

# Creating tomorrow together

## ÅRSREDOVISNING

RÄKENSKAPSÅRET 2019-05-01-2019-12-31

Org.nr: 556923-1219

 combined  
excellence

# INNEHÅLL

<b>ENTREPRENÖRSKAP I SAMARBETE .....</b>	<b>3</b>	<b>FÖRVALTNINGSBERÄTTELSE 2018–2019.....</b>	<b>31</b>
<b>ÅRET I KORTHET.....</b>	<b>4</b>	<i>Förvaltningsberättelse.....</i>	<i>32</i>
<b>HÄNDELSER UNDER ÅRET .....</b>	<b>5</b>	<i>Bolagsstyrning .....</i>	<i>41</i>
<i>Inledning.....</i>	<i>7</i>	<i>Koncernens rapport över totalresultat.....</i>	<i>44</i>
<b>VÅRA BOLAG – VÅR STOLTHET .....</b>	<b>8</b>	<i>Koncernens rapport över finansiell ställning .....</i>	<i>45</i>
<b>VÅRA SEGMENT .....</b>	<b>9</b>	<i>Koncernens rapport över förändringar i eget kapital.....</i>	<i>47</i>
<b>VÅRA BOLAG – 2019.....</b>	<b>10</b>	<i>Koncernens kassaflödesanalys.....</i>	<i>48</i>
<b>AVGÅENDE VD.....</b>	<b>12</b>	<i>Moderbolagets resultaträkning .....</i>	<i>49</i>
<b>VD INTERVJU .....</b>	<b>13</b>	<i>Moderbolagets balansräkning.....</i>	<i>50</i>
<b>COMBINED EXCELLENCE – EN VÄRDESKAPARE FÖR ALLA VÅRA INTRESSETER.....</b>	<b>14</b>	<i>Moderbolagets rapport över förändringar i eget kapital.....</i>	<i>51</i>
<i>Kunden i fokus .....</i>	<i>15</i>	<i>Moderbolagets kassaflödesanalys.....</i>	<i>52</i>
<i>Vår vision.....</i>	<i>15</i>	<i>Koncernens och moderbolagets noter.....</i>	<i>53</i>
<i>Vårt uppdrag.....</i>	<i>15</i>	<i>Revisionsberättelse .....</i>	<i>102</i>
<i>Vår strategi för tillväxt.....</i>	<i>16</i>		
<i>Finansiella och operationella mål.....</i>	<i>16</i>		
<i>Utdelningspolicy .....</i>	<i>17</i>		
<i>Styrmodell.....</i>	<i>17</i>		
<b>WE ARE COMBINED.....</b>	<b>18</b>		
<i>Affärsidé .....</i>	<i>18</i>		
<i>Affärsmodell .....</i>	<i>18</i>		
<i>Ägarförhållanden .....</i>	<i>18</i>		
<b>STYRELSE.....</b>	<b>19</b>		
<i>Ledning .....</i>	<i>20</i>		
<i>Marknaden .....</i>	<i>20</i>		
<i>Kunderna och marknaden .....</i>	<i>20</i>		
<i>Nya förvärv/Entreprenörer.....</i>	<i>21</i>		
<i>Medarbetare/Kompetens.....</i>	<i>21</i>		
<i>Ägare/Investerare .....</i>	<i>21</i>		
<i>Ambassadörer.....</i>	<i>21</i>		
<i>Stor branschspridning.....</i>	<i>22</i>		
<b>KUNDER I URVAL .....</b>	<b>22</b>		
<i>Kundcase – Skistar.....</i>	<i>25</i>		
<i>Kundcase – SMARTCatalogue.....</i>	<i>26</i>		
<i>Kundcase – Bakehuset.....</i>	<i>27</i>		
<i>Kundcase – ViewBase.....</i>	<i>28</i>		
<i>Kundcase – e-Katalog Region Skåne.....</i>	<i>29</i>		

# VI BYGGER NORDENS FRÄMSTA KUNSKAPSFÖRETAG INOM DIGITALISERING

*Combined Excellence AB består av ett antal kunskapsföretag inom digitalisering, vart och ett med en tydlig spets och leveranser djupt inne i kundens kärnprocesser. Koncernen består i skrivande stund av bolagen Nethouse, Elvenite, Netgain, CloudPro, Ninetech, Viewbase, Dynamo, Two, Smartsourcing, inTechrity, Site-direct och Smiling Workplaces och taktar en årsomsättning på ca 650 MSEK med snabb tillväxttakt.*

Digitalisering är för oss användningen av teknik för att förändra affärsmodeller, effektivisera affärsprocesser samt skapa nya affärsmöjligheter; värdeskapande aktiviteter där verksamhetsutveckling och teknik befinner sig i samklang. Digitalisering är en process där vi förflyttar våra kunder mot morgondagens sätt att göra affärer. Vi är ett av de snabbast växande bolagen på den svenska marknaden. Vårt framgångsrecept är entreprenörskap i samarbete.

Vi tror på nischade expertbolag, att egna varumärken med sin egen kultur attraherar den främsta expertisen för det specifika erbjudandet. Vi tror på spjutspetsleveranser

som kan bindas ihop till helhetsleveranser genom vårt nätverk av experter och bolag. Vi växer tillsammans och genom samarbete skapar vi synergier. Vi har en entreprenöriell företagskultur som omfamnar olikheter, är mycket snabbbrörlig och som på ett dynamiskt och naturligt sätt säkerställer en utveckling i fas med omvärldens och teknikens allt snabbare förändringstakt.

Vi skapar på så sätt nytta för såväl kunder som medarbetare och ägare.



# ÅRET I KORTHET

(Förkortat räkenskapsår)

- Nettoomsättning för perioden maj–december uppgick till 258,9 (219,1) MSEK, motsvarande en tillväxt om 18,2 %.
- EBITDA för perioden maj–december uppgick till 11,7 (15,9) MSEK. Detta motsvarar en EBITDA-marginal på om 4,5 (5,7) %.
- Resultat efter skatt för perioden maj–december uppgick till -1,1 (8,8) MSEK.
- Resultat per aktie före och efter utspädning -0,11 (0,80) SEK.
- Antal medarbetare vid periodens slut var 304 (299).

FLERÅRSÖVERSIKT	2017-04-30	2018-04-30	2019-04-30	2019-12-31 (8 mån)	Proforma 2019-12-31 (12 mån)
Nettoomsättning (MSEK)	193,0	249,4	362,1	258,9	420,4
Nettoomsättningsförändring %	10 %	29 %	45 %	18,2 %*	15 %
EBITDA (MSEK)	22,4	25,6	18,8	11,7	14,7
EBITDA-marginal %	11,6 %	10,3 %	5,2 %	4,5 %	3,5 %
Justerat EBITDA (MSEK)	22,4	25,6	28,3**	11,7	22,4
Justerad EBITDA-marginal %	11,6 %	11,0 %	7,8 %	4,5 %	5,3 %
Resultat efter skatt (MSEK)	11,6	16,8	8,2	-1,1	-4,1
Vinst per aktie (SEK)	1,90	2,00	0,80	-0,11	-0,40
Soliditet %	39,8 %	40,0 %	46,0 %	37,8 %	-

\*Jämfört med perioden 2018-05-01–2018-12-31.

\*\*2019-04-30 Justerat för engångskostnader om 9,5 MSEK avseende förberedelser IPO.



Netto-  
omsättning  
420,4 MSEK



14,7 MSEK  
EBITDA



+15 %  
Nettoomsättning  
förändring



Drygt 300  
medarbetare vid  
periodens slut

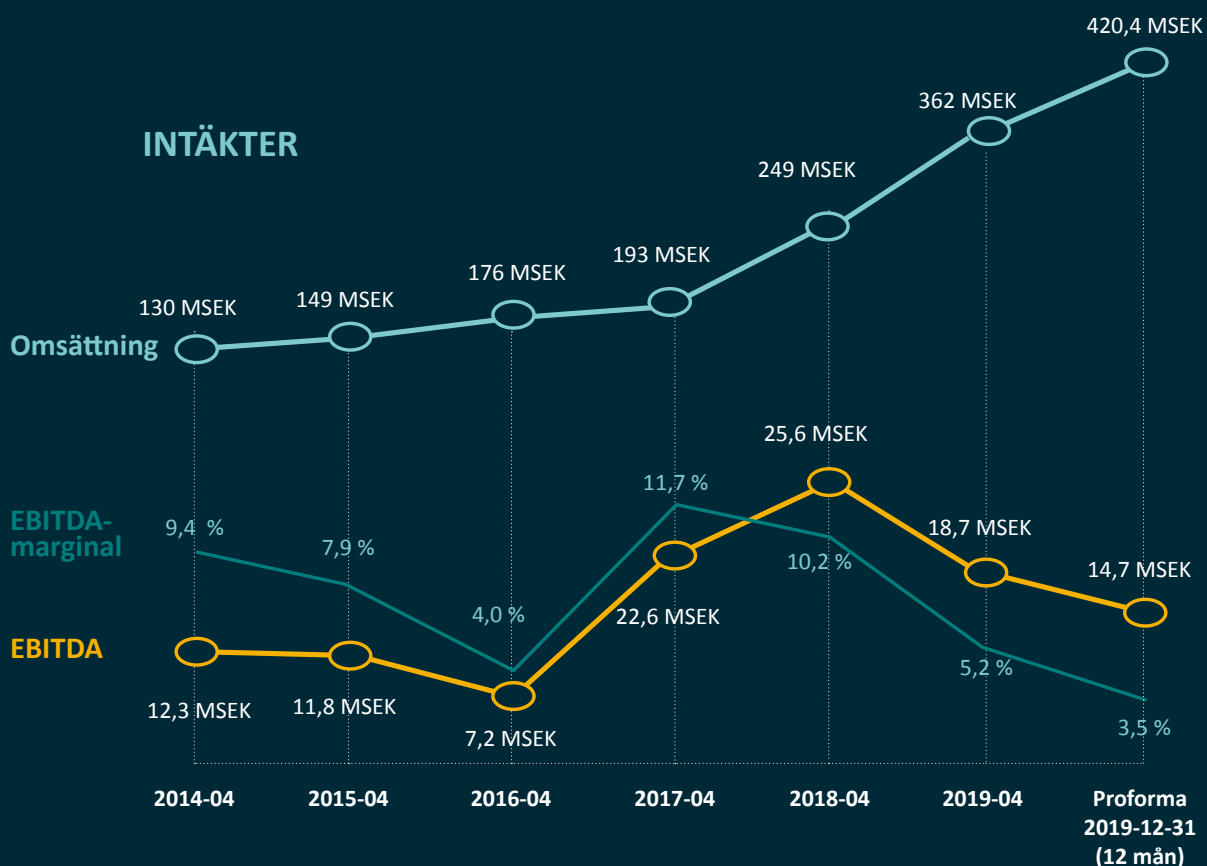
## HÄNDELSE UNDER ÅRET

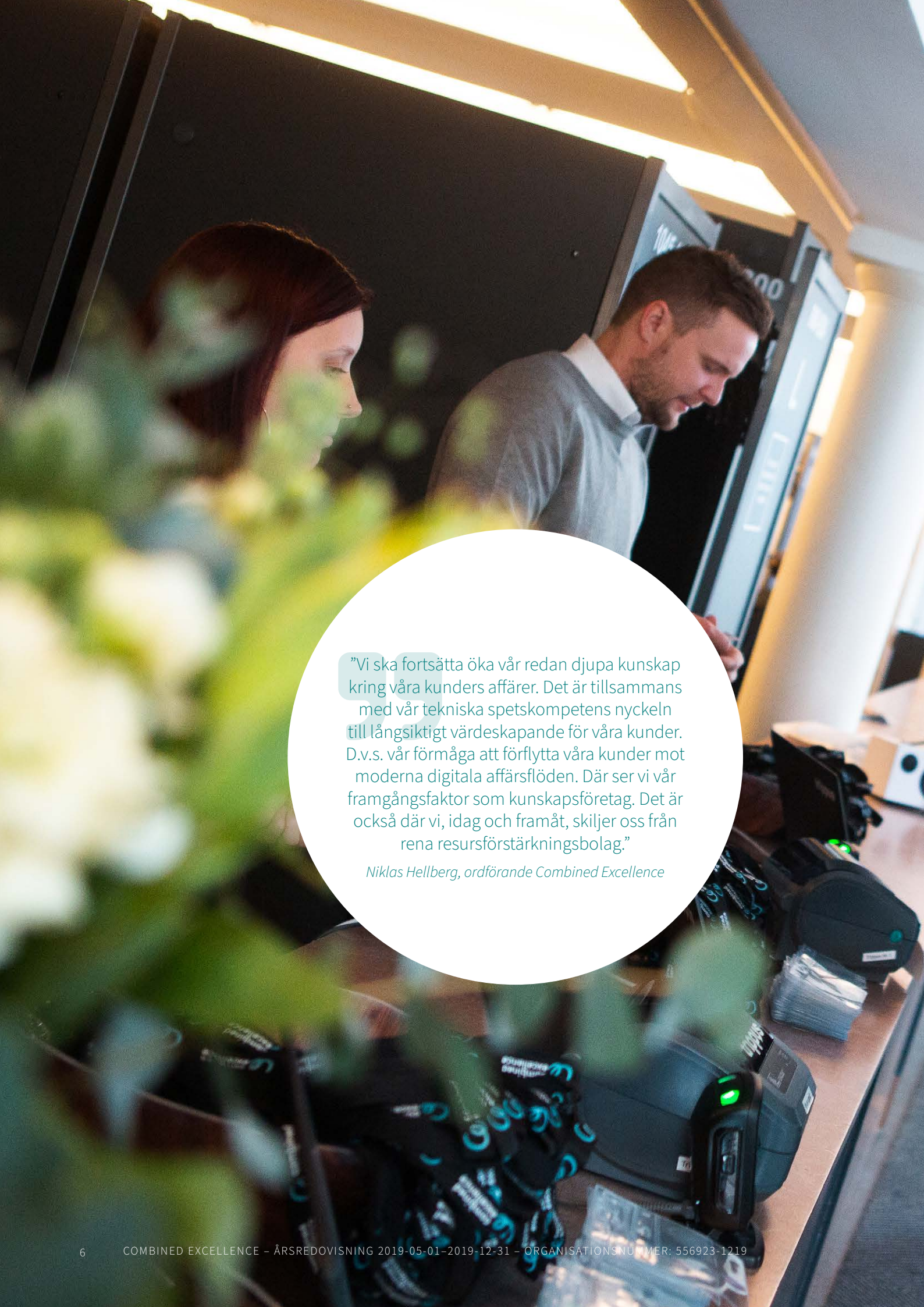
Förvärv av X-border



## HÄNDELSE EFTER RÄKEN- SKAPSÅRETS UTGÅNG

Förvärv av Nethouse





”Vi ska fortsätta öka vår redan djupa kunskap kring våra kunders affärer. Det är tillsammans med vår tekniska spetskompetens nyckeln till långsiktigt värdeskapande för våra kunder. D.v.s. vår förmåga att förflytta våra kunder mot moderna digitala affärsflöden. Där ser vi vår framgångsfaktor som kunskapsföretag. Det är också där vi, idag och framåt, skiljer oss från rena resursförstärkningsbolag.”

*Niklas Hellberg, ordförande Combined Excellence*



## INLEDNING

När vi tar oss an en kundrelation är alltid ambitionen att skapa ett långsiktigt partnerskap där vi tillsammans med kunden utvecklar ett samarbete som tillför kunden värde. Nu och över tid. För att kunna uppnå det behövs en mix av teknisk spets och affärskunnande samt förmågan att kunna leverera med ett kostnadsläge som är relevant för kunden.

Den tekniska spetsen är, som kunskapsföretag inom digitalisering, ett självklart fokusområde. Vi är nyfikna och brinner för teknikens möjligheter att effektivisera samt även möjliggöra helt nya affärsmöjligheter. Vi arbetar hela tiden med att ligga i framkant och utvecklar oss ständigt för att kunna erbjuda det bästa.

Affärskunnande är en annan, avgörande kunskapsdomän för att verkligen kunna ge våra kunder nyttan av tekniken. Vår erfarenhet från många års affärsutveckling ihop med våra kunder, samt kontinuerligt tillförande av ny kunskap gör att vi säkerställer, inte bara en leverans av ny teknik, utan faktiskt värdeskapande för våra kunder.

Lika viktig är också vår förmåga att leverera ovan delar på ett kostnadseffektivt sätt. Det innebär erfarenhet och kunskap inom en rad olika discipliner som kompetensförsörjning, projektgenomförande och applikationsförvaltning för att nämna några. Något som vi internt kallar operationell excellence.

Här har vi en viktig roll att spela för våra kunder då digitala affärsflöden genom automation samt förmågan att samla och tolka data är två huvudingredienser för att bygga framgångsrika bolag nu och framåt.

**Niklas Hellberg**, ordförande Combined Excellence

# VÅRA BOLAG – VÅR STOLTHET

---

Det är en spännande tid vi lever och verkar i. Vikten av att säkerställa en anpassning till det nya digitala landskapet är självklart något vi tillsammans med våra kunder arbetat med under många år. Det är där vi med våra expertbolag kan hjälpa till att göra skillnad. Det är med stor stolhet vi presenterar våra bolag som varje dag arbetar med att hjälpa våra kunder att ställa om sin affär. Att skapa den infrastruktur som krävs, att skapa de tekniska verktyg och plattformar som krävs, att använda verktygen rätt, att anpassa processer, affärsmodeller och se till att man följer lagar och förordningar samt inte minst att se till att den organisatoriska och kulturella omställningen händer.

Välkomna till tidsåldern för den ständiga kundrelationen. 24/7/365 customer relation. För oss, för våra kunder och för alla som fortsatt vill vara relevanta aktörer på marknaden framåt.

---

## DIGITAL EXPERIENCE

**Ninetech**

**DYNAMO**

**site**direct****

**in**Te**ch**ri**ty**

---

## DIGITAL OPERATIONS

**elvenite**

**NETGAIN** >

**View  
Base**

**two**

 **Smiling Workplaces**

---

## DIGITAL INFRASTRUCTURE

  
**nethouse**<sup>®</sup>

**CloudPro**

**SMARTSOURCING** >>

---

**Creating tomorrow  
together**



# VÅRA SEGMENT

---



## **Digital Experience** Försäljning 64 MSEK (95 MSEK)

*Användarens upplevelse av digital teknik i interaktion mellan bolaget och någon part: kund, anställd, leverantör eller partner.*

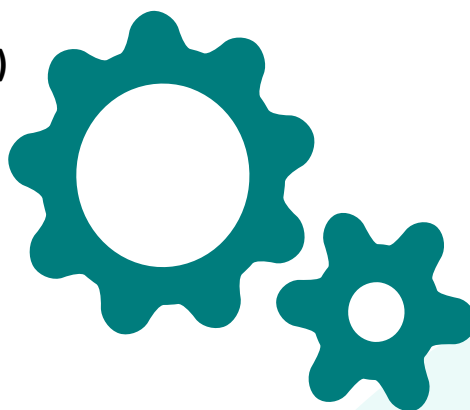
*Segmentet för våra bolag med störst verksamhetsfokus mot modernisering och optimering avseende kontaktytorna med kundens kund. Vanligen någon form av marknads- och/eller säljprocess. Det vi ofta kallar kundupplevelsen.*

*Vanliga beställare hos kunden är VD, Marknadschef.*

## **Digital Operations** Försäljning 149 MSEK (205 MSEK)

*Vårt största segment med bolag som har störst verksamhetsfokus på att automatisera och effektivisera våra kunders kärn- och stödprocesser. Finans, logistik, produktion, tillverkning, HR, etc.*

*Ofta med kontaktytor hos kunden som VD, finanschef, logistikchef, IT-chef, personalchef.*



## **Digital Infrastructure** Försäljning 46 MSEK (62 MSEK)

*Vårt infrastruktursegment. De bolag som säkerställer att systemen rullar på rätt IT-plattform med rätt tillgänglighet och säkerhet. Här hjälper vi dessutom våra kunder att förflytta sig till moderna skalbara molnlösningar från "gamla" klassiska IT-lösningar.*

*Digital infrastruktur och kompetens för att automatisera och tillföra affärsvärde till traditionell IT.*

*Vanliga beställare hos kunden är VD, IT-chef, Ekonomichef.*



# VÅRA BOLAG – 2019 (8 MÅN)

---

## elvenite

- 61,6 MSEK omsättning
- 61 medarbetare
- Karlstad, Stockholm
- Vi digitaliserar livsmedelindustrin
- Kundexempel: Kavli, Skånemejerier, Lantmännen, MOWI, Coop Värmland, Elkem, Epiroc, Norgesgruppen

## NETGAIN >

- 46,8 MSEK omsättning
- 44 medarbetare
- Karlstad, Stockholm, Norrköping, Lund
- Automation made easy
- Kundexempel: Telia, Sandvik, Region Skåne, Region Värmland

## Ninetech

- 34,2 MSEK omsättning
- 44 medarbetare
- Karlstad
- Digitala kundresor i världsklass
- Kundexempel: Skistar, OBOS, Vedum, Würth, Elmia

## CloudPro

- 59,2 MSEK omsättning
- 36 medarbetare
- Karlstad, Göteborg
- IT-drift och infrastruktur med ledande kundnöjdhet
- Kundexempel: Synsam, Mr Green, Easyfairs Nordic, Bonnier, BBGRUPPEN, Miller Graphics Group, Talent Plastics

## DYNAMO

- 23,1 MSEK omsättning
- 34 medarbetare
- Stockholm
- We build world class mobile experiences
- Kundexempel: Oriflame, If, Volvo M, Klarna

## View Base

- 25,3 MSEK omsättning
- 24 medarbetare
- Karlstad, Stockholm, Uppsala
- Vi levererar verksamhetsnära BI-lösningar som förenklar vardagen för beslutsfattare
- Kundexempel: H&M, Avarn Security, Moelven, Footway, Royal Design, Karlstads Elnät, Burger King

## two

- 12,2 MSEK omsättning
- 16 medarbetare
- Karlstad, Göteborg
- Experter på NetSuite, Jeeves ERP och Power BI
- Kundexempel: Elon, Pictura, Thomas Concrete Group, Skånska Byggvaror, Lekanggruppen

## SMARTSOURCING »

- 11,1 MSEK omsättning
- 12 medarbetare
- Göteborg
- Experter på automatisering av IT-processer
- Kundexempel: Vänersborgs kommun, Partille kommun, Region Skåne, Halmstads kommun, Landshypotek Bank

## site**direct**

- 4 MSEK omsättning
- 6 medarbetare
- Växjö
- Webb- och e-handelslösningar för tillväxt
- Kundexempel: Verktygsboden, Pölder, Sjöräddningen, Bonusmöbler



- 4 MSEK omsättning
- 4 medarbetare
- Karlstad
- Modern & automatiserad redovisning
- Kundexempel: Netgain, Ninetech, CloudPro.

## in**Techrity**

- 4,9 MSEK omsättning
- 9 medarbetare
- Karlstad, Örebro, Stockholm, Göteborg
- Compliance as a Service
- Kundexempel: Svenska Kyrkan, NWT, VK Media, Gota media



- 4,2 MSEK omsättning
- 7 medarbetare
- Karlstad, Göteborg
- Vi är experter på SharePoint
- Kundexempel: Barilla, Swedish Space Corporation, Lekang Group, Skogssällskapet

# FRÅGOR TILL OSKAR GODBERG, AVGÅENDE VD

---

## **Vad är det som gör Combined Excellence unikt?**

Att vi byggt en koncern vars hela struktur går ut på att ta tillvara kraften i samarbetet mellan människor, entreprenörer och bolag och att vi samtidigt kan ge våra kunder den absolut bästa expertisen inom de områden som vi verkar. Det är för mig vad som skiljer ut Combined Excellence.

## **Ni stänger böckerna redan efter 8 månader i år. Varför det?**

Vi har under flera år haft ett brutet räkenskapsår som slutar den sista april, detta har tjänat oss väl då det har inneburit att vi legat med förskjutning i förhållande till de flesta av våra kunder och skapat bra möjligheter för oss att vara nära våra kunder i deras planeringsprocesser. I takt med att vårt eget ägarkollektiv växt och våra dialoger med externa finansiärer och den öppna finansmarknaden, har behovet att förenkla för dessa målgrupper blivit allt viktigare. Vi byter alltså till kalenderår för göra det lättare för externa aktörer att följa och jämföra oss och därmed också skapa ett högre ägarvärde.

## **Vilka är de viktigaste sakerna ni genomfört under året som du vill lyfta fram?**

Det viktigaste vi har gjort under året är att vi har renodlat koncernen mot vår strategi om att vara ett kunskaps- och tjänsteföretag inom IT och digital transformation. Konkret så innebär det att vi har justerat strategi- och affärsplaner för några av våra verksamheter från plattforms- och produktaffärer mot konsult- och tjänsterbjudanden. Denna förändring har också som vi rapporterat i våra delårsrapporter inneburit en del nedskriv-

ningar och omställning av personal. Vi har också ökat generellt vår kostnadsmedvetenhet och investerat i vår ekonomi- och redovisningsfunktioner

## **Lönsamheten för det korta året är under era mål. Vad är din analys av detta och vad har ni gjort för att åtgärda det?**

Den bristande lönsamheten under året har primärt varit centrerad kring vårt Experience segment där vi haft tre enheter som under året presterat avsevärt under våra förväntningar. I dessa enheter har vi under året genomfört kortsiktiga åtgärder i syfte att sänka kostnaderna, vilket har varit framgångsrik men vi har också investerat i erbjudandeutveckling och försäljning. Dessa processer har kostat mycket pengar under året men innebär att vi redan Q1 kommer att se ett starkare Experience-segment.

## **Det pratas mycket om att vi går mot en kommande konjunkturavmattning, vad är din syn på detta och hur ser du på er beredskap i detta sammanhang?**

För det första har väl begreppet konjunkturavmattning vid det här laget något förlorat sin innebörd med tanke på det vi alla just nu upplever som ett resultat av Corona och Covid-19. Vi har ett läge just nu där tryggheten, det kända fundamentet för både det civila samhället, näringslivet och därmed också ekonomin i stort har ryckts undan. Jag har tidigare sagt att digitaliseringens förändrade roll i samhället generellt i kombination med vår egen strategi att hjälpa företag och organisationer att införa och använda digital teknik i sina kärnprocesser innebär att vi relativt andra branscher står starkare. Ett större test av denna tes

kan man väl knappast tänka sig. Då vi inte vet hur lång och hur djup denna kris kommer att bli förbereder vi oss genom att fokusera på vår finansiella styrka. God likviditet kommer att vara avgörande för att hantera det intäktssfall som helt säkert kommer i samband med att våra kunder ställer om sina verksamheter. Jag vill dock påpeka att vi också har en viktig roll i att, med vår kompetens och våra tjänster, faktiskt stödja våra kunder i deras omställning, så mitt i denna kris kommer det också att finnas stora möjligheter.

## **Ni har inte gjort några större förvärv under året. Hur ser era tillväxtmål ut framåt?**

Våra tillväxtmål har inte förändrats utan vårt tidigare mål om 30 % tillväxt i snitt per år på medellång sikt består. Som beskrivits i de tidigare frågorna har vi valt att fokusera 2019 på renodling och omstrukturering av ett antal av våra befintliga verksamheter, nu är detta bakom oss och framåt ser vi en process med 1–2 transaktioner per år. Ett tydligt exempel på detta är vårt i första kvartalet 2020 kommunicerade förvärv av Nethouse.

## **Du fortsätter i koncernledningen och i rollen som vice VD. Hur ser du på denna nya roll och vad kommer du specifikt arbeta med där?**

Först och främst känns det jättekul att vi har kunnat stärka vårt team med en så pass erfaren och stark ledare som Jörgen. Jag ser med tillförsikt fram emot vårt fortsatta samarbete. Denna förstärkning och min egen rollförändring är en naturlig konsekvens av koncernens tillväxt som gör att vi behöver utöka vår så här långt relativt kompakta koncernledningsfunktion.

Förutom rollerna som vice VD och medlem i koncernledningen kommer jag också fortsätta att ansvara för vårt Operations-segment. Att Jörgen nu kommer in och tar över koncernchefsrollen kommer att ge mig mer tid att arbeta nära dessa bolag, där flertalet växt kraftfullt de senaste åren.

### **Något övrigt du vill förmedla till läsaren av denna årsredovisning?**

Vi befinner oss just i den största krisen världen och samhället har sett sedan andra världskriget med en aktivitetsnivå som sjunker i mycket hög takt, men denna kris liksom alla andra tidigare kommer så småningom att släppa taget om oss och aktivitetsnivåerna kommer att börja stiga igen och när så sker kommer behovet av digital teknik att vara större än någonsin. Dels kommer det att finnas en investeringsskuld att beta av, dels kommer vi att vända oss till den digitala tekniken för att adressera de erfarenheter krisen gett oss kring vårt samhälles och näringslivs sårbarheter och brister. Ett exempel på det är vårt förhållningssätt till resor och möten där jag tror att vi nu ser ett paradigmskifte kring hur vi framförallt inom näringslivet långsiktigt kommer att i ännu större utsträckning än tidigare nyttja digital teknik. Ett annat exempel är den digitala vården där det digitala vårdbesöket kommer att bli den normala första kontakten. Det finns många fler sådana exempel och sammantaget tror jag det kan ha stora positiva effekter på samhället långsiktigt, inte minst i klimatfrågan.



# VD INTERVJU TILLTRÄDANDE VD JÖRGEN QWIST

### **Vem är Jörgen Qwist och vad är din bakgrund?**

Mitt yrkesliv har mest handlat om att bygga upp datakommunikations- och IT-driftsleverantören DGC, som jag var vd för i nästan 20 år. 2017 köpte EQT ut oss från börsen och sedan ansvarade jag för IP-Onlys företagsaffär och därefter för att bilda det som idag heter Iver. Jag lämnade vd-rollen på Iver hösten 2018 och har sedan dess och fram till nu bott i Paris med min familj. Jag är gift med Lotta och vi har 6 barn tillsammans i åldern 12–3 år. Jag är intresserad av kultur och idrott i alla dess former och spelar gärna tennis eller läser en bok om jag får lite tid över.

### **Vad var det som gjorde att du tog dig an rollen som VD i Combined Excellence?**

Det första jag föll för var människorna och den goda kamratskap som verkar råda i bolaget, det tror jag är en förutsättning för att bygga ett framgångsrikt bolag. Sedan tror jag mycket på den bärande idén bakom Combined Excellence, att samla självständiga och entreprenöriellt drivna expertbolag inom digitalisering under ett paraply. Jag tror att vi har en stor tillväxtpotential i den modellen.

### **Hur ser din målbild ut för 2020?**

Jag har samtalat med alla dotterbolagens vd:ar och ordförande för att förstå vårt nuläge och en sak många återkommer till är att vi

behöver bli mer kända på marknaden. Potentiella kunder, medarbetare och entreprenörer måste ju få veta vilken spännande grupp av bolag vi är. Sedan behöver vi sätta en del interna strukturer på plats för att vara redo att gå till börsen. Och så hoppas jag förstås att Corona-utbrottet inte påverkar oss och våra kunder allt för mycket. Just nu ser det ju ut som många företag kommer få ett tufft 2020.

### **Några specifika punkter för förändring som du redan nu kan säga att du avser att driva?**

Jag har gjort ett förslag på en handlingsplan men den måste jag först förankra med styrelsen innan jag avslöjar något här.

