A black and white close-up photograph of a man and a woman. The man is on the right, looking slightly to the right with a neutral expression. The woman is on the left, smiling broadly, showing her teeth. The text is overlaid on the image.

# ÅRS REDO VISN ING

# 2013

knowit

# Innehåll

03	Verksamhetsåret som har gått
07	Vd har ordet
09	Kundcase: Pensionsskyddscentralen
11	Vision, affärsidé, mål och strategier
14	Marknad och kunder
18	Verksamhet
23	Kundcase: Landstinget i Värmland
26	Medarbetare och strukturkapital
30	Kundcase: Bankid 2.0
32	Vi som är Knowit
36	Aktie
38	Styrelse
39	Koncernledning
40	Förvaltningsberättelse
43	Bolagsstyrningsrapport
47	Flerårsöversikt
48	Koncernens resultaträkning och rapport över totalresultatet
49	Koncernens balansräkning
50	Koncernens kassaflödesanalys
51	Förändringar i koncernens eget kapital
52	Moderbolagets resultaträkning och rapport över totalresultatet
53	Moderbolagets balansräkning
54	Moderbolagets kassaflödesanalys
55	Förändringar i moderbolagets eget kapital
56	Tilläggsupplysningar och noter
70	Intygande
71	Revisionsberättelse
72	Årsstämma och definitioner
73	Kontaktinformation

# 03

## Effektivisering och utveckling

### Här vill unga börja jobba

Knowit är ett starkt varumärke på konsultmarknaden. I Universums undersökning riktad till gruppen unga yrkesverksamma (Young Professionals) rankas Knowit som den mest attraktiva arbetsplatsen i förhållande till Knowits konkurrenter. I motsvarande undersökning bland studenter rankas bolaget högt och slutar på en fjärdeplats.

I den årliga undersökningen Career Index, där unga yrkesverksamma inom it svarar på vilka företag som de helst vill skicka sitt CV till, hamnade Knowit i topp. När motsvarande undersökning genomfördes bland studenter blev Knowit rankat som det näst mest intressanta företaget. Undersökningen genomfördes av kommunikations- och employerbrandingföretaget Communication.

### Etablering i Danmark

Knowit fullföljde sin strategi att ha Norden som hemmamarknad och etablerade ett dotterbolag i Köpenhamn från den 1 januari. Bolaget erbjuder rådgivning och it-konsulttjänster till styrelser, företagsledningar och it-avdelningar.

### Infrastruktur i Göteborg

I februari startade Knowit ett bolag inom infrastrukturområdet i Göteborg. Det nya bolaget, Knowit Infrastructure Göteborg, breddar och stärker Knowits nuvarande affär genom att tillföra strategisk kompetens inom området infrastruktur.

# 04

## Tjänster för tillväxt och innovation

I juni breddade Knowit sitt erbjudande inom managementområdet genom att starta en ny verksamhet Knowit Business Growth. Bolaget fokuserar på att stötta kunder med att definiera och implementera strategier för tillväxt och affärsinnovation.

## Stärker närvaron i Oslo

I Oslo stärkte Knowit sin position genom att förvärva Amende AS med 35 medarbetare i juli. Amende är ett systemutvecklings- och rådgivningsföretag med fokus på teknologi från Microsoft. Syftet med förvärvet är att ta en starkare position på marknaden i Oslo och kunna erbjuda kunderna ett bredare tjänsteutbud.

## Satsar i Örebro

I augusti startade det nya bolaget Knowit Örebro sin operativa verksamhet. Etableringen ligger i linje med Knowits strategi att bedriva verksamhet i kundernas geografiska närhet. Bolaget kommer inledningsvis att erbjuda tjänster inom projektledning, test, systemutveckling och arkitektur.

## Tjänster inom förändringsledning

Knowit utvecklade sitt erbjudande inom managementområdet genom att i maj starta ett nytt bolag inom förändringsledning. Det nya bolaget, Knowit Transformation Management, breddar och stärker Knowits nuvarande affär genom att fokusera på och tillföra ny strategisk kompetens inom området.

## Bästa testaren i Europa

I november vann Knowit första pris i kategorin »Bästa testprojektet inom offentlig sektor« vid The European Software Testing Awards 2013, TESTA. Knowit deltog i tävlingen tillsammans med sin kund Pensionsskyddscentralen (Eläketurvakeskus).

## Förvärvar Bisnode Applicate

Knowit förvärvade Bisnode Applicate AB i november. Bolaget har 21 medarbetare i Malmö och Stockholm främst specialiserade på systemutveckling och systemförvaltning.

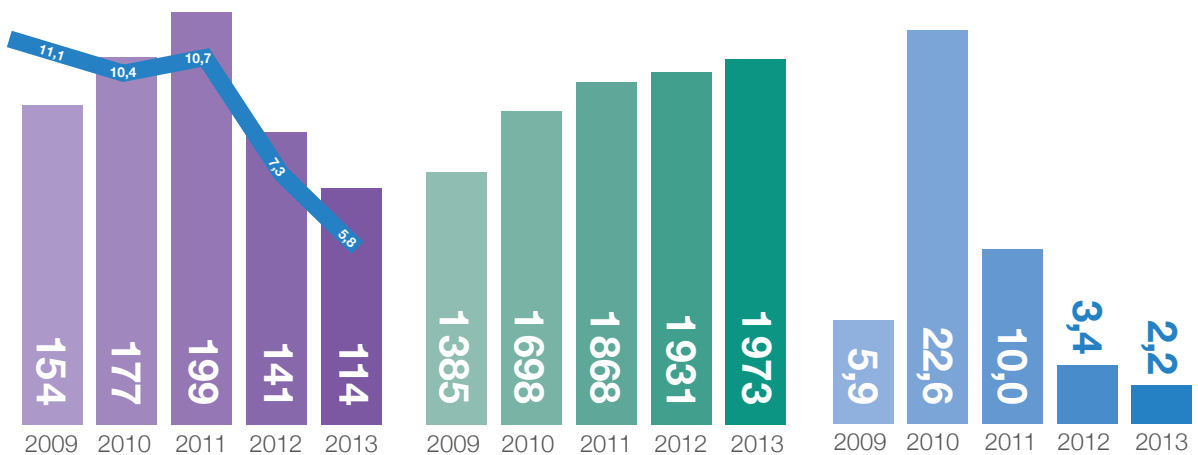
# 05

## Ökad effektivisering

Marknaden har varit svår i Finland där den ekonomiska utvecklingen varit fortsatt svag. Detta i kombination med förändrade inköpsmönster hos större kunder, gjorde att Knowit minskat antalet medarbetare under året. På samma sätt har Knowit i Göteborg aktivt anpassat sin organisation efter en svagare marknads behov.

I Malmö har Knowit under de senaste två åren arbetat hårt med att minska beroendet av ett fåtal stora kunder. Ett intensivt säljarbete och en ökad grad av specialisering av Knowits erbjudande i Skåne har gett en breddad kundbas och en förbättrad ordersituation under 2013.

## Nyckeltal



### Resultatutveckling

Resultatet före avskrivning av immateriella tillgångar (EBITA) blev 114,2 (141,3) MSEK. Rörelsemarginalen blev 5,8 (7,3) procent.

■ Rörelseresultat MSEK ■ Rörelsemarginal %

### Nettoomsättning

Nettoomsättningen för 2013 uppgick till 1 972,9 (1 931,2) MSEK.

### Omsättningstillväxt

2013 ökade omsättningen med 2,2 procent jämfört med 3,4 procent föregående år.

## Händelser efter årets utgång: Bästa kommunsajt enligt Internetworld

Knowits lösning för Karlstads kommun vann första pris i Internetworld topp 100 för 2013 i kategorin bästa kommunsajt. »Välgjort, responsivt, tydligt. Denna kommun har allt man kan förvänta sig och önska sig 2013. Inte minst en bra mobilsajt. Här har vi en sajt som verkligen visar vägen för hur många fler svenska kommuner borde ta sig an de digitala möjligheterna« skriver juryn i sin motivering.

06



# 07

## Gradvisa förbättringar under året

Vi avslutade 2013 positivt. Såväl rörelseresultat som rörelsemarginal ökade gradvis under året. Det fjärde kvartalet blev det bästa sedan början på 2012. Ett hårt arbete från alla medarbetare på Knowit gjorde att vi kunde avsluta bra, trots en fortsatt utmanande marknad.

Knowit är ett av få konsultbolag som visat tillväxt under 2013. Vår omsättning ökade under året, även om ökningen var blygsam. Trots en marknad med återhållsamhet i konsultinköpen har vi hållit fast vid vår strategi att växa där det finns möjlighet att tjäna pengar. Vi arbetar ständigt med effektivisera och utveckla vår befintliga verksamhet.

### Förändringsförmåga ger resultat

På de delmarknader där efterfrågan varit svag, i synnerhet i Helsingfors och på vissa lokala marknader i Sverige, till exempel i Göteborg, har vi anpassat våra organisationer till efterfrågan.

I Malmö har vi arbetat hårt med att minska beroendet av ett fåtal stora kunder. Ett intensivt säljarbete och ökad grad av specialisering har lett till flera kunder och nya affärer. På de svaga marknaderna Helsingfors och Göteborg har vi minskat antalet medarbetare. De åtgärder vi vidtagit har också gett resultat.

### Entreprenörer driver på

Knowit är ett bolag med stark drivkraft från våra entreprenörer. Ett sätt att ta tillvara deras energi är att utveckla vår affär med att starta nya specialistverksamheter. Under året har vi startat sex nya bolag. Två av dessa är lokala bolag verksamma på en avgränsad geografisk marknad. Vi tog steget in i Danmark och fullföljde därmed vår nordiska satsning. Också i Örebro har vi etablerat ett nytt bolag. De fyra andra bolagen är specialistbolag inom innovation och tillväxt, förändringsledning och verksamhetsutveckling, infrastruktur samt digital kommunikation.

Vi hanterar de utmaningar vi står inför med en stark tro på framtiden, för det finns alltid möjligheter, också på svaga marknader. Vår styrka är att snabbt agera på förändringar. Just den tydliga specialiseringen och geografiska spridningen är en styrka. Både för oss och våra kunder. Vår verksamhet drivs framåt med entreprenörer med både ansvar för de beslut de tar och just rätten att ta beslut nära kunden. Det gör att vi kan verka nära kunden och snabbt agera efter deras behov. Och att vi känner våra kunder väl ger en trygghet som de uppskattar.

### Rekrytering och förvärv

Under året har vi ökat med nära 100 medarbetare netto genom såväl rekrytering som förvärv. Den organiska tillväxten kompletteras

med strategiska förvärv. I Oslo där vi har en god tillväxtpotential förvärvade vi under året Amende med 35 specialister på Microsoftplattformen. Affären innebar en kickstart för fortsatt expansion på Oslomarknaden. I Stockholm och Malmö stärkte vi vår position genom förvärvet av Bisnode Applicate med drygt 20 specialister inom systemutveckling.

### I topp bland unga

Bland unga akademiker och studenter är Knowit ett av de populäraste företagen att börja jobba på. I employer-brandingföretagens rankinglistor ligger Knowit i topp bland de svenska konsultbolagen. Vår satsning på marknads-kommunikation och varumärkeskännedom har gett resultat. Det ser vi i de undersökningar vi genomfört. Kännedom och preferens för varumärket har ökat under året.

### Ekonomiska mål

I slutet av året preciserade styrelsen de ekonomiska målen för Knowit. Vi ska öka resultatet per aktie snabbare än den organiska tillväxten, som i sin tur ska växa snabbare än den marknad som Knowit är verksamt på. Vårt marginalmål är oförändrat, vi ska nå en EBITA-marginal om tio procent i genomsnitt under en femårsperiod.

Vi nådde inte målen under 2013. Resultat per aktie minskade till 2,86 kronor samtidigt som omsättningen ökade till 1,97 miljarder kronor. EBITA-marginalen blev 5,8 procent. Självklart är jag inte nöjd med resultat och marginal. Det jag är nöjd med är att vi konsekvent och uthålligt vågar satsa på de möjligheter som finns på marknaden.

### Nya köpmönster

Under de senaste åren har vi sett en utveckling där våra kunder allt oftare kommer från själva verksamheten. Inom Design och digital har vi ofta marknadsavdelningar som beställare, inom managementområdet är det till exempel personalavdelningar eller företagsledning som köper våra tjänster. Och inom It-området har vi en ökande andel funktions- och helhets-åtaganden som uppdrag. Det betyder att kunderna inte enbart efterfrågar resurser, utan i allt större utsträckning vill få lösningar på sina problem.

Måttet på framgångsrika projekt är den nytta som vi bidrar



med till kunden. Det innebär mindre fokus på levererade konsulttimmar och mer fokus på affärsnytta. Vi har under året fortsatt att investera i verksamheter som passar väl in i det nya kundbeteendet, bland annat webb, design och managementkompetens. Andelen helhetsåtaganden har under 2013 fortsatt att växa och står nu för en betydande del av vår omsättning. Och den kommer att fortsätta öka.

### Kvinnor och män

Jämställdheten är en viktig fråga som hela branschen brottas med. Hur ska vi bli fler kvinnor på Knowit är en fråga som ledningsgruppen och jag har på vår agenda varje vecka. Vi är i dag 24 procent kvinnliga medarbetare. Det är alldeles för lågt. 2012 inledde vi en satsning för att synliggöra förhållandet och lyfta fram behovet av förnyelse i frågan. Men det räcker inte att bara tala om det. Vi måste också gå till handling. Ett sätt att skapa förutsättningar för ökad jämställdhet är att rekrytera kvinnor till ledande befattningar. Vi har under året ökat antalet kvinnliga chefer.

Vårt mål att vara minst 30 procent kvinnor på Knowit står kvar. Knowit ska vara ett modernt företag som attraherar medarbetare av olika kön, i olika åldrar och med olika bakgrund.

### Stärkt position

Vi har under 2013 fortsatt att öka omsättningen och ta marknadsandelar. Det är vårt ansvar att se och ta de möjligheter som finns. Knowits geografiska spridning, på 17 orter i Sverige, fem i Norge och en vardera i Danmark, Estland, Finland och Ryssland, och med kunder i många olika branscher kombinerat med vår förändringsförmåga ger oss en stark position nu och i framtiden.

Det är våra skickliga och engagerade medarbetare tillsammans med våra modiga kunder, som gemensamt vågar satsa på nya lösningar, som gör Knowit till ett fantastiskt bolag. Just det nära och förtroendefulla samarbetet mellan oss, våra medarbetare och våra kunder, gör att jag är övertygad om en positiv utveckling till gagn för kunder, medarbetare och aktieägare.

Per Wallentin, vd och koncernchef



# 09

## **Pensionsskyddscentralen:** Hur man blir den bästa testaren i Europa



Knowit har arbetat med testning och kvalitetssäkring av it-systemen hos Pensionsskyddscentralen (PSC) i Finland ända sedan 2005. Under alla dessa år har vi tillsammans byggt upp testmetoder och processer och utvecklat en alltmer finstämd och kostnads-effektiv testmiljö. 2007 gjorde vi en omfattande ändring av principerna för kvalitets-säkring eftersom PSC förändrade sina egna system radikalt. 2009 skedde nästa stora utvecklingssteg då vi gick över till att använda en så kallad agile metodologi (Scrum), som gör testerna betydligt mer transparenta för våra kunder. En omfattande träning av personalen om hur man använder dessa agila testmetoder genomfördes.

Utmaningarna inför att bygga testmiljön hos Pensionsskyddscentralen var flera. Dels är det ett unikt komplext system, både i Finland och i världen, då det hanterar mycket stora mängder data dagligen. Dels är många av dem som ska utföra testerna inte experter inom testning, utan inom pensioner och försäkringar, vilket ställde ytterligare krav på hur vi skulle designa själva testmodellerna.

Just därför var det naturligtvis alldeles extra roligt att vi – tillsammans med vår kund Pensionsskyddscentralen – fick gå fram och lyfta bucklan i kategorin »Bästa testprojekt inom offentlig förvaltning« vid den prestigefyllda galan The European Software Testing Awards (TESTA). Prisutdelningen ägde rum på Marriott Grosvenor Square Hotel i London i slutet av 2013. Tävligen har som mål och syfte att lyfta fram högklassig testning och kvalitetssäkring ur olika perspektiv, så det kändes extra bra att få detta offentliga erkännande för vårt långvariga och utvecklande samarbete med Pensionsskyddscentralen.

# 10

## Pensionsskyddscentralen: fortsättning

Medverkan i tävlingen krävde en detaljerad beskrivning av projektet, roller i testningen och relevanta prestationer. En oberoende jury bedömde sedan testprojekten i olika kategorier och utsåg finalisterna och bland dem sedan vinnarna. Tävlingsjuryn motiverade priset med att »samarbetet mellan Knowit och Pensionsskyddscentralen har byggts upp med hög noggrannhet, renderat goda resultat och anses vara ett gott exempel på ett väl implementerat projekt i sin kategori«. Vi på Knowit kan bara ödmjukt tacka för de fina orden. Kanske allra helst som detta inte varit ett enskilt testprojekt utan ett »Improvement Programme«, som löpt kontinuerligt genom åren med uttalat fokus att i förlängningen leda till effektivare verksamhet för Pensionsskyddscentralen.

# Nya och utmanande mål

Knowit utvecklar sina kunders verksamhet genom att erbjuda kvalitativa konsulttjänster via entreprenörsdrivna, lokalt verksamma bolag, som har stor självständighet, motiverade företagsledningar och starkt engagerade medarbetare. Vår kultur präglas av hög kompetens, personligt engagemang och en vilja att samarbeta.

## Vision

Knowit realiserar alltid nya möjligheter som ingen annan ser.

## Mission

Knowit bidrar genom att vara nära och nytänkande.

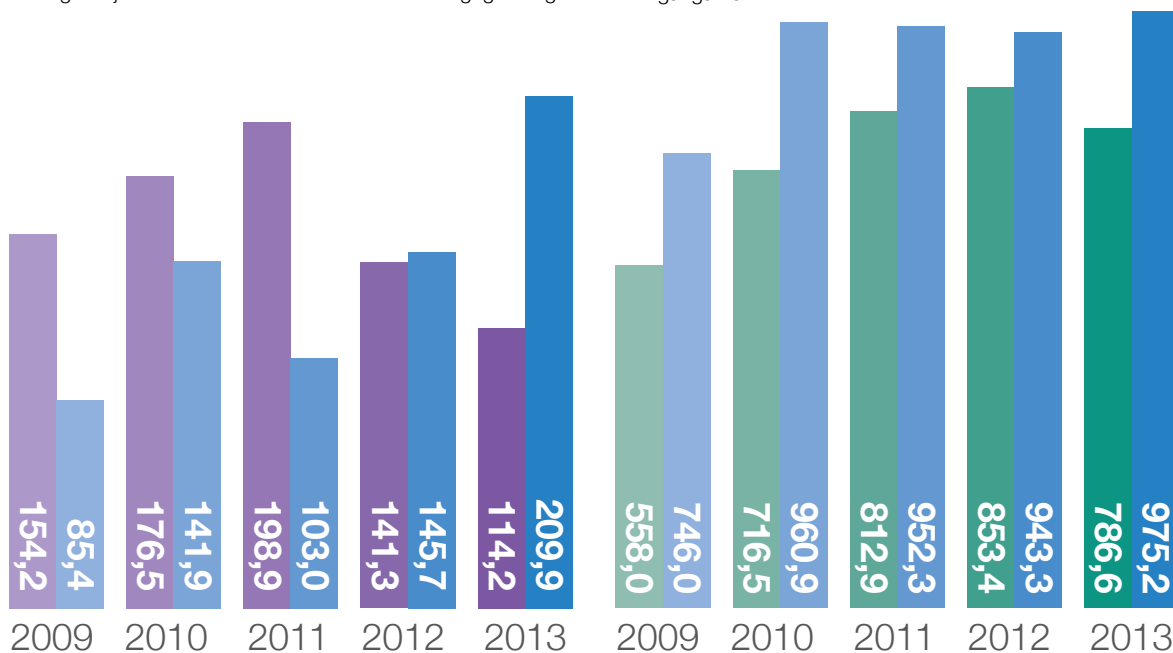
## Affärsidé

Knowit bidrar till framgång genom att i nära samarbete med sina kunder kombinera det stora företags styrka med det lilla företags själ och den enskilde medarbetarens engagemang.

## Finansiella mål

Styrelsen har beslutat om följande finansiella mål:

- Vinsten per aktie ska öka snabbare än den organiska tillväxten. Den ska i sin tur växa snabbare än den marknad där Knowit är verksamt.
- EBITA-marginalen ska vara högre än 10 procent i genomsnitt under en femårsperiod.
- EBITA ska överstiga nettoskulden.
- Det egna kapitalet ska vara högre än de immateriella tillgångarna.



### EBITA i relation till nettoskuld

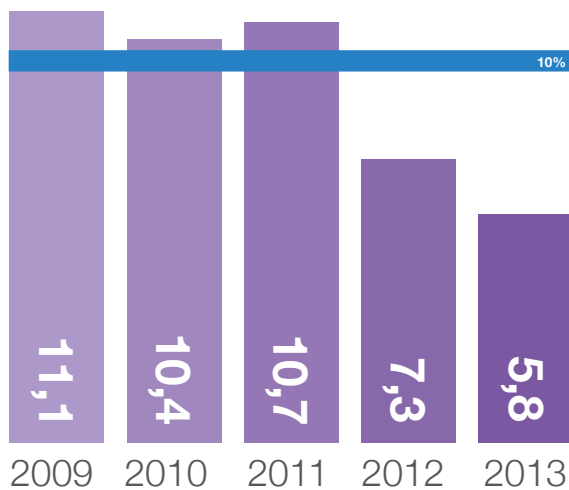
2013 ökar räntebärande nettoskuld pga ökad skuld avseende framtida köpeskillingar för minoriteter, ökade lån i bank samt utökat nyttjande av checkkredit.

■ EBITA ■ Räntebärande nettoskuld

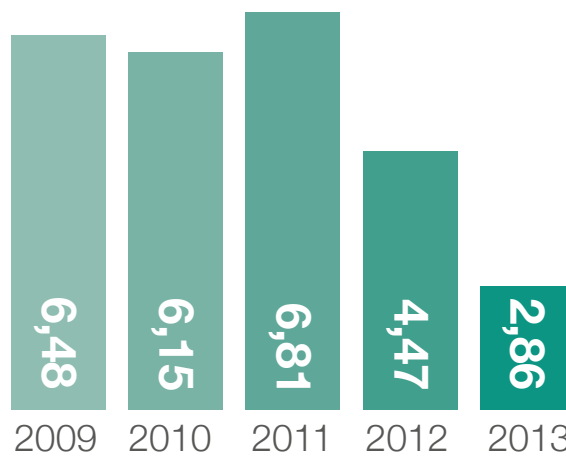
### Eget kapital i relation till immateriella tillgångar

2013 minskar eget kapital pga valutakursdifferenser samt avsättningar för förvärv av minoritetsandelar främst rörande förvärvet av Reaktorkoncernen.

■ Eget kapital ■ Immateriella tillgångar



**Rörelsemarginal EBITA %**



**Vinst per aktie SEK**

## Strategier

Styrelsen har tillsammans den operativa ledningen formulerat följande strategier:

### 1. Bedriva verksamhet i kundens geografiska närhet

Knowit ska finnas lokalt representerade nära kunderna. Geografisk närhet till kunder ökar förståelsen för deras specifika krav och behov.

På större orter ska vi verka genom flera bolag fokuserade på olika specialistkompetenser, och på mindre orter ska vi verka genom bolag specialiserade på den kompetens som kunderna på orten efterfrågar.

### 2. Bedriva verksamheten i specialiserade bolag

Knowit ska verka genom dotterbolag som är specialiserade på olika kompetenser, branscher och kundsegment.

Bolagsformen med tydligt resultatansvar medför ansvarsstagande och beslutskraft för att snabbt identifiera och tillvarata möjligheter.

### 3. Skapa förutsättningar för ett starkt entreprenörskap under ett och samma varumärke

Knowit erbjuder en miljö där fördelarna med att vara en koncern och ett specialiserat bolag kombineras. Verksamheten är samlad under ett varumärke men bedrivs i mindre bolag, med korta beslutsvägar, där varje medarbetare får möjligheter att utvecklas.

### 4. Värna vårt oberoende

Våra kunder ska alltid erbjudas den för dem bästa lösningen. Vi har därför valt att inte utveckla egna produkter och förhåller oss leverantörsoberoende.

### 5. Omsättningstillväxt genom förädling av befintlig verksamhet, rekrytering, uppstarter och förvärv

I första hand strävar Knowit att öka omsättningen genom att förädla den befintliga verksamheten och genom rekrytering. Med hög specialisering, hög kund- och medarbetarnöjdhet skapas förutsättningar för att attrahera skickliga medarbetare som i sin tur attraherar andra skickliga medarbetare.

Genom att starta nya specialiserade bolag och med förvärv av väl utvalda specialiserade konsultbolag kompletterar Knowit sin organiska tillväxt.

### 6. Lönsamhetstillväxt genom en hög andel projekt- och funktionsåtaganden

Knowit eftersträvar en hög andel lösningsleveranser i form av ansvarsåtaganden. Leveransen från Knowit är en färdig lösning som motsvarar kundens krav, avseende funktioner och stöd till verksamheten.

Lösningsleveranser gör det möjligt för kunden att fokusera på kärnverksamheten samtidigt som Knowit kan genomföra projektet på ett kostnadseffektivt sätt.

### 7. Öka kundnyttan genom att kombinera kreativ, och teknisk spetskompetens med kunskap om kundens verksamhet

Med hög teknisk specialisering ökar Knowit sin konkurrenskraft på såväl kund- som rekryteringsmarknaden. I kombination med djup kunskap om våra kunders verksamhet, kan vi realisera möjligheter andra inte ser.

### 8. Stärka kundrelationer med utmanande idéer som utvecklar kundens verksamhet

Knowit strävar efter att utvecklas tillsammans med sina kunder över tiden. Grunden i kundrelationen är ömsesidigt förtroende genom saktighet, ärlighet och uppriktighet. Genom att föra en dialog på alla nivåer med kunderna skapar Knowit förutsättningarna för att utveckla deras verksamhet.

Knowit bidrar med strategisk rådgivning, deltar i utvecklingen och levererar skräddarsydda lösningar. Längre kunduppdrag ger större kunskap om kundernas verksamhet, vilket kontinuerligt utvecklar och stärker kunderbidandena.

### 9. Möta kunden med hela koncernens samlade kompetens och styrka

Genom att möta kunderna på ett samordnat sätt gör vi det lätt för dem att få tillgång till hela koncernens samlade kapacitet.

Samverkan mellan bolag i projekt och mellan konsulter gör att Knowit kan erbjuda varje enskild kund hela koncernens samlade kompetens, erfarenhet och leveranskapacitet.

13



# 14

## Marknad med utmaningar

Konjunkturläget förbättrades långsamt i Sverige under 2013. I Finland har däremot konjunkturen fortsatt att vara svag och i Norge är den fortsatt stark. Trots den sammantaget svagt positiva utvecklingen redovisade konsultbolagen överlag svaga bokslutsrapporter. Dock finns det signaler om en förbättrad marknad 2014.

Radar bedömer att it-investeringarna på den nordiska marknaden kommer att ha en starkare tillväxt 2014, men från en låg nivå. Verksamheten kommer att bli en allt viktigare köpare av tjänster.

På den svenska marknaden, som står för cirka 70 procent av Knowits totala omsättning, hade it-budgeterna under 2013 en tillväxt på 0,7 procent enligt analysföretaget Radar Eco-system Specialists. Ökningen av it-budgeterna i Sverige 2014 beräknas vara 2,9 procent.

Investeringar som inte finansieras av it-budgeten ökar. Ungefär 20 procent av de totala investeringarna kom 2013 från annan budget. Under 2014 räknar Radar med att den siffran ökar till 25 procent. Det innebär att den totala marknaden ökar mer än vad it-budgeterna visar.

### Tre delmarknader

Marknaden delas upp i hårdvara, mjukvara och tjänster. Knowit är verksam inom tjänstemarknaden, då det inte ligger i koncernens strategi att utveckla egna produkter eller att vara återförsäljare.

Störst marknadstillväxt bedöms ske på tjänstemarknaden, inkluderande outsourcing och offshoring. Enligt Radar beräknas konsultmarknaden ha en volymtillväxt på cirka sju procent. Det innebär att en större del av investeringarna går till inköp av konsulttjänster.

### Geografisk spridning en styrka

I ett nordiskt perspektiv är den svenska marknaden för it-tjänster störst med 35 procent av den totala marknaden. Den finländska är minst med en andel på 19 procent, Norge har en andel på 21 procent och Danmark 25 procent.

Tillväxten för tjänstesektorn i varje land skiljer sig också åt. De två viktigaste länderna för Knowit är Norge och Sverige. Starkast utveckling förväntas den norska marknaden få enligt Radar.

Knowit har en god geografisk spridning i samtliga nordiska länder. Från och med 2013 är Knowit också representerat på den danska marknaden. Genom att vara etablerad på många orter har Knowit en god riskspridning och är därmed inte beroende av marknads läget i enskilda regioner eller lokala

marknader. Det finns en god potential för Knowit att fortsätta sin tillväxt, särskilt i storstadsregionerna Oslo och Stockholm.

### Innovation nödvändigt

Utmaningen för många kunder är att it blir viktigare och viktigare för affärsverksamheten, samtidigt som it-budgetarna inte ökar i samma takt. Det öppnar för verksamhetsfinansierad it. Då ställs det krav på att leverantörerna förstår och kan kundens verksamhet. De verksamhetsfinansierade it-inköpen bedöms öka med 3,7 procent under 2014.

Det bolag som vill utvecklas med hjälp av it, menar Radar, måste öka satsningen på innovation och effektivisering, på bekostnad av traditionell drift och förvaltning. Knowit har under de senaste åren satsat på att utveckla kompetens och öka specialiseringen inom dessa områden. Bland annat har nya konsultverksamheter etablerats inom innovationsdriven affärsutveckling och tillväxt, inom agila organisationer och förändringsledning. Det gör att Knowit har hög förmåga att bidra till kundernas nya behov.

### Segmenterad marknad

När det gäller det faktiska värdet av it-budgeterna har branschsegmenten tillverkande industri, statlig offentlig sektor, handel och tjänster de värdemässigt största budgeterna.

Segmentet handel & tjänster visar också den största värdeutvecklingen av it-budgeten. En stor del av ökningen beror på att större aktörer, efter att varit återhållsamma, nu genomför större planerade projekt.

Knowit har en bred branschspridning med betydande försäljning till flera olika kundsegment. Genom sin kundstruktur är Knowit inte beroende av utvecklingen i ett dominerande segment och har därigenom en god riskspridning.

### Molntjänster och outsourcing

Kundernas inställning till molntjänster har, genom avslöjandena om NSAs övervakning, blivit försiktigare. Hela tio procent uppger att de inte kommer att använda molnet och över 20 procent säger att de inte vill ha amerikanska leverantörer. Efterfrågan på säkerhetslösningar ökar som en följd av oron för

# 15

informationsläckage. Knowit har en snabbt växande specialist-verksamhet inom säkerhet.

Men trots tveksamheten bedöms marknaden för molntjänster växa med 20 procent under 2014, även om det fortfarande är en relativt liten del av it-tjänstemarknaden.

Molntjänster är en del av externt producerade it-tjänster. En annan del av externa tjänster är Outsourcing, det vill säga att kunden lägger ut projekt eller förvaltning på en extern leverantör. Då allt oftare verksamheten står som beställare av it-tjänster flyttas fokus från teknik till funktion. Beställaren är mer intresserad av att få leveranser av funktioner som stöder affärsverksamheten. Det innebär att det konsultbolag som har kompetens och resurser att vara en trovärdig leverantör av helhetsåtaganden har en konkurrensfördel.

Knowit har under året genomfört flera stora projekt som bedrivs som helhetsåtaganden där kundens roll är att vara beställare och kravställare. I dessa outsourcingprojekt levererar Knowit en färdig lösning. Knowit har också fler affärer där ett system eller en miljö förvaltas på uppdrag åt kunden. Förvaltningsåtaganden löper ofta under flera år i taget.

## Ökad konkurrens och inköpsmönster

Många kunder strävar efter att omvandla fasta kostnader till rörliga. Det innebär att inköpen blir mer processtyrda. Inköpsmönstret gynnar konsultmäklarna vilka stärker sin konkurrentsituation mot de traditionella konsultleverantörerna.

Intresset för offshore och nearshore, det vill säga att bedriva it-konsultverksamhet för svenska kunder i lågkostnadsländer, har fortsatt vara högt. Det som i första hand driver offshore- och nearshore-marknaden är priskonkurrens. I större upphandlingar möter de svenska konsultbolagen krav från den upphandlande kunden på offshore-alternativ. I Finland ser vi en svag utveckling, bland annat för att större kunder flyttar inköp till lågkostnadsländer.

Enligt analysföretaget Gartner går utvecklingen mot en globalt gränslös marknad för it-tjänster. De bedömer att utvecklingen

kommer att vara märkbar redan 2015. Verksamheter, inklusive myndigheter, kommer att allt oftare upphandla sina behov av it helt oberoende av var i världen produktionen sker eller i vilket land leverantören av it-tjänsterna har sitt huvudkontor.

Enligt Gartner kommer verksamheter på de nya marknaderna i öst att under de närmaste tre åren spendera dubbelt så mycket på it räknat i andel av BNP (8,5 procent), jämfört med västvärlden (4,5 procent). Detta kommer att driva på globaliseringen av it, menar Gartner.

