligheter är högre än för en väsentlig felaktighet som beror på fel, eftersom oegentligheter kan innefatta agerande i maskopi, förfälskning, avsiktliga utelämnanden, felaktig information eller åsidosättande av intern kontroll.
- > skaffar vi oss en förståelse av den del av bolagets interna kontroll som har betydelse för vår revision för att utforma granskningsåtgärder som är lämpliga med hänsyn till omständigheterna, men inte för att uttala oss om effektiviteten i den interna kontrollen.
- > utvärderar vi lämpligheten i de redovisningsprinciper som används och rimligheten i styrelsens och verkställande direktörens uppskattningar i redovisningen och tillhörande upplysningar.
- > drar vi en slutsats om lämpligheten i att styrelsen och verkställande direktören använder antagandet om fortsatt drift vid upprättandet av årsredovisningen och koncernredovisningen. Vi drar också en slutsats, med grund i de inhämtade revisionsbevisen, om huruvida det finns någon väsentlig osäkerhetsfaktor som avser sådana händelser eller förhållanden som kan leda till betydande tvivel om bolagets och koncernens förmåga att fortsätta verksamheten. Om vi drar slutsatsen att det finns en väsentlig osäkerhetsfaktor, måste vi i revisionsberättelsen fästa uppmärksamheten på upplysningarna i årsredovisningen och koncernredovisningen om den väsentliga osäkerhetsfaktorn eller, om sådana upplysningar är otillräckliga, modifiera uttalandet om årsredovisningen och koncernredovisningen. Våra slutsatser baseras på de revisionsbevis som inhämtas fram till datumet för revisionsberättelsen. Dock kan framtida händelser eller förhållanden göra att ett bolag och en koncern inte längre kan fortsätta verksamheten.

- > utvärderar vi den övergripande presentationen, strukturen och innehållet i årsredovisningen och koncernredovisningen, däribland upplysningarna, och om årsredovisningen och koncernredovisningen återger de underliggande transaktionerna och händelserna på ett sätt som ger en rättvisande bild.
- > inhämtar vi tillräckliga och ändamålsenliga revisionsbevis avseende den finansiella informationen för enheterna eller affärsaktiviteterna inom koncernen för att göra ett uttalande avseende koncernredovisningen. Vi ansvarar för styrning, övervakning och utförande av koncernrevisionen. Vi är ensamt ansvariga för våra uttalanden.

Vi måste informera styrelsen om bland annat revisionens planerade omfattning och inriktning samt tidpunkten för den. Vi måste också informera om betydelsefulla iakttagelser under revisionen, däribland de eventuella betydande brister i den interna kontrollen som vi identifierat.

Vi måste också förse styrelsen med ett uttalande om att vi har följt relevanta yrkesetiska krav avseende oberoende, och ta upp alla relationer och andra förhållanden som rimligen kan påverka vårt oberoende, samt i tillämpliga fall tillhörande motåtgärder.

Av de områden som kommuniceras med styrelsen fastställer vi vilka av dessa områden som varit de mest betydelsefulla för revisionen av årsredovisningen och koncernredovisningen, inklusive de viktigaste bedömda riskerna för väsentliga felaktigheter, och som därför utgör de för revisionen särskilt betydelsefulla områdena. Vi beskriver dessa områden i revisionsberättelsen såvida inte lagar eller andra författningar förhindrar upplysning om frågan eller när, i ytterst sällsynta fall, vi bedömer att en fråga inte ska kommuniceras i revisionsberättelsen på grund av att de negativa konsekvenserna av att göra det rimligen skulle väntas vara större än allmänintresset av denna kommunikation.

Rapport om andra krav enligt lagar och andra författningar Uttalanden

Utöver vår revision av årsredovisningen och koncernredovisningen har vi även utfört en revision av styrelsens och verkställande direktörens förvaltning för Acando AB (publ) för år 2016 samt av förslaget till dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust.

