

ÅRSREDOVISNING 2012



INNEHÅLL

2012 i korthet	1
Vd har ordet	2
Om Acando	4
Geografisk närvaro	6
Bästa konsulterna	8
Hållbarhet	10
Acando som investering	11
Bolagsstyrningsrapport 2012	12
Bolagsstyrning	12
Styrelse	14
Koncernledning	20
Ersättningar	21
Intern kontroll avseende finansiell rapportering	22
Finansiell rapportering	22
Avvikelser från Svensk kod för bolagsstyrning	23
Förvaltningsberättelse	26
Verksamheten	26
Omsättning och resultat 2012	27
Finansiell ställning, kassaflöde, skatt och investeringar	28
Aktien	29
Medarbetare och miljö	31
Moderbolaget	31
Riktlinjer för ersättningar till ledande befattningshavare	31
Bolagsstyrning	31
Väsentliga händelser efter verksamhetsårets utgång	31
Utsikter och finansiella mål	31
Förslag till vinstdisposition	31
Styrelsens yttrande över den föreslagna utdelningen	31
Risker och möjligheter	32
Flerårsöversikt	35
Koncernens resultaträkning	36
Rapport över koncernens totalresultat	36
Koncernens balansräkning	37
Koncernens kassaflödesanalys	38
Koncernens förändringar i eget kapital	39
Moderbolagets resultaträkning	40
Moderbolagets balansräkning	41
Moderbolagets kassaflödesanalys	42
Moderbolagets förändringar i eget kapital	43
Noter	45
Godkännande av årsredovisningen	66
Revisionsberättelse	67
Definitioner	68



ÅRSSTÄMMA

Årsstämma äger rum torsdagen den 2 maj 2013 kl. 16.00 på Lundqvist & Lindqvist Konferens Klara Strand, Klarabergsviadukten 90, Stockholm.

Aktieägare som önskar delta vid årsstämman ska vara registrerade i den av Euroclear Sweden AB/VPC förda aktieboken senast torsdagen den 25 april 2013. De aktieägare som låtit förvaltarregistrera sina aktier, måste i god tid se till att aktierna nämnda dag är tillfälligt inregistrerade hos VPC i eget namn. Anmälan om deltagande ska göras till Acando senast kl. 12.00 torsdagen den 25 april 2013. Vid anmälan bör aktieägare uppge namn, person- eller registreringsnummer, adress och telefonnummer.

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

RAPPORTDATUM

Delårsrapport januari–mars 2013	2 maj 2013
Delårsrapport januari–juni 2013	26 juni 2013
Delårsrapport januari–september 2013	25 oktober 2013
Bokslutskommuniké för 2013	4 februari 2014

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.

OMSLAG: De tre anställda konsulterna på omslaget startade 2012 ett nätverk för kvinnor, Women@Work. Målet med nätverket är att ytterligare stärka Acandos kvinnor genom gemensamma professionella aktiviteter, att bygga ett utvecklingsövergripande nätverk och stärka nätverket genom att knyta intressanta externa kontakter. Under ett flertal tillfällen under året har kvinnor på Acando bjudits in att delta i frukostseminarier med såväl interna som externa föreläsare. Ofta har dessa seminarier avslutats med givande, intressanta diskussioner där normer med utgångspunkt i kön och arbetslivserfarenheter generellt har diskuterats.

2012 I KORTHET

Acando har under året arbetat med att renodla och tydliggöra erbjudandet mot marknaden. Acandos kärnerbjudanden är indelat i tre övergripande kategorier: **Verksamhetsutveckling**, **Affärssystem** och **IT-lösningar**, som samverkar i strävan att skapa mätbara resultat i varje kunduppdrag. Acandos löfte till kunderna är bestående verksamhetsförbättringar genom informationsteknik. Under året fortsätter arbetet med att bredda kundbasen ytterligare och sammantaget med Acandos geografiska styrka förbättras rörelsemarginalen mot tidigare år.

KVARTAL 1 JANUARI-MARS

- > Året inleds med god efterfrågan och marknaden är starkast i Sverige och i Norge.
- > Acando i Norge tecknar avtal om att implementera Dynamics CRM åt Isolaft AS.
- > Acando i Finland tecknar avtal med YIT avseende mobilitetslösningar.
- > Utbudet i Tyskland expanderar med en lokal satsning i Düsseldorf.
- > Acando förvärvar det mindre konsultföretaget Bitec Oy specialiserat på mobila lösningar.

KVARTAL 2 APRIL-JUNI

- > Efterfrågan ligger kvar på samma nivå som tidigare på samtliga marknader där Acando verkar. Acando i Sverige ingår ett större avtal med Fora för support och förvaltning av deras SAP-miljö. Samtidigt tecknas ett femårigt ramavtal avseende konsulttjänster och projekt inom SAP.
- > Acando i Finland tecknar avtal med den finländska mediekoncernen Alma Media avseende SAP.
- > Baserat på flera större ramavtal i Norge och i Sverige levererar Acando löpande avancerade rådgivningstjänster till offentlig sektor och större globala företag. Acando är en av de första leverantörerna av SAP i Norden som blir certifierad inom Partner Center of Expertise.

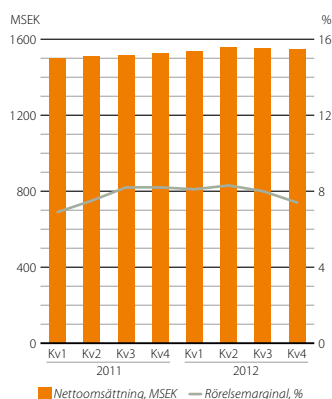
KVARTAL 3 JULI-SEPTEMBER

- > Marknaden försvagas med en avmattning framförallt på den svenska och den finska marknaden. Acando i Norge tecknar avtal med H-Produkter AS, att implementera ett nytt CRM-system.
- > Management Consulting fortsätter växa i betydelse, starkast utveckling har områdena Strategy & Transformation och Supply Chain Management där effektiviseringsprojekt har stor efterfrågan.
- > Inom Affärssystem får Acando nya åtaganden hos bland annat Sapa Norden inom deras arbete att införa Dynamics AX som ERP-plattform.

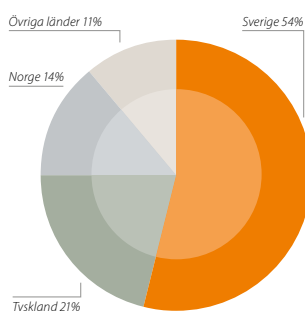
KVARTAL 4 OKTOBER-DECEMBER

- > Marknaden är fortsatt avvaktande, framförallt för den svenska och finska delen av Acando. För övriga marknader där Acando verkar är avmattningen inte lika tydlig, Tyskland är i nivå med tidigare kvartal och Norge har en fortsatt god efterfrågan.
- > Acando tecknar ett sexårigt strategiskt samarbetsavtal med Norges arbets- och välfärdsförvaltning. Uppdraget gavs till ett konsortium där Acando ingår med franska Steria som huvudpart. Acandos primära ansvarsområde är IT-arkitektur men avtalet innehåller även tjänster från hela Acandos portfölj inom Management Consulting och IT Consulting.
- > Acando tecknar ramavtal med Lantmännen Ekonomisk Förening. NARF (Norsk sammanslutning av auktoriserade revisorer) tecknar avtal med Acando för inköp och implementering av ett nytt medlemssystem.

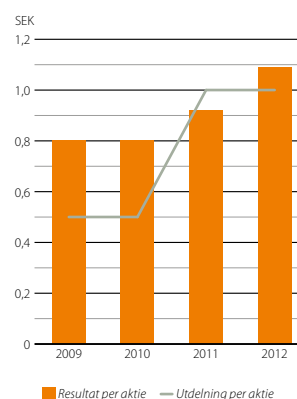
NETTOOMSÄTTNING OCH RÖRELSEMARGINAL



NETTOOMSÄTTNING PER GEOGRAFISK MARKNAD, %



RESULTAT PER AKTIE OCH UTDELNING PER AKTIE





”

Vi har en stor tro på vår egen vilja och förmåga att fortsätta leverera resultat, både för våra kunder och ägare.

FRAMÅT!

Acando är väl positionerat! Vi befinner oss i en omvälvande tid med accelererande krav på att väva samman teknologins möjligheter med verksamhetens nytta. Att då skapa uthålliga värden är både spännande och utmanande! Vi på Acando är stolta över det förtroende våra kunder visar oss när det kommer till att agera ledsagare i de mest utmanande och ambitiösa projekten. Ett bevis på det är uppdraget Acando fått att definiera en långsiktig IT-arkitektur åt Norges arbets- och välfärdsförvaltning. Detta är ett av de största moderniseringsprogrammen inom offentlig sektor i Norden och samtidigt ett av Acandos enskilt största åtaganden hittills. För oss finns bara en riktning – framåt!

2012 – fortsatta resultatförbättringar i en vikande konjunktur

Året präglades av en stark marknad under den första hälften följt av en svagare efterfrågan under den andra. Genom vår bredd, både geografiskt, kund- och tjänstemässigt har vi under året visat att vi har förutsättningar för en robust verksamhet även i en skiftande konjunktur. Vi åstadkom tillväxt, men mest glädjande var en fortsatt förbättrad rörelsemarginal. Koncernens omsättning om 1 547 MSEK motsvarar en tillväxt om 3 procent i lokal valuta och rörelsemarginalen var 7,4 procent vilket är en förbättring med en halv procentenhet. En god finansiell position och ett fortsatt starkt kassaflöde gör att styrelsen föreslår en utdelning om 1 SEK per aktie, motsvarande cirka 71 MSEK, till våra aktieägare.

Närhet, helhet och industrialisering som idé – laganda, passion och resultatskapande som drivkraft

Kraven på våra kunder accelererar. Att utnyttja teknologins möjligheter som en integrerad del i verksamheten har blivit en avgörande fråga för allt fler. Acandos position är på många sätt unik. I våra konsulters DNA finns både en ousinlig nyfikenhet och djup kunskap kring teknologins möjligheter tillsammans med en initierad förståelse för verksamhetens förutsättningar och långsiktiga strategiska inriktning. Men framför allt en passion att leverera tydliga resultat av kombinationen i varje uppdrag. Våra tre strategiska hörnpelare, närhet, helhet och industrialisering bär oss framåt i våra uppdrag. Närhet till kunderna skapar förståelse för unika utmaningar vilket oftast resulterar i att vi jobbar i gemensamma projekt mot väldefinierade mål. Helhet i vårt erbjudande och bredden i vår kompetens skapar möjlighet att välja rätt lösning och rätt genomförandemodell vilket gör att vi säkerställer goda resultat i alla våra uppdrag.

Kundernas förtroende och att våga anta utmaningar

Vi är stolta och ödmjuka inför det förtroende våra kunder visar oss. Inte minst i de sammanhang där det krävs ny teknologi, nya affärsmodeller eller djärva grepp för att möta en snabbföränderlig värld. Under året som gått har vi framgångsrikt tagit oss an flera stora utmaningar: definition av framtidsäkrade IT-arkitekturer för bättre medborgarservice, mobila lösningar för bättre kundinteraktion

och högre effektivitet i serviceorganisation, sortiments och supply chain effektivisering för ökad lönsamhet i konsumentindustri, strategier för kundnöjdhet i digitala kanaler för eventföretag, molnbaserade ekonomilösningar för bättre skalbarhet i tjänstebolag, informationsanalys i realtid för bättre kundupplevelse i nöjesindustrin och mycket, mycket mer. Men trots alla spännande nya uppdrag är jag mest tillfreds med att vi år efter år får goda betyg av våra kunder, vilket är en förutsättning för vår verksamhet. Acandos konsulter är lyhörda och dedikerade, kunniga och enkla att jobba med är återkommande återkoppling.

Fortsättning följer... riktningen ligger fast

Vi fortsätter att utvecklas. Under 2012 har vi breddat vår kundportfölj, vässat våra erbjudanden och fler än 300 konsulter har börjat sin anställning hos oss. Vår strategi står fast. Vi kommer att fortsätta växa primärt genom organisk tillväxt på nuvarande geografiska marknader. För att lyckas med det behöver vi bredda vårt erbjudande så att vi kan erbjuda alla våra tjänster inom Management Consulting, Affärssystem och IT i samtliga länder. Dessutom kommer vi fortsätta bredda vår kundbas och driva en ökad andel projektbaserade leveranser för att på så sätt säkerställa en uthållighet i tillväxt och lönsamhet i en skiftande konjunktur.

Inget av allt detta är möjligt utan alla passionerade konsulter. Varje dag är fylld av möjligheter som ni gör ert yttersta för att fånga. Ett varmt tack till er, men också till Acandos kunder och ägare för det förtroende ni visar oss.

Vi har en stark tro på vår egen vilja och förmåga att fortsätta leverera resultat, både för våra kunder och ägare. Samtidigt är vi ödmjuka inför den omvärld vi alla agerar i, med stora förändringar framför oss och ett utmanande ekonomiskt klimat.

Det finns bara en riktning – framåt!



Carl-Magnus Månsson
Verkställande direktör och koncernchef

OM ACANDO

Acando är ett management- och IT-konsultbolag som tillsammans med sina uppdragsgivare förbättrar och effektiviserar processer, organisation och IT. Vi skapar mätbara resultat och förbättringar åt våra kunder genom att kombinera strategi, affärskunnande och teknik. De flesta affärsprocesser är beroende av fungerande IT-system och vår framgång bygger på att vi ser till helheten och förstår sambandet mellan hur företagets affärsverksamhet interagerar med och är beroende av tekniken. Oavsett om våra uppdrag är inom IT, verksamhet eller en kombination av de två så handlar det om att göra våra kunder framgångsrika, så snabbt och effektivt det är möjligt.

Att vara nära våra kunder är en bärande idé hos oss. Våra medarbetare är erkända som kund- och verksamhetsnära konsulter som genomför förändringar tillsammans med kunden, inte för kunden. Acando agerar på en bred marknad med nitton kontor i Sverige, Finland, Norge, Tyskland och England. Våra kunder finns inom alla branscher och är en mix av stora globala aktörer såväl som medelstora lokala företag. Ofta kräver våra uppdrag kompetenser från alla våra tre affärsområden och det är Acandos styrka att vi obehindrat rör oss mellan olika discipliner och kan erbjuda helhetslösningar.

Med våra kärnvärden – laganda, passion och resultatskapande – ser vi till helheten och förstår sambandet mellan verksamhet och IT. Vårt erbjudande till marknaden – att skapa verkliga förbättringar och konkreta värden för vår uppdragsgivare – är lika attraktivt när behoven är relaterade till expansion och tillväxt som när effektivisering och konsolidering står högst på agendan. Acando har under årens lopp skapat åtskilliga innovativa lösningar vilket innebär att vi nu har många beprövade processer och metoder som krymper ledtider och höjer kostnadseffektiviteten i våra leveranser.

Management Consulting

Acando Management Consulting hjälper företag och organisationer att uppnå varaktig affärsnytta. Vi definierar nya inriktningar och strategier, utformar beslutsunderlag och effektiva arbetssätt samt driver förändring för att skapa bestående resultat för våra kunder.

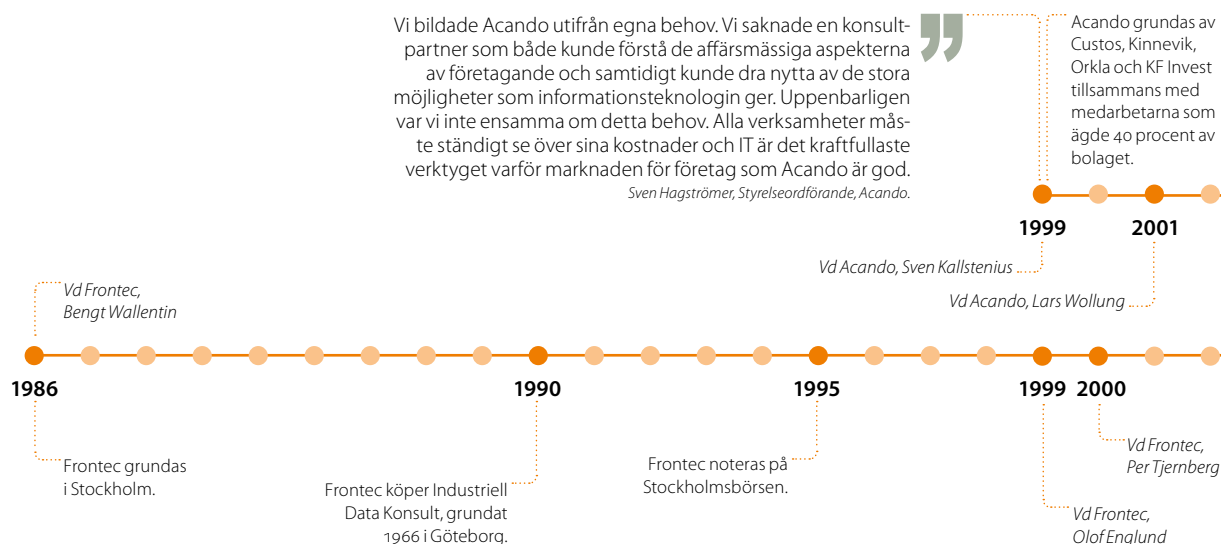
Vi är en komplett leverantör av managementkonsulttjänster. Våra tjänster omfattar affärs- och verksamhetsutveckling inom områdena Strategy & Transformation, Sales & Marketing Excellence, Supply Chain Management samt Finance & Performance Management.

Vårt arbetssätt kännetecknas av starkt resultatfokus och ansvar för att våra kunder snabbt uppnår förväntad effekt. Med ett kundnära förhållningssätt lyckas vi snabbare nå målet samt att vi även höjer våra kunders interna kompetens. Få har som vi förmåga att kombinera kompetens inom strategi och affärsverksamhet med högsta tekniska expertis och en djupgående förståelse för hur organisationer fungerar. Vi säkerställer att önskat resultat realiserar och att lösningen blir bestående – med eller utan IT som möjliggörare.

Enterprise Solutions

Acando Enterprise Solutions hjälper företag och organisationer att välja, implementera, förvalta och uppgradera affärssystem. Det innebär att vi hjälper företag att driva sin verksamhet mer effektivt genom att automatisera processer för ekonomihantering, kundrelationer, leveranskedjor, orderhantering, inköp, marknadsföring med mera. En viktig del i vår framgång är att vi fokuserar på både affärssystemet och verksamheten vilket är viktigt för att uppnå lyckat resultat. Där det är möjligt använder vi beprövade

ACANDOS HISTORIA



TJÄNSTEPORTFÖLJ		GEOGRAFISK TÄCKNING				
		Sverige	Tyskland	Norge	Finland	Storbritannien
MANAGEMENT CONSULTING	STRATEGY & TRANSFORMATION	●				
	SALES & MARKETING EXCELLENCE	●				
	SUPPLY CHAIN MANAGEMENT	●	●			
	FINANCE & PERFORMANCE MANAGEMENT	●				
ENTERPRISE SOLUTIONS	APPLICATION MANAGEMENT	●	●	●		
	MICROSOFT DYNAMICS	●	●	●		
	SAP	●	●		●	
IT CONSULTING	STRATEGIC IT	●	●	●		●
	BUSINESS INTELLIGENCE	●	●	●	●	
	IT SOLUTIONS & INTEGRATION	●	●	●	●	

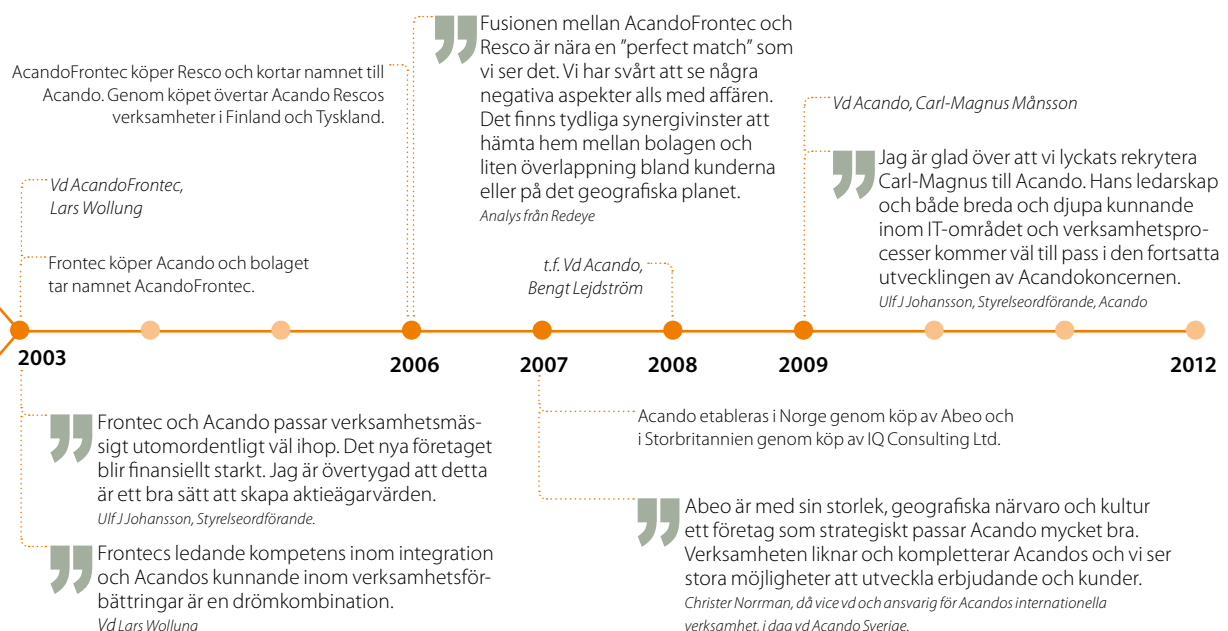
koncept och metoder i andra fall där det inte finns något färdigutvecklat system så skräddarsyr vi en lösning.

Acando Enterprise Solutions är den erfarna och trygga partnern som ser kundernas möjligheter och potential och förverkligar dessa.

IT Consulting

Acando IT Consulting erbjuder tjänster och lösningar för att åstadkomma beständiga IT-relaterade verksamhetsförbättringar, från strategi till teknik. Inom Strategisk IT arbetar vi med att våra kunder ska få ut mesta möjliga värde av IT och säkerställa att IT

används för att på bästa sätt stödja nuvarande och framtida affärsverksamhet. Vi förstår värdet av information, där vi med Business Intelligence säkerställer att verksamhetens beslutsfattare får rätt information vid rätt tillfälle för att ta såväl strategiska som operativa beslut. Dessutom levererar vi kundanpassade IT-lösningar, så att kunderna via datorn, mobilen eller annan enhet kan arbeta på ett så effektivt sätt som möjligt. Det som kännetecknar oss är seniora konsulter med uppgift att leverera de främsta lösningarna samtidigt som de är nära kunderna både geografiskt och arbetsmässigt.