### **Något övrigt du vill förmedla till läsaren av denna årsredovisning?**

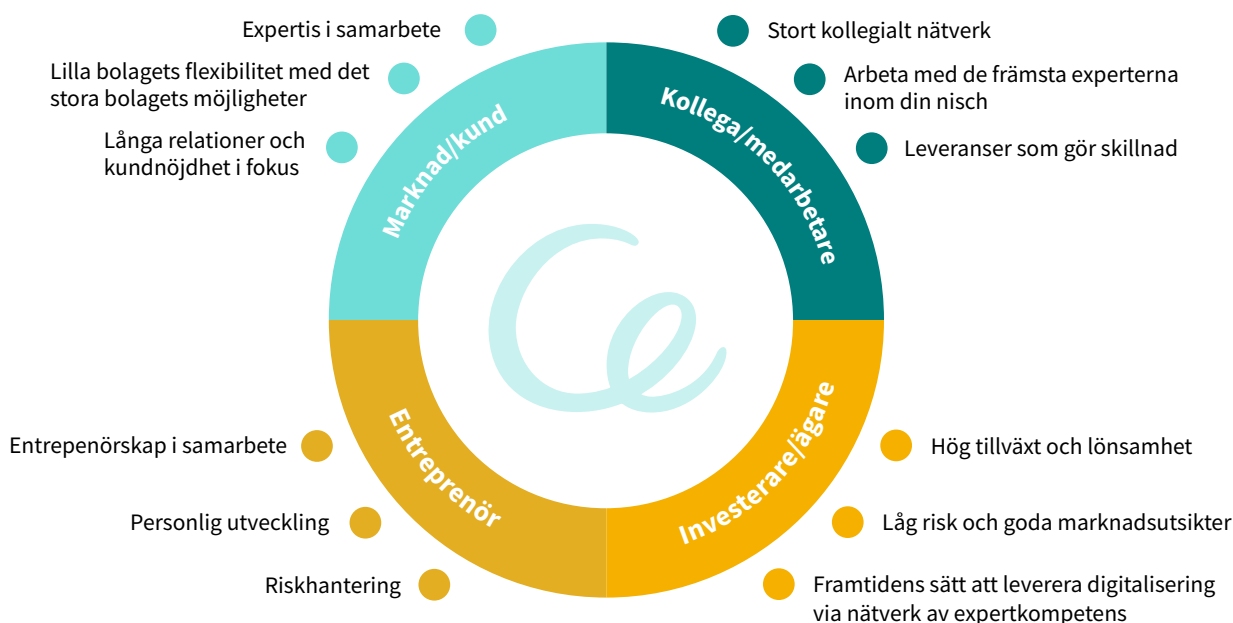
Att jag är jätteglad och tacksam över att få bli en del av Combined Excellence. Vi befinner oss på en spännande resa och jag tycker det här ska bli fantastiskt kul!



# COMBINED EXCELLENCE

## EN VÄRDESKAPARE FÖR ALLA VÅRA INTRESSENER

Combined Excellence vänder sig främst till fyra intressenter: marknaden/kunden, kollegan/medarbetaren, investerare/ägare samt entreprenören. Vi sammanfattar nedan några fördelar som en relation med oss ger för respektive intressent. Förutom dessa primära intressenter har vi också ett stort åtagande mot samhället i stort.



## SOCIALT ANSVAR OCH HÅLLBARHET

Vår existens och våra affärer bygger på långa relationer med entreprenörer, våra kunder, anställda och investerare samt samhället i övrigt. Vi arbetar med ett engagemang för mångfald, jämlikhet, miljö och etik. Då flertalet av våra verksamheter är tekniktunga finns en snedfördelning avseende kön. Vi arbetar med att försöka hitta vägar ur detta genom aktivt arbete med universitet och enskilda initiativ på vissa orter.

Vi arbetar inom koncernen och dess bolag med att upprätthålla god balans mellan arbetsliv, familjeliv och fritid. Detta ger möjlighet och förutsättning för god hälsa, låg personalomsättning samt i slutändan även god kundnöjdhet.

Vi arbetar med ett koncernövergripande program "Combined som hållbar samhällskraft". Grundidén är att vi ska bli en hållbar samhällskraft som bidrar till positiv utveckling, framförallt genom att minska ungdomsarbetslösheten. Detta är ett arbete som nyligen är uppstartat.

Vi skapar sysselsättning, genererar skatteintäkter samt bidrar på det sätt vi kan till samhället genom att leverera framtida konkurrenskraft till våra kunder. Genom detta säkerställer vi en hållbar framtida samhällsekonomi.

## KUNDEN I FOKUS

För att kunna existera måste vi leverera värde till våra kunder. För att kunna leverera värde till våra kunder måste vi förstå våra kunders behov. Där är lyhördhet och förmåga till anpassning till kundens behov viktigt. Men även förmågan att leda kunden rätt väg framåt.

För att få förtroendet att leverera värde krävs också en matchning mellan en rad parametrar, förutom att själva erbjudandet är rätt ur ett tekniskt och funktionellt kravperspektiv. Här krävs bra relation, bra rykte, hög etik, bra kultur och trovärdighet.

Vi arbetar dagligen med att driva dessa värderingar inom koncernen som en gemensam kultur.

## VÅR VISION

Vår vision är att Combined Excellence ska befästas som en betydande aktör på den nordiska marknaden.

Att vara betydande har vi definierat i tre delar. Vi ska ha en spets i vårt erbjudande som är något marknaden pratar om och där vi är förstavalet när kunder och kollegor väljer aktör. Vi ska ha en volym som är betydande vilket innebär en omsättning runt miljarden. Våra leveranser ska ha en betydande positiv inverkan för våra kunder och på det sättet etablerar vi långsiktiga relationer.

## VÅRT UPPDRAG SOM COMBINED

Combined Excellence ska bidra till att våra bolag får det enklare att göra bra saker åt våra kunder.

Det säkerställer vi genom aktivt ägarskap och aktiviteter inom tre övergripande områden:



## STYRNING

Det vi kallar aktivt ägarskap är bl.a. att säkerställa en styrning av bolagen som är kompetent, engagerad och rätt sammansatt för det specifika bolagets verksamhet och mognad. Vi tror vidare på, förutom våra finansiella mål, att mäta förflyttningen i ett antal definierade dimensioner. Dimensioner som vi gemensamt tror är viktiga för att bibehålla framgång. Det övergripande målet är här kund- och medarbetarnöjdhet, som vi tror skapas bl.a. genom att varje bolag har:

- En tydlig spets och ledande marknadsposition.
- En kultur där kontinuerlig förändring efter marknadens krav är rådande. Vi verkar inom en bransch där livslångt lärande är ett måste.
- En förflyttning av intäktsmodeller mot en mer abonnemangsbaserad modell. Detta ger tydlighet och minskad risk för olikheter i förväntningsgrad i våra leveranser. Det ger också ökade ägarvärden.
- Kundupplevelse i världsklass. Vi arbetar med digitalisering. Vi ska därför leva som vi lär och skapa de bästa förutsättningarna för att optimera vår egen kundresa och kundupplevelse med digitalisering som hjälpmedel.

## SAMVERKAN

Vi samverkar i våra kundrelationer samt inom marknad och sälj. Vi ser stora fördelar med detta genom att vi inte bara hjälper varandra med varma leads utan också ger de kunder som vill bra och kvalitets-säkrade lösningar. Vi ser också möjligheterna med gemensamma satsningar på erbjudanden, event och inte minst avseende rekrytering av kompetens.

## VOLYM

Vi säkerställer ytterligare spets och volym genom förvärv av nya entreprenörsbolag. Vi skapar en bättre kostnadsbild genom gemensamma inköp och gemensamma tjänster. Vi skapar även gemensamma partnerskap med leverantörer.

Detta är koncernens uppdrag, för att säkerställa fortsatt framgång, som vi upprätthåller genom vår styrmodell.

# VÅR STRATEGI FÖR TILLVÄXT

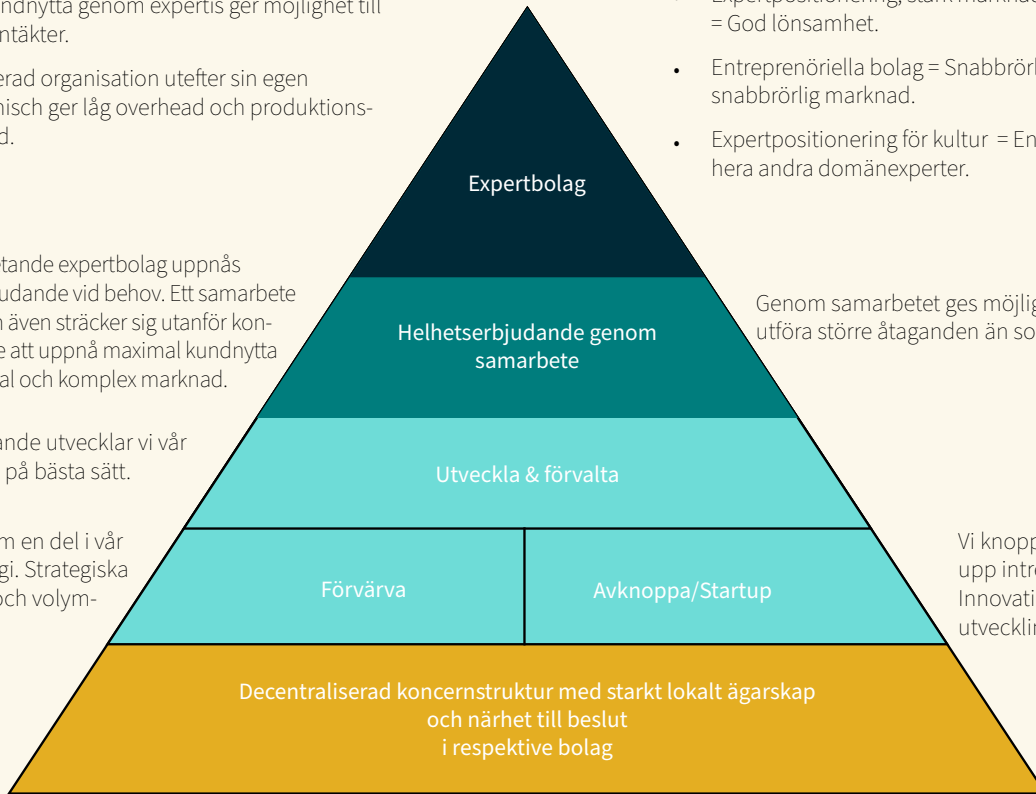
Som en del i vår plattform har vi vår Code of excellence; ett ramverk för hur vi styr och verkar inom koncernen. Vår strategiska pyramid är där central och tjänar som ramverk för våra beslut och vår exekvering av verksamheten.

- Hög kundnytta genom expertis ger möjlighet till högre intäkter.
- Optimerad organisation utefter sin egen expertnisch ger låg overhead och produktionskostnad.

Genom samarbetande expertbolag uppnås gemensamt erbjudande vid behov. Ett samarbete i kundmötet som även sträcker sig utanför koncernen. Med syfte att uppnå maximal kundnytta i en allt mer global och komplex marknad.

Med aktivt ägande utvecklar vi vår bolagsportfölj på bästa sätt.

Vi förvärvar som en del i vår centrala strategi. Strategiska erbjudanden och volymförvärv.



- Expertpositionering, stark marknadspositionering = God lönsamhet.
- Entreprenöriella bolag = Snabbrörliga på en snabbrörlig marknad.
- Expertpositionering för kultur = Enklare att attrahera andra domänexperter.

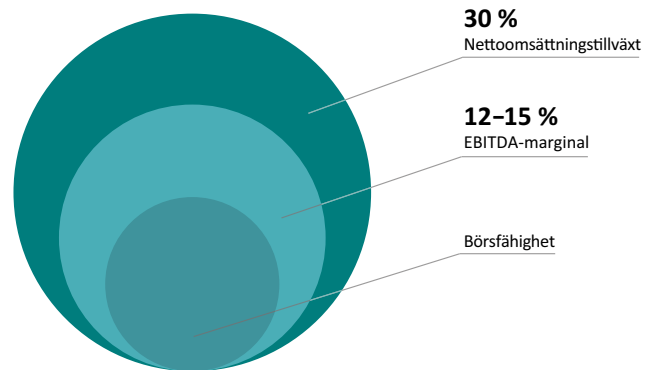
Genom samarbetet ges möjlighet att kunna utföra större åtaganden än som enskilda bolag.

Vi knoppar av och startar upp intressanta nya bolag. Innovation och ständig utveckling.

Vi tror på starkt entreprenörskap i varje enhet. Vi ska aktivt verka för en effektiv och platt koncernstruktur där varje ingående bolag äger sin agenda med närhet till beslut.

## FINANSIELLA OCH OPERATIONELLA MÅL

Vårt mål på medellång sikt är en årlig nettoomsättningstillväxt om minst 30 %. Tillväxten kan komma från lönsam organisk tillväxt och/eller förvärv. Vi strävar efter minst 10–15 % årlig organisk och lönsam tillväxt i våra befintliga verksamheter. Vi strävar också efter att ha en långsiktig lönsamhet på EBITDA-nivå i spannet 12–15 % samt en börsfäihighet. Vi förbereder oss för en notering som ett naturligt steg i detta.



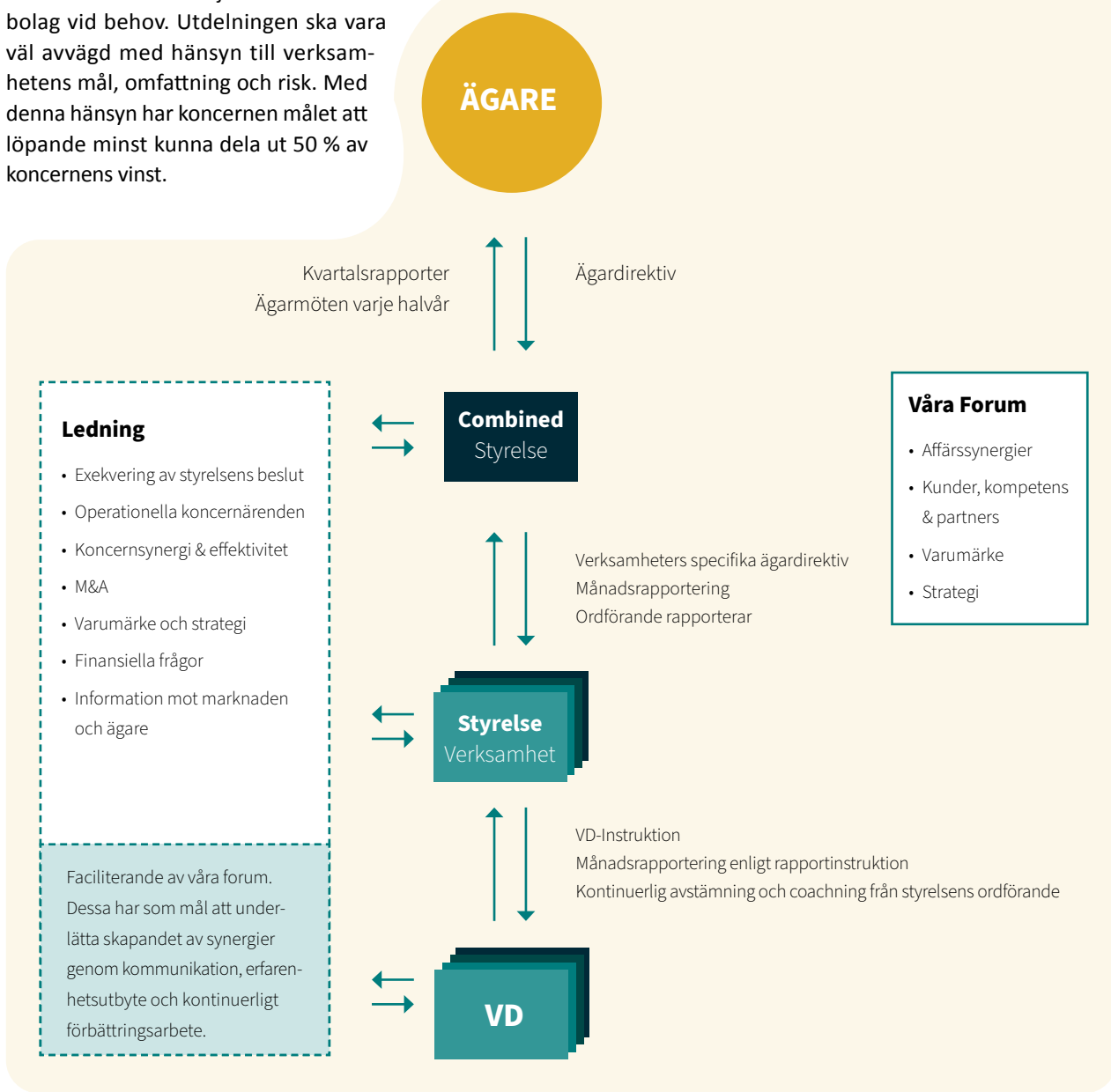


# UTDELNINGSPOLICY

Vår utdelningspolicy är att bolaget ska generera ett positivt kassaflöde före portföljförändringar och efter lämnad utdelning. Detta för att bygga investeringskapacitet över tid och kunna stödja våra verksamhetsbolag vid behov. Utdelningen ska vara väl avvägd med hänsyn till verksamhetens mål, omfattning och risk. Med denna hänsyn har koncernen målet att löpande minst kunna dela ut 50 % av koncernens vinst.

# STYRMODELL

Vi tror på starkt entreprenörskap i varje enhet. Vi ska aktivt verka för en effektiv och platt koncernstruktur där varje ingående bolag äger sin agenda med närhet till beslut.





450  
KOLLEGOR  
12 ORTER

## WE ARE COMBINED

*Combined Excellence AB består av ett antal kunskapsföretag inom digitalisering, vart och ett med en tydlig spets och leveranser djupt inne i kundens kärnprocesser.*

Vi är idag ca 450 kollegor och består av bolagen Nethouse, Elvenite, Netgain, CloudPro, Ninetech, Viewbase, Dynamo, Two, Smartsourcing, inTechrity, Sitedirect och Smiling Workplaces och taktar en årsomsättning på ca 650 MSEK med en snabb tillväxttakt. Vi finns på 12 orter och vi levererar dagligen digitalisering till ca 1000 kunder via våra verksamhetsbolag. Vi arbetar för att ge våra kunder de bästa möjligheterna att själva briljera i sina ansträngningar att konvertera till morgondagens krav på digitala affärsmodeller. Vi digitaliserar varumärken, tjänster och hela organisationer. Vi säkerställer att våra kunder är konkurrenskraftiga i morgondagens datadrivna ekonomi.

### AFFÄRSIDÉ

Combined Excellences affärsidé är att förvärva och utveckla framgångsrika nischbolag inom digitalisering samt att utöver varje bolags egen framgång skapa synergier mellan koncernens bolag, till nytta för kunder, anställda och ägare. Combined Excellence, via sina verksamheter, säljer tjänster och produkter för att digitalisera varumärken, tjänster och hela företag och organisationer. Vi vill vara den mest effektiva samarbetspartnern för såväl kunder som partners.

### AFFÄRSMODELL

Combined Excellences affärsmodell bygger på att erbjuda en plattform som tillvaratar det enskilda bolagets och entreprenörens framgångsparametrar samt tillför nya för tillväxt och lönsamhet. Koncernen erbjuder aktivt samarbete kring kompetens och resurser, försäljning och andra volymfördelar. Ett aktivt och konstant förbättringsarbete kring koncernens styrmodeller säkerställer att varje verksamhet utvecklas i takt med marknadens förändring.

Vi växer enskilt och vi växer tillsammans för att skapa värde för kund, anställda och ägare.

### ÄGARFÖRHÅLLANDEN

Combined Excellence ägs av drygt 100 ägare som alla är verksamma inom koncernen.

De fem största aktieägarna per den 31 december 2019:

Niklas Hellberg & bolag,	1 115 393 aktier
Ulf Sandlund & bolag,	1 025 382 aktier
Jonas Rozenich & bolag,	767 009 aktier
Oskar Godberg & bolag,	749 851 aktier
Olaf Glöersen & bolag,	498 450 aktier

*Den 31 december 2019 uppgick antalet aktier till 10 267 400.*

De fem största aktieägarna per den 31 mars 2020:

Niklas Hellberg & bolag,	1 068 343 aktier
I2biz AB, Ulf Sandlund,	973 382 aktier
Joakim Alkman,	941 001 aktier
Björn Alpberg,	865 129 aktier
Oskar Godberg & bolag,	729 618 aktier

# STYRELSE



Ordförande

**NIKLAS HELLBERG**

Född: 1964

Grundare och medlem i koncernledningen sedan 2013. Grundare och VD i dåvarande Hellberg Consulting, Netgain, samt tidigare VVD Ninetech. Tidigare styrelseledamot och ordförande i flertalet av koncernens bolag mellan 1993–2019.

**Övriga styrelseuppdrag:** Ordförande Ninetech AB, inTehrity AB, Brighter Admin AB, Helltech AB, COMIT AB samt ledamot Motivation AB och Soundation AB.

**Aktieinnehav:** 1 068 343



Ledamot

**ULF SANDLUND**

Född: 1966

Grundare och medlem i koncernledningen sedan 2013. Ledande befattningar på Accenture, Microsoft & Tieto. VD Ninetech AB. Styrelseledamot och ordförande i flertalet av koncernens bolag sedan 2013.

**Övriga styrelseuppdrag:** Ordförande Viewbase AB, TWO AB och I2Biz AB, Ledamot CloudPro AB, Ledamot Exact MCG Group AB.

**Aktieinnehav:** 973 382



Ledamot

**JESSICA PETRINI**

Född: 1971

Ledamot sedan 2018. Mer än 20 års erfarenhet av HR-frågor i olika frågor och ledande befattningar inom större internationella bolag.

**Övriga styrelseuppdrag:** -  
**Aktieinnehav:** 0



Ledamot

**ANETTE LINDQVIST**

Född: 1961

Ledamot sedan 2018. Bakgrund inom extern och intern revision, lång erfarenhet av breda roller inom ekonomi & finans, bl a som SVP & Global CFO på Getinge Infection Control, Mölnlycke Healthcare och AstraZeneca Plc. Fokus finans och ekonomi.

**Övriga styrelseuppdrag:**

Ledamot Standby AB, Binar Quick-Lift Systems AB, Binar Elektronik AB, Drying Solution Sweden Holding AB, Binar Handling AB

Binar Industrial Solutions AB, Binar Iterocon AB, Binar Olofström AB, Ircon Drying Systems AB, VerkstadsKistan AB

RoY Management AB, Lynton Management ABg.

**Aktieinnehav:** 0



Ledamot

**PETTER TRAAHOLT**

Född: 1963

Ledamot sedan 2019. Civilekonom med stor erfarenhet från börsnoterade företag i Sverige, Norge och Canada. För nuvarande Group CFO Eltel Networks på Nasdaq Stockholm. Tidigare i finans och operativa roller inom Trelleborg AB, Boliden AB, Assa Abloy AB och Wilh Wilhemsens ASA.

**Övriga styrelseuppdrag:** FBK Karlstad och JPT&Partners AB

**Aktieinnehav:** 14 000

## LEDNING

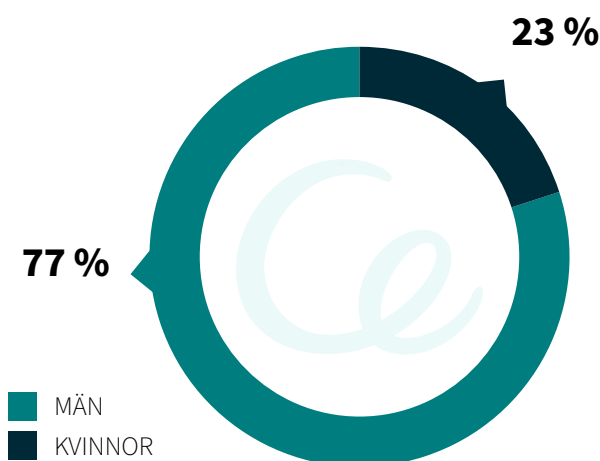
Per 14 april 2020 tillträder Jörgen Qwist som ny VD och koncernchef. Jörgen Qwist efterträder Oskar Godberg som kommer att fortsätta i koncernledningen. Jörgen Qwist var under åren 1991–2017 med och byggde upp datakommunikations- och IT-driftsleverantören DGC där han även var VD från 1999 till 2017. Jörgen ansvarade för att ta DGC till Nasdaq Small Cap år 2008 där bolaget sedan var noterat till dess att EQT köpte det 2017. Jörgen Qwist ansvarade sedan för att slå samman DGC:s datakommunikationsverksamhet med IP-Only och bilda det som idag heter IP-Only Enterprise, och därefter för att slå samman DGC:s IT-driftverksamhet med Candidator och bilda det som idag heter Iver.

Under 2019 i augusti har även ledningsgruppen stärkts genom tillsättandet av Håkan Cranning som CFO. Håkan har mångårig erfarenhet från it-bolag och Nasdaq Small Cap som CFO på Ortivus AB (publ) och Duroc AB (publ) och som ekonomichef i moderbolaget Hanza Holding AB (publ) på First North Premier. Håkan har även erfarenhet som CFO i de onoterade koncernerna Cale Access AB och Consivo Group AB.

I övrigt har koncernledningen under 2019 bestått av Oskar Godberg VD, Björn Magnusson COO, Rikard Boström Segmentschef samt Niklas Hellberg Marknadschef.

Samtliga förändringar är i linje med den tidigare kommunicerade ambitionen att succesivt stärka ledningsgruppen i takt med koncernens tillväxt.

## KÖNSFÖRDELNING MEDARBETARE



*Det är glädjande att konstatera att vi ökar andelen kvinnor till 23 % (22 %).*

## MARKNADEN

Förväntan på enkelhet i nyttjande av samhälls-, organisation- och företagstjänster fortsätter att driva utvecklingen framåt i rekordfart. Den svenska marknaden är fortsatt en av de hetaste i Europa vilket ger en bra grund för fortsatt expansion. Vi är ledande och därmed intressanta för andra geografier.

Combined Excellence har idag sin huvudmarknad i Sverige med en total marknadsandel för vår bransch under 1 % vilket ger oss stora tillväxtpotentialer.

Den starka marknaden har sitt ursprung både i en effektiviseringsvåg till följd av ökade konkurrenskrav, men också en möjlighetsutveckling som genererats av kundernas önskemål om att skapa nya affärsmodeller och möjligheter för att säkerställa framtida konkurrenskraft på en global marknad. Det vi nu kallar digitalisering eller digital transformation kommer framöver mer och mer att kallas verksamhetsutveckling.

## KUNDERNA OCH MARKNADEN

Utvecklingen drivs framåt på olika sätt inom olika målgrupper och vi har identifierat ett antal externa faktorer att fokusera på:

### NY TEKNIK

- Molnlösningar
- Integration
- AI/Machine learning
- IOT

### REGULATORISKA KRAV

- Integritet
- Säkerhet
- Hållbarhet

### EFFEKTIVISERINGSKRAV

- Mobilitet/Tillgänglighet
- Automation
- Enkelhet

### AGILITET OCH KOSTNADSEFFEKTIVITET

- Skalbarhet
- Kostnadseffektivitet
- Framtidssäkrade

## NYA FÖRVÄRV/ ENTREPRENÖRER

Vi ser stora möjligheter till nya förvärv eftersom det är attraktivt att kunna arbeta inom den modell som vi driver inom koncernen med bibehållen egen kultur och spets tillsammans med det stora bolagets möjligheter – det framgångsrecept som vi arbetar efter.

## MEDARBETARE/ KOMPETENS

Vi är här attraktiva i samma mån som våra verksamhetsbolag är attraktiva för sin nisch av kompetens. Men med den stora fördelen att även kunna ge det stora bolagets möjligheter via tillhörigheten till Combined Excellence.

## ÄGARE/INVESTERARE

Som ägare och investerare är man ägare i en ny form av bolag som står på många ben och därigenom har en stor riskspridning och potential till lönsamhetsnivåer i de övre regionerna inom branschen.

## ÅLDERSFÖRDELNING

ÅLDER	%
0–25 år	5 %
26–29 år	12 %
30–39 år	29 %
40–49 år	33 %
50+ år	21 %



## STOR BRANSCHSPRIDNING

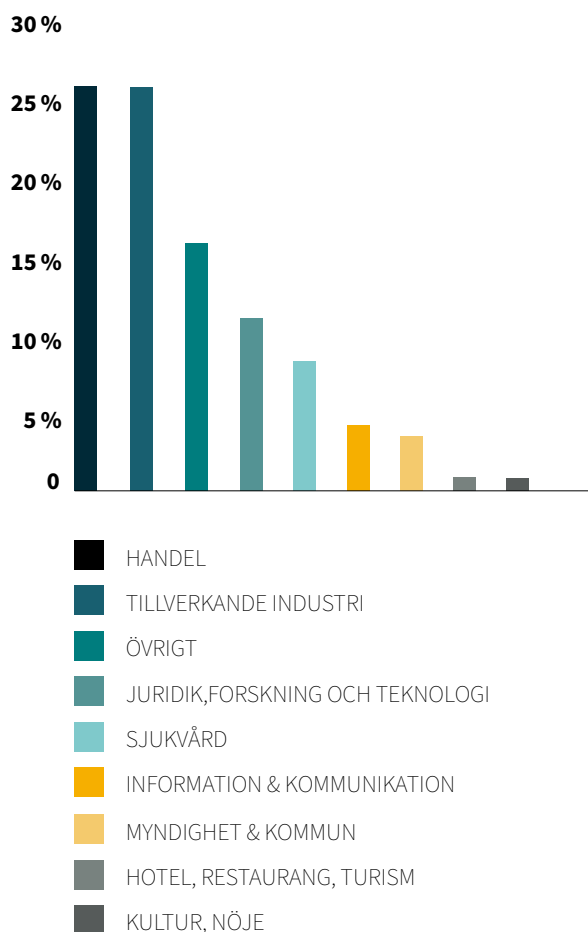
Vi har en stor branschspridning med blandning av privat (84 % av nettoomsättningen) och offentlig sektor (16 % av nettoomsättningen). De största branscherna är handel och tillverkande industri.

UTFALL 2019-21-31	
Handel	22 %
Tillverkande industri	21 %
Övrigt	13 %
Juridik, forskning och teknologi	10 %
Sjukvård	10 %
Information & Kommunikation	7 %
Myndighet & kommun	6 %
Hotel, restaurang, turism	3 %
Kultur, Nöje	2 %
Transport	1 %
Vatten och Miljö	1 %

## KUNDER I URVAL

Kavli, Skånemejerier, Lantmännen, MOWI, Coop Värmland, Elkem, Epiroc, Norgesgruppen, Skistar, OBOS, Vedum, Würth, Elmia, Oriflame, If, Volvo M, Klarna, Telia, Sandvik, Region Skåne, Region Värmland, Synsam, Mr Green, Easyfairs Nordic, Bonnier, H&M, Avarn Security, Moelven, Footway, Royal Design, Karlstads Elnät, Burger King, Elon, Pictura, Thomas Concrete Group, Skånska Byggvaror, Lekanggruppen, Verktygsboden, Pölder, Sjöräddningen, Bonusmöbler Svenska Kyrkan, NWT, VK Media, Gota media, BBGRUPPEN, Miller Graphics Group, Talent Plastics, Vänersborgs kommun, Partille kommun, Region Skåne, Halmstads kommun, Landshypotek Bank, Barilla, Swedish Space Corporation, Lekang Group, Skogssällskapet, m.fl.

## NETTOOMSÄTTNING PER BRANSCH 2018-2019



## NETTOOMSÄTTNING STÖRSTA KUNDERNA 2019

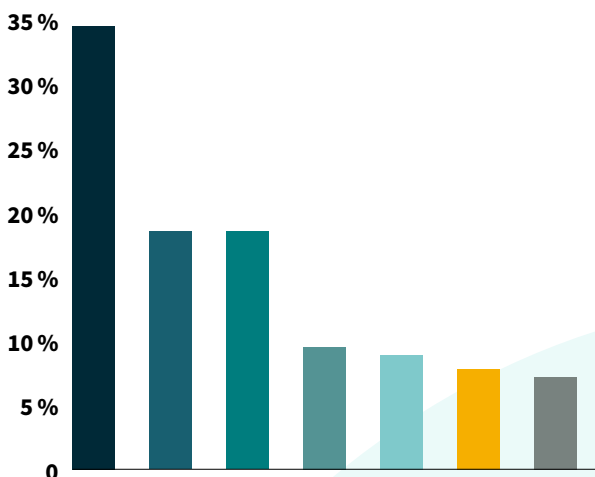
Våra 10 största kunder står för ca 31 % av koncernens volym. Se spridning nedan. Koncernens största kund står för 4 % av koncernens totala omsättning.