Sammantaget innebär konkurrensen från mäklare och off-shore att priserna pressas nedåt.

Knowit möter den nya konkurrenssituationen genom att i större utsträckning sträva efter att leverera helhetsåtaganden. Sådana projekt tillåter Knowit att styra sitt åtagande på ett kostnadseffektivt sätt. Den typen av leveranser har konsultmäklarna svårt att genomföra.

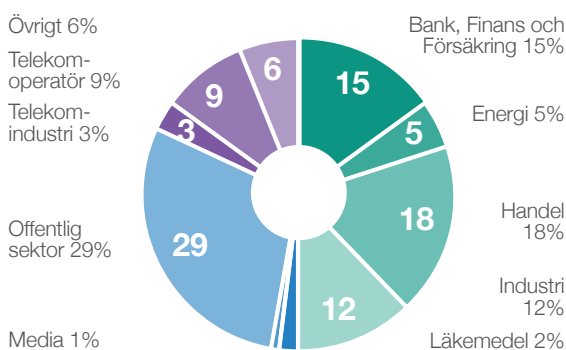
Knowit har också nearshore-verksamhet i Tallin i Estland och i S:t Petersburg i Ryssland. Verksamheterna erbjuder i första hand kunder i de nordiska länderna tjänster inom test och kvalitetssäkring.

Trots att prisutvecklingen förväntas vara svag har specialistbolag goda möjligheter att hålla emot priseroderingen. Skälen är att det är brist på lokal kompetens. Bolag i storleksordningen 30 medarbetare med ett tydligt specialisterbjudande inom ett segment klarar sig bra också på osäkra marknader. Här ligger istället utmaningen i att rekrytera rätt medarbetare.

Kärnan i Knowits struktur är att ha flera specialistenheter med tydliga erbjudanden. Under året har ett flertal specialistenheter startats, bland annat inom infrastruktur, innovationsdriven tillväxt, förändringsledning och systemutveckling.

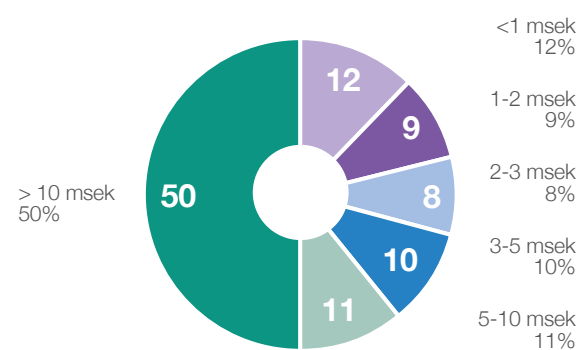
## Ramavtal fortsatt viktiga

Trenden att konsultköpande bolag väljer att anlita ett mindre antal leverantörer har etablerats till ett inköpsmönster. Till vinnarna kommer de konsultbolag att höra som har varit framgångsrika med att teckna ramavtal. Ofta är det konsultbolag som har en



## Omsättning uppdelad per branch

Knowits kundstruktur utgörs av stora och medelstora företag och organisationer.



## Omsättning per kund uppdelad i storleksklasser

Under verksamhetsåret svarade de tio största kunderna för cirka 23 procent av omsättningen. Ingen enskild kund svarade för mer än sex procent.

# 16

tydlig specialisering eller en substansiell storlek. De som inte lyckas få ramavtal blir ofta underkonsulter, med marginaltapp som följd.

Under många år har Knowit varit mycket framgångsrikt när det gäller ramavtal och att därmed kvalificera sig till kundernas kortlistor över leverantörer. Knowit har under 2013 tecknat och förlängt ett flertal avtal som förväntas vara av stor betydelse för bolagets utveckling under de närmaste åren. Idag har Knowit över 150 ramavtal med såväl myndigheter som företag och andra organisationer. Ungefär hälften av Knowits omsättning är hänförlig till affärer baserade på ramavtal.

## Konkurrenterna varierar

Vi är verksamma på 17 orter i Sverige 5 orter i Norge samt i Helsingfors i Finland, i Köpenhamn i Danmark, i S:t Petersburg i Ryssland och i Tallinn i Estland. Det innebär att vi lokalt möter olika konkurrenter. De vi oftast möter har liksom vi en bredare geografisk täckning. Bland dessa kan nämnas Acando, Bouvet, Digia, HiQ, Sogeti och Sigma. Lokalt möter vi konkurrens från mindre konsultbolag som är nischade inom ett branschsegment eller inom en teknikkompetens och är i allmänhet verksamma på enstaka lokala marknader.





17



# Tjänsteutveckling i takt med tiden

Knowit är ett specialistbolag som arbetar med kreativa och strategiska lösningar inom verksamhetsområdena It, Design & digital och Management. Genom att tydliggöra och vidareutveckla de olika erbjudandekområdena har Knowit stärkt sin position under året.

It-området har utvecklats under de drygt 20 år Knowit varit verksamt. Det som tidigare var ren teknik för ett fåtal har idag blivit något som omger oss dagligen. Var och en av oss använder it varje dag i vår vardag. Ofta utan att vi tänker på det.

Knowit har mött utvecklingen genom att gå från att vara ett renodlat svenskt it-konsultbolag till ett nordiskt bolag som levererar tjänster inom it-system, portallösningar, marknadsföring och verksamhetsutveckling. Tjänstebudgeten har tagit nya steg i takt med utvecklingen.

Affärsmodellerna har också förändrats. I dag tar Knowit oftare ett helhetsansvar genom projekt- och funktionsåtaganden. Uppdragen bemannas och leds av Knowit. Utvecklingen sker ofta i egna lokaler. Den här typen av uppdrag gör att kunden kan fokusera på sin kärnverksamhet samtidigt som Knowit kan utföra uppdragen med hög effektivitet.

De långa förvaltningsuppdragen har också fortsatt att öka under 2013. För Knowit innebär det lägre säljkostnader, då uppdragen ofta löper över flera år. Lika som med projekt- och funktionsåtaganden uppnås en hög effektivitet i genomförandet av projekten, då Knowit själva styr över projektgenomförandet.

Verksamhetsutveckling, som Knowit benämner Management, är idag intimt sammanlänkat med teknik. I ett framgångsrikt företag måste affärsmodellen och tekniken passa ihop. Med sin bakgrund i it är Knowit ett företag som kan erbjuda djup förståelse för hur it och produktutveckling samspelar med affärsverksamheten. Under året har Knowit fortsatt att utveckla sitt erbjudande med kompletterande tjänster inom bland annat tillväxt, innovation och förändringsledning.

Inom bland annat webbutveckling, det vi kallar Design & digital, är kunskaper inom design, användarbeteenden och kommunikationskompetens allt viktigare. Här har Knowit utvecklat sin kompetens inom design, marknadsföring, medial och målgruppsbeteenden under året.

Vid utgången av 2013 hade Knowit kontor på 17 orter i Sverige, 5 orter i Norge samt ett kontor i respektive Danmark, Estland, Finland och Ryssland. På samtliga orter erbjuder Knowit hela sitt tjänstebud genom en lokal leveransorganisation. Bemanningen i projekten kan ske med specialister från hela Knowit.



## It

Inom området it arbetar fler än 1200 konsulter med att hjälpa företag och organisationer att utveckla sin verksamhet. Knowit är specialister på stora komplexa utvecklingsprojekt med höga krav på spårbarhet, prestanda och tillgänglighet.

## Spetskompetens inom systemutveckling

Systemutveckling är en väl förankrad kärnverksamhet för Knowit. Vi erbjuder spetskompetens i alla delar av processen – från projektstyrning och arkitektur till programmering, test och säkerhet. Efter drygt 20 år som it-konsulter har vi också samlat på oss bred, djup kunskap och erfarenhet samt en imponerande referensbank från en mängd olika branscher – industri, bank och finans, telekom, läkemedel, detaljhandel, myndigheter och offentlig sektor.

Vi stödjer våra kunder på flera sätt – från specialistinsatser till heltäckande it-konsultuppdrag; vi använder den senaste teknologin för maximal kundnytta, ger strategiska råd kring marknadens ständigt återkommande tekniska utmaningar, förvaltar och moderniserar kundernas befintliga it-system. Vi tar också hand om it-driften för många av våra uppdragsgivare.

## Mobil- och molntjänster

Under den senaste tiden kan vi konstatera att både kunder och användare mognat i sin it-användning. Huvudtrenderna under 2013 var att andelen mobil- och molntjänster växer. Arbetet med att öka tillgängligheten i våra kunders system

# 19

genom att flytta befintliga tjänster till nya mobila kanaler går som en röd tråd genom hela Knowits verksamhet.

Molnet ger oss, och våra kunder, nya möjligheter. Några exempel är lägre underhållskostnader och lösningar som är lätta att skala upp/ned. Förutom att använda molnplattformar levererar vi också allt fler betalsystem och lösningar med nya signerings- och sekretessfunktioner. Vi känner också av ett ökande intresse för e-handel.

Ett nyckelord under 2013 var integration. Många kunder vill bygga in och integrera fler externa funktioner i sina it-system. Det gör att vi för en dialog med många olika leverantörer för att kunna sy ihop en effektiv lösning som möter kundbehoven. Många av våra kunder har också börjat konsolidera sin systemflora genom att stegvis ersätta dagens palett av it-system med ett enda.

## HELTÄCKANDE ERBJUDANDE INOM IT

Knowits erbjudande inom it innebär spetskompetens för kunderna, oavsett område:

**Systemutveckling.** Med utgångspunkt i behov/krav/idé bygger vi it-system som stödjer kundernas verksamhet. Knowit arbetar med de marknadsledande teknikplattformarna i tre steg – utveckling, implementation och testning. Vi använder gärna agila metoder.

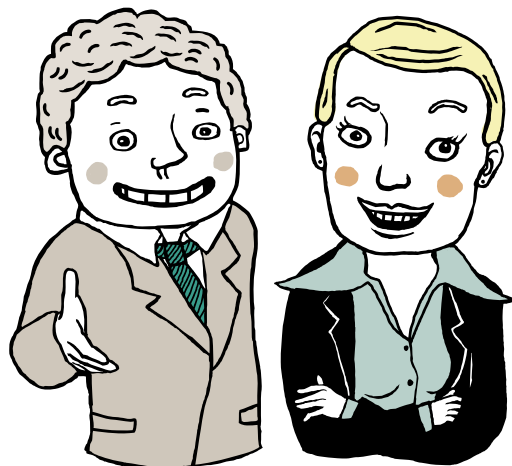
**Application management.** Vidareutvecklar och moderniserar kundernas befintliga systemlösningar och applikationer – från planering och utveckling till implementering, testning och support.

**Infrastruktur.** Förändrar, förädlar och expanderar kundernas befintliga infrastruktur – eller levererar en helt ny it-lösning. Strategitjänster, projektledning, tekniska specialister inom till exempel design och konfiguration samt paketerade it-drifttjänster, hosting, ASP, serverdrift samt service- och supporttjänster.

**Krav och test.** Förbättrar kundernas testprocesser och kvalitetssäkrar projekt, både agila projekt och traditionella utvecklingsprojekt.

**Inre effektivitet.** Informationshantering under it-systemets hela livscykel. Det handlar till exempel om arkivredovisning, dokument- och ärendehantering, e-arkiv, in- och utdata. Vi hjälper också myndigheter att bli mer effektiva genom e-förvaltning.

**Teknisk dokumentation.** Teknikinformatörer i olika roller – utredande, rådgivande eller producerande.



## Management

Inom området Management arbetar 200 specialister med att förbättra affärsmodeller och metoder, liksom kundernas administrativa och affärsdrivande processer. Vi tar fram idéer, inspirerar, agerar rådgivare samt bygger skräddarsydda lösningar. Våra specialister är dessutom nästan alltid med och implementerar de föreslagna förändrings- och förbättringsprojekten.

### Från strategi till taktisk implementering

Knowit är en leverantörsoberoende rådgivare med erfarenhet från många branscher och affärsmiljöer. Vi har även nära dialog med forskarvärlden, samarbetar med flera universitet och deltar aktivt i många internationella nätverk.

Knowits sätt att arbeta med Management skiljer sig från den traditionella konsultvärlden. Vi är organiserade i 11 bolag – vart och ett med sin egen nisch och kompetensområde – men som givetvis samarbetar med varandra.

På så sätt får kunderna tillgång till en mångfald av olika konsulter, arbetssätt och inriktningar under samma tak. Vi erbjuder en effektiv mix av kompetenser – från strategi till taktisk implementering.

Våra styrkor är att vi dels har djup kompetens hela vägen från strategibildning till operativt genomförande, men även att vi jobbar med många olika metoder och ramverk för att hitta optimala lösningar för varje unik kund. Lång praktisk erfarenhet, och respekt för olika företags specifika situation är också centralt för oss.

### Stimulerar innovationskraften

Inom Management arbetar vi i gränslandet mellan affärsprocesser och teknik. Med djup förståelse för hur it och produktutveckling samspelar med företagets affärsverksamhet skapar vi en plattform för framgångsrik innovation – en fundamental del i alla företags verksamhet.

Vi vet att många företag har tappat i innovationskraft under de senaste åren, bland annat för att lågkonjunkturer och finanskriser tvingat fram effektiviseringar. En av våra viktigaste uppgifter som managementkonsult är därför att stimulera företagets förmåga att bli snabba och innovativa.

# 20

## Agilt och adaptivt

Förutsägbarheten om framtiden, både när det gäller teknik-utveckling och marknadsförutsättningar, är idag mer osäker än någonsin. Inom denna nisch arbetar vi aktivt med att hjälpa företagen att anpassa sig till den snabbväxande och föränderliga världen – i allt från sättet att allokera investeringar till att optimera sin organisation. Syftet är att skapa mer adaptiva organisationer, med snabbare återkoppling från kunderna, samt en betydligt mer effektiv styrning av investeringarna.

Under 2013 satsade vi på att bygga upp verksamheter kring förändringsledning, men även företags affärstillväxt. En tydlig utvecklingstrend under året var myndighetssveriges satsning på integrerad it-samverkan, med målet att öka kostnadseffektiviteten. Men för att få ut potentialen av de integrerade lösningarna ställs höga krav på informationssäkerhet. Under året arbetade vi bland annat med säkerhetsuppdrag för Migrationsverket och Rikspolisstyrelsen.

Energisektorn är också ett intressant område för oss. Redan för drygt ett år sedan började vi hjälpa energibolag i Norden med avancerade konsulttjänster – en typ av uppdrag som växt betydligt under 2013. Stora kunder är Fortum i Norge och danska DONG Energy.

### UPPDRAG AFFÄRSUTVECKLING

Knowits erbjudande inom Management täcker alla aspekter av strategisk organisations- och verksamhetsutveckling – några exempel:

**Business development.** Driver/stöttar företagens arbete med förändringar och förbättringar när det gäller organisation och verksamhet – från strategi, design och planering till handling och mätbara resultat.

**Agile och lean organisation.** Tillför kompetens kring storskaliga agila metoder – för att företagen ska få bättre utväxling när det gäller innovation och utveckling. Genom att styra och bygga organisationen kring agilitet kan företagen öka sin leveranstakt.

**Project management.** Specialister på projektledning, med lång erfarenhet av att lotsa både stora och komplexa projekt i hamn. Vi är förtrogna med de allra flesta projektmodeller och verksamhetsområden. Vid sidan av att vara projektledare kan vi även ta flera olika specialistroller – till exempel utredare, projektkoordinator, riskkoordinator, kvalitetsansvarig, kravhanterare och testledare.

**Product and engineering management.** Utvecklar och effektiviserar alla delar av produktutvecklingsprocessen, liksom de funktioner och processer som har tät koppling till produktutveckling – inköp, underleverantörshantering och produktledning. Målet är att korta våra uppdragsgivares ledtid från produktidé till marknadsintroduktion.

**Quality management.** Specialistkompetens inom kvalitetsstyrning och kvalitetssäkring av processer. Vi arbetar gärna med standarder och andra Best Practice-metoder, och ser även till att processer och system uppfyller de gällande regulatoriska och operativa kraven.

**Transformation management.** Förändringsledning som hjälper kunderna att lyckas med sina verksamhetsförändringar. Det gäller bland annat att involvera medarbetarna, förankra ansvar och förståelse samt säkra en effektiv kunskapsöverföring.

**Procurement management.** Hjälper kunderna genom hela inköpskedjan, från förstudie och kravanalys till upphandling och uppföljning.

**It management.** Utvecklar kundernas it-strategier och it-organisationer – och kopplar ihop dessa med de långsiktiga behov av utveckling som kundens affär kräver. Effektivisering, styrmodeller och sourcing-strategier är några resultat av våra uppdrag.

**HR management.** Baserad på vår breda erfarenhet av både små och stora förändringsprojekt inom HR och Lön hjälper vi kunderna med strategiska HR-frågor. Att optimera it-stöd, organisation och processer för Lön och Strategisk HR är vår specialitet.

**It- och informationssäkerhet.** Säkerhetsfrågor – både på teknisk nivå och från ett ledningsperspektiv – samt regelverk till exempel kring hantering av personuppgifter och behörighet. Vi tar alltid ett helhetsgrepp på säkerhetsfrågorna, identifierar eventuella hot och översätter dessa till åtgärdspaket i form av aktiviteter och/eller tekniska lösningar.

**Business intelligence.** Rådgivare inom Business Intelligence, till exempel kring Data Warehousing-lösningar. Syftet är att använda information som finns lagrad i kundens it-system för att ta fram bra beslutsunderlag och planeringsstöd. På så sätt kan kunderna fatta bättre och mer underbyggda affärsbeslut.

# 21



## Design & digital

Med utgångspunkt från 12 kontor runt om i Norden arbetar drygt 400 specialister inom området Design & digital med olika former av webbutveckling. Under de senaste åren har Knowit successivt stärkt sin position i värdekedjan – från att främst bygga webbplatser och intranät till att arbeta med långsiktig kundnytta, med målet att öka värdet på kundens investeringar.

### Fördelar av digital kommunikation

Knowit agerar helhetsleverantör och erbjuder spetskompetens i alla utvecklingskedan – från digital strategi och design till kanalval, utveckling och vidareutveckling av skräddarsydda lösningar. Vi för en löpande dialog med både it- och marknadsansvariga hos våra kunder, och hjälper dem att matcha den snabba utvecklingen inom tekniksektorn och på sina marknadsplatser.

Genom att vara starka på digital kommunikation/marknadsföring får företag och organisationer en tydligare profil – vare sig det handlar om att informera, sälja, förlänga kundrelationen, kommunicera internt, bjuda in till dialog och lojalitetsprogram eller att bygga image.

Men för att nå fram gäller det att utnyttja rätt kanal(er). Vi skräddarsyr alltid kommunikationen efter användarnas behov. Om en kund vill erbjuda en tjänst ska den finnas tillgänglig där och då när den är relevant för användaren och verkligen behövs, och det gäller både mobilt och stationärt.

Det är också viktigt att användaren får samma upplevelse av kundens varumärke och grafiska uttryck oavsett kanal – dator, smartphone, surfplatta eller mobilapp. Här skapar Knowits specialister inom webbdesign hög igenkänning och god tillgänglighet för alla användare.

### Ökad mobilitet

En av de starkaste drivkrafterna under 2013 var det kraftiga genomslaget för mobilitet. Mobilboomen förändrar beteendet hos användarna, men ökar också utvecklingstempot för digital kommunikation generellt. Knowit har redan levererat över 100 mobila lösningar inom bank och finans, media, industri, offentlig verksamhet, telekom, tjänstesektorn och säkerhet.

Genom våra uppdrag känner vi också av en tydlig trend att allt fler stora aktörer satsar mer resurser på att etablera breda e-handelslösningar. Under året har även antalet molnbaserade tjänster ökat markant. Vi har levererat molntjänster och appar för många användningsområden, även för intranät.

Offentlig sektor nyttjar i stor utsträckning onlinetjänster för att effektivisera sin interna och externa kommunikation. Internt handlar det om att kunna sprida och söka information samt att

använda gemensamt material – vilket bidrar till förbättrat samarbete medarbetarna emellan. Under 2013 lanserade vi ett nytt intranät för Sveriges Domstolar; 86 olika domstolar, rätter och nämnder med över 6 000 användare i ett gemensamt intranät!

För det Norgebaserade energibolaget Statkraft, med verksamhet i 20 länder, har vi utvecklat ett responsivt intranät – en kommunikationsportal för publicering, lagring och distribution av information och nyheter. Intranätet är tätt integrerat med ett dokumenthanteringssystem och erbjuder dessutom effektivt samarbete via team och projektrum. Knowit har även uppdraget att förvalta intranätet.

### Digital närvaro

En viktig aspekt av onlinevärlden är att kunna utvärdera om tjänster når fram och fungerar – att förstå vad besökarna gör och varför. Knowit erbjuder avancerade analysfunktioner – från insamling och tolkning av data till analys och konkreta förbättringsförslag. Genom att mäta beteenden och effekter hjälper vi våra kunder att optimera hela sin digitala närvaro.

### WEBBUTVECKLING FRÅN IDÉ TILL RESULTAT

Knowits erbjudande inom Design & digital täcker alla aspekter av digital kommunikation – från enkla till komplexa lösningar:

**Digital strategi.** Prioriterar och värderar de olika digitala kanalerna – webbplatser, intranät, kampanjsajter, sociala medier, appar och utskick – för att nå önskade effekter.

**Digital marknadsföring.** Skapar mervärde för kunderna genom skräddarsydd marknadsföring – via sökmotorer, sociala medier och e-brevlådor.

**Mobila lösningar.** Hjälper kunderna att tjäna mer pengar eller spara pengar genom att effektivt använda mobila lösningar.

**E-handel.** Skapar lönsam e-handel – inte minst via mobillösningar.

**Intranät och samarbetslösningar.** Skapar digitala arbetsplatser – även mobila – som sätter medarbetaren i fokus och som driver den interna kommunikationen och underlättar samarbete, produktivitet och engagemang.

**Webbdesign.** Matchar kundens grafiska profil och visuella identitet med olika tekniska förutsättningar – små skärmar, stora skärmar, responsiv webbplats, mobilwebb.

**Webbanalys och optimering.** Ger uppdragsgivaren full koll på vad de och deras kunder får ut av den digitala närvaron – webbplatsen, mobilappen, intranätet eller marknadsföringskampanjen. Vi arbetar främst med Google Analytics, världens mest använda webbanalysverktyg.

**Plattformar för webbpublicering och samarbete.** Vi arbetar med de främsta plattformarna: EPiServer, Microsoft SharePoint, Sitecore, Umbraco och WordPress.

**Redaktionella tjänster.** Från innehållsanalys, copy och illustration till skrivarstuga och webbredaktörsutbildning.

22



# 23

## Landstinget i Värmland: Hur man ökar servicen och samtidigt minskar kostnaderna



I Värmland har man cirka 1,5 miljoner öppenvårdsbesök, varje år. Dessa ska man ta betalt för och samtidigt hålla reda på om det finns högkostnadsskydd (när man betalat mer än 1 100 kronor inom en tolv månaders period). Personalen ska hantera kontanter, kreditkort och stämplat i frikort. Administration kring detta tenderade dessutom bara att växa. Liksom köerna i kassorna på vårdcentralerna. En allt större del av landstingets personal arbetade med administration istället för att ta hand om människorna som kom dit. Oroliga människor i behov av hjälp. Frustrationen växte på bägge sidor om receptionsdisken. Frågan man ställde sig var: hur kan vi ge mera vård för pengarna? Utan att ge avkall på nödvändiga rutiner.

Det var här vi på Knowit kom in i bilden. ABBA-projektet – anmäla besök och betala avgift – kunde påbörjas. Vad kunde vi göra för att underlätta den växande administrationen? Utmaningarna var flera. Det var en väldigt tajt budget, tidsramarna var snäva och eventuella nya lösningar skulle kunna integreras med redan existerande, kringliggande system.

Det första vi gjorde var att bygga ett frikortssystem som låg som ett filter mellan det befintliga patient- och ekonomisystemet, och som digitalt höll reda på när man hade nått upp till högkostnadsskyddet. När det var gjort underlättade vi hanteringen ytterligare både för sjukvårdspersonalen och patienterna genom att ta bort all form av betalning vid besöket. Istället för att hålla på med kort- eller kontanthantering och eventuella stämplat i frikortet, kan patienten i lugn och ro ägna sig åt att berätta varför man är där och vad man söker för. Och så får man en faktura hemskickad

# 24

## Landstinget i Värmland: fortsättning

efter besöket istället. Om man nu inte har uppnått högkostnadsskydd vill säga – då håller systemet reda på detta och ingen faktura genereras.

För att förenkla processen ett steg till både för personal och patienter blev nästa naturliga steg att införa en självbetjäningssystem, som snabbar upp och kortar köerna ytterligare. Dessa är nu i full färd med att installeras på vårdcentraler runt om i landstinget i Värmland.

Effekterna av de nya systemen är bara positiva. På alla nivåer: Patienterna har fått kortare köer och smidigare hantering på vårdcentralerna. Personalen har fått mindre administration och mer tid till att hjälpa besökarna. Politikerna räknar med att kunna frigöra arbetstid motsvarande 25 heltidstjänster som istället kan ägnas åt mer patientnära arbete.

Vi på Knowit är naturligtvis väldigt nöjda med att vi klarade av dessa tuffa utmaningar både vad gäller de snäva tid- och budgetramarna. Att vi lyckades med det berodde till stor del på att vi har en stor och beprövad »kodmassa« i botten som vi kunde använda oss av. Ett högkvalitativt ramverk som dessutom är testat och kört miljontals gånger med bevisat hög prestanda. Utan det, om vi skulle börjat från scratch vill säga, hade vi aldrig klarat den krävande uppgiften.

Därför var det naturligtvis extra roligt att Landstinget i Värmland lyckades vinna det prestigefyllda Götapriset 2013, i konkurrens med 240 tävlande bidrag för minskat krångel i vården. Ur juryns motivering: »ABBA-projektet visar att det går att minska landstingets kostnader och samtidigt öka servicen för patienterna.« Nu hoppas man – både Landstinget i Värmland och vi på Knowit – att fler landsting i Sverige ska anamma vår gemensamt framtagna lösning. Om 50 procent av alla sjukvårdsbesök i Sverige kunde anmälas via självbetjäning skulle arbetstid motsvarande 1 500 heltidstjänster kunna frigöras till annat arbete än administration.



25



# 26

## Satsning på strukturkapital

Under 2013 har Knowit satsat på att utveckla bolagets strukturkapital. Säljsamverkan och leveransförmåga har stått i fokus. Varumärkets position har förstärkts. Miljöarbetet, medarbetarundersökningar och jämställdhetsarbetet har utvecklats.

Strukturkapitalet, tillgångar som inte är helt beroende av den individuella medarbetaren, särskiljer oss från våra kollegor och konkurrenter.

Kombinationen ett starkt strukturkapital och kompetenta medarbetare är en avgörande faktor för Knowits framgång. Strukturkapitalet bestående av varumärke, kultur, värderingar, kundavtal, partnerskap, arbetsmetoder och modeller för kompetensutveckling bidrar till att göra bolaget intressant för både medarbetare och arbetssökande. Genom att attrahera medarbetare som delar våra värderingar stärker vi bolagskulturen och ökar intresset för bolaget.

### Top of mind

En tydlig positionering och ett starkt varumärke är ett mycket värdefullt och viktigt strukturkapital. I en tid när varor och tjänster blir allt mer lika och svåra att skilja åt från olika leverantörer är varumärket och dess positionering det viktigaste konkurrensmedlet. Att vara väl positionerad i kundernas medvetande ger ett försprång i förhållande till konkurrenterna som är väldigt svårt att ta in. Det är ett strategiskt arbete. Varumärket är kanske den viktigaste strategiska resursen i bolaget.

För att tydliggöra Knowits positionering utvecklar bolaget sitt varumärke fortlöpande. Det innebär att lyfta fram det som gör märket unikt och de värden som det tillför kunderna. Under 2013 har Knowit tillsammans med Dagens Industri genomfört en mätning av varumärkets genomslagskraft.

I månadskiftet augusti – september undersöktes kännetecken om Knowits varumärke. När det gäller top of mind, det vill säga det första varumärke intervjupersonen kommer att tänka på när det gäller konsultföretag, var Knowit det tredje vanligaste valet. När motsvarande mätning genomfördes 2012 kom Knowit på femte plats. Också när undersökningen beaktade andra- och tredjehandsvalet kom Knowit på en tredje plats 2013. Det är en förbättring av resultatet jämfört med motsvarande undersökning 2012, då Knowit kom på en sjätteplats.

### Uppskattad kommunikation

Knowit har fortsatt att utveckla sitt kommunikationskoncept Dom kallar oss it-konsulter. Det som började som en kampanj utformad som en tecknad serie har utvecklats till en kommunikativ plattform för varumärket.

Seriekonceptet har flera fördelar. För det första särskiljer det sig från konkurrenternas marknadsföring. För det andra berättar det inte om hur förträffligt bolaget är, som så många andra gör om sin verksamhet, utan istället bjuder det läsarna på underhållning. Genom att inte gå in på teknik och svårbegripliga lösningar tar konceptet ett bredare och mer humanistiskt perspektiv där läsarna samtidigt får något med sig: en iakttagelse, en reflektion över sakernas tillstånd eller kanske till och med ett skratt. På ett charmigt och roligt sätt berättar serien om hur det nya it-samhället påverkar alla i vardagen. Kommunikationen har varit mycket uppskattad och gett stort genomslag bland den breda mottagargruppen.

Genom att använda element från serien, seriefigurer, typografi, miljöer och andra element från seriens värld, också i andra, nya kommunikativa sammanhang skapas en enhetlig och konsistent kommunikation. Detta höjer igenkänningsgraden. På så sätt stärks bolagets position.

### Snabbrörlig verksamhet

Knowit har, på de regionala marknader där fler bolag är verksamma och inom de områden där koncernen har ett flertal specialistbolag, bolagsgrupper med en gemensam operativ ledning. Syftet är att skapa bättre förutsättningar för säljsamordning, gemensamma leveranser och kompetensutveckling. Dessutom ökar den inre effektiviteten i form av gemensam administration och tydligare styrning.

Under 2013 har Knowit startat upp nya specialistbolag, främst inom managementområdet. Dessa är snabbrörliga, säljriktade och självgående. Knowits unika struktur med fokus på entreprenörsverksamheter med en stor frihetsgrad ger möjlighet att snabbt anpassa verksamheten efter nya kundbeteenden.



## Regional säljsamverkan

Vårt sätt att kombinera fördelen med vår decentraliserade organisation och värdet av starka relationer med stora kunder är vår KAM-modell. Den bygger på KAM-team med representanter ifrån olika expertområden. Tillsammans utvecklar de affären hos en specifik kund. Teamet leds av en KAM, Key Account Manager.

Vår säljsamverkan är huvudsakligen regional och då främst riktad mot större kunder som har lokal representation över hela Norden. Säljsamverkan har också stor betydelse när vi levererar ifrån flera orter parallellt till samma kund.

## Ny undersökning

Genom att årligen genomföra medarbetarundersökningar får vi ett verktyg för att ständigt utveckla Knowit som arbetsplats. Resultaten av undersökningen redovisas och diskuteras på gruppnivå och leder fram till aktiviteter som säkerställer att Knowit förblir ett attraktivt företag att arbeta på. Medarbetarnas omdömen har varit mycket positiva och visar på stor trivsel.

Under 2013 har Knowit utvärderat och förändrat upplägget på medarbetarundersökningen. I stället för att göra en stor undersökning en gång per år så kommer den att genomföras vid tre tillfällen. Detta för att kunna följa upp förändringar i medarbetarnas attityder under året. Medarbetarundersökningarna kommer att genomföras enligt det nya upplägget från och med 2014.

## Fysisk miljö

En stor del av uppdragen utförs i våra kunders lokaler, blir det vanligare att helhetsåtaganden utvecklas i Knowits lokaler. Vi strävar efter att erbjuda en så god fysisk arbetsmiljö som möjligt. Arbetet utgår från vår arbetsmiljöpolicy och internkontrollen av arbetsmiljön.

## Jämställt bolag

Då vi verkar i en mansdominerad bransch är jämställdhetsarbetet en extra viktig fråga för oss. Jämställdhetsarbetet utgår från styrdokumentet jämställdhetspolicyn med tillhörande jämställdhetsplan. I vår medarbetarundersökning följer vi upp att vi har en jämställd miljö. Andelen kvinnor var 24 procent 2013.

Vi eftersträvar mångfald avseende bakgrund och erfarenhet.

Alla Knowits medarbetare behandlas lika oavsett ålder, kön, etnicitet, religiös uppfattning etc. Löner, ersättningar och utbildningar baseras på individens arbetsuppgifter, kompetens, erfarenhet och ansvarsområden.

Knowit ska vara ett modernt företag i tiden och attrahera både män och kvinnor i olika åldrar och med olika bakgrund. Därför har vi under 2013 genomfört ett jämställdhetsarbete med syfte att bland annat skapa en jämnare fördelning mellan könen genom att attrahera fler kvinnliga medarbetare till Knowit. Arbetet ska leda till att Knowit ska ha minst 30 procent kvinnor i företaget och väsentligt ökat antalet kvinnliga chefer.

## Miljö i fokus

Knowit AB samt 17 av dotterbolagen i Sverige är sedan maj 2010 miljöcertifierade enligt ISO 14001:2004. Knowits verksamhet är av den karaktären att den direkta miljöpåverkan i stort sett är liten, men för oss är det ändå viktigt att göra vad vi kan för att minska vår miljöpåverkan. Arbetet med miljön är en integrerad del av verksamheten och varje dotterbolagschef har det lokala ansvaret för att Knowits miljöpolicy och ledningssystem tillämpas.