GEOGRAFISK NÄRVARO

Acando är ett IT- och managementkonsultbolag med cirka 1 100 medarbetare fördelade på nitton kontor i fem länder. Huvudkontoret finns i Stockholm. Den svenska verksamheten utgör cirka 54 procent följt av Tyskland 21 procent och Norge 14 procent. Återstående del om 11 procent utgörs av Finland och Storbritannien och dessa redovisas sammantaget under rubriken övriga länder.

	ANSVARIG	ERBJUDANDE	EXEMPEL PÅ NYA OCH STÖRRE KUNDER	NETTOOMSÄTTNING OCH RÖRELSERESULTAT PER KVARTAL
SVERIGE	Vd Christer Norrman www.acando.se	> Management Consulting > Enterprise Solutions > IT Consulting	> Fora > Lantmännen > Klarna > Ericsson > Volvo > Stockholms läns landsting > AstraZeneca	Nettoomsättning, MSEK — Rörelsemarginal, %
TYSKLAND	Vd Guido Ahle www.acando.de	> Management Consulting > Enterprise Solutions > IT Consulting	> EADS/Airbus > Telefonica > Sutor Bank > Deutsche Telekom > Vattenfall	Nettoomsättning, MSEK — Rörelsemarginal, %
NORGE	Vd Sven Ivar Mørch www.acando.no	> Enterprise Solutions > IT Consulting	> H-Produkter AS > Norska försvarets personalservice > Catella Corporate Finance > Norska maskinförbundet > Norges arbeids- och välfärdsförvaltning (NAV) > Näringslivets huvudorganisation (NHO)	Nettoomsättning, MSEK — Rörelsemarginal, %
ÖVRIGA LÄNDER	Finland: Vd Ferhat Kaya www.acando.fi Storbritannien: Vd Phil Jacklin www.acando.co.uk	> Enterprise Solutions > IT Consulting	> YIT > Alma Media > Merck > AstraZeneca	Nettoomsättning, MSEK — Rörelsemarginal, %

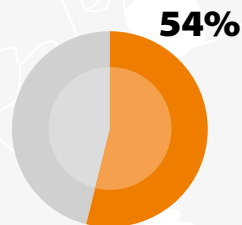
NYCKELTAL

Sverige	2012	2011	Förändring
Nettoomsättning, MSEK	844	865	-21
Rörelseresultat, MSEK	74	88	-14
Rörelsemarginal, %	8,8	10,2	-1,4
Investeringar, MSEK	4	11	-7
Avskrivningar, MSEK	10	9	1
Tillgångar, MSEK	528	546	-18
Antal anställda medeltal	602	590	12

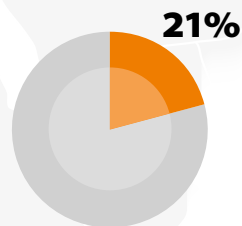
Tyskland	2012	2011	Förändring
Nettoomsättning, MSEK	325	318	7
Rörelseresultat, MSEK	30	15	15
Rörelsemarginal, %	9,3	4,7	4,6
Investeringar, MSEK	2	1	1
Avskrivningar, MSEK	2	2	0
Tillgångar, MSEK	233	255	-22
Antal anställda medeltal	285	279	6

Norge	2012	2011	Förändring
Nettoomsättning, MSEK	221	185	36
Rörelseresultat, MSEK	18	13	5
Rörelsemarginal, %	7,9	6,8	1,1
Investeringar, MSEK	1	2	-1
Avskrivningar, MSEK	2	2	0
Tillgångar, MSEK	174	152	22
Antal anställda medeltal	102	97	5

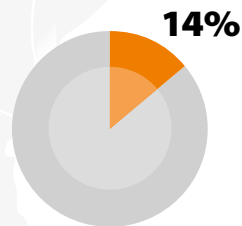
Övriga länder	2012	2011	Förändring
Nettoomsättning, MSEK	164	167	-3
Rörelseresultat, MSEK	11	-10	21
Rörelsemarginal, %	7,0	neg.	7,0
Investeringar, MSEK	2	1	1
Avskrivningar, MSEK	2	2	0
Tillgångar, MSEK	65	67	-2
Antal anställda medeltal	77	75	2

ANDEL AV KONCERNENS
OMSÄTTNINGTILLVÄXT I
LOKAL VALUTA

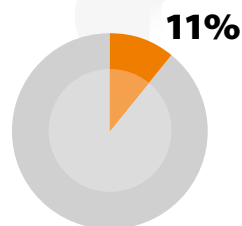
-2%



6%



19%



6%

VÅRA KONSULTER OCH STRATEGISKA PARTNERS

Acandos konsulter är guider som hjälper våra kunder att lyckas. Vi ska vara bättre än våra branschkollegor på att få verksamhet och IT att arbeta tillsammans. Det innebär att vi har en balanserad mix mellan medarbetare som arbetar med verksamhetsutveckling respektive IT. Våra verksamhetskonsulter har en förståelse för IT:s möjligheter och begränsningar och våra IT-konsulter utgår alltid från verksamhetsnyttan. Acando har dels en högre andel seniora medarbetare, dels en högre andel kvinnliga konsulter än vad våra konkurrenter har i genomsnitt.

Acando som arbetsgivare

Att jobba på Acando handlar om att utveckla våra kunders affärer och verksamhet. Vi erbjuder de anställda möjligheten att få arbeta med intressanta och utmanande projekt tillsammans med mycket erfarna och engagerade kollegor. 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. I gengäld får de en arbetsgivare där de får plats att växa och chans att utveckla sina specialistkompetenser.

Acando Academy

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

Medarbetare med begränsad yrkeslivserfarenhet erbjuds möjligheten att parallellt med de övriga akademierna gå vårt program

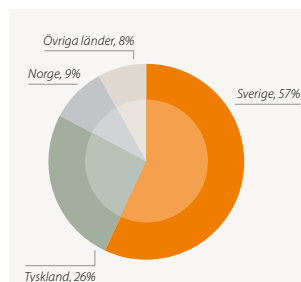
för young professionals. Detta program syftar till att ge medarbetaren en flygande start i konsultkarriären genom att lära sig en uppsättning verktyg som är direkt tillämpningsbara i konsultrollen. Parallellt med utbildningen applicerar deltagarna sina nya kunskaper i skarpa projekt för Acandos kunder.

Medarbetarundersökning

Under 2012 gjordes en medarbetarundersökning med syfte att få en indikator på hur alla medarbetare uppfattar sin personliga arbetsituation och hur vi uppfattas och verkar som arbetsgivare. Höga värden gavs av medarbetarna vad gäller Acando som en bra arbetsgivare, arbetsmiljön, arbetsuppgifter och arbetsbelastning. Medarbetarna har förtroende för sin närmsta chef och sina kollegor och tycker att det är ett gott samarbetsklimat. Positivt är även den höga tilltron konsulterna har till hur vi uppfattas av våra kunder.

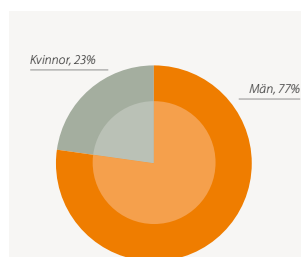
Inom de områden medarbetarundersökningen visade på förbättringspotential har vi redan, eller så kommer vi, att starta upp olika initiativ med syfte att förbättra oss. Detta gäller bland annat

ANTAL ANSTÄLLDA UNDER ÅRET



	Sverige	Tyskland	Norge	Övriga länder	Totalt
Kvartal 1	580	280	97	78	1 035
Kvartal 2	589	290	101	82	1 062
Kvartal 3	631	285	109	80	1 105
Kvartal 4	628	289	105	87	1 109

ANTAL KVINNOR OCH MÄN I KONCERNEN



	Sverige	Tyskland	Norge	Övriga länder	Totalt
Kvinnor	173	47	21	19	260
Män	455	242	84	68	849
Totalt	628	289	105	87	1 109

förtydligande av utvecklingsvägar och kompetensutveckling, bättre kommunicera mål och visioner, fortsatt satsning på ledarskap samt att bygga intern stolthet.

DigiGirlz

Acando har beslutat att vara med i ett Microsoftprogram som heter DigiGirlz. Det är ett globalt program som Microsoft initierat och som utförs tillsammans med partnerföretagen. Det syftar till att få tjejer i högstadiet att bli inspirerade och intresserade av teknikens möjligheter. Gymnasieskolor och högskolor har väldigt svårt att rekrytera tjejer till sina IT-utbildningar och det här är ett sätt att göra något åt snedfördelningen.

Acando och Microsoft

Acando och Microsoft har ett djupt partnersamarbete där Acando har den högsta partnerstatusen hos Microsoft. Acando är ett av de absolut främsta bolagen som arbetar med Microsoft i norra Europa och har utvecklat ett unikt kunnande att kombinera Microsofts standardlösningar till en väl integrerad helhet. Vi har guldpartnerskap inom områdena CRM, ERP, Business Intelligence och Collaboration & Content. Guld är den mest krävande nivån av partnerskap, som bland annat betyder krav på certifieringar av konsulterna, färskare referensprojekt inom området samt att man regelbundet låter Microsoft göra kundnöjdhetsundersökningar.

- > Acando var först i Sverige med certifieringar på affärssystemet Microsoft Dynamics AX 2012 och är det bolag i Sverige med flest certifierade konsulter på denna nya version.
- > Acando Sverige är medlem i Presidents Club för tredje året i rad, denna gång som en av endast tre svenska bolag. Utmärkelsen ges globalt till toppskiktet av Microsofts partners inom Dynamics

och är ett bevis på kundfokus, högkvalitativ leverans samt tillväxt.

- > Acando är utsedd till svensk medlem i Partner Power – världens största nätverk av Dynamicspartners. Partner Power riktar sig till internationella organisationer och företag som har behov av en implementationspartner för Microsoft Dynamics som kan distribuera Microsoft Dynamics-lösningar över flera länder med lokal närvaro och som kan erbjuda en kontaktperson och ett kontrakt för alla länder.

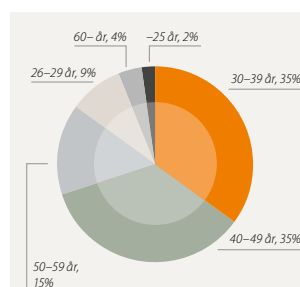
Acando och SAP

Acandos SAP kompetens speglas i det omfattande partnerskap vi har med SAP. Vårt partnerskap möjliggör att vi kan hjälpa våra kunder i alla faser av systemlivscykeln från upphandling till förvaltning av införda system. Acando har följande partnerstatus med SAP:

- > Service partner – Partner avseende SAP projekt och konsulttjänster
- > Channel partner – Återförsäljare av SAPs produkter (licenser)
- > Partner center of expertise – Av SAP certifierad förvaltningsorganisation
- > Subscription hosting partner – Partner för molntjänster (Software-as-a-service)

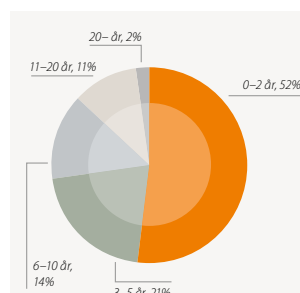
Acando kan även genom vårt SAP certifierade Partner Center of Expertise (SAP PCoE) erbjuda ett komplett utbud av systemförvaltningstjänster för bästa möjliga underhåll och vidareutveckling av kunders totala SAP-miljö. Acando har genom våra SAP partnerskap och återförsäljarstatus kvalificerat sig som fullservice partner med omfattande SAP tjänsteerbjudanden. Acando har en lång och dokumenterad erfarenhet av att leverera SAP förvaltningstjänster under många år.

ÅLDERSFÖRDELNING



	Sverige	Tyskland	Norge	Övriga länder	Totalt
-25	6	11	3	2	22
26-29	36	36	11	12	95
30-39	222	100	45	21	388
40-49	236	94	30	33	393
50-59	99	43	12	16	170
60+	29	5	4	3	41
Totalt	628	289	105	87	1 109

ANTAL ANSTÄLLNINGÅR I KONCERNEN



	Sverige	Tyskland	Norge	Övriga länder	Totalt
0-2	332	141	54	48	575
3-5	107	69	27	31	234
6-10	84	49	13	4	150
11-20	79	30	11	4	124
20+	26	-	-	-	26
Totalt	628	289	105	87	1 109

HÅLLBARHET

Acando bedriver ingen tillståndspliktig verksamhet i miljöhänseende. Acando verkar ändå för att dess verksamhet ska belasta miljön i minsta möjliga utsträckning. Acando arbetar även för att få sina medarbetare att bli mer miljömedvetna och skapa en arbetsmiljö som är naturligt miljövänlig som till exempel bättre källsortering och prioriteringar av miljövänliga leverantörer och material.

Resor

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

Utrustning

All IT-utrustning på Acando 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.

Miljöplan

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

Acando ska:

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

LEED-Gold

Acando har sitt huvudkontor i en byggnad som uppfyller högt ställda miljökrav. Under året har byggnaden mottagit certifikatet Leed Gold. LEED står för Leadership in Energy and Environmental Design och är ett internationellt miljöcertifieringssystem. LEED omfattar ett antal obligatoriska och poängsatta kriterier. Baserat på det antal poäng som byggnaden klarar nås en av fyra olika nivåer och byggnaden för Acandos huvudkontor har nått den näst högsta nivån för miljöprestanda. LEED har fått stort genomslag i USA och används i dag i fler än 130 länder världen över.



ACANDO SOM INVESTERING

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

Finansiellt mål

Acandos finansiella mål är att öka vinsten per aktie med minst 15 procent per år.

Under de senaste två åren har vinsten per aktie ökat med 15 respektive 18 procent. Detta beror främst på en ökad vinstnivå, men även organisk tillväxt och löpande återköp av egna aktier har bidragit positivt. Acando har under de senaste två åren återköpt 5 661 500 aktier vilket ökat vinsten per aktie med cirka 2 procent per år.

God geografisk täckning och bred kundbas

Acando som bolag drar fördelar av sin geografiska spridning över fem länder samt en väletablerad kundbas med god fördelning både avseende branscher och storlek på företag. Ingen kund står för mer än 8 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.

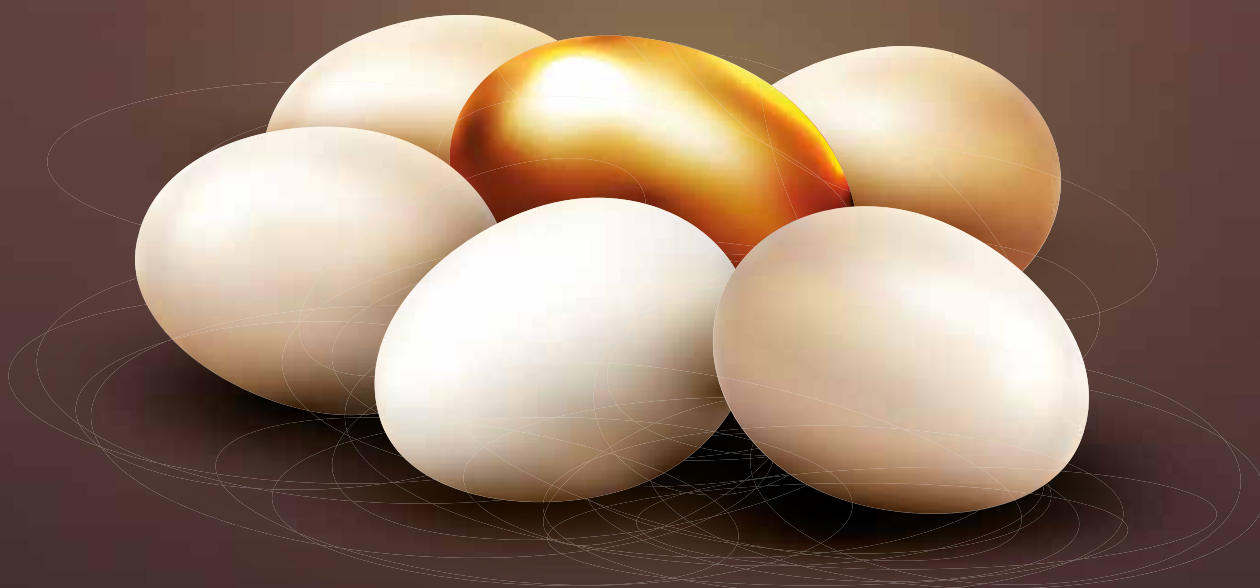
Hög direktavkastning

Ett starkt kassaflöde och solid finansiell ställning möjliggör en ut hålligt god utdelningsnivå,

Acandos utdelningspolicy är att dela ut minst en tredjedel av resultatet efter skatt. De senaste två åren har 109 respektive 92 procent av vinsten delats ut och snittet för de senaste fem åren har varit 70 procent i utdelning till aktieägarna. Acando har en soliditet om 70 procent och verksamheten är obelånad. Acando har ett gott kassaflöde som baseras på organisk tillväxt och låga investeringsbehov. Kassaflödet påverkas även positivt av historiska underskottsavdrag från förvärvad verksamhet som kan kvittas mot framtida vinster, vilket leder till att lägre skatt betalas.

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 och under 2012 började drygt 300 nya medarbetare hos 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.



BOLAGSSTYRNINGS- RAPPORT 2012

Acando är ett svenskt publikt aktiebolag noterat på Nasdaq OMX Nordic, Small Cap. Acando tillämpar, förutom vad som följer av lag eller annan författning, Svensk kod för bolagsstyrning och lämnar här 2012 års bolagsstyrningsrapport. Avvikelse 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.

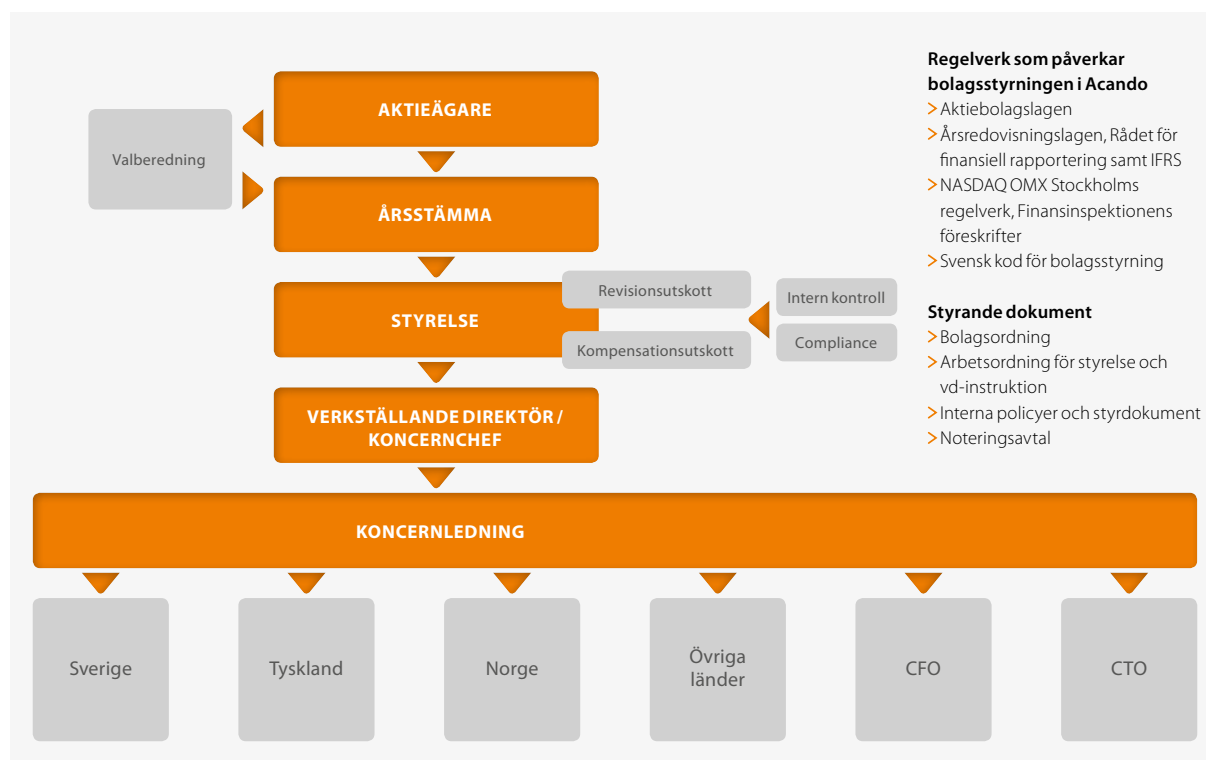
Årsstämman 2012 ägde rum den 26 april 2012 i Stockholm. Datum för årsstämman offentliggjordes i samband med den tredje kvartalsrapporten. Vid stämman närvarade registrerade aktieägare som representerade 37 procent av aktierna och 48 procent av rösterna. Samtliga stämموالدا styrelseledamöter, verkställande direktören och bolagets revisor deltog.

Beslut

Protokollet från årsstämman återfinns på www.acando.com. Nedan anges de huvudsakliga beslut som fattades vid årsstämman 2012:

- > Beslut om att i enlighet med styrelsens förslag dela ut 1,00 SEK per aktie för verksamhetsåret 2011.
- > Omval av styrelseledamöterna Magnus Groth, Birgitta Klasén, Susanne Lithander, Anders Skarin och Alf Svedulf samt nyval av Mats O Paulsson.
- > Omval av styrelsens ordförande Ulf J Johansson.
- > Beslut om makulering av återköpta aktier samt fondemission.
- > 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 2012/15 för ledande befattningshavare och andra nyckelpersoner.

ÖVERGRIPANDE STRUKTUR FÖR BOLAGSSTYRNING



Bemyndiganden

Årsstämman 2012 beslutade om följande bemyndigande för styrelsen.

Beslut om emission av aktier

Årsstämman 2012 bemyndigade styrelsen att fatta beslut om nyemission av aktier av serie B i den mån nyemission kan ske utan ändring av bolagsordningen. Styrelsens utnyttjande av bemyndigandet får dock inte innebära att den sammanlagda ökningen av aktiekapitalet överstiger 10 procent av det registrerade aktiekapitalet vid den tidpunkt då styrelsen i förekommande fall utnyttjar bemyndigandet för första gången. Aktier skall kunna emitteras med villkor att nya aktier skall betalas med apportegendom eller genom kvittning.