### UTFALL 10 STÖRSTA KUNDERNA % AV TOTAL NETTOOMSÄTTNING

1: 4 %	6: 3 %
2: 4 %	7: 3 %
3: 4 %	8: 2 %
4: 4 %	9: 2 %
5: 3 %	10: 2 %

# GEOGRAFI OCH BRANSCHER

## NETTOOMSÄTTNING FÖRDELNING GEOGRAFI

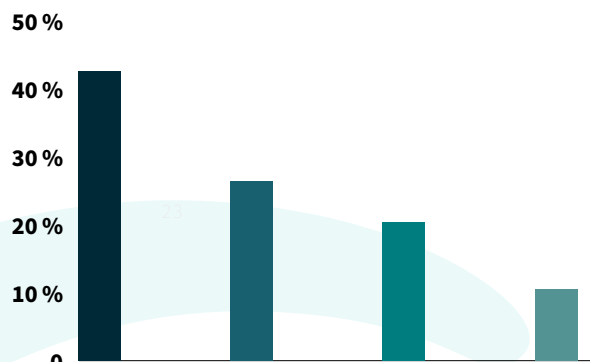


- STOCKHOLM
- VÄRMLAND/ÖREBRO
- EXPORT
- VÄST/VÄSTRA GÖTALAND
- ÖST
- SYD/SKÅNE
- NORR

### UTFALL

- 32 %
- 18 %
- 18 %
- 10 %
- 9 %
- 7 %
- 6 %

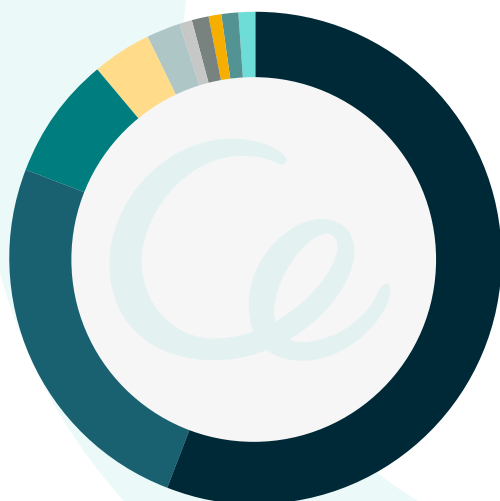
## KUNDSTORLEK



- STOR
- MEDIUM
- LITEN
- MIKRO

### UTFALL

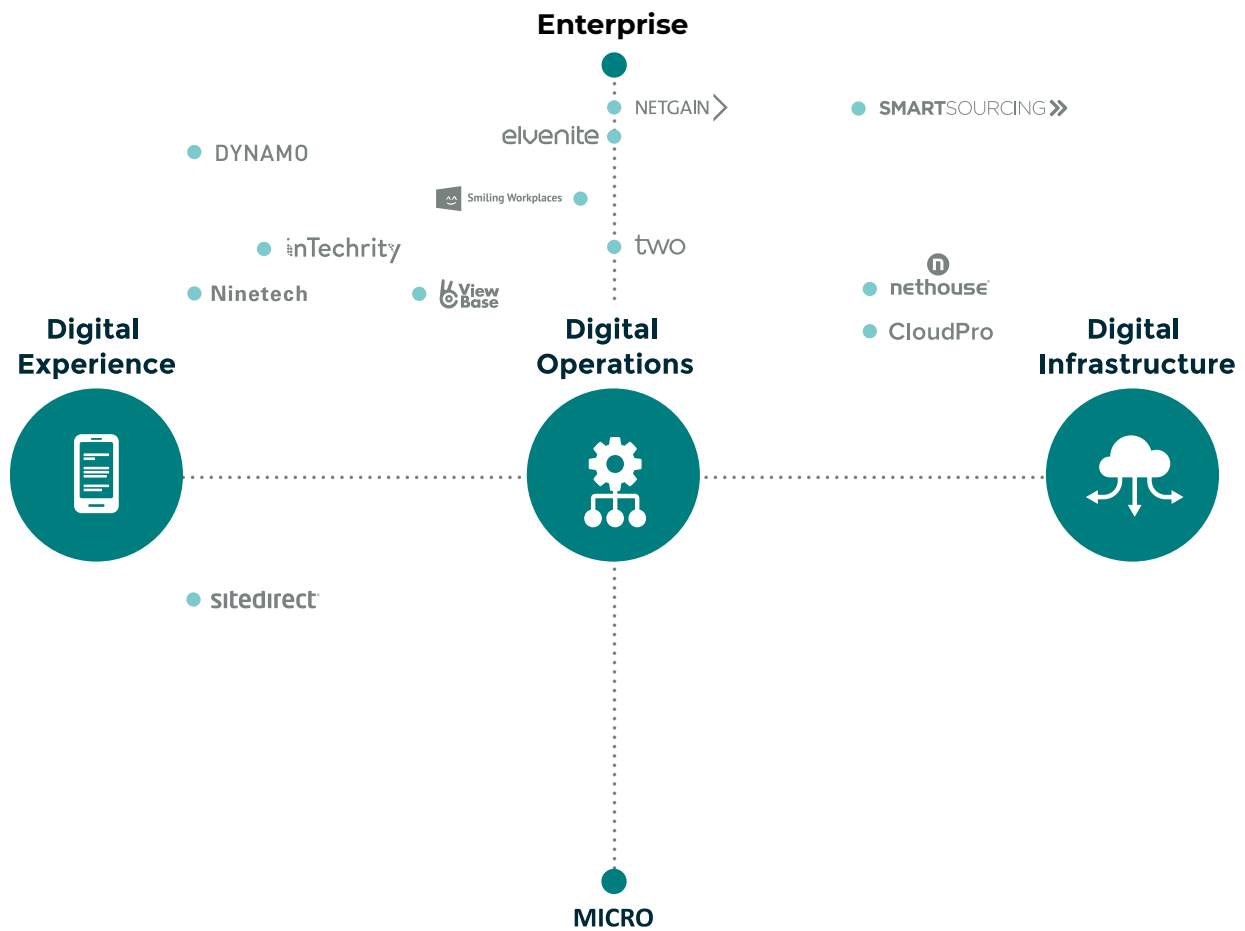
- 41 %
- 28 %
- 21 %
- 10 %



## FÖRDELNING ANSTÄLLDA PER ORT

- KARLSTAD 56 %
- STOCKHOLM 25 %
- GÖTEBORG 8 %
- NORRKÖPING 4 %
- VÄXJÖ 2 %
- LUND 1 %
- ÖREBRO 1 %
- UDDEVALLA 1 %
- UPPSALA 1 %
- ÖVRIGA 1 %

# VÅRA BOLAGS POSITIONERING





# BÄSTA EXTERNWEBB ALLA KATEGORIER, ENLIGT IDG

Ninetch och Skistar har ett samarbete som sträcker sig över ett decennium tillbaka i tiden. Det hindrar oss inte från att bryta ny digital mark tillsammans. På IDG:s prestigefulla Topp 100-gala fick Skistar priset för "Bästa externa webbnärvaro alla kategorier". Ninetch är strategisk digital fullservicebyrå till Skistar och ligger bakom utvecklingen av skistar.com och kundklubbssuccén MySkiStar som med gamification i fokus har närmare en miljon medlemmar.

Ninetchs leverans sträcker sig från sökordsoptimering och gränssnittsdesign till systemutveckling och en strukturerad förvaltningsmodell. Arbetet bedrivs av ett team där Ninetch och Skistar samverkar och där allas expertis bidrar till att utveckla Skistars digitala affär. Och alltid med slutkundens upplevelse i fokus.

Förbluffande fakta kring MySkiStar:

- Över 100 miljoner (!) åk har registrerats i MySkiStar.
- 24 miljarder fallhöjdsmeter har registrerats, vilket motsvarar 40 tur- och retur-resor till månen.
- Målet för den första säsongen var 50 000 användare; resultatet blev över 100 000. Nu närmar sig MySkiStar en miljon användare.

*Kundcitat*

"Ninetch är en perfekt partner. De är lyhörda, flexibla och gillar att arbeta tillsammans med oss kring digital affärsutveckling. Ibland under stor tidspress. Vårt samarbete med Ninetch fungerar mycket bra", säger Jonas Järvsén, ansvarig för digital affärsutveckling på SkiStar.

# Ninetch



## Resultat från verkligheten

### SMARTCATALOGUE

SMARTCatalogue har öppnat upp för en användarupplevelse där tjänsten står i fokus, och inte är beroende av leverantörens sätt att leverera den.

#### Utmaning

Ett relativt nystartat bolag, som tidigt gjorde valet att satsa på en "cloud-first" strategi har byggt upp ny infrastruktur som är baserad på Microsoft Azure och Office 365. Användarupplevelsen ska stå i fokus, och ska inte påverkas av huruvida en tjänst levereras från ny infrastruktur eller från annan leverantör.

#### Resultat

Smartsourcing har infört SMARTCatalogue som beställningsportal där verksamheten kan göra olika typer av beställningar mot t.ex. Azure, Office 365 och företagets servicedesksystem. Applikationer i Intune publiceras

automatiskt i SMARTCatalogue så att användare kan beställa applikationer själva. I Office 365 hanterar man exempelvis Microsoft Teams via portalen för att säkerställa att siterna läggs upp på ett strukturerat sätt med rätt namnstandard m.m. SMARTCatalogue har också kopplats till leverantörens hårdvarubeställning där information om utbud hämtas och publiceras i SMARTCatalogue. Även status på leveransen hämtas från leverantör och publiceras i portalen, så att beställaren kan se hur långt arbetet har kommit i processen. SMARTCatalogue används globalt av företaget och kommer användas i flera länder över hela världen. Resultatet är en för användaren smärtfri beställningsportal, och för IT en möjlighet att publicera nya tjänster oavsett leverantör.

### SMARTSOURCING >>

A part of Combined Excellence.

### SMARTSOURCING >>

A part of Combined Excellence.

*"Alla tjänster i den digitala arbetsplatsen är automatiserade och lättillgängliga"*



# SÅ MINSKADE BAKEHUSET ÖVERPRODUKTIONEN 33% MED HJÄLP AV VISUALISERAD AFFÄRSDATA

Sedan de implementerade QlikView har livet blivit enklare för Norges största Bageri, Bakehuset. Produktionsplaneringen och val av både leverantörer och råvaror har förenklats. Lagersaldot är alltid aktuellt och bagarna uppdaterade. Men så har det inte alltid varit.

## Utmaningen

När hungriga norska skolungdomar river locket av "matepakken" trillar det oftast ut fyra skivor kneipp med goudaost och skinka. Så har det varit sedan 1935, då "Oslofrokosten" började serveras till alla skolbarn i huvudstaden.

Därför är det kanske inte så konstigt att Norges största bageri, Bakehuset, lovar sina kunder "Färskt bröd varje dag till din lokala butik".

Det är lättare sagt än gjort i ett land vars vägnät präglas av färjetrafik, serpentinvägar och vidsträckta fjordar. Från företagets elva lokala bagerier gör de dagligen 1850 leveranser och kör sammanlagt ett halvt varv runt jorden.

## Lösningen

Elvenite hjälpte Bakehuset att samla verksamhetsdata i ett datavaruhus och att implementera och integrera QlikView med Infor M3.

Informationsprocessen är nu automatiserad. Det har resulterat i att visualisering och rapporter enkelt delas med användare via webbgränssnitt eller lokala klienter.

Medarbetarna har nu via appar en större förståelse för affären och deltar aktivt i utvecklingen av företagets produktion.

## Kundcitat

– Efter en tids inlärnin och intrimning kunde bagarna tydligt se hur det var ställt med sin egen och de andra bageriernas produktion, hur mycket bröd som sålts och bakats, hur mycket råvaror vi har i lager, planerade leveranser, lagersaldon av produkter och råvaror på alla anläggningar. Och mycket mera, berättar Hege Solheim, ekonomichef på Bakehuset.



elvenite

# TILLSAMMANS MED VIEWBASE HAR VI SKAPAT EN DATADRIVEN FÖRETAGSKULTUR

iDeal of Sweden är inget undantag i den svenska designhistorien utan för oss har alltid den skandinaviska, rena designen kopplats ihop med nytänkande form och funktionalitet. Utöver form och funktion är också den internationella modescenen en stor inspirationskälla. Vi uppdaterar kontinuerligt våra produkter för att komplettera rådande trender inom både interiör och fashion. Vi skapar mobiltillbehör som underlättar din vardag och har alltid kvalitet, funktion och hög standard som främsta ledord.

## Vi har ställt några frågor till Niclas Hemminger

*Vilka mål har ni med er verksamhet framöver?*

Vårt mål är att skapa en bättre affär i stort och växa globalt både online och offline. För att nå dit behöver vi expandera till nya marknader, effektivisera marknadsföringen och ta ett järngrepp över våra kostnader. Ett annat område som är viktigt är kundresan vilket genomsyrar hela organisationen. Vi vill såklart attrahera nya kunder men det är också väldigt viktigt att vi vårdar de som vi har och ökar återköpsfrekvensen.

*Hur ser ni att digitalisering av affärsinformation kan hjälpa er att nå detta?*

Vi vet att BI (Business Intelligence) dagligen hjälper oss med insikter, det är ett område vi utvecklar agilt dagligen. Vi vill skapa ännu mer förståelse för vår affär genom BI och säkerställa att hela organisationen har ett bra underlag för att ta dagliga, affärsdrivande beslut. Beslut som baserat på siffror och inte känslor. Ett nytt område som vi tillsammans med ViewBase bearbetar är Machine Learning (ML), här ser vi att det finns otroliga möjligheter. Tex kan ML hjälpa oss att gruppera kunder efter beteende, skapa prediktiva modeller etc.



Niclas Hemminger, E-Commerce Director

*Vilka var era främsta behov när ni gick in i samarbetet med ViewBase?*

Förståelse för vår affär i tidigt stadium. Förståelse om skillnaden mellan olika marknader, marginal på produktgrupper och produkter och effektiviteten på vår marknadsföring. En annan utmaning var att förstå vilket värde en kampanj ger. Driver det lönsamhet eller nya kunder eller är det bara en kostnad?

*Vilket resultat har ni uppnått?*

Med hjälp av Viewbase Lösning för E-handel kan vi numera, dagligen fånga upp insikter om vår verksamhet. Numera har vi en levande daglig resultaträkning ner på GM3 vilket gör att månadsboks slut inte längre behöver bli en överraskning. Att vi tillsammans med ViewBase har skapat en datadriven företagskultur är också en styrka.



### E-KATALOG REGION SKÅNE

“Vi har automatiserat vår affärsprocess från beställning till faktura och har gjort enorma tidsvinster”, berättar Carina Stensson.

eKatalog som Region Skåne har tagit fram tillsammans med Netgain har skapat såväl enorma tidsbesparingar genom självservice och processautomation som ordning och reda med hjälp av attesthantering och beställningsstatus.

“Vi har automatiserat vår affärsprocess från beställning till faktura och har gjort enorma tidsvinster”, berättar Carina Stensson.

Vår eKatalog med beställda varukorgar innehåller under en vecka 4 169 beställningar, vilket blir 833 beställningar per dag om man räknar måndag–fredag.

Utav dessa är under veckan 1300 helautomatiserade leveranser. Tidigare kunde en beställning ta 30 minuter och idag genomförs den på ett par minuter!

Införandet av eLegitimationsbeställningar har blivit en succé och är nu en av de tjänsterna vi säljer mest av. I snitt beställs det ca 400 stycken eTjänstekorts-beställningar per vecka. Dessa avser; Nya eTjänstekort, Förnyelser, Certifikat, PUK-koder. Tidigare skedde allt detta via pappersblanketter, digitaliseringen har snabbat upp denna hantering

avsevärt. Här har det blivit tydligt för alla hur effektivt det har blivit när vi automatiserade den processen.

Supporten för våra större system ute i sjukvården har också etablerat sina supportrelaterade tjänster i eKatalogen. Som exempel; Behörigheter, kontobeställningar, lösenordsförändringar m.m. För vårt journalsystem Melior tar vi in ca 250 beställningar per vecka. Användarna kan nu också följa dessa beställningar digitalt på samma sätt som sina andra IT-relaterade beställningar.

Vi har även automatiserat inköpsfunktionen för produkt/-tillbehörsbeställningar. Tidigare gick varje beställning av ett tillbehör (exempelvis tangentbord eller hörlur) till inköpsfunktionen för IT vilka sedan loggade in i de externa e-handelsplatserna hos de olika leverantörerna och beställde produkten där. Detta steg är nu helt automatiserat genom att eKatalogen är integrerad till våra olika produktleverantörer.

När vi nu har så pass stora volymer av beställningar i systemet har vi börjat titta på hur den informationen kan ge oss stöd för den fortsatta utvecklingen av plattformen och effektiviseringen av våra processer. Vi kan nu titta på rapporteringsdata kring vilka tjänster som det beställs mest utav, vilka som beställs minst, vilka beställare som använder eKatalogen mest osv. Detta gör att vi kan rikta våra resurser där det ger som mest nytta för verksamheten.



Combined Excellence AB grundades av nuvarande partners så sent som 2013. Det finns dock en gedigen affärshistorik, kompetens och spårbarhet långt bakåt i tiden. Bolaget är sammanslagningar och förvärv av ett antal bolag genom åren; En resa som vi fortsätter att göra. Flertalet av grundarna till dessa bolag arbetar fortsatt inom koncernen.

## 1989–2002

- 1989** TS framtidsutveckling AB bildas.
- 1993** Ninetech Software AB bildas.
- 1993** Hellberg Consulting AB bildas.
- 1995** Netgain AB bildas.
- 1995** Viewbase AB bildas.
- 1998** Right Competence AB och Global Systems AB grundas av Ninetech AB. Delar av Multivisual AB förvärvas.
- 1999** TS framtidsutveckling byter namn till Weblication AB.
- 1999** Information Highway förvärvar Netgain AB och bildar Adcore Karlstad AB.
- 2000** Hellberg Consulting AB förvärvar Adcore Karlstad AB & återlanserar Netgain AB.
- 2000** Varumärket Ninetech Gruppen AB lanseras.
- 2001** Samgående mellan Ninetech Gruppen AB & Netgain AB.
- 2001** Varumärket Netgain läggs på is.
- 2002** Weblication & Surfactory blir Two i Sverige AB.

## 2003–2006

Stor förändring i ledning, fokus från resursfokuserad konsultverksamhet till värdeadderande expertkonsultation.

- 2006** Prime Systems AB i Malmö förvärvas.

## 2007–2010

Stor förändring i ledning. Generationsskifte påbörjas av ägare och styrelse.

- Ninetech Gruppen AB blir Ninetech AB.
- 2007** Elvenite AB bildas.
- 2008** Startup Netgain AB. Fokus automation. Netgain AB återanvänds som varumärke.
- 2009** Dynamo bildas.
- 2010** Reveny Systems i Göteborg förvärvas. Samgående mellan Two i Sverige och Ninetech AB.

## 2012

- Stort förändringsarbete inom Ninetech AB. Nytt fokus digitala affärer.
- Smartsourcing bildas.

## 2013

- Koncernmoder Ninetech Partner AB bildas (sedermera Combined Excellence AB).
- Ny partnerstruktur skapas och generationsskifte fullbordas.

## 2015

- IFRS redovisningsstandard införs.
- Förvärv av Sitedirect AB.

## 2016

- CloudPro AB bildas, (bolagisering av affärsområde från Ninetech AB).
- Förvärv av del i Smartsourcing AB.
- Investering i startup Conneqted AB.
- Investering i startup beebyte AB.
- Varumärket Combined Excellence skapas.

## 2017

- Two AB bildas. Varumärket återanvänds sedan tidigare bolag. Two AB är en bolagisering av affärsområde ERP från Ninetech AB.
- Försäljning av innehav i Conneqted AB.
- Förvärv av Viewbase Solutions AB.
- Förvärv av Dynamic Smartsourcing AB.

## 2018

- Elvenite AB förvärvas.
- inTehrity AB bildas med fokus på Digital Law. inTehrity AB är en bolagisering av affärsområde från CloudPro AB.
- Motification AB bildas med fokus på motivationsteori. Bolaget tillämpar svensk kod för bolagstyrning. Bolaget blir ett publikt bolag.
- Bolagets aktier ansluts till Euroclear och bolaget blir ett avstämningsbolag.
- Förvärv av Dynamo AB.

## 2019

- Verksamheten i Motification har flyttats till Ninetech.
- Beslut har tagits om avveckling av Brighter Admin.
- Förvärv X-border.

## 2020

- Förvärv av Nethouse Sverige AB.

# FÖRVALTNINGSBERÄTTELSE 2019



# FÖRVALTNINGSBERÄTTELSE

## Information om verksamheten

Combined Excellence AB (publ) registrerades hos Bolagsverket den 22 januari 2013 och har sitt säte i Karlstad. Koncernen är ett expertbolag med verksamhet inom digitalisering. Koncernen digitaliserar varumärken, tjänster och hela organisationer och ser till att kunderna är konkurrenskraftiga i morgondagens datadrivna ekonomi.

Combined Excellence fokuserar på att äga, utveckla, förvärva och skapande av samarbets synergier mellan expertbolag verksamma inom digitalisering. Combined Excellence tror på starkt entreprenörskap i varje verksamhetsbolag och ska aktivt verka för en effektiv och platt koncernstruktur där varje ingående verksamhetsbolag äger sin agenda med närhet till beslut. Bolaget arbetar inom tre segment; Digital Experience, Digital Operations och Digital Infrastructure.

Combined Excellence har lagt om räkenskapsåret från 1 maj–30 april till kalenderår vilket innebär att innevarande räkenskapsår sträcker sig från 1 maj–31 december och innefattar 8 månader. Bolaget hade per 31 december 2019 cirka 300 medarbetare på tio orter i Sverige och Norge; Karlstad, Stockholm, Göteborg, Växjö, Örebro, Norrköping, Uddevalla, Lund, Oslo och Bergen. Combined Excellence levererar årligen digitalisering till cirka 1 000 kunder genom sina verksamhetsbolag.

## Viktiga faktorer som påverkar Bolagets nettoomsättning och resultat

Combined Excellence bedömer att följande faktorer är de som i störst utsträckning påverkar Bolagets nettoomsättning och resultat:

- Efterfrågan på Combined Excellences tjänster
- Operationell effektivitet hos våra verksamhetsbolag
- Förvärv
- Kostnadseffektivitet

## Efterfrågan på Combined Excellences tjänster

En av de underliggande drivkrafterna för efterfrågan på Combined Excellences tjänster är den generella utvecklingen på marknaden för digitaliseringstjänster. Efterfrågan på digitaliseringstjänster påverkas av ett antal direkta och indirekta marknadskrafter och trender.

Combined Excellences operativa och finansiella resultat påverkas av de ekonomiska förhållanden och affärsvillkor som råder i Sverige. Indirekt påverkan kommer därmed framförallt från den generella BNP-utvecklingen med tillhörande konjunktursvängningar och dess påverkan på investeringar i utvecklingsprojekt där IT och digitalisering är en viktig del. På grund av den ofta verksamhetskritiska prägel på tjänsterna har Combined Excellence dock historiskt haft en viss motståndskraft i konjunkturförsvagningar och påverkats mindre än den generella konjunkturen. Direkt påverkan kommer från ett antal underliggande marknadstrender.

Genom såväl offentlig förvaltning som i privat sektor pågår en trend mot digitalisering där IT är en viktig möjliggörare för såväl innovation – nya tjänster och affärsmodeller – som effektivare arbetssätt och därmed kostnadsbesparingar. I spåren av digitaliseringen uppstår även stora datamängder. Rätt strukturerad och använd blir dessa data en värdefull källa till information och underlag för affärsbeslut, produkt- och tjänsteutveckling samt bedömning av risker. I en komplex IT-miljö finns ofta en rationaliseringspotential i form av konsolidering, standardisering, modernisering eller effektivare IT-sourcing. Hos många aktörer återfinns ett förändringstryck till följd av nya regelverk. Anpassning till dessa regelverk kräver stora förändringar av såväl verksamhetsprocesser som IT-system.





## Legal koncernstruktur

Bolagets verksamhet bedrivs i enlighet med aktiebolagslagen (2005:551). Moderbolaget Combined Excellence AB (publ), org. nr 556923-1219, är ett svenskt publikt aktiebolag som bildades den 22 januari 2013 och registrerades hos bolagsverket den 19 februari 2013. Bolaget bildades i Sverige och har sitt säte i Karlstad kommun. Bolagets firma och handelsbeteckning är Combined Excellence AB (publ). I Koncernen ingår, förutom moderbolaget, följande helägda bolag i Sverige och Norge:

- Combined Excellence Holding AB, org.nr 556920-5577;
- A Brighter Admin AB, org.nr 559123-3845;
- Ninetech Aktiebolag, org.nr 556471-8822;
- Netgain AB, org.nr 556652-9557;
- CloudPro AB, org.nr 556989-5039 med dotterbolagen X-border AB, org.nr 556784-3106 och ataco it AB, 556769-8260;

- SiteDirect Professional Web Solutions AB, org.nr 556524-0487
- TWO i Sverige AB, org.nr 559099-0908;
- inTechrity i Karlstad AB, org.nr 559136-8997;
- Dynamic Smartsourcing AB, org.nr 556885-2254;
- ViewBase Solutions AB, org.nr 559046-9564 med dotterbolaget ViewBase Norge AS, org.nr 995509652;
- Elvenite Förvaltning AB, org.nr 556910-1529 med dotterbolagen Elvenite AB, org.nr 556729-7956, Elvenite Managed Services AB, org.nr 556926-2891 samt Elvenite AS, org.nr 918342672;
- Motification AB, org.nr 559157-1251; – vilande
- Smiling Workplaces AB, org.nr 559175-7561; och
- Dyn4m0 Consulting AB, org.nr 556787-2790.

Koncernen äger även 33 procent av aktierna i beeByte AB, org.nr 559052-8062.

## Översikt – resultat och ställning (MSEK)

	2019-8 mån	2018/2019	2017/2018	2016/2017	2015/2016	2014/2015	2013/2014
<b>Koncernen</b>							
Nettoomsättning	258,9	362,1	249,4	193,0	176,0	148,8	130,7
Rörelseresultat före IPO-kostnader	-0,5	21,3	21,6	18,0	3,1	8,9	9,2
Rörelseresultat	-0,5	11,7	21,6	18,0	3,1	8,9	9,2
Resultat efter finansiella poster	-1,7	11,7	21,3	17,4	1,9	7,5	7,5
Balansomslutning	270,7	236,4	157,7	104,2	95,3	70,3	64,0
Soliditet %	38	46	40	39	28	18	11
Medelantal anställda	296	275	188	167	166	129	111
<b>Moderbolaget</b>							
Nettoomsättning	7,1	5,7	-	-	-	1,4	-
Rörelseresultat	-6,9	-11,4	-0,0	-0,0	-0,1	-0,4	-0,3
Resultat efter finansiella poster	1,1	-2,9	-0,0	5,0	-0,1	-0,4	-0,3
Balansomslutning	84,5	85,1	24,2	18,9	13,9	2,7	1,4
Soliditet %	90	86	100	100	100	42	77

För översikt över alternativa nyckeltal samt definitioner, se not 43.

# NETTOOMSÄTTNING

Koncernens nettoomsättning för räkenskapsåret maj–december uppgick till 258,9 MSEK, vilket motsvarar en tillväxt om 18,2 % jämfört med motsvarande 8-månadersperiod föregående år då nettoomsättningen uppgick till 219,1 MSEK. Organisk tillväxt uppgick till 7,9 % och förvärvad tillväxt till 9,5 %. Föregående räkenskapsår maj–april uppgick intäkterna till 362,1 MSEK,

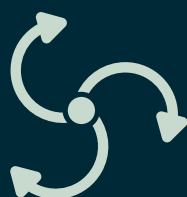
## ANTAL ARBETSDAGAR UPPGICK TILL:

167

maj–december  
2019

252

maj–april  
2018



Övriga externa kostnader ökade för perioden maj–december och uppgick till -81,3 (-66,9) MSEK, vilket motsvarar 31,4 % (30,5 %) av nettoomsättning. Ökningen drivs av att Dynamo konsolideras åtta månader i år, jämfört med en månad motsvarande period föregående år, samt förvärvet av X-Border 2 december 2019 och högre övriga externa kostnader. En högre andel produktförsäljning än tidigare år motsvarande period påverkar även ökningen av övriga externa kostnader. Övriga externa kostnader föregående år maj–april uppgick till -114,1 MSEK, vilket motsvarar 31,5 % av totala intäkter.



Personalkostnaderna uppgick till -166,3 (-135,8) MSEK under perioden maj–december. Medelantalet anställda under perioden uppgick till 296 (263), en ökning med 33 personer eller 12,5 %. Personalkostnader i relation till nettoomsättning ökar för perioden maj–december till 64,2 % jämfört med 62,0 %. Föregående räkenskapsår maj–april uppgick personalkostnaderna till -223,3 MSEK. Medelantalet anställda under perioden uppgick till 275.



EBITDA för perioden maj–december uppgick till 11,7 (15,9) MSEK, med en EBITDA-marginal om 4,5 % (7,3 %). EBITDA för föregående räkenskapsår maj–april uppgick till 18,8 MSEK, med en EBITDA-marginal om 5,2 %. Justerat för IPO-kostnader om 9,5 mkr uppgick justerat EBITDA föregående år till 28,3 MSEK, vilket motsvarar en EBITDA-marginal om 7,8 %.



Koncernens avskrivningar för perioden maj–december ökade till -12,1 (-4,2) MSEK. Justerat för IFRS 16 avskrivningar uppgick avskrivningarna till -4,7 (-4,2) MSEK. Föregående räkenskapsår maj–april uppgick koncernens av- och nedskrivningar till -7,1 MSEK.

**-1,3**  
MSEK

Finansnettot för perioden maj–december uppgick till -1,3 (-0,5) MSEK. Finansnettot föregående räkenskapsår maj–april uppgick till -0,1 MSEK.

**0,6**  
MSEK

Årets skatt uppgick till 0,6 (-2,4) MSEK. Föregående år maj–april uppgick skattekostnaden till -3,4 MSEK. Skattekostnaden har beräknats utifrån i koncernen gällande skattesituation och resultatutvecklingen i de i koncernen ingående enheterna.

**-1,1**  
MSEK

Resultat efter skatt för perioden maj–december uppgick till -1,1 (8,8). Resultat efter skatt föregående år maj–april uppgick till 8,2 MSEK.

## RÖRELSESEGMENT

Koncernen styrs utifrån tre affärsområden: Digital Experience, Digital Operations samt Digital Infrastructure.

### DIGITAL EXPERIENCE

Digital Experience omfattar bolagen Dynamo Consulting, Ninetech AB, SiteDirect Web Solutions AB samt inTechrity i Karlstad AB. Avser lösningar som involverar användarens upplevelse av digital teknik mellan flera parter, exempelvis B2B och B2C. Nettoomsättningen uppgick till 64,1 (95,2) MSEK och rörelseresultatet uppgick till -6,8 (-4,3) MSEK.

### DIGITAL OPERATIONS

Digital Operations omfattar bolagen Netgain AB, Two i Sverige AB, ViewBase Solutions AB, ViewBase AS, Elvenite AB, Elvenite Managed Services AB samt Elvenite AS. Avser användningen av digital teknik för att effektivisera och öka affärsvärdet i kundernas interna affärsprocesser, exempelvis Supply Chain, finans, HR och logistik. Nettoomsättningen uppgick till 149,0 (204,8) MSEK och rörelseresultatet uppgick till 11,7 (28,8) MSEK.

### DIGITAL INFRASTRUCTURE

Digital Infrastructure omfattar bolagen CloudPro AB med dotterbolagen X-border och ataco it AB och Dynamic Smartsourcing AB. Avser digital infrastruktur och kompetens för att automatisera och addera affärsvärde till traditionell IT. Nettoomsättningen uppgick till 45,8 (62,0) MSEK och rörelseresultatet uppgick till 2,9 (8,6) MSEK.

För ytterligare information om rörelsesegmenten, se not 4 Rörelsesegment.

## INVESTERINGAR

### Investeringar i dotterbolag

Överenskommelse träffades om förvärv av X-Border AB till 100 % med tillträde den 2 december 2019. X-border omsätter drygt 20 MSEK. För mer information se not 38 Förvärv och nedan.

### Investeringar i immateriella anläggningstillgångar

Under 2019 aktiverade koncernen 0,4 (3,5) MSEK avseende produktutvecklingsutgifter. Moderbolaget har aktiverat 0,5 MSEK avseende investering i koncernkonsolideringsprogram. Se även "Forskning och utveckling" nedan.

### Investeringar i materiella anläggningstillgångar

Investeringar i materiella tillgångar uppgick under 2019 till 0,2 (1,2) MSEK. Moderbolaget redovisar inga materiella tillgångar.

## FORSKNING OCH UTVECKLING

Balanserade utvecklingskostnader avser kostnader för utveckling av nya projekt, som med hög säkerhet kommer att leda till ekonomiska fördelar för bolaget. Avskrivning sker från den tidpunkt då tillgången är färdig att användas. Under räkenskapsåret har produktutveckling skett med 0,4 (3,5) MSEK.

Härutöver har inga andra utvecklingsprojekt bedrivits och inga väsentliga belopp är kostnadsförda för detta under 2019.

För ytterligare information, se not 17 Balanserade utvecklingskostnader.

## FINANSIELL STÄLLNING OCH LIKVIDITET

Koncernens balansomslutning uppgick till 270,7 (236,4) MSEK. Det egna kapitalet uppgick till 102,4 (108,7) MSEK, vilket ger en soliditet om 37,8 % (46,0 %).

Likvida medel vid årets utgång uppgick till 29,5 (26,0) MSEK. Koncernens fakturakrediter och checkräkningskredit har utnyttjats med 20,7 (8,7) MSEK. Rörelsens kassaflöde från den löpande verksamheten uppgick till -6,6 (23,8) MSEK. Nettolåneskulden per 31 december 2019 uppgick till -45,3 (0,0) MSEK.