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

Grund för uttalanden

Vi har utfört revisionen enligt god revisionssed i Sverige. Vårt ansvar enligt denna beskrivs närmare i avsnittet Revisorns ansvar. Vi är oberoende i förhållande till moderbolaget och koncernen enligt god revisorssed i Sverige och har i övrigt fullgjort vårt yrkesetiska ansvar enligt dessa krav.

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

Styrelsens och verkställande direktörens ansvar

Det är styrelsen som har ansvaret för förslaget till dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust. Vid förslag till utdelning innefattar detta bland annat en bedömning av om utdelningen är försvarlig med hänsyn till de krav som bolagets och koncernens verksamhetsart, omfattning och risker ställer på storleken av moderbolagets och koncernens egna kapital, konsolideringsbehov, likviditet och ställning i övrigt.

Styrelsen ansvarar för bolagets organisation och förvaltningen av bolagets angelägenheter. Detta innefattar bland annat att fortlöpande bedöma bolagets och koncernens ekonomiska situation och att tillse att bolagets organisation är utformad så att bokföringen, medelsförvaltningen och bolagets ekonomiska angelägenheter i övrigt kontrolleras på ett betryggande sätt.

Den verkställande direktören ska sköta den löpande förvaltningen enligt styrelsens riktlinjer och anvisningar och bland annat vidta de åtgärder som är nödvändiga för att bolagets bokföring ska fullgöras i överensstämmelse med lag och för att medelsförvaltningen ska skötas på ett betryggande sätt.

Revisorns ansvar

Vårt mål beträffande revisionen av förvaltningen, och därmed vårt uttalande om ansvarsfrihet, är att inhämta revisionsbevis för att med en rimlig grad av säkerhet kunna bedöma om någon styrelseledamot eller verkställande direktören i något väsentligt avseende:

- > företagit någon åtgärd eller gjort sig skyldig till någon försummelse som kan föranleda ersättningsskyldighet mot bolaget, eller
- > på något annat sätt handlat i strid med aktiebolagslagen, årsredovisningslagen eller bolagsordningen.

Vårt mål beträffande revisionen av förslaget till dispositioner av bolagets vinst eller förlust, och därmed vårt uttalande om

detta, är att med rimlig grad av säkerhet bedöma om förslaget är förenligt med aktiebolagslagen.

Rimlig säkerhet är en hög grad av säkerhet, men ingen garanti för att en revision som utförs enligt god revisionssed i Sverige alltid kommer att upptäcka åtgärder eller försummelser som kan föranleda ersättningsskyldighet mot bolaget, eller att ett förslag till dispositioner av bolagets vinst eller förlust inte är förenligt med aktiebolagslagen.

Som en del av en revision enligt god revisionssed i Sverige använder vi professionellt omdöme och har en professionellt skeptisk inställning under hela revisionen. Granskningen av förvaltningen och förslaget till dispositioner av bolagets vinst eller förlust grundar sig främst på revisionen av räkenskaperna. Vilka tillkommande granskningsåtgärder som utförs baseras på vår professionella bedömning med utgångspunkt i risk och väsentlighet. Det innebär att vi fokuserar granskningen på sådana åtgärder, områden och förhållanden som är väsentliga för verksamheten och där avsteg och överträdelser skulle ha särskild betydelse för bolagets situation. Vi går igenom och prövar fattade beslut, beslutsunderlag, vidtagna åtgärder och andra förhållanden som är relevanta för vårt uttalande om ansvarsfrihet. 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.

Stockholm den 27 mars 2017
KPMG AB

Helena Arvidsson Älgne
Auktoriserad revisor

Avstämning av alternativa nyckeltal

Acando presenterar vissa finansiella mått i årsredovisningen som inte definieras enligt IFRS, så kallade alternativa nyckeltal. Acando anser att dessa mått ger kompletterande information till investerare och bolagets ledning då de möjliggör utvärdering av trender och bolagets prestation. Eftersom inte alla företag

beräknar finansiella mått på samma sätt, är dessa inte alltid jämförbara med mått som används av andra företag. Dessa finansiella mått ska därför inte ses som en ersättning för mått som definieras enligt IFRS. För definitioner av de nyckeltal som Acando använder se sida 76.