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

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

Beslut om återköp och överlåtelse av egna aktier

Årsstämman 2012 bemyndigade styrelsen att genomföra återköp av egna aktier motsvarande ett eget innehav av upp till 10 procent av samtliga aktier i bolaget i syfte att ge möjlighet att anpassa kapitalstrukturen till bolagets kapitalbehov, samt att skapa möjlighet för bolaget att använda återköpta aktier som betalning vid eventuella förvärv av bolag och rörelser helt eller delvis. Bemyndigandet gäller fram till årsstämman 2013.

Aktier och ägarförhållanden

Antalet aktier i Acando uppgår per 31 december 2012 till totalt 74 411 429 aktier, varav 3 299 000 aktier av serie B avser aktier i egen ägo. 994 000 aktier av de återköpta aktierna är reserverade för framtida tilldelning i aktiesparprogram.

Antalet aktieägare uppgick vid utgången av 2012 till cirka 20 600. De 20 största ägarna representerar cirka 78 procent av rösterna och cirka 69 procent av kapitalet. Cirka 12 procent av aktierna har utländska ägare. I nedanstående tabell återfinns aktieägare med minst fem procent av röstetalet för samtliga aktier i bolaget;

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

Valberedning

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

I enlighet med beslut på 2012 års årsstämma, ska valberedningen utgöras av styrelsens ordförande jämte minst två representanter bland de största aktieägarna. Styrelsens ordförande skall under september månad i samråd med de största aktieägarna i bolaget utse minst två ledamöter till valberedningen. Valberedningens uppgift är att inför kommande årsstämma arbeta fram förslag till stämмоordförande, antalet styrelseledamöter samt i förekommande fall revisor eller registrerat revisionsbolag, val av styrelseledamöter, val av styrelseordförande, arvode till styrelseledamöter och revisorer samt i förekommande fall förslag till val av revisorer.

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

I valberedning som utsetts 2012 ingår följande personer: Ulf J Johansson, styrelseordförande Acando, Börje Bengtsson (på förslag av Alf Svedulf med familj och bolag) och Inge Heydorn (på förslag av Sentat Asset Management). Börje Bengtsson har utsetts till valberedningens ordförande. Samtliga ledamöter i valberedningen är oberoende i förhållande till bolaget och dess ledning. Börje Bengtsson och Inge Heydorn är oberoende i förhållande till de två röstmässigt största aktieägarna i bolaget. Information om valberedningen har offentliggjorts via pressmeddelande samt på Acandos hemsida, där det också finns möjlighet för aktieägare att lämna förslag till Acandos valberedning.

Namn	A-aktier	B-aktier	Aktier totalt	Kapital, %	Röster, %
Familjen Svedulf med bolag	1 500 000	13 604 000	15 104 000	20,3	26,7
Ulf J Johansson med bolag	1 639 990	800 500	2 440 490	3,3	16,1
Svolder AB	500 000	3 200 000	3 700 000	5,0	7,7

STYRELSE



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 2012 beslutade om att styrelsen ska bestå av sju ledamöter. Dessutom utses två ledamöter av medarbetarna. Stämman beslutade att omvälja ordinarie styrelseledamöterna Ulf J Johansson, Magnus Groth, Birgitta Klasén, Susanne Lithander, Anders Skarin, Alf Svedulf samt nyval av Mats O Paulsson. Mija Jelonek och Lennart Karlsson har utsetts till personalrepresentanter.

Styrelseordförande

Styrelsens ordförande ska tillse att styrelsens arbete utövas enligt bestämmelserna i bolagsordningen, aktiebolagslagen, regler och förordningar, samt styrelsens arbetsordning. På årsstämman 2012 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.

**Styrelseordförande****Ulf J Johansson****Född:** 1945

Styrelseordförande i Acando AB sedan 2000.
Övriga uppdrag: Ordförande i NovoNordisk Foundation, Novo A/S, Eurostep Group AB och Trimble Navigation Ltd. Ledamot i Telefon AB LM Ericsson (Ericsson) och European Institute of Innovation Technology.
Utbildning: Tekn Dr.
Aktieinnehav: 1 639 990 A-aktier, 800 500 B-aktier, samtliga via bolag.

**Ledamot****Magnus Groth****Född:** 1963

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

**Ledamot****Birgitta Klasén****Född:** 1949

Ledamot i Acando AB sedan 2008.
Övriga uppdrag: Ledamot i Assa Abloy och IFS. Senior IT Advisor.
Utbildning: Civilingenjör.
Aktieinnehav: 80 000 B-aktier (inkl. familj).

**Ledamot****Susanne Lithander****Född:** 1961

Ledamot i Acando AB sedan 2010.
Övriga uppdrag: Chief Financial Officer BillerudKorsnäs AB.
Utbildning: Civilekonom.
Aktieinnehav: 0

**Ledamot****Anders Skarin****Född:** 1948

Ledamot i Acando AB sedan 2003.
Övriga uppdrag: Ordförande i Enea, PocketMobile Communications, Vendor och Infobric. Ledamot i Mercur Solutions och WSP Europe.
Utbildning: Fil kand.
Aktieinnehav: 80 000 B-aktier (via bolag).

**Ledamot****Alf Svedulf****Född:** 1939

Ledamot i Acando AB sedan 2006.
Utbildning: Byggnadsingenjör.
Aktieinnehav: 1 500 000 A-aktier, 13 604 000 B-aktier (inkl. familj och bolag).

**Ledamot****Mats O Paulsson****Född:** 1958

Ledamot i Acando AB sedan 2012.
Övriga uppdrag: Ledamot i Börsarps Grus & Torrbruk AB, DSV Miljö Holding AB, Paroc Oy och Strabag Projektutveckling AB.
Utbildning: Civilingenjör.
Aktieinnehav: 581 B-aktier.

**Personalrepresentant****Mija Jelonek****Född:** 1964

Arbetsagarrepresentant sedan 2005.
Konsult på Acando.
Utbildning: ADB-linjen.
Aktieinnehav: 0

**Personalrepresentant****Lennart Karlsson****Född:** 1951

Arbetsagarrepresentant sedan 2010.
Yield Manager på Acando.
Utbildning: Civilingenjör.
Aktieinnehav: 0

Uppgifter om antal aktier avser aktuell ställning per 31 december 2012.

Styrelsens arbete

Styrelsen har under räkenskapsåret 2012 haft åtta styrelsemöten samt ett konstituerande möte i anslutning till årsstämman den 26 april 2012. Styrelsen behandlade vid dessa möten de ordinarie ärenden som förelåg vid respektive möte enligt fastställd arbetsordning, såsom budget, årsbokslut, delårsrapporter, affärsplan med mera. Därutöver behandlades frågor rörande strategisk inriktning, återköp av aktier, kapitalstruktur, projektriskhantering och incitamentsprogram för medarbetarna. En översikt över cykeln för styrelsemöten presenteras nedan.

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

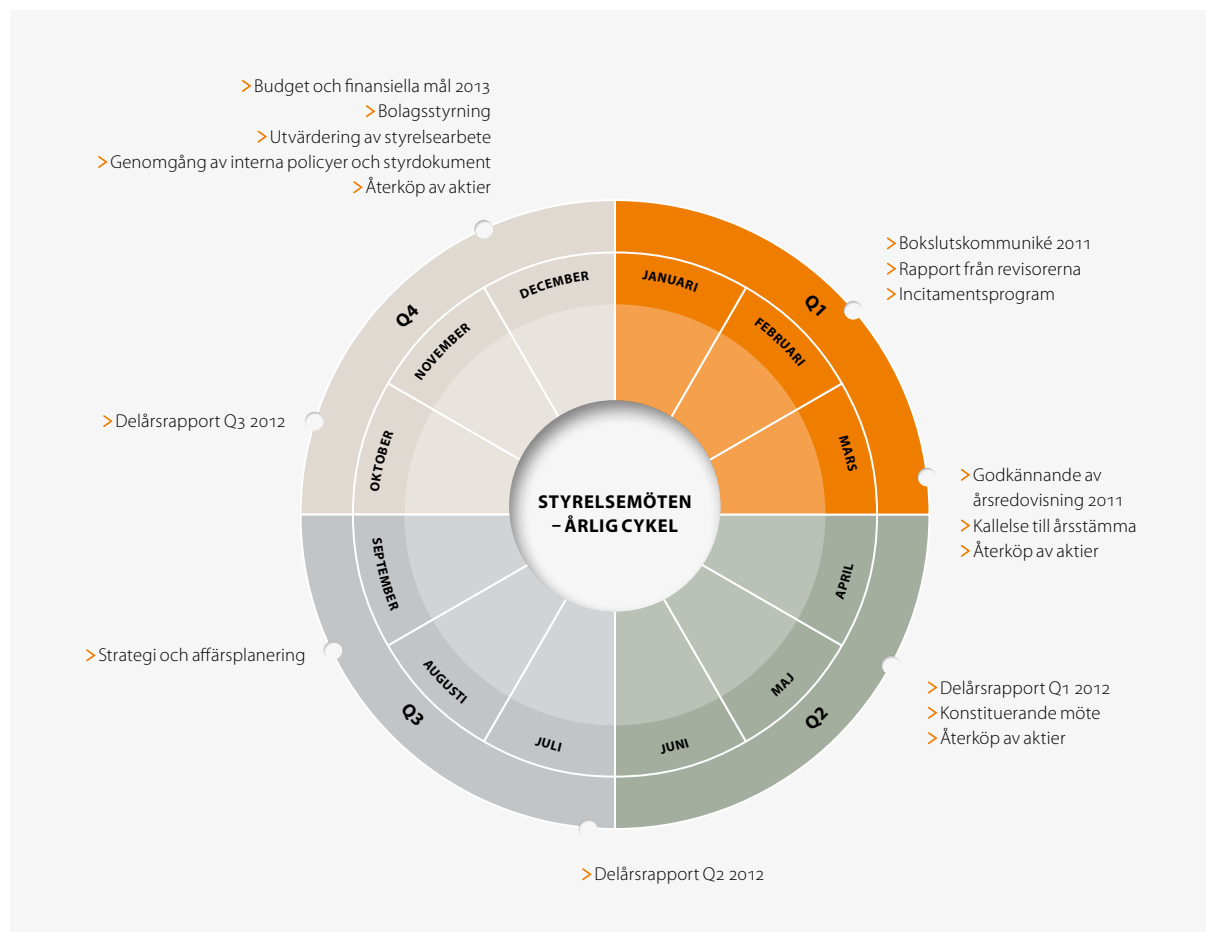
Bolagets revisorer deltar årligen på minst ett styrelsemöte där de presenterar sina iakttagelser från granskning av intern kontroll, finansiell rapportering och bokslut. Under 2012 har bolagets revisor närvarat vid ett styrelsemöte i samband med granskning av årsbokslut. Styrelsen har minst en gång per år, utan närvaro av verkställande direktören eller annan person från bolagsledningen, ett möte med bolagets revisor.

Närvaro vid styrelsemöten 2012;

Namn	Funktion	Oberoende ¹⁾	Närvaro, %
Ulf J Johansson	Ordförande	Nej	100
Alf Svedulf	Ledamot	Nej	100
Anders Skarin	Ledamot	Ja	100
Birgitta Klasén	Ledamot	Ja	100
Magnus Groth	Ledamot	Ja	89
Mats O Paulsson	Ledamot	Ja	100
Susanne Lithander	Ledamot	Ja	89
Mija Jelonek	Personalrepresentant	–	100
Lennart Karlsson	Personalrepresentant	–	100

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

STYRELSENS ARBETE 2012



Styrelsemedlemmarnas oberoende

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

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

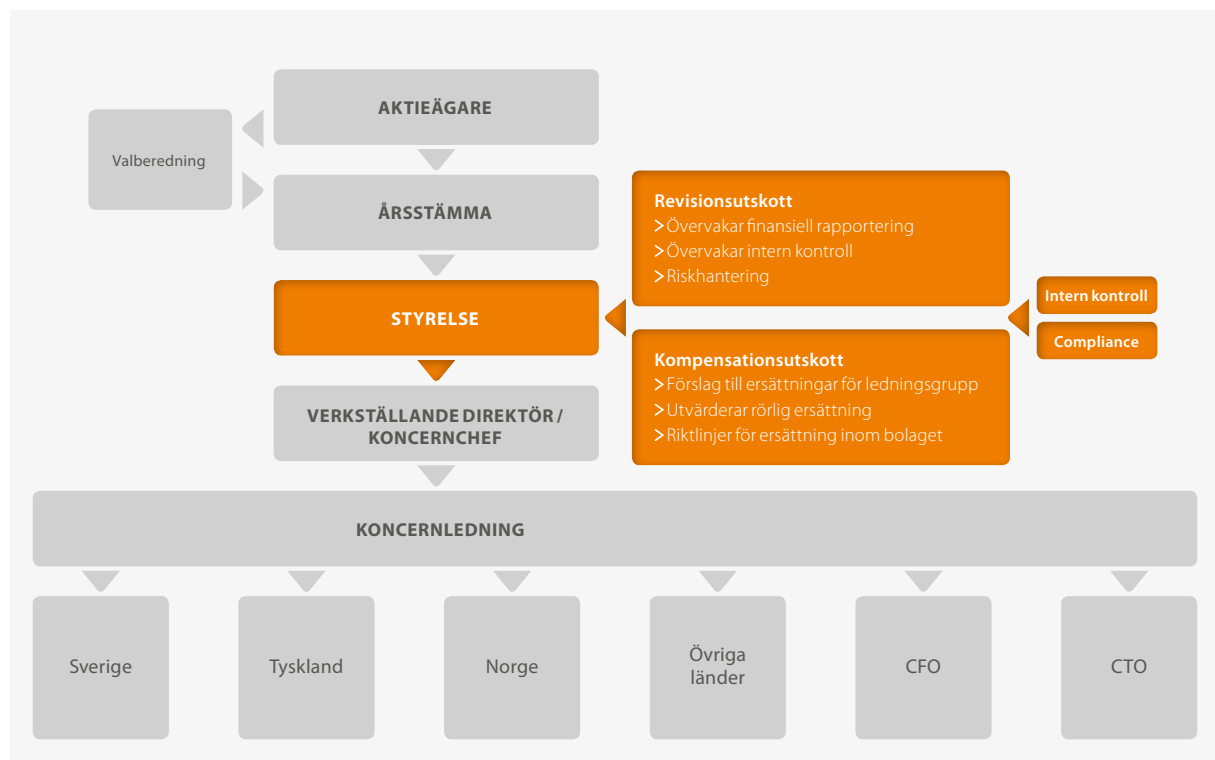
Revisionsutskott

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

Revisionsutskottet bereder ärenden för beslut i styrelsen. Utskottet arbetar efter en årligen fastställd agenda och har till uppgift att övervaka bolagets finansiella rapportering och effektiviteten i bolagets interna kontroll och riskhantering. Revisionsutskottet håller sig också informerad om revisionen av årsredovisning och koncernredovisning. Utskottet ska också granska och övervaka revisorns självständighet och opartiskhet och särskilt följa upp om revisorn tillhandahåller andra tjänster än revisionstjänster. Utskottet biträder också med förslag till årsstämmans beslut om revisorsval.

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

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

STYRELSENS STRUKTUR FÖR BOLAGSSTYRNING

Revisionsutskottet har under räkenskapsåret 2012 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

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

Kompensationsutskott

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

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

Kompensationsutskottet har haft fem protokollförda möten under 2012. På kompensationsutskottets möten deltar även verkställande direktör (verkställande direktör utgår dock då frågor som berör honom själv behandlas). Både Ulf J Johansson och Birgitta Klasén har varit närvarande på samtliga möten.

Under 2012 har arbetet främst fokuserats på följande frågor;

- > mål för rörlig ersättning 2012 och 2013
- > aktiesparprogram – uppföljning
- > nytt aktiesparprogram 2012/2015 – nominering av deltagare
- > anställningsavtal för verkställande direktörer i utländska dotterbolag
- > löneöversyn avseende ledande befattningshavare
- > utbetalningar av rörlig lön
- > översyn villkor för ledande befattningshavare med marknadsjämförelse

Verkställande direktören

Styrelsen utser en verkställande direktör att leda och utveckla den dagliga verksamheten och ansvara för bolagets löpande förvaltning. På konstituerande styrelsemöte 26 april 2012 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 fem länder. För att arbeta effektivt har Acando en platt organisation som gynnar integration mellan leveransområden och länder. Nyckelordet för strukturen är lokal närvaro och samverkan.

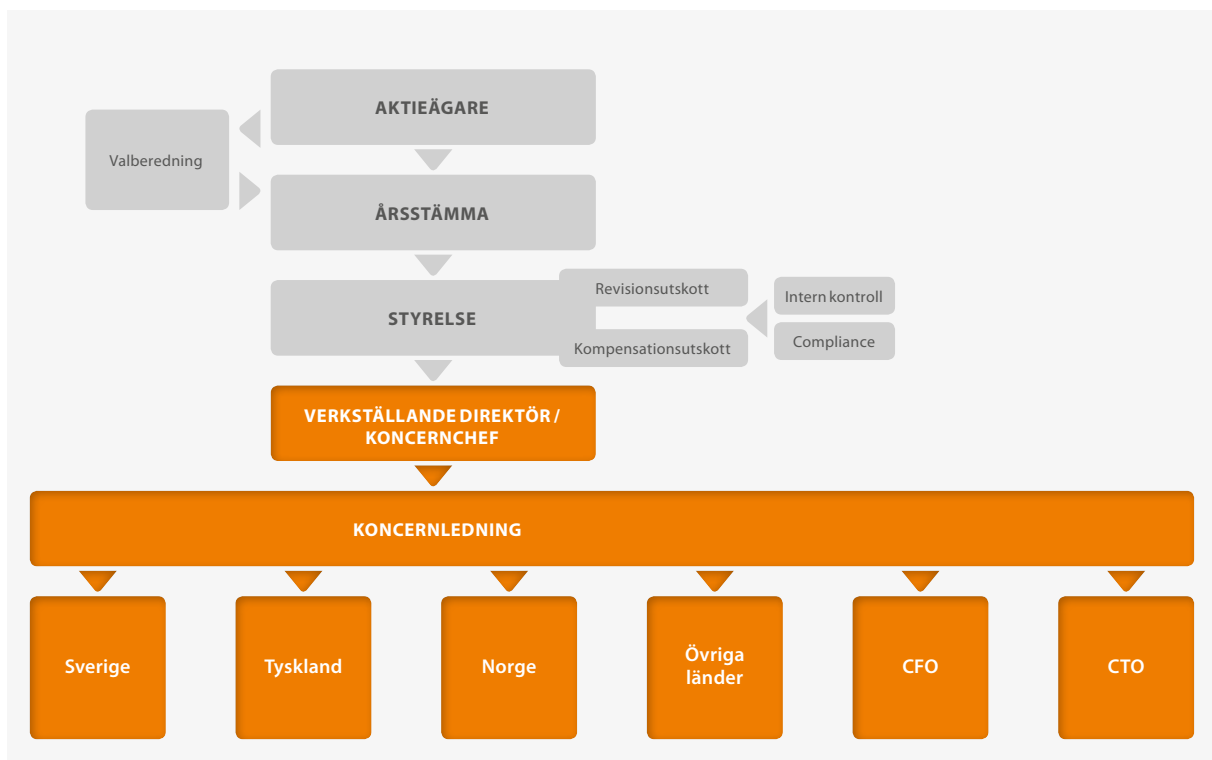
Verkställande direktör, tillika koncernchef, har utsett en koncernledningsgrupp som består av landschefer samt chefer för koncerngemensamma funktioner.

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

Under 2012 har följande fokusområden diskuterats;

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

KONCERNLEDNINGENS STRUKTUR FÖR BOLAGSSTYRNING



KONCERNLEDNING



Carl-Magnus Månsson
Vd och koncernchef
Född: 1966
Utbildning: Universitetsstudier
i teknisk fysik
Anställd sedan: 2009
Antal aktier: 85 000 B-aktier
Max antal aktier enligt
aktiesparprogram: 50 000¹⁾



Anneli Lindblom
Chief Financial Officer
Född: 1967
Utbildning: Ekonom
Anställd sedan: 2012
Antal aktier: 20 000 B-aktier
Max antal aktier enligt aktiespar-
program: 24 000¹⁾



Christer Norrman
Vd Sverige
Född: 1959
Utbildning: MSc Information
Technology
Anställd sedan: 2007
Antal aktier: 10 000 B-aktier
Max antal aktier enligt
aktiesparprogram: 27 000¹⁾



Guido Ahle
Vd Tyskland
Född: 1967
Utbildning: Business graduate
Anställd sedan: 2000
Antal aktier: 25 000 B-aktier
Max antal aktier enligt
aktiesparprogram: 27 000¹⁾



Sven Ivar Mørch
Vd Norge
Född: 1967
Utbildning: Cand mag. samt
master i projektledning
Anställd sedan: 2005
Antal aktier: 30 957 B-aktier
Max antal aktier enligt
aktiesparprogram: 14 000¹⁾



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



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



John Karnblad
Chief Technology Officer
Född: 1964
Utbildning: Universitetsstudier
i systemvetenskap
Anställd sedan: 1987
Antal aktier: 37 500 B-aktier
Max antal aktier enligt
aktiesparprogram: 27 000¹⁾

Uppgifter om antal aktier avser aktuell ställning per 31 december 2012.

Ovanstående sammansättning av koncernledningen gäller från 1 januari 2013. Till koncernens ledande befattningshavare har under 2012 räknats Carl-Magnus Månsson, Anneli Lindblom, Christer Norrman, Guido Ahle, Ferhat Kaya, Phil Jacklin, John Karnblad samt Aasmund Frøseth.

¹⁾ Maximalt antal matchnings- och prestationsaktier som kan tilldelas vederlagsfritt inom ramen för aktiesparprogrammen. Se vidare not 9.

Externa revisorer

Vid årsstämman 2012 utsågs revisionsbolaget Öhrlings Price-waterhouseCoopers AB, till revisorer. Magnus Brändström är huvudansvarig revisor. Magnus Brändström är även revisor i t.ex. OKQ8, Scandic och Dometic. Mandattiden för bolagets revisor löper ut vid årsstämman 2013.