För ytterligare information kring koncernens krediter och villkor, se not 30.

## FÖRVÄRV

Per den 2 december 2019, förvärvades 100 % av aktierna i X-border. X-border bidrog under året med 2,1 MSEK i omsättning.

Den totala köpeskillingen i den slutgiltiga förvärvsanalysen uppgick till 5,2 MSEK. Förvärvet finansieras genom ett externt banklån på 3 MSEK samt genom egna likvida medel. Förvärvsanalys i enlighet med IFRS 3 har identifierat kundrelationer om ca 5,5 MSEK, goodwill om 0,7 MSEK samt en uppskjuten skatteskuld om 1,1 MSEK, se vidare not 38. Kassaflödeseffekten uppgår till -3,6 MSEK och består av nettot av utbetald köpeskillning om -5,2 MSEK samt förvärvad kassa om 1,6 MSEK.

## UTDELNINGSPOLICY OCH UTDELNING

Bolagets utdelningspolicy är att minst 50 % av årets resultat ska delas ut till aktieägarna, dock ska hänsyn tas till bolagets kapitalbehov för att driva och utveckla verksamheten. I enlighet med utdelningspolicyen beslutade årsstämman i oktober 2019 om en utdelning om 0,50 SEK per aktie, motsvarande 51 % av resultat per aktie och en total utdelning om 5,1 MSEK. Utbetalning har skett i november 2019.

## TRANSAKTIONER MED NÄRSTÅENDE

Transaktioner med närstående redovisas i not 36.

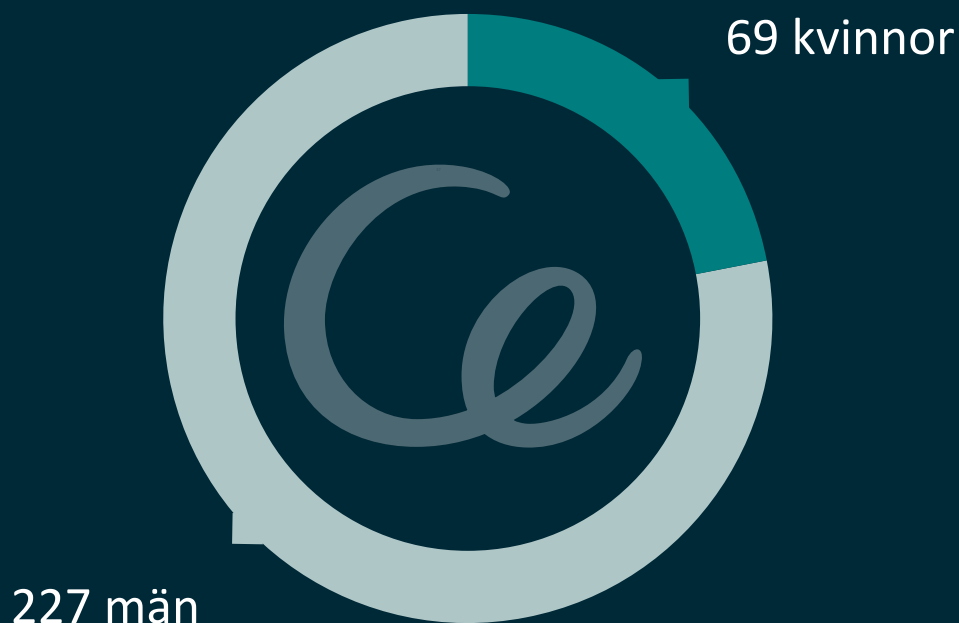
## BETALD SKATT

Koncernen har under räkenskapsåret betalat skatt om -8,7 MSEK (-1,9) MSEK.

## SÄSONGSVARIATIONER

Generellt har det andra och fjärde kvartalet relativt jämn arbetsintensitet medan framförallt det första kvartalet, men även tredje kvartalet, inkluderar semesterperioder med eget semesteruttag och lägre aktivitetsnivå hos kunderna. Antalet arbetsdagar i kvartalen har också påverkan på bolagets omsättning och resultat. En arbetsdag motsvarar ca 1,5 MSEK i ökad omsättning och ca 0,2 MSEK i ökat rörelseresultat.

# MEDARBETARE



296

Medelantalet anställda i koncernen under året.



304

Antalet medarbetare per balansdagen.

Medelantalet anställda i koncernen har under året varit 296 st (275), 69 (60) kvinnor samt 227 (215) män. Antalet medarbetare per balansdagen uppgick till 304 (299). Moderbolaget har medantalet anställda varit 5 (3) anställda, varav samtliga män.

Medarbetarna är den viktigaste tillgången och koncernen arbetar kontinuerligt med att säkerställa och förbättra arbetsituationen för medarbetarna. Två gånger per år genomförs en medarbetarundersökning för att följa upp

och systematiskt förbättra arbetsmiljön inom koncernens bolag. Koncernen är ansluten till företagshälsovård och alla medarbetare är anslutna till en sjukvårdsförsäkring. Ett årligt friskvårdsbidrag utgår till alla för att främja fysisk aktivitet och välmående.

Koncernen har ett jämställdhets- och mångfaldsprogram som innebär att alla anställda skall beredas samma möjligheter, oavsett kön, ålder, etnisk tillhörighet och religiös uppfattning.

## VÄSENTLIGA HÄNDELSE UNDER RÄKENSKAPSÅRET

Överenskommelse träffades om förvärv av X-Border AB till 100 % med tillträde den 2 december 2019. X-border omsätter drygt 20 MSEK. För mer information se not 38 Förvärv och nedan.

## RÄTTELSE AV INGÅENDE BALANS EGET KAPITAL

Bolaget har vid genomgång av bolagsförvärv reviderat antagande för förvärvsanalyser vilket påverkar värdering av apportionerade aktier i samband med förvärven i 2017/2018 av Elvenite, Smartsourcing och Viewbase. Vid konstaterande har det omgående beslutats att korrigera dessa. Korrigeringen ökar goodwill, kundrelationer och varumärken, samt ökar eget kapital och uppskjuten skatt. För resultat- och balansmässiga effekter se justerad eget kapital not samt korrigerade balans- och resultaträkningar. Poster som påverkas utöver balansräkning är bland annat avskrivningar, rörelseresultat, skatt och periodens resultat samt resultat per aktie och nyckeltal. I denna årsredovisning har utfall, jämförelsetal och historiska uppgifter korrigerats i ingående balans och effekten under innevarande förkortat räkenskapsår innebär att avskrivning av kundrelationer påverkar rörelseresultatet negativt med -1,6 MSEK och uppskjuten skatt påverkas med 0,4 MSEK. Föregående räkenskapsår 12 månader påverkade motsvarande poster med -2,3 MSEK respektive 0,4 MSEK.

## HÄNDELSE AV VÄSENTLIG BETYDELSE EFTER RÄKENSKAPS- ÅRETS UTGÅNG

Bolaget och koncernen har bytt räkenskapsår varför nästa räkenskapsår som rapporteras kommer att omfatta 1 januari–31 december 2020.

Effekterna av COVID-19 är för tillfället mycket svårbedömda och det finns risk att det kan komma att påverka koncernens intäkter i väsentlig utsträckning under 2020.

Den 20 februari 2020 har Combined Excellence AB (publ) avtalat om förvärv av Nethouse Sverige AB och dess ägarbolag Peridot Group AB. Tillträde sker samma dag som extra bolagsstämma i Combined Excellence AB (publ) den 18 mars 2020.

Per 14 april 2020 tillträder Jörgen Qwist som ny VD och koncernchef. Jörgen Qwist efterträder Oskar Godberg som kommer att fortsätta i koncernledningen. Jörgen Qwist var under åren 1991–2017 med och byggde upp datakommunikations- och IT-driftsleverantören DGC där han även var VD från 1999 till 2017. Jörgen ansvarade för att ta DGC till Nasdaq Small Cap år 2008 där bolaget sedan var noterat till dess att EQT köpte det 2017. Jörgen Qwist ansvarade sedan för att slå samman DGC:s datakommunikationsverksamhet med IP-Only och bilda det som idag heter IP-Only Enterprise, och därefter för att slå samman DGC:s IT-driftverksamhet med Candidator och bilda det som idag heter Iver.

## FRAMTIDSUTSIKTER

Combined Excellence gör bedömningen att utsikterna för bolaget är goda inom de områden bolaget verkar. Combined Excellences målsättning är att fortsätta växa under lönsamhet, och att vara den bästa arbetsgivaren. Bolaget lämnar inga prognoser.

Effekterna av COVID-19 är för tillfället mycket svårbedömda och det finns risk att det kan komma att påverka koncernens intäkter i väsentlig utsträckning under 2020.

### Finansiella mål

Styrelsen har antagit följande finansiella mål:

- Combined Excellences mål på medellång sikt är en årlig nettoomsättningsstillväxt om minst 30 procent;
  1. Tillväxten kan komma från lönsam organisk tillväxt och/eller förvärv
  2. Combined Excellence strävar efter minst 10–15 procent årlig organisk och lönsam tillväxt inom befintliga verksamheter
- Combined Excellence strävar också efter att ha en långsiktig lönsamhet på EBITDA-nivå i spannet 12–15 procent.

# AKTIER, AKTIEKAPITAL OCH ÄGARFÖRHÅLLANDEN

Största ägare:

AKTIEÄGARE PER 30 DECEMBER 2019	ANTAL AKTIER	%
Niklas Hellberg, privat och via bolag	1 115 393	10,9
I2biz AB (Ulf Sandlund)	1 025 382	10,0
Jonas Rozenich, privat och via bolag	767 009	7,5
Oskar Godberg, privat och via bolag	749 851	7,3
OGL Business Analytics AB	498 450	4,9
Bostrom Consulting AB	471 827	4,6
Björn Magnusson, privat och via bolag	452 198	4,4
Anders Tufvesson, privat och via bolag	425 098	4,1
Johan Gotting, privat och via bolag	412 800	4,0
Övriga aktieägare	4 349 392	42,4
<b>TOTALT</b>	<b>10 267 400</b>	<b>100,0</b>

## Antal aktier och kvotvärde

Enligt Bolagets bolagsordning ska aktiekapitalet vara lägst 500 000 SEK och högst 2 000 000 SEK fördelat på lägst 10 000 000 och högst 40 000 000 aktier. Aktiekapitalet i Bolaget uppgår till 513 370 SEK fördelat på totalt 10 267 400 antal aktier. Varje aktie har ett kvotvärde om 0,05 SEK. Aktierna i Bolaget är av samma aktieslag och är utfärdade i enlighet med svensk rätt och är denominerade i svenska kronor (SEK). Aktierna är fullt betalda och fritt överlåtbara.

Vid bolagsstämman den 10 september 2019 beslutade stämman att bemyndiga styrelsen att, vid ett eller flera tillfällen, under tiden fram till nästkommande årsstämma, med eller utan företrädesrätt för aktieägarna, besluta om nyemission av aktier. Bemyndigandet får utnyttjas för emissioner av aktier motsvarande sammanlagt högst 30 procent av antalet utestående aktier i bolaget vid tidpunkten när bemyndigandet utnyttjas. Emissionen ska kunna genomföras som kontant-, apport- eller

kvittningsemission. Emission ska ske till marknadsmässig teckningskurs med beaktande av eventuell marknadsmässig emissionsrabatt. Avvikelse från aktieägarnas företrädesrätt ska endast kunna ske i samband med företagsförvärv, för att möjliggöra en breddning av aktieägarna i bolaget, eller i samband med notering av bolaget på reglerad marknad eller marknadsplats. Samma bemyndigande föreslås årsstämman 2020.

## Central värdepappersförvaring

Combined Excellence är anslutet till Euroclears kontobaserade värdepapperssystem, varför inga fysiska aktiebrev utfärdas. Samtliga till aktien knutna rättigheter tillkommer den som är registrerad i den av Euroclear förda aktieboken. Aktiens ISIN-kod är SE0012065589.

## Aktiekapitalets utveckling

Nedanstående tabell visar den historiska utvecklingen för Bolagets aktiekapital sedan 2013.

År	Händelse	Förändring antal aktier	Totalt antal aktier	Förändring aktiekapi- tal (SEK)	Teck- ningskurs	Företrädesemission/ riktad emission	Totalt aktiekapi- tal (SEK)	Kvot- värde (SEK)
2013	Nybildning	500	500	50 000	100	N/A	50 000	100
2013	Split 1:200	99 500	100 000	N/A	N/A	N/A	50 000	0,50
2013	Nyemission	7 106	107 106	14 212	189,98	Riktad kontant- emission	64 212	0,60
2015	Nyemission	30 914	112 074	18 533,51	412,50	Riktad kontant- och kvittningsemision	82 745,51	0,60
2016	Nyemission	4 968	142 988	2 978,4067	0,60	Riktad apportemission, förvärv av del av Dyna- mic Smartsourcing	85 723,92	0,60
2017	Nyemission	10 804	153 792	6 477,1952	213,82	Riktad apportemission, förvärv av del av Dyna- mic Smartsourcing	92 201,11	0,60
2017	Nyemission	19 668	173 460	11 791,33	24,93	Riktad apport- emission, förvärv av Viewbase Solutions	103 992,44	0,60
2018	Nyemission	31 888	205 348	19 177,44	188,16	Riktad apport- emission, förvärv av Elvenite	123 109,87	0,60
2018	Fond- emission	N/A	205 348	390 260,12	N/A	N/A	513 370	0,50
2018	Split 1:50	10 062 052	10 267 400	N/A	N/A	N/A	513 370	0,50

## Förslag till vinstdisposition

Till årsstämman förfogande stående vinstmedel (kronor):

Överkursfond	64 673 763
Balanserat resultat	2 907 513
Årets resultat	8 313 941
<b>Vinstmedel till förfogande</b>	<b>75 895 217</b>

Styrelsen föreslår att vinstmedlen disponeras på följande sätt:

I ny räkning balanseras	75 895 217
<b>Summa</b>	<b>75 895 217</b>

Beträffande bolagets resultat och ställning i övrigt hänvisas till efterföljande totalresultaträkningar, resultaträkningar, rapporter över finansiell ställning och balansräkningar med tillhörande noter. Samtliga belopp anges i miljoner kronor (MSEK) om inte annat anges.



# BOLAGSSTYRNING

## Bolagsstyrning

Combined Excellence är ett svenskt publikt aktiebolag och styrs genom bolagsstämman, styrelsen, verkställande direktören och andra ledande befattningshavare i Bolaget. Bolaget följer gällande regler och föreskrifter i enlighet med aktiebolagslagen, bolagsordningen och styrelsens arbetsordning. Bolaget avser även att införa det kommande räkenskapsåret att frivilligt följa och implementera Svensk kod för Bolagsstyrning ("Koden").

Koden ska tillämpas av samtliga svenska bolag vars aktier är upptagna till handel på Nasdaq First North Premier eller en reglerad marknad, eller av bolag som frivilligt väljer att tillämpa Koden. Koden syftar till att utgöra vägledande regler för god bolagsstyrning och kompletterar lagstiftningen på ett antal områden där den ställer högre krav. Enligt principen "följ eller förklara" är det dock möjligt för bolag att avvika från Koden och välja andra lösningar som bedöms bättre svara mot omständigheterna i det enskilda fallet, förutsatt att bolaget öppet redovisar varje sådan avvikelse, beskriver den lösning man valt i stället samt anger skälen för detta.

## Bolagsstämma

Enligt aktiebolagslagen (2005:551) är bolagsstämman Bolagets högsta beslutsfattande organ. På bolagsstämman utövar aktieägarna sin rösträtt i nyckelfrågor, till exempel fastställande av resultat- och balansräkningar, disposition av Bolagets resultat, beviljande av ansvarsfrihet för styrelsens ledamöter och verkställande direktör, val av styrelseledamöter och revisorer samt ersättning till styrelsen och revisorerna.

Årsstämman måste hållas inom sex månader från utgången av räkenskapsåret. Utöver årsstämman kan det kallas till extra bolagsstämma. Enligt bolagsordningen sker kallelse till bolagsstämma genom annonsering i Post- och Inrikes Tidningar samt på Bolagets webbplats. Att kallelse har skett ska samtidigt annonseras i Svenska Dagbladet.

## Rätt att delta i bolagsstämma

Aktieägare som vill delta i förhandlingar på bolagsstämma ska dels vara införd i den av Euroclear Sweden förda aktieboken fem vardagar före stämman, dels anmäla sig hos Bolaget för deltagande i bolagsstämman senast den dag som anges i kallelsen till stämman. Denna dag får inte vara söndag, annan allmän helgdag, lördag, midsommarafton, julafton eller nyårsafton och inte infalla

tidigare än femte vardagen före bolagsstämman. Aktieägare kan närvara vid bolagsstämmor personligen eller genom ombud och kan även biträdas av högst två personer. Vanligtvis är det möjligt för aktieägare att anmäla sig till bolagsstämman på flera olika sätt, vilka närmare anges i kallelsen till stämman. Aktieägare är berättigade att rösta för samtliga aktier som aktieägaren innehar.

## Styrelsen

Styrelsen är Bolagets högsta beslutsfattande organ efter bolagsstämman. Enligt aktiebolagslagen är styrelsen ansvarig för Bolagets förvaltning och organisation, vilket innebär att styrelsen är ansvarig för att, bland annat, fastställa mål och strategier, säkerställa rutiner och system för utvärdering av fastställda mål, fortlöpande utvärdera Bolagets resultat och finansiella ställning samt utvärdera den operativa ledningen. Styrelsen ansvarar också för att säkerställa att årsredovisningen och delårsrapporter upprättas i rätt tid. Dessutom utser styrelsen Bolagets verkställande direktör.

Styrelseledamöterna väljs normalt av årsstämman för tiden intill slutet av nästa årsstämma. Enligt Bolagets bolagsordning ska styrelsen, till den del den väljs av bolagsstämman, bestå av minst tre (3) ledamöter och högst åtta (8) ledamöter utan suppleanter.

Enligt Koden ska styrelsens ordförande väljas av årsstämman och ha ett särskilt ansvar för ledningen av styrelsens arbete och för att styrelsens arbete är välorganiserat och genomförs på ett effektivt sätt.

Styrelsen följer en skriftlig arbetsordning som revideras årligen och fastställs på det konstituerande styrelsemötet varje år. Arbetsordningen reglerar bland annat funktioner och fördelningen av arbete mellan styrelseledamöterna och verkställande direktör.

Styrelsen sammanträder enligt ett årligen fastställt schema. Utöver dessa styrelsemöten kan ytterligare styrelsemöten sammankallas för att hantera frågor som inte kan hänskjutas till ett ordinarie styrelsemöte. Utöver styrelsemötena har styrelseordföranden och verkställande direktören en fortlöpande dialog rörande ledningen av Bolaget.

För närvarande består Bolagets styrelse av fem ordinarie ledamöter som valts av bolagsstämman, vilka presenteras i avsnittet "Styrelse, ledande befattningshavare och revisorer".

## Revisionsutskott

Bolagets styrelse har inte inrättat något revisionsutskott. Eftersom Bolagets aktier inte handlas på en s.k reglerad marknad, har Bolaget ingen skyldighet att inrätta ett revisionsutskott.

## Ersättningsutskott

Bolagets styrelse har inte inrättat något särskilt ersättningsutskott. Styrelsen i sin helhet bereder bland annat frågor om ersättning och andra anställningsvillkor för Bolagets verkställande direktör och ledande befattningshavare.

## Valberedning

Bolagets större aktieägare har tagit fram principer för utseende av valberedningen jämte instruktion för valberedningens arbete. Principer för utseende av valberedningen jämte instruktion för valberedningens arbete avser fastställas på kommande årsstämma i Bolaget. Valberedningen har till uppgift att inför kommande årsstämma lämna förslag avseende antal styrelseledamöter som ska väljas av stämman, styrelse- och revisorsarvode, eventuell ersättning för utskottsarbete, styrelsens sammansättning, styrelseordförande, ordförande på stämma, beslut om valberedning samt val av revisorer.

Valberedningen ska bestå av minst fyra ledamöter och högst sex ledamöter. Av dessa ledamöter ska styrelsen utse en ledamot som ska vara styrelsens representant. Tre ledamöter ska utses av de större aktieägarna. De utsedda ledamöterna har sedan rätt att utse ytterligare en ledamot. För det fall förändring sker i Bolagets ägarstruktur efter den 31 augusti, men senast den 31 december, året före kommande årsstämma, har aktieägare som efter denna förändring kommit att utgöra en av de tre till röstetalet största aktieägarna i Bolaget, rätt att i vissa fall utse ytterligare en ledamot. Den ledamot som utsetts av den till röstetalet största aktieägaren ska vara valberedningens ordförande. Det finns inget hinder för styrelsens ordförande att vara valberedningens ordförande, vilket är en avvikelse från Koden.

Valberedningen inför årsstämman 2020 består av Jonas Sundin (ordförande), Rikard Elofsson, Erika Malmberg och Mats Lundqvist.

## Verkställande direktör och övriga ledande befattningshavare

Den verkställande direktören är underordnad styrelsen och ansvarar för Bolagets löpande förvaltning och den dagliga driften. Arbetsfördelningen mellan styrelsen

och verkställande direktören anges i arbetsordningen för styrelsen och instruktionen för verkställande direktör. Verkställande direktören ansvarar också för att upprätta rapporter och sammanställa information från ledningen inför styrelsemöten och är föredragande av materialet på styrelsemötena.

Enligt instruktionerna för finansiell rapportering är den verkställande direktören ansvarig för finansiell rapportering i Bolaget och ska följaktligen säkerställa att styrelsen erhåller tillräckligt med information för att styrelsen fortlöpande ska kunna utvärdera Bolagets finansiella ställning.

Verkställande direktör ska hålla styrelsen kontinuerligt informerad om utvecklingen av Bolagets verksamhet, omsättningens utveckling, Bolagets resultat och ekonomiska ställning, likviditets- och kreditläge, viktigare affärshändelser samt varje annan händelse, omständighet eller förhållande som kan antas vara av väsentlig betydelse för Bolagets aktieägare.

Verkställande direktör och övriga ledande befattningshavare presenteras i avsnittet ”Styrelse, ledande befattningshavare och revisor”.

## Intern kontroll

Den interna kontrollen inbegriper kontroll över Bolagets organisation, rutiner och åtgärder. Syftet är att säkerställa att en tillförlitlig och korrekt finansiell rapportering sker, att Bolagets finansiella rapportering är upprättad i överensstämmelse med lag och tillämpliga redovisningsstandarder samt att övriga krav följs. Systemet för intern kontroll syftar även till att övervaka efterlevnaden av Bolagets principer och instruktioner.

Styrelsen övervakar den ekonomiska rapporteringens kvalitet genom instruktioner till verkställande direktören. I den arbetsordning som årligen beslutas av styrelsen ingår detaljerade instruktioner om bland annat vilka ekonomiska rapporter och vilken finansiell information som ska lämnas till styrelsen. Utöver bokslutsrapport, delårsrapporter och årsredovisning granskar och utvärderar styrelsen omfattande finansiell information, som avser såväl Koncernen som helhet som olika enheter som ingår i Koncernen.

Bolaget har inte inrättat någon särskild funktion för intern revision utan uppgiften fullgörs av styrelsen i sin helhet.

Namn	Befattning	Invald	Oberoende i förhållande till	
			Bolaget och bolagsledningen	Större aktieägare
Niklas Hellberg	Styrelseordförande	2013	Nej	Nej
Ulf Sandlund	Styrelseledamot	2013	Nej	Nej
Jessica Petrini	Styrelseledamot	2018	Ja	Ja
Anette Lindqvist	Styrelseledamot	2018	Ja	Ja
Petter Traaholt	Styrelseledamot	2019	Ja	Ja

## Styrelse, ledande befattningshavare och revisor

Bolagets styrelse består av fem (5) ordinarie ledamöter, inklusive styrelseordföranden, utan suppleanter, vilka valts för tiden intill slutet av årsstämman 2020. Styrelsen har sitt säte i Karlstad. Tabellen ovan visar ledamöterna i styrelsen, när de först valdes in i styrelsen och om de är oberoende i förhållande till Bolaget och/eller större aktieägare.

## Revisor

Bolagets revisor är Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB som på årsstämman den 10 september 2019 valdes för perioden intill slutet av årsstämman 2020, med Nicklas Kullberg (född 1970) som huvudansvarig revisor. Huvudansvarig revisor är auktoriserad revisor och medlem i FAR (branschorganisationen för auktoriserade revisorer). Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB:s kontorsadress är Torsgatan 21, 113 97 Stockholm.

# ERSÄTTNING TILL STYRELSELEDAMÖTER, VERKSTÄLLANDE DIREKTÖR OCH LEDANDE BEFATTNINGSHAVARE

## Ersättning till styrelseledamöter, verkställande direktör och ledande befattningshavare

Arvode och annan ersättning till styrelseledamöterna, inklusive ordföranden, fastställs av bolagsstämman. På årsstämman den 10 september 2019 beslutades att arvode ska utgå till styrelsens ordförande med 350 Tkr och till övriga ledamöter med 175 Tkr. Styrelsens ledamöter har inte rätt till några förmåner efter att deras uppdrag som styrelseledamöter har upphört.

Beslut om nuvarande ersättningsnivåer och övriga anställningsvillkor för den verkställande direktören och övriga ledande befattningshavare har fattats av styrelsen.

Anställda ledande befattningshavare erhåller tjänstepensioner motsvarande ITP-planen. Pensionsplanerna är avgiftsbestämda.

För ledande befattningshavare bosatta i Sverige gäller för den anställde och arbetsgivaren en ömsesidig uppsägningstid om 3–6 månader. De ledande befattningshavarna har inte rätt till avgångsvederlag vid uppsägning från Bolagets sida.

# KONCERNENS RAPPORT ÖVER TOTALRESULTAT

MSEK	Not	2019 (8 mån)	2018/2019
Nettoomsättning	4,5	258,9	362,1
Balanserade utgifter för egen räkning		0,4	3,2
Övriga rörelseintäkter	6	0,0	0,2
<b>Totala intäkter</b>		<b>259,3</b>	<b>365,6</b>
<b>Rörelsens kostnader</b>			
Övriga externa kostnader	7,8	-81,3	-114,1
Personalkostnader	9	-166,3	-223,3
Av- och nedskrivningar av materiella och immateriella anläggningstillgångar	10	-12,1	-7,1
Övriga rörelsekostnader	11	-0,2	-9,5
Intäkter från andelar i intresseföretag	21	0,2	0,1
<b>Rörelseresultat</b>		<b>-0,5</b>	<b>11,7</b>
<b>Resultat från finansiella investeringar</b>			
Finansiella intäkter	12	0,0	0,6
Finansiella kostnader	12	-1,3	-0,7
<b>Resultat efter finansiella poster</b>		<b>-1,7</b>	<b>11,7</b>
Skatt på årets resultat	13	0,6	-3,4
<b>Årets resultat</b>		<b>-1,1</b>	<b>8,2</b>
varav hänförligt till aktieägarna i moderbolaget		-1,1	8,2
<b>Resultat per aktie</b>			
	14		
Genomsnittligt antal stamaktier		10 267 400	10 267 400
Antal stamaktier		10 267 400	10 267 400
Genomsnittligt antal stamaktier efter utspädning		10 267 400	10 267 400
Antal stamaktier efter utspädning		10 267 400	10 267 400
Resultat per stamaktie före utspädning, kr 1)		-0,11	0,80
Resultat per stamaktie, kr, efter utspädning 1)		-0,11	0,80

1) Resultat per aktie beräknas på vägt genomsnittligt antal aktier under perioden. Baseras på aktieägarnas i Combined Excellence AB andel av periodens resultat.

Årets resultat överensstämmer med totalresultatet.

# KONCERNENS RAPPORT ÖVER FINANSIELL STÄLLNING

Tillgångar			
MSEK	Not	2019-12-31	2019-04-30
<b>Anläggningstillgångar</b>			
Nyttjanderätter	15	25,5	-
Varumärken	16	10,6	10,6
Balanserade utvecklingskostnader	17	4,0	4,1
Goodwill	18	84,1	83,5
Övriga immateriella tillgångar	19	15,3	12,3
Materiella anläggningstillgångar	20	3,8	6,4
Andelar i intresseföretag	21	1,3	1,1
Uppskjutna skattefordringar	34	0,2	0,4
Andra långfristiga värdepappersinnehav	23	0,6	0,6
Andra långfristiga fordringar	24	0,1	0,1
<b>Summa anläggningstillgångar</b>		<b>145,6</b>	<b>119,0</b>
<b>Omsättningstillgångar</b>			
Handelsvaror		0,4	0,4
Kundfordringar	27	69,2	66,3
Aktuella skattefordringar		8,0	5,5
Övriga fordringar	25	3,1	5,1
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	28	9,6	6,5
Upparbetad men ej fakturerad intäkt	26	5,3	7,6
Likvida medel	35	29,5	26,0
<b>Summa omsättningstillgångar</b>		<b>125,1</b>	<b>117,3</b>
<b>Summa tillgångar</b>		<b>270,7</b>	<b>236,4</b>

# KONCERNENS RAPPORT ÖVER FINANSIELL STÄLLNING, FORTS.

MSEK	Not	2019-12-31	2019-04-30
<b>Eget kapital</b>	<b>29</b>		
Aktiekapital		0,5	0,5
Övrigt tillskjutet kapital		72,4	72,4
Balanserad vinst inklusive årets resultat		29,6	35,8
<b>Summa eget kapital hänförligt till moderbolagets aktieägare</b>		<b>102,4</b>	<b>108,7</b>
<b>Summa eget kapital</b>		<b>102,4</b>	<b>108,7</b>
<b>Långfristiga skulder</b>			
Uppskjuten skatt	34	7,3	7,2
Långfristiga låneskulder till kreditinstitut	30	12,7	11,0
Övriga långfristiga räntebärande skulder	30	14,2	0,2
Övriga långfristiga skulder		0,0	0,0
<b>Summa långfristiga skulder</b>		<b>34,3</b>	<b>18,5</b>
<b>Kortfristiga skulder</b>			
Kortfristiga låneskulder till kreditinstitut	30	36,8	12,5
Övriga kortfristiga räntebärande skulder	30	11,0	2,3
Leverantörsskulder	31	17,7	14,4
Aktuella skatteskulder		-	6,0
Övriga skulder	32	16,0	17,1
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	33	49,3	53,8
Fakturerad men ej upparbetad intäkt	26	3,2	3,1
<b>Summa kortfristiga skulder</b>		<b>134,0</b>	<b>109,2</b>
<b>Summa skulder</b>		<b>168,3</b>	<b>127,7</b>
<b>Summa eget kapital och skulder</b>		<b>270,7</b>	<b>236,4</b>

För information om koncernens ställda säkerheter och eventalförpliktelser, se not 39.