En sida av vårt miljöarbete handlar om att minska miljöpåverkan från våra kontor där vi fokuserar på att minimera onödig energi- och resursanvändning, samt har utrustat kontoren med praktiska källsorteringsmöjligheter ofta i samarbete med hyresvärderna. I samband med större inköp gör vi leverantörsbedömningar alternativt bedömningar av den produkt/tjänst som köps in ur ett miljöperspektiv. Under 2013 har vi påbörjat mätningar i syfte att säkerställa att andelen miljömärkta produkter ökar över tiden.

De tekniska förutsättningarna för digitala möten förbättras kontinuerligt och användningen ökade kraftigt under det gångna året med resultatet att allt fler resor har kunnat ersättas av digitala möten. Knowits kontor är av tradition belägna nära ortens tågstation, vilket underlättar både för oss själva och för våra gäster att resa miljövänligt. Miljöpåverkan genom resande begränsas också av att huvuddelen av konsulterna verkar på sin lokala marknad. Under 2013 har vi påbörjat mätningar av vårt resande i syfte att säkerställa att vår direkta miljöpåverkan minskar över tiden.

Vårt arbete som konsulter ute hos kunder ger oss också den unika möjligheten att påverka även kundernas miljöpåverkan,

# 28

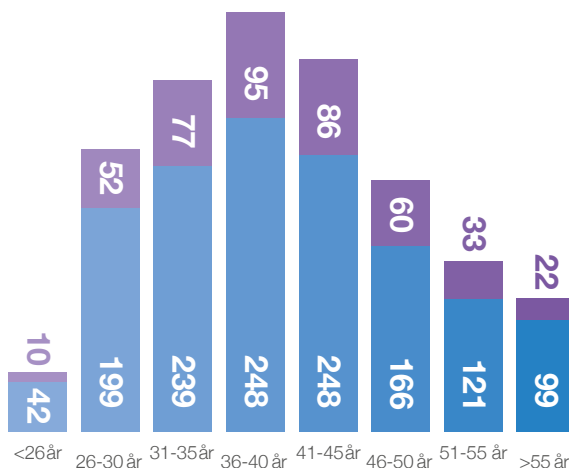
antingen i deras vardag eller genom de uppdrag vi utför. Många it-lösningar eller förbättringar i verksamheten kan mycket väl inkludera minskad miljöpåverkan hos kunden.

En viktig del i miljöarbetet är utbildning av våra medarbetare och under året har vi genomfört en förnyelse och vidareutveckling av vår miljöutbildning, vilken medarbetarna ska genomföra under 2014.

## Grundläggande värderingar

Vi strävar efter att utvecklas i enlighet med de värderingar som speglar vår företagskultur och som vägledande för hur vi arbetar och formar framtiden.

Knowit har en decentraliserad organisation med balans mellan ansvar och befogenhet för alla medarbetare. Stor vikt läggs på varje medarbetares egen förmåga att ta ansvar och lösa de frågor som uppstår i det dagliga arbetet. Våra konsulter kompetens och förmåga att bygga långsiktiga relationer är avgörande för vår fortsatta framgång. Det ställer höga krav på varje enskild medarbetare men ger också stor möjlighet till personlig utveckling och möjlighet att påverka.



## Åldersstruktur

Av medarbetarna är 76 (76) procent män och 24 (24) procent kvinnor. Genomsnittsåldern för våra manliga medarbetare är 41 (40) år och för våra kvinnliga medarbetare är den 41 (40) år. För samtliga medarbetare är den 41 (40) år.

■ Kvinnor ■ Män

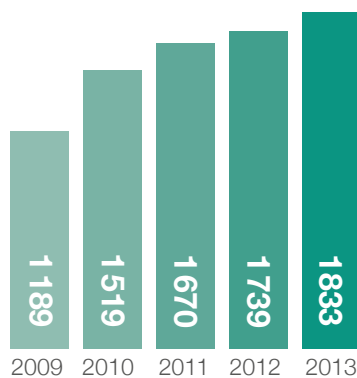
## KNOWITS GRUNDLÄGGANDE VÄRDERINGAR

**Nytänkande** Vi ska använda våra samlade specialistkunskaper för att skapa möjligheter på nya, kreativa sätt som ger tydliga resultat. Vi vågar testa nya vägar och har ett öppet klimat, där egna initiativ uppmuntras och olikheter bejakas.

**Nära** Att alltid finnas nära, såväl fysiskt som mentalt. Nära kundens verklighet och verksamhet, för att våra lösningar ska göra skillnad. Nära till beslut, för att vara snabba och anpassningsbara och kunna omsätta besluten i handling. Nära den enskilde medarbetaren, för att skapa trygghet och engagemang.

**Schyssta** Att vi är enkla och står stadigt med båda fötterna på jorden även när vi blickar framåt. Vi gillar våra kunder och vi gillar varandra, och hoppas på att få vara tillsammans så länge som möjligt. Vi litar på varandra och vet att det är först i sällskap med andra som individen kommer till sin fulla rätt.

**Specialiserade** Att det i allt vi gör, finns något vi gör lite bättre än andra. Det kan vara allt från att förstå kundens behov lite bättre, till att ha en unik kompetens. Vi är alltid lite bättre på att tillämpa vår kunskap och vi gör det på nya, kreativa sätt. Vi är också bäst på att dela vår kunskap, både med varandra och med andra.



## Antal anställda vid årets utgång

Knowit har 1 833 (1 739) personer antälda per 2013-12-31. Medeltalet anställda för 2013 uppgår till 1 681 (1 646) personer varav 88 (87) procent är konsulter resterande medarbetare återfinns inom försäljning, ekonomi, administration och koncerngemensamma funktioner.

# 29

## Erfarenhetsutbyte

Genom våra uppdrag har vi förvärvat god kunskap om kundernas verksamhet. Medarbetarna på Knowit har hög kompetens och lång erfarenhet av såväl våra specialistområden som av kundernas verksamhetsområden. I genomsnitt har konsulterna på Knowit 13 års relevant yrkeserfarenhet.

Våra konsulter utgör en unik mix av erfarna verksamhetsanalytiker, systemvetare, ekonomer, projektledare, testare, designers, kommunikationsexperten samt statistiker, som stöder hela processen från verksamhetsutveckling, design, användbarhet, kommunikation, analys till systemutveckling.

Kompetensutveckling sker främst genom vidareutbildningar och genom utvecklande kunduppdrag. Våra interna kompetensnätverk för utbyte av erfarenhet och kunskap är också en viktig del i detta sammanhang. Erfarenhets- och kunskapsutbytet sker bland annat genom vår samarbetsportal, Shareit, som är ett verktyg för nätverkande och erfarenhetsutbyte mellan enskilda medarbetare och olika specialistgrupperingar.

## Kompetensutveckling

Den individuella kompetensutvecklingen planeras med varje medarbetare minst en gång per år. Då definieras individuella mål som löpande följs upp. Målen kan, i samråd, förändras under året, men är alltid kopplade till kundernas behov och Knowits strategier. Den individuella kompetensutvecklingen sker genom utbildningar, deltagande i projekt och enskilda studier.

I Knowit-akademien ges intern utbildning i vad rollen som konsult innebär, bland annat avseende krav, etik, leveransförmåga, affärsmannaskap med mera. Utbildningen, som ges i flera steg, är också ett viktigt inslag i förankringen av våra värderingar och Knowits ständiga förbättringsprocess.

## Ramavtal

Även de dryga 150 ramavtal som vi har med olika företag, organisationer och myndigheter utgör en mycket viktig del av

strukturkapitalet. Ramavtalen ger ett stabilt och långsiktigt inflöde av uppdragsförfrågningar, vilket är särskilt betydelsefullt i en osäker konjunktur. Uppdrag hänförliga till ramavtalen står för cirka 50 procent av Knowits omsättning.

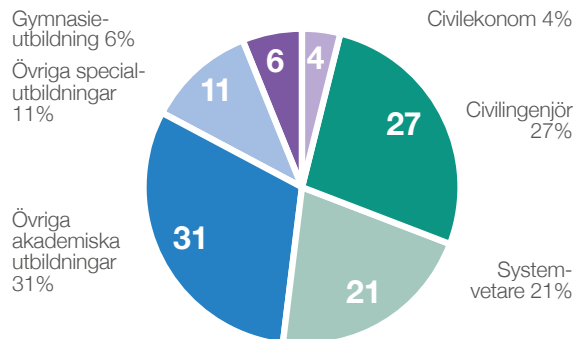
## Metoder och processer

Våra arbetsmodeller och metoder gör att vi bedriver våra kundåtaganden och projekt effektivare samtidigt som leverans kvaliteten ökar. Om kunden har krav på metoder och processer följer vi dem, men i projekt som drivs i egen regi använder vi projektstyrningsmetodik Pejl® och lättrorliga (agila) metoder såsom Scrum. Genom att använda best practices baserade på ITIL levererar vi it-tjänster på ett stabilt och kostnadseffektivt sätt.

## Partnerskap

Även partnerskapen med leverantörer av standardverktyg är en del av vårt strukturkapital. Partnerskapen gör att vi är oberoende av enskilda verktyg och kan därför alltid leverera den för kunden bästa lösningen. Genom våra partnerskap får vi tillgång till och partnerutbildning om den nya tekniken.

## Utbildningsnivåer



# 30

## BankID 2.0:

### Hur man skapar en säker bankinloggning – utan krångel



Många banker i Norge har i dagsläget en inloggningsprocedur till sin internetbank som bygger på Java, som i sin tur ligger installerade på användarnas egna datorer. Gott och väl så långt. Det är bara det att Java kräver uppdatering med jämna mellanrum för att klara inloggningsrutinen på banken och här börjar problemen. Inte för alla, men för alldeles för många. Dagens lösning blir helt enkelt för resurskrävande. Bortsett från att det är en dålig kundupplevelse med mycket frustration, så blir det i längden också kostsamt för bankerna att hantera detta. Utmaningen har också ökat av den exponentiella tillväxten av smarta mobiler och tablets av olika slag som inte stödjer Java.

Det var här vi på Knowit kom in i bilden. Sedan en tid tillbaka hade vi arbetat med BankID Norge, som serverar banker, andra företag och offentlig verksamhet med säkra identifikationslösningar. Vi hade utvecklat två appar åt dem, både på iOS- och på Android-plattformar som fungerade mycket bra. Därför var det självklart att bjuda in Knowit när projektet växte. BankID ville utveckla en enkel inloggningsprocedur med följande kravspecifikation:

- 1) *Det skulle fungera utan Java.*
- 2) *Det skulle vara enkelt och säkert att använda oavsett webbrowser och operativsystem och på vilken enhet användaren än brukade: PC, tablet, mobil.*

Utöver detta har Chrome med flera flaggat för att de kommer att upphöra med att stödja Java-baserade produkter. Detta gjorde att det brådskade ytterligare med att snabbt få fram ett alternativ.

# 31

## BankID 2.0: fortsättning

Sagt och gjort. Utmaningarna var flera och på skilda nivåer. Som alltid när det är mycket enkelt för användarna så blir det desto krångligare för utvecklarna. Inte minst i det här fallet när det finns närmast oändliga kombinationsmöjligheter av olika browsers och operativsystem som sedan körs på olika enheter som PC, tablets och mobiltelefoner. Dessutom ska lösningen vara kassaskåps säker och ha en utformning som fungerar för en stor och bred användargrupp, till exempel för synsvaga och människor med liten datorvana.

Utvecklingen pågår för fullt just nu och det nya systemet planeras att drifställas hösten 2014. Vi på Knowit är ansvariga för den så kallade front-end lösningen, det vill säga gränssnittet som användaren möter, medan företaget Nets ansvarar för infrastruktur och back-end.

Vi ser med tillförsikt fram emot att kunna leverera en lösning som man kan köra direkt i sin webbrowser utan installation av någon annan programvara eller nedladdning av appar. Tidigare var webbteknologin inte modern nog att klara detta, men det är den nu. Vi är stolta och glada att kunna bidra till att närmare tre miljoner människor i Norge kommer att få en betydligt bättre BankID-upplevelse.

Potentialen för den här typen av inloggnings-/identifikationslösningar är mycket stor även för andra än bankvärlden – för näthandel av olika slag, skattemyndigheter, sjukvård. Kort sagt: för alla verksamheter där en säker och krångelfri identifikationsprocess är viktig.

# 32

## Vi som är Knowit



### Ivan Nadejev

**Arbetar** Knowit Estonia i Tallinn

**Utbildning** Bachelor of Science, Tallinn University of Technology.

**Inriktning på uppdrag** Team Leader för kvalitetssäkring.

**På fritiden** Lever jag familjeliv och ägnar mig åt idrott – spelar basket själv och följer det mesta i idrottsväg.

Den 4 februari blir det sex år sedan jag började på Knowit Estonia, som en av de allra första medarbetarna på kontoret. Så jag har verkligen varit med om både upp- och nedgångarna de senaste åren i it-branschen. Till en början växte vi snabbt och när krisen slog till 2009 var vi 13 personer. Det var tuffa tider och vi fick banta ner oss till hälften, men i samma veva blev vi uppköpta av Knowit, som idag äger hela bolaget. En förändring som jag ser som övervägande positiv. Inte bara genom att vi fått en mycket bättre finansiell stabilitet utan också att vi blivit en del i en större helhet och kan ta del av koncernens utbildningsinsatser och erfarenhetsutbyten på alla nivåer – både jobbmässigt och socialt i form av resor och fester. Viktigast för min egen del är att jag fått tillfälle att jobba i Sverige under flera månader med några mycket intressanta projekt. Som det har slumpat sig har det handlat om kvalitetssäkring hos olika spelbolag. Under flera månader höll jag på med Scrum-testing hos Unibet när Knowit var med och utvecklade deras system. Det var en mycket lärorik period för mig.

Ett liknande projekt i Stockholm var på Aristocrat Lotteries där vi utvecklade mjukvaran för deras spelautomater som är placerade på restauranger runt

om i landet. Genom vårt projekt kan de numera uppdatera programvaran centralt och således slippa åka ut till varje enskild maskin och göra uppdateringen. Även där var mitt ansvar att stå för kvalitetssäkringen. Ett annat projekt som tog mig till Stockholm under sex månader var hos Sergel Kreditjänster AB, där mina huvuduppgifter var test management och systemanalys av deras faktureringsssystem.

Andra projekt jag varit involverade i är hos Estonian Central Securities Depository (som ägs av Tallinn Stock Exchange), inom telekommunikation för både Telenor och Telia Sonera samt ett spännande uppdrag för den lokala polisen som innebar att utveckla mjukvaran i polisbilarna. Uppdragen varierar som synes, både till form och innehåll. Men viktigast av allt: de fortsätter att komma in, så idag är vi förbi krisåret med råge och har nu vuxit till 27 personer på kontoret i Estland. Det känns mycket bra!



### Johanna Lärkas

**Arbetar** Knowit Gävleborg

**Utbildning** Civilingenjör i medieteknik från Linköpings Tekniska Högskola.

**Inriktning på uppdrag** Testledare.

**På fritiden** Då hänger jag mycket i gymmet där jag främst tränar styrkelyft; marklyft, bänkpress och knäböj. Jag sporrar av att träna mot uppsatta mål, i marklyft har jag nu passerat ett delmål

med ett lyft på dubbla kroppsvikten, mer ska det bli!

Efter min examen från Linköpings Tekniska Högskola hamnade jag på ett it-företag i Lund i samband med mitt ex-jobb, och där stannade jag kvar några år. Både jag och min sambo ville tillbaka uppåt i landet, så när vi tog steget att flytta till Gävle kollade jag upp vilka it-konsultbolag som fanns i området. Det slumpade sig så att min första intervju i Gävle blev på Knowit och oj, så glad jag är för det! Eftersom det Knowit erbjöd stämde så bra överrens med vad jag själv var ute efter kändes valet lätt, och jag har inte ångrat mig en sekund.

Jämfört med min förra arbetsgivare tilltalades jag av de korta beslutsvägarna och att det inte är så hierarkiskt på Knowit. Det är mycket frihet, och ansvar, för den enskilde konsulten och det gillar jag. Knowit är förvisso en stor koncern, men min vardagsmiljö är trots allt det lilla bolaget där vi sitter väldigt nära kunden, både geografiskt och arbetsmässigt. I mitt fall är jag mycket på Lantmäteriet, där jag just nu sitter som testledare i det förvaltningsteam som arbetar med myndighetens webbplatser. I min roll som testledare är det jag som lägger upp planen för hur en applikation ska testas, när i tiden testerna ska ske och vilka resurser som behövs för genomförandet. Idag är vi fem personer, av den totala styrkan på 37, som arbetar med test och testledning på Knowit Gävleborg.

Fördelen, som jag ser det, med att arbeta för Knowit är att man har sin egen, tigha familj i det lilla bolaget, men är omgivet av en större börsnoterad koncern som är duktig på att ta hand om och peppa sina dotterbolag. Via till exempel Yammer har vi en digital samarbetsplats där vi kan utbyta erfarenheter med kollegor, som arbetar med liknande saker fast inom andra verksamheter och länder. Det är mycket givande och utvecklande att kunna kombinera det entreprenöriella med det större sammanhanget.



# 33



## Nethe Rosenvinge

**Arbetsplats** Knowit A/S i Köpenhamn

**Utbildning** Juridik på Köpenhamns universitet med inriktning på it-juridik, kontrakt och förhandling.

**Inriktning på uppdrag** Arbetar som jurist med Knowit Legal, det vill säga med förhandlingar av alla möjliga former av it-kontrakt – outsourcing-, systemutveckling-, Application Management- och licenskontrakt för att nämna några.

**På fritiden** Älskar jag att träna, löpning och skidor till exempel. En skidvecka i svenska fjällen står på agendan och i maj kommer jag att springa Köpenhamn Maraton. Eftersom jag har tre barn är det inga problem att sysselsätta sig på fritiden.

Knowit A/S är sedan den 1 januari 2013 ett helt nytt företag inom Knowit-familjen. Jag själv kom in i företaget i april som medarbetare nummer två och har således varit med om den mycket spännande resan att starta från scratch med allt vad det innebär. Från att få ordning på vår egen hemsida till det dagliga arbetet med att få in nya kunder.

I dagsläget är vi redan nio personer på kontoret och har ytterligare underkonsulter vi arbetar med. Anledningen till framgången tror jag främst hänger samman med att vi inte har positionerat oss som en traditionell it-konsult utan mer som ett regelrätt konsulthus där vi rör oss i gränslandet mellan de tre områdena: management, juridik och it/teknologi. På den marknaden har vi utvecklat vår egen Knowit-modell där vi finns med i hela livscykeln från strategi till implementering, krishantering och drift. Med spetskompetenser inom samtliga tre områden.

Vi har på relativt kort tid haft förmånen att få in stora uppdrag inom till exempel pensions- och försäkringsbranschen, byggbranschen, den finansiella sektorn samt inom hälsovård. Geografiskt arbetar vi förutom i Köpenhamn även med uppdrag på Färöarna (med Skattemyndigheterna) och på Grönland (med Sjukhusväsendet där vi hjälper dem med kontraktsskrivningen kring ett elektroniskt system för patientjournaler).

Vi gör också uppdrag i Sverige och Norge där vi bidrar med vår juridiska kompetens kring ett ramavtal mellan Knowit Group och en internationell bank till exempel. Den typen av uppdrag, det vill säga avancerade internationella uppdrag i gränslandet it/juridik, är också något vi skulle vilja utveckla ännu mer. Där har vi en nisch och en tydlig konkurrensfördel, som jag ser det.

Att tillhöra en större koncern som Knowit ser jag bara positivt på, i både stort som smått. Alltifrån att vi kan få hjälp och assistans med att ta fram vår webbsida så att den blir enhetlig med de andra Knowit-bolagen, liksom all övrig it-support vi kan behöva, till ett mycket bra erfarenhets- och kundutbyte. Åt båda håll egentligen. Vi har till exempel varit i Sverige och arbetat i projekt med Malmökontoret. Omvänt kan vi ta dem till hjälp när vi pitchar på större uppdrag i Danmark. Om vi säger att vi är nio personer skulle vi bli för små för många uppdrag, men om vi istället kan mobilisera 200 Knowit-konsulter till vårt förfogande i Öresundsregionen öppnar sig plötsligt en helt annan spelplan.



## Remi Evjenth Løvik

**Arbetsplats** Knowit Stavanger

**Utbildning** Bachelor of Media Design, Högskolan i Gjøvik och Master of Information Design, Reading University, England.

**Inriktning på uppdrag** Interaktionsdesign på alla plattformar egentligen; mobil, dator, surfplatta.

**På fritiden** Umgås jag med familjen och gillar att läsa böcker, gärna facklitteratur eftersom mitt jobb och fritidsintresse tenderar att vara samma sak. Men en del skönlitteratur blir det också, gärna som ljudbok när jag gör någonting annat – multitasking, som det heter.

När jag hade tagit min Master of Information Design på Reading University i England var det dags att söka mitt första jobb. Ganska snabbt fick jag upp ögonen för ett litet, mycket kompetent företag här i Stavanger som hette Sastre, och som sysslade precis med det som jag hade studerat, informationsdesign. Det var bara 6-7 personer som arbetade där då, men ganska snabbt blev vi uppköpta av Reaktor med ett par hundra personer, som i sin tur ganska snabbt blev uppköpta av Knowit.

Så på ett sätt kan man säga att jag, trots att jag jobbar kvar på samma plats, har gått från ett litet entreprenörsföretag till att nu var anställd på en börsnoterad jätte. Men på ett annat sätt arbetar jag fortfarande kvar i det lilla entreprenörsföretaget, fast med det stora företagets resurser i ryggen både vad gäller ekonomi, kompetens och andra muskler som behövs. Idag har vår verksamhet inom Knowit Stavanger vuxit till ca 30 personer och jag upplever fortfarande att vi har stor

# 34

jag upplever fortfarande att vi har stor rörelsefrihet och självständighet inom den större koncernen Knowit. Så länge vi levererar resultat, vilket vi gör. Knowit må vara stort, men det är verkligen inte tungrott. Tvärtom kan vi som är relativt små dra fördelen av att tillhöra ett större företag, genom att vi kan få hjälp med saker centralt ifrån och fortsätta specialisera oss på det vi är bra på och vill hålla på med. Det sker också ett kontinuerligt kunskapsutbyte med de andra Knowit-bolagen, vilket är väldigt berikande för ett mindre företag som vårt.

Historiskt sett har vi gjort en hel del projekt inom den finansiella sektorn, bland annat för BN Bank (en webb, tablet- och mobilbank), Skagen Fondene, Skagen Lite (en ekonomiblogg riktad mot studenter) och Sparebank 1 (webb och strategi). Det sista ett och ett halvt året har vi också börjat arbeta mer med energisektorn, till exempel Lyse Energi (Stavangers största el-, infrastruktur- och innovationskoncern) och Smartly. Smartly är Lyses nya satsning på hemautomation/smarta hem och »the internet of things».

I oljesektorn var jag med och bidrog till att vi vann upphandlingen för National Oilwell Varco (tillverkning och försäljning av utrustning och komponenter för olje- och gasutvinning och produktion) där vi ska vara med och driftsätta mer än 20 av koncernens kundapplikationer. Vi konkurrerade och vann mot Bouvet, en av våra huvudkonkurrenter i regionen. Vi hoppas också få vara med i ett projekt tillsammans med oljemuseet i Stavanger och med dem bygga en ny kunskapsbank om Norges oljefält. Det skulle vara mycket spännande att få vara en del av det – att på ett intresseväckande och spännande sätt visa historien bakom oljefälten och hur de har påverkat Stavanger och regionen här omkring.



## Ivan Vagunin

**Arbetar** Knowit Oy i Helsingfors, dessförinnan 1,5 år hos Knowit S:t Petersburg.

**Utbildning** PhD i Technical Science 2011 och Master i Science (tillämpad matematik och computer science) från Novgorod University i Ryssland 2007.

**Inriktning på uppdrag** Arbetar som Solution Architect.

**Specialitet** SharePoint- och intranet-lösningar av olika slag.

**På fritiden** Ägnar jag mycket tid åt att läsa facklitteratur för att hålla mig uppdaterad inom mitt område. Det blir också en del sport, mest löpning och gym, och nu på sistone en hel del cykling eftersom jag använder cykeln för att upptäcka min nya hemstad Helsingfors.

När jag tog min examen för sju år sedan från universitetet i Novgorod, min hemstad, konstaterade jag att det inte fanns så många it-företag i staden, men eftersom jag ville bo kvar så började jag på ett lokalt företag. Jag började alltmer specialisera mig mot SharePoint och fann efter ett tag att jag inte kunde få tillräcklig utmaning. Som det slumpade sig blev jag då kontaktad av ett företag som hette Knowit.

Jag var inte särskilt sugen på att flytta men när vi träffades för en intervju och de berättade om alla stora och spännande internetprojekt de höll på med insåg jag att detta var min chans att utvecklas inom mitt specialismråde. Jag blev övertygad och tog mitt pick och pack och flyttade till S:t Petersburg. Något jag aldrig behövt ångra. Väl där blev jag snabbt involverad i flera stora internetprojekt, nästan alla hos klienter i Finland. Bland annat hos ett stort finskt företag inom finanssektorn samt för ett globalt högteknologi-företag baserat

i Helsingfors. Efter att ha arbetat i ett och ett halvt på Knowits kontor i S:t Petersburg insåg både jag och mina kunder att det skulle vara mycket bättre om jag kom närmare dem och satt i Helsingfors i stället.

Och på den vägen är det. Nu bor jag i centrala Helsingfors och cyklar till arbetet varje dag. Jag trivs mycket bra i Helsingfors, som till sin storlek och stadsplanering är mer lik min hemstad Novgorod än gigantiska S:t Petersburg. Jag har också fått stor hjälp av Knowit här i Finland med allt nödvändig pappersarbete och inte minst: en bostad för mig och min fru att börja bo i medan vi etablerar oss i staden.

Apropå mitt specialintresse för SharePoint vill jag också passa på att nämna att jag i december förra året erhöll den högsta graden av Microsoft MCSM-kvalifikationen (Microsoft Certified Solutions Master). Idag är det färre än tio personer som innehar ett sådant SharePoint MCSM-certifikat i hela Finland och Ryssland – och bara en i hela Knowit tidigare, så naturligtvis är jag lite stolt över detta. Nu väntar jag bara på att få omsätta detta i praktiken hos nya spännande klienter här i Helsingfors.

35



# 36

## Knowitaktien

Knowits aktie är noterad på Nasdaq OMX Stockholm, listan för Small Cap. Aktien handlades under årets alla börsdagar.

### Aktiekapital

Knowits aktiekapital uppgick vid utgången av verksamhetsåret 2013, den 31 dec 2013, till 17,7 MSEK fördelade på 17 692 722 aktier med ett kvotvärde på 1. Samtliga aktier medför samma röstetal och rätt till utdelning.

### Marknadsnotering

Vid verksamhetsårets utgång var börskursen 57,50 (46,60) kronor per aktie vilket motsvarar ett sammanlagt börsvärde på 1 017,3 (824,5) MSEK. Under året steg börskursen med 23,4 procent, vilket kan jämföras med Generalindex\* som steg 23,2 procent och it-index\*\* som steg med 22,2 procent. Den högsta betalkursen under verksamhetsåret noterades den 20 september 2013 och var 58,75 kronor medan den lägsta noterades den 2 januari 2012 och var 46,60 kronor. Under verksamhetsåret omsattes 5,5 (6,5) miljoner Knowit-aktier på Stockholmsbörsen, vilket motsvarar 22 062 (26 000) aktier per börsdag. Omsatt antal aktier motsvarar 31,1 (36,9) procent av totala antalet aktier vid årets utgång. Aktien handlades under alla årets 250 börsdagar. Det totala antalet aktieägare per den 31 december 2013 var 5 339 (6 139) stycken.

### Aktieutdelning

För räkenskapsåret 2013 föreslår styrelsen en utdelning om 3,25 (3,25) kronor per aktie.

### Analysfirmor som följer Knowit

Danske Bank, Peter Trigarzky, tel 08-568 805 57  
Enskilda Securities, Andreas Joelsson, tel 08-522 296 18  
Nordea, Daniel Djurberg, tel 08-534 919 56

\* OMX Stockholm PI

\*\* SX9000 OMX Stockholm Technology PI

### Tio största ägarna 2013-12-31

I sammanställningen över största ägare har innehavet lagts ihop för Handelsbankens fonder och Swedbank Roburs fonder.

ÄGARE	ANTAL AKTIER	ANDEL AV OCH RÖSTER % AKTIEKAPITAL
Fidelity Low-Priced Stock FD	1 727 000	9,76
Lannebo Micro Cap	1 623 757	9,18
Öresund Investment AB	1 209 176	6,83
Handelsbanken fonder	1 193 901	6,75
Swedbank Robur	1 009 816	5,71
Fjärde AP-fonden	847 167	4,79
Didner & Gerge Småbolagsfond	760 181	4,30
Fauzia Nordlund	743 000	4,20
Unionen	631 968	3,57
Försäkringsaktiebolaget Avanza Pension	429 011	2,42
<b>SUMMA TIO ÄGARE</b>	<b>10 174 977</b>	<b>57,51</b>
Övriga	7 517 745	42,49
<b>TOTALT</b>	<b>17 692 722</b>	<b>100,00</b>

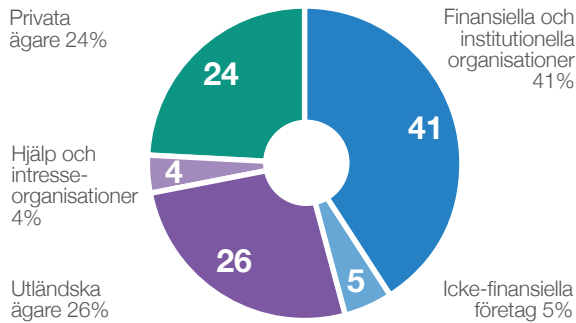
### Fördelning av aktieinnehav 2013-12-31

I sammanställningen över fördelning av aktieinnehav har innehavet inte grupperats, utan redovisas för varje enskild ägares innehav.