Revisor**Magnus Brändström**

Acandos revisor sedan 2008

Född: 1962

Auktoriserad revisor

Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB

**Ersättningar****Ersättning till styrelsen 2012**

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

Namn	Funktion	Styrelsearvode	Utskott Revision	Utskott Kompensation	Totalt
Ulf J Johansson ¹⁾	Ordförande	500 000	-	62 500	562 500
Alf Svedulf	Ledamot	200 000	-	-	200 000
Anders Skarin ¹⁾	Ledamot	200 000	62 500	-	262 500
Birgitta Klasén ¹⁾	Ledamot	200 000	-	62 500	262 500
Magnus Groth	Ledamot	200 000	-	-	200 000
Mats O Paulsson ^{1) 2)}	Ledamot	200 000	-	-	200 000
Susanne Lithander	Ledamot	200 000	62 500	-	262 500
Mija Jelonek	Personalrepresentant	-	-	-	0
Lennart Karlsson	Personalrepresentant	-	-	-	0
Totalt		1 700 000	125 000	125 000	1 950 000

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

2) Mats O Paulsson valdes in på årsstämman 26 april 2012 varvid 8/12 delar av hans arvode har kostnadsförts under 2012.

Årsarvode till styrelsens externa ledamöter ska utgå med totalt 1 950 000 kronor, varav styrelsens ordförande skall erhålla 500 000 kr och övriga ledamöter skall erhålla 200 000 kr vardera samt att till styrelsens förfogande skall stå 250 000 kr att fördelas lika mellan ledamöter i utskott. Till personalens representanter utgår inget styrelsearvode.

Ersättning till ledande befattningshavare 2012

Ersättning 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.

> Den rörliga lönen, som regleras årligen, skall vara kopplad till koncernens resultat samt försedd med en maxgräns ej överstigande 100 procent av den fasta lönen.

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

Riktlinjerna gäller för anställningsavtal som ingås efter årsstämman 2012 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 2012. För ytterligare information se not 9.

Långsiktiga incitamentsprogram

Vid årsskiftet 2012/2013 hade Acandokoncernen tre utestående aktiesparprogram. Deltagarna i programmen ges möjlighet att efter en kvalifikationsperiod på cirka tre år samt förutsatt en egen investering i Acandoaktier, att vederlagsfritt erhålla tilldelning av ytterligare Acandoaktier, vars antal är beroende av dels antalet Acandoaktier i egen investering, dels om särskilda prestationskrav kopplade till Acandos vinst per aktie (EPS) uppfylls.

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

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

Ersättning till revisor 2012

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 2012 har totala ersättningar utgått enligt nedan. En detaljerad fördelning per revisionsbolag framgår av not 8.

kSEK	2012	2011
Revisionsuppdraget	1 012	1 472
Revisionsverksamhet	212	280
Skatterådgivning	230	215
Övriga tjänster	122	295
Totalt	1 576	2 262

Intern kontroll avseende finansiell rapportering

Ansvarsfördelning

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

Acando eftersträvar att driva verksamheten på ett så effektivt sätt som möjligt. Den finansiella rapporteringen ska vara tillförlitlig och återspegla bolagets verksamhet på ett korrekt sätt samt vara upprättad i enlighet med tillämpliga lagar och förordningar.

Acandokoncernens process har sin utgångspunkt i ramverket för intern kontroll utgivet av the Committee of the Sponsoring Organizations of the Treadway commission (COSO), vilket beskriver intern kontroll avseende den finansiella rapporteringen med fem olika komponenter: kontrollmiljö, riskbedömning, kontrollaktiviteter, information och kommunikation samt uppföljning.

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

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

Finansiell rapportering

Finansiell rapportering till styrelsen

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

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

Extern finansiell rapportering

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

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

Riskhantering

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

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

- > intäktsredovisning
- > rörliga ersättningar till personal
- > värdering av goodwill

- > värdering av pågående arbete
- > värdering av kundfordringar
- > skatter

För att minimera dessa risker har koncernövergripande 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 uppfölj-

ning av finansiell information. Den analytiska uppföljningen sker löpande av företagets controllers, ansvariga för respektive affärsområde, landschefer samt koncernledning.

Arbete med intern kontroll 2012

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 2012 har arbetet med intern kontroll särskilt fokuserats på;

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

Avvikelser från Svensk kod för bolagsstyrning

Bolaget följer Svensk kod för bolagsstyrning med följande undantag;

- > Bolagets styrelse består av sju styrelseledamöter valda av årsstämman. Mot bakgrund av bolagets och styrelsens storlek har styrelsen ansett det lämpligt att revisionsutskottet består av två styrelseledamöter under 2012. Enligt Svensk kod för bolagsstyrning ska revisionsutskottet bestå av minst tre styrelseledamöter.
- > Bolaget har inte någon särskild funktion för intern revision. Styrelsen utvärderar årligen behovet av en sådan funktion och har bedömt att det löpande interna arbetet med intern kontroll som företrädesvis utförs av företagsledningen, utgör en tillräcklig granskningsfunktion med hänsyn till bolagets verksamhet och storlek.

REVISORS YTTRANDE OM BOLAGSSTYRNINGSRAPPORTEN

Till årsstämman i Acando AB, org. 556272-5092

Det är styrelsen som har ansvaret för bolagsstyrningsrapporten för år 2012 på sidorna 12–23 och för att den är upprättad i enlighet med årsredovisningslagen.

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

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

Stockholm, den 20 mars 2013

Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB

Magnus Brändström

Auktoriserad revisor



INNEHÅLL

Förvaltningsberättelse	26	Not 9 Anställda och personalkostnader	53
Verksamheten	26	Not 10 Pensionsförpliktelser	57
Omsättning och resultat 2012	27	Not 11 Av- och nedskrivningar av immateriella och materiella anläggningstillgångar	58
Finansiell ställning, kassaflöde, skatt och investeringar	28	Not 12 Finansiella intäkter och finansiella kostnader	58
Aktien	29	Not 13 Skatt	58
Medarbetare och miljö	31	Not 14 Beräkning av resultat per aktie, räknat på resultat för kvarvarande verksamhet	59
Moderbolaget	31	Not 15 Goodwill	59
Riktlinjer för ersättningar till ledande befattningshavare	31	Not 16 Övriga immateriella anläggningstillgångar	60
Bolagsstyrning	31	Not 17 Materiella anläggningstillgångar	60
Väsentliga händelser efter verksamhetsårets utgång	31	Not 18 Uppskjutna skattefordringar och uppskjutna skatteskulder	60
Utsikter och finansiella mål	31	Not 19 Andelar i koncernföretag	61
Förslag till vinstdisposition	31	Not 20 Övriga finansiella anläggningstillgångar/andra långfristiga fordringar	62
Styrelsens yttrande över den föreslagna utdelningen	31	Not 21 Kundfordringar	62
Risker och möjligheter	32	Not 22 Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	62
Flerårsöversikt	35	Not 23 Likvida medel	62
Resultaträkning koncernen	36	Not 24 Finansiella instrument per kategori i koncernen	62
Rapport över koncernens totalresultat	36	Not 25 Aktiekapital	64
Balansräkning koncernen	37	Not 26 Reserver	65
Kassaflödesanalys koncernen	38	Not 27 Avsättningar	65
Förändringar i eget kapital koncernen	39	Not 28 Övriga skulder	65
Resultaträkning moderbolaget	40	Not 29 Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	65
Balansräkning moderbolaget	41	Not 30 Ställda säkerheter	65
Kassaflödesanalys moderbolaget	42	Not 31 Eventualförpliktelser	65
Förändringar i eget kapital moderbolaget	43	Not 32 Erhållna och betalda räntor	65
Noter	45	Not 33 Justering för poster som inte ingår i kassaflödet	65
Not 1 Allmän information	45	Not 34 Händelser efter räkenskapsårets slut	65
Not 2 Sammanfattning av viktiga redovisningsprinciper	45	Godkännande av årsredovisningen	66
Not 3 Finansiell riskhantering	49	Revisionsberättelse	67
Not 4 Viktiga uppskattningar och bedömningar vid tillämpning av företagets redovisningsprinciper	50	Definitioner	68
Not 5 Segmentsinformation	51		
Not 6 Övriga rörelseintäkter	52		
Not 7 Hyresåtaganden och större leasingåtaganden	52		
Not 8 Revisionsarvode	53		

FÖRVALTNINGSBERÄTTELSE

Styrelsen och verkställande direktören för Acando AB (publ.) org.nr. 556272-5092 med säte i Stockholm avger årsredovisning för räkenskapsåret 2012. Siffror inom parentes avser föregående år.

Verksamheten

Bakgrund

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

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

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

Acando är ett IT- och managementkonsultbolag med cirka 1 100 medarbetare fördelade på nitton kontor i fem länder. Huvudkontoret finns i Stockholm. Den svenska verksamheten utgör cirka 54 procent följt av Tyskland 21 procent och Norge 14 procent. Återstående del om 11 procent utgörs av Finland och Storbritannien.

Marknadsutveckling

Acando är ett management- och IT-konsultbolag med Norden och norra Europa som hemmamarknad och som erbjuder verksamhetsförbättringar genom informationshanteringen i teknikens framkant på den internationella marknaden. Acandos kärnerbjudanden är indelat i tre övergripande kategorier: verksamhetsutveckling, affärssystem och IT-lösningar, som samverkar i strävan att skapa mätbara resultat i varje kunduppdrag. Acandos löfte till kunderna är bestående verksamhetsförbättringar genom informationsteknik.

År 2012 inleddes med god efterfrågan och marknadssituationen var klart starkast i Sverige och Norge, medan Tyskland hade en något svagare efterfrågan inledningsvis. Samtliga geografier upplevde en stabil prisnivå, där projektbaserade upphandlingar såväl som ramavtalsförnyelser hade utrymme för något högre priser avseende specifika kompetenser. Acando såg positivt på resten av året och med en god efterfrågesituation låg fokus på att skapa bestående förbättringar i varje uppdrag och med nya uppdrag ökade behovet av att rekrytera fler av de bästa konsulterna.

Under andra halvåret försvagades marknaden med en avmattning framförallt på den svenska och till viss del den finska mark-

naden. De tydligaste indikatorerna var i Sverige, där några kunder avslutade projekt i förtid samtidigt som en allt större osäkerhet med tillhörande fördröjning noterades i beslut kring nya projekt. I enlighet med ambitionen att växa hade Sverige under tredje kvartalet ett stort inflöde av nya medarbetare vilket sammantaget med den lägre efterfrågan ledde till en försämrad beläggningsgrad och en negativ påverkan på resultatet under tredje kvartalet.

Samtidigt som efterfrågan vek i Sverige ökade den alltmer i Norge inom främst offentlig sektor där Acando genom ramavtal ökade volymerna tydligt. Även Tyskland ökade volymerna genom en breddning av kundbasen och en stärkt position inom affärssystem. Tyskland avslutade året med att i fjärde kvartalet leverera det högsta resultatet sedan verksamheten startades.

Kunder och erbjudanden

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

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

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

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

Under året tecknade Acando avtal med bland annat

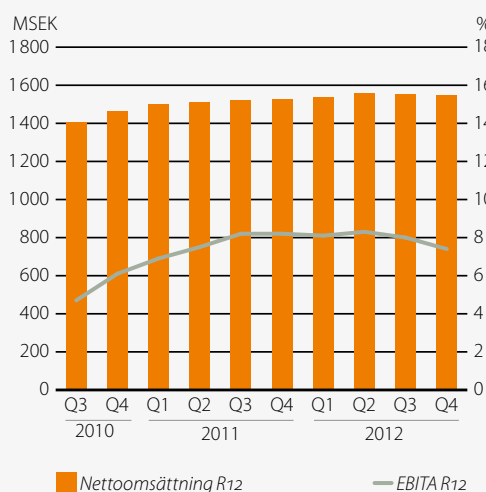
- > Fora, för support och förvaltning av deras SAP-miljö. Samtidigt tecknades ett femårigt ramavtal avseende konsulttjänster och projekt inom SAP. Fora hjälper 210 000 företag och deras 4 miljoner anställda med att administrera kollektivavtalade försäkringar och andra trygghetslösningar. Dessutom sköter Fora pensionsval och information för Avtalspension SAF-LO samt för andra pensionslösningar inom det privata området.
- > Finländska mediekoncernen Alma Media, för leverans av Alma

Medias nya ekonomisystem. Acando kommer att leverera en lösning baserad på det heltäckande och flexibla affärssystemet SAP Business All-in-One. Det nya ekonomisystemet syftar till att harmonisera processer och arbetsmetoder för Alma Media och ersätter ett flertal äldre system som varit i bruk parallellt inom koncernen.

- H-Produkter AS, en norsk ledande tillverkaren av underhållsfria fönster gav Acando i uppdrag att implementera ett nytt CRM-system.
- Lantmännen Ekonomisk Förening avseende leverans av IT-tjänster och systemintegration i ett ramavtal.
- ett sexårigt strategiskt samarbetsavtal i Norge där Acando ingår i ett konsortium med Steria som huvudpart och deltar därmed i ett större moderniseringsprogram inom offentlig sektor. Avtalet innebär att Acando fått ett huvudansvar för området IT-arkitektur, men innehåller även tjänster inom Management Consulting och IT Consulting. Detta är ett av de största IT-kontrakten i Norge.
- NARF, Norsk sammanslutning av auktoriserade revisorer för inköp och implementering av ett nytt medlemssystem för att hantera medlemmar och kunder. Implementeringen avser Microsoft Dynamics CRM 2011 och Microsoft Dynamics NAV.

NETTOOMSÄTTNING OCH RÖRELSERESULTAT

Nettoomsättning och rörelseresultat enligt rullande 12 månader per kvartal för perioden fram till och med sista kvartalet 2012. Vart och ett av kvartalen i diagrammet motsvarar ett årsresultat. Rörelseresultatet redovisas före goodwillavskrivningar, s.k. EBITA.



Omsättning och resultat 2012

Koncernen

Koncernens nettoomsättning för år 2012 uppgick till 1 547 MSEK (1 524). Detta innebar en tillväxt om 2,8 procent exklusive valuta-effekter. Totalt för året var antalet arbetsdagar färre än föregående år och tillväxten påverkades negativt av detta med 1,1 procent. Sammantaget var den operativa tillväxten 3,9 procent varav 3,7 var organisk tillväxt.

Rörelseresultatet uppgick till 114 MSEK (106) och rörelsemarginal ökade till 7,4 procent (6,9).

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

Resultatet efter skatt uppgick till 78 MSEK (69). Resultat per aktie efter utspädning var 1,09 SEK (0,92).

Verksamheten per geografisk marknad

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

	Netto- omsättning		Rörelse- resultat		Rörelse- marginal, %	
MSEK	2012	2011	2012	2011	2012	2011
Sverige	843,6	865,4	74,1	88,2	8,8	10,2
Tyskland	325,0	317,6	30,4	15,0	9,3	4,7
Norge	221,6	185,4	17,5	12,6	7,9	6,8
Övriga länder ¹⁾	163,9	166,8	11,4	-10,3	7,0	-6,0
Koncern- gemensamt ²⁾	-7,1	-11,5	-19,7	0,0	-	-
Totalt	1 547,0	1 523,6	113,8	105,5	7,4	6,9

1) I posten övriga länder för år 2011 ingår Acando Danmark, vars verksamhet avyttrades under tredje kvartalet 2011.

2) I posten koncerngemensamt ingår för år 2012 ofördelade kostnader av icke operativ karaktär, vilka tidigare år fördelats ut till fullo.

Under helåret 2012 uppgick omsättningen i Sverige till 844 MSEK (865) vilket är en minskning med 21 MSEK jämfört med 2011. Totalt för året är antalet arbetsdagar färre än föregående år och tillväxten påverkas negativt av detta med 1,6 procent. Rörelseresultatet var 74 MSEK (88) och marginalen 8,8 procent (10,2). Resultatet försämrades främst under sista halvåret då marknaden tydligt försvagades i Sverige.

För helåret 2012 visade Tyskland en nettoomsättning på 325 MSEK (318), en ökning med 2 procent. I lokal valuta var det en ökning om 6 procent. Rörelseresultatet för 2012 uppgick till 30 MSEK (15) och rörelsemarginalen uppgick därmed till 9,3 procent. Fjärde kvartalet avslutades starkt och Tyskland redovisade sitt starkaste kvartal någonsin.

I Norge ökade nettoomsättningen under 2012 till 222 MSEK (185). Detta motsvarade en tillväxt om hela 19 procent. Tillväxten baseras på stora engagemang genom ramavtal i offentlig sektor och har även lett till en växande underkonsultaffär. Rörelseresultatet för helåret uppgick till 18 MSEK (13). Rörelsemarginalen uppgick till 8 procent.

Finland och Storbritannien redovisas sammantaget under Övriga länder. Omsättningen helåret 2012 blev för Övriga länder 164 MSEK (167), en minskning med 3 MSEK jämfört med föregående år. Justerat för valutaeffekten var tillväxten 6 procent där huvuddelen av tillväxten skedde i Storbritannien. Rörelseresultatet blev 11 MSEK (-10), år 2011 avvecklades den danska verksamheten vilket påverkade resultatet för jämförelseåret negativt med 25 MSEK.

Finansiell ställning, kassaflöde, skatt och investeringar

Finansiell ställning

Acando har en god finansiell ställning med en soliditet om 70 procent (69). Koncernens likvida medel uppgick per den 31 december 2012 till 115 MSEK (113). Därutöver har koncernen outnyttjade checkräkningskrediter om 62 MSEK varav merparten är i svenska kronor. Räntebärande skulder avser främst pensionsförpliktelser.

MSEK	31 dec 2012	31 dec 2011	Förändring
Likvida medel	115	113	2
Räntebärande skulder ¹⁾	-17	-17	0
Nettokassa	98	96	2
Outnyttjade checkräkningskrediter	62	64	-2
Soliditet, %	70	69	1

¹⁾ Räntebärande skulder avser främst pensionsförpliktelser.

Kassaflöde

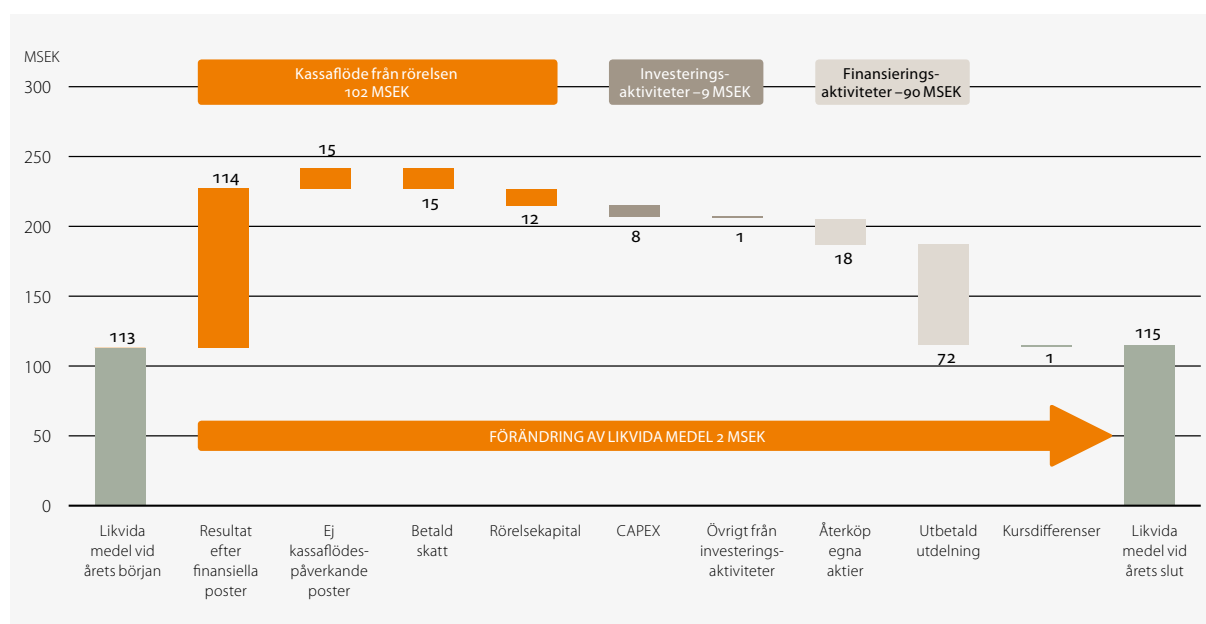
MSEK	Jan– dec 2012	Jan– dec 2011	Förändring
Kassaflöde från;			
Den löpande verksamheten	102	110	-8
Investeringar	-9	-11	2
Finansiering	-90	-101	11
Totalt kassaflöde	3	-2	5
Likvida medel vid periodens början	113	116	-3
Valutadifferens i likvida medel	-1	-1	0
Likvida medel vid periodens slut	115	113	2

Det totala kassaflödet under året 2012 uppgick till 3 MSEK (-2). Kassaflödet från den löpande verksamheten om 102 MSEK (110) utgörs av ett positivt kassaflöde från rörelsen om 114 MSEK (118) och en förändring i rörelsekapitalet om -12 MSEK (-8). Kassaflödet från investeringsverksamheten uppgick till -9 MSEK (-11) och avsåg främst sedvanlig IT- och kontorsutrustning samt förvärvet av Bitec Oy som genomfördes under första kvartalet 2012. Kassaflöde från finansieringsverksamheten under året uppgick till -90 MSEK (-101), varav -72 MSEK (-38) avser utdelning till aktieägare och -18 MSEK (-63) utgörs av likviden för återköp av egna aktier.

Skatt

Koncernen hade vid 2012 års ingång outnyttjade underskottsavdrag om cirka 282 MSEK. Underskotten hänförliga till den svenska verksamheten, 261 MSEK, bedömdes kunna utnyttjas inom de närmaste åren. Därmed redovisades en uppskjuten skattefordran om 69 MSEK i balansräkning vid årets ingång.

FÖRÄNDRING AV LIKVIDA MEDEL



Under 2012 har 63 MSEK av underskottsavdragen utnyttjats i rörelsen, dessutom har underskotten värderats om efter riksdagens beslut om sänkt bolagsskatt från 26,3 procent till 22 procent från 1 januari 2013. Omvärderingen har påverkat skattekostnaden negativt med 8,7 MSEK. Årets skattekostnad har också påverkats av en omprövning av tidigare års taxering vilket ökat underskotten med 20 MSEK och minskat skattekostnaden med 4,4 MSEK. Vid utgången av 2012 uppgår underskotten därmed till 221 MSEK och värdet av den uppskjutna skattefordran uppgår till 49 MSEK. Koncernen skattesats exklusive ovan nämnda extraordinära skatteeffekter var 27,7 procent.

Investeringar

Koncernens nettoinvesteringar i tillgångar uppgick 2012 till 11 MSEK (11).

Aktien

Aktier och aktiekapital

Enligt Acando ABs gällande bolagsordning ska aktiekapitalet vara lägst 50 MSEK och högst 200 MSEK. Aktiekapitalet uppgick till 99 555 326 SEK fördelat på 74 411 429 aktier, varav 3 639 990 är A-aktier och 70 771 439 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 1,3379. A-aktierna omfattas enligt bolagsordningen av hembudsförbehåll.