# KONCERNENS RAPPORT ÖVER FÖRÄNDRINGAR I EGET KAPITAL

	Aktie- kapital	Övrigt tillskjutet kapital	Balanserad vinst	Summa	Totalt eget kapital
<b>Ingående balans per 1 maj 2018</b>	<b>0,1</b>	<b>22,8</b>	<b>39,6</b>	<b>62,6</b>	<b>62,6</b>
Årets resultat			8,2	8,2	8,2
<b>Övrigt totalresultat</b>					
Rättelse av förvärvsanalyser (efter skatt)		49,5	-0,6	48,9	48,9
Ny redovisningsprincip IFRS 9 & 16			-2,5	-2,5	-2,5
<b>Övrigt totalresultat, alla verksamheter</b>	<b>-</b>	<b>49,5</b>	<b>-3,1</b>	<b>46,4</b>	<b>46,4</b>
<b>Årets totalresultat, alla verksamheter</b>	<b>-</b>	<b>49,5</b>	<b>5,1</b>	<b>54,6</b>	<b>54,6</b>
<b>Transaktioner med aktieägare</b>					
Lämnad utdelning till aktieägare i moderbolaget	-		-8,5	-8,5	-8,5
Fondemission	0,4	-	-0,4	-	-
<b>Summa transaktioner med aktieägare</b>	<b>0,4</b>	<b>-</b>	<b>-8,9</b>	<b>-8,5</b>	<b>-8,5</b>
<b>Ingående balans 1 maj 2019</b>	<b>0,5</b>	<b>72,4</b>	<b>35,8</b>	<b>108,7</b>	<b>108,7</b>
<b>Justerat ingående eget kapital 1 maj 2019</b>	<b>0,5</b>	<b>72,4</b>	<b>35,8</b>	<b>108,7</b>	<b>108,7</b>
Årets resultat			-1,1	-1,1	-1,1
<b>Övrigt totalresultat</b>					
<b>Årets totalresultat, alla verksamheter</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-1,1</b>	<b>-1,1</b>	<b>-1,1</b>
<b>Transaktioner med aktieägare</b>					
Lämnad utdelning till aktieägare i moderbolaget	-	-	-5,1	-5,1	-5,1
<b>Summa transaktioner med aktieägare</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-5,1</b>	<b>-5,1</b>	<b>-5,1</b>
<b>Utgående balans per 31 december 2019</b>	<b>0,5</b>	<b>72,4</b>	<b>29,6</b>	<b>102,4</b>	<b>102,4</b>

# KONCERNENS KASSAFLÖDESANALYS

MSEK		2019	2018/2019
<b>Den löpande verksamheten</b>			
Resultat efter finansiella poster		-1,7	11,7
Justering för poster som inte ingår i kassaflödet	40	11,9	9,9
Betalda skatter		-8,7	-1,9
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändring av rörelsekapitalet</b>		<b>1,5</b>	<b>19,7</b>
Kassaflöde från förändring i rörelsekapitalet			-
Ökning(-)/Minskning(+) av varulager		0,2	-0,4
Ökning(-)/Minskning(+) av rörelsefordringar		-0,4	-6,8
Ökning(+)/Minskning(-) av rörelseskulder		-7,9	11,3
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten</b>		<b>-6,6</b>	<b>23,8</b>
<b>Investeringsverksamheten</b>			
Förvärv av dotterföretag	38	-3,6	-21,2
Förvärv av immateriella anläggningstillgångar	17, 19	-1,4	-3,5
Förvärv av materiella anläggningstillgångar	20	-0,1	-1,2
Avyttring/minskning av finansiella tillgångar	23	-	1,8
<b>Kassaflöde från investeringsverksamheten</b>		<b>-5,1</b>	<b>-24,2</b>
<b>Finansieringsverksamheten</b>			
Förändring av checkräkningskredit		12,8	-
Upptagna lån		18,5	10,5
Amortering av låneskulder		-10,9	-8,2
Utbetald utdelning		-5,1	-8,5
<b>Kassaflöde från finansieringsverksamheten</b>		<b>15,2</b>	<b>-6,2</b>
Årets kassaflöde		3,6	-6,6
Likvida medel vid årets början		26,0	32,5
<b>Likvida medel vid årets slut</b>		<b>29,5</b>	<b>26,0</b>



# MODERBOLAGETS RESULTATRÄKNING

MSEK	Not	2019	2018/2019
Nettoomsättning	5	7,1	5,7
<b>Summa intäkter m m</b>		<b>7,1</b>	<b>5,7</b>
<b>Rörelsens kostnader</b>			
Övriga externa kostnader	7, 8	-8,1	-4,3
Personalkostnader	9	-6,0	-3,7
Övriga rörelsekostnader	11	0,1	-9,2
<b>Rörelseresultat</b>		<b>-6,9</b>	<b>-11,4</b>
<b>Resultat från finansiella investeringar</b>			
Resultat från andelar i dotterbolag	12	8,0	8,5
Övriga ränteintäkter och liknande resultatposter	12	0,0	-
Räntekostnader och liknande resultatposter	12	-0,0	-0,0
<b>Resultat efter finansiella poster</b>		<b>1,1</b>	<b>-2,9</b>
Bokslutsdispositioner	12	7,4	10,9
Skatt på årets resultat	13	-0,1	-0,0
<b>Årets resultat</b>		<b>8,3</b>	<b>8,0</b>

Årets resultat överensstämmer med totalresultatet.

# MODERBOLAGETS BALANSRÄKNING

MSEK	Not	31 dec -2019	30 apr -2019
<b>Anläggningstillgångar</b>			
<i>Immateriella anläggningstillgångar</i>			
Övriga immateriella tillgångar	19	0,4	-
<i>Finansiella anläggningstillgångar</i>			
Andelar i koncernföretag	22	13,7	13,7
Fordringar hos koncernföretag	36	62,5	49,5
<b>Summa anläggningstillgångar</b>		<b>76,7</b>	<b>63,2</b>
<b>Omsättningstillgångar</b>			
Fordringar hos koncernföretag	36	4,9	21,0
Aktuella skattefordringar		-	0,0
Övriga fordringar	25	0,4	0,1
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	28	1,1	0,7
Kassa och bank	35	1,4	0,0
<b>Summa omsättningstillgångar</b>		<b>7,8</b>	<b>21,8</b>
<b>Summa tillgångar</b>		<b>84,5</b>	<b>85,1</b>
<b>Eget kapital och skulder (KSEK)</b>			
<b>Eget kapital</b>			
Aktiekapital	29	0,5	0,5
<b>Summa bundet eget kapital moderbolaget</b>		<b>0,5</b>	<b>0,5</b>
Överkursfond		64,7	64,7
Balanserad vinst		2,9	-
Årets resultat		8,3	8,0
<b>Summa fritt eget kapital i moderbolaget</b>		<b>75,9</b>	<b>72,7</b>
<b>Summa eget kapital</b>		<b>76,4</b>	<b>73,2</b>
<b>Kortfristiga skulder</b>			
Leverantörsskulder	31	1,5	0,7
Skulder till koncernföretag	36	0,4	2,9
Aktuella skatteskulder		0,1	0,0
Övriga skulder	32	0,3	0,4
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	33	5,8	7,9
<b>Summa kortfristiga skulder</b>		<b>8,1</b>	<b>11,8</b>
<b>Summa skulder</b>		<b>8,1</b>	<b>11,8</b>
<b>Summa eget kapital och skulder</b>		<b>84,5</b>	<b>85,1</b>

# MODERBOLAGETS RAPPORT ÖVER FÖRÄNDRINGAR I EGET KAPITAL

MSEK	Aktie- kapital	Överkurs- fond	Balanserade vinstmedel	Summa eget kapital
<b>Ingående balans per 1 maj 2018</b>	<b>0,1</b>	<b>22,2</b>	<b>1,8</b>	<b>24,2</b>
Årets resultat			8,0	8,0
<b>Summa förmögenhetsförändringar, exklusive transaktioner med bolagets ägare</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>8,0</b>	<b>8,0</b>
Justering förvärvade bolag	-	49,5		49,5
Lämnad utdelning till aktieägare i moderbolaget		-8,5		-8,5
<b>Ingående balans 1 maj 2019</b>	<b>0,5</b>	<b>64,7</b>	<b>8,0</b>	<b>73,2</b>
Årets resultat			8,3	8,3
<b>Summa förmögenhetsförändringar, exklusive transaktioner med bolagets ägare</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>8,3</b>	<b>8,3</b>
Transaktioner med aktieägare				-
Lämnad utdelning till aktieägare i moderbolaget		-	-5,1	-5,1
<b>Utgående balans per 31 december 2019</b>	<b>0,5</b>	<b>64,7</b>	<b>11,2</b>	<b>76,4</b>

# MODERBOLAGETS KASSAFLÖDESANALYS

MSEK	Not	2019	2018/2019
<b>Den löpande verksamheten</b>			
Resultat efter finansiella poster		1,1	-2,9
Betalda skatter		-0,0	-0,0
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändring av rörelsekapitalet</b>		<b>1,1</b>	<b>-2,9</b>
Kassaflöde från förändring i rörelsekapitalet			
Ökning(-)/Minskning(+) av rörelsefordringar		9,7	-0,5
Ökning(+)/Minskning(-) av rörelseskulder		-3,8	11,8
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten</b>		<b>6,9</b>	<b>8,4</b>
Förvärv av immateriella anläggningstillgångar	19	-0,4	-
<b>Kassaflöde från investeringsverksamheten</b>		<b>-0,4</b>	<b>-</b>
Finansieringsverksamheten			
Utbetald utdelning		-5,1	-8,5
<b>Kassaflöde från finansieringsverksamheten</b>		<b>-5,1</b>	<b>-8,5</b>
<b>Årets kassaflöde</b>		<b>1,4</b>	<b>-0,1</b>
Likvida medel vid årets början		0,0	0,2
Likvida medel vid årets slut		1,4	0,0

# KONCERNENS OCH MODERBOLAGETS NOTER

## NOT 1

### ALLMÄN INFORMATION

Combined Excellence AB, org.nr 556923-1219, har sitt säte i Karlstad. Huvudkontoret är beläget på Tynäsgatan 10, 652 16 Karlstad.

Koncernredovisningen för verksamhetsåret 2019 består av moderbolaget och dess dotterbolag Combined Excellence Holding AB, Brighter Admin AB, Ninetech AB, Netgain AB, CloudPro AB med dotterbolagen X-border AB och ataco it AB, SiteDirect Professional Web Solutions AB, TWO I Sverige AB, inTechrity i Karlstad AB, Motivation AB, Smiling Workplaces AB, Dyn4m0 Consulting AB, Dynamic Smartsourcing AB, Viewbase Solutions AB med dotterbolaget Viewbase Norge AS samt Elvenite

Förvaltning AB med dotterbolagen Elvenite AB, Elvenite Managed Services AB samt Elvenite AS. Dessutom ingår andelar i intressebolag beebyte AB.

Koncernredovisningen och moderbolagets årsredovisning för verksamhetsåret 2019 är undertecknad av styrelsen den 1 april 2020, vilka i samband med detta godkänt denna koncernredovisning för offentliggörande. Koncernens totalresultaträkning och rapport över finansiell ställning samt moderbolagets resultaträkning och balansräkning är föremål för fastställelse på årsstämman som hålls den 5 maj 2020.

## NOT 2

### VÄSENTLIGA REDOVISNINGSPRINCIPER

Koncernredovisningen har upprättats i enlighet med International Financial Reporting Standards (IFRS) utgivna av International Accounting Standards Board (IASB) sådana de antagits av EU. Vidare har Rådet för finansiell rapporterings rekommendation RFR 1 Kompletterande redovisningsregler för koncerner samt tillämpliga uttalanden (UFR) tillämpats.

Moderbolaget tillämpar samma redovisningsprinciper som koncernen utom i de fall som anges nedan under avsnittet "Moderbolagets redovisningsprinciper" nedan.

De nedan angivna redovisningsprinciperna har, om inte annat anges, tillämpats konsekvent på samtliga perioder som presenteras i koncernens finansiella rapporter.

#### Värderingsgrunder

Tillgångar och skulder är redovisade till historiska anskaffningsvärden.

#### Valuta

Moderbolagets funktionella valuta är svenska kronor som även utgör rapporteringsvalutan för moderbolaget och för koncernen. Det innebär att de finansiella rapporterna presenteras i svenska kronor. Samtliga belopp är, om inte annat anges, avrundade till närmaste miljontal (MSEK).

#### Ändringar som tillämpas från 1 maj 2018

Koncernen har börjat tillämpa IFRS 9 Finansiella instrument och IFRS 15 Intäkter från avtal med kunder från och med 1 maj 2018. Effekterna av övergången till IFRS 9 och IFRS 15 framgår nedan.

IFRS 9 innebär förändringar av hur finansiella tillgångar klassificeras och värderas, inför en nedskrivningsmodell som baseras på förväntade kreditförluster istället för inträffade förluster och ger förändringar av principer för säkringsredovisning bl.a. med syfte att förenkla

och att öka samstämmigheten med företagsinterna riskhanteringsstrategier. Standarden ersätter IAS 39 Finansiella instrument: Redovisning och värdering. Den nya nedskrivningsmodellen innebär att reservering för kreditförluster avseende främst kund- och liknande fordringar tidigareläggs. Reservering görs för samtliga dessa fordringar motsvarande de kreditförluster som förväntas uppkomma under den återstående löptiden och inte bara för de fordringar som har uppvisat objektiva bevis på nedskrivningsbehov. IFRS 9 har tillämpats framåtriktat och för Combined Excellences del innebär övergången till IFRS 9 att eget kapital per den 1 maj 2018 minskat med 2,5 MSEK till följd av reservering av 12 månaders förväntad kreditförlust. Combined Excellence har använt sig av den retroaktiva metoden vid införandet av IFRS 9. Detta innebär att den ackumulerade förändringen av övergången till IFRS 9 redovisats i balanserat resultat per den 1 maj 2018 och att jämförelsetal inte kommer att omräknas.

IFRS 15 Intäkter från avtal med kunder. Denna standard gäller för räkenskapsår som inleds den 1 januari 2018 eller senare. Combined Excellence tillämpar IFRS 15 från och med den 1 maj 2018. Combined Excellence har analyserat koncernens kundavtal och identifierat intäktskategorierna Konsultintäkter, Avtalsintäkter, Licensintäkter / produktintäkter samt Övriga intäkter, merparten av koncernens intäkter faller under kategorin Konsultintäkter. Intäkter från tjänstekontrakt intäktsförs i den period som tjänsterna utförs. Om det finns olika prestationsåtaganden i ett kontrakt fördelas transaktionspriset på de olika prestationsåtagandena.

I de fall transaktionspriset innehåller rörliga ersättningar uppskattas dessa och beaktas i transaktionspriset till den grad de med stor sannolikhet inte kommer att behöva återföras. Efter utförd analys är slutsatsen att IFRS 15 inte har någon väsentlig påverkan på koncernens redovisning av intäkter utöver utökade upplysningskrav.

Moderbolagets finansiella rapporter påverkas inte av övergången till IFRS 9 och IFRS 15.

## Nya redovisningsprinciper från 2019 – IFRS 16 Leasing

IFRS 16 Leases – standarden gäller för räkenskapsår som påbörjas den 1 januari 2019 eller senare och har ersatt IAS 17 Leasingavtal samt tillhörande tolkningar IFRIC 4, SIC-15 och SIC-27. Standarden kräver att leasetagare redovisar tillgångar och skulder hänförliga till alla leasingavtal, med undantag för avtal som är kortare än 12 månader och/eller avser små belopp. Denna redovisning baseras på synsättet att leasetagare har en rättighet att använda en tillgång under en specifik tidsperiod och

samtidigt en skyldighet att betala för denna rättighet. Redovisningen för leasegivare kommer i allt väsentligt att vara oförändrad.

IFRS 16 Leasingavtal, skiljer sig väsentligt mot tidigare IAS 17 i och med att samtliga leasingavtal ska redovisas i balansräkningen som nyttjanderätt och leasingskuld, balansomslutningen kommer därav att öka och soliditeten att minska. En linjär operativ leasingkostnad ersätts med en "framtung" kostnadsprofil för varje individuellt leasingavtal. De tillgångar som kommer att tas upp i balansräkningen avser främst lokaler, bilar och kopiatorer/skrivare. Combined Excellence har valt att undanta leasingavtal vilka slutar inom 12 månader efter avtalsstart samt leasingavtal av mindre värde, i enlighet med de undantag som finns i standarden.

Vid övergången per den 1 maj 2019 har Combined Excellence valt att tillämpa den förenklade metoden som innebär att jämförande siffror inte räknas om och att värderingen av nyttjanderätten sker till det belopp som motsvarar leasingskulden justerat för eventuella periodiseringsposter per den 1 maj 2019. Detta innebär att Combined Excellence totala balansomslutning ökar med en nyttjanderättstillgång och en leasingskuld och att soliditeten minskar. Den "framtung" kostnadsprofilen som ersätter leasingkostnaderna innebär dessutom en icke väsentlig kostnadsökning under nästkommande år jämfört med tidigare redovisningsmodell. Rörelseresultat och finansnetto kommer att påverkas i form av avskrivningar och räntor, jämfört med leasingkostnader i tidigare modell. Effekten av övergången till IFRS 16 redovisas i not 15.

## Klassificering

Anläggningstillgångar och långfristiga skulder består i allt väsentligt av belopp som förväntas återvinnas eller betalas efter mer än tolv månader räknat från balansdagen. Omsättningstillgångar och kortfristiga skulder består i allt väsentligt av belopp som förväntas återvinnas eller betalas inom tolv månader räknat från balansdagen.

## Koncernredovisning

Dotterbolag är bolag där Combined Excellence AB har bestämmande inflytande. Bestämmande inflytande innebär att Combined Excellence är exponerat för rörlig avkastning från en verksamhet och där avkastningen kan påverkas med hjälp av det bestämmande inflytandet.

Dotterbolag redovisas enligt förvärvsmetoden. Metoden innebär att förvärv av ett dotterbolag betraktas som en transaktion varigenom koncernen indirekt förvärvar dotterbolagets tillgångar och övertar dess skulder. I förvärvs-

analysen fastställs det verkliga värdet på förvärvsdagen av förvärvade identifierbara tillgångar och övertagna skulder samt eventuella innehav utan bestämmande inflytande.

Transaktionsutgifter, med undantag av transaktionsutgifter som är hänförliga till emission av eget kapitalinstrument eller skuldinstrument, som uppkommer redovisas direkt i årets resultat. Vid rörelseförvärv där överförd ersättning överstiger det verkliga värdet av förvärvade tillgångar och övertagna skulder som redovisas separat, redovisas skillnaden som goodwill. När skillnaden är negativ, så kallat förvärv till lågt pris, redovisas denna direkt i årets resultat.

Dotterbolags finansiella rapporter inkluderas i koncernredovisningen från och med förvärvstidpunkten till det datum då det bestämmande inflytandet upphör.

Koncerninterna fordringar och skulder, intäkter eller kostnader och orealiserade vinster eller förluster som uppkommer från koncerninterna transaktioner mellan koncernföretag, elimineras i sin helhet vid upprättandet av koncernredovisningen.

## Redovisning av intresseföretag

Intressebolag är de bolag där koncernen har ett betydande men inte bestämmande inflytande, vilket i regel gäller för aktieinnehav som omfattar mellan 20% och 50% av rösterna. Innehav i intresseföretag redovisas enligt kapitalandelmetoden. Vid tillämpning av kapitalandelmetoden värderas investeringen inledningsvis med anskaffningsvärde och det redovisade värdet ökas eller minskas därefter för att beakta koncernens andel av intresseföretagets vinst eller förlust efter förvärvstidpunkten.

## Segmentsredovisning

Rörelsesegment rapporteras på ett sätt som överensstämmer med den interna rapportering som lämnas till den högste verkställande beslutsfattaren. Den högste verkställande beslutsfattaren är den funktion som ansvarar för tilldelning av resurser och bedömning av rörelsesegmentens resultat. I koncernen har denna funktion identifierats som koncernledningen. Från och med räkenskapsåret 2017/2018 redovisas tre rörelsesegment: Digital Experience, Digital Operations samt Digital Infrastructure. I rörelsesegmentens resultat, tillgångar och skulder har inkluderats direkt hänförliga poster som kan fördelas på rörelsesegmenten på ett rimligt och tillförlitligt sätt.

## Kassaflödesanalys

Kassaflödesanalysen har upprättats enligt indirekt metod. Det redovisade kassaflödet omfattar endast transaktioner som medför in- eller utbetalningar.

## Resultat per aktie

Beräkningen av resultat per aktie före utspädning baseras på periodens resultat i koncernen hänförligt till moderbolagets aktieägare och på det vägda genomsnittliga antalet aktier utestående under perioden. Vid beräkning av resultat per aktie efter utspädning justeras det vägda genomsnittliga antalet aktier för t ex utestående optioner under perioden.

## Intäkter

Koncernen redovisar en intäkt när dess belopp kan mätas på ett tillförlitligt sätt, det är sannolikt att framtida ekonomiska fördelar kommer att tillfalla företaget och särskilda kriterier har uppfyllts för var och en av koncernens verksamheter. Intäkter innefattar det verkliga värdet av vad som erhållits eller kommer att erhållas för sålda varor och tjänster i koncernens löpande verksamhet. Intäkter redovisas exklusive mervärdesskatt, returer och rabatter.

### *Försäljning av tjänster*

För tjänsteuppdrag till fast pris redovisas de inkomster och utgifter som är hänförliga till ett utfört tjänsteuppdrag som intäkt respektive kostnad i förhållande till uppdragets färdigställandegrad på balansdagen (successiv vinstavräkning). Ett uppdrags färdigställandegrad bestäms genom att nedlagda utgifter på balansdagen jämförs med beräknade totala utgifter. Skillnaden mellan redovisad intäkt och fakturerade delikvider redovisas i balansräkningen i posten upparbetad men ej fakturerad intäkt eller fakturerad men ej upparbetad intäkt. I de fall utfallet av ett uppdrag 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 minskad omsättning.

För tjänsteuppdrag på löpande räkning redovisas inkomsten som är hänförlig till ett utfört tjänsteuppdrag som intäkt i takt med att arbete utförs och tjänsten levereras eller förbrukas.

### *Försäljning av varor*

Intäkten redovisas när de väsentliga riskerna och fördelarna som förknippas med äganderätten till varorna övergått på köparen och när intäktsbeloppet kan beräknas på ett tillförlitligt sätt.

### *Försäljning av licenser*

Intäkter från försäljning av licenser periodiseras linjärt över hela licensperioden i takt med åtagandet. Där eget åtagande saknas redovisas intäkten direkt i samma period som motsvarande kostnad.

## Ersättningar till anställda

### *Kortfristiga ersättningar*

Kortfristiga ersättningar till anställda såsom lön, sociala avgifter, semesterersättning och bonus kostnadsförs den period när de anställda utfört tjänsterna.

### *Pensioner*

I koncernen finns huvudsakligen avgiftsbestämda pensionsplaner. Förmånsbestämda pensionsplaner förekommer endast i begränsad omfattning.

En avgiftsbestämd pensionsplan är en pensionsplan enligt vilken koncernen betalar fasta avgifter till en separat juridisk enhet. Koncernen har inte några rättsliga eller informella förpliktelser att betala ytterligare avgifter om denna juridiska enhet inte har tillräckliga tillgångar för att betala alla ersättningar till anställda som hänger samman med de anställdas tjänstgöring under innevarande eller tidigare perioder. Koncernen har därmed ingen ytterligare risk. Koncernens förpliktelser avseende avgifter till avgiftsbestämda planer redovisas som en kostnad i årets resultat i den takt de intjänas genom att de anställda utfört tjänster åt koncernen under en period.

### *Ersättningar vid uppsägning*

En kostnad för ersättningar i samband med uppsägningar av personal redovisas endast om företaget är bevisligen förpliktigt, utan realistisk möjlighet till tillbakadragande, av en formell detaljerad plan att avsluta en anställning före den normala tidpunkten. När ersättningar lämnas som ett erbjudande för att uppmuntra frivillig avgång, redovisas en kostnad om det är sannolikt att erbjudandet kommer att accepteras och antalet anställda som kommer att acceptera erbjudandet tillförlitligt kan uppskattas.

## Leasing Räkenskapsåret 2018/19

### *Finansiell leasetagare*

Koncernen leasar vissa materiella anläggningstillgångar. Leasingavtal av anläggningstillgångar där koncernen i allt väsentligt innehar de ekonomiska risker och fördelar som förknippas med ägandet, klassificeras som finansiell leasing.

Tillgångar som hyrs enligt finansiella leasingavtal redovisas som anläggningstillgång i balansräkningen och värderas initialt till det lägsta av leasingobjektets verkliga värde och nuvärdet av minimileasingavgifterna vid ingången av avtalet. Förpliktelsen att betala framtida leasingavgifter redovisas som lång- och kortfristiga skulder. Anläggningstillgångar som innehas enligt finansiella leasingavtal skrivs av under tillgångens nyttjandeperiod, medan leasingbetalningarna redovisas som ränta och amortering av skulderna.

### *Operationell leasetagare*

Leasing där en väsentlig del av riskerna och fördelarna med ägande behålls av leasegivaren klassificeras som operationell leasing. Betalningar som görs under leasingtiden (efter avdrag för eventuella incitament från leasegivaren) kostnadsförs i resultatet linjärt över leasingperioden.

## Finansiella kostnader

Finansiella kostnader består av räntekostnader på lån. Lånekostnaderna belastar resultatet för den period till vilka den hänförs sig.

### *Skatter*

Inkomstskatter utgörs av aktuell skatt och uppskjuten skatt. Inkomstskatter redovisas i årets resultat utom då underliggande transaktion redovisats i övrigt totalresultat eller i eget kapital varvid tillhörande skatteeffekt redovisas i övrigt totalresultat eller i eget kapital.

Aktuell skatt är skatt som ska betalas eller erhållas avseende aktuellt år, med tillämpning av de skattesatser som är beslutade eller i praktiken beslutade per balansdagen. Till aktuell skatt hör även justering av aktuell skatt hänförlig till tidigare perioder.

Uppskjuten skatt beräknas enligt balansräkningsmetoden med utgångspunkt i temporära skillnader mellan redovisade och skattemässiga värden på tillgångar och skulder. Temporära skillnader beaktas inte i koncernmässig goodwill. Vidare beaktas inte heller temporära skillnader hänförliga till andelar i dotterbolag som inte förväntas bli återförda inom överskådlig framtid. Värderingen av uppskjuten skatt baserar sig på hur underliggande tillgångar eller skulder förväntas bli realiserade



eller reglerade. Uppskjuten skatt beräknas med tillämpning av de skattesatser och skatteregler som är beslutade eller i praktiken beslutade per balansdagen.

Uppskjutna skattefordringar avseende avdragsgilla temporära skillnader och underskottsavdrag redovisas endast i den mån det är sannolikt att dessa kommer att kunna utnyttjas. Värdet på uppskjutna skattefordringar reduceras när det inte längre bedöms sannolikt att de kan utnyttjas.

## Immateriella tillgångar

### *Goodwill*

Goodwill utgörs av det belopp varmed anskaffningsvärdet överstiger det verkliga värdet på koncernens andel av det förvärvade dotterbolagets identifierbara nettotillgångar vid förvärvstillfället. Goodwill fördelas till kassagenererande enheter och redovisas som immateriella tillgångar med obestämbart nyttjandeperiod. Goodwill testas minst årligen för att identifiera eventuellt nedskrivningsbehov och redovisas till anskaffningsvärde minskat med eventuella ackumulerade nedskrivningar. Nedskrivningar av goodwill återförs inte.

### *Balanserade utvecklingsutgifter*

Kostnader för utveckling av nya produkter redovisas som immateriella anläggningstillgångar om sådana kostnader med hög säkerhet kommer att leda till ekonomiska fördelar för företaget. Utvecklingskostnader som inte uppfyller dessa kriterier kostnadsförs när de uppstår. Balanserade utvecklingsutgifter redovisas som immateriella tillgångar och avskrivningar görs från den tidpunkt då tillgången är färdig att användas, linjärt över nyttjandeperioden. Balanserade utvecklingsutgifter kan aldrig överstiga kalkylerat täckningsbidrag över viss tid. Balanserade utvecklingsutgifter testas årligen avseende eventuellt nedskrivningsbehov innan tillgången tagits i bruk och när indikation finns.

### *Övriga immateriella tillgångar*

Övriga immateriella tillgångar redovisas till anskaffningsvärde minus eventuella ackumulerade avskrivningar och eventuella ackumulerade nedskrivningar.

### *Avskrivningsprinciper*

Avskrivningar redovisas i årets resultat linjärt över immateriella tillgångars beräknade nyttjandeperioder, såvida inte sådana nyttjandeperioder är obestämbara. Goodwill och andra immateriella tillgångar med en obestämbart nyttjandeperiod eller som ännu inte är färdiga att användas prövas för nedskrivningsbehov årligen och dessutom så snart indikationer uppkommer som tyder på att tillgången ifråga har minskat i värde. Immateriella tillgångar med bestämbara nyttjandeperioder skrivs av från den tidpunkt då de är tillgängliga för användning.

De beräknade nyttjandeperioderna är:

Balanserade utvecklingskostnader	5 år
Kundrelationer	4–5 år
Övriga immateriella tillgångar	5 år

## Materiella anläggningstillgångar

Materiella anläggningstillgångar redovisas i koncernen till anskaffningsvärde efter avdrag för ackumulerade avskrivningar och eventuella nedskrivningar. I anskaffningsvärdet ingår inköpspriset samt utgifter direkt hänförliga till tillgången för att bringa den på plats och i skick för att utnyttjas i enlighet med syftet med anskaffningen.

Det redovisade värdet för en tillgång tas bort från balansräkningen vid utrangering eller avyttring eller när inga framtida ekonomiska fördelar väntas från användning eller utrangering/avyttring av tillgången. Vinst eller förlust som uppkommer vid avyttring eller utrangering av en tillgång utgörs av skillnaden mellan försäljningspriset och tillgångens redovisade värde med avdrag för direkta försäljningskostnader. Vinst och förlust redovisas som övrig rörelseintäkt/-kostnad.

### *Tillkommande utgifter*

Tillkommande utgifter läggs till anskaffningsvärdet endast om det är sannolikt att de framtida ekonomiska fördelar som är förknippade med tillgången kommer att komma koncernen till del och anskaffningsvärdet kan beräknas på ett tillförlitligt sätt. Alla andra tillkommande utgifter redovisas som kostnad i den period de uppkommer. Reparationer kostnadsförs löpande.

### *Avskrivningsprinciper*

Avskrivning sker linjärt över tillgångens beräknade nyttjandeperiod. De beräknade nyttjandeperioderna är:

Inventarier, verktyg och installationer	3–5 år
---	--------

## Nedskrivning av immateriella och materiella tillgångar

Tillgångar som har en obestämbart nyttjandeperiod, exempelvis goodwill eller immateriella tillgångar som inte är färdiga för användning, skrivs inte av utan prövas årligen avseende eventuellt nedskrivningsbehov. Tillgångar som skrivs av bedöms med avseende på värdenedgång närhelst händelser eller förändringar i förhållanden indikerar att det redovisade värdet kanske inte är återvinningsbart.

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).

En nedskrivning reverseras om det både finns indikation på att nedskrivningsbehovet inte längre föreligger och det har skett en förändring i de antaganden som låg till grund för beräkningen av återvinningsvärdet. Nedskrivning av goodwill återförs dock aldrig. En reversering görs endast i den utsträckning som tillgångens redovisade värde efter återföring inte överstiger det redovisade värde som skulle ha redovisats, med avdrag för avskrivning där så är aktuellt, om ingen nedskrivning gjorts.

## Finansiella tillgångar

Finansiella tillgångar värderas initialt till verkligt värde. Koncernen finansiella tillgångar består av finansiella tillgångar värderade till upplupet anskaffningsvärde och finansiella tillgångar värderade till verkligt värde via resultatet. Klassificeringen är beroende av för vilket syfte den finansiella tillgången förvärvades. Ledningen fastställer klassificeringen av de finansiella tillgångarna vid det första redovisningstillfället. Köp och försäljningar av finansiella tillgångar redovisas på affärsdagen – det datum då koncernen förbinder sig att köpa eller sälja tillgången. 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.

### *Finansiella tillgångar värderade till upplupet anskaffningsvärde:*

Finansiella tillgångar värderade till upplupet anskaffningsvärde är finansiella tillgångar som inte är derivat, som har fastställda eller fastställbara betalningar och som inte är noterade på en aktiv marknad. I denna kategori ingår likvida medel, kundfordringar och andra fordringar. De ingår i omsättningstillgångar med undantag för poster med förfallodag mer än 12 månader efter balansdagen, vilka klassificeras som anläggningstillgångar. Tillgångarna i denna kategori redovisas efter anskaffningstidpunkten till upplupet anskaffningsvärde med tillämpning av effektivräntemetoden.

### *Finansiella tillgångar värderade till verkligt värde via resultatet:*

Finansiella tillgångar värderade till verkligt värde via resultatet är finansiella tillgångar som innehåses för handel. En finansiell tillgång klassificeras i denna kategori om den förvärvas huvudsakligen i syfte att säljas inom kort. Derivat klassificeras alltid som att de innehåses för handel, i den utsträckning de inte utgör instrument som säkringsredovisas

### *Nedskrivningar*

IFRS 9 ersätter »inträffade förluster modellen« från IAS 39 med en »förväntad kreditförlustmodell«. Den nya nedskrivningsmodellen tillämpas på finansiella tillgångar som värderas till upplupet anskaffningsvärde, avtalstillgångar och skuldinstrument som värderas till verkligt värde via övrigt totalresultat, men inte på några investeringar i eget kapitalinstrument. Baserat på metodiken för förlustriskreservering enligt IFRS 9 har koncernen inte behövt göra några ytterligare reserveringar.

## Finansiella skulder

### *Leverantörsskulder*

Leverantörsskulder klassificeras i kategorin andra finansiella skulder. Leverantörsskulder har kort förväntad löptid och värderas till nominellt belopp.

### *Låneskulder*

Upplåning redovisas inledningsvis till verkligt värde, netto efter transaktionskostnader. Upplåning redovisas därefter till upplupet anskaffningsvärde och eventuell skillnad mellan erhållet belopp (netto efter transaktionskostnader) och återbetalningsbeloppet redovisas i resultaträkningen fördelat över låneperioden, med tillämpning av effektivräntemetoden.