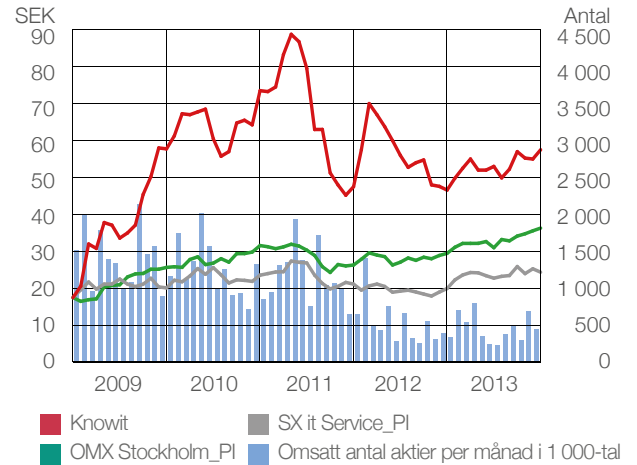
	ANTAL AKTIEÄGARE	%	ANTAL RÖSTER	%
1- 1 000	4 595	86,1	1 214 481	6,86
1 001-5 000	563	10,5	1 351 264	7,64
5 001-10 000	87	1,6	660 136	3,73
10 001-20 000	39	0,7	591 727	3,34
20 001-50 000	21	0,4	678 029	3,83
50 001-100 000	10	0,2	753 481	4,26
100 001-500 000	14	0,3	3 139 464	17,74
500 001-1 000 000	6	0,1	4 091 803	23,13
1 000 001-5 000 000	4	<0,1	5 212 337	29,47
<b>SUMMA</b>	<b>5 339</b>	<b>100,0</b>	<b>17 692 722</b>	<b>100,00</b>

# 37

## Ägarfördelning 2013-12-31



## Aktiekursutveckling inkl index 2009-2013



## Data per aktie under fem år

	2013	2012	2011	2010	2009
Antal aktier på balansdagen, tusental, före utspädning *	17 644	17 644	17 275	17 075	14 874
Antal aktier på balansdagen, tusental, efter utspädning *	17 644	17 644	17 793	17 593	15 392
Genomsnittligt antal aktier, tusental, före utspädning *	17 644	17 463	17 204	16 717	14 519
Genomsnittligt antal aktier, tusental, efter utspädning *	17 644	17 463	17 346	16 834	14 519
Resultat per aktie, SEK, före utspädning	2,86	4,47	6,81	6,15	6,48
Resultat per aktie, SEK, efter utspädning	2,86	4,47	6,76	6,10	6,48
Eget kapital per aktie, SEK, före utspädning	44,23	48,12	46,82	41,77	37,52
Eget kapital per aktie, SEK, efter utspädning	44,23	48,12	46,90	42,00	37,92
Kassaflöde per aktie, SEK, före utspädning	0,57	-1,49	-1,99	2,36	0,82
Kassaflöde per aktie, SEK, efter utspädning	0,57	-1,49	-1,98	2,34	0,78
Utdelning per aktie, SEK	3,25 <sup>1)</sup>	3,25	3,25	2,75	2,25
Aktiekurs, SEK	57,50	46,60	47,50	73,50	67,25
P/E-tal, ggr	20,1	10,4	7,0	12,0	10,4

1) Föreslagen utdelning

\*) efter hänsyn till återköpta aktier

## Aktiekapitalets utveckling under fem år

ÅR	AKTIVITET	FÖRÄNDRING ANTAL AKTIER	TOTALT ANTAL AKTIER	KVOTVÄRDE, SEK	FÖRÄNDRING AV AKTIEKAPITALET, MSEK	TOTALT AKTIEKAPITAL, MSEK
2009	Ingående balans		14 027 018	1		14,0
2009	Nyemission <sup>1)</sup>	895 953	14 922 971	1	0,9	14,9
2010	Nyemission <sup>2)</sup>	1 345 050	16 268 021	1	1,3	16,2
2010	Nyemission <sup>3)</sup>	856 149	17 124 170	1	0,9	17,1
2011	Nyemission <sup>4)</sup>	199 999	17 324 169	1	0,2	17,3
2012	Nyemission <sup>5)</sup>	368 553	17 692 722	1	0,4	17,7
2013	-	-	17 692 722	1	-	17,7

1) Nyemission, betalning av tilläggsköpeskillingar vid förvärv

2) Nyemission vid förvärv av Endero Oy

3) Nyemission vid förvärv av Reaktor AS med dotterbolag

4) Nyemission vid förvärv av Reaktor AS med dotterbolag

5) Nyemission, 2009 års optionsprogram



## Styrelsen

### Cecilia Lager

Vd Sherpani Advisors AB  
**Född** 1963  
**Styrelsemedlem sedan** 2012  
**Andra styrelseuppdrag** DIBS Payment Services AB (led), Elanders AB (led), Kungl. Tennishallen AB (led), Kvinvest AB (led), Navigera AB (ordf) och Sherpani Advisors AB (ordf)  
**Utbildning** Ekonom, Lunds universitet  
**Arbetslivsfarenhet** Chefsbefattningar ABB Financial Services, Sapa, SEB, Alecta, senior-konsult Askus Consulting AB  
**Beroende-förhållande enligt bolagsstyrningskoden** Oberoende i förhållande till bolaget, bolagsledningen och större aktieägare.  
**Innehav av aktier i Knowit** 1 000 aktier

### Ben Wrede

Vd Atine Group Oy  
**Född** 1964  
**Styrelseordförande sedan** 2009  
**Andra styrelseuppdrag** Ineo Oy, (ordförande), Turvatiimi Oyj, (ordförande), Oral Oyj, (ordförande), Knowit Finland Oy (medlem)  
**Utbildning** Ingenjör, Tekniska Läroverket Helsingfors  
**Arbetslivsfarenhet** Chefsbefattningar Enator-Ryhmä Oy, vd Nextra Group Oy, partner Advance VPN Oy  
**Beroende-förhållande enligt bolagsstyrningskoden** Oberoende i förhållande till bolaget, bolagsledningen och större aktieägare  
**Innehav av aktier i Knowit** 0 aktier

### Anna Vikström Persson

Personaldirektör Sandvik AB  
**Styrelseordförande sedan** 2009  
**Utbildning** Jur. Kand., Lunds universitet  
**Arbetslivsfarenhet** Personaldirektör SSAB, personalchef för den svenska delen av Ericsson koncernen  
**Beroende-förhållande enligt bolagsstyrningskoden** Oberoende i förhållande till bolaget, bolagsledningen och större aktieägare  
**Innehav av aktier i Knowit** 1 000 aktier

### Mats Olsson

Styrelsens ordförande  
**Född** 1948  
**Styrelseordförande sedan** 2001  
**Styrelsemedlem sedan** 1997  
**Andra styrelseuppdrag** Fenix Outdoor AB, KIAB Fastighetsutveckling AB (ordförande)  
**Utbildning** Pol. Mag., Linköpings högskola  
**Arbetslivsfarenhet** Dotterbolagschef Investment AB D Carnegie, vd/koncernchef AB Custodia, vd/koncernchef Merchant Holding, vd/koncernchef Kipling Holding AB, vd/koncernchef Displayit AB  
**Beroende-förhållande enligt bolagsstyrningskoden** Oberoende i förhållande till bolaget, bolagsledningen och i förhållande till större aktieägare  
**Innehav av aktier i Knowit** 18 000 varav med familj 10 000 aktier

### Pekka Seitola

Konsult i eget företag  
**Född** 1958  
**Styrelseordförande sedan** 2005  
**Andra styrelseuppdrag** Fyra Linjer Teknik AB, PLAYipp AB, Energihyddan AB, Nordiska Kakelcenter AB, Radarbolaget AB  
**Utbildning** Fil. kand. inom systemvetenskap, Uppsala universitet  
**Arbetslivsfarenhet** It-konsult, grundare/vd Fyra Linjer Teknik AB, grundare/vice vd Cybercom Group AB, grundare Timecut AB, vd Radarbolaget AB  
**Beroende-förhållande enligt bolagsstyrningskoden** Oberoende i förhållande till bolaget, bolagsledningen och i förhållande till större aktieägare  
**Innehav av aktier i Knowit** 100 000 aktier

### Carl-Olof By

Senior Advicer AB Industrivärden  
**Född** 1945  
**Styrelseordförande sedan** 2006  
**Andra styrelseuppdrag** Svenska Handelsbanken Region Stockholm, OMX Nordic Exchange Group  
**Utbildning** Fil. Pol.Mag., Uppsala universitet  
**Arbetslivsfarenhet** CFO Investment AB Promotion/Bahco, CFO och vice vd AB Industrivärden, vice vd med ansvar för ekonomi, administration och investeringar AB Industrivärden  
**Beroende-förhållande enligt bolagsstyrningskoden** Oberoende i förhållande till bolaget, bolagsledningen och i förhållande till större aktieägare  
**Innehav av aktier i Knowit** 5 000 aktier

### Jon Risfelt

Styrelseprofvs/rådgivare  
**Född** 1961  
**Styrelseordförande sedan** 2013  
**Andra styrelseuppdrag** Styrelseordförande i Ticket Business Travel AB, styrelseledamot i Billia AB, Braganza AB, Dialect AB, Excanto AB, Ortivus AB och Vanna AB  
**Utbildning** Civilingenjör i Kemi-vetenskap, Kungliga Tekniska Högskolan, Stockholm  
**Arbetslivsfarenhet** Chefsbefattningar Ericssonkoncernen i Sverige och Mexico, SAS, American Express Card, American Express Travel, Nyman & Schultz, vd, Europolitan, vd, Vodafone Sverige, VD, Gambro Renal, vd  
**Beroende-förhållande enligt bolagsstyrningskoden** Oberoende i förhållande till bolaget, bolagsledningen och i förhållande till större aktieägare.  
**Innehav av aktier i Knowit** 3 500 aktier

# 30



## Koncernledning

### **Johan Sköld**

Executive vice president – sales  
**Född** 1972  
**Anställd på Knowit sedan** 2007  
**Utbildning** Högskoleexamen, Göteborgs universitet  
**Innehav av aktier i Knowit** Via bolag 5 000 aktier

### **Ulf Pettersson**

Vd Knowit Stockholm Group AB  
**Född** 1960  
**Anställd på Knowit sedan** 2006  
**Utbildning** Fil. Kand. systemvetenskap, Högskolan i Karlstad  
**Innehav av aktier i Knowit** 5 500 aktier

### **Mats Ohlsson**

Executive vice president – M & A  
**Född** 1959  
**Anställd på Knowit sedan** 1997  
**Utbildning** Fil. Kand. matematik/datavetenskap, Uppsala universitet  
**Innehav av aktier i Knowit** Med familj 13 348 aktier

### **Per Wallentin**

Vd och koncernchef  
**Född** 1971  
**Anställd på Knowit sedan** 1999  
**Utbildning** Civilekonom, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet  
**Innehav av aktier i Knowit** 20 000 aktier

### **Anna Jennehov**

Ekonomichef  
**Född** 1964  
**Anställd på Knowit sedan** 2013  
**Utbildning** Studier i företags ekonomi, Stockholms universitet  
**Innehav av aktier i Knowit** 1 000 aktier

### **Henrik Lie-Nielsen**

Vd Knowit AS, Norge  
**Född** 1977  
**Anställd på Knowit sedan** 2010  
**Innehav av aktier i Knowit** Via bolag 93 000 aktier

### **Tomas Sandén**

Vd Knowit Management Group AB  
**Född** 1960  
**Anställd på Knowit sedan** 2003  
**Utbildning** Civilingenjör, Teknisk licentiat, Chalmers tekniska högskola, Göteborg  
**Innehav av aktier i Knowit** 5 000 aktier

# 40

## Förvaltningsberättelse

Styrelsen och verkställande direktören i Knowit AB (publ.), organisationsnummer 556391-0354 och med säte i Stockholms län, Stockholms kommun, får härmed avge årsredovisning och koncernredovisning för verksamhetsåret 2013.

### Allmänt om verksamheten

Knowit är ett konsultbolag med Norden som hemmamarknad som levererar kvalificerade tjänster inom systemutveckling- och förvaltning (It), kommunikationslösningar för webb- och marknads kommunikation (Design och digital), samt strategisk rådgivning (Management).

Knowit är sedan 1997 noterat på Nasdaq OMX Nordics Small Cap-Lista. Vid årsskiftet hade Knowit totalt 5 339 aktieägare. För en utförligare beskrivning av Knowit ABs ägarförhållanden hänvisas till avsnitt Aktien.

Under året har verksamheten vuxit framför allt organiskt, kompletterat med under året två genomförda förvärv. Den norska verksamheten står för den största tillväxten.

Verksamheten bedrivs i drygt sjuttio bolag, belägna på ett trettioal orter i Sverige, Norge, Finland, Ryssland och Estland. Varje dotterbolag ingår i en bolagsgrupp, fördelat efter region eller kompetensområde, där varje bolagsgrupp har en ledning. Moderbolagets ledning sköter koncerngemensamma funktioner som koncernrapportering, finansförvaltning, informationsfrågor, förvärv samt övergripande organisations-, strategi- och affärsutveckling samt hantering av koncerngemensamma avtal.

### Verksamheten 2013

Koncernen ökade sin omsättning 2013 och redovisar en nettoomsättning på 1 972,9 (1 931,2) MSEK. Resultat före avskrivningar på immateriella anläggningstillgångar (EBITA) uppgick till 114,2 MSEK jämfört med 141,3 MSEK föregående år. Antalet anställda i koncernen ökade med 94 personer till 1 833 (1 739).

Nettoomsättningen i Sverige uppgick till 1 327,3 (1 349,4) MSEK och resultat före avskrivningar på immateriella anläggningstillgångar (EBITA) uppgick till 81,0 (118,3) MSEK vilket motsvarar en rörelsemarginal (EBITA) på 6,1 (8,8) procent. De norska bolagen ökade nettoomsättningen till 521,4 (453,5) MSEK, resultat före avskrivning på immateriella anläggningstillgångar (EBITA) till 70,8 (57,8) MSEK, motsvarande en rörelsemarginal (EBITA) på 13,6 (12,7) procent. Den finska verksamheten har påverkats av det svåra marknadsläget, med en minskad Nettoomsättning till 110,1 (122,3) MSEK, resultat före avskrivningar på immateriella anläggningstillgångar (EBITA) till -0,3 (7,8) MSEK och rörelsemarginal (EBITA) till -0,2 (6,4) procent.

### Omsättning och resultat

Nettoomsättningen, inklusive all omsättning hänförlig till underkonsulter, ökade med cirka 2,2 procent till 1 972,9 (1 931,2) MSEK. Förvärven har ökat koncernens omsättning med 35,0 MSEK.

Resultatet före avskrivningar av immateriella anläggnings-

tillgångar (EBITA) uppgick till 114,2 (141,3) MSEK och rörelsemarginalen (EBITA) uppgick till 5,8 (7,3) procent. Resultatet har framför allt påverkats av lägre efterfrågan i delar av den svenska verksamheten, försämrad marknad i Finland samt investeringar i nya dotterbolag, främst inom affärsområdet management. Årets förvärv har ökat resultat före avskrivningar på immateriella anläggningstillgångar (EBITA) med 8,1 MSEK.

De planenliga avskrivningarna av immateriella anläggnings-tillgångar uppgick till 21,3 (24,6) MSEK. Detta är lägre jämfört med föregående år tack vare äldre förvärv som blev fullt ut avskrivna föregående.

Rörelseresultatet (EBIT) uppgick till 92,9 (116,7) MSEK.

Knowits omsättning och EBIT har påverkats negativt med ca 23 MSEK respektive ca 3 MSEK på grund av norska kronans försvagning jämfört svenska kronan. Övriga valutor har haft marginell effekt på omsättning och resultat.

Det finansiella nettot uppgick till -6,4 (-9,7) MSEK, varav nettot av räntetäckter och räntekostnader uppgår till -4,6 (-3,2). Resultatet efter finansiella poster blev 86,5 (107,1) MSEK.

Resultatet efter skatt uppgick till 53,8 (80,8) MSEK och koncernens skattekostnad uppgick till -32,7 (-26,3) MSEK. Den relativa förändringen jämfört med föregående år härrör sig till ökad aktuell skatt i Norge och den i Sverige beslutade skattesänkningen, som därmed minskade den latent skattekostnaden för 2012 med 8,6 MSEK.

Vinsten per aktie uppgick till 2,86 (4,47) SEK.

### Kassaflöde

Kassaflödet från den löpande verksamheten uppgick under året till 106,0 (10,0) MSEK. Förändringen jämfört med föregående år härrör sig främst till minskade skattefordringar, minskade inbetalningar av preliminärskatt, minskade kundfordringar samt ökad omsättningshastighet av kundfordringar.

Betalning av köpeskillingar för årets förvärv samt tilläggsköpe-skillingar för tidigare års förvärv och uppstarter har påverkat kassaflödet med -81,5 (-36,2) MSEK, amorteringar av banklån med -44,8 (-43,0) MSEK och utdelning till aktieägarna med -59,4 (-58,3) MSEK.

### Finansiell ställning

Omsättningstillgångarna, exklusive likvida medel, minskade till 476,3 (527,6) MSEK framför allt beroende på minskade kundfordringar och skattefordringar. Likvida medel inklusive kortfristiga placeringar uppgick till 104,5 (101,2) MSEK.

Koncernens immateriella anläggningstillgångar uppgick till 975,2 (943,3) MSEK. Därav uppgick goodwill till 921,0 (887,8) MSEK och övriga immateriella tillgångar, framför allt kundrelationer, till 54,2 (55,5) MSEK. Genomförda så kallade impairment tests per segment visar på god marginal mellan redovisat värde och verkligt värde baserat på bedömda framtida kassaflöden.

Det egna kapitalet uppgick vid räkenskapsårets utgång till 786,6 (853,4) MSEK vilket gav en soliditet på 49,3 (52,9)



# 41

procent. Förändringen i eget kapital härrör sig till valutakursdifferenser samt avsättningar för förvärv av minoretetsandelar, främst rörande förvärvet av Reaktorkoncernen.

Lämnade utdelningar har påverkat det egna kapitalet med -59,4 (-58,3) MSEK.

Räntebärande skulder uppgick vid årsskiftet till 314,4 (246,9) MSEK. I beloppet ingick lån i bank med 112,2 (100,3) MSEK, utnyttjad checkkredit med 95,0 (64,1) MSEK av en beviljad limit på 125,0 (100,0) MSEK, finansiell leasing med 19,1 (19,5) MSEK och skulder avseende framtida köpeskillingar för och utdelningar till minoreter, främst i samband med Reaktorförvärvet, 88,1 (63,0) MSEK. Den långfristiga delen av de räntebärande skulderna uppgick till 104,4 (79,8) MSEK och de kortfristiga till 209,9 (167,1) MSEK.

## Bolagsförvärv och uppstarter

Under året har två förvärv genomförts. I juli förvärvades Amende AS med 35 medarbetare, verksamma i Oslo. Tack vare förvärvet stärker Knowits marknadsposition i Oslo samt att kunden erbjuds ett bredare tjänsteutbud. I november förvärvades samtliga aktier i Bisnode Applicate AB med 21 medarbetare i Malmö och Stockholm. Bolaget erbjuder skräddarsydd systemutveckling och systemförvaltning. Totalt har Knowit erlagt 50,0 MSEK kontant för dessa förvärv, effekten på koncernens kassaflöde är, med hänsyn till bolagens likviditet, -39,4 MSEK.

Under 2013 har dessutom ytterligare cirka 12% av aktierna i Reaktor AS och de flesta av dotterbolagen i Reaktorkoncernen förvärvats i enlighet med aktieförvärvsavtalet från 2010. Därvid har cirka 27,2 MSEK erlagts kontant.

Knowit har positiv erfarenhet av att driva specialiserade bolag tillsammans med engagerade entreprenörer som också är delägare i bolaget. Under 2013 har sju sådana bolag startats.

## Investeringar

Utöver investeringar i bolagsförvärv har investeringarna i materiella anläggningstillgångar gjorts med 4,5 (8,2) MSEK.

## Moderbolaget

Moderbolagets nettoomsättning uppgick till 195,2 (133,9) MSEK. Resultatet före avskrivningar av immateriella tillgångar (EBITA) blev -35,1 (-44,1) MSEK. Resultatet efter finansiella poster uppgick till -10,2 (13,8) MSEK. Finansiellt netto uppgår 25,4 (58,4), påverkat av koncernbidrag och utdelningar från koncernföretag med totalt 95,2 (84,4) MSEK och nedskrivning av aktier i dotterbolag med 65,4 (15,0) MSEK.

Moderbolagets likvida medel uppgick till 0,0 (0,0) MSEK. Det egna kapitalet uppgick till 450,2 (532,1) MSEK och de obeskattade reserverna, framför allt periodiseringsfonder, uppgick till 59,1 (53,8) MSEK.

Räntebärande skulder uppgick totalt till 202,0 (157,9) MSEK, varav 60,9 (34,2) MSEK var långfristiga och 141,1 (123,7) MSEK var kortfristiga.

## Medarbetare

Knowit har haft en positiv tillväxt under 2013 med en nettoökning om 94 (69) personer. Antalet anställda var vid årsskiftet 1 833 (1 739) st. Medeltalet anställda under räkenskapsåret uppgick till 1 681 (1 646). Personalomsättningen har fortsatt varit stabil under året.

## Aktiestructur

Totalt antal aktier uppgick per 31 december 2013 till 17 692 722. Under året har inga nya aktier utfärdats.

På årsstämman den 25 april 2013 beslutades om ett bemyndigande för styrelsen att emittera aktier genom en eller flera emissioner av sammanlagt 1 000 000 aktier. Bemyndigandet har inte utnyttjats under 2013.

Årsstämman gav också styrelsen bemyndigande att avyttra egna aktier. Bemyndigandet har inte utnyttjats under 2013. Antalet återköpta aktier uppgick vid årsskiftet till 48 734. Dessa aktier återköptes under 2007.

## Styrelsens arbete och valberedning

Styrelsens och valberedningens arbete finns beskrivna i bolagsstyrningsrapporten på sidorna 43-46.

## Ersättningar till ledande befattningshavare *Riktlinjer för 2013*

På årsstämman den 25 april 2013 beslutades om följande riktlinjer för ersättningar och andra anställningsvillkor för verkställande direktören samt övriga ledande befattningshavare i koncernen:

Ersättningarna består av fast lön, rörlig del i form av årlig rörlig ersättning samt pension och andra förmåner. Den sammanlagda ersättningen ska vara marknadsmässig och konkurrenskraftig och avspegla medarbetarens ansvarsområde och befattningens komplexitet.

Den årliga rörliga ersättningen ska vara maximerad och aldrig överstiga den fasta delen. Den rörliga ersättningen ska baseras på utfall i förhållande till uppsatta mål och vara kopplad till medarbetarens prestationer. Den rörliga ersättningen skall vara villkorad av att bolaget inte redovisar förlust för det år som ersättningen avser. Den rörliga ersättningen ska inte vara pensionsgrundande.

Pensionsförmånerna bör i normalfallet bestå av avgiftsbestämda pensionslösningar relaterade till den fasta lönen. För andra förmåner, t ex förmånsbil och läkavårdsplaner, gäller att de ska vara konkurrenskraftiga vid jämförelse med vad andra aktörer erbjuder. Vid uppsägning av anställningsavtal från koncernens sida gäller en maximal uppsägningstid om 12 månader. Avgångsvederlag bör inte förekomma.

Styrelsen får frångå riktlinjerna, om det i ett enskilt fall finns särskilda skäl därför.

Riktlinjerna för ersättningar har följts under 2013.

## *Riktlinjer för 2014*

Till årsstämman 2014 kommer styrelsen att föreslå oförändrade riktlinjer.

## Miljöpåverkan

Knowits verksamhet är av den karaktären att miljöpåverkan är liten. Koncernen har ingen tillverkning av fysiska produkter utan bedriver endast renodlad konsultverksamhet. Det innebär att Knowit varken har några miljöpåverkande processer eller emballagehantering. Miljöpåverkan genom resande med bil eller flyg är också mycket begränsad då de flesta av konsulterna verkar på sin lokala marknad. Knowit bedriver ingen verksamhet som kräver tillstånd ur miljösynpunkt.

Knowits miljöledningssystem bygger på en metodik med

# 42

ständig förbättring och utgår från de delar av verksamheten, som kan påverka miljön.

Arbetet med miljön är en integrerad del av verksamheten och varje dotterbolagschef har det lokala ansvaret för att Knowits miljöpolicy och ledningssystem tillämpas. Som ett led i Knowits långsiktiga miljöarbete certifierades 2010 Knowit AB och 17 dotterbolag enligt ISO 14001:2004.

## Diskriminering och jämställdhet

Under 2013 har det sedan förra året påbörjade jämställhetsarbetet fortsatt för att skapa en jämnare fördelning mellan könen. Målet är att Knowit ska öka antalet kvinnliga chefer och att andelen kvinnliga medarbetare ökar till 30 procent.

## Forskning och utveckling

Koncernens aktiviteter inom forskning och utveckling är mycket begränsade. Koncernen har, liksom tidigare år, inte kostnadsfört något väsentligt belopp för detta under 2013.

## Riskenxponering

Beskrivning av Knowits affärsrisker framgår av not 2.

## Händelser efter räkenskapsårets utgång

Inga väsentliga händelser efter räkenskapsårets utgång har inträffat.

## Förslag till vinstdisposition

MODERBOLAGET, SEK

### Till årsstämman förfogande

Överkursfond	336 484 812
Ingående balanserat resultat efter utdelning	52 563 430
Årets resultat	- 24 531 230

**SUMMA 364 517 012**

### Styrelsen och verkställande direktören föreslår att medlen disponeras enligt följande

Till aktieägarna utdelas 3,25 SEK per aktie	57 501 347
Balanseras i ny räkning	307 015 665

**SUMMA 364 517 012**

## Styrelsens yttrande över den föreslagna utdelningen

Upprättad årsredovisning innebär att koncernbidrag på totalt 19,0 MSEK har lämnats till Knowit Dalarna, Knowit Decision, Knowit Digital Communication Göteborg, Knowit Mälardalen, Knowit Services, Knowit Stockholm Group, Knowit Syd, Knowit Skåne, Knowit Management Linköping, Knowit Management Group, Jaybis konsult och Knowit Uppsala. Styrelsen föreslår årsstämman en oförändrad utdelning om 3,25 (3,25) SEK per aktie, totalt cirka 57,5 (57,5) MSEK.

Koncernens soliditet på balansdagen blir efter justering för den föreslagna utdelningen cirka 49,3 procent.

Den föreslagna utdelningen och de föreslagna värdeöverföringarna bedöms inte komma hindra moderbolaget eller de ingående koncernföretagen att fullfölja sina förpliktelser eller åtaganden på kort eller lång sikt eller i övrigt påverka förmågan att göra erforderliga investeringar. Utdelningen är föreslagen med hänsyn till moderföretagets och koncernens kommande likviditetsbehov och positiva kassaflöde.

Utdelningen är beräknad på antalet aktier per den 31 mars 2014, 17 692 722 aktier.

Beträffande företagets och koncernens resultat och ställning i övrigt, hänvisas till efterföljande resultat- och balansräkningar med tillhörande noter.

# 43

## Bolagsstyrningsrapport

Knowit följer Svensk kod för bolagsstyrning utan avvikelser. Bolagsstyrning definierar de beslutssystem genom vilka ägarna, direkt eller indirekt styr företaget.

### Aktieägarna

Knowit AB hade 5 339 aktieägare vid årsskiftet 2013/2014.

### Lagstiftning och bolagsordning

Bolagsstyrning av Knowit utgår ifrån regelverk såsom svensk lagstiftning till exempel aktiebolagslagen, bokföringslagen och årsredovisningslagen, samt Svensk kod för bolagsstyrning och Nasdaq/OMX Stockholms regelverk för emmitenter samt de regler och rekommendationer som ges ut av relevanta organisationer till exempel Kollegiet för svensk bolagsstyrning. Knowits bolagsordning är också ett centralt dokument för styrningen av bolaget. Bolagsordningen fastställer bland annat bolagets firma, var styrelsen har sitt säte, verksamhetsinriktning samt uppgifter rörande aktiekapitalet.

### Bolagsstämma

Det högsta beslutande organet i Knowit är bolagsstämman. Kallelse till årsstämma utfärdas tidigast sex och senast fyra veckor före stämman. Kallelsen innehåller information om anmälan och rätt att delta i och rösta på stämman, dagordning med de ärenden som ska behandlas, information om föreslagen utdelning och det huvudsakliga innehållet i övriga förslag. Aktieägare eller ombud kan rösta för fulla antalet ägda eller företrädda aktier.

På bolagsstämman tar Knowits aktieägare bland annat beslut om:

- Vilka som ska sitta i Knowits styrelse och vilka som ska vara företagets revisorer
- Arvodet till styrelseledamöter och revisorer
- Fastställande av resultat- och balansräkningen samt koncernresultat- och koncernbalansräkning
- Vinstdisposition
- Styrelsen och verkställande direktören ska beviljas ansvarsfrihet för det gångna året
- Riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare.

Dessutom fattar aktieägarna beslut om eventuell ändring av företagets bolagsordning. Bolagsordningen är det grundläggande styrdokumentet för företaget i vilket bland annat framgår vilken verksamhet företaget ska bedriva, aktiekapitalets storlek och antalet aktier, aktieägarnas rätt att delta på bolagsstämma och vilka ärenden som ska förekomma på årsstämman.

Information, såsom kallelse och förslag, inför årsstämman och protokoll från företagets tidigare årsstämmor finns publicerade på Knowits webbplats, knowitgroup.com.

### Årsstämma 2013

Årsstämman 2013 hölls på Knowits kontor på Klarabergsgatan 60 i Stockholm den 25 april. Stämman hölls på svenska

och det material som presenterades var på svenska. Under stämman gavs aktieägarna möjlighet att ställa frågor, som besvarades under stämman, till styrelseordförande och verkställande direktören. Det var inte möjligt att följa eller delta i stämman med hjälp av kommunikationsteknik från annan ort. Vid Knowits årsstämma 2013 deltog 37 röstberättigade aktieägare som representerade 4 864 389 aktier motsvarande cirka 27,5 procent av kapital och röster.

På årsstämman deltog styrelsens ordförande och ledamöter med undantag för Anna Vikström Persson och Ben Wrede. Också de stämموvalda revisorerna deltog. Ordförande under stämman var styrelsens ordförande Mats Olsson.

På stämman tog aktieägarna beslut om bland annat följande:

- Utdelning med 3,25 kronor per aktie, sammanlagt 57,5 miljoner kronor
- Att styrelsen ska bestå av sju av bolagsstämman valda ledamöter utan suppleanter
- Omval av Carl-Olof By, Cecilia Lager, Mats Olsson, Pekka Seitola, Anna Vikström Persson och Ben Wrede samt nyval av Jon Risfelt för tiden till nästa årsstämma
- Omval av Mats Olsson till styrelsens ordförande
- Att arvodet till ordförande ska vara 370 000 kronor och 160 000 till var och en av de av bolagsstämman valda ledamöterna
- Omval av revisor Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB med Anna-Clara af Ekenstam som huvudansvarig revisor
- Arvode till revisorn enligt godkänd räkning
- Bemyndigande för styrelsen att besluta om nyemission vid ett eller flera tillfällen under tiden till nästa årsstämma av sammanlagt högst 1 000 000 aktier
- Bemyndigande för styrelsen om avyttring av egna aktier.

Vidare beslutade aktieägarna på stämman att fastställa de riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare som styrelsen föreslagit, nämligen:

- Ersättningen ska bestå av fast lön, rörlig del samt pension och andra förmåner
- Den rörliga ersättningen ska vara villkorad bland annat av att Knowit inte redovisar förlust för det år som ersättningen avser
- Den rörliga ersättningen ska vara maximerad och aldrig överstiga den fasta delen eller vara pensionsgrundande
- Avgångsvederlag bör inte förekomma

### Årsstämma 2014

Den 23 oktober 2013 offentliggjordes att årsstämma 2014 kommer att äga rum den 29 april 2013 kl. 16.00 och att den hålls på bolagets kontor på Klarabergsgatan 60 i Stockholm. Samtliga aktieägare som vill ha ett ärende behandlat på årsstämman kan lämna förslag till Knowits styrelseordförande eller vända sig till valberedningen med nomineringsförslag. Det kommer inte att vara möjligt att följa stämman från annan ort med hjälp av kommunikationsteknik. Information om årsstämman publiceras på hemsidan, knowitgroup.com.

# 44

## Valberedning

Årsstämman den 25 april 2013 beslutade att styrelseordföranden ska sammankalla vid utgången av tredje kvartalet Knowits röstmässigt tre största aktieägare att utse var sin representant till valberedningen.

Valberedningen inför årsstämman 2014 utgörs av:

- Mats Gustavsson, Lannebo fonder, valberedningens ordförande
- Björn Franzon, Swedbank Robur fonder
- Frank Larsson, Handelsbanken fonder
- Mats Olsson, styrelsens ordförande och sammankallande.

Valberedningens uppgift är att vid årsstämman 2014 lägga fram förslag till stämмоordförande, styrelse, styrelseordförande, revisor, styrelse- och revisorsarvoden samt förslag till valberedningsförfarande.

Valberedningens förslag presenteras i kallelsen till årsstämman och på bolagets hemsida. Valberedningen föreslår årsstämman 2014 omval av Mats Olsson, ordförande, Carl-Olof By, Cecilia Lager, Jon Risfelt, Pekka Seitola och Ben Wrede. Anna Vikström Persson har avböjt omval. Till ny ledamot föreslår valberedningen Camilla Monefeldt Kirstein.

Valberedningen föreslår att arvodet till styrelsens ledamöter skall vara oförändrat 2014 och utgå med totalt 1 330 000 kronor, fördelat med 370 000 kronor till styrelsens ordförande och med 160 000 kronor till var och en av övriga stämмоvalda ledamöter.

Vidare föreslår den årsstämman att till revisor välja revisionsbolaget Öhrling PricewaterhouseCoopers AB.

## Styrelse

Enligt Knowits bolagsordning ska styrelsen bestå av lägst tre och högst åtta ledamöter med högst två suppleanter och väljs årligen på årsstämma för tiden intill slutet av nästa årsstämma. Någon regel om längsta tid som ledamot kan ingå i styrelsen finns inte.

Årsstämman 2013 beslutade om omval av Carl-Olof By, Cecilia Lager, Mats Olsson, Pekka Seitola, Anna Vikström Persson och Ben Wrede samt nyval av Jon Risfelt. Årsstämman omvalde Mats Olsson till styrelsens ordförande.

Samtliga ledamöter är oberoende i förhållande till bolaget och bolagsledningen samt till större ägare enligt Stockholmsbörsens fortlöpande noteringskrav och enligt svensk kod för bolagsstyrning. Ytterligare uppgifter om styrelse och ledning återfinns på sidorna 38-39 i årsredovisningen.

## Styrelsens arbete

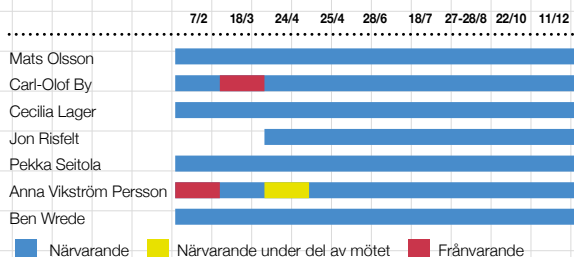
Under räkenskapsåret genomfördes nio protokollförda styrelsemöten. Styrelsen behandlade vid sina ordinarie möten de fasta punkter som förelåg vid respektive styrelsemöte i enlighet med styrelsens arbetsordning som affärsläge, orderläge, prognoser, ekonomiskt utfall, likviditet, årsbokslut och delårsrapporter. Vidare behandlades övergripande frågor rörande strategisk inriktning, struktur och organisationsförändringar samt företagsförvärv.

Fyra av styrelsemötena har hållits inför delårsrapporter. Ett möte har behandlat strategisk inriktning och verksamhetsplanering. Ett styrelsemöte ägnades åt koncernens prognos och verksamhetsinriktning för 2014. Vid kalenderårets första ordinarie styrelsemöte går koncernens revisor igenom sina iakttagelser från granskningen av koncernens interna kontroll och bokslut. Ett konstituerande möte hålls efter årsstämman där beslut fattas

bland annat om firmateckning, styrelsens arbetsordning, vd-instruktion och plan för ordinarie styrelsemöten under året. Styrelsen har haft två extra styrelsemöten under året. Det ena var ett beslutsmöte för ett förvärv och det andra fokuserade på den bristfälliga måluppfyllelsen av det finansiella resultatet inklusive åtgärder för att nå dessa, samt frågor avseende organisatorisk och verksamhetsmässig effektivitet.

Inför styrelsemötena har ledamöterna fått ett skriftligt material beträffande de ärenden som ska behandlas. I materialet ingår den verkställande direktörens skriftliga rapport från verksamheten som utöver detta sänds till styrelsen varje månad.