Antalet aktier i Acando uppgår per 31 december 2012 till totalt 74 411 429 aktier, varav 3 299 000 aktier av serie B avser aktier i egen ägo. Utav aktier i egen ägo bedöms maximalt 994 000 aktier komma att utnyttjas för framtida tilldelning i pågående aktiesparprogram. I bolagsordningen finns ett hembudsförbehåll som stipulerar att en A-aktie som har övergått från aktieägare till annan aktieägare i bolaget eller till person, som inte tidigare är aktieägare i bolaget, ska aktien genast hembjudas de övriga A-aktieägarna till inlösen genom skriftlig anmälan hos bolagets styrelse.

Under 2012 har Acandos styrelseordförande Ulf J Johansson (via bolag) och styrelseledamot Alf Svedulf (via bolag) förvärvat Energy Consulting Europe AB totala innehav av A-aktier i Acando. Alf Svedulf äger efter transaktionen 1 500 000 A-aktier och 13 604 000 B-aktier motsvarande 20,3 procent av kapitalet och 26,7 procent av rösterna i bolaget. Ulf J Johansson äger efter transaktionen 1 639 990 A-aktier och 800 500 B-aktier motsvarande 3,28 procent av kapitalet och 16,1 procent av rösterna i bolaget. Resterande 500 000 A-aktier i bolaget ägs av Svolder AB.

ÄGARSTRUKTUR

Acando hade vid utgången av 2012 en bred aktieägarbas med över 20 000 aktieägare. Cirka 12 procent av aktierna har utländska ägare.

Namn	AK A	AK B	Innehav	Innehav %	Röster %
Svedulfs med bolag	1 500 000	13 604 000	15 104 000	20,3	26,7
Ulf J Johansson med bolag	1 639 990	800 500	2 440 490	3,3	16,1
Svolder AB	500 000	3 200 000	3 700 000	5,0	7,7
Swedbank Robur fonder	0	3 536 000	3 536 000	4,8	3,3
Thyra Hedge	0	3 269 908	3 269 908	4,4	3,1
DnB – Carlson fonder	0	3 216 350	3 216 350	4,3	3,0
Svenska Lärafonder	0	2 939 406	2 939 406	4,0	2,7
Tibia Konsult AB	0	2 560 553	2 560 553	3,4	2,4
Nordea Investment Funds	0	2 525 108	2 525 108	3,4	2,4
Skandia fonder	0	2 497 101	2 497 101	3,4	2,3
MSIL IPB Client Account	0	2 423 916	2 423 916	3,3	2,3
Fjärde AP-fonden	0	2 274 275	2 274 275	3,1	2,1
CBNY-DFA-INT SML CAP V	0	879 038	879 038	1,2	0,8
Tobias Asarnej	0	775 000	775 000	1,0	0,7
Stift för kunskaps och kompetensutveckl.	0	644 600	644 600	0,9	0,6
Länsförsäkringar fondförvaltning AB	0	632 407	632 407	0,9	0,6
Handelsbanken Fonder AB RE JPMEL	0	553 242	553 242	0,7	0,5
Trossamfundet Svenska Kyrkan	0	455 509	455 509	0,6	0,4
Skåne Läns Landsting/Region Skåne	0	433 735	433 735	0,6	0,4
Nordnet Pensionsförsäkring AB	0	301 963	301 963	0,4	0,3
Övriga	0	19 973 828	19 973 828	26,8	18,6
Acando AB i egen ägo	0	3 275 000	3 275 000	4,4	3,1
Totalt antal aktier	3 639 990	70 771 439	74 411 429	100,0	100,0

Under årets sista arbetsdagar återköpte Acando sammanlagt 24 000 aktier, vilka registrerades hos Euroclear först efter årsskiftet, efter transaktionen uppgick Acandos aktier i egen ägo till 3 299 000 aktier.

Emissioner

Årsstämman 2012 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 2012 i Acando bemyndigade styrelsen att genomföra återköp av egna aktier motsvarande ett eget innehav av upp till 10 procent av samtliga aktier i bolaget i syfte att ge möjlighet att anpassa kapitalstrukturen till bolagets kapitalbehov, samt att skapa möjlighet för bolaget att använda återköpta aktier som betalning vid eventuella förvärv av bolag och rörelser helt eller delvis. Bemyndigandet gäller fram till Årsstämman 2013.

Det bemyndigande styrelsen fick av Årsstämman 2011 att genomföra återköp av egna aktier motsvarande ett eget innehav av upp till 10 procent av samtliga aktier i bolaget utnyttjades i sin helhet och efter beslut på Årsstämman 2012 makulerades 5 232 831 av aktierna av eget innehav under andra kvartalet.

Acandos styrelse har vid tre tillfällen under 2012 beslutat att utnyttja bemyndigandet från årsstämman 2011 och 2012 om att genomföra återköp av högst 3 129 000 aktier, till ett maximalt belopp om 46,9 MSEK. Under fjärde kvartalet har 363 614 aktier återköpts och sammantaget under hela året 2012 har 1 247 961 B-aktier återköpts för cirka 18 MSEK. Det totala innehavet av egna aktier per 31 december 2012 uppgår därmed till 4,4 procent av totalt antal aktier.

	Antal B-aktier	Kvot- värde MSEK	För- värvs- pris MSEK	Andel av totalt antal aktier, %
Per 1 januari 2012	7 452 331	9	95	9,4
Återköpta aktier Q1	423 500	1	6	0,5
Överlåtna aktier Q2	-168 461	0	-	-0,2
Makulerade aktier Q2	-5 232 831	0	-	-6,6
Återköpta aktier Q2	123 000	0	2	0,2
Återköpta aktier Q3	337 847	0	5	0,5
Återköpta aktier Q4	363 614	0	5	0,5
Per 31 december 2012	3 299 000	4	114	4,4

Incitamentsprogram

I april 2012 avslutades Aktiesparprogram 2009/2012. Total tilldelning av aktier till anställda uppgick till 168 461 B-aktier. Till tilldelningen användes aktier i egen ägo.

Årsstämman 2012 beslutade att införa ett nytt aktiesparprogram för högst 40 ledande befattningshavare och andra nyckelpersoner anställda i Acandokoncernen. Aktiesparprogram 2012 har liknande struktur som de aktiesparprogram som antogs av årsstämmorna 2010 och 2011. Deltagarna kommer att, efter en kvalifikationsperiod om knappt tre år, ges möjlighet att vederlagsfritt erhålla ytterligare Acandoaktier, vars antal är beroende av dels antalet Acandoaktier i egen investering, dels av om särskilda prestationskrav uppfylls.

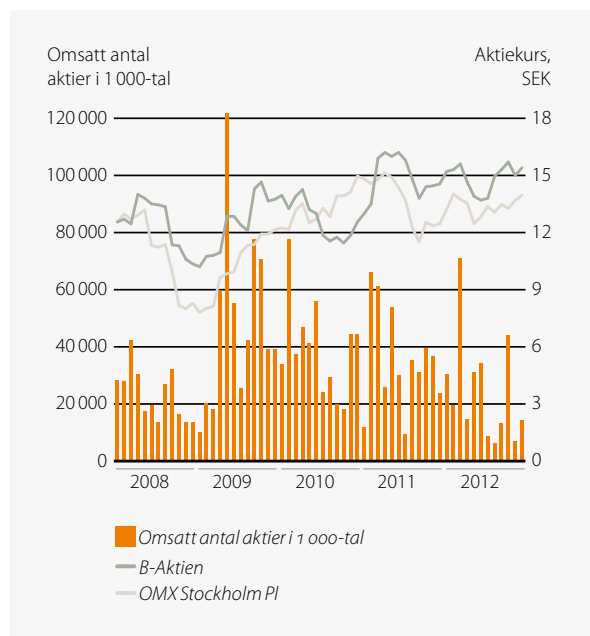
Vid årsskiftet 2012 fanns tre utestående aktiesparprogram;

- > 2010/2013 beslutat på årsstämma 2010
- > 2011/2014 beslutat på årsstämma 2011
- > 2012/2015 beslutat på årsstämma 2012

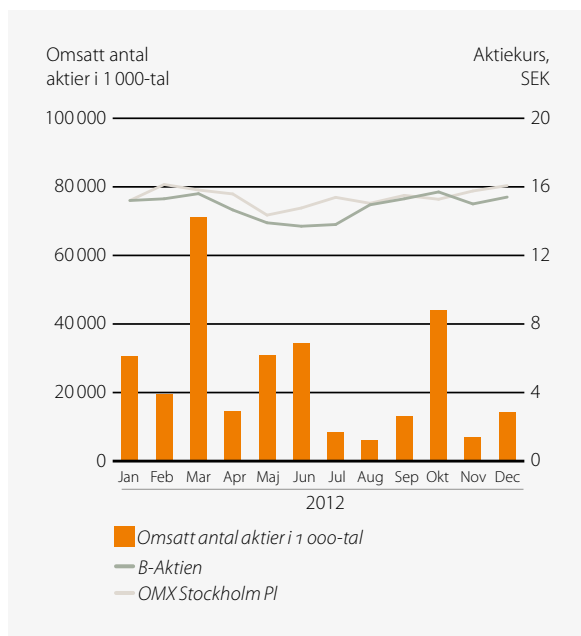
Aktiens utveckling

Vid utgången av 2012 var Acandos börskurs 15,40 SEK och vid utgången av 2011 var kursen 14,55 SEK, vilket innebär en ökning med cirka 6 procent. OMX Stockholm PI Index på NASDAQ OMX Nordic minskade under samma period med 12 procent.

AKTIEKURSUTVECKLING 2008–2012



AKTIEKURSUTVECKLING 2012



Utdelning

Styrelsen avser att föreslå årsstämman 2013 att besluta om en utdelning om 1,00 SEK per aktie motsvarande totalt cirka 71 MSEK. Utdelning utgår inte för Acandos innehav av B-aktier i egen ägo.

Den långsiktiga utdelningsnivån ska uppgå till minst en tredjedel av koncernens redovisade resultat efter skatt hänförligt till moderbolagets aktieägare. Föreslagen utdelning speglar styrelsens bedömning av bolagets finansiella ställning och marknadsposition inför 2013.

Medarbetare och miljö

Medarbetare

Antalet medarbetare uppgick vid årets slut till 1 109 (1 031). Av dessa avsåg 628 (588) Sverige, 289 (280) Tyskland, 105 (95) Norge och 87 (68) i övriga länder. Det genomsnittliga antalet medarbetare under 2012 var 1 065 (1 040). Läs gärna mer i vårt medarbetaravsnitt på sid 8.

Miljö

Acando bedriver ingen tillståndspliktig verksamhet i miljöhänsende. Acando verkar ändå för att dess verksamhet ska belasta miljön i minsta möjliga utsträckning. Den största miljövinsten uppnås genom att ersätta Acandomedarbetares resor med exempelvis telefon- och videokonferenser. Acando arbetar även för att få sina medarbetare att bli mer miljömedvetna och skapa en arbetsmiljö som är naturligt miljövänlig som till exempel bättre källsortering och prioriteringar av miljövänliga leverantörer och material. Acando har sitt huvudkontor i Waterfront Building i centrala Stockholm, en byggnad med en unikt hög miljöambition. Läs gärna mer i vårt hållbarhetsavsnitt på sid 10.

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).

Extern nettoomsättning i moderbolaget uppgick för 2012 till 0 MSEK (0). Rörelseresultatet för motsvarande period blev 8 MSEK (6).

Moderbolagets nettoinvesteringar uppgick till 4 MSEK (5). Moderbolagets likvida medel uppgick vid periodens slut till 17 MSEK (34).

Riktlinjer för ersättningar till ledande befattningshavare

Vid årsstämman 2012 fattades beslut om riktlinjer för ersättningar till ledande befattningshavare. Dessa riktlinjer återges i not 9. Inför årsstämman 2013 föreslås inga förändringar i riktlinjerna för ersättningar till ledande befattningshavare.

Bolagsstyrning

Acando tillämpar från och med 1 juli 2008 Svensk kod för bolagsstyrning, se Bolagsstyrningsrapport på sidorna 12–23.

Väsentliga händelser efter verksamhetsårets utgång

Acando har efter periodens utgång tecknat ramavtal med ett svenskt företag som ingår i en världsomspännande detaljhandelskoncern. Under ramavtalet har bolagen inom koncernen rätt att avropa tjänster. Avtalet löper under tre år och gäller Acandos hela utbud inom management- och IT-konsulttjänster i Sverige och Tyskland.

Utsikter och finansiella mål

Utsikter

Acando kommer som bolag att fortsätta utvecklas i takt med kunderna och deras efterfrågan. Bolaget, med sin starka finansiella ställning och sitt differentierade erbjudande, kan fortsätta leverera tjänster till ett brett spektrum av kunder. Det är bolagets bedömning att efterfrågan på de marknader där Acando är verksamt är tillfredsställande, men den rådande konjunktursituationen innebär en fortsatt osäkerhet.

Acando lämnar inga resultat- eller omsättningsprognoser.

Finansiella mål

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

Förslag till vinstdisposition

Till årsstämmans förfogande står följande vinstmedel:	SEK
Överkursfond	261 180 870
Balanserade vinstmedel	177 553 441
Årets resultat	150 386 980
Vinstmedel till förfogande	589 121 291

Styrelsen föreslår årsstämman att besluta om en utdelning om 1,00 SEK per aktie. Utdelning utgår inte för Acandos innehav av B-aktier i egen ägo. Beräknat på antalet utestående aktier per 31 december 2012 och Acandos egna innehav av aktier om 3 299 000 motsvarar detta en total utdelning om 71 112 429 SEK. Avstämningsdag för utdelning är föreslagen till 7 maj 2013.

Styrelsens yttrande över den föreslagna utdelningen

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

Efter föreslagen utdelning uppgår moderbolagets soliditet till 82 procent och koncernens soliditet till 70 procent. Soliditeten och likviditeten är betryggande mot bakgrund av att företagets och koncernens verksamhet fortsatt bedrivs med lönsamhet. Styrelsens uppfattning är att den föreslagna utdelningen inte hindrar moderbolaget eller de övriga koncernföretagen från att fullgöra sina förpliktelser på kort och lång sikt, ej heller att fullgöra erforderliga investeringar. Den föreslagna utdelningen kan därmed försvaras med hänsyn till vad som anförs i aktiebolagslagen 17 kap 3§ 2–3 stycket (försiktighetsregeln).

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

Risker och möjligheter

Risker

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

Möjligheter i form av effektiviseringsarbete

Acando arbetar fortlöpande med att effektivisera organisationen och administrationen. Det sker genom att löpande utvärdera varje

konsultenhet, slå samman alltför små konsultenheter, effektivisera lednings- och säljarbetet samt genom att oavbrutet se över möjligheter 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 framtidsstro och därmed investeringsvilja. En svagare konjunkturutveckling kan påverka framtidsutsikterna för Acando med kort varsel.	Det är Acandos bedömning att efterfrågan på de olika marknader där Acando är verksamt är sammantaget tillfredsställande.
Prisnivå och åtaganden gentemot kund	Prisnivån har en stor inverkan på företagets vinst.	Under 2012 kunde de genomsnittliga priserna i genomförda uppdrag bibehållas, såväl i projektåtaganden som i enskilda resursuppdrag. För den del av försäljningen som är knuten till kunder med ramavtal, är eventuella prisförändringar beroende av omförhandlingar av dessa ramavtal. Ramavtal sluts generellt på ett till två år.
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.
Fastprisuppdrag eller liknande åtagande gentemot kund.	Nämnda åtaganden utgör en begränsad del av omsättningen, men trenden är att dess del av omsättningen ökar.	Acando bedriver en aktiv uppföljning och kontroll av ingångna fastprisuppdrag, och har arbetet ytterligare med att förstärka kontroller i syfte att begränsa risken.
Konsolidering av marknaden	Trenden att branschen går mot ökad konsolidering består. Detta ger möjligheter för tillväxt, men innebär också en ökad konkurrens. Kunderna väljer allt färre leverantörer, vilket hittills har inneburit goda efterfrågevolymen 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.	

RISKOMRÅDE	KOMMENTAR	BEDÖMNING
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 samarbetar med internationella aktörer för att kunna erbjuda motsvarande tjänster för vissa delar av sitt erbjudande, och Acando har ett partnerskap med Sopra Group i syfte att kunna erbjuda en helt integrerad offshoreleverans till kunderna.
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 länder, minskat riskexponeringen. Ingen av Acandos tio största kunder har en omsättning som överstiger 8 procent av koncernens totala omsättning. Från att år 2007 ha utgjort 73 procent av koncernens omsättning, har Sveriges andel av koncernens omsättning minskat successivt till 54 procent under 2012.

RISKOMRÅDE	KOMMENTAR	BEDÖMNING
Medarbetare och personalkostnader	Acandos viktigaste tillgång är medarbetarna. För att kunna fortsätta att växa är Acando beroende av att kunna rekrytera nya medarbetare.	Ett aktivt arbete bedrivs löpande för att behålla kvalificerade medarbetare bland annat genom att erbjuda intressanta och utmanande uppdrag, ett attraktivt medarbetarerbjudande vad gäller kompensation och förmåner, samt ge möjlighet till löpande vidareutveckling. Den kontanta lönen är, för en stor andel av koncernens anställda, fördelad på två olika komponenter, en fast del och en rörlig del. Den rörliga delen är kopplad till resultatutvecklingen, vilket innebär att personalkostnaderna följer bolagets resultat.
Finansiell ställning	Konsultverksamhet kräver inte några större investeringar och binder inte kapital. När kunderna erhåller längre kredittider ökar dock kapitalbindningen.	Acando har en stark finansiell ställning med en soliditet om 70 procent (69) och ett starkt operativt kassaflöde. Koncernens likvida medel uppgick per den 31 december 2012 till 115 MSEK (113), en ökning med 2 MSEK. Räntebärande skulder avser främst pensionsförpliktelser. Därutöver har koncernen outnyttjade checkräkningskrediter om 62 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 valuta-risk 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 Finansiella risker.

FLERÅRSÖVERSIKT

	2012	2011	2010	2009	2008 ¹⁾	2007 ¹⁾	2006 ¹⁾
Resultaträkning, MSEK							
Nettoomsättning	1 547	1 524	1 462	1 436	1 611	1 344	1 049
Rörelseresultat (EBIT)	114	106	89	66	152	102	73
Resultat efter finansiella poster	114	107	88	62	156	106	75
Årets resultat	78	69	62	62	168	106	75
Rörelsemarginal, %	7,4	6,9	6,1	4,6	9,4	7,6	7,0
Vinstmarginal, %	7,3	7,0	6,0	4,3	10,4	7,9	7,1
Kassaflöde, MSEK							
Kassaflöde från den löpande verksamheten	102	110	80	52	192	97	39
Kassaflöde från investeringsverksamheten	-9	-11	-15	-75	-10	-70	-12
Kassaflöde från finansieringsverksamheten	-90	-101	-45	-55	-68	-93	24
Årets kassaflöde	2	-2	20	-78	115	-66	50
Avkastningsmått							
Avkastning på eget kapital, %	10	9	8	8	22	16	17
Avkastning på sysselsatt kapital, %	15	14	11	8	22	16	16
Finansiella mått vid periodens utgång, MSEK							
Räntetäckningsgrad, ggr	88	78	46	15	26	34	55
Soliditet, %	70	69	71	69	64	60	69
Eget kapital, vid årets utgång	740	754	784	783	738	658	641
Balansomslutning	1 057	1 099	1 100	1 130	1 159	1 096	925
Aktiedata per aktie, SEK							
Resultat per aktie efter utspädning ³⁾	1,09	0,92	0,80	0,80	1,99	1,33	0,99
Kassaflöde från den löpande verksamheten per aktie	1,42	1,47	1,04	0,68	2,46	1,22	0,51
Kassaflöde per aktie	0,03	-0,03	0,26	-1,03	1,49	-0,80	0,68
Utdelning per aktie	1,00 ²⁾	1,00	0,50	0,50	0,50	0,50	⁴⁾
Eget kapital per aktie	10,38	10,38	10,14	10,20	9,57	8,09	8,04
Börskurs vid årets slut	15,40	14,55	12,55	13,75	10,35	14,20	13,89
Antal aktier, tusental							
Totalt antal utgivna aktier	74 411	79 644	79 644	79 486	78 565	78 565	76 644
Aktier i egen ägo vid periodens slut	3 299	7 452	3 331	3 518	3 518	1 000	15
Antal utestående aktier vid periodens slut före utspädning	71 112	72 192	76 313	75 968	75 047	77 565	76 629
Antal utestående aktier vid periodens slut efter utspädning	71 281	72 639	77 337	76 764	77 169	80 294	79 679
Genomsnittligt antal aktier före utspädning	71 710	74 564	76 311	75 517	76 130	77 542	71 199
Genomsnittligt antal aktier efter utspädning	71 770	74 825	76 916	76 974	78 322	79 797	75 539
Personal							
Medelantal anställda	1 065	1 040	1 075	1 120	1 123	1 012	727
Omsättning per anställd, kSEK	1 452	1 465	1 360	1 282	1 435	1 328	1 443

1) Exklusive under januari 2008 avyttrad verksamhet AS WMG.

2) Styrelsens förslag till årsstämma.