En finansiell skuld tas bort från balansräkningen när den är utsläckt, det vill säga när den förpliktelse som anges i avtalet fullgörs, annulleras eller upphör. Koncernens upplåning sker för närvarande till rörlig ränta.

### *Kvittning av finansiell fordran och finansiell skuld*

En finansiell tillgång och en finansiell skuld kvittas och redovisas med ett nettobelopp i balansräkningen endast då legal kvittningsrätt föreligger samt då en reglering med ett nettobelopp avses ske eller då en samtida avyttring av tillgången och reglering av skulden avses ske.

## Likvida medel

Likvida medel består av kassamedel samt omedelbart tillgängliga tillgodohavanden hos banker och motsvarande institut.

## Utdelningar

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

## Avsättningar

En avsättning skiljer sig från andra skulder genom att det råder ovisshet om betalningstidpunkt eller beloppets storlek för att reglera avsättningen. En avsättning redovisas i balansräkningen när det finns en befintlig legal eller informell förpliktelse som en följd av en inträffad händelse, och det är troligt att ett utflöde av ekonomiska resurser kommer att krävas för att reglera förpliktelsen samt en tillförlitlig uppskattning av beloppet kan göras. Avsättningar görs med det belopp som är den bästa uppskattningen av det som krävs för att reglera den befintliga förpliktelsen på balansdagen. Där effekten av när i tiden betalning sker är väsentlig, beräknas avsättningar genom diskontering av det förväntade framtida kassaflödet.

## Eventualförpliktelser

En eventualförpliktelse redovisas när det finns ett möjligt åtagande som härrör från inträffade händelser och vars förekomst bekräftas endast av en eller flera osäkra framtida händelser eller när det finns ett åtagande som inte redovisas som en skuld eller avsättning på grund av det inte är troligt att ett utflöde av resurser kommer att krävas.

## Moderbolagets redovisningsprinciper

Moderbolaget har upprättat sin årsredovisning enligt årsredovisningslagen (1995:1554) och Rådet för finansiell rapporterings rekommendation RFR 2 Redovisning för juridisk person. Även av Rådet för finansiell rapporterings utgivna uttalanden gällande för noterade företag tillämpas. Skillnaderna mellan koncernens och moderbolagets redovisningsprinciper framgår nedan. De nedan angivna redovisningsprinciperna för moderbolaget har tillämpats konsekvent på samtliga perioder som presenteras i moderbolagets finansiella rapporter, om inte annat anges.

### *Dotterbolag*

Andelar i dotterbolag redovisas i moderbolaget enligt anskaffningsvärdemetoden. Detta innebär att transaktionsutgifter inkluderas i det redovisade värdet för innehav i dotterbolag.

### *Obeskattade reserver*

I moderbolaget redovisas i balansräkningen obeskattade reserver utan uppdelning på eget kapital och uppskjuten skatteskuld, till skillnad mot i koncernen. I resultaträkningen görs i moderbolaget på motsvarande sätt ingen fördelning av bokslutsdispositioner till uppskjuten skattekostnad.

### *Finansiella tillgångar och skulder*

Med anledning av sambandet mellan redovisning och beskattning, tillämpas inte reglerna om finansiella instrument enligt IFRS 9 i moderbolaget som juridisk person, utan moderbolaget tillämpar i enlighet med ÅRL anskaffningsvärdemetoden. I moderbolaget värderas därmed finansiella anläggningstillgångar till anskaffningsvärde minus eventuell nedskrivning och finansiella omsättningstillgångar enligt lägsta värdets princip.

### *Aktieägartillskott och koncernbidrag*

Moderbolaget redovisar erhållna och lämnade koncernbidrag enligt alternativregeln i RFR 2. Detta innebär att såväl erhållna som lämnade koncernbidrag redovisas som bokslutsdisposition. Erhållna aktieägartillskott redovisas direkt mot eget kapital hos mottagaren och lämnade aktieägartillskott redovisas som ökning av andelar i koncernföretag. I den utsträckning nedskrivningsbehov föreligger efter lämnat aktieägartillskott redovisas nedskrivningen som kostnad under rubriceringen Resultat från andelar i koncernföretag.

## NOT 3

# KRITISKA UPPSKATTNINGAR OCH BEDÖMNINGAR

Upprättande av finansiella rapporter i enlighet med IFRS kräver att företagsledningen gör bedömningar och uppskattningar samt gör antaganden som påverkar tillämpningen av redovisningsprinciperna och de redovisade beloppen av tillgångar, skulder, intäkter och kostnader. Verkliga utfallet kan avvika från dessa uppskattningar och bedömningar.

Uppskattningarna och antagandena utvärderas löpande och baseras på historiska erfarenheter samt förväntningar på framtida händelser. Ändringar av uppskattningar redovisas i den period ändringen görs om ändringen endast påverkat denna period, eller i den period ändringen görs och framtida perioder om ändringen påverkar både aktuell period och framtida perioder.

Enligt företagsledningen är väsentliga bedömningar avseende tillämpade redovisningsprinciper samt källor till osäkerhet i uppskattningar, främst relaterade till värdering av goodwill, övriga immateriella tillgångar, värdering av färdigställandegrad på projekt samt kundfordringar.

### Goodwill

Redovisad goodwill uppgår till 84,1 (83,5) MSEK. För att beräkna återvinningsvärdet används nyttjandevärdet. För dessa beräkningar måste vissa uppskattningar göras. De mest väsentliga antagandena är diskonteringsränta, kassaflödesprognos för perioden 2020–2025 samt antagande om tillväxten efter prognosperioden. Nedskrivningsbehov prövas minst en gång årligen. Se vidare not 18 för mer information kring genomförda nedskrivningsprövningar.

### Övriga immateriella tillgångar

Balanserade utvecklingskostnader samt övriga materiella tillgångar redovisas till det lägsta av anskaffningsvärde och förväntad nettointäkt under en bestämd period med

hänsyn tagen till bedömd riskfaktor minskat med ackumulerade avskrivningar och eventuella nedskrivningar. Värdet på balanserade utvecklingskostnader samt övriga immateriella tillgångar prövas minst en gång årligen avseende eventuellt nedskrivningsbehov i enlighet med den redovisningsprincip som beskrivs under materiella och immateriella tillgångar.

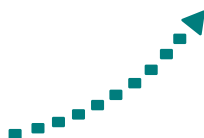
### Värdering av färdigställandegrad på projekt

Ett uppdrags färdigställandegrad bestäms genom att nedlagda utgifter på vid avstämningstidpunkten jämförs med beräknade totala utgifter. Skillnaden mellan redovisad intäkt och fakturerade delikvider redovisas i balansräkningen i posten upparbetad men ej fakturerad intäkt eller fakturerad men ej upparbetad intäkt. I de fall utfallet av ett uppdrag 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 minskad omsättning.

### Kundfordringar

Kundfordringar redovisas netto efter reserveringar för osäkra kundfordringar. Den totala reserveringen för osäkra kundfordringar uppgår till 991 tkr (2 700). Combined Excellence bedömer gjord reservering som tillräcklig.

De tio största kunderna står för tillsammans 31 (30) % av omsättningen. Den enskilt största kunden stod för 4 (5,5) % av nettoomsättningen 2019, vilket ger en bra riskspridning. Branschspridningen är också stor med blandning av privat och offentlig sektor.



**REDOVISAD  
GOODWILL:  
84,1 (83,5)**



**RESERV OSÄKRA  
KUNDFORDRINGAR:  
991 TKR**



**TIO STÖRSTA  
KUNDERNA:  
31 % AV  
OMSÄTTNING**

## NOT 4 RÖRELSESEGMENT

Koncernens verksamhet är från och med räkenskapsåret 2017/2018 uppdelad i och styrs utifrån tre affärsområden: Digital Experience, Digital Operations samt Digital Infrastructure. Rörelsesegmentens resultat bedöms av företagsledningen i första hand efter intäkter och EBITDA resultat. Intäkter hos koncerngemensamma enheter avser huvudsakligen fakturering till koncernföretag för utförda tjänster.

Segmentsindelningen är en logisk följd av våra verksamhetsbolags inriktning och vad som faktiskt levereras till kunden. De tre segmenten är logiskt indelade utefter vilka processer och teknikdomäner som mestadels berörs i leveranser, dvs där verksamhetsbolaget har sin huvudsakliga inriktning. Detta innebär dock inte att ett bolag inom ett segment inte kan ha leveranser inom andra segment.

Digital Experience omfattar bolagen Dynamo Consulting AB, Ninetech AB, SiteDirect Web Solutions AB samt inTechrity i Karlstad AB. Avser lösningar som involverar användarens upplevelse av digital teknik mellan flera parter, exempelvis B2B och B2C.

Digital Operations omfattar bolagen Netgain AB, Two i Sverige AB, Viewbase Solutions AB, Viewbase AS, Smiling Workplaces AB, Motification AB, Elvenite AB, Elvenite Managed Services AB samt Elvenite AS. Avser användningen av digital teknik för att öka effektivisering och öka affärsvärde i kundernas interna affärsprocesser, exempelvis Supply Chain, finans, HR och logistik.

Digital Infrastructure omfattar bolagen CloudPro AB, X-border AB, ataco it AB och Dynamic Smartsourcing AB. Avser digital infrastruktur och kompetens för att automatisera och tillföra affärsvärde till traditionell IT.

	Digital Experience		Digital Operations		Digital Infrastructure		Övrigt och koncernposter <sup>1)</sup>		Totalt	
	2019	2018/2019	2019	2018/2019	2019	2018/2019	2019	2018/2019	2019	2018/2019
Intäkter från externa kunder	64,1	95,2	149,0	204,8	45,8	62,0	0,0	0,1	258,9	362,1
Intäkter från andra segment	2,3	4,5	4,2	7,0	6,0	6,8	-12,5	-18,3	-	-
Övriga intäkter	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Total intäkter</b>	<b>66,3</b>	<b>99,7</b>	<b>153,2</b>	<b>211,8</b>	<b>51,8</b>	<b>68,8</b>	<b>-12,5</b>	<b>-18,2</b>	<b>258,9</b>	<b>362,1</b>
<b>EBITDA</b>	<b>-4,2</b>	<b>-1,6</b>	<b>12,9</b>	<b>30,5</b>	<b>3,6</b>	<b>9,4</b>	<b>-0,6</b>	<b>-10,0</b>	<b>11,6</b>	<b>28,2</b>
<b>Rörelseresultat</b>	<b>-6,8</b>	<b>-4,3</b>	<b>10,9</b>	<b>27,6</b>	<b>2,1</b>	<b>7,5</b>	<b>-6,7</b>	<b>-19,2</b>	<b>-0,5</b>	<b>11,7</b>
Finansiella intäkter									0,0	0,6
Finansiella kostnader									-1,3	-0,7
Resultat efter finansiella poster									-1,7	11,7
Skatt									0,6	-3,4
<b>Årets resultat</b>									<b>-1,1</b>	<b>8,2</b>
Tillgångar	97,4	101,1	122,2	125,1	66,4	47,0	-15,3	-36,9	270,7	236,4
Skulder	33,7	39,7	68,0	70,5	38,1	23,5	28,5	-6,1	168,3	127,7
Investeringar	0,6	3,7	0,8	0,5	0,6	0,6	0,4	0,0	2,6	4,8
Avskrivningar	2,4	2,5	1,3	2,0	1,2	1,9	7,2	0,7	12,1	7,1

<sup>1)</sup> Under denna rubrik ingår eliminering av försäljning inom koncernen samt koncernens gemensamma kostnader.

## NOT 5 NETTOOMSÄTTNING

Koncernens nettoomsättning uppgår till 258,9 (262,1) MSEK och är i huvudsak omsatta i Sverige. Någon enskild kund som representerar mer än 10 % av totala

nettoomsättningen finns ej. Nettoomsättning per intäktslag fördelar sig enligt följande:

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2019	2018/2019	2019	2018/2019
Konsultintäkter	175,2	269,8	0,5	0,2
Avtalsintäkter	37,2	28,8	0,0	0,2
Licensintäkter/ produktintäkter	39,5	57,7	0,1	-0,0
Övrigt	7,0	5,9	6,4	5,4
<b>Totalt</b>	<b>258,9</b>	<b>362,1</b>	<b>7,1</b>	<b>5,7</b>

## NOT 6 ÖVRIGA RÖRELSEINTÄKTER

MSEK	Koncernen	
	2019	2018/2019
Realisationsvinster	0,0	0,1
Erhållna bidrag	-	0,1
<b>Totalt</b>	<b>0,0</b>	<b>0,2</b>

## NOT 7

### ARVODE TILL REVISORER

Med revisionsuppdrag avses granskning av årsredovisningen och bokföringen samt styrelsens och verkställande direktörens förvaltning, övriga arbetsuppgifter som det ankommer på bolagets revisor att utföra samt rådgivning eller annat biträde som föranleds av iakt-

tagelser vid sådan granskning eller genomförandet av sådana övriga arbetsuppgifter. Övriga tjänster är sådant som inte ingår i revisionsuppdrag, revisionsverksamhet eller skatterådgivning.

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2019	2018/2019	2019	2018/2019
<b>Ernst &amp; Young</b>				
Revisionsuppdraget	0,3	0,9	0,2	0,4
Övriga revisionsuppdrag	0,0	0,2	-	0,2
<b>Totalt Ernst &amp; Young</b>	<b>0,3</b>	<b>1,1</b>	<b>0,2</b>	<b>0,6</b>
<b>PwC</b>				
Revisionsuppdraget	0,6	-	0,2	-
<b>Totalt PwC</b>	<b>0,6</b>	<b>-</b>	<b>0,2</b>	<b>-</b>
<b>Övriga byråer</b>				
Revisionsuppdraget	0,0	0,2	-	-
<b>Totalt Övriga byråer</b>	<b>0,0</b>	<b>0,2</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Totalt</b>	<b>1,0</b>	<b>1,3</b>	<b>0,5</b>	<b>0,6</b>

## NOT 8 LEASINGAVTAL

Från och med 1 maj 2019 redovisas leasade tillgångar i en separat post i balansräkningen, se not 15. Se not 2 gällande princip för ändrade redovisningsprinciper.

### Finansiella leasingavtal

Per 30 april 2019 ingick leasingobjekt enligt finansiella leasingavtal för tjänstebilar, datautrustning mm. i posten Materiella anläggningstillgångar. Anskaffningsvärden, framtida minimileaseavgifter, nuvärden och netto av minimileaseavgifter redovisades till följande belopp:

	Koncernen	
	2019-12-31	2019-04-30
Utgående anskaffningsvärde	-	3,5
Utgående ackumulerade avskrivningar	-	-1,9
<b>Netto bokfört värde</b>	<b>-</b>	<b>1,6</b>

Framtida nominella minimileaseavgifter för finansiella leasingavtal fördelade sig enligt följande:

	Koncernen	
	2019-12-31	2019-04-30
Inom 1 år	-	1,5
Mellan 1–5 år	-	0,2
Mer än 5 år	-	-
<b>Netto bokfört värde</b>	<b>-</b>	<b>1,7</b>

### Operationella leasingavtal:

Leasingkostnader avseende operationella leasingavtal uppgick i koncernen under 2018/19 till 17 341 tkr fördelat enligt följande:

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2019	2018/2019	2019	2018/2019
Årets kostnad avseende operationell leasing av tillgångar uppgår till:	-	17,3	-	0,0
Varav lokalhyra	-	12,7	-	-



Framtida nominella minimileaseavgifter för operationella leasingavtal fördelade sig enligt följande:

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2019	2018/2019	2019	2018/2019
Inom 1 år	-	10,5	-	-
Mellan 2-5 år	-	17,9	-	-
Senare än 5 år	-	0,7	-	-
<b>Summa betalningsåtaganden</b>	-	<b>29,1</b>	-	-

## NOT 9 ANSTÄLLDA OCH PERSONALKOSTNADER

### Medelantalet anställda

	2019		2018/2019	
	Totalt	Varav kvinnor	Totalt	Varav kvinnor
Moderbolaget	5	-	3	-
<b>Koncernföretag</b>				
Sverige	291	69	272	60
<b>Koncernen totalt</b>	<b>296</b>	<b>69</b>	<b>275</b>	<b>60</b>

På bokslutsdagen fanns 304 (299) årsanställda i koncernen.

*Könsfördelning i koncernen (inkl dotterföretag) för styrelseledamöter och övriga ledande befattningshavare*

	2019		2018/2019	
	Antal på balansdagen	Varav kvinnor	Antal på balansdagen	Varav kvinnor
Styrelseledamöter	5	2	6	2
VD och övriga ledande befattningshavare	5	-	5	-
<b>Koncernen totalt</b>	<b>10</b>	<b>2</b>	<b>11</b>	<b>2</b>

## Löner, andra ersättningar och sociala kostnader

MSEK	2019		2018/2019	
	Löner och andra ersättningar	Sociala kostnader (varav pension)	Löner och andra ersättningar	Sociala kostnader (varav pension)
Moderbolaget	3,3	1,7	2,1	1,1
		(0,6)		(0,4) <sup>1)</sup>
<b>Koncernföretag</b>				
Sverige	105,8	48,7	147,1	66,1
		(12,3)		(16,3)
<b>Koncernen totalt</b>	<b>109,0</b>	<b>50,4</b>	<b>149,2</b>	<b>67,2</b>
		<b>(12,9)</b>		<b>(16,7)<sup>2)</sup></b>

<sup>1)</sup> Av moderbolagets pensionskostnader avser 0,3 (0,4) bolagets styrelse och VD.

<sup>2)</sup> Av koncernens pensionskostnader avser 2,0 (2,0) gruppen styrelse och VD.

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

MSEK	2019		2018/2019	
	Styrelse och VD (varav tantiem o dyl) <sup>1)</sup>	Övriga anställda	Styrelse och VD (varav tantiem o dyl) <sup>1)</sup>	Övriga anställda
Moderbolaget	1,8	1,5	1,4	0,7
		(-)		(-)
<b>Koncernföretag</b>				
Sverige	10,2	95,6	12,7	134,3
		(-)		(-)
<b>Summa dotterbolag</b>	<b>10,2</b>	<b>95,6</b>	<b>12,7</b>	<b>134,3</b>
		(-)		(-)
<b>Koncernen totalt</b>	<b>11,9</b>	<b>97,1</b>	<b>14,2</b>	<b>135,0</b>
		(-)		(-)

Marknadsmässiga villkor för löner och övriga anställningsvillkor tillämpas. Ersättning till ledande befattningshavare utgår i form av en marknadsmässig fast lön. Bonusersättningar utgår i vissa fall till ledande befattningshavare i koncernens verksamhetsbolag. Samtliga ledande befattningshavare har rätt till lönevaxling mot extra pensionsinsättningar. Ledande befattningshavare erhåller tjänstepensioner enligt ITP-planen eller motsvarande. Pensionsplanerna är avgiftsbestämda.

Mellan bolaget och ledande befattningshavare gäller en uppsägningstid om 3–6 månader, i övrigt utgår inga avgångsvederlag.

## Ersättningar till styrelse och ledande befattningshavare

Ersättningar till styrelseledamöter, vilka är anställda i koncernens företag, avser ersättning för utfört arbete i respektive företag. Styrelsearvode har ej utgått till dessa personer.

Pensionsförmåner för styrelsens ledamöter utgår enligt ITP-liknande plan i form av avgiftsbestämda premier.

## 2019

Ersättningar och övriga förmåner under 2019	Styrelse- arvode/ Grundlön	Rörlig er- sättning	Övriga förmåner	Pensions- kostnad	Finansiella instrument*	Övrig ersättning	Summa
MSEK							
Styrelseordförande, Niklas Hellberg, 1 maj–dec	0,5	-	0,0	0,1	-	-	0,6
Ulf Sandlund, styrelseledamot, 1 maj–31 dec	0,1	-	-	-	-	-	0,1
Anette Lindqvist, styrelseledamot, 1 maj–31 dec	0,1	-	-	-	-	-	0,1
Jessica Petrini, styrelseledamot, 1 maj–31 dec	0,1	-	-	-	-	-	0,1
Andreas Stenbäck, styrelseledamot, 1 maj–10 sept	0,1	-	-	-	-	-	0,1
VD, Oskar Godberg, 1 maj–30 apr	0,8	-	0,1	0,2	-	-	1,0
Andra ledande befattningshavare (4 personer)*	0,9	-	0,1	0,2	-	2,0	3,2
<b>Summa</b>	<b>2,6</b>	<b>-</b>	<b>0,1</b>	<b>0,5</b>	<b>-</b>	<b>2,0</b>	<b>5,2</b>

\*Avser CFO Stephan Ebberyd maj–aug, CFO Håkan Cranning sept–dec, COO Björn Magnusson samt Segmentschef Rickard Boström.

## 2018/2019

MSEK	Styrelse- arvode/ Grundlön	Rörlig er- sättning	Övriga förmåner	Pensions- kostnad	Finansiella instrument*	Övrig ersättning	Summa
Styrelseordförande, Niklas Hellberg, 1 maj–30 apr	0,8	-	0,0	0,1	-	-	0,9
Ulf Sandlund, styrelseledamot, 1 maj–30 apr	0,1	-	-	-	-	-	0,1
Anette Lindqvist, styrelseledamot, 1 maj–30 apr	0,1	-	-	-	-	-	0,1
Jessica Petrini, styrelseledamot, 1 maj–30 apr	0,1	-	-	-	-	-	0,1
Andreas Stenbäck, styrelseledamot, 18 sept–30 apr	0,1	-	-	-	-	-	0,1
Åsa Klevmarken, 1 maj–18 sept	0,3	-	-	-	-	0,2	0,6
Erika Malmberg, 1 maj–18 sept	0,3	-	0,0	0,0	-	-	0,4
Jonas Rozenich, 1 maj–18 sept	0,2	-	-	0,0	-	-	0,2
VD, Oskar Godberg, 1 maj–30 apr	1,1	-	0,1	0,3	-	-	1,5
Andra ledande befattningshavare (4 personer)	0,6	-	0,0	0,2	-	2,7	3,5
<b>Summa</b>	<b>3,7</b>	<b>-</b>	<b>0,1</b>	<b>0,7</b>	<b>-</b>	<b>2,9</b>	<b>7,4</b>

Ersättningar till styrelseledamöter, vilka är anställda i koncernens företag, avser ersättning för utfört arbete i respektive företag. Styrelsearvode har ej utgått till dessa personer.

Pensionsförmåner för styrelsens ledamöter utgår enligt ITP-liknande plan i form av avgiftsbestämda premier.

## NOT 10

### AV- OCH NEDSKRIVNINGAR AV MATERIELLA OCH IMMATERIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2019	2018/2019	2019	2018/2019
<b>Avskrivningar</b>				
Nyttjanderätter (not 15)	-7,1	-	-	-
Balanserade utvecklingskostnader (not 17)	-0,9	-0,3	-	-
Övriga immateriella tillgångar (not 19)	-3,0	-4,1	-	-
Materiella anläggningstillgångar (not 20)	-1,2	-2,7	-	-
<b>Nedskrivningar</b>				
<b>Summa nedskrivningar</b>	-	-	-	-
<b>Totala av- och nedskrivningar</b>	<b>-12,1</b>	<b>-7,1</b>	-	-

## NOT 11

### ÖVRIGA RÖRELSEKOSTNADER

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2019	2018/2019	2019	2018/2019
IPO-kostnader	-	-9,5	-	-9,2
Övrigt	-0,2	-	0,1	-
<b>Summa övriga rörelsekostnader</b>	<b>-0,2</b>	<b>-9,5</b>	<b>0,1</b>	<b>-9,2</b>

IPO-kostnader avser i denna rapport, kostnader hänförliga till den tänkta men avbrutna marknadsnoteringen av Combined Excellences AB:s aktier och avser kostnader

till investmentbank, revisorer, advokater samt andra rådgivare och konsulter som arbetade med den förberedande marknadsnoteringen.

## NOT 12

# FINANSIELLA INTÄKTER OCH FINANSIELLA KOSTNADER OCH BOKSLUTSDISPOSITIONER

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2019	2018/2019	2019	2018/2019
<b>Resultat från aktier och andelar i andra företag</b>				
Erhållen utdelning	-	-	8,0	8,5
<b>Ränteintäkter och liknande resultatposter</b>				
Ränteintäkter och liknande resultatposter	0,0	0,3	-	-
Kursdifferenser	-	0,3	-	-
<b>Summa finansiella intäkter</b>	<b>0,0</b>	<b>0,6</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Räntekostnader och liknande resultatposter</b>				
Räntekostnader	-1,3	-0,7	-0,0	-0,0
<b>Summa finansiella kostnader</b>	<b>-1,3</b>	<b>-0,7</b>	<b>-0,0</b>	<b>-0,0</b>
<b>Finansnetto</b>	<b>-1,3</b>	<b>-0,0</b>	<b>8,0</b>	<b>8,5</b>

## Bokslutsdispositioner i moderbolaget

MSEK	Moderbolaget	
	2019	2018/2019
Erhållet koncernbidrag	7,4	10,9
<b>Summa Bokslutsdispositioner</b>	<b>7,4</b>	<b>10,9</b>

## NOT 13 SKATT

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2019	2018/2019	2019	2018/2019
<b>Aktuell skatt:</b>				
Årets skattekostnad	-0,6	-3,5	-0,1	-
<b>Summa aktuell skatt</b>	<b>-0,6</b>	<b>-3,5</b>	<b>-0,1</b>	<b>-</b>
<b>Uppskjuten skatt (not 34):</b>				
Uppkomst och återföring av temporära skillnader	1,2	0,1	-	-
<b>Summa uppskjuten skatt</b>	<b>1,2</b>	<b>0,1</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Årets skattekostnad</b>	<b>0,6</b>	<b>-3,4</b>	<b>-0,1</b>	<b>-</b>

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

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2019	2018/2019	2019	2018/2019
Resultat före skatt	-1,7	14,0	8,4	8,0
Inkomstskatt beräknad enligt nationella skattesatser gällande för resultat i respektive land	0,4	-3,1	-1,8	-1,8
<b>Skatteeffekter av:</b>				
Ej avdragsgilla kostnader	-0,5	-0,4	-0,0	-0,1
Ej skattepliktiga intäkter	0,8	0,4	1,7	1,9
Minskning/Ökning av temporära skillnader, utan motsvarande aktivering av uppskjuten skatt	-	-0,4	-	-
Ej aktiverat underskott	-0,0	-	-	-
Övrigt	-0,0	-	-	-
<b>Total redovisad verklig skatt</b>	<b>0,6</b>	<b>-3,4</b>	<b>-0,1</b>	<b>-0,0</b>

Outnyttjade, ej redovisade underskottsavdrag finns i en av koncernens norska enheter. Dessa uppgår totalt till ca 0,4 (0,8) MSEK.

## NOT 14 RESULTAT PER AKTIE

	2019	2018/2019
Årets resultat hänförligt till aktieägarna i Combined Excellence AB	-1,1	8,2
Resultat använt vid beräkning av resultat per stamaktie, före utspädning	-1,1	8,2
Medelantal utestående stamaktier	10 267 400	10 267 400
<b>Resultat per stamaktie, kr</b>	<b>-0,11</b>	<b>0,80</b>

Det finns inga utspädningsaktier varför resultat per aktie efter utspädning uppgår till -0,11 kr samt 0,8 kr, dvs samma som ovan.

Antalet aktier på balansdagen uppgick till 10 267 400 (fg. år 10 267 400, omräknat för split 1:50).

## NOT 15 NYTTJANDERÄTTER

IFRS 16 "Leases" tillämpas från och med den 1 maj 2019 och påverkar redovisningen av koncernens leasingavtal där betydande åtaganden finns i form av hyresavtal för lokaler samt leasing av datautrustning och bilar. Övergången till IFRS 16 har skett enligt "Modified retrospec-

tive approach". Standarden påverkar koncernens balansräkning väsentligt och effekterna på de ingående balanserna 1 maj 2019, resultaträkningen för 2019 samt en avstämning mot tidigare redovisade leasingåtaganden presenteras nedan.

MSEK	Utgående balans 30 april 2019	Effekt av IFRS 16	Ingående balans 1 maj 2019
Anläggningstillgångar	68,3	28,7	97,0
Omsättningstillgångar	117,3	-1,8	115,5
<b>Summa tillgångar</b>	<b>185,6</b>	<b>26,9</b>	<b>212,5</b>
Eget kapital	61,6		61,6
Långfristiga skulder	14,8	15,1	29,9
Kortfristiga skulder	109,2	11,9	121,0
<b>Summa eget kapital och skulder</b>	<b>185,6</b>	<b>26,9</b>	<b>212,5</b>

MSEK	maj-dec 2019	Effekt av IFRS 16	maj-dec 2019 exkl. effekt av IFRS 16	maj-dec 2018/19 exkl. effekt IFRS 16
Nettoomsättning	258,9	-	258,9	219,1
EBITDA	11,6	-7,4	4,2	15,9
Rörelseresultat	1,1	-0,3	0,8	11,7
Resultat efter finansiella poster	-0,2	0,2	0,0	11,3
<b>Periodens resultat</b>	<b>0,0</b>	<b>0,2</b>	<b>0,2</b>	<b>8,8</b>

MSEK	Avstämning leasingavtal från IAS 17 till IFRS 16
Åtaganden för framtida leasingavgifter och hyreskostnader per 30 april 2019	29,1
Diskonteringseffekt	-2,9
Leasingavtal med kort löptid och mindre värde	-1,2
Effekt av förlängningsoptioner	0,3
<b>Effekt på leaseingskulden per 1 maj 2019</b>	<b>25,3</b>
Finansiell leaseingskuld per 30 april 2019	1,7
<b>Leaseingskuld i enlighet med IFRS 16 per 1 maj 2019</b>	<b>26,9</b>

Nedan framgår årets förändring:

MSEK	Koncernen	
	2019-12-31	2019-04-30
Ingående anskaffningsvärde	28,7	-
Investeringar	3,9	-
<b>Utgående anskaffningsvärde</b>	<b>32,6</b>	-
Årets avskrivningar	-7,1	-
<b>Utgående ackumulerade avskrivningar</b>	<b>-7,1</b>	-
<b>Netto bokfört värde</b>	<b>25,5</b>	-

## NOT 16 VARUMÄRKEN

MSEK	Koncernen	
	2019-12-31	2019-04-30
Ingående anskaffningsvärde	10,6	-
Poster avseende förvärvade företag	-	1,9
Justerings ingående anskaffningsvärde förvärvade bolag	-	8,7
<b>Utgående anskaffningsvärde</b>	<b>10,6</b>	<b>10,6</b>
<b>Netto bokfört värde</b>	<b>10,6</b>	<b>10,6</b>

I samband med förvärv av Elvenite, Viewbase, Smart-sourcing och Dynamo har varumärken identifierats. Avskrivning sker ej utan prövas för nedskrivning varje

år. Justerade ingående värden på grund jsuterade förvärvsanalyser per 2018-05-01 avser Elvenite 6,7 MSEK, Viewbase 0,4 MSEK samt Smartsourcing 1,6 MSEK.



## NOT 17

# BALANSERADE UTVECKLINGSKOSTNADER

MSEK	Koncernen	
	2019-12-31	2019-04-30
Ingående anskaffningsvärde	5,1	1,5
Investeringar	0,4	3,5
Omklassificeringar	0,6	-
<b>Utgående anskaffningsvärde</b>	<b>6,2</b>	<b>5,1</b>
Ingående ackumulerade avskrivningar	-1,0	-0,6
Årets avskrivningar	-0,9	-0,3
Försäljning/utrangering	-	-0,2
Omklassificeringar	-0,3	-
<b>Utgående ackumulerade avskrivningar</b>	<b>-2,2</b>	<b>-1,0</b>
<b>Netto bokfört värde</b>	<b>4,0</b>	<b>4,1</b>

Balanserade utvecklingskostnader avser kostnader för utveckling av nya projekt, som med hög säkerhet kommer att leda till ekonomiska fördelar för bolaget. Avskrivning sker från den tidpunkt då tillgången är färdig att användas.

Under året har total 0,4 MSEK investerats varav 0,2 i Viewbase och 0,2 i inTechrity.

*Tidigare aktiveringar avser:*

Produktutveckling i SiteDirect med 2,6 MSEK. Plattformen utgör en strategisk investering och skall ersätta den befintliga e-handelsplattform som SiteDirect idag base-

rar sin affär på. Vidare har koncernen under 2018/19 aktiverat 0,5 MSEK respektive 0,5 MSEK i en plattform i dotterbolaget InTechrity samt Smartsourcing.

Projekt Den digitala affären-CaaS. Ett flertal avtal med kunder har genererats och en positiv intjäning förväntas. Projekt Min Optiker App. Utvecklingen av projektet fortgår och beräknas generera flera nya kunder och en positiv intjäning förväntas. Projekt Ninetech Retail Intelligence. Projektet kommer att generera flera nya kunder och marknader. Den framtida intjäningen förväntas vara betydande.