Ordföranden Mats Olsson och ledamöterna Cecilia Lager, Jon Risfelt, Pekka Seitola och Ben Wrede har varit närvarande på samtliga sina styrelsemöten under 2013. Ledamöterna Carl-Olof By och Anna Vikström Persson har vid varsitt tillfälle haft förhinder att delta i ett möte.



Vd och koncernchef för Knowit deltar vid styrelsemöten som föredragande. Sekreteraruppgifterna i styrelsen har under 2013 fullgjorts av antingen koncernens informationschef eller dess ekonomichef vilka har som regel varit adjungerade i styrelsen. Vid behov har andra tjänstemän föredragit ärenden för styrelsen. Dessa tjänstemän har då närvarat under de ärenden de deltagit i.

Styrelsen beslutar om en skriftlig arbetsordning för styrelsens arbete och om vd-instruktion inklusive rapporteringsinstruktion för verkställande direktören tillika koncernchef. Arbetsordningen fastställer det som stadgas för arbetet utöver aktiebolagslagen och bolagsordningen.

## Ordförandens roll

Ordföranden organiserar och leder styrelsens arbete så att detta kan utövas i enlighet med svensk aktiebolagslag, andra lagar och förordningar, gällande regler för aktiemarknadsbolag (inklusive Svensk kod för bolagsstyrning) och styrelsens interna styrdokument. Ordföranden följer verksamheten genom löpande kontakter med verkställande direktören och ansvarar för att övriga styrelseledamöter får tillfredsställande information och beslutsunderlag. Ordföranden tillser även att det sker en årlig utvärdering av styrelsens och verkställande direktörens arbete och att valberedningen får del av utvärderingens resultat. Ordföranden företräder bolaget i ägarfrågor.

## Utvärdering av styrelsens arbete

En gång per år genomför styrelsens ordförande en utvärdering av styrelsens arbete i samtal med styrelsen i sin helhet och via enskilda samtal med ledamöterna. Flera olika frågeställningar belyses, till exempel samarbetsklimat, kunskapsbredd och hur styrelsearbetet genomförs. Avsikten är att få en bild av hur ledamöterna uppfattar att styrelsearbetet bedrivits och

# 45

vilka åtgärder som kan vidtas för att effektivisera och förbättra arbetet. Ordföranden redovisar utvärderingen för styrelsen och dessutom för valberedningen.

Styrelsen utvärderar fortlöpande verkställande direktörens arbete genom att följa verksamhetens utveckling och genom att ta del av verkställande direktörens skriftliga rapporter som månatligen ställs till styrelsen. En gång per år utvärderas den verkställande direktören på ett möte där han inte själv deltar. Resultatet av utvärderingen återkopplas sedan till den verkställande direktören av styrelsens ordförande.

## Koncernledningens arbetssätt

Verkställande direktören har utsett en koncernledningsgrupp. Koncernledningen har under 2013 bestått av koncernens verkställande direktör, chefen för koncernstaben ekonomi, chefen för bolagsfusioner, chefen för försäljning samt chefen för koncernstaben information. Dessutom har cheferna för koncernbolagen Knowit Norge samt Knowit Stockholm Group ingått i ledningsgruppen. Under hösten lämnade chefen för koncernstaben information ledningsgruppen och i dennes ställe inträdde chefen för Knowit Management Group.

Koncernledningen sammanträder i genomsnitt var fjortonde dag, men arbetar också mycket nära varandra med i stort sett daglig kontakt. Under året har frågor av såväl operativ som strategisk karaktär behandlats löpande. Vid behov har större möten hållits där ledande befattningshavare från Knowits koncernbolag deltagit.

## Ersättningar

Ersättning till styrelsen för det kommande verksamhetsåret beslutas varje år av årsstämman. För 2013 fastställdes årsstämman ett totalt arvode om 1 330 000 kronor att fördelas med 370 000 kronor till ordföranden och 160 000 kronor vardera till styrelsens övriga ledamöter.

I enlighet med Svensk kod för bolagsstyrning 9.2 har styrelsen valt att i sin helhet ansvara för ersättningsfrågor.

Ersättningen till vd och övriga ledande befattningshavare utgörs av grundlön, rörlig ersättning, övriga förmåner samt pensioner. I enlighet med kodens bestämmelse 9.6 har styrelsen övervägt förbehåll för rörliga ersättningar till ledande befattningshavare och funnit att sådant förbehåll inte ska införas.

Styrelsens ordförande förhandlar ersättning och anställningsvillkor för Knowit ABs verkställande direktör som sedan beslutas av styrelsen.

Verkställande direktören förhandlar ersättning och anställningsvillkor för medlemmarna i ledningsgruppen och för dotterbolagschefer som rapporterar till verkställande direktören. Rörliga ersättningar godkänns av styrelsens ordförande. För mer information se not 8 i årsredovisningen.

Ersättning till revisorerna utgår på basis av gällande avtal och för extra insatser enligt räkning.

## Revision

Revisor utses av årsstämman. Uppdraget gäller till slutet av den årsstämma som hålls året efter revisorsvalet. Revisorn har i uppdrag att för aktieägarna granska Knowits årsredovisning och bokföring, samt styrelsens och verkställande direktörens förvaltning. Revisorn lämnar en revisionsberättelse till års-

stämman. Aktieägare har möjlighet att ställa frågor till revisorn på årsstämman.

Enligt bolagsordningen ska, för granskning av bolagets årsredovisning jämte räkenskaper samt styrelsens och verkställande direktörens förvaltning, utses en till två revisorer med eller utan revisorssuppleanter.

Revisionsbolaget Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB valdes av årsstämman 2013 till revisorn för tiden intill utgången av årsstämman 2014. Huvudansvarig revisor har varit Anna-Clara af Ekenstam. Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB har genomfört revisionen i Knowit AB och i de flesta dotterbolag.

Granskning av 2013 års räkenskaper och internkontroll påbörjades i oktober-december. Avstämning, granskning och revision av bokslut och årsredovisning genomförs i januari – februari.

Styrelsen får en redogörelse för om bolagets organisation är utformad så att bokföringen, den ekonomiska förvaltningen och de ekonomiska förhållandena i övrigt kan kontrolleras på ett betryggande sätt. Under 2013 har revisorn rapporterat till styrelsen vid två tillfällen, dels i samband med bokslutskommunikén och dels i samband med att revisorn granskade bolagets niomånadersrapport.

Enligt aktiebolagslagen 8 kap. 49 a-b §§ ska ett särskilt revisionsutskott inrättas. Revisionsutskottet arbetar innefattar bland annat utvärdering av bolagets externa och interna redovisning, intern finansiell kontroll, revisorernas utlåtanden kring impairment test samt iakttagelser vid översiktlig granskning och årsbokslut. Styrelsen har valt att arbeta så att styrelsen i sin helhet ansvarar för revisionsfrågor.

## Intern kontroll och riskhantering

Den finansiella rapporteringen följer de lagar och regler som gäller för bolag noterade på Nasdaq OMX Stockholm. Dessutom finns det interna instruktioner, rutiner, system och en roll- och ansvarsfördelning som syftar till god intern kontroll. Koncernens resultat och utveckling följs internt upp månadsvis med analyser och kommentarer.

Knowits ekonomichef går årligen igenom bolagets interna kontroll och rutiner. Genomgången omfattar bland annat lånestruktur, amorteringstakt, immateriella tillgångar och likviditetsflöde. Knowits revisor går igenom en av bolagets delårsrapporter. På kalenderårets första ordinarie styrelsemöte föredrar revisorn en genomgång av bolagets kontroll och rutiner för styrelsen.

Styrelsen har inte inrättat en särskild granskningsfunktion för intern kontroll då styrelsen bedömt att det inte finns särskilda omständigheter i verksamheten eller andra förhållanden som motiverar att en sådan funktion inrättas.

Knowit påverkas av ett antal riskfaktorer där vissa inte kan kontrolleras av Bolaget, medan andra ligger inom Bolagets kontroll. De som ligger inom Bolagets kontroll hänförs sig till Knowits förmåga att vara konkurrenskraftig på marknaden, vilket styrs av Bolagets förmåga och kompetens inom några avgörande områden; effektivitet i Bolaget, leveransen till kunder, effektivitet i kundprojekt, rekrytering och kompetensförsörjning, kostnadskontroll, priser, ramavtal samt förmågan att bibehålla och stärka Knowits varumärke. Risker som kan anses vara utanför Bolagets kontroll är relaterade till konjunkturen, det allmänna samt relaterat till specifika branscher eller regioner. För en utförligare beskrivning av de finansiella och aktierelaterade riskerna hänvisas till not 2 i årsredovisningen.

# 46

## Styrelsens rapport om intern kontroll avseende den finansiella rapporteringen

Rapporten om intern kontroll avseende den finansiella rapporteringen, med vilken avses delårsrapporter, bokslutskommuniké och årsredovisning, är avlämnad av Knowit ABs styrelse. Rapporten beskriver hur den interna kontrollen avseende den finansiella rapporteringen är organiserad, utan att uttala sig om hur väl den fungerar. Rapporten har inte granskats av bolagets revisorer.

Knowits interna kontroll avseende den finansiella rapporteringen är utformad för att hantera risker i den finansiella rapporteringen och för att uppnå en hög kvalitet i den externa rapporteringen.

En god kontrollmiljö förutsätter en organisation med tydligt definierat ansvar och befogenheter och tydliga riktlinjer och policys. Eftersom Knowits verksamhet är organiserad i självständiga dotterbolag ställer det stora krav på dess styrelsers och företagsledningars kompetens, etik och förståelse för sina respektive roller. Vidare förutsätts att ansvarsfördelningen mellan dotterbolagens och moderbolagets företagsledningar är väl definierade samt att kommunikationen mellan dessa fungerar väl.

Knowit har rapporteringsinstruktioner för den finansiella rapporteringen som uppdateras årligen. Arbetsordningarna för styrelserna i dotterbolagen samt vd-instruktionerna för dessa ses över årligen.

Styrelsen ansvarar för att väsentliga finansiella risker och risker för fel i den finansiella rapporteringen identifieras och hanteras. Fokus läggs på risker för fel i den finansiella rapporteringen

avseende väsentliga resultat- och balansposter beroende på dess komplexitet eller där effekterna av eventuella fel kan bli stora.

För att säkerställa att den finansiella rapporteringen ger en rättvisande bild finns ett antal kontrollaktiviteter inbyggda som syftar till att förebygga, upptäcka och korrigera fel och avvikelser. Kontrollerna omfattar bland annat godkännande av väsentliga avtal, uppföljning av riskexponeringar, kontoavstämningar samt resultatanalyser.

De finansiella rapporterna analyseras av moderbolagets ledning. Koncernens ekonomiska situation behandlas vid varje styrelsemöte och styrelsen får varje månad utförliga rapporter från vd avseende den finansiella ställningen samt verksamhetens utveckling.

## Information

Informationsgivningen i bolaget följer den av styrelsen fastställda kommunikationspolicyn för Knowitkoncernen. Policyn anger vad som ska kommuniceras, av vem och på vilket sätt informationen ska utges för att säkerställa att den externa och interna informationen blir korrekt och fullständig.

Knowits informationsgivning till aktieägarna och andra intressenter ges via offentliggöranden av pressmeddelanden, boksluts- och delårsrapporterna, årsredovisningen och bolagets hemsida ([knowitgroup.com](http://knowitgroup.com)). På hemsidan publiceras pressmeddelanden, finansiella rapporter och presentationsmaterial för de senaste åren samt information om bolagsstyrning. Delårsrapporter, årsredovisningar och pressmeddelanden översätts till engelska och publiceras på bolagets hemsida.

# 47

## Flerårsöversikt

MSEK	2013	2012	2011	2010	2009
<b>NETTOOMSÄTTNING OCH RESULTAT</b>					
Nettoomsättning	1 972,9	1 931,2	1 867,9	1 698,4	1 385,3
Rörelseresultat före avskrivningar av immateriella anläggningstillgångar (EBITA)	114,2	141,3	198,9	176,5	154,2
Resultat efter finansiella poster	86,5	107,1	165,4	146,2	131,8
Vinstmarginal, %	4,3	5,5	8,9	8,6	9,5
Rörelsemarginal, (EBITA),%	5,8	7,3	10,7	10,4	11,1
Omsättningstillväxt, %	2,2	3,4	10,0	22,6	5,9
<b>KAPITALSTRUKTUR</b>					
	2013-12-31	2012-12-31	2011-12-31	2010-12-31	2009-12-31
Immateriella anläggningstillgångar	975,2	943,3	952,3	960,9	746,0
Övriga anläggningstillgångar	39,1	40,9	41,1	42,0	30,0
Omsättningstillgångar	580,7	629,7	579,2	511,9	408,8
<b>SUMMA TILLGÅNGAR</b>	<b>1 595,0</b>	<b>1 613,9</b>	<b>1 572,6</b>	<b>1 514,8</b>	<b>1 184,8</b>
Eget kapital hänförligt till moderbolagets aktieägare	780,4	849,0	808,8	713,2	558,0
Minoritetsintressen	6,2	4,4	4,1	3,3	0,0
Summa eget kapital	786,6	853,4	812,9	716,5	558,0
Räntebärande långfristiga skulder	104,4	79,8	125,3	192,7	154,9
Övriga långfristiga skulder	53,2	57,3	82,6	75,1	55,5
Räntebärande kortfristiga skulder	209,9	167,1	104,3	111,0	61,5
Övriga kortfristiga skulder	440,9	456,3	447,5	419,5	354,9
<b>SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>	<b>1 595,0</b>	<b>1 613,9</b>	<b>1 572,6</b>	<b>1 514,8</b>	<b>1 184,8</b>
Soliditet, %	49,3	52,9	51,7	47,3	47,1
Investeringar i goodwill och andra övervärden	74,5	13,9	18,3	271,5	0,4
Investeringar i maskiner och inventarier	4,5	8,2	7,9	4,3	2,9
Kassaflöde före investeringar	106,0	10,0	107,5	140,6	143,7
Räntebärande nettoskuld	-209,9	-145,7	-103,0	-141,9	-85,4
Sysselsatt kapital	1 100,9	1 100,3	1 042,5	1 020,2	774,4
Kassalikviditet, ggr	0,9	1,1	1,0	1,0	1,0
Nettoskuldsättningsgrad, ggr	0,3	0,2	0,1	0,2	0,2
<b>LÖNSAMHET</b>					
	2013	2012	2011	2010	2009
Avkastning på totalt kapital, %	6	7,6	11,4	11,5	12,0
Avkastning på eget kapital, %	6,6	9,7	15,6	16,3	18,5
Avkastning på sysselsatt kapital, %	8,8	11,3	17,1	17,2	18,8
<b>MEDARBETARE</b>					
Medeltal anställda	1 681	1 646	1 539	1 376	1 123
Nettoomsättning per anställd	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2
Förädlingsvärde per anställd	0,8	0,8	0,8	0,9	0,9
Resultat efter finansnetto per anställd	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
Antal anställda personer vid årets utgång	1 833	1 739	1 670	1 519	1 189

Definitioner av nyckeltal finns på sidan 68.

Från och med 2011 nettoredovisas omsättningen på underkonsultavtal, där Knowit är agent.

# 48

## Koncernens resultat- räkning och rapport över totalresultatet

KSEK	NOT	2013	2012
Nettoomsättning	3,4	1 972 928	1 931 211
<b>SUMMA RÖRELSENS INTÅKTER</b>		<b>1 972 928</b>	<b>1 931 211</b>
<b>Rörelsens kostnader</b>			
Inköpta varor och tjänster		-262 116	-274 928
Övriga externa kostnader	6	-167 575	-171 822
Medarbetarkostnader	7,8	-1 417 545	-1 332 130
Avskrivningar av			
immateriella anläggningstillgångar	9	-21 300	-24 585
materiella anläggningstillgångar	10	-11 508	-10 996
<b>SUMMA RÖRELSENS KOSTNADER</b>		<b>-1 880 044</b>	<b>1 814 461</b>
<b>RÖRELSERESULTAT</b>		<b>92 884</b>	<b>116 750</b>
<b>Resultat från finansiella poster</b>	<b>11</b>		
Finansiella intäkter		4 139	4 139
Finansiella kostnader		-10 529	-13 821
<b>RESULTAT EFTER FINANSIELLA POSTER</b>		<b>86 494</b>	<b>107 068</b>
Inkomstskatter	12	-32 650	-26 297
<b>ÅRETS RESULTAT</b>		<b>53 844</b>	<b>80 771</b>
Årets resultat hänförligt till moderbolagets aktieägare		50 407	78 007
Årets resultat hänförligt till innehav utan bestämmande inflytande		3 437	2 764
<b>Resultat per aktie</b>	<b>24</b>		
Resultat per aktie före utspädning, SEK		2,86	4,47
Resultat per aktie efter utspädning, SEK		2,86	4,47
<b>Rapport över totalresultat</b>			
Årets resultat		53 844	80 771
Poster som senare kan återföras i resultaträkningen			
Säkring av nettoinvestering		5 607	847
Skatteeffekt säkring av nettoinvestering		-1 234	-223
Valutakursdifferenser		-25 655	-750
<b>ÖVRIGT TOTALRESULTAT FÖR PERIODEN, NETTO EFTER SKATT</b>		<b>-21 282</b>	<b>-126</b>
<b>SUMMA TOTALRESULTAT FÖR PERIODEN</b>		<b>32 562</b>	<b>80 645</b>
Summa totalresultat hänförligt till moderbolagets aktieägare		29 125	77 881
Summa totalresultat hänförligt till innehav utan bestämmande inflytande		3 437	2 764
Summa totalresultat hänförligt till kvarvarande verksamheter		32 562	80 645



# 49

## Koncernens balansräkning

KSEK	NOT	2013-12-31	2012-12-31	KSEK	NOT	2013-12-31	2012-12-31
<b>TILLGÅNGAR</b>				<b>EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>			
<b>Anläggningstillgångar</b>				<b>Eget kapital</b> 17, 28			
<i>Immateriella anläggningstillgångar</i> 9				Aktiekapital		17 693	17 693
Goodwill		921 005	887 813	Övrigt tillskjutet kapital		450 787	450 787
Övriga immateriella anläggningstillgångar		54 152	55 452	Reserver		-40 688	-19 703
<i>Materiella anläggningstillgångar</i> 10				Upparbetade vinster			
Inventarier		36 127	38 887	inklusive årets totalresultat		352 589	400 241
<i>Finansiella anläggningstillgångar</i>				<b>EGET KAPITAL HÄNFÖRLIGT TILL MODERBOLAGETS AKTIEÄGARE</b>			
Andra långfristiga fordringar	14	972	1 389			<b>780 381</b>	<b>849 018</b>
Andra långfristiga värdepappersinnehav		311	27	<b>Innehav utan bestämmande inflytande</b>			
Uppskjuten skattefordran	12	1 690	1 547			<b>6 204</b>	<b>4 378</b>
<b>SUMMA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR</b>				<b>SUMMA EGET KAPITAL</b>			
		<b>1 014 257</b>	<b>985 115</b>			<b>786 585</b>	<b>853 396</b>
<b>Omsättningstillgångar</b>				<b>Långfristiga skulder</b> 18, 20			
<i>Kortfristiga fordringar</i>				Räntebärande långfristiga skulder		104 434	79 783
Kundfordringar	15	378 987	395 270	Uppskjuten skatteskuld	12	50 674	50 233
Övriga fordringar		36 266	69 889	Långfristiga avsättningar		2 458	7 146
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	16	61 090	62 497	<b>SUMMA LÅNGFRISTIGA SKULDER</b>			
<b>SUMMA KORTFRISTIGA FORDRINGAR</b>						<b>157 566</b>	<b>137 162</b>
		<b>476 343</b>	<b>527 656</b>	<b>Kortfristiga skulder</b>			
Kortfristiga placeringar		-	350	Räntebärande kortfristiga skulder	20	209 972	167 109
Kassa och bank		104 445	100 806	Leverantörsskulder		60 932	72 968
<b>SUMMA OMSÄTTNINGSTILLGÅNGAR</b>				Aktuella skatteskulder	12	32 433	32 107
		<b>580 788</b>	<b>628 812</b>	Övriga skulder		130 121	150 751
<b>SUMMA TILLGÅNGAR</b>		<b>1 595 045</b>	<b>1 613 927</b>	Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	22	217 436	200 434
				<b>SUMMA KORTFRISTIGA SKULDER</b>			
						<b>650 894</b>	<b>623 369</b>
				<b>SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>			
						<b>1 595 045</b>	<b>1 613 927</b>

Ställda säkerheter och ansvarsförbindelser se not 23

# 50

## Koncernens kassaflödesanalys

KSEK	NOT	2013	2012
<b>Den löpande verksamheten</b>			
Årets resultat		50 407	78 007
<b>Justering för ej kassaflödespåverkande poster</b>			
Avskrivningar		32 808	35 581
Uppskjutna skatter		-6 187	-8 923
Övriga justeringar 1)		3 808	617
<b>KASSAFLÖDE FRÅN DEN LÖPANDE VERKSAMHETEN FÖRE FÖRÄNDRINGAR AV RÖRELSEKAPITAL</b>			
		<b>80 836</b>	<b>105 282</b>
<b>Förändring av rörelsekapital</b>			
Förändring av kortfristiga placeringar		350	4
Förändring av rörelsefordringar		49 154	-58 374
Förändring av rörelseskulder		-24 374	-36 951
<b>FÖRÄNDRING AV RÖRELSEKAPITAL INKL KORTFRISTIGA PLACERINGAR</b>			
		<b>25 130</b>	<b>-95 321</b>
<b>KASSAFLÖDE FRÅN DEN LÖPANDE VERKSAMHETEN</b>			
		<b>105 966</b>	<b>9 961</b>
<b>Investeringsverksamheten</b>			
Förvärv av rörelser	26	-81 473	-36 151
Försäljning av rörelse		-	5 200
Försäljning av övriga materiella anläggningstillgångar		-	-
Förvärv av immateriella anläggningstillgångar	9	-105	-547
Förvärv av materiella anläggningstillgångar	10	-4 522	-6 404
<b>KASSAFLÖDE FRÅN INVESTERINGSVERKSAMHETEN</b>			
		<b>-86 100</b>	<b>-37 902</b>
<b>Finansieringsverksamheten</b>			
Amortering av lån		-44 824	-43 020
Upptagna lån		93 484	84 728
Nyemission pga teckningsoptionsprogram		-	18 247
Erhållna aktieägartillskott		594	200
Lämnad utdelning		-59 400	-58 256
<b>KASSAFLÖDE FRÅN FINANSIERINGSVERKSAMHETEN</b>			
		<b>-10 146</b>	<b>1 899</b>
<b>Årets kassaflöde</b>			
Likvida medel vid årets början		100 806	126 314
Kursdifferenser i likvida medel		-6 081	534
<b>LIKVIDA MEDEL VID ÅRETS SLUT</b>			
		<b>104 445</b>	<b>100 806</b>
1) Justeringarna i kassaflödet från den löpande verksamheten utgörs främst av resultat vid försäljning av anläggningstillgångar samt effekter av redovisning av leasinginventarier.			
<b>Betalda skatter</b>			
		-38 510	-49 601
<b>Betalda räntor</b>			
Erhållen ränta		4 139	4 139
Utbetald ränta		-9 140	-11 189
<b>SUMMA</b>			
		<b>-5 001</b>	<b>-7 050</b>

# 51

## Förändring i koncernens eget kapital

KSEK	HÄNFÖRLIG TILL MORDERBOLAGETS AKTIEÄGARE						SUMMA EGET KAPITAL
	AKTIE- KAPITAL	ÖVRIGT TILLSKJUTET KAPITAL	RESERVER	UPPARBETADE VINSTER INKL ÅRETS RESULTAT	SUMMA	INNEHAV UTAN BESTÄMANDE INFLYTANDE	
<b>Ingående balans 2012-01-01</b>	17 324	432 909	-19 577	378 179	808 835	4 115	812 950
<b>ÅRETS RESULTAT</b>				78 007	78 007	2 764	80 771
<b>Övrigt totalresultat</b>							
Säkring av nettoinvestering (Not 21)			847		847		847
Skatteeffekt säkring av nettoinvestering			-223		-223		-223
Omräkningsdifferenser			-750		-750		-750
<b>SUMMA ÖVRIGT TOTALRESULTAT</b>			<b>-126</b>		<b>-126</b>		<b>-126</b>
<b>SUMMA TOTALRESULTAT</b>			<b>-126</b>	<b>78 007</b>	<b>77 881</b>	<b>2 764</b>	<b>80 645</b>
<b>Transaktioner med aktieägare</b>							
Lämnad utdelning				-56 145	-56 145	-2 111	-58 256
Erhållna aktieägartillskott				200	200		200
Innehav utan bestämmande inflytande						-390	-390
Nyemission vid företagsförvärv	369	17 878			18 247		18 247
<b>SUMMA TRANSAKTIONER MED AKTIEÄGARE</b>	<b>369</b>	<b>17 878</b>		<b>-55 945</b>	<b>-37 698</b>	<b>-2 501</b>	<b>-40 199</b>
<b>EGET KAPITAL 2012-12-31</b>	<b>17 693</b>	<b>450 787</b>	<b>-19 703</b>	<b>400 241</b>	<b>849 018</b>	<b>4 378</b>	<b>853 396</b>
<b>Ingående balans 2013-01-01</b>	17 693	450 787	-19 703	400 241	849 018	4 378	853 396
<b>ÅRETS RESULTAT</b>				50 407	50 407	3 437	53 844
<b>Övrigt totalresultat</b>							
Säkring av nettoinvestering (Not 21)			5 607		5 607		5 607
Skatteeffekt säkring av nettoinvestering			-1 234		-1 234		-1 234
Omräkningsdifferenser			-25 358		-25 358	-297	-25 655
<b>SUMMA ÖVRIGT TOTALRESULTAT</b>			<b>-20 985</b>		<b>-20 985</b>	<b>-297</b>	<b>-21 282</b>
<b>SUMMA TOTALRESULTAT</b>			<b>-20 985</b>	<b>50 407</b>	<b>29 422</b>	<b>3 140</b>	<b>32 562</b>
<b>Transaktioner med aktieägare</b>							
Lämnad utdelning				-57 343	-57 343	-2 057	-59 400
Erhållna aktieägartillskott				594	594		594
Ändrad avsättning förvärv minoritetsandelar 1)				-41 310	-41 310		-41 310
Innehav utan bestämmande inflytande						743	743
<b>SUMMA TRANSAKTIONER MED AKTIEÄGARE</b>				<b>-98 059</b>	<b>-98 059</b>	<b>-1 314</b>	<b>-99 373</b>
<b>EGET KAPITAL 2013-12-31</b>	<b>17 693</b>	<b>450 787</b>	<b>-40 688</b>	<b>352 589</b>	<b>780 381</b>	<b>6 204</b>	<b>786 585</b>

1) Avser ändrad bedömning avseende avtalade framtida köpeskillingar. Not 26.

# 52

## Moderbolagets resultaträkning

KSEK	NOT	2013	2012
Nettoomsättning	3,5	195 195	133 880
<b>SUMMA RÖRELSENS INTÄKTER</b>		<b>195 195</b>	<b>133 880</b>
<b>Rörelsens kostnader</b>	5		
Inköpta varor och tjänster		-147 587	-91 719
Övriga externa kostnader	6	-54 647	-60 045
Medarbetarkostnader	7,8	-26 949	-25 115
Avskrivningar av immateriella anläggningstillgångar	9	-546	-429
Avskrivningar av materiella anläggningstillgångar	10	-1 139	-1 168
<b>SUMMA RÖRELSENS KOSTNADER</b>		<b>-230 868</b>	<b>-178 476</b>
<b>RÖRELSERESULTAT</b>		<b>-35 673</b>	<b>-44 596</b>
<b>Resultat från finansiella poster</b>	11		
Resultat från andelar i koncernföretag		29 764	68 112
Övriga ränteintäkter och liknande resultatposter		9 522	3 948
Räntekostnader och liknande resultatposter		-13 850	-13 635
<b>RESULTAT EFTER FINANSIELLA POSTER</b>		<b>-10 237</b>	<b>13 829</b>
Bokslutsdispositioner	27	-5 269	-8 158
Inkomstskatter	12	-9 025	-6 687
<b>ÅRETS RESULTAT</b>		<b>-24 531</b>	<b>-1 016</b>

## Moderbolagets rapport över totalresultat

Årets resultat		-24 531	-1 016
<b>ÖVRIGT TOTALRESULTAT FÖR PERIODEN, NETTO EFTER SKATT</b>		<b>-</b>	<b>-</b>
<b>SUMMA TOTALRESULTAT FÖR PERIODEN</b>		<b>-24 531</b>	<b>-1 016</b>

# 53

## Moderbolagets balansräkning

KSEK	NOT	2013-12-31	2012-12-31	KSEK	NOT	2013-12-31	2012-12-31
<b>TILLGÅNGAR</b>				<b>EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>			
<b>Anläggningstillgångar</b>				<b>Eget kapital</b> 17, 28			
<i>Immateriella</i>				<i>Bundet eget kapital</i>			
<i>anläggningstillgångar</i>	9			Aktiekapital		17 693	17 693
Övriga immateriella anläggningstillgångar		688	1 129	Reservfond		68 038	68 038
<i>Materiella</i>				<b>SUMMA BUNDET EGET KAPITAL</b>			
<i>anläggningstillgångar</i>	10					<b>85 731</b>	<b>85 731</b>
Inventarier		3 163	3 251	<i>Fritt eget kapital</i>			
<i>Finansiella</i>				Överkursfond			
<i>anläggningstillgångar</i>				Balanserat resultat		336 485	336 485
Andelar i koncernföretag	13	834 843	852 037	Årets resultat		52 563	110 923
Långfristiga fordringar						-24 531	-1 016
koncernföretag		41 790	54 275	<b>SUMMA FRITT EGET KAPITAL</b>			
<b>SUMMA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR</b>						<b>364 517</b>	<b>446 392</b>
		<b>880 484</b>	<b>910 692</b>	<b>SUMMA EGET KAPITAL</b>			
<b>Omsättningstillgångar</b>				<b>Obeskattade reserver</b> 27			
<i>Kortfristiga fordringar</i>				Långfristiga skulder 18			
<i>Kundfordringar</i>		68 563	32 816	Räntebärande långfristiga skulder		60 857	34 176
Fordringar hos koncernföretag		169 047	114 930	<b>SUMMA LÅNGFRISTIGA SKULDER</b>			
Skattefordringar		–	6 890			<b>60 857</b>	<b>34 176</b>
Övriga fordringar		2 066	–	<b>Kortfristiga skulder</b>			
Förutbetalda kostnader/ Upplupna intäkter	16	5 807	5 543	Räntebärande kortfristiga skulder		141 075	123 662
<b>SUMMA KORTFRISTIGA FORDRINGAR</b>				Leverantörsskulder		4 281	2 601
		<b>245 483</b>	<b>160 179</b>	Skulder till koncernföretag		390 444	315 579
Kassa och bank				Aktuell skatteskuld		6 376	–
		20	0	Övriga skulder		943	1 647
<b>SUMMA OMSÄTTNINGSTILLGÅNGAR</b>				Förskott från kunder	22	5 348	–
		<b>245 503</b>	<b>160 179</b>	Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	22	7 350	7 287
<b>SUMMA TILLGÅNGAR</b>				<b>SUMMA KORTFRISTIGA SKULDER</b>			
		<b>1 125 987</b>	<b>1 070 871</b>			<b>555 817</b>	<b>450 776</b>
				<b>SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>			
						<b>1 125 987</b>	<b>1 070 871</b>

Ställda säkerheter och ansvarsförbindelser se not 23.