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

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

RESULTATRÄKNING KONCERNEN

kSEK	Not	2012	2011
Nettoomsättning	5	1 547 004	1 523 556
Övriga rörelseintäkter	6	2 874	2 489
Totala intäkter		1 549 878	1 526 045
Rörelsens kostnader			
Övriga externa kostnader	7, 8	-495 680	-489 838
Personalkostnader	9, 10	-924 936	-904 935
Av- och nedskrivningar av materiella och immateriella anläggningstillgångar	11	-15 511	-25 604
Rörelseresultat	5	113 751	105 668
Resultat från finansiella investeringar			
Finansiella intäkter	12	1 775	3 347
Finansiella kostnader	12	-1 904	-1 636
Resultat efter finansiella poster		113 622	107 379
Skatt på årets resultat	13	-35 514	-38 169
Årets resultat		78 108	69 210
varav hänförligt till aktieägarna i Acando AB (publ.)		78 108	69 210
Resultat per aktie	14		
Genomsnittligt antal aktier före utspädning		71 709 598	74 563 542
Genomsnittligt antal aktier efter utspädning		71 769 999	74 825 060
Antal utestående aktier vid periodens utgång före utspädning		71 112 429	72 191 929
Resultat per aktie före utspädning, SEK		1,09	0,93
Resultat per aktie efter utspädning, SEK		1,09	0,92
Föreslagen utdelning per aktie, SEK		1,00	1,00

RAPPORT ÖVER KONCERNENS TOTALRESULTAT

kSEK	2012	2011
Periodens resultat	78 108	69 210
Övrigt totalresultat för perioden		
Förändringar i ackumulerade omräkningsdifferenser	-812	-1 794
Övrigt totalresultat för perioden, netto efter skatt	-812	-1 794
Totalresultat för perioden	77 296	67 416
Totalresultat hänförligt till:		
Aktieägare i Moderbolaget	77 296	67 416

BALANSRÄKNING KONCERNEN

kSEK	Not	2012-12-31	2011-12-31
ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR			
Immateriella anläggningstillgångar			
Övriga immateriella anläggningstillgångar	16	4 513	10 498
Goodwill	15	461 250	457 543
Materiella anläggningstillgångar			
Materiella anläggningstillgångar	17	17 101	19 212
Finansiella anläggningstillgångar			
Uppskjutna skattefordringar	18	50 220	70 806
Övriga finansiella anläggningstillgångar	20	4 013	4 368
SUMMA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR		537 097	562 427
OMSÄTTNINGSTILLGÅNGAR			
Kundfordringar	21	369 859	380 749
Aktuella skattefordringar		2 123	4 728
Övriga fordringar		2 724	2 285
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	22	29 684	35 751
Likvida medel	23	115 049	112 999
SUMMA OMSÄTTNINGSTILLGÅNGAR		519 439	536 512
SUMMA TILLGÅNGAR		1 056 536	1 098 939

kSEK	Not	2012-12-31	2011-12-31
EGET KAPITAL	26		
Aktiekapital		99 555	99 555
Övrigt tillskjutet kapital		367 495	367 495
Reserver		-22 143	-21 331
Balanserad vinst inklusive årets resultat		294 850	308 008
Summa eget kapital hänförligt till moderbolagets aktieägare		739 757	753 727
SUMMA EGET KAPITAL		739 757	753 727
LÅNGFRISTIGA SKULDER			
Uppskjutna skatteskulder	18	1 459	1 996
Avsättningar	27	3 513	3 548
Pensionsförpliktelser	10	16 282	15 648
Övriga långfristiga skulder	24	3 530	4 789
Summa långfristiga skulder		24 784	25 981
KORTFRISTIGA SKULDER			
Leverantörsskulder	24	63 061	78 146
Aktuella skatteskulder		6 598	6 715
Övriga skulder	28	48 881	44 657
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	29	173 455	189 713
Summa kortfristiga skulder		291 995	319 231
SUMMA SKULDER		316 779	345 212
SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER		1 056 536	1 098 939

KASSAFLÖDESANALYS KONCERNEN

kSEK	Not	2012	2011
Den löpande verksamheten			
Resultat efter finansiella poster	32	113 622	107 379
Justering för poster som inte ingår i kassaflödet	33	14 651	29 017
Betalda skatter		-14 552	-18 241
Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändring av rörelsekapitalet		113 721	118 155
Kassaflöde från förändring i rörelsekapitalet			
Ökning(-)/Minskning(+) av rörelsefordringar		13 539	-38 462
Ökning(+)/Minskning(-) av rörelseskulder		-25 506	30 285
Kassaflöde från den löpande verksamheten		101 754	109 978
Investeringsverksamheten			
Förvärv av dotterföretag		-1 169	-528
Förvärv av immateriella anläggningstillgångar	16	-138	-1 194
Förvärv av materiella anläggningstillgångar	17	-7 662	-8 856
Kassaflöde från investeringsverksamheten		-8 969	-10 578
Finansieringsverksamheten			
Återköp av egna aktier		-18 385	-63 500
Utbetald utdelning		-71 937	-37 799
Kassaflöde från finansieringsverksamheten		-90 322	-101 299
Årets kassaflöde		2 463	-1 899
Likvida medel vid årets början		112 999	116 384
Kursdifferenser i likvida medel		-413	-1 486
LIKVIDA MEDEL VID ÅRETS SLUT		115 049	112 999

FÖRÄNDRING I EGET KAPITAL KONCERNEN

kSEK	Eget kapital hänförligt till moderbolagets aktieägare				Totalt eget kapital
	Aktiekapital	Övrigt tillskjutet kapital	Reserver (not 26)	Balanserad vinst	
Ingående balans per 1 januari 2011	99 555	367 495	-19 537	336 663	784 176
Årets resultat				69 210	69 210
Övrigt totalresultat					
Omräkningsdifferenser	-	-	-1 794	-	-1 794
Övrigt totalresultat, alla verksamheter	-	-	-1 794	-	-1 794
Årets totalresultat, alla verksamheter	-	-	-1 794	69 210	67 416
Transaktioner med aktieägare					
Incitamentsprogram	-	-	-	3 434	3 434
Återköp av egna aktier	-	-	-	-63 500	-63 500
Lämnad utdelning till aktieägare i moderbolaget	-	-	-	-37 799	-37 799
Summa transaktioner med aktieägare	-	-	-	-97 865	-97 865
Ingående balans per 1 januari 2012	99 555	367 495	-21 331	308 008	753 727
Årets resultat				78 108	78 108
Övrigt totalresultat					
Omräkningsdifferenser	-	-	-812	-	-812
Övrigt totalresultat, alla verksamheter	-	-	-812	-	-812
Årets totalresultat, alla verksamheter	-	-	-812	78 108	77 296
Transaktioner med aktieägare					
Incitamentsprogram	-	-	-	-944	-944
Återköp av egna aktier	-	-	-	-18 385	-18 385
Lämnad utdelning till aktieägare i moderbolaget	-	-	-	-71 937	-71 937
Summa transaktioner med aktieägare	-	-	-	-91 266	-91 266
Utgående balans per 31 december 2012	99 555	367 495	-22 143	294 850	739 757

Efter beslut på Årsstämman 2012 makulerades 5 232 831 av aktierna av eget innehav under andra kvartalet 2012, för mer information se avsnitt Aktien i förvaltningsberättelsen.

RESULTATRÄKNING MODERBOLAGET

kSEK	Not	2012	2011
Nettoomsättning		51 408	55 499
Totala intäkter		51 408	55 499
Rörelsens kostnader			
Övriga externa kostnader	7, 8	-24 269	-29 563
Personalkostnader	9	-11 219	-11 508
Avskrivningar av materiella och immateriella anläggningstillgångar	11	-8 310	-8 386
Rörelseresultat		7 610	6 042
Resultat från finansiella investeringar			
Resultat från andelar i koncernbolag	12	148 641	173 508
Övriga ränteintäkter och liknande resultatposter	12	869	3 896
Räntekostnader och liknande resultatposter	12	-4 069	-6 209
Resultat efter finansiella poster		153 051	177 237
Skatt på årets resultat	13	-2 663	-1 043
Årets resultat tillika årets totalresultat		150 388	176 194

BALANSRÄKNING MODERBOLAGET

kSEK	Not	2012-12-31	2011-12-31
ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR			
Immateriella anläggningstillgångar			
Övriga immateriella anläggningstillgångar	16	3 774	5 885
Materiella anläggningstillgångar			
Materiella anläggningstillgångar	17	10 059	12 734
Finansiella anläggningstillgångar			
Andelar i koncernföretag	19	919 715	925 875
Uppskjutna skattefordringar	18	8 198	10 860
Andra långfristiga fordringar	20	25	25
SUMMA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR		941 771	955 379
OMSÄTTNINGSTILLGÅNGAR			
Fordringar hos koncernföretag		10 595	16 453
Aktuella skattefordringar		239	256
Övriga fordringar		196	17
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	22	1 241	3 247
Likvida medel	23	16 518	34 496
SUMMA OMSÄTTNINGSTILLGÅNGAR		28 789	54 469
SUMMA TILLGÅNGAR		970 560	1 009 848

kSEK	Not	2012-12-31	2011-12-31
EGET KAPITAL			
Aktiekapital (74 411 429 aktier á 1,34 SEK)	25	99 555	99 555
Reservfond		109 687	109 687
Summa bundet eget kapital moderbolaget		209 242	209 242
Överkursfond		261 180	261 180
Balanserad vinst		177 553	92 625
Årets resultat		150 388	176 194
Summa fritt eget kapital i moderbolaget		589 121	529 999
SUMMA EGET KAPITAL		798 363	739 241
KORTFRISTIGA SKULDER			
Leverantörsskulder		1 920	8 290
Skulder till koncernföretag		162 622	253 157
Aktuella skatteskulder		-	44
Övriga skulder	28	1 911	1 979
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	29	5 744	7 137
Summa kortfristiga skulder		172 197	270 607
SUMMA SKULDER		172 197	270 607
SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER		970 560	1 009 848
Poster inom linjen			
STÄLLDA SÄKERHETER		Inga	Inga
EVENTUALFÖRPLIKTELSE	31	5 928	5 750

KASSAFLÖDESANALYS MODERBOLAGET

kSEK	Not	2012	2011
Den löpande verksamheten			
Resultat efter finansiella poster	32	153 051	177 237
Justering för poster som inte ingår i kassaflödet	33	14 580	78 707
Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändring av rörelsekapitalet		167 631	255 944
Kassaflöde från förändring i rörelsekapitalet			
Ökning(-)/Minskning(+) av rörelsefordringar		6 323	-12 244
Ökning(+)/Minskning(-) av rörelseskulder		-98 086	-92 602
Kassaflöde från den löpande verksamheten		75 868	151 098
Investeringsverksamheten			
Förvärv av immateriella anläggningstillgångar	16	-	-328
Förvärv av materiella anläggningstillgångar	17	-3 524	-4 985
Investeringar i finansiella tillgångar		-	-926
Kassaflöde från investeringsverksamheten		-3 524	-6 239
Finansieringsverksamheten			
Återköp av egna aktier		-18 385	-63 500
Amortering av låneskulder		-	-46 540
Utbetald utdelning		-71 937	-37 799
Kassaflöde från finansieringsverksamheten		-90 322	-147 839
Årets kassaflöde		-17 978	-2 980
Likvida medel vid årets början		34 496	37 476
LIKVIDA MEDEL VID ÅRETS SLUT		16 518	34 496

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 2011	99 555	109 687	261 180	190 492	660 914
Årets resultat				176 194	176 194
Summa totalresultat	-	-	-	176 194	176 194
Transaktioner med aktieägare					
Incitamentsprogram	-	-	-	3 432	3 432
Återköp av egna aktier	-	-	-	-63 500	-63 500
Lämnad utdelning till aktieägare i moderbolaget	-	-	-	-37 799	-37 799
Ingående balans per 1 januari 2012	99 555	109 687	261 180	268 819	739 241
Årets resultat				150 388	150 388
Summa totalresultat	-	-	-	150 388	150 388
Transaktioner med aktieägare					
Incitamentsprogram	-	-	-	-944	-944
Återköp av egna aktier	-	-	-	-18 385	-18 385
Lämnad utdelning till aktieägare i moderbolaget	-	-	-	-71 937	-71 937
Utgående balans per 31 december 2012	99 555	109 687	261 180	327 941	798 363

Efter beslut på Årsstämman 2012 makulerades 5 232 831 av aktierna av eget innehav under andra kvartalet 2012, för mer information se avsnitt Aktien i förvaltningsberättelsen.



NOTER

NOT 1

Allmän information

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

Koncernräkenskaperna har godkänts av företagets styrelse den 20 mars 2013 för offentliggörande. Balans- och resultaträkningarna kommer att förläggas årsstämman den 2 maj 2013. Årsredovisningen kan ändras av företagets ägare efter det att styrelsen har godkänt den.

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

NOT 2

Sammanfattning av viktiga redovisningsprinciper

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

Grunder för rapporternas upprättande

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

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

Standarder, ändringar och tolkningar som trätt i kraft 2012

IASB (International Accounting Standards Board) har utfärdat nya och reviderade standarder samt tolkningsuttalanden. Dessa har dock inte någon väsentlig effekt på koncernens resultat- eller balansräkningar.

Nya standarder och tolkningar som ännu inte har trätt i kraft

- > IAS 1 Presentation of Financial Statements (Amended)
- > IAS 12 Deferred Tax: Deferred tax (Amendment)¹
- > IAS 19 Employee Benefits (Amendments)
- > IAS 32 Financial instruments – Presentation on asset and liability offsetting (Amendment)
- > IFRS 9 Financial Instruments¹
- > IFRS 10 Consolidated Financial Statements¹
- > IFRS 11 Joint Arrangements¹
- > IFRS 12 Disclosure of Interests in Other Entities¹
- > IFRS 13 Fair Value Measurement¹

¹) Dessa standarder/tolkningar är ej antagna av EU vid publiceringen av denna årsredovisning.

IAS 19 "Ersättning till anställda" ändrades i juni 2011. Ändringen innebär att koncernen kommer att sluta tillämpa "korridormetoden" och i stället

redovisa alla aktuariella vinster och förluster i övrigt totalresultat när de uppstår. Kostnader för tjänstgöring under tidigare år kommer att redovisas omgående. Räntekostnader och förväntad avkastning på förvaltningstillgångar kommer att ersättas av en nettoränta som beräknas med hjälp av diskonteringsräntan, baserat på nettoöverskottet eller nettounderskottet i den förmånsbestämda planen. Koncernen avser att tillämpa den ändrade standarden för det räkenskapsår som börjar 1 januari 2013 och effekten i eget kapital på öppningsbalansen 1 januari 2013 kommer vara -5 403 kSEK. Standarden har antagits av EU.

Koncernredovisning

Dotterföretag

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

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

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

Koncernens bokslut är upprättat enligt förvärvsmetoden. Anskaffningsvärdet för ett förvärv utgörs av verkligt värde för tillgångar som lämnats som ersättning, emitterade egetkapitalinstrument och uppkomna eller övertagna skulder per överlåtelsedagen. Identifierbara förvärvade tillgångar och övertagna skulder och eventalförpliktelser i ett rörelseförvärv värderas inledningsvis till verkliga värden på förvärvsdagen, oavsett omfattning på eventuellt minoritetsintresse. Det överskott som utgörs av skillnaden mellan anskaffningsvärdet och det verkliga värdet på koncernens andel av identifierbara förvärvade tillgångar, skulder och eventalförpliktelser redovisas som goodwill. Om anskaffningsvärdet understiger verkligt värde för det förvärvade dotterföretagets tillgångar, skulder och eventalförpliktelser redovisas mellanskillnaden direkt i resultaträkningen. Dotterföretagets förvärvade egna kapital bestäms till skillnaden mellan identifierbara tillgångars och övertagna skulder och eventalförpliktelser verkliga värden utifrån en marknadsvärdering gjord vid förvärvstidpunkten. De förvärvade dotterföretagets egna kapital elimineras i sin helhet vilket innebär att i koncernens egna kapital ingår endast den del av dotterföretagets egna kapital som tillkommit efter förvärvet. Förvärvsrelaterade kostnader kostnadsförs när de uppstår. Varje villkorad köpeskilling som ska överföras av koncernen redovisas till verkligt värde vid förvärvstidpunkten. Efterföljande ändringar av verkligt värde av en villkorad köpeskilling som klassificerats som en tillgång eller skuld redovisas i enlighet med IAS 39 antingen i resultaträkningen eller i övrigt totalresultat.

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

Andelar i intresseföretag

Intresseföretag är alla de företag där koncernen har ett betydande, men inte bestämmande inflytande, vilket i regel gäller för aktieinnehav som

omfattar mellan 20 procent och 50 procent av rösterna. Innehav i intresseföretag redovisas enligt kapitalandelsmetoden och värderas inledningsvis till anskaffningsvärde. Koncernen har för närvarande inga intresseföretag.

Segmentsredovisning

Rörelsesegment rapporteras på ett sätt som överensstämmer med den interna rapportering som lämnas till den högste verkställande beslutsfattare. 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 fakturering skett. Finansnettot fördelas ej per segment i den interna rapporteringen, varför denna upplysning inte lämnas. Interna köp och försäljning av tjänster sker till marknadspris.

Omräkning av utländsk valuta

Funktionell valuta och rapportvaluta

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

Transaktioner och balansposter

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

Använda valutakurser framgår i tabellen nedan.

	Bokslutskurs		Snittkurs	
	2012-12-31	2011-12-31	2012-12-31	2011-12-31
EUR	8,62	8,94	8,71	9,03
GBP	10,49	10,68	10,73	10,41
NOK	1,17	1,15	1,16	1,16
DKK	1,16	1,20	1,17	1,21

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 realisationsvinster/-förluster.

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

Finansiella tillgångar

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

Beräkning av verkligt värde

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

Lånefordringar och kundfordringar

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

Finansiella tillgångar värderade till verkligt värde

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

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

Kundfordringar

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

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

Likvida medel

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

Eget kapital

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

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

Leverantörsskulder

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

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

Upplåning

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

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

Säkringsredovisning

Den verksamhet som bedrivs är i huvudsak lokal, d.v.s. intäkter och kostnader uppkommer i samma valuta. Den begränsade valutaexponeringen gör att Acando för närvarande inte utnyttjar några 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 19. 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 (UFR3) skall en pensionsplan inom ramen för ITP-planen som finansieras genom försäkring i Alecta klassificeras som om den vore en avgiftsbestämd plan.

Pensionsskulden i balansräkningen avser värdet av de framtida pensionerna som sätts av som skuld i balansräkningen. Beräkning och betalning av de norska pensionerna sköts av Storebrand AS och de svenska pensionerna av PRI Pensionstjänst AB och kreditförsäkras hos Pensionsgaranti/FPG, där Acando tillämpar IAS 19. 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 2012/2013 har Acandokoncernen tre utestående aktiesparprogram. Det huvudsakliga syftet med programmen är att öka möjligheten till att behålla och rekrytera nyckelmedarbetare samt att öka det långsiktiga engagemanget för såväl verksamheten och resultatet som till att höja motivationen och samhörighetskänslan till företaget.

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

Avsättningar

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

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

Resultat per aktie

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

Intäktsredovisning

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

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

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 effektiv-räntemetoden. 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 uthyrarens klassificeras som operationella leasingavtal. Samtliga leasingavtal definieras och redovisas som operationella leasingavtal. Det innebär att leasingavgiften redovisas som en kostnad i resultaträkningen och fördelas över löptiden med utgångspunkt från nyttjandet vilket kan skilja sig från vad som faktiskt erlagts som leasingavgift under året. Acandos leasingavtal avser främst lokalhyra, leasing av bilar samt maskinutrustning.

Moderbolagets redovisningsprinciper

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

Dotterföretag

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

Koncernbidrag och aktieägartillskott

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

Utdelningar till moderbolagets aktieägare

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

Materiella anläggningstillgångar

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

Finansiella instrument

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

Uppställningsform för resultat- och balansräkning

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

Obeskattade reserver och uppskjuten skatt

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

NOT 3**Finansiell riskhantering**

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

Marknadsrisk**Valutarisk**

Acando har under 2012, förutom i Sverige, haft verksamhet i Tyskland, Norge, Finland och Storbritannien. 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 kreditkvalitet.

Koncernen har ingen räntebärande bankupplåning per 31 december 2012. Räntebärande skulder utgörs främst av pensionsskulder.

Kreditrisk

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

Den allra största delen av Acandos uppdrag faktureras på löpande räkning innebärande att nedlagd tid faktureras månadsvis. För alla nya kunder görs en kreditprövning baserat på information från ratinginstitut. Storleken på respektive kunds kreditrisk bedöms individuellt. Historiskt sett har konstaterade kundförluster varit låga. De 10 största kunderna står för cirka 39 procent (35) 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 kassa-medel för att möta behovet i verksamheten. För att underlätta likviditetsplanering och likviditetsstyrning har koncernen kreditfaciliteter (checkräkningskrediter) samt en cashpool.

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

För analys av koncernens finansiella skulder uppdelade efter den tid som på balansdagen återstår fram till den avtalsenliga förfallodagen, se not 24.

Kapitalstruktur

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

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

NOT 4**Viktiga uppskattningar och bedömningar vid tillämpning av företagets redovisningsprinciper**

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

Prövning av nedskrivningsbehov för goodwill

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

Värdering av uppskjutna skattefordringar

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

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

Kundfordringar

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

Intäktsredovisning av fastprisprojekt

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

Tvister

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

NOT 5 Segmentsinformation

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

Resultatet för varje segment ingår de rörelseintäkter och rörelsekostnader som anses vara hänförliga till den operativa verksamheten. Bland rörelse-

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

	Sverige		Tyskland		Norge		Övriga länder		Övrigt och koncernposter		Totalt	
kSEK	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011
Intäkter från externa kunder	840 868	861 188	323 361	317 214	221 178	185 351	161 598	159 803	-	-	1 547 004	1 523 556
Intäkter från andra segment	2 749	4 224	1 656	368	419	30	2 257	6 920	-7 080	-11 542	-	-
Total nettoomsättning	843 616	865 412	325 017	317 582	221 597	185 381	163 854	166 724	-7 080	-11 542	1 547 004	1 523 556
Rörelseresultat i segment	74 140	87 886	30 355	15 030	17 545	12 527	11 436	-10 494	-19 725	719	113 751	105 668
Finansiella intäkter											1 775	3 347
Finansiella kostnader											-1 904	-1 636
Resultat efter finansiella poster											113 622	107 379
Skatt på årets resultat											-35 514	-38 169
Årets resultat											78 108	69 210
Tillgångar	528 068	545 645	233 426	254 958	174 072	151 573	64 614	66 950	-	-4	1 000 180	1 019 122
Anläggningstillgångar ¹⁾	254 097	273 129	117 554	117 973	86 757	86 172	24 456	10 004	-	-	482 864	487 278
varav goodwill (not 15)	239 896	239 896	114 100	114 100	84 664	83 430	22 590	20 117	-	-	461 250	457 543
Skulder	157 298	175 522	59 862	75 818	48 983	34 689	22 297	30 191	-	-24	288 440	316 196
Investeringar anläggningstillg.	3 524	11 444	1 526	1 494	965	2 046	1 785	1 216	-	-	7 800	16 200
varav immateriella anläggningstillgångar	-	328	138	376	-	490	-	-	-	-	138	1 194
varav materiella anläggningstillgångar	3 524	4 985	1 388	1 941	965	1 662	1 785	268	-	-	7 662	8 856
Avskrivningar	-10 421	-8 742	-1 820	-1 752	-1 649	-1 778	-1 621	-1 533	-	-	-15 511	-13 805
Nedskrivningar tillgångar	-	-	-	-	-	-	-1 759	-11 798	-	-	-1 759	-11 798
Medelantal anställda	602	590	285	279	102	97	77	75	-	-	1 065	1 040

1) Finansiella tillgångar fördelas ej per segment.