Koncernens viktigaste nyckeltal

Tillväxt

Omsättningsökning i förhållande till föregående års omsättning. Måttet används för att följa tillväxt mellan åren.

Totala intäkter 2016	2 210 153
Totala intäkter 2015	-2 119 530
Tillväxt	90 623
Tillväxt i procent	4,3

Organisk tillväxt

Omsättningstillväxt exklusive valutaeffekter, förvärv och avyttringar. Måttet används för att följa underliggande tillväxt som är driven av volym-, pris- och ändringar i projektmixen för jämförbara enheter mellan olika perioder.

Totala intäkter exkl förvärv och avyttringar 2016	2 194 884
Totala intäkter exkl förvärv och avyttringar 2015, omräknat till 2016 års valutakurs	-2 053 448
Tillväxt	141 436
Tillväxt i procent	6,9

Operativt rörelseresultat före goodwillnedskrivningar

Rörelseresultat före avskrivningar av immateriella tillgångar, även kallat EBITA. Rörelseresultatet ger en samlad bild av den totala resultatgenereringen i den operativa verksamheten.

Rörelseresultat	210 031
Återläggning total av- och nedskrivningar	14 034
Nedskrivningar materiella tillgångar	-12 420
EBITA	211 645

Operativ rörelsemarginal före goodwillnedskrivningar

Rörelseresultat före avskrivningar av immateriella tillgångar, EBITA i procent av nettoomsättningen. Rörelsemarginal är en nyckelkomponent tillsammans med omsättningstillväxt för att följa värdeskapandet.

EBITA	211 645
Totala intäkter 2016	2 210 153
EBITA i procent av totala intäkter	9,6

Rörelseresultat

Beräknas som rörelseresultat före finansiella poster och skatt. Rörelseresultatet ger en bild av den totala resultatgenereringen inklusive både avskrivningar på både materiella och immateriella tillgångar.

Rörelseresultat	210 031
Totala intäkter 2016	2 210 153

Rörelsemarginal

Rörelseresultat dividerat med nettoomsättning.

Rörelseresultat i procent av totala intäkter	9,5
--	-----

Skuldsättning

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

Rörelseresultat	210 031
Återläggning total av- och nedskrivningar	14 034
EBITDA	224 065
Räntebärande skulder	-70 645
Kassa	72 296
Nettoskuld	1 651
Nettoskuld i relation till EBITDA	0,0

Övriga nyckeltal

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.

EBITA

Rörelseresultat efter avskrivningar men före avdrag för ned- och avskrivningar av immateriella tillgångar såsom till exempel goodwill.

EBITDA

Rörelseresultat före avskrivningar.

Eget kapital per aktie

Eget kapital per balansdagen dividerat med antal aktier vid årets utgång efter utspädning med utestående aktiesparprogram. 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 aktiesparprogram. Aktier i egen ägo ingår inte i beräkningen.

Nettoinvesteringar

Utgående värde på materiella och immateriella anläggnings- tillgångar minskat med ingående värde vid perioden början adderat med av- och nedskrivningar minskat med eventuella uppskrivningar.

Nettolåneskuld

Kassa per balansdagen minskat med samtliga räntebärande skulder.

Resultat per aktie¹⁾

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

Räntetäckningsgrad

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

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.

¹⁾ Nyckeltalet är definierat enligt IFRS.

Övriga definitioner

Genomsnittligt antal anställda

Antal anställda vid periodens ingång adderat med antalet anställda vid perioden utgång delat med två.

Nettoomsättning per anställd

Nettoomsättningen för perioden dividerat med genomsnittliga antal anställda.

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.

Produktion: Acando AB.

Grafisk form: Elli Production AB.

Fotograf: Jeanette Hägglund, Olle Nordell och Andreas Beronius.

Tryck: Ineko.



Sverige

www.acando.com
www.acando.se

Stockholm
Vasagatan 16
Box 16061
111 20 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

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

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

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

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

Stuttgart
Leitzstraße 45
70469 Stuttgart
Tel: +49 711 49066210

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

Norge

www.acando.no

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

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

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

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

Finland

www.acando.fi

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