# 54

## Moderbolagets kassaflödesanalys

KSEK	NOT	2013	2012
<b>Den löpande verksamheten</b>			
Årets resultat		-24 531	-1 016
Justering för ej kassaflödespåverkande poster			
Avskrivningar		1 685	1 597
Erhållna koncernbidrag		-85 350	-82 500
Utdelningar från dotterbolag		-9 843	-1 922
Amortering fordran på dotterbolag		12 485	22 808
Resultat försäljning dotterbolag		-	-1 160
Resultat utrangering, inventarier		1	64
Nedskrivning andelar i koncernföretag		65 429	-15 000
Kursvinster/-förluster		-7 775	-34
Bokslutsdispositioner		5 269	8 158
<b>KASSAFLÖDE FRÅN DEN LÖPANDE VERKSAMHETEN FÖRE FÖRÄNDRINGAR AV RÖRELSEKAPITAL</b>			
		<b>-42 630</b>	<b>-69 005</b>
<b>Förändring av rörelsekapital</b>			
Förändring av rörelsefordringar		9 890	-6 209
Förändring av rörelseskulder		83 443	112 687
<b>FÖRÄNDRING AV RÖRELSEKAPITAL</b>			
		<b>93 333</b>	<b>106 478</b>
<b>KASSAFLÖDE FRÅN DEN LÖPANDE VERKSAMHETEN</b>			
		<b>50 703</b>	<b>37 473</b>
<b>Investeringsverksamheten</b>			
Förvärv av andelar i koncernföretag		-40 843	-45 567
Avyttring koncernbolag		-	5 200
Förvärv av immateriella anläggningstillgångar		-105	-547
Försäljning av materiella anläggningstillgångar		-	-
Förvärv av materiella anläggningstillgångar	10	-1 052	-1 077
Erhållet vid likvidation av koncernföretag		-	-
<b>KASSAFLÖDE FRÅN INVESTERINGSVERKSAMHETEN</b>			
		<b>-42 000</b>	<b>-41 991</b>
<b>Finansieringsverksamheten</b>			
Amortering av lån		-44 824	-43 020
Upptagande av lån		93 484	85 436
Nyemission pga teckningsoptionsprogram		-	18 247
Lämnad utdelning		-57 343	-56 145
<b>KASSAFLÖDE FRÅN FINANSIERINGSVERKSAMHETEN</b>			
		<b>-8 683</b>	<b>4 518</b>
<b>Årets kassaflöde</b>			
Likvida medel vid årets början		0	0
<b>Likvida medel vid årets slut</b>		<b>20</b>	<b>0</b>
<b>Betalda skatter</b>			
		<b>4 241</b>	<b>-26 333</b>
<b>Betalda räntor</b>			
Erhållen ränta		2 190	2 866
Utbetald ränta		-7 699	-8 483
<b>SUMMA</b>			
		<b>-5 509</b>	<b>-5 617</b>

# 55

## Förändring i moderbolagets eget kapital

KSEK	BUNDET EGET KAPITAL			FRITT EGET KAPITAL	
	AKTIE-KAPITAL	RESERV-FOND	ÖVERKURS-FOND	BALANSERAT RESULTAT	SUMMA EGET KAPITAL
Ingående balans 2012-01-01	17 324	68 038	318 606	167 068	571 036
ÅRETS RESULTAT				-1 016	-1 016
Övrigt totalresultat					
SUMMA ÖVRIGT TOTALRESULTAT				-	-
SUMMA TOTALRESULTAT				-1 016	-1 016
<b>Transaktioner med företagets aktieägare</b>					
Lämnad utdelning				-56 145	-56 145
Nyemission vid företagsförvärv	369		17 878		18 247
SUMMA TRANSAKTIONER MED FÖRETAGETS AKTIEÄGARE	369		17 878	-56 145	-37 898
EGET KAPITAL 2012-12-31	17 693	68 038	336 484	109 907	532 122
Ingående balans 2013-01-01	17 693	68 038	336 484	109 907	532 122
ÅRETS RESULTAT				-24 531	-24 531
Övrigt totalresultat					
SUMMA ÖVRIGT TOTALRESULTAT				-	-
SUMMA TOTALRESULTAT				-24 531	-24 531
<b>Transaktioner med företagets aktieägare</b>					
Lämnad utdelning				-57 343	-57 343
SUMMA TRANSAKTIONER MED FÖRETAGETS AKTIEÄGARE				-57 343	-57 343
EGET KAPITAL 2013-12-31	17 693	68 038	336 484	28 033	450 248

# Tilläggsupplysningar och noter

## NOT 1 Redovisnings- och värderingsprinciper

### Allmän information

Knowit AB (publ.) med organisationsnummer 556391-0354 har sitt säte Stockholm. Bolagets adress är Klarabergsgatan 60, 103 68 Stockholm. Bolaget och dess dotterföretags verksamheter beskrivs vidare nedan.

Denna års- och koncernredovisning har den 7 april 2014 godkänts av styrelsen för offentliggörande. Koncernens och moderbolagets resultat- och balansräkningar blir föremål för fastställelse på årsstämman den 29 april 2014.

### Överensstämmelse med normgivning och lag

Koncernredovisningen för Knowit AB (publ.) -koncernen har upprättats i enlighet med Årsredovisningslagen, RFR 1 Kompletterande redovisningsregler för koncerner, International Financial Reporting Standards (IFRS) och tolkningar från IFRIC sådana de antagits av EU. Den har upprättats enligt anskaffningsvärdeprincipen förutom vad beträffar omvärderingar av finansiella tillgångar som kan säljas samt finansiella tillgångar och skulder (inklusive derivatinstrument) värderade till verkligt värde via resultaträkningen.

Moderbolaget har upprättat årsredovisningen i enlighet med ÅRL och av Rådet för finansiell rapportering utgiven rekommendation RFR 2, Redovisning för juridiska personer. Moderbolaget tillämpar samma redovisningsprinciper som koncernen utom i de fall som anges i avsnittet »Moderbolagets redovisningsprinciper«. De avvikelser som förekommer beror på begränsningar i möjligheterna att använda IFRS i moderbolaget till följd av ÅRL och Tryggande-lagen samt i vissa fall av skatteskal.

Dessa principer har tillämpats genomgående för samtliga redovisade år om inte annat anges.

### Ändringar i redovisningsprinciper och upplysningar

*Nya och ändrade standarder som tillämpas av koncernen*

Nedan anges de standarder som koncernen tillämpar för första gången för räkenskapsår som börjar 1 januari 2013 och som har väsentlig inverkan på koncernens finansiella rapporter:

- I IAS 1 »Utformning av finansiella rapporter« har införts ändringar avseende övrigt totalresultat. Den mest väsentliga förändringen i den ändrade IAS 1 är kravet att de poster som redovisas i »övrigt totalresultat« ska presenteras fördelat på två grupper. Fördelningen baseras på om posterna kan komma att omklassificeras till resultaträkningen (omklassificeringsjusteringar) eller ej.
- En ändring har gjorts i IAS 36, »Nedskrivningar«, avseende upplysningar om återvinningsvärdet för icke-finansiella tillgångar. Ändringen tar bort ett krav på upplysningar om återvinningsvärdet för kassagenererande enheter som hade införts i IAS 36 vid tillkomsten av IFRS 13.
- Ändring av IFRS 7 »Finansiella instrument: Upplysningar« rörande upplysningar relaterade till nettoredovisning av tillgångar och skulder. Ändringen innehåller krav på nya upplysningar för att underlätta jämförelse mellan företag som upprättar sina finansiella rapporter enligt IFRS i förhållande till de företag som upprättar sina finansiella rapporter i enlighet med US GAAP.
- IFRS 13 »Värdering till verkligt värde« syftar till att värderingar till verkligt värde ska bli mer konsekventa och mindre komplex genom att standarden tillhandahåller en exakt definition och en gemensam källa i IFRS till verkligt värdevärderingar och tillhörande upplysningar. Standarden ger vägledning till verkligt värdevärderingar för alla slag av tillgångar och skulder, finansiella som icke-finansiella. Kraven utökar inte tillämpningsområdet för när verkligt värde ska tillämpas men tillhandahåller vägledning kring hur det ska tillämpas där andra IFRS redan kräver eller tillåter värdering till verkligt värde.

*Nya standarder och tolkningar som ännu inte har tillämpats av koncernen*

Ett antal nya standarder och tolkningar träder ikraft för räkenskapsår som börjar efter 1 januari 2013 och har inte tillämpats vid upprättandet av denna finansiella rapport. Inga av dessa förväntas ha någon väsentlig inverkan på koncernens finansiella rapporter med undantag av de som följer nedan:

- IFRS 9 »Finansiella instrument« hanterar klassificering, värdering och redovisning av finansiella tillgångar och skulder. IFRS 9 gavs ut i november 2010 för finansiella tillgångar och i oktober 2011 för finansiella skulder och ersätter de delar i IAS 39 som är relaterat till klassificering och värdering av finansiella instrument. IFRS 9 anger att finansiella tillgångar ska klassificeras i två olika kategorier; värdering till verkligt värde eller värdering till upplupet anskaffningsvärde. Klassificering fastställs vid första redovisningstillfället utifrån företagets affärsmodell samt karaktäristiska egenskaper i de avtalsenliga kassaflödena. För finansiella skulder sker inga stora förändringar jämfört med IAS 39. Den största förändringen avser skulder som är identifierade till verkligt värde. För dessa gäller att den del av verkligt värdeförändringen som är hänförlig till den egna kreditrisken ska redovisas i övrigt totalresultat istället för resultatet såvida detta inte orsakar inkonsekvens i redovisningen (»accounting mismatch«). Koncernen har ännu inte utvärderat effekterna.
- IFRS 10 »Koncernredovisning« bygger på redan existerande principer då den identifierar kontroll som den avgörande faktorn för att fastställa om ett företag ska inkluderas i koncernredovisningen. Standarden ger ytterligare vägledning för att bistå vid fastställandet av kontroll när detta är svårt att bedöma. Koncernen avser att tillämpa IFRS 10 för det räkenskapsår som börjar 1 januari 2014 och har ännu inte utvärderat den fulla effekten på de finansiella rapporterna.
- IFRS 12 »Upplysningar om andelar i andra företag« omfattar upplysningskrav för dotterföretag, samarbetsarrangemang, intresseföretag och ej konsoliderade strukturerade företag. Koncernen avser att tillämpa IFRS 12 för det räkenskapsår som börjar 1 januari 2014 och har ännu inte utvärderat den fulla effekten på de finansiella rapporterna.
- IFRIC 21 »Levies« klargör redovisningen av en förpliktelse att betala en skatt eller avgift som inte är inkomstskatt. Tolkningen klargör vad den förpliktelse händelsen som utlöser skyldigheten att betala skatten eller avgiften är samt när en skuld därmed ska redovisas. Koncernen är för närvarande inte utsatt för några väsentliga skatter eller avgifter som inte är inkomstskatter och därmed har detta tolkningsuttalande inte någon väsentlig påverkan på koncernen.

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

### Koncernredovisning

I koncernredovisningen ingår koncernföretag där koncernen direkt och indirekt utövar ett bestämmande inflytande, antingen via ägande eller avtal. Koncernföretag inkluderas i koncernredovisningen från och med den dag då det bestämmande inflytandet överförs till koncernen. De exkluderas ur koncernredovisningen från och med den dag då det bestämmande inflytandet upphör.

Förvärvsmetoden används för redovisning av koncernens rörelseföretag. Köpeskillingen för förvärvet av ett koncernföretag utgörs av verkligt värde på överlätna tillgångar, skulder och de aktier som emitterats av koncernen. I köpeskillingen ingår även verkligt värde på alla tillgångar eller skulder som är en följd av en överenskommelse om villkorad köpeskillning. Förvärvsrelaterade kostnader kostnadsförs när de uppstår. Identifierbara förvärvade tillgångar och övertagna skulder i ett rörelseförvärv värderas inledningsvis till verkliga värden på förvärvsdagen. För varje förvärv avgör koncernen om alla innehav utan bestämmande inflytande i det förvärvade företaget redovisas till verkligt värde eller till innehavets proportionella andel av det förvärvade företags nettotillgångar. Det belopp varmed köpeskillning, eventuellt innehav utan bestämmande inflytande samt verkligt värde på förvärvsdagen på tidigare aktieinnehav överstiger verkligt värde på koncernens andel av identifierbara förvärvade nettotillgångar, redovisas som goodwill och utgörs primärt av förväntade synergieffekter.

Koncerninterna transaktioner och balansposter samt realiserade vinster och förluster på transaktioner mellan koncernföretag elimineras. Redovisningsprinciperna för koncernföretag har i förekommande fall ändrats för att garantera en konsekvent tillämpning av koncernens principer.

### Transaktioner med innehavare utan bestämmande inflytande

Koncernen behandlar transaktioner med innehavare utan bestämmande inflytande som transaktioner med koncernens aktieägare. Vid förvärv från innehavare utan bestämmande inflytande redovisas skillnaden mellan erlagd



# 57

köpeskilling och den faktiska förvärvade andelen av det redovisade värdet på dotterföretagets nettotillgångar i eget kapital. Vinster och förluster på avyttringar till innehavare utan bestämmande inflytande redovisas också i eget kapital.

## Omräkning av utländska koncernföretag

Vid omräkning av samtliga utländska koncernföretags bokslut tillämpas dagskursmetoden. Detta innebär att de utländska dotterbolagens tillgångar och skulder omräknas till balansdagens kurs. Samtliga poster i resultaträkningar-na omräknas till årets genomsnittskurs. Omräkningsdifferenser redovisas i övrigt totalresultat.

## Omräkning av utländsk valuta

### *Funktionell valuta och rapportvaluta*

Poster som ingår i de finansiella rapporterna för de olika enheterna i koncernen är värderade i den valuta som används i den ekonomiska miljön där respektive företag huvudsakligen är verksam (funktionell valuta).

I Koncernredovisningen används svenska kronor som är Moderföretagets funktionella valuta och rapportvaluta.

### *Transaktioner och balansposter*

Transaktioner i utländsk valuta omräknas till den funktionella valutan enligt de valutakurser som gäller på transaktionsdagen. Valutakursvinster och -förluster som uppkommer vid betalning av sådana transaktioner och vid omräkning av monetära tillgångar och skulder i utländsk valuta till balansdagens kurs, redovisas i resultaträkningen. Undantag är då transaktionerna utgör säkringar som uppfyller villkoren för säkringsredovisning av kassaflöden eller av nettoinvesteringar, då vinster och förluster redovisas i eget kapital.

## Intäktsredovisning

### *Löpanderäkningsavtal*

Den största delen av koncernens intäkter baseras på löpanderäkningsavtal med kunden. Sådana projekt resultatavräknas i takt med att arbetet genomförs och kunden godkänt leveransen.

### *Fastprisavtal*

Intäkter från fastprisavtal resultatavräknas i förhållande till den andel av projektet som är färdigställd, varvid antalet arbetade timmar används som mått. Produktionskostnader innefattar alla direkta material- och arbetskostnader och indirekta kostnader som kan hänföras till utförandet av det aktuella projektet. En till kunden ännu inte fakturerad intäkt redovisas som upplupen intäkt i balansräkningen. Om det fakturerade beloppet överstiger det totala värdet för färdigställandet av projektet, redovisas den överskjutande faktureringen som förskott från kund. Intäkt från underhållsavtal periodiseras och resultatavräknas proportionellt över de avtalsperioder under vilka tjänsterna utförs. En befarad förlust i ett projekt redovisas omgående som minskad omsättning.

### *Agentomsättning*

Omsättningen på underkonsultavtal, där koncernen är agent, nettoredovisas. Det innebär att enbart nettot av denna verksamhet redovisas som omsättning.

## Rörelsekostnader

### *Avgifter avseende operationella leasingavtal*

Avgifter avseende operationella leasingavtal redovisas i resultaträkningen linjärt över leasingperioden. Förmåner erhållna i samband med tecknande av ett avtal redovisas i resultaträkningen som en minskning av leasingavgifterna linjärt över leasingavtalets löptid.

### *Avgifter avseende finansiella leasingavtal*

Minimileaseavgifter fördelas mellan räntekostnader och amortering på den utestående skulden. Räntekostnader fördelas över leasingperioden så att varje redovisningsperiod belastats med ett belopp som motsvarar en fast räntesats för den under respektive period redovisade skulden.

## Finansiella intäkter och kostnader

Räntintäkter och räntekostnader redovisas med tillämpning av effektivräntemetoden.

Valutakursvinster och valutakursförluster redovisas brutto.

Diskonterade räntekostnader är den ränta som beräknas på de uppskattade framtida utbetalningarna av köpeskillingar och utdelningar till minoritetsägare i dotterbolag.

## Segmentsrapportering

Koncernen tillämpar en segmentsrapportering som utgår från den interna rapporteringen till den högste verkställande beslutsfattaren. Den högste verkställande beslutsfattaren är den funktion som ansvarar för tilldelning av resurser och bedömning av segmentens resultat. I koncernen utgörs den högste verkställande beslutsfattaren av koncernchefen. Den huvudsakliga indelningsgrunden är geografiska områden och avkastningen på dessa. Koncernens primära segment är geografiska områden och har definierats

som Sverige, Övriga Norden, för närvarande Norge, Finland och Danmark samt Övriga, för närvarande enbart Estland.

## Statliga stöd

Statliga stöd redovisas till verkligt värde när det finns rimlig säkerhet att stödet kommer att erhållas och att koncernen kommer att uppfylla alla därmed sammanhängande villkor.

Stödet intäktsförs i den period då de kostnader uppkommer som det statliga stödet är avsett att kompensera. Statliga stöd för anskaffning av materiella anläggningstillgångar reducerar tillgångens redovisade värde.

## ERSÄTTNINGAR TILL ANSTÄLLDA

Koncernföretagen har olika pensionsplaner, dels avgiftsbestämda och dels förmånsbestämda planer. Pensionsplanerna finansieras vanligen genom betalningar till försäkringsbolag eller förvaltaradministrerade fonder, där betalningarna fastställs utifrån periodiska aktuariella beräkningar.

### *Avgiftsbestämda planer*

En avgiftsbestämd pensionsplan är en pensionsplan enligt vilken koncernen åtar sig att betala fasta avgifter till en separat juridisk enhet. I sådant fall beror storleken på den anställdes pension på de avgifter som koncernen betalar till planen och den avkastning som avgifter ger. 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. Avgifterna redovisas som personalkostnader under period de avser.

### *Förmånsbestämda planer*

En förmånsbestämd pensionsplan är en pensionsplan som anger ett belopp för den pensionsförmån en anställd erhåller efter pensionering, vanligen baserat på faktorer såsom ålder, tjänstgöringstid och lön. Koncernen bär risken för att de utfästa ersättningarna utbetalas.

Åtgående avseende pensioner för ledande befattningshavare tryggas genom avgiftsbestämda pensionsplaner. För övriga anställda är 87 procent av pensionsplanerna avgiftsbestämda och 13 procent är förmånsbestämda genom försäkring i Alecta.

För närvarande har inte Alecta möjlighet att ta fram sådan information som möjliggör att redovisa denna plan som förmånsbestämd. Pensionsplanen som tryggas genom en försäkring i Alecta redovisas därför som en avgiftsbestämd plan tillsvidare.

## Inkomstskatter

Redovisade inkomstskatter innefattar skatt som ska betalas eller erhållas avseende aktuellt år, justeringar avseende tidigare års aktuella skatt samt förändringar i uppskjuten skatt.

Värdering av samtliga skatteskulder/-fordringar sker till nominella belopp och görs enligt de skatteregler och skattesatser som är beslutade eller som är aviserade och med stor säkerhet kommer att fastställas. För poster som redovisas i resultaträkningen, redovisas även därmed sammanhängande skatteeffekter i resultaträkningen.

För poster som redovisas direkt mot eget kapital eller i övrigt totalresultat redovisas även sammanhängande skatteeffekter mot eget kapital respektive övrigt totalresultat. Uppskjuten skatt beräknas enligt balansräkningsmetoden på alla temporära skillnader som uppkommer mellan redovisade och skattemässiga värden på tillgångar och skulder. De temporära skillnaderna har huvudsakligen uppkommit genom reserveringar för befarade kundförluster, reserver för pågående projekt och skattemässiga underskott.

För de svenska bolagen har en skattesats om 22,0 procent använts, för de norska bolagen 28,0 procent och för det finska bolaget 24,5 procent.

## Anläggningstillgångar

### *Materiella anläggningstillgångar*

Materiella anläggningstillgångar redovisas till anskaffningsvärde minskat med avskrivningar. Utgifter för förbättringar av tillgångars prestanda, utöver ursprunglig nivå, ökar tillgångens redovisade värde. Utgifter för reparation och underhåll redovisas som kostnader. Materiella anläggningstillgångar skrivs av systematiskt över tillgångens bedömda nyttjandeperiod. När tillgångarnas avskrivningsbara belopp fastställs, beaktas i förekommande fall tillgångens restvärde.

### *Immateriella anläggningstillgångar*

Goodwill och övriga immateriella anläggningstillgångar utgörs av det belopp varmed anskaffningsvärdet för förvärvade dotterbolag överstiger det verkliga värdet på koncernens andel i det förvärvade företagets tillgångar, övertagna skulder samt eventualförpliktelser vid förvärvstillfället. När det finns en indikation på att goodwill minskat i värde görs en bedömning av dess redovisade värde. I de fall goodwillens redovisade värde överstiger dess beräknade återvinningsvärde skrivs tillgången omedelbart ner till sitt återvinningsvärde. Övriga immateriella anläggningstillgångar utgörs främst av kundrelationer. Dessa tillgångar redovisas till anskaffningsvärde minskat med ackumulerade avskrivningar.

# 58

## Avskrivningar

Linjär avskrivningsmetod används för samtliga typer av materiella och immateriella tillgångar. Följande nyttjandetider tillämpas:

- Inventarier 5 år
- Övriga immateriella tillgångar 3-8 år
- Datorutrustning som används i konsultverksamheten kostnadsförs direkt vid anskaffningen.

## Nedskrivningar

Tillgångar som har en obestämbar nyttjandeperiod, exempelvis goodwill eller immateriella tillgångar som inte är färdiga för användning, skrivs inte av utan prövas årligen avseende eventuellt nedskrivningsbehov genom så kallat »impairment test». 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 beräkning av nyttjandevärdet diskonteras bedömda framtida kassaflöden med en diskonteringsfaktor som beaktar riskfri ränta och den risk som är förknippad med den specifika tillgången. Om det beräknade återvinningsvärdet understiger det redovisade värdet görs en nedskrivning till detta återvinningsvärde.

Vid bedömning av nedskrivningsbehov grupperas tillgångar på de lägsta nivåer där det finns separata identifierbara kassaflöden (kassagenererande enheter). De kassagenererande enheterna utgörs i koncernen av segment då deras kassagenererande förmåga i allt väsentligt bedöms vara oberoende av andra tillgångar. För tillgångar, andra än finansiella tillgångar och goodwill, som tidigare har skrivits ner görs per varje balansdag en prövning av om återföring bör göras.

En nedskrivning belastar resultaträkningen. Den värdeminskning som redovisas i resultaträkningen är skillnaden mellan anskaffningsvärdet och det aktuella verkliga värdet, med avdrag för eventuellt tidigare kostnadsförda nedskrivningar.

## Beräkning av återvinningsvärdet

Återvinningsvärdet på övriga tillgångar är det högsta av verkligt värde minus försäljningskostnader och nyttjandevärdet. Vid beräkning av nyttjandevärdet diskonteras bedömda framtida kassaflöden med en diskonteringsfaktor som beaktar riskfri ränta och den risk som är förknippad med den specifika tillgången. För en tillgång som inte genererar kassaflöden som är väsentligen oberoende av andra tillgångar så beräknas återvinningsvärdet för den kassagenererande enhet till vilken tillgången hör.

## Återföring av nedskrivningar

Nedskrivningar på goodwill återförs inte. Nedskrivningar på andra tillgångar återförs om det har skett en förändring i de antaganden som låg till grund för beräkningen av återvinningsvärdet. En nedskrivning återförs endast till den utsträckning tillgångens redovisade värde efter återföring inte överstiger det redovisade värde som tillgången skulle ha haft om någon nedskrivning inte hade gjorts, med beaktande av de avskrivningar som då skulle ha gjorts.

## Leasing

Leasing uppdelas i finansiell och operationell leasing. Finansiell leasing föreligger då de ekonomiska riskerna och förmånerna som är förknippade med ägandet i allt väsentligt är överfört till leasetagaren, om så ej är fallet avses operationell leasing. Detta innebär att Knowit bland inventarier i koncernbalansräkningen redovisar såväl ägda tillgångar som tillgångar som disponeras genom finansiella leasingavtal. Vid ingående av ett finansiellt leasingavtal redovisas ett värde motsvarande förpliktelse att i framtiden betala leasingavgifter som en finansiell skuld. Fördelning sker mellan kortfristig och långfristig skuld. Avskrivning sker genom tillämpning av samma nyttjandetider som övriga motsvarande tillgångar. Leasingbetalningarna redovisas som räntekostnader och amortering av skulder.

## Finansiella tillgångar

Koncernens finansiella tillgångar består av lånefordringar och kundfordringar. 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.

## Lånefordringar och kundfordringar

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

## Nedskrivningar

För kategorin lånefordringar och kundfordringar beräknas nedskrivningen som skillnaden mellan tillgångens redovisade värde och nuvärdet av uppskattade framtida kassaflöden, diskonterade till den finansiella tillgångens ursprungliga effektiva ränta. Tillgångens redovisade värde skrivs ned och nedskrivningsbeloppet redovisas i koncernens resultaträkning. Om ett lån eller en investering som innehas till förfall har rörlig ränta, används den aktuella effektiva ränta som fastställts enligt avtalet som diskonteringsränta när nedskrivningsbehov fastställs. Som en praktisk utväg kan koncernen fastställa nedskrivningsbehovet på basis av instrumentets verkliga värde med hjälp av ett observerbart marknadspris. Om nedskrivningsbehovet minskar i en efterföljande period och minskningen objektivt kan hänföras till en händelse som inträffade efter att nedskrivningen redovisades (som exempelvis en förbättring av gäldenärens kreditvärdighet), redovisas återföringen av den tidigare redovisade nedskrivningen i koncernens resultaträkning.

## Finansiella skulder

Skulder klassificeras som andra finansiella skulder vilket innebär att de redovisas till verkligt värde.

## 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.

Koncernens upplåning sker för närvarande till rörlig ränta.

## Skulder avseende framtida köpeskillingar och utdelningar till ägare utan bestämmande inflytande

Koncernens skulder avseende framtida köpeskillingar av minoriteter samt utdelningar till dessa värderas till verkligt värde med värdeförändringen redovisad direkt i eget kapital. Skulderna belastas med diskonterade räntor.

## Valutasäkringsredovisning

Koncernen har upptagit lån i NOK i syfte att minska valutariskerna. Den effektiva delen av förändringar i verkligt värde på derivatinstrument som säkringar av nettoinvesteringar i utlandsverksamheter och som uppfyller villkoren för säkringsredovisning, redovisas i övrigt totalresultat. Den vinst eller förlust som hänförs till den ineffektiva delen redovisas omedelbart i resultaträkningen. Ackumulerade vinster eller förluster redovisas i resultaträkningen när utlandsverksamheten avyttras.

## Avsättningar

Avsättningar redovisas när koncernen har en legal eller informell förpliktelse till följd av inträffade händelser, då det är mer sannolikt att ett utflöde av resurser krävs för att reglera åtagandet än att så inte sker, och beloppet har kunnat beräknas på ett tillförlitligt sätt. Avsättningar för omstrukturering görs när en detaljerad formell plan för åtgärden finns och en välgrundad förväntan har skapats hos dem som berörs. Om det finns ett antal liknande åtaganden, bedöms sannolikheten för att det kommer att krävas ett utflöde av resurser vid regleringen sammantaget för hela denna grupp av åtaganden. En avsättning redovisas även om sannolikheten för ett utflöde avseende en speciell post i denna grupp av åtaganden är ringa.

## Eget kapital

Stamaktier klassificeras som eget kapital.

Transaktionskostnader som direkt kan hänföras till emission av nya aktier eller optioner redovisas i eget kapital som ett avdrag från emissionslikviden.

Vid koncernens återköp av egna aktier reduceras det egna kapitalet som är relaterat till moderbolagets aktieägare, med den betalda köpeskillingen inklusive eventuella transaktionskostnader. Om dessa aktier avyttras redovisas erhållen köpeskilling i den del av eget kapital som är hänförlig till moderbolagets aktieägare.

# 59

## Kassaflödesanalys

Kassaflödesanalysen upprättas enligt indirekt metod. Det redovisade kassaflödet omfattar endast transaktioner som medför in- eller utbetalningar. Som likvida medel klassificeras kassa och banktillgodohavanden samt övriga kortfristiga placeringar om de är mycket likvida monetära placeringar med en löptid om maximalt tre månader från anskaffningstidpunkten.

## Viktiga uppskattningar och bedömningar i de finansiella rapporterna

Att upprätta rapporter i överensstämmelse med IFRS kräver användning av en del viktiga redovisningsmässiga uppskattningar. Vidare krävs att ledningen gör vissa bedömningar vid tillämpningen av koncernens redovisningsprinciper. Detta leder till uppskattningar som påverkar värderingen av tillgångar och skulder respektive intäkter och kostnader samt informationen som presenteras i förklaringar och upplysningar. Uppskattningar och bedömningar utvärderas löpande och baseras på historisk erfarenhet och andra faktorer, inklusive förväntningar på framtida händelser som anses rimliga under rådande förhållanden. Inom följande områden har bedömningar och uppskattningar gjorts:

### Prövning av nedskrivningsbehov för goodwill

Koncernen undersöker varje år om något nedskrivningsbehov föreligger för goodwill. Återvinningsvärden för kassagenererande enheter har fastställs genom beräkning av nyttjandevärde. För dessa beräkningar måste vissa uppskattningar göras (not 9).

### Värdering av osäkra fordringar

Värdering av osäkra fordringar baseras på individuell bedömning.

### Intäkter

Intäkter avseende fastprisuppdrag bedöms utifrån sannolikheten att uppdraget fullföljs enligt beräkning. Härvid bedöms såväl prisnivå som nedlagd och återstående tid för färdigställande. Bedömning görs om justering av redovisade eller kommande intäkter utifrån risker kring åtagande och uppdragets färdigställandegrad.

### Inkomstskatter

Koncernen är skyldig att betala skatt i många olika länder. Omfattande bedömningar krävs för att fastställa aktuella skattefordringar och aktuella skatteskulder liksom avsättningar för uppskjutna skatteskulder och uppskjutna skattefordringar. Skatteutfallet i vart och ett av de länder som koncernen bedriver verksamhet i måste bedömas enskilt. Ledningen måste också bedöma sannolikheten av att uppskjutna skattefordringar kan utnyttjas genom framtida skattemässiga överskott.

### Tilläggsköpeskillningar samt avtalade framtida köpeskillningar

Ledningen gör kontinuerliga uppföljningar av resultatutvecklingen i förvärvade enheter med utestående tilläggsköpeskillningar samt avtalade framtida köpeskillningar och uppskattar framtida utfall. Bedömt utfall redovisas som skuld.

## Moderbolagets redovisningsprinciper

Moderbolaget har upprättat sin årsredovisning enligt Årsredovisningslagen (ÅRL) och Rådet för finansiell rapportering RFR 2. Redovisning för juridisk person. RFR 2 innebär att moderbolaget i årsredovisningen för den juridiska personen ska tillämpa samtliga av EU godkända IFRS och uttalanden så långt detta är möjligt inom ramen för årsredovisningslagen och med hänsyn till sambandet mellan redovisning och beskattning. Rekommendationen anger vilka undantag och tillägg som ska göras från IFRS. De nedan angivna redovisningsprinciperna för moderbolaget har tillämpats konsekvent på samtliga perioder som presenteras i moderbolagets finansiella rapporter.

## Skilnader mellan koncernens och moderbolagets redovisningsprinciper

### Dotterbolag

Andelar i dotterbolag redovisas i moderbolaget enligt anskaffningsvärdemetoden. Då ändringarna i IFRS 3, vad gäller förvärvsrelaterade kostnaders redovisning, står i strid med Årsredovisningslagen, kommer de förvärvsrelaterade kostnaderna i moderbolagets redovisning även i fortsättningen att aktiveras och ingå i Andelar i koncernföretag.

Som intäkt redovisas endast erhållna utdelningar under förutsättning att dessa härrör från vinstmedel som intjänats efter förvärvet. Utdelningar som överstiger dessa intjänade vinstmedel betraktas som en återbetalning av investeringen och reducerar andelens redovisade värde.

### Finansiella instrument

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

## Transaktioner med närstående

Moderbolaget har närstående relationer med sina dotterbolag. 25 procent av omsättningen avser dotterbolag och 70 procent av inköpen har gjorts från dotterbolag. Fordringar och skulder mot dotterbolag framgår av balansräkningen. Koncernens och moderbolagets transaktioner med nyckelpersoner framgår av not 8, Ersättning till koncernledning och styrelse samt not 25, Transaktioner med närstående. Knowit har inte lämnat lån, ställt garantier eller ingått borgensförbindelser till, eller till förmån för, någon av styrelsens ledamöter eller ledande befattningshavare.

## Försäljning av varor och utförande av tjänsteuppdrag

Tjänsteuppdrag resultatredovisas enligt ÅRL 2 kap 4§ när tjänsten är färdigställd. Intill dess redovisas pågående arbeten för annans räkning avseende tjänsteuppdrag till det lägsta av anskaffningsvärdet och nettoförsäljningsvärdet på balansdagen.

## Materiella anläggningstillgångar

### Ägda tillgångar

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

### Leasade tillgångar

I moderbolaget redovisas samtliga leasingavtal enligt reglerna för operationell leasing.

### Lånekostnader

I moderbolaget belastar lånekostnaderna resultatet för den period till vilken de hänförs sig.

### Skatter

Moderbolaget redovisar obeskattade reserver inklusive uppskjuten skatteskuld. I koncernredovisningen delas obeskattade reserver upp på uppskjuten skatteskuld och eget kapital.

### Koncernbidrag

Erhållna koncernbidrag redovisas från och med 2011 i resultaträkningen.

## NOT 2 Kritiska värderings- och riskfaktorer

Koncernen utsätts genom sin verksamhet för en mängd olika risker, dels i form av värderingsrisker och dels i form av finansiella risker. Ledningen har utvärderat de faktorer och risker som kan påverka koncernens redovisning i de finansiella rapporterna vid applicering av de principer för värdering av tillgångar och skulder som redogjorts för i Not 1. Nedan följer en redogörelse över de mest kritiska värderings- och riskfaktorerna.

## Värderingsfaktorer

### Goodwill

Det samlade värdet på goodwill utgör per 2013-12-31 921,0 MSEK vilket medför att värderingen av denna är en viktig faktor för koncernens resultat.

Vid bedömningen av värdet på goodwill har så kallat »Impairment Test« genomförts varvid bedömda framtida kassaflöden för koncernens kassagenererande enheter använts. Koncernens kassagenererande enheter är från och med 2010 segmenten. Bedömningarna baseras på varje segments historiska utfall såväl som på bedömda framtidsutsikter. Känslighetsanalyser med avseende på ränteändringar har genomförts.

### Fastprisuppdrag

Uppdrag mot fast pris utgör också en risk för det ekonomiska utfallet. Andelen fastprisuppdrag uppgick under 2013 till cirka 13 procent av den totala omsättningen. Då projekten resultatavräknas i takt med färdigställandegraden ställer det stora krav på organisationens förmåga att bedöma och värdera varje enskilt projekt.