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

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

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

kSEK	2012	2011
Tillgångar hos segment för vilka infor- mation ska lämnas, enligt tabell ovan	1 000 180	1 019 126
Övrigt och koncernposter	-	-4
Ofördelat:		
Uppskjuten skatt	50 220	70 806
Finansiella tillgångar	4 013	4 259
Aktuell skatt	2 123	4 728
Övriga ofördelade tillgångar	-	109
Summa tillgångar i balansräkningen	1 056 536	1 099 024

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

kSEK	2012	2011
Skulder hos segment för vilka informa- tion ska lämnas, enligt tabell ovan	288 440	316 220
Övrigt och koncernposter	-	-24
Ofördelat:		
Uppskjuten skatteskuld	1 459	1 996
Aktuell skatteskuld	6 598	6 715
Upplåning/Pensionsskuld	16 282	16 757
Avsättningar	3 513	3 548
Övriga ofördelade skulder	487	-
Summa skulder i balansräkningen	316 779	345 212

Moderbolaget

Moderbolagets nettoomsättning uppgår till 51 408 kSEK (55 499). 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	2012	2011
Hyresintäkter	-	20
Vinst vid försäljning av anläggningstillgångar	31	52
Återförda rabatter	1 010	1 607
Återförd provision	1 521	-
Övriga poster	312	810
TOTALT	2 874	2 489

NOT 7 Hyresåtaganden och större leasingåtaganden

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

	Koncernen		Moderbolaget	
kSEK	2012	2011	2012	2011
Inom 1 år	31 644	32 358	1 227	7 883
Mellan 2–5 år	72 785	61 521	782	19 883
Senare än 5 år	15 012	-	-	-
Summa betalnings- åtaganden	119 441	93 878	2 009	27 766

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	2012	2011	2012	2011
Årets kostnad avseende operationell leasing av till- gångar uppgår till:	30 587	33 823	79	12 023
Varav lokalhyra	21 565	24 157	-	11 952

NOT 8 Revisionsarvode

kSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2012	2011	2012	2011
PricewaterhouseCoopers				
Revisionsuppdraget	894	1 209	498	750
Revisionsverksamhet	212	238	212	148
Skatterådgivning	142	32	25	10
Övriga tjänster	122	142	94	142
Totalt PricewaterhouseCoopers	1 370	1 621	829	1 050
Övriga byråer				
Revisionsuppdraget	118	263	-	-
Revisionsverksamhet	-	42	-	-
Skatterådgivning	88	183	88	183
Övriga tjänster	-	153	-	153
Totalt Övriga byråer	206	641	88	336
TOTALT	1 576	2 262	917	1 386

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

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

NOT 9 Anställda och personalkostnader**Medelantal anställda**

	2012		2011	
	Totalt	Varav kvinnor	Totalt	Varav kvinnor
Moderbolaget	1	-	1	-
Koncernföretag				
Sverige	601	173	590	177
Tyskland	285	46	279	42
Norge	102	18	97	14
Övriga länder	77	14	74	17
KONCERNEN TOTALT	1 065	250	1 040	250

På bokslutsdagen fanns 1 109 (1 031) årsanställda i koncernen.

Löner, andra ersättningar och sociala avgifter

kSEK	2012		2011	
	Löner och andra ersättningar	Sociala kostnader (varav pension)	Löner och andra ersättningar	Sociala kostnader (varav pension)
Moderbolaget ¹⁾	4 749	1 979 (951)	4 358	2 157 (881)
Koncernföretag				
Sverige	347 754	162 715 (41 697)	341 655	160 089 (42 208)
Tyskland	166 283	28 709 (1 967)	171 745	28 629 (2 150)
Norge	98 138	22 051 (826)	90 149	17 467 (1 669)
Övriga länder	50 183	9 266 (5 322)	49 363	8 209 (5 545)
KONCERNEN TOTALT	667 106	224 719 (50 764)	657 271	216 551 (52 453)

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

Ersättningar till ledande befattningshavare

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

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

Ersättningen till verkställande direktören fastställs av styrelsen efter beredning av kompensationsutskottet, vars arbete beskrivs i Bolagsstyrningsrapport 2012.

Till koncernens ledande befattningshavare har under 2012 räknats Carl-Magnus Månsson, Anneli Lindblom, Christer Norrman, Guido Ahle, Aasmund Frøseth, Ferhat Kaya, Phil Jacklin, John Karnblad. Koncernledningens sammansättning från och med 1 januari 2013 framgår på sidan 20.

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 26 april 2012:

- > Den fasta lönen revideras årligen.
- > Den rörliga lönen, som regleras årligen, skall vara kopplad till koncernens resultat samt försedd med en maxgräns ej överstigande 100 procent av den fasta lönen.

> Möjlighet till deltagande i långsiktiga incitamentsprogram skall ges i enlighet med beslut på bolagets årsstämmor.

> Pensioner skall alltid vara premiebaserade för att skapa förutsägbarhet. För verkställande direktören utgör premien 35 procent av den fasta lönen och för övriga i koncernledningen högst 30 procent. Pensionsålder inträder generellt vid 65 år.

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

Riktlinjerna gäller för anställningsavtal som ingås efter årsstämman 2012 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 2012.

I koncernen har inga närstående relationer av betydelse identifierats.

Ersättningar till moderbolagets styrelse, verkställande direktör och andra ledande befattningshavare

Ersättningar och övriga förmåner under 2012

kSEK	Styrelse- arvoden/ Grundlön	Rörlig ersättning	Övriga förmåner	Pensions- kostnad	Finansiella instrument ¹⁾	Summa
Ulf J Johansson, styrelseordförande ²⁾	563					563
Anders Skarin, styrelseledamot ²⁾	263					263
Alf Svedulf, styrelseledamot	200					200
Birgitta Klasén, styrelseledamot ²⁾	263					263
Mats O Paulsson, styrelseledamot ³⁾	200					200
Magnus Groth, styrelseledamot	200					200
Susanne Lithander, styrelseledamot	263					263
Carl-Magnus Månsson, vd	2 765	-	79	951	-	3 796
Andra ledande befattningshavare (7 personer)	9 944	2 956	90	1 655	-	14 645
TOTALT	14 660	2 956	169	2 606	-	20 391

¹⁾ Avser kostnader för aktierelaterad ersättning och redovisas i enlighet med IFRS 2, se not 2 och not 9. Under 2012 har det varit en återföring, se not 33.

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

³⁾ Mats O Paulsson valdes in på årsstämman 26 april 2012 varvid 8/12 delar av hans arvode har kostnadsförts under 2012.

Ersättningar och övriga förmåner under 2011

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

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.

Styrelsen består av 5 (4) män och 2 (2) kvinnor, de 2 arbetstagarrepresenterarna erhåller inget arvode. Ledande befattningshavare har under 2012 bestått av 7 (10) 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 2012/2013 fanns tre utestående aktiesparprogram:

- > Aktiesparprogram 2010/2013 beslutat på årsstämma i maj 2010
- > Aktiesparprogram 2011/2014 beslutat på årsstämma i maj 2011
- > Aktiesparprogram 2012/2015 beslutat på årsstämma i april 2012

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. Miniminnehavet är avsedd att successivt byggas upp genom, dels deltagande i 2010 års program, dels deltagande i framtida incitamentsprogram. Minimivån definieras som den aggregerade volymen av tilldelade Sparaktier och Prestationsaktier, det vill säga det finns inget krav på ytterligare investering i aktier för deltagaren. Under perioden fram tills att minimivån har uppnåtts, har deltagaren inte rätt att avyttra Sparaktier eller Prestationsaktier.

Minimivån skall dock begränsas till högst:

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

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

Villkor för aktiesparprogram 2010/2013 riktat till nyckelpersoner

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

Deltagande i programmet förutsätter att deltagaren under perioden 11 maj 2010–18 juni 2010 förvärvade och inom ramen för programmet band upp aktier av serie B i Acando ("Sparaktier"). Styrelsen hade dock rätt att i vissa fall medge att aktier av serie B i Acando förvärvade av deltagaren tidigare än under denna period kvalificerar såsom Sparaktier, under förutsättning att de binds upp inom ramen för programmet och att de ej ingår i annat options- eller aktiesparprogram eller liknande program. Dessutom kan som Sparaktie inräknas en, genom betalning tecknad, aktie som tilldelats genom lösen av personaloptionsprogrammet 2006/2009.

Programmet omfattar högst 1 000 000 Prestationsaktier, varav högst 333 333 skall utgöras av envar av Prestationsaktier 2010, Prestationsaktier 2011 respektive Prestationsaktier 2012, av serie B i Acando.

Tilldelning av prestationsaktier enligt programmet kommer att kunna ske inom en period av 10 handelsdagar räknat från dagen efter Acandos offentliggörande av kvartalsrapporten för första kvartalet 2013. En förutsättning för att deltagaren skall ha rätt att erhålla Prestationsaktier, är att deltagaren fortsätter att vara anställd i Acandokoncernen under hela kvalifikationsperioden samt att deltagaren, under denna period, har behållit alla de Sparaktier som bundits upp inom ramen för Programmet. Den anställda skall därvid kunna uppvisa avräkningsnota för varje Sparaktie, utvisande att förvärv av Sparaktien skett under perioden 11 maj 2010–18 juni 2010, eller dessförinnan i enlighet med av styrelsen lämnat medgivande enligt ovan, samt att den 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 minoritetsintressen och efter utspädning ("EPS") under räkenskapsåren 2010–2012. Det exakta antalet beräknas som en linjär interpolation mellan brytpunkterna i nedanstående tabell. Acandos övergripande finansiella mål som är att öka vinsten per aktie med minst 15 procent per år, har utgjort referens för bestämmande av prestationskraven i tabellen.

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

Max antal prestationsaktier

	2012	2011
Antal vid årets ingång	811 000	955 000
Annulerade under året ¹⁾	-811 000	-144 000
Antal vid årets utgång	0	811 000

1) Avser prestationsaktier hänförliga till deltagare som har avslutat sin anställning samt faktisk måluppfyllnad.

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

Beräkning av marknadsvärde

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

Villkor för aktiesparprogram 2011/2014 riktat till nyckelpersoner

Programmet tecknades av 28 ledande befattningshavare och andra nyckelpersoner i Acando huvudsakligen verksamma i Sverige. Deltagarna kommer att efter en kvalifikationsperiod om knappt tre år samt förutsatt en egen investering i Acandoaktier, ges möjlighet att vederlagsfritt erhålla tilldelning av ytterligare Acandoaktier, vars antal är beroende av dels antalet Acandoaktier i egen investering, dels av om särskilda prestationskrav uppfyllts.

Deltagande i programmet förutsätter att deltagaren under perioden 12 maj 2011–17 juni 2011 förvärvade och inom ramen för programmet band upp aktier av serie B i Acando ("Sparaktier"). Styrelsen hade dock rätt att i vissa fall medge att aktier av serie B i Acando förvärvade av deltagaren tidigare än under denna period kvalificerar såsom Sparaktier, under förutsättning att de binds upp inom ramen för programmet och att de ej ingår i annat options- eller aktiesparprogram eller liknande program. Programmet omfattar högst 1 000 000 Prestationsaktier, varav högst 333 333 skall utgöras av envar av Prestationsaktier 2011, Prestationsaktier 2012 respektive Prestationsaktier 2013, av serie B i Acando.

Tilldelning av Prestationsaktier enligt Programmet kommer att kunna ske inom en period av 30 handelsdagar räknat från dagen efter Bolagets offentliggörande av kvartalsrapporten för andra kvartalet 2014. En förutsättning för att deltagaren skall ha rätt att erhålla Prestationsaktier, är att deltagaren fortsätter att vara anställd i Acandokoncernen under hela kvalifikationsperioden samt att deltagaren, under denna period, har behållit alla de Sparaktier som bundits upp inom ramen för Programmet. Den anställda skall därvid kunna uppvisa avräkningsnota för varje Sparaktie, utvisande att förvärv av Sparaktien skett under perioden 12 maj 2011–17 juni 2011, eller dessförinnan i enlighet med av styrelsen lämnat medgivande enligt ovan, samt att den 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 efter skatt men efter minoritetsintressen och efter utspädning ("EPS") under räkenskapsåren 2011–2013. Det exakta antalet beräknas som en linjär interpolation mellan brytpunkterna i nedanstående tabell. Acandos övergripande finansiella mål som är att öka vinsten per aktie med minst 15 procent per år, har utgjort referens för bestämmande av prestationskraven i tabellen.

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

Max antal prestationsaktier

	2012	2011
Antal vid årets ingång	660 336	990 500
Annulerade under året ¹⁾	-333 169	-330 164
Antal vid årets utgång	327 167	660 336

1) Avser prestationsaktier hänförliga till deltagare som har avslutat sin anställning samt faktisk måluppfyllnad.

Beräkning av marknadsvärde

Vid beräkning av marknadsvärdet (optionsvärdet) för aktiesparprogrammet, har Acando använt sig av allmänt vedertagna värderingsprinciper. Marknadsvärdet uppgick vid tilldelningspunkten till 14,60 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 2012/2015 riktat till nyckelpersoner

Programmet tecknades av 34 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 14 maj 2012–17 juni 2012 förvärvade och inom ramen för programmet band upp aktier av serie B i Acando ("Sparaktier"). Styrelsen hade dock rätt att i vissa fall medge att aktier av serie B i Acando förvärvade av deltagaren tidigare än under denna period kvalificerar såsom Sparaktier, under förutsättning att de binds upp inom ramen för programmet och att de ej ingår i annat options- eller aktiesparprogram eller liknande program. Programmet omfattar högst 1 000 000 Prestationsaktier, varav högst 333 333 skall utgöras av envar av Prestationsaktier 2012, Prestationsaktier 2013 respektive Prestationsaktier 2014, av serie B i Acando.

Tilldelning av Prestationsaktier enligt Programmet kommer att kunna ske inom en period av 30 handelsdagar räknat från dagen efter Bolagets offentliggörande av kvartalsrapporten för andra kvartalet 2015. En förutsättning för att deltagaren skall ha rätt att erhålla Prestationsaktier, är att deltagaren fortsätter att vara anställd i Acandokoncernen under hela kvalifikationsperioden samt att deltagaren, under denna period, har behållit alla de Sparaktier som bundits upp inom ramen för Programmet. Den anställda skall därvid kunna uppvisa avräkningsnota för varje Sparaktie, utvisande att förvärv av Sparaktien skett under perioden 14 maj 2012–17 juni 2012, 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 efter skatt men efter minoritetsintressen och efter utspädning ("EPS") under räkenskapsåren 2012–2014. Det maximala antalet Prestationsaktier i programmet avgörs av uppfyllande av prestationskraven under 2012. Det exakta antalet beräknas som en linjär interpolation mellan brytpunkterna i nedanstående tabell. Slutlig tilldelning sker om tröskelvärdet nås för var och en av Prestationsaktie I–III. Acandos övergripande finansiella mål som är att öka vinsten per aktie med minst 15 procent per år, har utgjort referens för bestämmande av prestationskraven i tabellen.

	Ingen tilldelning	25% tilldelning	75% tilldelning	100% tilldelning
Prestationsaktie I, EPS 2012	<1,28 SEK	1,28 SEK	1,51 SEK	>= 1,67 SEK
Prestationsaktie II, EPS 2013	<1,28 SEK			
Prestationsaktie III, EPS 2014	<1,28 SEK			

Max antal prestationsaktier

	2012
Tecknade under året	1 000 000
Annullerade under året ¹⁾	-1 000 000
Antal vid årets utgång	0

¹⁾ Avser prestationsaktier hänförliga till deltagare som har avslutat sin anställning samt faktiskt måluppfyllnad.

Beräkning av marknadsvärde

Vid beräkning av marknadsvärdet (optionsvärdet) för aktiesparprogrammet, har Acando använt sig allmänt vedertagna värderingsprinciper. Marknadsvärdet uppgick vid tilldelningspunkten till 11,32 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 3, är detta en förmånsbestämd plan som omfattar flera arbetsgivare, men då det saknas en konsekvent och tillförlitlig metod för att fördela förpliktelser etc. på dess deltagare, så ska pensionsplanen enligt ITP redovisas som en avgiftsbestämd plan.

Årets avgifter för pensionsförsäkringar som är tecknade i Alecta uppgår till 2 269 kSEK (2 699). Vid utgången av 2012 uppgick Alectas överskott i form av den kollektiva konsolideringsnivån till 129 procent (113). 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 16 282 kSEK (15 648) 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	2012	2011
Pensionskostnad		
Kostnader avseende tjänstgöring under innevarande år	986	932
Räntekostnad (Not 12)	1 124	1 191
Förväntad avkastning på förvaltningstillgångar	-315	-388
Aktuariella förluster	319	263
Summa pensionskostnad för året	2 113	1 997

Pensionsförpliktelser

Förpliktelsens nuvärde	30 965	31 752
Förvaltningstillgångars verkliga värde	-9 280	-8 545
Överskott (minus) eller underskott (plus)	21 685	23 208
Ackumulerade redovisade aktuariella vinster (plus) eller förluster (minus)	-5 403	-7 560
Pensionsförpliktelser att redovisa i balansräkningen	16 282	15 648

Förpliktelsens nuvärde

Förpliktelsens nuvärde den 1 januari	31 752	29 197
Kostnad avseende tjänstgöring innevarande år	839	921
Räntekostnad	1 125	1 191
Utbetalda förmåner	-283	-230
Aktuariella förluster (plus) och vinster (minus) på förpliktelsen	-2 638	674
Omräkningsdifferens, Norge	169	0
Förpliktelsens nuvärde den 31 december	30 964	31 752

Population början av året

Aktiva	13	27
Pensionärer	12	10
Fribrevshavare	163	154
Summa	188	191

Förändring av pensionsförpliktelser som redovisas i balansräkningen

Pensionsförpliktelser vid årets början	15 648	14 874
Pensionskostnad	2 114	1 997
Utbetalda förmåner	-283	-230
Inbetalningar från arbetsgivaren	-1 209	-993
Omräkningsdifferens, Norge	12	0
Pensionsförpliktelser vid årets slut	16 282	15 648

Aktuariella antaganden, början av året	2012 Sverige	2012 Norge	2011 Sverige	2011 Norge
Diskonteringsränta	3,40%	3,90%	3,70%	3,30%
Förväntad avkastning på förvaltningstillgångar	Ej tillämplig	3,90%	Ej tillämplig	4,80%
Löneökningstakt	Ej tillämplig	3,50%	Ej tillämplig	4,00%
Förändring i inkomstbasbelopp	Ej tillämplig	3,25%	Ej tillämplig	3,75%
Inflation	2,00%	0,20%	2,00%	0,70%
Livslängd	FFFS 2007:31		FFFS 2007:31	
Personalomsättning	Ej tillämplig		Ej tillämplig	

Tillkommande upplysningar

aktuariella vinster/förluster	2012	2011
Erfarenhetsbaserade justeringar	-3 617	-210
Effekt av ändrade antaganden	-1 445	-464
Total aktuariell vinst (förlust)	-5 062	-674

NOT 11

Av- och nedskrivningar av immateriella och materiella anläggningstillgångar

kSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2012	2011	2012	2011
Avskrivningar immateriella tillgångar (Not 16)	-4 120	-4 182	-2 111	-2 122
Avskrivningar materiella tillgångar (Not 17)	-9 632	-9 623	-6 199	-6 264
Nedskrivningar immateriella tillgångar ¹⁾ (Not 15 och not 16)	-1 759	-11 799	-	-
Totala avskrivningar	-15 511	-25 604	-8 310	-8 386

1) Avser Acando Danmark.

NOT 12

Finansiella intäkter och finansiella kostnader

kSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2012	2011	2012	2011
Resultat från andelar i koncernföretag				
Utdelning från dotterbolag ¹⁾	-	-	150 000	210 562
Nedskrivning aktier i dotterbolag ²⁾	-	-	-	-621
Nedskrivning lånefordringar i dotterbolag ²⁾	-	-	-1 359	-36 433
Summa resultat från andelar i koncernbolag	-	-	148 641	173 508
Övriga ränteintäkter och liknande resultatposter				
Ränteintäkter och liknande resultatposter	1 762	2 019	414	771
Ränteintäkter från koncernföretag	-	-	451	1 883
Kursdifferenser	13	1 328	4	1 242
Summa finansiella intäkter	1 775	3 347	869	3 896
Räntekostnader och liknande resultatposter				
Räntekostnader	-175	-209	-274	-227
Räntekostnader på PRI-skuld (Not 10)	-1 124	-1 191	-	-
Kursdifferenser	-538	-178	-156	-387
Övriga poster	-67	-58	-	-
Räntekostnader från koncernföretag	-	-	-3 639	-5 595
Summa finansiella kostnader	-1 904	-1 636	-4 069	-6 209
Finansnetto	-129	1 711	145 441	171 195

1) Därutöver har utdelning erhållits om 5 855 kSEK som är redovisad mot aktier i dotterbolag, se not 19.

2) Avser avvecklade verksamheten i Danmark.

NOT 13

Skatt

kSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2012	2011	2012	2011
Aktuell skatt				
Aktuell skattekostnad	-15 688	-12 851	-	-
Justering av skatt tidigare år	224	-1 159	-	-
Aktuell skatt på koncernbidrag	-	-	-	476
Total aktuell skattekostnad	-15 464	-14 010	-	476
Uppskjuten skatt				
Avseende uppskjutna skattefordringar (Not 18)	-20 587	-24 484	-2 663	-1 519
Avseende uppskjutna skatteskulder (Not 18)	537	326	-	-
Total uppskjuten skatt	-20 050	-24 158	-2 663	-1 519
Total skattekostnad	-35 514	-38 169	-2 663	-1 043

Koncernens skattekostnader för året uppgick till 35 514 kSEK (38 169) eller 31 procent (36) av resultatet efter finansiella poster. Den höga skattesatsen 2011 jämfört med 2012 förklaras huvudsakligen av att nedskrivningen av goodwill i Danmark under 2011 ej är avdragsgill.

Moderbolagets skattekostnad för året uppgick till 2 663 kSEK (1 043) eller 2 procent (1) av resultatet efter finansiella poster.