# NOT 18

## GOODWILL

Justerade ingående värden per 2018-05-01 avser Elvenite 22,1 MSEK, Viewbase 0,4 MSEK samt Smartsourcing 11 MSEK.

MSEK	Koncernen	
	2019-12-31	2019-04-30
Ingående anskaffningsvärde	83,5	32,0
Förvärv	0,6	17,9
Justerings ingående anskaffningsvärde förvärvade bolag		33,5
Utgående anskaffningsvärde	84,1	83,5
<b>Netto bokfört värde</b>	<b>84,1</b>	<b>83,5</b>

	2019-12-31	2019-04-30
Digital Experience	48,4	48,4
Digital Operations	24,1	24,1
Digital Infrastructure	11,7	11,0
<b>Total goodwill</b>	<b>84,1</b>	<b>83,5</b>

En sammanfattning av fördelningen av goodwill per affärsområde återfinns nedan:

### Nedskrivningsprövning

Koncernens goodwill på totalt 84,1 (83,5) MSEK har uppstått i samband med förvärv. Goodwill nedskrivningsprövas på de lägsta nivåer där det finns separata identifierbara kassaflöden (kassagenererande enheter), vilka sammanfaller med enskilda legala bolag.

Nedskrivningsprövningen består i att bedöma om enhetens återvinningsvärde är högre än dess redovisade värde. Återvinningsvärdet har beräknats på basis av enhetens nyttjandevärde, vilket utgör nuvärdet av enhetens förväntade framtida kassaflöden utan hänsyn till eventuell framtida verksamhetsexpansion och omstrukturering. Beräkningen av nyttjandevärdet har baserats på:

- För år ett baseras beräkningen på fastställd budget. För perioder därefter har kassaflöden antagits utifrån fastställd affärsplan under de närmaste fem åren samt en generell tillväxttakt om 1 procent (1).
- De prognostiserade kassaflödena har nuvärdesberäknats med en diskonteringsränta (WACC) om mellan 13,4–15,5 % (16,8–19,2 %) före skatt. Diskonteringsräntan varierar mellan de legala enheterna eftersom riskprofilen i respektive bolag skiljer sig åt.

De viktiga antagandena och de metoder som använts för att skatta värden är följande:

### Försäljningstillväxt

Tillväxten har beräknats utifrån bolagets affärsplan för kommande fem år samt därefter med en generell tillväxttakt om 1 procent.

### Rörelsemarginal

Rörelsemarginalen är beräknad som EBITDA i förhållande till omsättning. Upptagna rörelsemarginaler baseras på fastställd affärsplan. Vid beräkning av evigt kassaflöde uppgår rörelsemarginalen till ett snitt av historisk rörelsemarginal.

### Diskonteringsränta (WACC)

De diskonteringsräntor som används vid nuvärdeberäkningen av de förväntade framtida kassaflödena är de vid tillfället aktuella vägda kapitalkostnaderna (WACC) fastställda inom koncernen för de marknader och den risk de kassagenererande enheterna bedriver verksamhet

## Känslighetsanalys

Företagsledningen bedömer att rimligt möjliga förändringar i antagna variabler inte skulle ha så stora effekter att de skulle reducera återvinningsvärdet till ett värde som är lägre än det redovisade värdet. En övergripande analys har dock gjorts av känsligheten i de variabler som använts.

Ett antagande om en ytterligare ökning av diskonteringsräntan med 1 procent för alla testade legala enheter medför inget nedskrivningsbehov. Återvinningsvärdet ligger även då över redovisat värde. Ett antagande om en försämring EBITDA-marginalen om 1 procent med bibehållen diskonteringsränta om procent före skatt medför inte heller något nedskrivningsbehov.

## NOT 19 ÖVRIGA IMMATERIELLA TILLGÅNGAR

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2019-12-31	2019-04-30	2019-12-31	2019-04-30
Ingående anskaffningsvärde	22,1	8,2	-	-
Justering ingående anskaffningsvärde förvärvade bolag	-	11,7	-	-
Investeringar	0,9	-	0,4	-
Poster avseende förvärvade företag	5,5	2,1	-	-
Omklassificeringar	-0,6	-	-	-
<b>Utgående anskaffningsvärde</b>	<b>27,9</b>	<b>22,1</b>	<b>0,4</b>	-
Ingående ackumulerade avskrivningar	-9,8	-4,9	-	-
Årets avskrivningar	-3,0	-4,1	-	-
Justering ingående balans förvärvade bolag	-	-0,8	-	-
Omklassificeringar	0,2	-	-	-
<b>Utgående ackumulerade avskrivningar</b>	<b>-12,6</b>	<b>-9,8</b>	-	-
<b>Netto bokfört värde</b>	<b>15,3</b>	<b>12,3</b>	<b>0,4</b>	-

I samband med förvärv av SiteDirect identifierades värdet av en utvecklad e-handelsplattform med 7,7 MSEK. Avskrivning har under året skett med 1,0 (1,7) MSEK. Kvarstående bokfört värde av denna plattform uppgår till 0,8 (1,8) MSEK.

I samband med förvärv av Dynamo identifierades kundrelationer om 1,6 MSEK. Avskrivning har under året skett med 0,3 (0,2) MSEK. Kundrelationerna skrivs av över 4 år och kvarstående bokfört värde av kundrelationerna uppgår till 1,1 (1,3) MSEK.

Ingående värden för kundrelationer per 2018-05-01 har justerats enligt nedan på grund av ändrade förvärvanalys:

Smartsourcing, anskaffningsvärde 5,7 MSEK avskrivningar -0,5 MSEK. Årets avskrivning uppgår till -0,7 (-1,1) MSEK och bokfört värde uppgår till 3,2 (4,3) MSEK.

Viewbase, anskaffningsvärde 0,3 MSEK, avskrivningar -0,0 MSEK. Årets avskrivning uppgår till -0,0 (-0,1) MSEK och bokfört värde uppgår till 0,2 (0,3) MSEK.

Elvenite, anskaffningsvärde 5,7 MSEK, avskrivningar -0,2 MSEK. Årets avskrivning uppgår till -0,8 (-1,1) MSEK och bokfört värde uppgår till 3,6 MSEK.

## NOT 20

### INVENTARIER, VERKTYG OCH INSTALLATIONER

I koncernens anläggningstillgångar ingick till och med 30 april 2019 leasingobjekt som innehas enligt finansiella leasingavtal med ett anskaffningsvärde om 3 504 tkr samt ackumulerade avskrivningar om 1 902 tkr. Bok-

fört värde uppgick således till 1 602 tkr. Från och med 1 maj 2019 redovisas leasade tillgångar i en separat post i balansräkningen, se not 15. Se not 2 gällande princip för ändrade redovisningsprinciper.

MSEK	Koncernen	
	2019-12-31	2019-04-30
Ingående anskaffningsvärde	23,5	26,0
Investeringar	0,2	1,2
Poster avseende förvärvade samt avyttrade företag	1,3	-
Försäljning/utrangering	-0,2	-3,8
Omklassificeringar	-4,0	-
<b>Utgående anskaffningsvärde</b>	<b>20,7</b>	<b>23,5</b>
Ingående ackumulerade avskrivningar	-17,1	-16,7
Årets avskrivningar	-1,2	-2,7
Poster avseende förvärvade samt avyttrade företag	-1,1	-
Försäljning/utrangering	0,2	2,2
Omklassificeringar	2,2	-
Utgående ackumulerade avskrivningar	-16,9	-17,1
<b>Netto bokfört värde</b>	<b>3,8</b>	<b>6,4</b>

## NOT 21

### ANDELAR I INTRESSEFÖRETAG

### REDOVISADE ENLIGT KAPITALANDELSMETODEN

MSEK	2019	2018/2019
<b>Akkumulerade kapitalandelar</b>		
Redovisat värde vid årets början	1,1	1,0
Årets andel i intresseföretags resultat 1)	0,2	0,1
<b>Redovisat värde vid årets slut</b>	<b>1,3</b>	<b>1,1</b>

Ägda inom koncernen (Indirekta aktieinnehav)	Org.nr	Röst- och kapital-andel, %	Bokfört värde	
			2019	2018/2019
beebyte AB	559052-8062	33	1,3	1,1



## NOT 22

### AKTIER I DOTTERBOLAG

Ägda av moderbolaget	Org nr	Säte	Antal aktier	Kapital- och röst-rättsandel, %	Bokfört värde	Eget kapital	Årets resultat
Combined Excellence Holding AB	556920-77	Karlstad	100	100	13,7	22,7	1,6

Ägda inom koncernen (indirekta aktieinnehav)	Org nr	Säte	Röstandel, %	Kapitalandel, %	Andelar
Ninetech AB	556471-8822	Karlstad	100	100	1 280 000
Ninetech CloudPro AB	556989-5039	Karlstad	100	100	500
X-border AB	556784-3106	Karlstad	100	100	1 000
ataco it AB	556769-8260	Karlstad	100	100	1 000
Netgain AB	556652-9557	Karlstad	100	100	1 000
SiteDirect Professional Web Solutions AB	556524-0487	Karlstad	100	100	1 000
TWO I Sverige AB	559099-0908	Karlstad	100	100	500
A Brighter Admin AB	559123-3845	Karlstad	100	100	500
inTehrity i Karlstad	559136-8997	Karlstad	100	100	500
ViewBase Solutions	559046-9564	Stockholm	100	100	500
Viewbase Norge AS	995509652	Oslo	100	100	500
Dynamic Smartsourcing	556885-2254	Göteborg	100	100	500
Elvenite Förvaltning	556910-1529	Karlstad	100	100	500
Elvenite AB	556729-7956	Karlstad	100	100	500
Elvenite Managed Services AB	556926-2891	Karlstad	100	100	500
Dyn4m0 Consulting AB	556787-2790	Stockholm	100	100	3 288

## NOT 23

### ANDRA LÅNGFRISTIGA VÄRDEPAPPERSINNEHAV

MSEK	Koncernen	
	2019-12-31	2019-04-30
Ingående anskaffningsvärde	0,6	2,5
Avyttringar	-	-1,8
<b>Totalt</b>	<b>0,6</b>	<b>0,6</b>

Andra långfristiga värdepappersinnehav avser livförsäkring om 0,6 (0,6) MSEK.

## NOT 24 ANDRA LÅNGFRISTIGA FORDRINGAR

MSEK	Koncernen	
	2019-12-31	2019-04-30
Övriga poster	0,1	0,1
<b>Totalt</b>	<b>0,1</b>	<b>0,1</b>

## NOT 25 ÖVRIGA FORDRINGAR

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2019-12-31	2019-04-30	2019-12-31	2019-04-30
Skattekonto	2,5	3,1	-	0,0
Mervärdeskatt	0,5	1,8	0,4	0,1
Övriga fordringar	0,1	0,2	-	-
<b>Totalt</b>	<b>3,1</b>	<b>5,1</b>	<b>0,4</b>	<b>0,1</b>



## NOT 26

# UPPARBETAD MEN EJ FAKTURERAD INTÄKT

Uppdragen intäktsförs i takt med upparbetning av projekten. Se redovisnings- och värderingsprinciper, not 1.

### Uppgifter ur resultaträkningen

Under året upparbetade intäkter uppgår till 5,3 (8,0) MSEK.

### Uppgifter ur balansräkningen

Upparbetade intäkter i pågående projekt inklusive redovisade vinster med avdrag för redovisade förlustr Reservationer uppgår till 5,3 (8,0) MSEK. Erhållna förskott uppgick till 3,2 (3,5) MSEK.

	Koncernen	
	2019-12-31	2019-04-30
<b>Fordringar på beställare av uppdrag enligt avtal, MSEK</b>		
Upparbetad intäkt	5,3	7,7
Fakturering	-	-0,1
<b>Summa, tillgång</b>	<b>5,3</b>	<b>7,6</b>
<b>Skulder till beställare av uppdrag enligt avtal, MSEK</b>		
Fakturering	3,2	3,4
Upparbetad intäkt	-	-0,3
<b>Summa, skuld</b>	<b>3,2</b>	<b>3,1</b>





## NOT 27 KUNDFORDRINGAR

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2019-12-31	2019-04-30	2019-12-31	2019-04-30
Kundfordringar	70,2	69,0	-	-
Reserv för osäkra fordringar	-1,0	-2,7	-	-
<b>Kundfordringar – netto</b>	<b>69,2</b>	<b>66,3</b>	-	-

### Rörelser avseende reserv för osäkra kundfordringar

	2019-12-31	2019-04-30
Ingående balans	-2,7	-0,5
Reservering bokad mot eget kapital (IFRS 9)	-0,9	-3,2
Förvärv av dotterbolag	-	-0,9
Reserveringar	-0,1	-0,1
Periodens återföringar av outnyttjade belopp	2,7	1,9
<b>Utgående balans</b>	<b>-1,0</b>	<b>-2,7</b>

### Förfalloprofil kundfordringar 2019

Kundfordringar	Brutto	Nedskrivet	Netto
Ej förfallna kundfordringar	53,9	-1,0	52,9
Förfallna kundfordringar 1–30 dagar	14,0	-	14,0
Förfallna kundfordringar 31–60 dagar	1,5	-	1,5
Förfallna kundfordringar <60 dagar	0,9	-	0,9
<b>Utgående balans</b>	<b>70,2</b>	<b>-1,0</b>	<b>69,2</b>

### 2018/19

Kundfordringar	Brutto	Nedskrivet	Netto
Ej förfallna kundfordringar	57,7	-2,7	55,0
Förfallna kundfordringar 1–30 dagar	7,4	-	7,4
Förfallna kundfordringar 31–60 dagar	3,1	-	3,1
Förfallna kundfordringar <60 dagar	0,9	-	0,9
<b>Utgående balans</b>	<b>69,0</b>	<b>-2,7</b>	<b>66,3</b>

## NOT 28

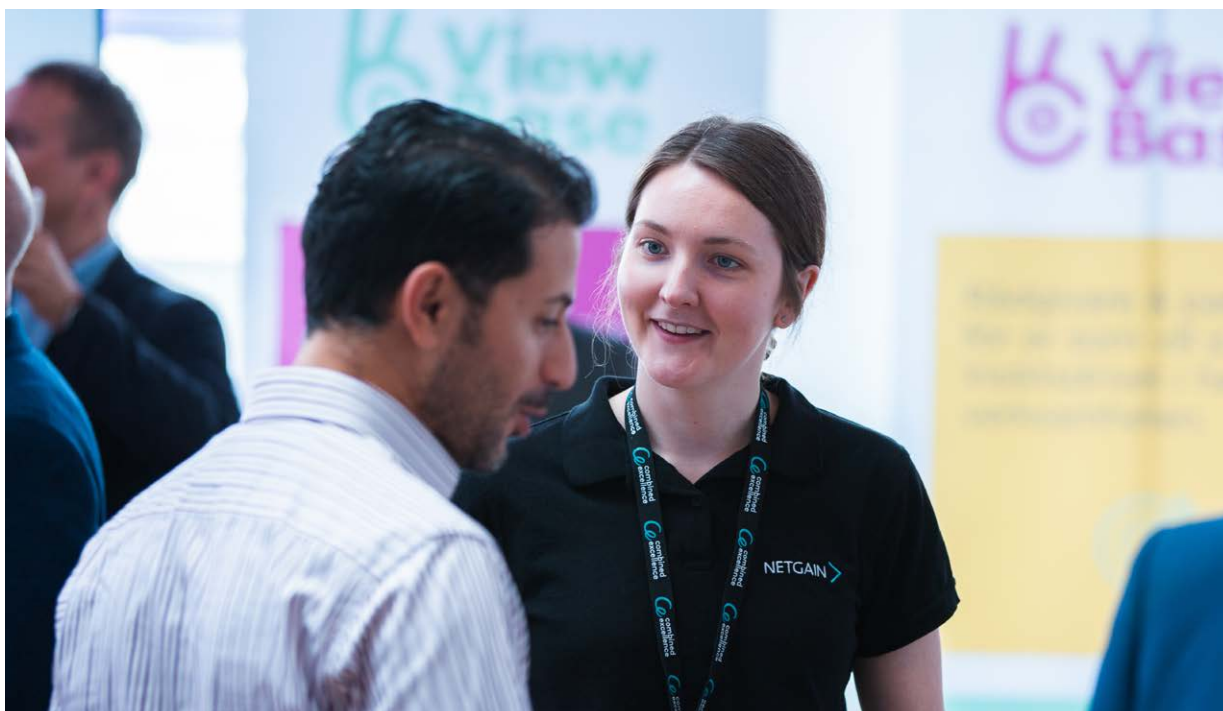
### FÖRUTBETALDA KOSTNADER OCH UPPLUPNA INTÄKTER

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2019-12-31	2019-04-30	2019-12-31	2019-04-30
Upplupna intäkter	1,0	0,5	-	-
Förutbetalda leasingavgifter	0,2	0,4	-	-
Förutbetalda licenskostnader	1,6	1,5	0,2	0,5
Förutbetalda pensioner	0,9	0,3	0,1	-
Förutbetalda hyror	3,7	2,0	0,3	-
Övriga poster	2,2	1,7	0,6	0,2
<b>Totalt</b>	<b>9,6</b>	<b>6,5</b>	<b>1,1</b>	<b>0,7</b>

## NOT 29

### ANTAL AKTIER OCH KVOTVÄRDE

Antal aktier per 2019-12-31 uppgår till 10 267 400  
(10 267 400) med ett kvotvärde om 0,05 (0,05) SEK.



## NOT 30 RÄNTEBÄRANDE SKULDER

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2019-12-31	2019-04-30	2019-12-31	2019-04-30
<b>Kortfristiga finansiella skulder</b>				
Banklån	16,1	4,5	-	-
Fakturabelåning/Checkräknings kredit	20,7	8,7	-	-
Leasingskulder	10,7	1,5	-	-
Övriga låneskulder	0,3	-	-	-
<b>Summa kortfristiga finansiella skulder<sup>1)</sup></b>	<b>47,8</b>	<b>14,7</b>	-	-
<b>Långfristiga finansiella skulder</b>				
Banklån	12,7	11,0	-	-
Leasingskulder	14,2	0,2	-	-
<b>Summa långfristiga finansiella skulder</b>	<b>26,9</b>	<b>11,2</b>	-	-
<b>Summa finansiella skulder</b>	<b>74,8</b>	<b>26,0</b>	-	-

<sup>1)</sup> Verkligt värde för kortfristiga lån bedöms vara lika med bokfört värde. De kortfristiga lånens ränta bedöms överensstämma med marknadsränta då de har en kort räntebindning.

### Räntebärande bruttolåneskuld per valuta

Valuta	Koncernen		Moderbolaget	
	2019-12-31	2019-04-30	2019-12-31	2019-04-30
SEK	74,8	26,0	-	-
<b>Summa</b>	<b>74,8</b>	<b>26,0</b>	-	-

### Koncernens förfalloprofil och räntesatser på utestående lån

2019:

Lån	Snittränta (%)	Inom ett år	2-5 år	Senare än 5 år	Totalt	Verkligt värde
Banklån	3,25%	16,1	12,7	-	28,8	28,8
Fakturabelåning/ Checkräknings kredit	1,83%	20,7	-	-	20,7	20,7
Leasingskulder	3,25%	10,7	14,2	-	24,9	24,9
Övriga låneskulder	-	0,3	-	-	0,3	0,3
<b>Summa</b>		<b>47,8</b>	<b>26,9</b>	-	<b>74,8</b>	<b>74,8</b>

2018/2019:

Lån	Snittränta (%)	Inom ett år	2-5 år	Senare än 5 år	Totalt	Verkligt värde
Banklån	3,25%	4,5	11,0	-	15,5	15,5
Fakturabelåning/ Checkräknings kredit	1,40%	8,7	-	-	8,7	8,7
Skulder via finansiell leasing	3,00%	1,5	0,2	-	1,7	1,7
<b>Summa</b>		<b>14,7</b>	<b>11,2</b>	<b>-</b>	<b>26,0</b>	<b>26,0</b>

## Löptidsanalys av räntebärande skuld:

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2019-12-31	2019-04-30	2019-12-31	2019-04-30
<b>Räntebärande upplåning har följande förfallostruktur</b>				
- inom en månad	2,2	0,5	-	-
- mellan en till tre månader	25,2	9,0	-	-
- mellan tre månader och ett år	20,4	5,3	-	-
- mellan ett och fem år	26,9	11,2	-	-
<b>Summa</b>	<b>74,8</b>	<b>26,0</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

Kreditavtal med Swedbank innehåller åtaganden som måste uppfyllas, så kallade covenant, varav de viktigaste finansiella åtagandena utgörs av koncernens Soliditet, Nettoskuld i förhållande till EBITDA och koncernens skuldtjänstkvot. Koncernens åtaganden skall beräknas på rullande tolv månaders period och mäts kvartalsvis.

## NOT 31 LEVERANTÖRSSKULDER

Leverantörsskulder utgörs i huvudsak av skulder i svenska kronor. Betalningsvillkoren för leverantörsskulder är 10-60 dagar.



## NOT 32 ÖVRIGA SKULDER

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2019-12-31	2019-04-30	2019-12-31	2019-04-30
Mervärdeskatt	7,0	8,4	-	-
Personalens källskatter	4,7	4,2	0,2	0,2
Övriga skulder	0,1	0,1	-	-
Lönerelaterade skulder	3,6	2,5	0,1	0,2
Skulder till personal	0,1	1,2	0,0	0,0
Tilläggsköpeskillning Viewbase	0,5	0,5	-	-
Övriga skulder	-	-	-	0,0
<b>Totalt</b>	<b>16,0</b>	<b>17,1</b>	<b>0,3</b>	<b>0,4</b>

## NOT 33 UPPLUPNA KOSTNADER OCH FÖRUTBETALDA INTÄKTER

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2019-12-31	2019-04-30	2019-12-31	2019-04-30
Upplupna löner	23,3	26,2	0,5	0,7
Upplupna sociala avgifter	7,7	8,3	0,2	0,2
Löneskatt	7,9	4,2	0,2	0,1
Övriga lönerelaterade kostnader	-	0,7	-	-
Förutbetalda intäkter	3,0	4,3	-	-
Upplupna IPO-kostnader	-	6,2	-	6,2
Förutbetalda management fees	-	-	3,6	-
Övriga poster	7,4	3,9	1,2	0,8
<b>Summa</b>	<b>49,3</b>	<b>53,8</b>	<b>5,8</b>	<b>7,9</b>

## NOT 34

# UPPSKJUTEN SKATTESKULD OCH UPPSKJUTEN SKATTEFORDRAN

MSEK	Skuld	Tillgång	Tillgång	Skuld	Skuld	Totalt
	Immateriella tillgångar	Materiella anläggningstillgångar	Kundfordringar	Obeskattade reserver	Avsättning Pensioner	
<b>Ingående balans per den 1 maj 2018</b>	<b>-0,7</b>	<b>0,0</b>	<b>-</b>	<b>-2,3</b>	<b>-</b>	<b>-3,0</b>
Förvärv av dotterbolag	-0,9			-	0,4	-0,5
Redovisat mot eget kapital under året	-	-	0,7	-	-	0,7
Redovisat mot resultaträkning under året	0,4	0,0	-0,3	-0,0	-0,5	-0,5
Justering ingående balans förvärvade bolag	-4,2	-	-	0,1	0,1	-4,1
Justering årets förändring förvärvade bolag	0,5	-	-	-	-	517
Ändring av bolagsskattesats		-0,0				-0,0
<b>Ingående balans per den 1 maj 2019</b>	<b>-4,9</b>	<b>0,0</b>	<b>0,4</b>	<b>-2,3</b>	<b>-</b>	<b>-6,8</b>
Förvärv av dotterbolag	-1,2	-		-	-	-1,2
Redovisat mot eget kapital under året	-	-0,1	-	-0,2	-	-0,3
Redovisat mot resultaträkning under året	0,9	0,1	-0,2	0,4		1,2
<b>Utgående balans per den 31 december 2019</b>	<b>-5,2</b>	<b>0,0</b>	<b>0,2</b>	<b>-2,1</b>	<b>-</b>	<b>-7,1</b>

Uppskjutna skattefordringar och -skulder redovisas netto när det finns en legal kvittningsrätt och avsikten är att nyttja denna kvittning eller att realisera tillgången och skulden samtidigt. Efter kvittning föreligger följande balanser:

MSEK	2019	2018/2019
Uppskjutna skattefordringar	0,2	0,4
Uppskjutna skatteskulder	-7,3	-7,3
	<b>-7,1</b>	<b>-6,8</b>

# NOT 35

## FINANSIELLA TILLGÅNGAR OCH SKULDER

### Finansiella tillgångar

De finansiella tillgångar som finns och nyttjas i koncernen är likvida medel, lånefordringar, kundfordringar samt upplupna intäkter. Samtliga belopp som anges nedan under likvida medel, lånefordringar, kundfordringar samt upparbetad men ej fakturerad intäkt motsvarar de bokförda värdena i koncernen. De bokförda värdena avviker ej väsentligt med de verkliga värdena på belopp från respektive tillgång.

#### *Likvida medel*

De likvida medlen är placerade på bankkonton med sedvanliga räntevillkor. Per 2019-12-31 uppgick likvida medel till 29,5 (26,0) MSEK.

### Lånefordringar och kundfordringar

Betalningsvillkor för kundfordringar är normalt 10–30 dagar. Vissa kunder har erhållit förlängda betalningsvillkor. Per 2019-12-31 uppgick kundfordringarna till 69,2 (66,3) MSEK. Långfristiga fordringar uppgick till 0,1 (0,1) MSEK. För åldersanalys och förändring av reserveringar av kundfordringar, se not 27.

#### *Finansiella skulder*

De finansiella skulder som finns och nyttjas i koncernen är leverantörsskulder, checkräkningskredit, lån från kreditinstitut, övriga låneskulder samt upplupna kostnader. Samtliga belopp som anges nedan under finansiella skulder motsvarar de bokförda värdena i koncernen. De bokförda värdena överensstämmer med de verkliga värdena på respektive skuld.

#### *Leverantörsskulder*

Koncernens leverantörsskulder består huvudsakligen av skulder i SEK. Betalningsvillkoren för leverantörsskulderna är 10–60 dagar.

#### *Checkräkningskredit och fakturabelåning*

Två av koncernföretagen har checkräkningskredit hos Swedbank på 5,0 respektive 2,0 MSEK, totalt 7,0 (2,0) MSEK. Utnyttjat belopp per 2019-12-31 är 1,1 (0,8) MSEK. Räntan på checkräkningskrediten uppgår enligt avtal till 3,25 %.

Inom koncernen förekommer avtal med Swedbank Finans om fakturabelåning. Avtalet innebär att företaget intecknar sina fakturor hos finansbolaget. Normal belåningsgrad är 70 % av fakturabeloppet. Vid balansdagen uppgår belåningen till 19,6 MSEK (8,7 MSEK). Kunderna har meddelats om överlåtelsen av fakturorna. Kundernas betalning ska enligt överlåtelseavtal betalas till finansbolaget.

Några särskilda covenanten föreligger inte knutet till övriga låneskulder.

#### *Lån från kreditinstitut*

Koncernens lån hos Swedbank per balansdagen uppgår till 28,4 (14,9) MSEK. I december 2019 upptogs ett kortfristigt lån om 5 MSEK som har återbetalats 31 januari 2020. Under 2019 har även ett lån om 3 MSEK upptagits för att finansiera förvärvet av X-border. Under 2018/19 upptogs ett lån om 10,5 MSEK i samband med förvärvet av Dynamo. Lånen amorteras löpande och har slutamorteras inom tre–fem år. Genomsnittlig ränta på lån hos Swedbank är 3,25 (3,25) %. Ett av dotterbolagen har även ett lån hos Almi om 0,4 (0,6) MSEK. Totala banklån uppgår därmed till 28,8 (15,5) MSEK, där 12,7 (11,0) MSEK redovisas som långfristig skuld och 16,0 (4,5) MSEK som kortfristig skuld.

#### *Lån avseende finansiell leasing – enligt IFRS16 from 1 maj 2019*

Nuvärdet av de framtida betalningsåtagandena redovisas som skuld med 24,9 (1,7) MSEK varav kortfristig del 10,7 (1,5) MSEK. Hela skulden förfaller till betalning inom fem år.

#### *Övriga skulder*

Övriga skulder avser främst skulder för Mervärdeskatt, Personalens källskatter samt personalrelaterade skulder, se not 32.

#### *Upplupna kostnader*

Upplupna kostnader utgörs främst av personalrelaterade poster, se not 33.

## Finansiella instrument per kategori

2019

Tillgångar i balansräkningen	Finansiella tillgångar redovisade till upplupet anskaffningsvärde	Finansiella tillgångar värderade till verkligt värde via resultaträkningen	Totalt
Andra långfristiga värdepappersinnehav	-	0,6	0,6
Kundfordringar och andra fordringar exklusive interimfordringar <sup>1)</sup>	80,3	-	80,3
Likvida medel	29,5	-	29,5
<b>Totalt</b>	<b>109,9</b>	<b>0,6</b>	<b>110,5</b>

Skulder i balansräkningen	Finansiella skulder redovisade till upplupet anskaffningsvärde	Totalt
Upplåning	74,8	74,8
Leverantörsskulder och andra skulder exklusive icke finansiella skulder <sup>2)</sup>	33,7	33,7
<b>Totalt</b>	<b>108,4</b>	<b>108,4</b>

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

<sup>2)</sup> Icke finansiella skulder, som t ex upplupna sociala avgifter, är exkluderade eftersom denna analys endast krävs för finansiella instrument.

2018/2019

Tillgångar i balansräkningen	Finansiella tillgångar redovisade till upplupet anskaffningsvärde	Finansiella tillgångar värderade till verkligt värde via resultaträkningen	Totalt
Andra långfristiga värdepappersinnehav	-	0,6	0,6
Kundfordringar och andra fordringar exklusive interimfordringar <sup>1)</sup>	77,0	-	77,0
Likvida medel	26,0	-	26,0
<b>Totalt</b>	<b>103,0</b>	<b>0,6</b>	<b>103,6</b>

Skulder i balansräkningen	Finansiella skulder redovisade till upplupet anskaffningsvärde	Totalt
Upplåning	26,0	26,0
Leverantörsskulder och andra skulder exklusive icke finansiella skulder <sup>2)</sup>	37,5	37,5
<b>Totalt</b>	<b>63,5</b>	<b>63,5</b>

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

<sup>2)</sup> Icke finansiella skulder, som t ex upplupna sociala avgifter, är exkluderade eftersom denna analys endast krävs för finansiella instrument.



2019

Tillgångar	Nivå 1	Nivå 2	Nivå 3	Totalt
<b>Finansiella tillgångar värderade till verkligt värde</b>				
Andra långfristiga värdepappersinnehav	-	0,6	-	0,6
<b>Summa</b>	<b>-</b>	<b>0,6</b>	<b>-</b>	<b>0,6</b>

2018/2019

Tillgångar	Nivå 1	Nivå 2	Nivå 3	Totalt
<b>Finansiella tillgångar värderade till verkligt värde</b>				
Andra långfristiga värdepappersinnehav	-	0,6	-	0,6
<b>Summa</b>	<b>-</b>	<b>0,6</b>	<b>-</b>	<b>0,6</b>

## Värdering till verkligt värde

Tabellen ovan visar finansiella instrument värderade till verkligt värde, utifrån hur klassificeringen i verkligt värdehierarkin gjorts. De olika nivåerna definieras enligt följande:

Nivå 1	Noterade priser (ojusterade) på aktiva marknader
Nivå 2	Andra indata än de noterade priser som ingår i nivå 1, vilka är direkt eller indirekt observerbara för tillgången eller skulden
Nivå 3	Icke observerbara indata för tillgången eller skulden

## Beskrivning av verkligt värde

### Långfristiga fordringar

I upplysningssyfte beräknas ett verkligt värde för långfristiga fordringar genom en diskontering av framtida kassaflöden med nu gällande ränta.

### Räntebärande skulder

I upplysningssyfte beräknas ett verkligt värde för räntebärande skulder genom en diskontering av framtida kassaflöden av kapitalbelopp och ränta diskonterade till aktuell marknadsränta.

### Övriga finansiella tillgångar och skulder

För likvida medel, kundfordringar, övriga fordringar, upplupna intäkter, leverantörsskulder, checkräkningskrediter, övriga skulder och upplupna kostnader med en löptid på mindre än 6 månader, anses det redovisade värdet reflektera verkligt värde.

## Löptidsanalys

Löptidsanalys av räntebärande skulder framgår av not 30, av kundfordringar av not 27. Leverantörsskulder förfaller till betalning inom 10–60 dagar. Större delen av Övriga skulder förfaller inom 30–60 dagar.