## Riskfaktorer

Knowits väsentliga affärsrisker består av minskad efterfrågan på konsulttjänster, leveransrisker i fastprisuppdrag, verksamhetsrelaterade risker som svårigheten att attrahera och behålla kompetenta konsulter och ledare och prispress samt finansiella risker i form av kreditrisker, valutarisker, tillgång på likvida medel och ränterisk.

# 60

## Marknadsrisk

Efterfrågan på konsulttjänster är svårbedömd för hela 2014. Knowits stora antal ramavtal, spridning i branschsegment och geografier ger koncernen goda möjligheter att hantera en eventuell försvagning av efterfrågan. Knowit är heller inte beroende av någon enskild kund eftersom de 10 största kunderna står för cirka 23 (29) procent av omsättningen. Ingen kund står för mer än cirka 6 (7) procent av omsättningen under 2013.

## Prisrisk

Pressen från kunderna på Knowit att sänka priserna är fortsatt relativt hög. Noggrann uppföljning av kostnader och beläggningen syftar till att minimera effekterna för Knowit. Möjligheten att höja priserna något under 2014 bedöms som goda.

## Prisrisk fastprisuppdrag

Fastprisuppdragen motsvarar cirka 13 (12) procent av koncernens omsättning 2013. Knowit har lång erfarenhet av sådana projekt varför risken för dyrbara felbedömningar bedöms som låg.

## Personalrisk

Konkurrensen om kvalificerad personal bedöms vara fortsatt hög under det närmaste året både när det gäller ledare och konsulter. Det ställer stora krav på Knowit när det gäller förmågan att erbjuda attraktiva villkor, arbetsuppgifter och professionell utveckling. Knowit erbjuder utbildning och träning för all personal och ser regelbundet över anställningsvillkoren för att säkerställa att de är marknadsmässiga.

## Kreditrisk

Kreditrisk hanteras på koncernnivå, med undantag för kreditrisk avseende utestående kundfordringar. Varje koncernföretag ansvarar för att följa upp och analysera kreditrisken för varje ny kund innan standardvillkor för betalning och leverans erbjuds. Individuella risklimiter fastställs baserat på interna eller externa kreditbedömningar i enlighet med de gränser som satts av styrelsen. Användningen av kreditgränser följs upp regelbundet. Då Knowits kunder huvudsakligen består av större företag och organisationer med god finansiell ställning bedöms kreditrisken som låg. Koncernen bedöms ha rutiner som hanterar kreditexponeringen gentemot varje enskild kund.

Kreditrisk uppstår genom likvida medel och tillgodohavanden hos banker och finansinstitut. Koncernens placeringspolicy är att all placering av likviditet sker i bank där obetydlig risk för värdeförändring finns.

## Valutarisk

Koncernen verkar internationellt och utsätts för valutarisk som uppstår från olika valutaexponeringar, framför allt avseende NOK och EUR. Valutarisk uppstår primärt genom omräkning av framtida affärstransaktioner, redovisade tillgångar och skulder samt nettoinvesteringar i utlandsverksamheter till koncernens rapporteringsvaluta.

Koncernen har ett antal innehav i utlandsverksamheter vilkas nettotillgångar exponeras för valutarisk. Valutaexponering som uppstår från nettotillgångarna i koncernens utlandsverksamheter hanteras huvudsakligen genom upplåning i de berörda utländska valutorna. Not 21.

Om den svenska kronan hade försvagats/förstärkts med 10 procent i förhållande till NOK med alla andra variabler konstanta, skulle årets resultat före avskrivningar av immateriella anläggningstillgångar (EBITA) per den 31 december 2013 ha varit cirka 7,1 MSEK högre/lägre.

Om den svenska kronan hade försvagats/förstärkts med 10 procent i förhållande till EUR, med alla andra variabler konstanta, skulle årets resultat före avskrivningar av immateriella anläggningstillgångar (EBITA) per den 31 december 2013 ha varit 0,0 MSEK lägre/högre.

## Likviditetsrisk

Tillgången på likvida medel utgör en finansiell risk. Ledningen gör löpande prognoser för koncernens likviditet baserad på bolagens förväntade kassaflöden och för en kontinuerlig dialog med kreditgivaren i syfte att ha god beredskap om ett finansieringsbehov skulle uppkomma.

## Ränterisk

Koncernens ränterisk uppstår främst via placering av likvida medel samt upptagna banklån. Koncernens upplåning är till rörlig ränta som normalt fastställs för perioder om tre månader. Förändring av räntenivån med en procentenhet bedöms påverka resultatet efter finansiella poster med +/- 1,1 MSEK.

## Kapitalrisk

Koncernens mål avseende kapitalstrukturen är att trygga koncernens förmåga att fortsätta sin verksamhet, så att den kan fortsätta att generera

avkastning till aktieägarna och nytta för andra intressenter och att upprätthålla en optimal kapitalstruktur för att hålla kostnaderna för kapitalet nere.

För att upprätthålla eller justera kapitalstrukturen, kan koncernen förändra den utdelning som betalas till aktieägarna, återbetala kapital till aktieägarna, utfärda nya aktier eller sälja tillgångar för att minska skulderna. Koncernen bedömer kapitalbehovet i förhållande till soliditeten.

## Känslighetsanalys

Prisförändring med 1 procent bedöms påverka rörelseresultatet med +/- cirka 16,8 MSEK. Förändring på debiteringsgraden med 1 procentenhet bedöms påverka rörelseresultatet med +/- cirka 20,6 MSEK.

## NOT 3 Fördelad nettoomsättning

KSEK	KONCERNEN		MODERBOLAGET	
	2013	2012	2013	2012
Konsulttjänster	1 891 421	1 868 371	147 410	89 342
Programlicenser	17 568	17 528	–	–
Övrigt	63 939	45 312	47 785	44 538
<b>SUMMA</b>	<b>1 972 928</b>	<b>1 931 211</b>	<b>195 195</b>	<b>133 880</b>

## Nettoomsättning per geografisk marknad

KSEK	KONCERNEN		MODERBOLAGET	
	2013	2012	2013	2012
Sverige	1 310 760	1 355 252	189 383	127 899
Norge	516 917	440 930	4 380	5 420
Finland	106 821	120 969	518	403
Danmark	11 013	4 486	56	–
Grönland	10 728	–	–	–
Estland	8 347	2 133	858	158
Tyskland	3 785	2 416	–	–
Italien	2 324	3 504	–	–
Övriga	2 233	1 521	–	–
<b>SUMMA</b>	<b>1 972 928</b>	<b>1 931 211</b>	<b>195 195</b>	<b>133 880</b>

## NOT 4 Segmentsredovisning

Knowits huvudsakliga geografiska marknader är Sverige, Övriga Norden och Övriga. Inga av marknaderna är indelad i delområden och bedöms inte olika utifrån risker eller möjligheter. Inte heller är koncernens enheter begränsade geografiskt.

2013 KSEK	ÖVRIGA NORDEN			MODERBOLAG/ KONCERN JUST.		TOTAL
	SVERIGE	ÖVRIGA NORDEN	ÖVRIGA			
Extern nettoomsättning	1 327 325	636 477	9 126	–	1 972 928	
Nettoomsättning mellan segment	5 774	5 336	2 873	-13 983	–	
<b>NETTOOMSÄTTNING</b>	<b>1 333 099</b>	<b>641 813</b>	<b>11 999</b>	<b>-13 983</b>	<b>1 972 928</b>	
EBITA-resultat <sup>1)</sup>	81 039	65 345	2 927	-35 127	114 184	
Avskrivningar av immateriella anläggningstillgångar	-8 974	-11 780	–	-546	-21 300	
Resultat efter finansiella poster	41 290	52 509	2 932	-10 237	86 494	
<b>ÅRETS RESULTAT BELÖPANDE MODERBOLAGETS AKTIEÄGARE</b>	<b>40 235</b>	<b>32 070</b>	<b>2 633</b>	<b>-24 531</b>	<b>50 407</b>	

Summa anläggningstillgångar	618 077	372 868	406	22 906	1 014 257
Summa omsättningstillgångar, exkl kassa och bank	88 566	141 262	1 032	245 483	476 343
Kassa och bank	4 342	95 937	4 146	20	104 445
<b>SUMMA TILLGÅNGAR</b>	<b>710 985</b>	<b>610 067</b>	<b>5 584</b>	<b>268 409</b>	<b>1 595 045</b>

# 61

## NOT 4 Segmentsredovisning fortsättning

2013 KSEK	SVERIGE	ÖVRIGA NORDEN	MODERBOLAG/ KONCERN JUST.		TOTAL
			ÖVRIGA		
Eget kapital	230 448	50 694	3 218	502 225	786 585
Långfristiga avsättningar	30 032	6 621	–	16 479	53 132
Långfristiga skulder	–	5 314	–	99 120	104 434
Kortfristiga skulder	263 068	184 556	1 240	202 030	650 894
<b>SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>	<b>523 548</b>	<b>247 185</b>	<b>4 458</b>	<b>819 854</b>	<b>1 595 045</b>
Medelantalet anställda	1 138	512	18	13	1 681
2012 KSEK	SVERIGE	ÖVRIGA NORDEN	MODERBOLAG/ KONCERN JUST.		TOTAL
			ÖVRIGA		
Extern nettoomsättning	1 349 355	575 814	6 042	–	1 931 211
Nettoomsättning mellan segment	6 014	3 633	3 299	-12 946	–
<b>NETTOOMSÄTTNING</b>	<b>1 355 369</b>	<b>579 447</b>	<b>9 341</b>	<b>-12 946</b>	<b>1 931 211</b>
EBITA-resultat <sup>1)</sup>	118 371	65 565	1 568	-44 169	141 335
Avskrivningar av immateriella anläggningstillgångar	-10 490	-13 666	–	-429	-24 585
Resultat efter finansiella poster	42 708	48 968	1 565	13 827	107 068
<b>ÅRETS RESULTAT BELÖPANDE MODERBOLAGETS AKTIEÄGARE</b>	<b>46 866</b>	<b>30 595</b>	<b>1 565</b>	<b>-1 019</b>	<b>78 007</b>
Summa anläggningstillgångar	609 379	351 499	295	23 942	985 115
Summa omsättningstillgångar, exkl kassa och bank	220 238	147 040	548	160 180	528 006
Kassa och bank	1 000	97 390	2 416	–	100 806
<b>SUMMA TILLGÅNGAR</b>	<b>830 617</b>	<b>595 929</b>	<b>3 259</b>	<b>184 122</b>	<b>1 613 927</b>
Eget kapital	190 766	81 610	1 557	579 463	853 396
Långfristiga avsättningar	43 993	6 240	–	7 146	57 379
Långfristiga skulder	10 819	666	–	68 298	79 783
Kortfristiga skulder	294 814	143 825	577	184 153	623 369
<b>SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>	<b>540 392</b>	<b>232 341</b>	<b>2 134</b>	<b>839 060</b>	<b>1 613 927</b>
Medelantalet anställda	1 168	453	13	12	1 646

Övriga enheter avser verksamheten i Estland

Ofördelade kostnader utgörs av moderbolagets koncerngemensamma kostnader avseende ledning, finans och marknad. Ofördelade tillgångar och skulder avser poster hänförliga till koncerngemensam likviditet och finansiering.

1) Resultat före avskrivningar av immateriella anläggningstillgångar

## NOT 5 Inköp och försäljning mellan koncernbolag

### Moderbolaget

Av moderbolagets omsättning avser 25 (33) procent fakturering till dotterbolag och 70 (62) procent av moderbolagets kostnader avser inköp från dotterbolag.

## NOT 6 Ersättning till revisorer

KSEK	KONCERNEN		MODERBOLAGET	
	2013	2012	2013	2012
<b>PwC</b>				
Revisionsuppdraget	2 507	2 007	510	726
Revisionsverksamhet utöver revisionsuppdraget	335	272	308	232
Skatterådgivning	28	276	–	14
Övriga tjänster	–	44	–	–
<b>SUMMA</b>	<b>2 870</b>	<b>2 599</b>	<b>818</b>	<b>972</b>
<b>KPMG</b>				
Revisionsuppdraget	357	731		
Revisionsverksamhet utöver revisionsuppdraget	163	–		
Skatterådgivning	–	114		
Övriga tjänster	190	72		
<b>SUMMA</b>	<b>710</b>	<b>917</b>		
<b>Myrdahl &amp; Steen</b>				
Revisionsuppdraget	444	226		
Revisionsverksamhet utöver revisionsuppdraget	–	13		
Skatterådgivning	13	–		
Övriga tjänster	–	38		
<b>SUMMA</b>	<b>457</b>	<b>277</b>		
<b>RSM Hasner Kjelstrup &amp; Wiggen</b>				
Revisionsuppdraget	73	–		
<b>SUMMA</b>	<b>73</b>	<b>–</b>		
<b>BDO</b>				
Revisionsuppdraget	30	–		
<b>SUMMA</b>	<b>30</b>	<b>–</b>		
<b>Baker &amp; Tilly</b>				
Revisionsuppdraget	–	2		
Övriga tjänster	–	–		
<b>SUMMA</b>	<b>–</b>	<b>2</b>		
<b>KONCERNEN TOTALT</b>	<b>4 140</b>	<b>3 795</b>		

Med revisionsuppdraget avses arvode för den lagstadgade revisionen, dvs sådant arbete som varit nödvändigt för att avge revisionsberättelsen, samt så kallad revisionsrådgivning som lämnas i samband med revisionsuppdraget. Allt annat anses vara revisionsverksamhet utöver revisionsuppdraget.

Här ingår exempelvis översiktlig granskning av Knowits delårsrapport.

## NOT 7 Medeltal anställda

	2013		2012	
	ANSTÄLLDA	VARAV MÅN	ANSTÄLLDA	VARAV MÅN
<b>Moderbolag</b>				
Sverige	13	7	12	6
<b>TOTALT I MODERBOLAGET</b>	<b>13</b>	<b>7</b>	<b>12</b>	<b>6</b>
<b>Dotterbolag</b>				
Sverige	1 138	879	1 168	857
Norge	347	287	278	252
Finland	159	116	175	126
Estland	18	11	13	7
Danmark	6	4	–	–
<b>TOTALT I DOTTERBOLAG</b>	<b>1 668</b>	<b>1 297</b>	<b>1 634</b>	<b>1 242</b>
<b>KONCERNEN TOTALT</b>	<b>1 681</b>	<b>1 304</b>	<b>1 646</b>	<b>1 248</b>

# 62

## NOT 8 Löner, andra ersättningar och sociala kostnader

KSEK	2013			2012		
	LÖNER OCH ERSÄTTNINGAR	SOCIALA KOSTNADER	VARAV PENSIONS- KOSTNADER	LÖNER OCH ERSÄTTNINGAR	SOCIALA KOSTNADER	VARAV PENSIONS- KOSTNADER
<b>Moderbolaget</b>	<b>15 431</b>	<b>8 656</b>	<b>3 748</b>	<b>13 702</b>	<b>7 803</b>	<b>3 900</b>
Dotterbolag i Sverige	635 012	291 704	92 025	607 588	276 201	84 387
Dotterbolag i Norge	255 553	48 475	11 851	189 810	36 997	8 754
Dotterbolag i Finland	73 463	16 694	13 310	76 041	17 648	12 967
Dotterbolag i övriga länder	12 436	1 130	21	2 187	746	–
<b>Totalt i dotterbolag</b>	<b>976 464</b>	<b>358 003</b>	<b>117 207</b>	<b>875 626</b>	<b>331 592</b>	<b>106 108</b>
<b>KONCERNEN TOTALT</b>	<b>991 895</b>	<b>366 659</b>	<b>120 955</b>	<b>889 328</b>	<b>339 395</b>	<b>110 008</b>

Drygt 13% (13) av all personal har förmånsbestämd pensionsplan, ITP-planen, tecknade via Alecta, övriga har avgiftsbestämda försäkringslösningar. Pensionsplan som tryggas genom en försäkring i Alecta redovisas som en avgiftsbestämd plan. Pensionsåldern för samtliga anställda är 65 år.

### Löner och andra ersättningar fördelade mellan styrelse, VD, ledning och övriga anställda

KSEK	2013			2012		
	STYRELSE VD OCH LEDNING 1)	VARAV TANTIEM	ÖVRIGA ANSTÄLLDA	STYRELSE VD OCH LEDNING 1)	VARAV TANTIEM	ÖVRIGA ANSTÄLLDA
<b>Moderbolaget</b>	<b>10 300</b>	<b>–</b>	<b>5 131</b>	<b>10 195</b>	<b>–</b>	<b>3 507</b>
Dotterbolag i Sverige	40 265	3 858	590 889	38 346	6 693	562 549
Dotterbolag i Norge	22 812	1 357	231 384	21 157	1 571	167 082
Dotterbolag i Finland	3 347	781	69 335	3 586	552	71 903
Dotterbolag i övriga länder	3 509	–	8 927	472	90	1 625
<b>Totalt i dotterbolag</b>	<b>69 933</b>	<b>5 996</b>	<b>900 535</b>	<b>63 561</b>	<b>8 906</b>	<b>803 159</b>
<b>KONCERNEN TOTALT</b>	<b>80 233</b>	<b>5 996</b>	<b>905 666</b>	<b>73 756</b>	<b>8 906</b>	<b>806 666</b>

Antal VD:ar i dotterbolag uppgår till 66 (56).

1) I gruppen ingår för 2013 fyra ledande befattningshavare, varav en kvinna, samt sex styrelseledamöter i moderbolaget. I gruppen ingår för 2012 fem ledande befattningshavare, samtliga män, samt sex styrelseledamöter i moderbolaget.

### PRINCIPER OCH ERSÄTTNINGAR TILL LEDANDE BEFATTNINGSHAVARE

Till styrelsens ordförande och ledamöter utgår arvode enligt årsstämmans beslut. På årsstämman 2013 beslöt att ett arvode skall utgå om 1 330 KSEK till styrelsens ledamöter att fördelas med 370 KSEK till ordföranden och med 160 KSEK vardera till övriga ledamöter.

Ersättningen till verkställande direktören och övriga ledande befattningshavare utgörs av fast, rörlig ersättning, övriga förmåner samt pensioner. Anställningsvillkoren för verkställande direktören förhandlas fram av styrelsens ordförande och fastställs av styrelsen. Anställningsvillkoren för övriga ledande befattningshavare förhandlas fram av verkställande direktören och fastställs, avseende rörliga ersättningar, av styrelsens ordförande.

### LÖNER OCH ERSÄTTNINGAR TILL STYRELSE OCH LEDANDE BEFATTNINGSHAVARE

MODERBOLAGET 2013 KSEK	GRUNDLÖN/ ARVODEN	RÖRLIG ERSÄTTNING	ÖVRIGA FÖRMÅNER	PENSIONS- KOSTNADER	SUMMA
Mats Olsson, ordförande	370	–	–	–	370
Carl-Olof By, ledamot	160	–	–	–	160
Pekka Seitola, ledamot	160	–	–	–	160
Anna Vikström Persson, ledamot	160	–	–	–	160
Jon Risfelt, ledamot	120	–	–	–	120
Ben Wrede, ledamot	160	–	–	–	160
Cecilia Lager, ledamot	160	–	–	–	160
Per Wallentin, VD	3 136	–	–	580	3 716
Andra ledande befattningshavare (3,5 st)	5 695	–	179	1 729	7 603
MODERBOLAGET 2012 KSEK	GRUNDLÖN/ ARVODEN	RÖRLIG ERSÄTTNING	ÖVRIGA FÖRMÅNER	PENSIONS- KOSTNADER	SUMMA
Mats Olsson, ordförande	370	–	–	–	370
Carl-Olof By, ledamot	160	–	–	–	160
Pekka Seitola, ledamot	160	–	–	–	160
Anna Vikström Persson, ledamot	160	–	–	–	160
Kerstin Stenberg, ledamot	80	–	–	–	80
Ben Wrede, ledamot	160	–	–	–	160
Cecilia Lager, ledamot	80	–	–	–	80
Per Wallentin, VD	2 685	–	11	532	3 228
Andra ledande befattningshavare (4 st)	6 041	–	289	2 606	8 936

Styrelsen består av 7 av årsstämman valda ledamöter varav 2 (2) är kvinnor. Övriga ledande befattningshavare i moderbolaget består av 4 (4) personer varav 1 (–) är kvinna. På årsstämman valdes Jon Risfelt in i styrelsen. Den verkställande direktören Per Wallentin har från moderbolaget erhållit en grundlön om 3 136 (2 685) KSEK och en rörlig ersättning om – (–) KSEK, baserad på koncernens resultat och rörelsemarginal. Premier för sjuk- och pensionsförmåner har uppgått till 580 (532) KSEK. Övriga förmåner har uppgått till – (11) KSEK. Andra ledande befattningshavare har erhållit fasta löner på sammanlagt 5 695 (6 041) KSEK samt rörliga ersättningar, baserade på koncernens resultat och rörelsemarginal, om – (–) KSEK. Sjuk- och pensionspremier har uppgått till 1 729 (2 606) KSEK. Övriga förmåner uppgick till 179 (289) KSEK.

### UPPSÄGNINGSTID MED MERA

Knowit AB och verkställande direktören har en avtalad uppsägningstid om 24 månader från bolagets sida och 12 månader från verkställande direktörens sida. Inga avgångsvederlag utgår. Övriga ledande befattningshavare har ömsesidiga uppsägningstider om mellan 6 och 12 månader. Inga avgångsvederlag utgår.

### PENSIONER

För verkställande direktören liksom för övriga ledande befattningshavare uppgår pensionspremier till maximalt 35 procent av grundlönen, dock maximalt skattemässigt avdragsgillt belopp.

## NOT 9 Immateriella anläggningstillgångar

KONCERNEN KSEK	GOODWILL		ÖVRIGA IMMATERIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR	
	2013	2012	2013	2012
<b>Akkumulerade anskaffningsvärden</b>				
Ingående balans	888 313	876 773	157 110	153 082
Rörelseförvärv	53 497	12 077	20 879	3 590
Justering avsättning avseende tilläggsköpe- skillingar tidigare års förvärv	-	-	-	-
Justering avsättning avseende tilläggsköpe- skillingar minoritetsbolag	-	-2 284	-	-
Investeringar i affärssystem	-	-	105	547
Omräkningsdifferenser	-20 305	1 747	-2 599	-109
<b>UTGÅENDE BALANS</b>	<b>921 505</b>	<b>888 313</b>	<b>175 495</b>	<b>157 110</b>
<b>Akkumulerade avskrivningar</b>				
Ingående balans	-500	-500	-101 658	-77 073
Årets avskrivningar	-	-	-21 300	-24 585
Årets nedskrivningar	-	-	-	-
Omräkningsdifferenser	-	-	1 615	-
<b>UTGÅENDE BALANS</b>	<b>-500</b>	<b>-500</b>	<b>-121 343</b>	<b>-101 658</b>
<b>Redovisade värden</b>	<b>921 005</b>	<b>887 813</b>	<b>54 152</b>	<b>55 452</b>
<b>Fördelning av övriga immateriella anläggningstillgångar</b>				
Kundrelationer			53 464	54 323
Affärssystem			688	1 129
Varumärken			-	-
Licenser			-	-
<b>TOTALT</b>			<b>54 152</b>	<b>55 452</b>
<b>Fördelning av goodwill och övriga immateriella anläggningstillgångar per segment</b>				
Sverige	582 260	574 858	31 380	30 697
Övriga Norden	338 510	312 728	22 772	24 755
Övriga	235	227	-	-
<b>TOTALT</b>	<b>921 005</b>	<b>887 813</b>	<b>54 152</b>	<b>55 452</b>

Det återvinningsbara värdet för kassagenererande enheter har fastställts baserat på enheternas nyttjandevärde, som utgörs av nuvärdet av förväntade framtida kassaflöden.

Beräkningarna av framtida kassaflöde grundar sig på en bedömning av förväntad tillväxttakt och marginalutveckling med utgångspunkt från affärsplan för nästa år, ledningens långsiktiga förväntningar på verksamheten samt den historiska utvecklingen.

För nästa år och de efterföljande tre åren har 2 procent tillväxttakt använts, kassaflödet bortom fyraårsperioden har extrapolerats genom att intäkter och kostnader har räknats upp med 2,0 (3,0) procent årligen.

Diskonteringsräntan som används i kassaflödesprognoserna är den viktade genomsnittliga kapitalkostnaden före skatt för varje segment. Diskonteringsräntan för de olika svenska enheterna är 11,0 (12,0) procent, samt 11,0 (13,0) procent för Övriga Norden. En översyn av diskonteringsräntan har gjorts med hänsyn till allmänna ränteläget och bankers riskbedömning vilket har medfört en sänkning av diskonteringsräntorna i såväl Sverige som Övriga Norden.

Scenarios där variablerna för tillväxttakt, marginalutveckling och diskonteringsränta varierar används för att ge ett intervall mellan ett lägsta värde och ett förväntat värde på verksamheten. Även det lägsta beräknade värdet visar att återvinningsvärdet på goodwill är högre än bokfört värde i samtliga kassagenererande enheter. Indelningsgrund för kassagenererande enheter utgörs av segment. En känslighetsbedömning visar att goodwill värdet fortsatt skulle försvaras om diskonteringsräntan skulle höjas med 2 procent.

MODERBOLAGET KSEK	ÖVRIGA IMMATERIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR	
	2013	2012
<b>Akkumulerade anskaffningsvärden</b>		
Ingående balans	1 618	1 071
Investeringar i affärssystem	105	547
<b>UTGÅENDE BALANS</b>	<b>1 723</b>	<b>1 618</b>
<b>Akkumulerade avskrivningar</b>		
Ingående balans	-489	-60
Årets avskrivningar	-546	-429
<b>UTGÅENDE BALANS</b>	<b>-1 035</b>	<b>-489</b>
<b>Redovisade värden</b>	<b>688</b>	<b>1 129</b>

Investering i affärssystem avser nedlagda kostnader för koncerngemensamma system, de avser endast externt förvärvade tillgångar.

## NOT 10 Materiella anläggningstillgångar

KSEK	KONCERNEN		MODERBOLAGET	
	2013	2012	2013	2012
<b>Inventarier</b>				
Ingående anskaffningsvärde	56 112	48 942	12 349	11 352
Genom förvärv av koncernföretag	458	1 094	-	-
Inköp	4 522	8 175	1 052	1 077
Avyttringar/utrangeringar	-3 277	-2 280	-15	-80
Omräkningsdifferens	-864	181	-	-
<b>UTGÅENDE ANSKAFFNINGSVÄRDE</b>	<b>56 951</b>	<b>56 112</b>	<b>13 386</b>	<b>12 349</b>
Ingående avskrivningar	-36 787	-31 469	-9 098	-7 946
Genom förvärv av koncernföretag	-	-934	-	-
Avyttringar/utrangeringar	3 157	1 716	14	16
Årets planerliga avskrivningar	-6 450	-6 029	-1 139	-1 168
Omräkningsdifferens	201	-71	-	-
<b>UTGÅENDE ACKUMULERADE AVSKRIVNINGAR</b>	<b>-39 879</b>	<b>-36 787</b>	<b>-10 223</b>	<b>-9 098</b>
<b>UTGÅENDE PLANENLIGT RESTVÄRDE</b>	<b>17 072</b>	<b>19 325</b>	<b>3 163</b>	<b>3 251</b>
<b>Finansiella leasingavtal</b>				
Ingående anskaffningsvärde	29 101	28 058	-	-
Inköp	10 765	8 878	-	-
Avyttringar/utrangeringar	-10 716	-7 835	-	-
<b>UTGÅENDE ANSKAFFNINGSVÄRDE</b>	<b>29 150</b>	<b>29 101</b>	-	-
Ingående avskrivningar	-9 538	-8 855	-	-
Avyttringar/utrangeringar	4 501	4 284	-	-
Årets avskrivningar	-5 058	-4 967	-	-
<b>UTGÅENDE ACKUMULERADE AVSKRIVNINGAR</b>	<b>-10 095</b>	<b>-9 538</b>	-	-
<b>UTGÅENDE PLANENLIGT RESTVÄRDE</b>	<b>19 055</b>	<b>19 563</b>	-	-
<b>SUMMA MATERIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR</b>				
	<b>36 127</b>	<b>38 887</b>	-	-

Se vidare under avsnittet Leasing i Redovisningsprinciper för mer information.

### Operationell leasing

Kvarstående avtalade leasingkostnader förfaller enligt nedan:

KSEK	KONCERNEN		MODERBOLAGET	
	2013	2012	2013	2012
Inom ett år	47 279	45 067	17 317	17 284
Mellan ett och fem år	49 031	71 005	17 317	32 856
<b>SUMMA</b>	<b>96 310</b>	<b>116 072</b>	<b>34 634</b>	<b>50 140</b>

Leasingkostnader avser nästan uteslutande hyreskostnader för lokaler.

# 64

## NOT 11 Resultat från finansiella poster

KSEK	KONCERNEN		MODERBOLAGET	
	2013	2012	2013	2012
<b>Resultat från andelar i koncernföretag</b>				
Realisationsresultat försäljning aktier i dotterbolag			-	-1 310
Nedskrivning aktier i dotterbolag			-65 429	-15 000
Koncernbidrag			85 350	82 500
Utdelningar			9 843	1 922
<b>SUMMA</b>			<b>29 764</b>	<b>68 112</b>
<b>Resultat från övriga värdepapper</b>				
Realisationsresultat			-	-
<b>SUMMA</b>			<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Övriga ränteintäkter och liknande resultatposter</b>				
Ränteintäkter koncernbolag	-	-	1 918	2 587
Övriga ränteintäkter	1 876	2 409	271	279
Valutakursdifferens	2 263	1 730	7 333	1 082
<b>SUMMA</b>	<b>4 139</b>	<b>4 139</b>	<b>9 522</b>	<b>3 948</b>
<b>Räntekostnader och liknande resultatposter</b>				
Räntekostnader koncernbolag	-	-	-1 848	-3 698
Räntekostnader leasing	-765	-621	-	-
Räntekostnader banklån	-6 444	-5 617	-5 850	-4 830
Övriga räntekostnader/finansiella kostnader	-	-4 133	-	-3 623
Diskonterade räntekostnader	-624	-2 011	-	-
Valutakursdifferens	-2 696	-1 439	-6 152	-1 484
<b>SUMMA</b>	<b>-10 529</b>	<b>-13 821</b>	<b>-13 850</b>	<b>-13 635</b>

## NOT 12 Skatter

KSEK	KONCERNEN		MODERBOLAGET	
	2013	2012	2013	2012
Aktuell skatt	-38 837	-35 226	-9 025	-6 687
Uppskjuten skatt	6 187	8 929	-	-
<b>SUMMA</b>	<b>-32 650</b>	<b>-26 297</b>	<b>-9 025</b>	<b>-6 687</b>
<b>Aktuell skatt</b>				
Redovisat resultat före skatt	86 494	107 068	-15 506	5 671
Skatt enligt gällande skattesats 27,9% (26,9%)	-24 132	-28 123	-	-
Skatt enligt gällande skattesats 22,0% (26,3%)	-	-	3 411	-1 491
<b>Skatteeffekt av kostnader som inte är skattemässigt avdragsgilla</b>				
Avskrivning av immateriella anläggningstillgångar	-5 943	-6 458	-	-
Övriga ej avdragsgilla kostnader <sup>1)</sup>	-6 214	-5 429	-14 609	-5 538
<b>Skatteeffekter av intäkter som inte är skattepliktiga</b>				
Övriga ej skattepliktiga intäkter	1 341	1 216	7	5
Skatteeffekter av poster som är skattemässigt avdragsgilla, men ej kostnadsförda	1 759	1 004	-	-
Utdelningar	-299	-	2 165	505
Justering av skatt föregående år	-15	-764	-	-168
Skattemässigt underskott för vilka ingen uppskjuten skattefordran redovisats	-3 306	-	-	-
Effekt av sänkt skattesats i Sverige	-	8 741	-	-
Effekt av sänkt skattesats i Norge	282	-	-	-
Effekt av avskrivningar av immateriella tillgångar (skattesköld)	3 877	3 516	-	-
<b>SKATT PÅ ÅRETS RESULTAT ENLIGT RESULTATRÄKNINGEN</b>	<b>-32 650</b>	<b>-26 297</b>	<b>-9 025</b>	<b>-6 687</b>
<b>Uppskjuten skatteskuld</b>				
<b>Ingående balans</b>	<b>50 233</b>	<b>56 796</b>		
Årets avsättningar till obeskattade reserver	4 600	5 694		
Effekt av sänkt skattesats Sverige	-	-8 741		
Effekt av sänkt skattesats Norge	-282	-		
Effekt av avskrivningar av immateriella tillgångar	-3 877	-3 516		
<b>UTGÅENDE BALANS</b>	<b>50 674</b>	<b>50 233</b>		

1) Moderbolaget har under 2013 gjort nedskrivningar på aktier i dotterbolag vilket påverkat årets Övriga ej avdragsgilla kostnader.

Outnyttjade skattemässiga underskott uppgick till 16 189 (5 303) KSEK.

Uppskjuten skattefordran hänförlig till skattemässiga underskott, beräknad till gällande skattesats, uppgick till 894 (1 305) KSEK.

Koncernens säkringsredovisning har medfört att skatt om -1 234 (-223) KSEK redovisats i övrigt totalresultat.