Avstämning av verklig skatt

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

kSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2012	2011	2012	2011
Resultat före skatt	113 622	107 379	153 051	177 237
Skatt enligt svensk skattesats (26,3%)	-29 883	-28 241	-40 252	-46 613
Skatteeffekter av:				
Ej avdragsgilla kostnader/ej skattepliktiga intäkter ¹⁾	222	-7 331	39 098	45 095
Aktuell skatt hänförlig till tidigare år	224	-1 159	-	-
Lämnat koncernbidrag	-	-	-	475
Nyttjande av tidigare års ej aktiverade underskott	-	-293	-	-
Skilnader i svensk skattesats (26,3%) och övriga länders skattesatser	-1 214	-1 146	-	-
Återförd periodiseringsfond	-574	-	-	-
Omvärdering av uppskjuten skattefordran till följd av ändrad skattesats i Sverige	-8 657	-	-1 584	-
Aktiverad uppskjuten skatt på återförda underskott från Skatteverket	4 368	-	75	-
Total redovisad verklig skatt	-35 514	-38 169	-2 663	-1 043

1) Avser huvudsakligen nedskrivningar i samband med avvecklingen av verksamheten i Danmark tredje kvartalet 2011, vilket påverkar 2011.

Koncernen har outnyttjade underskottsavdrag om totalt cirka 221 MSEK (285). Huvudparten av dessa bedöms kunna utnyttjas de närmaste åren. Koncernen redovisar en uppskjuten skattefordran hänförlig till underskottsavdragen om 49 MSEK (69), som har upptagits som finansiell tillgång i balansräkningen. Denna tillgång kommer att minska i takt med att underskottsavdragen utnyttjas. Se även not 18.

NOT 14**Beräkning av resultat per aktie,
räknat på resultat för kvarvarande verksamhet****Förändring i antal aktier**

	2012	2011
Utestående aktier vid periodens början	79 644 260	79 644 260
Makulering av aktier	-5 232 831	-
Utestående aktier vid periodens slut	74 411 429	79 644 260
varav i egen ägo	3 299 000	7 452 331

Resultat per aktie före utspädning

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

	2012	2011
Årets resultat hänförligt till aktieägarna i Acando AB, kSEK	78 108	69 210
Medelantal utestående aktier	71 709 598	74 563 542
Resultat per aktie, SEK	1,09	0,93

Resultat per aktie efter utspädning

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

	2012	2011
Årets resultat, hänförligt till aktieägarna i Acando AB, kSEK	78 108	69 210
Medelantal aktier efter utspädning	71 769 999	74 825 060
Resultat per aktie, SEK	1,09	0,92

Mellanskillnaden mellan antalet aktier före utspädning och antalet aktier efter utspädning är relaterade till aktiesparprogrammen, se not 9.

NOT 15**Goodwill**

	Koncernen	
kSEK	2012	2011
Ingående anskaffningsvärde	457 543	469 236
Investering ¹⁾	2 684	-
Årets omräkningsdifferens	1 023	106
Utgående anskaffningsvärde	461 250	469 342
Årets nedskrivningar ²⁾	-	-11 799
Utgående nedskrivningar	-	-11 799
Netto bokfört värde	461 250	457 543

1) Tilläggsköpeskillnad avseende Bitec Oy i Finland, förvärvades första kvartalet 2012.

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

Nedskrivningstest av goodwill

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

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

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

kSEK	2012	2011
Sverige	239 896	239 896
Tyskland	114 100	114 100
Norge	84 664	83 430
Finland	16 285	13 700
Storbritannien	6 305	6 417
Total goodwill	461 250	457 543

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 2013 samt prognoser för perioden 2014–2016 upprättade av koncernledningen. Prognoser utarbetas baserade på ett antal huvudantaganden avseende framtida tillväxt och rörelsemarginal per geografisk enhet. I bedömningen av framtida kassaflöden görs antaganden om i första hand följande finansiella parametrar:

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

Kassaflöden för perioden 2014–2016, beräknas med hjälp av bedömd tillväxttakt per geografisk marknad baserat på bland annat branschrapporter och historiks tillväxt. Den tillämpade tillväxten ligger i nivå med tidigare års prognoser. Bortom prognosperioden har respektive lands inflation använts för att bedöma tillväxten och motsvarar 1,5 procent för Sverige och Norge (1,5) samt till 1,6 procent (2,5) för Tyskland.

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 2012 motsvarar 8,9 procent (7,2) för Sverige, 8,7 procent (9,1) för Tyskland och 9,7 procent (10,6) för Norge. Förändringen mot tidigare år förklaras av justerad riskbild samt marknadens riskpremie.

Känslighetsanalys

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

Företagets börsvärde vid 2012 års slut, översteg väl värdet av rörelsens nettotillgångar i företaget.

NOT 16 Övriga immateriella anläggningstillgångar

kSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2012	2011	2012	2011
Ingående anskaffningsvärde	20 397	20 591	10 557	11 533
Investeringar	138	1 194	-	328
Försäljning/utrangering	-353	-1 469	-	-1 304
Årets omräkningsdifferens	-175	81	-	-
Utgående anskaffningsvärde	20 007	20 397	10 557	10 557
Ingående ackumulerade avskrivningar	-9 899	-6 684	-4 672	-3 525
Årets avskrivningar (Not 11)	-4 120	-4 182	-2 111	-2 122
Årets nedskrivningar	-1 759	-	-	-
Försäljning/utrangering	184	1 140	-	975
Årets omräkningsdifferens	100	-173	-	-
Utgående ackumulerade avskrivningar	-15 494	-9 899	-6 783	-4 672
Netto bokfört värde	4 513	10 498	3 774	5 885

NOT 17 Materiella anläggningstillgångar**Totala materiella anläggningstillgångar**

kSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2012	2011	2012	2011
Inventarier, datorer, servrar och nätverk	16 591	18 702	10 059	12 734
Mark	510	510	-	-
Netto bokfört värde	17 101	19 212	10 059	12 734

Inventarier, datorer, servrar och nätverk

kSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2012	2011	2012	2011
Ingående anskaffningsvärde	53 902	49 755	33 500	28 559
Investeringar	7 662	8 856	3 524	4 985
Försäljning/utrangering	-1 870	-5 005	-	-44
Årets omräkningsdifferens	-244	296	-	-
Utgående anskaffningsvärde	59 450	53 902	37 024	33 500
Ingående ackumulerade avskrivningar	-35 200	-29 840	-20 766	-14 536
Årets avskrivningar (Not 11)	-9 632	-9 623	-6 199	-6 264
Försäljning/utrangering	1 839	4 591	-	34
Årets omräkningsdifferens	134	-328	-	-
Utgående ackumulerade avskrivningar	-42 859	-35 200	-26 965	-20 766
Netto bokfört värde	16 591	18 702	10 059	12 734

Mark

kSEK	Koncernen	
	2012	2011
Ingående anskaffningsvärde	510	510
Utgående anskaffningsvärde	510	510
Netto bokfört värde	510	510

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

kSEK	Tillgångar värderad till verkligt värde	Temporära skillnader skulder	Incitaments-program	Skattemässiga underskott	Totalt
Ingående balans per den 1 januari 2011	1 845	451	379	92 617	95 292
Redovisat mot resultaträkning under året (Not 13)	-442	-89	4	-23 958	-24 484
Omräkningsdifferens	-2	-	-	-	-2
Ingående balans per den 1 januari 2012	1 401	362	383	68 659	70 806
Redovisat mot resultaträkning under året (Not 13)	-311	-51	-288	-19 937	-20 587
Omräkningsdifferens	-	-	-	1	1
Utgående balans per den 31 december 2012	1 090	311	96	48 723	50 220

Uppskjutna skatteskulder – Koncernen

kSEK	Temporära skillnader fordringar	Obeskattade reserver	Övriga immateriella tillgångar	Totalt
Ingående balans per den 1 januari 2011	-	326	1 347	1 673
Redovisat mot resultaträkning under året (Not 13)	733	-67	-340	326
Omräkningsdifferens	-3	-	-	-3
Ingående balans per den 1 januari 2012	730	259	1 007	1 996
Redovisat mot resultaträkning under året (Not 13)	275	-186	-629	-540
Omräkningsdifferens	3	-	-	3
Utgående balans per den 31 december 2012	1 008	73	379	1 459

Uppskjutna skattefordringar – Moderbolaget

Samtliga skattefordringar avser skattemässiga underskott.

NOT 19 Andelar i koncernföretag

	Moderbolaget	
kSEK	2012	2011
Vid årets början	1 084 390	1 117 958
Lämnat koncernbidrag	-	1 580
Avyttringar ¹⁾	-	-7 955
Kapitalförändring	-261	2 750
Reversering tilläggsköpeskillning	-44	-87
Erhållna utdelningar avseende förvärvade vinstmedel	-5 855	-29 856
Summa anskaffningsvärden	1 078 230	1 084 390
Nedskrivningar		
Vid årets början	-158 515	-157 894
Årets nedskrivningar	-	-621
Ackumulerade nedskrivningar	-158 515	-158 515
Redovisat värde vid årets slut	919 715	925 875

¹⁾ Avser avyttringar i samband med koncernintern omstrukturering.

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	210 150	84 539	30 614
Indirekt ägda					
Acando Sverige AB, 556605-9274, Stockholm	50 000	100	364 383	93 079	10 144
Frontec Business Solutions AB, 556308-2378, Stockholm	1 000	100	7 838	4 392	449
IDK Fastigheter KB, 916445-3640, Stockholm	-	100	203	99	-16
e-motion technology consulting AB, 556065-9871, Stockholm	1 000 000	100	1 733	2 673	1 102
Profitmodeler Solutions in Sweden AB, 556771-2178, Stockholm	1 000	100	1 166	304	-14
Acando Europe AB (publ.), 556220-8511, Stockholm	36 544 903	100	222 023	177 563	17 416
Indirekt ägda					
Acando Scandinavia AB, 556526-2788, Stockholm		100			
Acando Finland Oy, 373.787, Finland		100			
Indirekt ägda					
Bitec Oy, 2233594-4, Finland		100			
Acando GmbH, HRB 76048, Tyskland		100			
Acando Denmark Holding A/S, CVR 30275748, Glostrup, Danmark	500 000	100	0	-1 602	1 528
Indirekt ägda					
Acando Denmark A/S, CVR 26086736, Glostrup, Danmark		100			
Acando Ltd, 2926318, Cheshire, Storbritannien	155	100	11 071	7 617	1 889
Acando AS, 979191138, Trondheim, Norge	2 842 847	100	101 148	37 813	12 005
Summa koncernföretag			919 715		

NOT 20**Övriga finansiella anläggningstillgångar/
andra långfristiga fordringar**

kSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2012	2011	2012	2011
Vid årets början	4 368	5 583	25	25
Reglerade fordringar	-165	-926	-	-
Värdeförändring	-190	-289	-	-
TOTALT	4 013	4 368	25	25

Posten består huvudsakligen av finansiella placeringar.

NOT 21**Kundfordringar**

kSEK	2012	2011
Kundfordringar	371 210	381 566
Reserv för osäkra fordringar	-1 351	-818
Kundfordringar – netto	369 859	380 749

Rörelser avseende reserv för osäkra kundfordringar	2012	2011
Ingående balans	-818	-1 338
Reserveringar	-2 918	-127
Konstaterade förluster	774	-163
Periodens återföringar av utnyttjade belopp	1 605	808
Omräkningsdifferenser	6	2
Utgående balans	-1 351	-818

Åldersfördelning**2012-12-31**

Kundfordringar	Brutto	Reserv	Netto
Ännu ej förfallna	335 079	-	335 079
Förfallet 1–30 dgr	26 446	-	26 446
Förfallet 31–60 dgr	7 036	-	7 036
Förfallet 61–90 dgr	575	-	575
Förfallet över 90 dgr	2 074	-1 351	723
Utgående balans	371 210	-1 351	369 859

2011-12-31

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

NOT 22**Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter**

kSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2012	2011	2012	2011
Förutbetald hyra/leasing	3 562	199	198	-
Förutbetalda försäkring	3 666	3 693	39	39
Upplupna intäkter	9 220	17 040	-	-
Övriga poster	13 236	14 819	1 004	3 208
TOTALT	29 684	35 751	1 241	3 247

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	
	2012	2011	2012	2011
Kassa och bank	115 049	112 999	16 518	34 496
TOTALT	115 049	112 999	16 518	34 496

Koncernens utnyttjade checkräkningskredit uppgick vid årets slut till 62 MSEK (64).

NOT 24**Finansiella instrument per kategori i koncernen****2012-12-31**

Tillgångar i balansräkningen	Låne- och kund- fordringar	Tillgångar värderade till verkligt värde via resultat- räkningen		Totalt
Kundfordringar och andra fordringar exklusive interimsfordringar ¹⁾	372 583	-		372 583
Övriga finansiella anläggningstillgångar	-	3 823		3 823
Likvida medel	115 239	-		115 239
Totalt	487 822	3 823		491 645

Skulder i balansräkningen	Övriga finansiella skulder		Totalt
Övriga långfristiga skulder	3 530		3 530
Leverantörsskulder och andra skulder exklusive icke finansiella skulder ²⁾	111 942		111 942
Totalt	115 472		115 472

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

²⁾ Finansiella skulder, som till exempel upplupna sociala avgifter, är exkluderade eftersom denna analys endast krävs för finansiella instrument.

2011-12-31

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

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

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

²⁾ 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 2012.

Tillgångar	Nivå 1	Nivå 2	Nivå 3	Totalt
Finansiella tillgångar värderade till verkligt värde				
– Finansiella placeringar	3 823	-	-	3 823
Summa	3 823	-	-	3 823

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

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

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

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

2012-12-31

Skulder i balansräkningen	Inom ett år	2–5 år	Senare än 5 år	Totalt
Leverantörsskulder och andra skulder exklusive icke finansiella skulder	111 942	-	-	111 942
Övriga långfristiga skulder	-	3 530	-	3 530
SUMMA	111 942	3 530	-	115 472

2011-12-31

Skulder i balansräkningen	Inom ett år	2–5 år	Senare än 5 år	Totalt
Leverantörsskulder och andra skulder exklusive icke finansiella skulder	122 803	-	-	122 803
Övriga långfristiga skulder	-	4 789	-	4 789
SUMMA	122 803	4 789	-	127 592

NOT 25 Aktiekapital

Moderbolagets aktiekapital utgörs av 74 411 429 (79 644 260) aktier med kvotvärdet 1,34 kr. Av moderbolagets aktier är 3 639 990 (3 639 990) A-aktier med tio röster per aktie, 70 771 439 (76 004 270) 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	99 548 785
2012	Fondemission	74 411 429	99 555 326
– varav i egen ägo		3 299 000	4 413 732

Moderföretaget återköpte 1 247 961 egna aktier på Stockholmsbörsen under 2012. Det totala belopp som betalades för aktierna var 18,4 MSEK. Aktierna innehas som egna aktier. Moderföretaget har rätt att sälja dessa aktier vid en senare tidpunkt. Alla aktier som emitterats av Moderföretaget är till fullo betalda.

Utdelningar som betalades ut under 2012 och 2011 uppgick till 71,9 MSEK (1,00 SEK per aktie) respektive 37,8 MSEK (0,50 SEK per aktie). På årsstämman den 2 maj 2013 kommer en utdelning avseende räkenskapsåret 2012 på 1,00 SEK per aktie, totalt 71,1 MSEK att föreslås. Innehavet av 3,3 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	
	2012	2011
Tilläggsköpeskillningar per 1 januari	3 548	3 398
Redovisat balansräkningen:		
– tillkommande tilläggsköpeskillningar (+)	1 896	-
– återförda ej utbetalda tilläggsköpeskillningar	-1 502	-
– justering av tidigare år	-300	-
– omräkningsdifferenser	-129	150
Totalt per 31 december	3 513	3 548

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

I inledningen av 2012 förvärvades 100 procent av aktierna i konsultföretaget Bitec Oy i Finland och en prestationsbaserad tilläggsköpeskillning om 1 967 kSEK reserverades som en avsättning för prestationer under åren 2012–2013.

NOT 28 Övriga skulder

kSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2012	2011	2012	2011
Mervärdesskatt	27 359	25 361	1 683	1 798
Personalens källskatter	18 537	18 031	228	181
Övriga skulder	2 985	1 265	-	-
TOTALT	48 881	44 657	1 911	1 979

NOT 29 Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter

kSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2012	2011	2012	2011
Upplupen semesterlöneskuld	59 930	53 324	407	251
Upplupna sociala avgifter	15 172	14 639	274	495
Upplupna löner	27 861	40 309	-	-
Förutbetalda intäkter	26 081	35 010	-	130
Upplupna pensionskostnader	1 739	1 157	-	-
Övriga upplupna kostnader	42 672	45 274	5 063	6 261
TOTALT	173 455	189 713	5 744	7 137

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

NOT 30 Ställda säkerheter

kSEK	Koncernen	
	2012	2011
Företagsinteckningar	64 900	56 500
TOTALT	64 900	56 500

NOT 31 Eventualförpliktelser

kSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2012	2011	2012	2011
Övriga ansvarsförbindelser	5 928	5 750	5 928	5 750
PRI-skuld	298	293	-	-
TOTALT	6 226	6 043	5 928	5 750

NOT 32 Erhållna och betalda räntor

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

kSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2012	2011	2012	2011
Erhållen ränta	1 762	2 019	414	771
Betald ränta	-175	-209	-274	-227
TOTALT	1 587	1 810	140	544

NOT 33 Justering för poster som inte ingår i kassaflödet

kSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2012	2011	2012	2011
Avskrivningar av anläggningstillgångar	13 752	13 805	8 310	8 386
Nedskrivningar av anläggningstillgångar	1 759	11 799	-	621
Optionskostnad enligt IFRS 2	-944	3 434	-944	3 451
Rearesultat	-	-	-	-329
Värde förändring till verkligt värde	-	-	-	289
Nedskrivningar av koncernfordringar	-	-	1 359	36 433
Erhållen utdelning – ej redovisad över resultaträkningen	-	-	5 855	29 856
Övriga poster	84	-21	-	-
TOTALT	14 651	29 017	14 580	78 707

NOT 34 Händelser efter räkenskapsårets slut

Acando har efter periodens utgång tecknat ramavtal med ett svenskt företag som ingår i en världsomspännande detaljhandelskoncern. Under ramavtalet har bolagen inom koncernen rätt att avropa tjänster. Avtalet löper under tre år och gäller Acandos hela utbud inom management- och IT-konsulttjänster i Sverige och Tyskland.

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 2 maj 2013 för fastställelse.

Stockholm den 20 mars 2013

Ulf J Johansson
Styrelseordförande

Magnus Groth
Styrelseledamot

Birgitta Klasén
Styrelseledamot

Susanne Lithander
Styrelseledamot

Mats O Paulsson
Styrelseledamot

Anders Skarin
Styrelseledamot

Alf Svedulf
Styrelseledamot

Carl-Magnus Månsson
Verkställande direktör

Mija Jelonek
Arbetsstagarrepresentant

Lennart Karlsson
Arbetsstagarrepresentant

Vår revisionsberättelse har avgivits den 20 mars 2013
Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB

Magnus Brändström
Auktoriserad revisor

REVISIONSBERÄTTELSE

TILL ÅRSSTÄMMAN I ACANDO AB (PUBL.), ORG.NR 556272-5092

Rapport om årsredovisningen och koncernredovisningen

Vi har utfört en revision av årsredovisningen och koncernredovisningen för Acando AB för år 2012. Bolagets årsredovisning och koncernredovisning ingår i den tryckta versionen av detta dokument på sidorna 26–66.

Styrelsens och verkställande direktörens ansvar för årsredovisningen och koncernredovisningen

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

Revisorns ansvar

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

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

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

Uttalanden

Enligt vår uppfattning har årsredovisningen upprättats i enlighet med årsredovisningslagen och ger en i alla väsentliga avseenden rättvisande bild av moderbolagets finansiella ställning per den 31 december 2012 och av dess finansiella resultat och kassaflöden för året enligt årsredovisningslagen. Koncernredovisningen har upprättats i enlighet med årsredovisningslagen och ger en i alla väsentliga avseenden rättvisande bild av koncernens finansiella ställning per den 31 december 2012 och

av dess finansiella resultat och kassaflöden för året enligt International Financial Reporting Standards, såsom de antagits av EU, och årsredovisningslagen. Förvaltningsberättelsen är förenlig med årsredovisningens och koncernredovisningens övriga delar.

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

Rapport om andra krav enligt lagar och andra författningar

Utöver vår revision av årsredovisningen och koncernredovisningen har vi även utfört en revision av förslaget till dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust samt styrelsens och verkställande direktörens förvaltning för Acando AB för år 2012.

Styrelsens och verkställande direktörens ansvar

Det är styrelsen som har ansvaret för förslaget till dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust, och det är styrelsen och verkställande direktören som har ansvaret för förvaltningen enligt aktiebolagslagen.

Revisorns ansvar

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

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

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

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

Uttalanden

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

Stockholm den 20 mars 2013
Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB

Magnus Brändström
Auktoriserad revisor

DEFINITIONER

Avkastning på eget kapital

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

Avkastning på sysselsatt kapital

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

Eget kapital per aktie

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

Kassaflöde från den löpande verksamheten per aktie

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

Kassaflöde per aktie

Årets kassaflöde dividerat med vägt genomsnitt av antal aktier under perioden efter utspädning med utestående optioner, aktiesparprogram och konvertibelrätter. Aktier i egen ägo ingår inte i beräkningen.

Resultat per aktie

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

Räntetäckningsgrad

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

Rörelsemarginal

Rörelseresultat dividerat med nettoomsättning.

Soliditet

Utgående eget kapital dividerat med balansomslutning.

Sysselsatt kapital

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

Vinstmarginal

Resultat före skatt dividerat med nettoomsättning.

SVERIGE

www.acando.se

Stockholm

Klarabergsviadukten 63
Box 199
101 23 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

Linköping

Badhusgatan 5
582 22 Linköping
Tel: 013-594 00

Ludvika

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

Falun

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

TYSKLAND

www.acando.de

Hamburg

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

Düsseldorf

Kaiserswerther Straße 115
40880 Ratingen
Tel: +49 2102 560310

Frankfurt am Main

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

München

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

Stuttgart

Leitzstraße 45
70469 Stuttgart
Tel: +49 69 6696967-0

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

FINLAND

www.acando.fi

Vantaa

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

Pori

Valtakatu 6, 5. krs.
28100 Pori

STORBRIANNIEN

www.acando.co.uk

Manchester

Oak House
Sutton Quays Business Park
Clifton Road
Sutton Weaver
Cheshire
WA7 3EH
Tel: +44 (0) 1928 796800

London

Quattro House
Lyon Way
Frimley Road
Camberley
GU16 7ER
Tel: +44 (0) 1276 804644

Macclesfield

Silk Point
Office E
Queens Avenue
Macclesfield
Cheshire
SK10 2BB
Tel: +44 (0) 1625 618610