## NOT 36

# TRANSAKTIONER MED NÄRSTÅENDE

Transaktioner med närstående har baserats på vedertagna kommersiella villkor i branschen och har ingåtts under normala kommersiella villkor. För information om löner och andra ersättningar, kostnader och förpliktelser avseende pensioner och liknande förmåner för styrelse, vd och andra ledande befattningshavare se not 9.

I andra kvartalet har styrelseledamot Petter Traaholt förvärvat 14 000 aktier på marknadsmässiga villkor i Combined Excellence AB.

I övrigt har inga transaktioner med närstående förekommit under räkenskapsåret.

Fordringar/skulder hos koncernföretag i moderbolaget

Inköp och försäljning mellan koncernbolag i Moderbolaget uppgår till:

	2019	2018/2019
Försäljning	100 %	98 %
Inköp	24 %	34 %

Moderbolagets nettofordringar gentemot koncernbolag uppgår till:

MSEK	2019	2018/2019
Combined Excellence Holding AB	65,9	66,4
A Brighter Admin AB	-3,0	-2,9
Ninetech AB	-0,1	0,5
Motification AB	-	0,0
CloudPro AB	1,0	0,5
inTehrity i Karlstad AB	0,1	0,1
Netgain AB	0,6	0,9
SiteDirect Professional Websolutions AB	0,1	0,0
ViewBase Solutions AB	0,4	0,4
Viewbase Norge AS	-	-
Dynamic Smartsourcing AB	0,1	-0,0
Elvenite Förvaltning AB	-	-
Elvenite AB	0,9	1,1
Elvenite Managed Services AB	0,1	0,2
Elvenite AS	0,0	-
Smiling Workplaces AB	0,1	0,1
Two i Sverige AB	0,2	0,3
Dyn4m0 Consulting AB	0,4	-
X-border AB	0,2	-
<b>Totalt</b>	<b>67,0</b>	<b>67,6</b>

## NOT 37

# RISKER OCH RISKHANTERING

Koncernen utsätts i sin verksamhet för ett antal olika finansiella och operationella risker. Koncernens ledning och styrelsen arbetar aktivt för att minimera dessa risker. Koncernens övergripande riskhantering fokuserar på oförutsägbarheten på de finansiella marknaderna och eftersträvar efter att minimera potentiella ogynnsamma effekter på koncernens finansiella resultat.

Effekterna av COVID-19 är för tillfället mycket svårbedömda och det finns risk att det kan komma att påverka koncernens intäkter i väsentlig utsträckning under 2020.

Finans- och riskhanteringen hanteras centralt av Combined Excellence AB och dess ekonomifunktion enligt principer som godkänts av styrelsen. Koncernens övergripande målsättning för finansiella risker är att begränsa kortsiktig påverkan på koncernens resultat och kassaflöde, orsakat av fluktuationer i de finansiella marknaderna.

### *Valutarisk*

Koncernens fakturering sker till största delen i svensk valuta, varför valutaexponeringen är liten. En ökad aktivitet på olika internationella marknader kan dock ses. Skulle exponeringen öka kan riskerna minimeras genom att kundfakturor om större belopp och/eller med längre löptider terminsäkras. Per balansdagen föreligger ej några tecknade säkringskontrakt.

### *Kreditrisk*

Kreditrisk definieras som risken att koncernens motparter inte kan uppfylla sina finansiella åtaganden mot koncernen. Koncernen har ingen väsentlig koncentration av kreditrisker.

### *Kreditrisk i kundfordringar*

Koncernen har fastställda riktlinjer för att säkra att försäljning av tjänster och produkter sker till kunder med lämplig kreditbakgrund. Betalningsvillkoren uppgår till mellan 10–30 dagar beroende på motpart och kreditförlusterna uppgår till ett ringa belopp i förhållande till koncernens omsättning.

### *Ränterisk*

Ränterisk är risken för att verkligt värde eller framtida kassaflöden från ett finansiellt instrument varierar på grund av förändringar i marknadsräntor. Koncernens ränterisk uppstår i huvudsak genom långfristig upplåning. Räntekostnaderna påverkas, förutom omfattningen av räntebärande skulder, främst av nivån på aktuella marknadsräntor och kreditinstitutens marginaler samt av den strategi som koncernen väljer för bindningstid på räntorna. Koncernen har upplåning med både rörlig och fast ränta, se not 30 Räntebärande skulder. Den största delen av koncernens lån är med fast ränta.

### *Likviditetsrisk*

Likviditetsrisk är risken för att koncernen får svårigheter att fullgöra sina förpliktelser som sammanhänger med finansiella skulder. Kreditavtal med Swedbank innehåller åtaganden som måste uppfyllas, så kallade covenanter, varav de viktigaste finansiella åtagandena utgörs av koncernens Nettoskuld i förhållande till EBITDA och koncernens skuldjämningskvot. Koncernens åtaganden skall beräknas på rullande tolv månaders period och mäts kvartalsvis.

### *Kapitalrisk*

Kapital definieras som Eget kapital, vilket för koncernen uppgår till 102,4 (108,7) MSEK. Under året har ingen förändring skett i koncernens kapitalhantering.

### *Konjunkturrisk*

Koncernen försäljning påverkas av den allmänna konjunkturen. Rent generellt gynnas koncernen av en stark konjunktur, då efterfrågan av koncernens tjänster och produkter ökar.

### *Rekrytering och kompetensförsörjning*

Koncernens medarbetare är en mycket stor tillgång, dock kommer konkurrensen om kvalificerad personal att öka de närmaste åren. Koncernen arbetar aktivt för att vara en attraktiv arbetsgivare som kompetenta medarbetare gärna söker sig till. Inom koncernen arbetas med att hålla personalomsättningen på en rimlig nivå.

### *Avtalsrisker*

Ramavtal finns med i princip samtliga stora kunder. För att minska riskerna att inte få fortsätta som ramavtalsleverantör handlar det om att leverera kvalitet och resultat samt att ha en god dialog med kunden. I ett mindre antal affärer kräver kunder fastpris på ett projekt. Det kan innebära att ej debiterbara timmar uppstår i projektet. För att minimera denna risk försöker koncernen undvika denna typ av fastprisprojekt eller säkerställa lönsamheten via ett skäligt fastprispåslag.

### *Konkurrensrisk*

Verksamheten präglas av stark konkurrens. Koncernledningen har stort fokus på de specifika risker som koncernen exponeras för och arbetar mycket aktivt med att uppnå konkurrensfördelar i form av ett unikt och kompetent utbud.

# NOT 38 RÖRELSEFÖRVARV

2019

X-border AB har tillämpat årsredovisningslagen och BFNAR 2012:1 Årsredovisning och koncernredovisning (K3). En analys har gjorts av skillnaderna mellan dessa och Combined Excellence tillämpning av IFRS.

Inga väsentliga skillnader framkom från denna analys. Övervärden hänförliga till kundrelationer om 5,5 MSEK identifierades, se nedan.

*Förvärvsvärde, goodwill och kassaflödeseffekter*  
Förvärvsvärde och goodwill tillkom på följande sätt.

MSEK	X-border
Kontant erlagd köpeskillning	5,2
<b>Summa förvärvsvärde</b>	<b>5,2</b>
Avgår verkligt värde på förvärvade nettotillgångar (enligt specifikation nedan)	-5,2
<b>Goodwill</b>	<b>0,0</b>

Redovisade och verkliga värden på förvärvade tillgångar och övertagna skulder fördelade sig på följande sätt.

MSEK	X-border		
	Redovisat värde	Justering till verkligt värde	Verkligt värde
Goodwill	-	0,7 <sup>1)</sup>	0,7
Kundrelationer	-	5,5	5,5
Materiella anläggningstillgångar	0,1	-	0,1
Varulager	0,5	-	0,5
Fordringar och övriga omsättningstillgångar	3,3	-	3,3
Likvida medel	1,6	-	1,6
<b>Summa förvärvade tillgångar</b>	<b>5,6</b>	<b>6,1</b>	<b>11,7</b>
Avsättningar	-0,2	-	-0,2
Uppskjutna skatteskulder	-	-1,2	-1,2
Övriga icke räntebärande skulder	-5,1	-	-5,1
<b>Summa övertagna skulder</b>	<b>-5,3</b>	<b>-1,2</b>	<b>-6,5</b>
<b>Förvärvade tillgångar, netto</b>	<b>0,3</b>	<b>4,9</b>	<b>5,2</b>

<sup>1)</sup> Avser ataco it AB, dotterbolag till X-border AB.

Kassaflödeseffekterna var:

MSEK	X-border
Kontant erlagt förvärvsvärde	5,2
Avgår förvärvade likvida medel	-1,6
<b>Summa påverkan likvida medel</b>	<b>3,6</b>

Förvärv av dotterföretag och andra affärsenheter

Förvärvade tillgångar och skulder	MSEK
Immateriella anläggningstillgångar	6,1
Materiella anläggningstillgångar	0,1
Varulager	0,5
Rörelsefordringar	3,3
Likvida medel	1,6
<b>Summa tillgångar</b>	<b>11,7</b>
Avsättningar	-1,4
Rörelseskulder	-5,1
<b>Summa skulder och avsättningar</b>	<b>-6,5</b>
Utbetald köpeskillning	5,2
Avgår: Likvida medel i den förvärvade verksamheten	-1,6
<b>Påverkan på likvida medel (minus = ökning)</b>	<b>3,6</b>

## 2018/2019

*Förvärvsvärde, goodwill och kassaflödeseffekter*

Förvärvsvärde och goodwill avseende Dynamo tillkom på följande sätt.

MSEK	Dynamo
Kontant erlagd köpeskillning	25,6
<b>Summa förvärvsvärde</b>	<b>25,6</b>
Avgår verkligt värde på förvärvade nettotillgångar (enligt specifikation nedan)	-7,6
<b>Goodwill</b>	<b>17,9</b>
<b>Fördelning på segment:</b>	
Affärsområde – Digital Experience	17,9
Geografisk marknad – Sverige	17,9

Redovisade och verkliga värden på förvärvade tillgångar och övertagna skulder fördelade sig på följande sätt.

MSEK	Dynamo		
	Redovisat värde	Justering till verkligt värde	Verkligt värde
Varumärken	-	1,9	1,9
Kundrelationer	-	1,6	1,6
Övriga immateriella tillgångar	0,5	-	0,5
Fordringar och övriga omsättningstillgångar	9,9	-0,9	9,1
Likvida medel	4,3	-	4,3
<b>Summa förvärvade tillgångar</b>	<b>14,8</b>	<b>2,7</b>	<b>17,4</b>
Räntebärande skulder - långa	-0,7	-	-0,7
Uppskjutna skatteskulder	-	-0,6	-0,6
Övriga icke räntebärande skulder	-8,5	-	-8,5
<b>Summa övertagna skulder</b>	<b>-9,2</b>	<b>-0,6</b>	<b>-9,8</b>
<b>Förvärvade tillgångar, netto</b>	<b>5,5</b>	<b>2,1</b>	<b>7,6</b>

Kassaflödeseffekterna var:

MSEK	Dynamo
Kontant erlagt förvärvsvärde	25,6
Avgår förvärvade likvida medel	-4,3
<b>Summa påverkan likvida medel</b>	<b>21,2</b>

Förvärv av dotterföretag och andra affärsenheter	MSEK
<b>Förvärvade tillgångar och skulder:</b>	
Immateriella anläggningstillgångar	22,0
Rörelsefordringar	9,1
Likvida medel	4,3
<b>Summa tillgångar</b>	<b>35,4</b>
Avsättningar	0,6
Lån	0,7
Rörelseskulder	8,5
<b>Summa skulder och avsättningar</b>	<b>9,8</b>
Utbetald köpeskilling	25,6
Avgår: Likvida medel i den förvärvade verksamheten	-4,3
<b>Påverkan på likvida medel (minus = ökning)</b>	<b>21,2</b>

## NOT 39

### STÄLLDA SÄKERHETER OCH EVENTUALFÖRPLIKTELSE

#### Ställda säkerheter

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2019-12-31	2019-04-30	2019-12-31	2019-04-30
Företagsinteckningar	6,6	6,9	-	-
Inventarier med äganderättsförbehåll	-	1,6	-	-
Aktier i dotterbolag	84,9	61,7	-	-
Belånade kundfordringar	27,0	25,9	-	-
<b>Totalt</b>	<b>118,5</b>	<b>96,0</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

#### Eventualförpliktelser

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2019-12-31	2019-04-30	2019-12-31	2019-04-30
Borgensåtagande i dotterbolag	-	-	30,4	14,8
Garantiåtaganden	0,2	-	-	-
<b>Totalt</b>	<b>0,2</b>	<b>-</b>	<b>30,4</b>	<b>14,8</b>

## NOT 40

### JUSTERING FÖR POSTER SOM INTE INGÅR I KASSAFLÖDET

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2019	2018/2019	2019	2018/2019
Avgår resultatandel i intresseföretag	-0,2	-0,1	-	-
Av- och nedskrivningar av anläggningstillgångar	12,1	7,1	-	-
Nedskrivningar av kundfordringar	-	2,9	-	-
<b>Totalt</b>	<b>11,9</b>	<b>9,9</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

## NOT 41

# HÄNDELSE AV VÄSENTLIG BETYDELSE EFTER RÄKENSKAPSÅRETS UTGÅNG

Effekterna av COVID-19 är för tillfället mycket svårbedömda och det finns risk att det kan komma att påverka koncernens intäkter i väsentlig utsträckning under 2020.

Den 20 februari 2020 har Combined Excellence AB (publ) avtalat om förvärv av Nethouse Sverige AB och dess ägarbolag Peridot Group AB. Tillträde sker samma dag som extra bolagsstämma i Combined Excellence AB (publ) den 18 mars 2020.

Per 14 april 2020 tillträder Jörgen Qwist som ny VD och koncernchef. Jörgen Qwist efterträder Oskar Godberg som kommer att fortsätta i koncernledningen. Jörgen Qwist var under åren 1991–2017 med och byggde upp

datakommunikations- och IT-driftsleverantören DGC där han även var VD från 1999 till 2017. Jörgen ansvarade för att ta DGC till Nasdaq Small Cap år 2008 där bolaget sedan var noterat till dess att EQT köpte det 2017. Jörgen Qwist ansvarade sedan för att slå samman DGC:s datakommunikationsverksamhet med IP-Only och bilda det som idag heter IP-Only Enterprise, och därefter för att slå samman DGC:s IT-driftverksamhet med Candidator och bilda det som idag heter Iver.

## NOT 42

# FÖRSLAG TILL VINSTDISPOSITION

Till årsstämmans förfogande stående vinstmedel (kronor):

### Förslag till vinstdisposition

#### Till årsstämmans förfogande stående vinstmedel (kronor):

Överkursfond	64 673 763
Balanserat resultat	2 907 513
Årets resultat	8 313 941
<b>Vinstmedel till förfogande</b>	<b>75 895 217</b>

Styrelsen föreslår att vinstmedlen disponeras på följande sätt:

I ny räkning balanseras	75 895 217
<b>Summa</b>	<b>75 895 217</b>



## NOT 43

# ALTERNATIVA NYCKELTAL

Nedan redogörs för koncernens nyckeltal. Några av dessa är definierade i enlighet med IFRS och utöver dessa har koncernen identifierat några ytterligare nyckeltal som ger kompletterande information till bolagets investerare och bolagets ledning, då det möjliggör utvärdering av relevanta trender samt bolagets prestation. Eftersom inte alla

företag beräknar finansiella mått på samma sätt, är dessa inte alltid jämförbara med mått som används av andra företag. Dessa finansiella mått ska därför ses som ett komplement till de nyckeltal som definieras enligt IFRS.

Alternativa nyckeltal:	Definition/Beräkning	Motivering för användande
<b>Antal anställda per balansdagen</b>	Totalt antal anställda i Bolaget på balansdagen.	Detta nyckeltal kan analyseras i relation till totala intäkter för att bedöma Bolagets effektivitet utifrån antal anställda.
<b>Avkastning på eget kapital</b>	Rullande tolv månaders resultat hänförligt till moderbolagets aktieägare i relation till genomsnittligt eget kapital.	Detta nyckeltal mäter hur lönsamt Bolaget är för dess aktieägare.
<b>Balansomslutning</b>	Totala tillgångar.	Detta nyckeltal kan analyseras i relation till andra nyckeltal för att bedöma Bolagets ställning och utveckling.
<b>EBITDA</b>	Rörelseresultat före av- och nedskrivningar.	EBITDA visar en övergripande bild av resultatet som har genererats av den löpande verksamheten.
<b>EBITDA-marginal</b>	EBITDA i procent av rörelsens nettoomsättning för perioden.	Detta nyckeltal används för analys av värdeskapande.
<b>EBIT-marginal</b>	Rörelseresultat delat med periodens nettoomsättning.	EBIT-marginalen ger en bild av resultatet som har genererats av den löpande verksamheten.
<b>Försäljningstillväxt</b>	Utvecklingen för nettoomsättning i förhållande till samma period föregående år.	Detta nyckeltal möjliggör för Bolaget att jämföra sin tillväxttakt mellan olika perioder samt med marknaden som helhet.
<b>Förvärvad omsättningstillväxt</b>	Andel av omsättningstillväxten hänförlig till förvärv de senaste 12 månaderna.	Bolaget anser att detta ger en bra bild av den tillväxt som bolaget åstadkommer genom förvärv.
<b>Investeringar</b>	Investeringar i materiella och immateriella anläggningstillgångar.	Detta nyckeltal ger Bolaget en bild av investeringar i den löpande verksamheten.
<b>Justerad EBITDA</b>	Rörelseresultat före av- och nedskrivningar med avdrag för jämförelsestörande poster.	Justerad EBITDA visar en övergripande bild av resultatet som har genererats i den löpande verksamheten före av- och nedskrivningar och justerat för jämförelsestörande poster.
<b>Jämförelsestörande poster</b>	Jämförelsestörande poster avser i denna rapport kostnader som är hänförliga till förberedelser av marknadsnoteringen av Combined Excellence AB:s aktier.	Detta nyckeltal används tillsammans med EBITDA för att få en rättvisande bild av utvecklingen av bolagets resultat över tid.
<b>Medelantalet anställda</b>	Antalet anställda i Bolaget omräknat till heltidstjänster, dvs. antal heltider som utfört arbete under året/perioden.	Detta nyckeltal kan analyseras i relation till totala intäkter för att bedöma Bolagets effektivitet utifrån antal anställda.
<b>Nettoskuld (+) / Nettokassa (-)</b>	Räntebärande skulder minus likvida medel vid periodens utgång.	Nettoskuld/nettokassa är ett nyckeltal som visar Bolagets totala nettoskuldsättning.
<b>Omsättningstillväxt</b>	Den procentuella förändringen av nettoomsättning den gångna perioden jämfört med samma period föregående år.	Nyckeltalet bedöms av bolaget bidra till förståelse för bolagets historiska utveckling.

<b>Organisk tillväxt (inklusive förvärv)</b>	Den procentuella förändringen av nettoomsättningen justerat för förvärv och avyttringar den gångna perioden jämfört med samma period föregående år.	Bolaget anser att detta ger en bra bild av den tillväxt som bolaget åstadkommer av egen kraft.
<b>Rörelsekapital</b>	Omsättningstillgångar exklusive likvida medel minus icke-räntebärande kortfristiga skulder vid periodens utgång.	Detta nyckeltal analyseras i relation till totala intäkter för att bedöma hur effektivt rörelsekapitalet används i verksamheten.
<b>Rörelsens intäkter per medelantal anställd</b>	Nettoomsättning delat med medelantalet anställda under perioden.	Detta nyckeltal används för att bedöma Bolagets effektivitet utifrån antal anställda.
<b>Rörelseresultat (EBIT)</b>	Resultat före finansiella poster och skatt.	Rörelseresultatet visar en övergripande bild av resultatet som har genererats i den löpande verksamheten.
<b>Soliditet</b>	Eget kapital delat med balansomslutningen.	Detta nyckeltal är ett mått på Bolagets finansiella ställning och anger hur stor del av balansomslutningen som finansierats av eget kapital.
<b>Totala intäkter</b>	Rörelsens huvudintäkter i form av försäljning av programvaror och tjänster, fakturerade kostnader, sidointäkter samt intäktskorrigeringar, efter avdrag för mervärdesskatt.	Detta nyckeltal anger Bolagets totala försäljning och används bland annat för att bedöma Bolagets försäljningsutveckling.

Samtliga siffror nedan presenteras i MSEK.

<b>Omsättningstillväxt, % (MSEK)</b>	<b>maj-dec</b>	
	<b>2019/2020</b>	<b>2018/2019</b>
Nettoomsättning innevarande period	258,9	219,1
/Omsättning motsvarande period fg år (-1)	219,1	142,5
<b>Omsättningstillväxt, %</b>	<b>18,2 %</b>	<b>53,8 %</b>

<b>Organisk nettoomsättning (MSEK)</b>	<b>maj-dec</b>	
	<b>2019/2020</b>	<b>2018/2019</b>
Nettoomsättning	258,9	219,1
Avgår förvärvad tillväxt	-22,4	-72,3
<b>Organisk nettoomsättning</b>	<b>236,5</b>	<b>146,8</b>

<b>Organisk omsättningstillväxt % (MSEK)</b>	<b>maj-dec</b>	
	<b>2019/2020</b>	<b>2018/2019</b>
Organisk nettoomsättning	236,5	146,8
/Nettoomsättning fg år (-1)	219,1	142,5
<b>Organisk omsättningstillväxt, %</b>	<b>7,9 %</b>	<b>3,0 %</b>

<b>Förvärvad omsättningstillväxt %</b>	<b>maj-dec</b>	
<b>(MSEK)</b>	<b>2019/2020</b>	<b>2018/2019</b>
Förvärvad nettoomsättning	22,4	72,3
/ organisk nettoomsättning)	236,5	146,8
<b>Förvärvad omsättningstillväxt, %</b>	<b>9,5 %</b>	<b>49,3 %</b>

<b>EBITDA</b>	<b>maj-dec</b>	
<b>(MSEK)</b>	<b>2019/2020</b>	<b>2018/2019</b>
Rörelseresultat	-0,5	11,7
+ Av- och nedskrivningar	12,1	4,2
<b>EBITDA</b>	<b>11,7</b>	<b>15,9</b>

<b>EBITDA-marginal, %</b>	<b>maj-dec</b>	
<b>(MSEK)</b>	<b>2019/2020</b>	<b>2018/2019</b>
EBITDA	11,7	15,9
Nettoomsättning	258,9	219,1
<b>EBITDA-marginal, %</b>	<b>4,5 %</b>	<b>7,3 %</b>

<b>Justerat-EBITDA</b>	<b>maj-dec</b>	
<b>(MSEK)</b>	<b>2019/2020</b>	<b>2018/2019</b>
Rörelseresultat	-0,5	11,7
+ Av- och nedskrivningar	12,1	4,2
+ IPO-kostnader fg år	-	1,9
<b>Justerat-EBITDA</b>	<b>11,7</b>	<b>17,8</b>

<b>Justerad-EBITDA-marginal, %</b>	<b>maj-dec</b>	
<b>(MSEK)</b>	<b>2019/2020</b>	<b>2018/2019</b>
Justerat-EBITDA	11,7	17,8
Nettoomsättning	258,9	219,1
<b>Justerad-EBITDA-marginal, %</b>	<b>4,5 %</b>	<b>8,1 %</b>

Soliditet, % (MSEK)	maj-dec	
	2019/2020	2018/2019
Eget kapital	102,4	109,3
/ Totala tillgångar	270,7	228,2
<b>Soliditet, %</b>	<b>37,8 %</b>	<b>47,9 %</b>

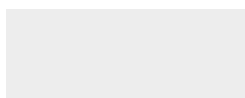
Nettokassa (+)/Nettoskuld (-) (MSEK)	maj-dec	
	2019/2020	2018/2019
Likvida medel	29,5	27,5
- Räntebärande skulder	74,8	52,3
<b>Nettokassa (+)/Nettoskuld (-)</b>	<b>-45,3</b>	<b>-24,8</b>
I räntebärande skulder och nettoskuld ingår effekt av IFRS 16 med	-25,4	



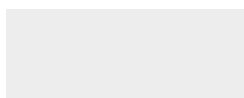
Styrelsen och verkställande direktören försäkrar att årsredovisningen har upprättats i enlighet med god redovisningssed, ger en rättvisande bild av moderbolagets ställning och resultat samt att förvaltningsberättelsen ger en rättvisande översikt över utvecklingen av moderbolagets verksamhet, ställning och resultat och dessutom beskriver väsentliga risker och osäkerhetsfaktorer som moderbolaget står inför. Styrelsen och verkställande direktören försäkrar också att koncernredovisningen har upprättats i enlighet med internationella redovis-

ningsstandarder IFRS såsom antagits av EU, ger en rättvisande bild av koncernens ställning och resultat samt att koncernförvaltningsberättelsen ger en rättvisande översikt över utvecklingen av koncernens verksamhet, ställning och resultat och dessutom beskriver väsentliga risker och osäkerhetsfaktorer som koncernen står inför. De finansiella rapporterna godkändes för utfärdande av moderbolagets styrelse den 14 april 2020. Resultat och balansräkningarna kommer att föreläggas årsstämman den 5 maj 2020.

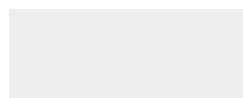
## KARLSTAD DEN 14 APRIL 2020



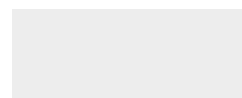
Niklas Hellberg  
Styrelsens ordförande



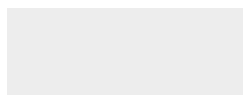
Anette Lindqvist  
Styrelseledamot



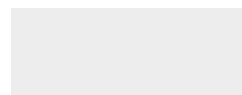
Jessica Petrini  
Styrelseledamot



Ulf Sandlund  
Styrelseledamot



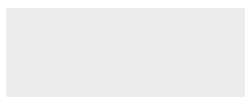
Petter Traaholt  
Styrelseledamot



Oskar Godberg  
Verkställande Direktör

Vår revisionsberättelse har lämnats den 14 april 2020

Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB



Nicklas Kullberg  
Auktoriserad revisor

# REVISIONSBERÄTTELSE

Till bolagsstämman i Combined Excellence AB, org.nr 556923-1219

## Rapport om årsredovisningen och koncernredovisningen

### *Uttalanden*

Vi har utfört en revision av årsredovisningen och koncernredovisningen för Combined Excellence AB för räkenskapsåret 1 maj 2019 till 31 december 2019. Bolagets årsredovisning och koncernredovisning ingår på sidorna 31–101 i detta dokument.

Enligt vår uppfattning har årsredovisningen upprättats i enlighet med årsredovisningslagen och ger en i alla väsentliga avseenden rättvisande bild av moderbolagets finansiella ställning per den 31 december 2019 och av dess finansiella resultat och kassaflöde för året enligt årsredovisningslagen. Koncernredovisningen har upprättats i enlighet med årsredovisningslagen och ger en i alla väsentliga avseenden rättvisande bild av koncernens finansiella ställning per den 31 december 2019 och av dess finansiella resultat och kassaflöde för året enligt International Financial Reporting Standards (IFRS), såsom de antagits av EU, och årsredovisningslagen. Förvaltningsberättelsen är förenlig med årsredovisningens och koncernredovisningens övriga delar.

Vi tillstyrker därför att bolagsstämman fastställer resultaträkningen och balansräkningen för moderbolaget samt rapport över totalresultat och rapport över finansiell ställning för koncernen.

### *Grund för uttalanden*

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

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

### *Övrig upplysning*

Revisionen av årsredovisningen och koncernredovisningen för räkenskapsåret 1 maj 2018 till 30 april 2019 har utförts av en annan revisor som lämnat en revisionsberättelse daterad 20 augusti 2019 med omodifierade uttalanden i Rapport om årsredovisningen och koncernredovisningen.

### *Annan information än årsredovisningen och koncernredovisningen*

Detta dokument innehåller även annan information än årsredovisningen och koncernredovisningen och återfinns på sidorna 2–30. Det är styrelsen och verkställande direktören som har ansvaret för denna andra information.

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

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

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

### *Styrelsens och verkställande direktörens ansvar*

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

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

### *Revisorns ansvar*

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

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

- Identifierar och bedömer vi riskerna för väsentliga felaktigheter i årsredovisningen och koncernredovisningen, vare sig dessa beror på oegentligheter eller misstag, utformar och utför granskningsåtgärder bland annat utifrån dessa risker och inhämtar revisionsbevis som är tillräckliga och ändamålsenliga för att utgöra en grund för våra uttalanden. Risken för att inte upptäcka en väsentlig felaktighet till följd av oegentligheter är högre än för en väsentlig felaktighet som beror på misstag, eftersom oegentligheter kan innefatta agerande i maskopi, förfalskning, avsiktliga utelämnanden, felaktig information eller åsidosättande av intern kontroll.
- Skaffar vi oss en förståelse av den del av bolagets interna kontroll som har betydelse för vår revision för att utforma granskningsåtgärder som är lämpliga med hänsyn till omständigheterna, men inte för att uttala oss om effektiviteten i den interna kontrollen.

- Utvärderar vi lämpligheten i de redovisningsprinciper som används och rimligheten i styrelsens och verkställande direktörens uppskattningar i redovisningen och tillhörande upplysningar.
- Drar vi en slutsats om lämpligheten i att styrelsen och verkställande direktören använder antagandet om fortsatt drift vid upprättandet av årsredovisningen och koncernredovisningen. Vi drar också en slutsats, med grund i de inhämtade revisionsbevisen, om huruvida det finns någon väsentlig osäkerhetsfaktor som avser sådana händelser eller förhållanden som kan leda till betydande tvivel om bolagets förmåga att fortsätta verksamheten. Om vi drar slutsatsen att det finns en väsentlig osäkerhetsfaktor, måste vi i revisionsberättelsen fästa uppmärksamheten på upplysningarna i årsredovisningen och koncernredovisningen om den väsentliga osäkerhetsfaktorn eller, om sådana upplysningar är otillräckliga, modifiera uttalandet om årsredovisningen och koncernredovisningen. Våra slutsatser baseras på de revisionsbevis som inhämtas fram till datumet för revisionsberättelsen. Dock kan framtida händelser eller förhållanden göra att ett bolag inte längre kan fortsätta verksamheten.
- Utvärderar vi den övergripande presentationen, strukturen och innehållet i årsredovisningen och koncernredovisningen, däribland upplysningarna, och om årsredovisningen och koncernredovisningen återger de underliggande transaktionerna och händelserna på ett sätt som ger en rättvisande bild.
- Inhämtar vi tillräckliga och ändamålsenliga revisionsbevis avseende den finansiella informationen för enheterna eller affärsaktiviteterna inom koncernen för att göra ett uttalande avseende koncernredovisningen. Vi ansvarar för styrning, övervakning och utförande av koncernrevisionen. Vi är ensamt ansvariga för våra uttalanden.

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

## Rapport om andra krav enligt lagar och andra författningar

### Uttalanden

Utöver vår revision av årsredovisningen och koncernredovisningen har vi även utfört en revision av styrelsens och verkställande direktörens förvaltning för Combined Excellence AB för räkenskapsåret 1 maj 2019 till 31 december 2019 samt av förslaget till dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust.

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

### Grund för uttalanden

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

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

### Styrelsens och verkställande direktörens ansvar

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

Styrelsen ansvarar för bolagets organisation och förvaltningen av bolagets angelägenheter. Detta innefattar bland annat att fortlöpande bedöma bolagets och koncernens ekonomiska situation, och att tillse att bolagets organisation är utformad så att bokföringen, medelsförvaltningen och bolagets ekonomiska angelägenheter i övrigt kontrolleras på ett betryggande sätt. Den verkställande direktören ska sköta den löpande förvaltningen enligt styrelsens riktlinjer och anvisningar och bland annat vidta de åtgärder som är nödvändiga för att bolagets bokföring ska fullgöras i överensstämmelse med lag och för att medelsförvaltningen ska skötas på ett betryggande sätt.

### Revisorns ansvar

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

- Företagit någon åtgärd eller gjort sig skyldig till någon försummelse som kan föranleda ersättnings skyldighet mot bolaget
- På något annat sätt handlat i strid med aktiebolagslagen, årsredovisningslagen eller bolagsordningen.

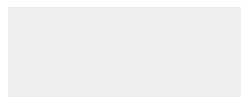
Vårt mål beträffande revisionen av förslaget till dispositioner av bolagets vinst eller förlust, och därmed vårt uttalande om detta, är att med rimlig grad av säkerhet bedöma om förslaget är förenligt med aktiebolagslagen.

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

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

Karlstad den 14 april 2020

Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB



Nicklas Kullberg  
Auktoriserad revisor