# 65

## NOT 13 Andelar i koncernbolag

FÖRETAG	ORG.NR.	SÄTE	MODERBOLAGETS INNEHAV		BOKFÖRDA VÄRDE	
			ANTAL ANDELAR	KAPITALANDEL I %	2013	2012
Happy Melly Sweden	556926-7221	Stockholm	50 000	100	50	–
Jaybis Konsult AB	556645-4442	Uppsala	1 833	100	13 978	13 807
Knowit A/S	35028633	Hellerup	3 900	78	456	456
Knowit AS <sup>1)</sup>	997 725 646	Oslo	–	100	151 328	151 328
– Knowit Amende AS <sup>2)</sup>	991 513 833	Oslo	–	–	–	–
– Knowit Decision Oslo AS	986 011 080	Oslo	–	–	–	–
– Knowit Objectnet AS	980 713 520	Oslo	–	–	–	–
– Knowit Sor AS	993 075 841	Kristiansand	–	–	–	–
– Knowit Stavanger AS <sup>3)</sup>	993 579 572	Oslo	–	–	–	–
– Knowit Quality Management Oslo AS <sup>4)</sup>	998 295 831	Oslo	–	–	–	–
– Know Performance Oslo AS <sup>5)</sup>	912 572 226	Oslo	–	–	–	–
– Knowit Reaktor AS <sup>6)</sup>	974 849 856	Bergen	–	–	–	–
– Knowit Reaktor Bergen AS <sup>7)</sup>	984 098 170	Bergen	–	–	–	–
– Knowit Quality Management AS	996 865 770	Bergen	–	–	–	–
– Knowit Reaktor Kyber AS	991 781 544	Bergen	–	–	–	–
– Reaktor AB 8) (Under likvidation)	556742-3552	Stockholm	–	–	–	–
– Knowit Reaktor Click AS (Unt Knowit Performance Bergen AS)	994 790 706	Oslo	–	–	–	–
– Knowit Reaktor Oslo AS	988 191 108	Oslo	–	–	–	–
– C/Vision AS	981 078 365	Bergen	–	–	–	–
– Knowit Reaktor Stavanger AS	995 531 461	Stavanger	–	–	–	–
– Knowit Reaktor ID AS <sup>9)</sup>	981 428 862	Bergen	–	–	–	–
– Knowit Reaktor Design AS	992 145 269	Bergen	–	–	–	–
– Knowit Reaktor Magma AS <sup>10)</sup>	979 738 331	Bergen	–	–	–	–
– Knowit Reaktor Emerge AS	996 118 606	Bergen	–	–	–	–
– Knowit Reaktor Solutions AS	911 954 656	Bergen	–	–	–	–
– Knowit Services AS <sup>11)</sup>	982 390 591	Bergen	–	–	–	–
– Knowit Services Oslo AS	896 759 922	Oslo	–	–	–	–
– Shared Data Center AS	993 956 945	Bergen	–	–	–	–
Knowit Business Consulting AB	556666-4818	Linköping	1 000	100	31 651	31 651
Knowit Business Consulting AS (Under likvidation)	993 193 321	Bergen	900 000	100	1 035	1 035
Knowit Business Growth AB	556930-5203	Göteborg	255	51	25	–
Knowit Core Skåne AB	556942-4848	Malmö	500	100	12 500	–
Knowit Dalarna AB	556411-6985	Borlänge	2 000	100	2 739	2 739
Knowit Dataunit AB	556436-6259	Stockholm	200 000	100	24 963	24 963
Knowit Dataunit GmbH	60 120 11626	Bremen	100	100	224	–
Knowit Decision AB	556313-5291	Karlstad	1 000	100	6 950	6 950
– Knowit Decision Göteborg AB	556643-7892	Göteborg	–	–	–	–
– Knowit Decision Stockholm AB	556568-9188	Karlstad	–	–	–	–
– Knowit Karlstad AB	556515-8069	Karlstad	–	–	–	–
Knowit Decision Helikopter AB	556524-1014	Stockholm	100 000	100	62 115	62 115
Knowit Decision Innograte AB	556568-2159	Stockholm	1 022	100	–	29 136
Knowit Decision Linköping AB	556672-9488	Linköping	1 000	100	1 944	1 944
Knowit Digital Communication i Linköping AB	556908-2158	Linköping	377,5	75,5	1 438	38
Knowit eCommerce Göteborg AB	556902-1719	Göteborg	1 000	100	915	825
Knowit Energy Management AB	556904-5593	Göteborg	51	51	301	301
Knowit Gävleborg AB	556633-4305	Gävle	1 000	100	4 299	4 299
– Knowit Gävleborg i Sandviken AB	556802-2239	Sandviken	–	–	–	–
Knowit Göteborg Group AB	556277-9479	Göteborg	750 000	100	702	702
– Knowit Digital Communication Göteborg AB	556879-4290	Göteborg	–	–	–	–
– Knowit Infrastructure Göteborg AB <sup>12)</sup>	556915-9451	Göteborg	–	–	–	–
– Knowit Småland AB (fd Knowit Jönköping AB)	556499-1163	Jönköping	–	–	–	–
– Knowit Systems Development Göteborg AB <sup>13)</sup>	556762-7129	Göteborg	–	–	–	–
Knowit it Strategy AB	556948-4388	Göteborg	510	51	26	–
Knowit Jönköping AB (fd Persistent Solutions AB)	556568-2779	Jönköping	1 000	100	10 890	10 890
Knowit Management Group AB (fd Technology Management Holding AB)	556806-0460	Göteborg	1 000	100	50	1 742
Knowit Mälardalen AB	556563-9472	Västerås	1 000	100	10 351	10 351
Knowit Net Result International AB	556719-3262	Stockholm	10 000	100	203 411	203 411
– Knowit Estonia OU	11430169	Tallinn	–	–	–	–
– Knowit Net Result AB	556590-4561	Stockholm	–	–	–	–
– Knowit Net Result Solutions AB	556847-7276	Stockholm	–	–	–	–
– Knowit Net Value AB <sup>14)</sup>	556910-9068	Stockholm	–	–	–	–
Knowit Norrland AB	556534-3174	Sundsvall	13 250	100	16 847	16 847
Knowit OY	1053026-7	Helsinki	555	100	73 567	73 567
– OOO Knowit	7841341587	St. Petersburg	–	–	–	–
Knowit Project Management AB	556914-5799	Göteborg	100 000	100	100	100
Knowit Secure AB	556866-3248	Stockholm	510	51	751	751
Knowit Services AB	556935-7949	Borlänge	50 000	100	150	–
Knowit Stockholm AB	556531-0454	Stockholm	5 000	100	53 029	53 029
– Knowit Reaktor Stockholm AB	556432-9679	Stockholm	–	–	–	–
– Knowit Consulting Stockholm AB (fd Knowit Stockholm AMHS AB)	556779-8193	Stockholm	–	–	–	–
Knowit Stockholm Group AB	556911-6717	Stockholm	50 000	100	85	50
Knowit Syd AB	556640-6772	Malmö	1 670	100	71 328	71 324
– Knowit Infra Syd AB <sup>15)</sup>	556891-0573	Malmö	–	–	–	–
– Knowit Quality Services Syd AB <sup>16)</sup>	556943-4904	Malmö	–	–	–	–
– Knowit Skåne AB	556943-4953	Malmö	–	–	–	–
– Knowit Core Syd AB	556943-4912	Malmö	–	–	–	–
– Knowit Mobile Syd AB	556710-2172	Staffanstorps	–	–	–	29 693
– Knowit Solutions Syd AB (u n t Knowit Digital Solution Syd AB)	556587-2198	Lund	–	–	–	–
– Knowit Tech Doc AB	556559-1566	Malmö	–	–	–	–
Knowit Technology Management i Göteborg AB	556582-3399	Göteborg	1 000	100	13 884	13 884
– Knowit Technology Management i Stockholm AB	556768-7859	Stockholm	–	–	–	–
– Knowit Management Linköping AB (fd Knowit Technology Management Linköping AB)	556831-5294	Linköping	–	–	–	–
Knowit Technology Management Veteran AB	556864-1335	Göteborg	521	52,1	26	26
Knowit Transformation Management AB	556930-5179	Stockholm	255	51,0	325	–
Knowit Uppsala AB	556736-0622	Uppsala	1 000	100	1 542	1 094
Knowit Örebro AB	556930-5211	Örebro	255	51	675	–
Knowit Reaktor AS, minoriteter i db	974 849 856	Bergen	–	–	60 193	32 989
<b>SUMMA DOTTERBOLAG</b>					<b>834 843</b>	<b>881 730</b>

1) Knowit AS äger 65,1% av Knowit Reaktor AS. 2) Ägs till 55% av Knowit AS. 3) Ägs till 80% av Knowit Objectnet AS. 4) Ägs till 45% av Knowit Objectnet AS och 40% av Knowit Quality Management AS. 5) Ägs till 64% av Knowit AS. 6) Knowit Reaktor AS äger 69,4% av Knowit Reaktor Bergen AS, 58,6% av Knowit Reaktor ID AS, 69,44% av Knowit Reaktor Solutions AS, 68% av Knowit Services AS. 7) Knowit Reaktor Bergen AS äger 75% av Knowit Reaktor Oslo AS, 71% av Knowit Reaktor Click AS, 70% av Reaktor AB, 50,1% av Knowit Reaktor Stavanger AS, 30,6% av Cvision AS, 67,06% av Knowit Reaktor Kyber AS och 60% av Knowit Quality Management AS. 8) Ägs till 30% av Knowit AB och 70% av Knowit Reaktor AS. 9) Knowit Reaktor ID AS äger 66,5% av Knowit Reaktor Design AS och 54,31% av Knowit Reaktor Magma AS äger 50,2% av Knowit Reaktor Emerge AS. 10) Knowit Services AS äger 50,1% av Shared Data Center AS och 80% av Knowit Services Oslo AS. 11) Knowit Reaktor Magma AS äger 50,2% av Knowit Reaktor Emerge AS. 12) Ägs till 63% av Knowit Net Result International AB. 13) Ägs till 51% av Knowit Syd AB. 14) Ägs till 65% av Knowit Syd AB. 15) Ägs till 51% av Knowit Syd AB. 16) Ägs till 65% av Knowit Syd AB

# 66

## NOT 13 Andelar i koncernbolag fortsättning

MODERBOLAGET KSEK	2013	2012
<b>Akkumulerade anskaffningsvärden</b>		
Vid årets början	992 191	965 720
Årets förvärv	61 778	51 832
Försäljningar och likvidationer	-19 693	-25 361
<b>UTGÅENDE BALANS</b>	<b>1 034 276</b>	<b>992 191</b>
<b>Akkumulerade nedskrivningar</b>		
Vid årets början	-140 154	-125 154
Årets nedskrivningar	-59 279	-15 000
Utgående balans	-199 433	-140 154
<b>SUMMA</b>	<b>834 843</b>	<b>852 037</b>

## NOT 14 Andra långfristiga fordringar

KONCERNEN KSEK	2013	2012
Depositioner för hyrda lokaler	558	144
Lån till anställda	414	1 245
<b>SUMMA</b>	<b>972</b>	<b>1 389</b>

## NOT 15 Kundfordringar

KONCERNEN KSEK	2013	2012
Ej förfallna kundfordringar	292 611	290 312
Kundfordringar förfallna 1-15 dagar	68 076	85 939
Kundfordringar förfallna 16-45 dagar	13 071	12 220
Kundfordringar förfallna över 45 dagar	5 529	7 536
Reserv för osäkra kundfordringar	-300	-737
<b>TOTALA KUNDFORDRINGAR</b>	<b>378 987</b>	<b>395 270</b>

Reserv för osäkra kundfordringar baseras på en individuell bedömning

## NOT 16 Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter

KSEK	KONCERNEN		MODERBOLAGET	
	2013	2012	2013	2012
<b>Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter</b>				
Upplupna intäkter	36 219	38 121	-	-
Förutbetalda hyror	7 326	7 956	4 103	4 140
Övriga poster	17 545	16 420	1 704	1 403
<b>SUMMA</b>	<b>61 090</b>	<b>62 497</b>	<b>5 807</b>	<b>5 543</b>

## NOT 17 Aktiekapital

	ANTAL AKTIER	KVOTVÄRDE SEK	AKTIEKAPITAL
<b>Per 2012-01-01</b>	<b>17 324 169</b>	<b>1</b>	<b>17 324 169</b>
Nyemission, 2009 års optionsprogram	368 553	1	368 553
<b>Per 2012-12-31</b>	<b>17 692 722</b>		<b>17 692 722</b>
<b>Per 2013-12-31</b>	<b>17 692 722</b>	<b>1</b>	<b>17 692 722</b>

## NOT 18 Långfristiga skulder

KSEK	KONCERNEN		MODERBOLAGET	
	2013	2012	2013	2012
<b>Långfristiga skulder</b>				
<i>Räntebärande långfristiga skulder</i>				
Lån, NOK	34 792	20 021	29 624	19 376
Lån, SEK	31 233	14 800	31 233	14 800
Finansiell leasing	11 507	11 148	-	-
Kommande köpeskillingar/ utdelningar	26 901	33 814	-	-
<i>Avsättningar skatter</i>				
Avsättningar för skatter	50 674	50 233	-	-
<i>Övriga långfristiga avsättningar</i>				
Kommande köpeskillingar	2 459	7 146	-	-
<b>UTGÅENDE BALANS</b>	<b>157 566</b>	<b>137 162</b>	<b>60 857</b>	<b>34 176</b>

Samtliga långfristiga skulder förfaller inom fem år.

Vid många förvärv betalas en fast köpeskilling plus en tilläggsköpeskilling som beror på det förvärvade bolagets utveckling när det gäller vinst och rörelsemarginal under 3-5 år. Koncernen har möjlighet att betala tilläggsköpeskillingarna antingen kontant eller med aktier i Knowit AB.

Vid avtalade successiva förvärv redovisas bedömda framtida köpeskillingar av minoriteternas andelar samt framtida förväntade utdelningar till dessa som räntebärande skuld. Dessa framtida skulder belastas årligen med diskonterad ränta som för 2013 uppgick till 624 (2 011) KSEK.

## NOT 19 Finansiella tillgångar och skulder

KONCERNEN 2013 KSEK	LÅNE- OCH KUNDFORDRINGAR	SUMMA	VERKLIGT VÄRDE
<b>Tillgångar i balansräkningen</b>			
Andra långfristiga värdepappersinnehav	311	311	311
Andra långfristiga fordringar	972	972	972
Kundfordringar och andra fordringar	415 253	415 253	415 253
Likvida medel och kortfristiga placeringar	104 445	104 445	104 445
<b>SUMMA</b>	<b>520 981</b>	<b>520 981</b>	<b>520 981</b>

KONCERNEN 2013 KSEK	ÖVRIGA FINANSIELLA SKULDER	SUMMA	VERKLIGT VÄRDE
<b>Skulder i balansräkningen</b>			
Räntebärande skulder	314 406	314 406	314 406
Leverantörsskulder	60 932	60 932	60 932
Övriga skulder	130 121	130 121	130 121
<b>SUMMA</b>	<b>505 459</b>	<b>505 459</b>	<b>505 459</b>

KONCERNEN 2012 KSEK	LÅNE- OCH KUNDFORDRINGAR	SUMMA	VERKLIGT VÄRDE
<b>Tillgångar i balansräkningen</b>			
Andra långfristiga värdepappersinnehav	27	27	27
Andra långfristiga fordringar	1 389	1 389	1 389
Kundfordringar och andra fordringar	465 159	465 159	465 159
Likvida medel och kortfristiga placeringar	101 156	101 156	101 156
<b>SUMMA</b>	<b>567 731</b>	<b>567 731</b>	<b>567 731</b>

KONCERNEN 2012 KSEK	ÖVRIGA FINANSIELLA SKULDER	SUMMA	VERKLIGT VÄRDE
<b>Skulder i balansräkningen</b>			
Räntebärande skulder	246 892	246 892	246 892
Leverantörsskulder	72 968	72 968	72 968
Övriga skulder	150 751	150 751	150 751
<b>SUMMA</b>	<b>470 611</b>	<b>470 611</b>	<b>470 611</b>

## NOT 20 Räntebärande skulder

KONCERNEN, KSEK	RÄNTESATS, % PER BALANSDAGEN	2013	2012
<b>Långfristiga skulder</b>			
Finansiella leasingsskulder	4,13 / 4,28	11 507	11 148
Lån, NOK	3,71 / 2,74	34 791	20 021
Lån, SEK	3,22 / 2,93	31 233	14 800
Kommande köpeskillingar/utdelning	3,50 / 3,50	26 903	33 814
<b>SUMMA</b>		<b>104 434</b>	<b>79 783</b>

KONCERNEN, KSEK	RÄNTESATS, % PER BALANSDAGEN	2013	2012
<b>Kortfristiga skulder</b>			
Finansiella leasingsskulder	4,13 / 4,28	7 629	8 328
Lån, NOK	3,71 / 2,74	25 075	36 117
Lån, SEK	3,22 / 2,93	21 067	29 400
Checkräkningskredit, SEK	2,04 / 1,94	95 039	64 055
Kommande köpeskillingar/utdelning	3,50 / 3,50	61 162	29 209
<b>SUMMA</b>		<b>209 972</b>	<b>167 109</b>

**SUMMA RÄNTEBÄRANDE SKULDER** 314 406 246 892

### Finansiella leasingsskulder

Finansiella leasingsskulder inklusive lösen förfaller till betalning enligt nedan:

KONCERNEN, KSEK	2013			2012		
	MINI- LEASE- AVGIFTER	RÄNTA	KAPITAL- BELOPP	MINI- LEASE- AVGIFTER	RÄNTA	KAPITAL- BELOPP
Inom ett år	8 379	750	7 629	8 932	604	8 328
Mellan ett och fem år	12 249	742	11 507	11 538	390	11 148

### Övriga räntebärande skulder

KONCERNEN, KSEK	2013		2012	
	RÄNTA	KAPITAL- BELOPP	RÄNTA	KAPITAL- BELOPP
Inom ett år	2 012	61 162	1 284	29 209
Mellan ett och fem år	1 061	26 903	425	33 814

### Skulder till kreditinstitut

Lån amorteras enligt nedan:

KONCERNEN, KSEK	2013		2012	
	MINI- LEASE- AVGIFTER	RÄNTA	MINI- LEASE- AVGIFTER	RÄNTA
Inom ett år	4 149	141 181	2 701	129 572
Mellan ett och fem år	3 332	66 024	1 181	34 821

MODERBOLAGET, KSEK	2013		2012	
	RÄNTA	KAPITAL- BELOPP	RÄNTA	KAPITAL- BELOPP
Inom ett år	3 964	141 075	2 563	123 662
Mellan ett och fem år	3 105	60 857	1 167	34 176

Räntan på lånen i NOK bestäms kvartalsvis i förskott. Ränta på lånen i SEK är rörlig.

Övriga räntebärande skulder avser framtida förväntade köpeskillingar för avtalade förvärv av minoritetsandelar samt framtida utdelningar belöpande på dessa.

# 68

## NOT 21 Valutasäkringsredovisning

### Säkring av nettoredovisning

Den effektiva delen av förändringar i verkligt värde på derivatinstrument som säkringar av nettoinvesteringar i utlandsverksamheter och som uppfyller villkoren för säkringsredovisning, redovisas i övrigt totalresultat. Den vinst eller förlust som hänför sig till den ineffektiva delen redovisas omedelbart i resultaträkningen.

KONCERN	2013	2012
<b>Nettoinvestering till verkligt värde, KNOK</b>	<b>254 642</b>	<b>224 707</b>
Långfristigt lån, KNOK	28 000	16 600
Kortfristigt lån, KNOK	23 600	25 880
<b>SUMMA LÅN, KNOK</b>	<b>51 600</b>	<b>42 480</b>

För 2013 har ett belopp om 4 373 (624) KSEK redovisats direkt i övrigt totalresultat som ett resultat av dessa säkringar.

## NOT 22 Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter

KSEK	KONCERNEN		MODERBOLAGET	
	2013	2012	2013	2012
<b>Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter</b>				
Upplupna löner	114 074	120 849	1 800	2 287
Upplupna sociala kostnader	53 395	52 968	1 385	1 428
Förutbetalda intäkter	33 061	20 644	5 348	2 075
Övriga poster	16 906	5 973	4 165	1 497
<b>SUMMA</b>	<b>217 436</b>	<b>200 434</b>	<b>12 698</b>	<b>7 287</b>

## NOT 23 Ställda säkerheter och ansvarsförbindelser

KSEK	KONCERNEN		MODERBOLAGET	
	2013	2012	2013	2012
<b>Ställda säkerheter för kreditinstitut</b>				
Aktier i dotterbolag	218 211	212 782	217 389	217 218
Belånade kundfordringar	Inga	Inga	Inga	Inga
Företagsinteckningar	Inga	Inga	Inga	Inga
Inventarier som brukas enligt finansiella leasingavtal	19 055	19 563	Inga	Inga
<b>SUMMA</b>	<b>237 266</b>	<b>232 345</b>	<b>217 389</b>	<b>217 218</b>
<b>Ansvarsförbindelser</b>				
Kapitaltäckningsgaranti	Inga	Inga	Inga	Inga
Borgen	Inga	Inga	Inga	Inga
<b>SUMMA</b>	<b>INGA</b>	<b>INGA</b>	<b>INGA</b>	<b>INGA</b>

## NOT 24 Resultat per aktie

	2013	2012
<b>Årets resultat hänförligt till moderbolagets aktieägare, SEK</b>		
Före utspädning	2,86	4,47
Efter utspädning	2,86	4,47
<b>Genomsnittligt antal aktier, tusental</b>		
Före utspädning *)	17 644	17 463
Efter utspädning *)	17 644	17 463
<b>Antal aktier per balansdag, tusental</b>		
Före utspädning *)	17 644	17 644
Efter utspädning *)	17 644	17 644

\*) Efter hänsyn till 49 återköpta aktier

## NOT 25 Transaktioner med närstående

Ett till verkställande direktören i Knowit AS, Norge, Henrik Lie-Nielsen närstående bolag har under 2013 erhållit ersättning för hyra av kontorslokal med 3 266 (3 188) KSEK samt för utvecklings- och drifttjänster med 3 590 (1 136) KSEK. Ett till vice VD i Knowit Mobile Syd AB, Jonas Svensson, närstående bolag har under 2013 erhållit ersättning för städning av kontor med 83 (107) KSEK.

## NOT 26 Förvärvade rörelser

Per den 25 juli 2013 förvärvades 55 procent av aktierna i Amende AS i Oslo. Resterande aktier förvärvas under de kommande tre åren. Per den 11 november 2013 förvärvades samtliga aktier i Bisnode Applicate AB i Malmö.

Under 2013 har ytterligare cirka 12 procent av aktierna i Knowit Reaktor AS och de flesta dotterbolagen i Knowit Reaktor-koncernen förvärvats i enlighet med aktieförvärvsavtalet från 2010.

För samtliga under året förvärvade dotterföretag var det totala värdet av tillgångar och skulder, köpeskillingar och påverkan på koncernens likvida medel följande:

KSEK	2013 TOTAL	2012 TOTAL
<b>Köpeskillingar</b>		
kontant betalt	50 006	27 965
avsättningar för tilläggsköpeskillingar /uppskjutna köpeskillingar	22 882	–
<b>Sammanlagd köpeskillning</b>	<b>72 888</b>	<b>27 965</b>
Verkligt värde förvärvade nettotillgångar	-8 627	-13 419
<b>Goodwill och övriga immateriella tillgångar</b>	<b>64 262</b>	<b>14 546</b>

Goodwill är hänförlig till de förvärvade bolagens lönsamhet och de synergi-effekter som förväntas uppstå med övriga Knowit-företag. Övriga immateriella tillgångar är hänförliga till de förvärvade bolagens kundrelationer.

De tillgångar och skulder som ingick i förvärvet är följande:

KSEK	2013 TOTAL	2012 TOTAL
Goodwill och övriga immateriella tillgångar	-64 262	-14 546
Materiella anläggningstillgångar	-1 273	-247
Finansiella anläggningstillgångar	–	–
Uppskjuten skattefordran	–	–
Omsättningstillgångar	-6 279	-17 326
Likvida medel	-10 603	-12 057
Övriga skulder	9 528	16 211
Uppskjutna skatteskulder	–	–
Nettotillgångar	72 888	27 965
<b>Förvärvade nettotillgångar</b>	<b>72 888</b>	<b>27 965</b>

Kontant reglerad köpeskillning	-50 006	-27 965
Likvida medel i förvärvade bolag	10 603	12 057

<b>Påverkan på koncernens likvida medel från årets förvärv</b>	<b>-39 403</b>	<b>-15 908</b>
Erlagda köpeskillingar avseende tidigare år gjorda förvärv <sup>1)</sup>	-42 070	-20 243
<b>Påverkan på koncernens likvida medel från förvärv av rörelser</b>	<b>-81 473</b>	<b>-36 151</b>

1) Inkluderar amortering av räntebärande skulder hänförliga till förvärvet av Reaktor AS med dotterbolag.

De förvärvade bolagen har ökat koncernens omsättning med 35,0 MSEK och resultatet före avskrivningar av immateriella tillgångar med 8,1 MSEK.

Förvärvet av Reaktor AS sker genom att majoriteten förvärvades 2010 genom köpet av cirka 53,5 procent av bolagets aktier samt genom att minoriteternas aktier, både i moderbolaget och de flesta dotterbolagen, förvärvas enligt avtal under åren 2011-2014. Till följd av detta redovisas inget innehav utan bestämmande inflytande avseende dessa bolag. Köpeskillingarna för dessa förvärv baseras på bolagens resultat och Knowit:s värdering på börsen.

Ändrad bedömning avseende dessa köpeskillingar har i enlighet med IAS 27 redovisats direkt i eget kapital om 32,1 (-) MSEK. Under åren 2011-2014 kommer dessutom bolagen betala maximal utdelning.

## NOT 27 Bokslutsdispositioner och obeskattade reserver

MODERBOLAGET KSEK	2013	2012
<b>Bokslutsdispositioner</b>		
Avsättning till periodiseringsfond	-5 385	-8 222
Skillnad mellan bokförd avskrivning och avskrivning enligt plan	116	64
<b>SUMMA</b>	<b>-5 269</b>	<b>-8 158</b>
<b>Obeskattade reserver</b>		
Periodiseringsfond	58 405	53 020
Överavskrivningar	660	777
<b>SUMMA</b>	<b>59 065</b>	<b>53 797</b>

## NOT 28 Föreslagen utdelning

Styrelsen och verkställande direktören föreslår att utdelning sker med 3,25 (3,25) SEK per aktie, dvs med totalt 57 501 347 (57 501 347) SEK.

## NOT 29 Händelser efter räkenskapsårets utgång

Ingen väsentlig händelse har inträffat efter räkenskapsårets utgång.

# 70

## Intygande

Styrelsen och verkställande direktören försäkrar att koncernredovisningen har upprättats i enlighet med internationella redovisningsstandarder IFRS sådana de antagits av EU och ger en rättvisande bild av koncernens ställning och resultat. Årsredovisningen har upprättats i enlighet med god redovisningssed och ger en rättvisande bild av moderbolagets ställning och resultat.

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

Årsredovisningen och koncernredovisningen har godkänts för utfärdande av styrelsen den 7 april 2014.

Koncernens och moderbolagets resultaträkningar och balansräkningar kommer att föreläggas på årsstämma 29 april 2014 för fastställelse.

Stockholm den 7 april 2014

Carl-Olof By  
*Ledamot*

Cecilia Lager  
*Ledamot*

Mats Olsson  
*Ordförande*

Anna Vikström Persson  
*Ledamot*

Jon Risfelt  
*Ledamot*

Pekka Seitola  
*Ledamot*

Per Wallentin  
*Verkställande direktör*

Benedict Wrede  
*Ledamot*

Vår revisionsberättelse har avgivits den 7 april 2014  
*Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB*

Anna-Clara af Ekenstam  
*Auktoriserad revisor*

# 71

## Revisionsberättelse

Till årsstämman i Knowit Aktiebolag (publ), org.nr 556391-0354

### Rapport om årsredovisningen och koncernredovisningen

Vi har utfört en revision av årsredovisningen och koncernredovisningen för Knowit Aktiebolag (publ) för år 2013. Bolagets årsredovisning och koncernredovisning ingår i den tryckta versionen av detta dokument på sidorna 40-70.

#### *Styrelsens och verkställande direktörens ansvar för årsredovisningen och koncernredovisningen*

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

#### *Revisorns ansvar*

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

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

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

#### *Uttalanden*

Enligt vår uppfattning har årsredovisningen upprättats i enlighet med årsredovisningslagen och ger en i alla väsentliga avseenden rättvisande bild av moderbolagets finansiella ställning per den 31 december 2013 och av dess finansiella resultat och kassaflöden för året enligt årsredovisningslagen. Koncernredovisningen har upprättats i enlighet med årsredovisningslagen och ger en i alla väsentliga avseenden rättvisande bild av koncernens finansiella ställning per den 31 december 2013 och av dess finansiella resultat och kassaflöden för året enligt International Financial Reporting Standards, såsom de antagits av EU, och årsredovisningslagen. En bolagsstyrningsrapport har upprättats. Förvaltningsberättelsen och bolagsstyrningsrapporten är förenliga med årsredovisningens och koncernredovisningens övriga delar.

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

### Rapport om andra krav enligt lagar och andra författningar

Utöver vår revision av årsredovisningen och koncernredovisningen har vi även utfört en revision av förslaget till dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust samt styrelsens och verkställande direktörens förvaltning för Knowit Aktiebolag (publ) för år 2013.

#### *Styrelsens och verkställande direktörens ansvar*

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

#### *Revisorns ansvar*

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

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

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

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

#### *Uttalanden*

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

Stockholm den 7 april 2013  
Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB

Anna-Clara af Ekenstam  
Auktoriserad revisor  
Huvudansvarig

# 72

## Information om årsstämma

### Kallelse

Kallelse publiceras i Post- och Inrikes Tidningar, på bolagets hemsida, knowit.se samt annonseras i Svenska Dagbladet.

### Tid

Årsstämma äger rum tisdagen den 29 april 2014 kl 16.00. Inregistrering till årsstämman börjar kl 15.30.

### Plats

Knowit ABs kontor, Klarabergsgatan 60, Stockholm.

### Rätt att delta

För att äga rösträtt på årsstämman måste aktieägaren vara: införd i aktieboken  
anmäld till bolaget

### Registrering i aktieboken

Senast onsdagen den 23 april 2014 måste aktieägare vara införd i den av VPC förda aktieboken. Aktieägare som låtit förvalta-

registrera sina aktier måste tillfälligt inregistrera aktierna i eget namn hos VPC. Aktieägare som önskar sådan omregistrering måste underrätta förvaltaren om detta i god tid före den 23 april 2014.

Aktieägare som låtit förvaltarregistrera sina aktier måste tillfälligt inregistrera aktierna i eget namn hos Euroclear Sweden AB.

Aktieägare som önskar sådan omregistrering måste underrätta förvaltaren om detta i god tid före den 23 april 2014.

### Anmälan till bolaget

Senast fredagen den 25 april 2014 kl 16.00 ska anmälan ha inkommit till bolaget under adress:

Knowit AB (publ), Box 3383, 103 68 Stockholm eller tel 08-700 66 00 eller e-post info@knowit.se. I anmälan uppges namn, adress, personnummer och registrerat aktieinnehav.

### Kommande rapporttillfällen

Delårsrapport januari – mars 2014, 29 april 2014

Delårsrapport januari – juni 2014, 18 juli 2014

Delårsrapport januari – september 2014, 22 oktober 2014

Bokslutskommuniké januari – december 2014, 11 februari 2015

## Definitioner

**Avkastning på eget kapital.** Resultat efter full skatt i procent av genomsnittligt eget kapital inklusive minoritetsandelar.

**Avkastning på sysselsatt kapital.** Resultat efter finansiella poster plus finansiella kostnader i procent av genomsnittligt sysselsatt kapital.

**Avkastning på totalt kapital.** Resultat efter finansiella poster plus finansiella kostnader i procent av genomsnittligt totalt kapital.

**Debiteringsgrad.** Antal utdebiterade timmar i förhållande till möjliga timmar baserat på normal arbetstid med avdrag för uttagen semester.

**Eget kapital per aktie.** Eget kapital i förhållande till antal aktier på balansdagen.

**Förädlingsvärde per anställd.** Rörelseresultat efter avskrivningar plus lönekostnader inklusive sociala avgifter i förhållande till medeltal anställda.

**Kassalikviditet.** Omsättningstillgångar exklusive varulager i förhållande till kortfristiga skulder.

**Medeltal anställda.** Genomsnittligt antal anställda under året.

**Netto likvida medel.** Kassa och bank samt kortfristiga placeringar minus räntebärande skulder.

**Nettoskuldsättningsgrad.** Räntebärande skulder minus finansiella räntebärande tillgångar i förhållande till eget kapital.

**Personalomsättning.** Antal personer som har slutat på eget initiativ i förhållande till genomsnittligt antal anställda.

**P/E-tal.** Aktiekursen på bokslutsdagen i förhållande till vinst per aktie.

**Resultat efter finansnetto per anställd.**

Resultat efter finansnetto dividerat med medeltalet anställda.

**Resultat per aktie.** Årets resultat efter skatt i förhållande till genomsnittligt antal aktier.

**Rörelsemarginal.**

(EBITA) Resultat före avskrivningar av immateriella anläggningstillgångar i förhållande till periodens nettoomsättning.

**Rörelseresultat.** (EBIT) Resultat före finansiella poster.

**Soliditet.** Eget kapital i procent av balansomslutningen.

**Sysselsatt kapital.** Balansomslutning minskad med icke räntebärande skulder och avsättningar.

**Vinstmarginal.**

Resultat efter finansiella poster i procent av omsättningen.



# 73

## Kontakt

### **Knowit AB (publ)**

Klarabergsgatan 60

Box 3383

103 68 Stockholm

Tel 08 700 66 00

Fax 08 700 66 10

[info@knowitgroup.com](mailto:info@knowitgroup.com)

[knowitgroup.com](http://knowitgroup.com)

