

# ÅRSREDOVISNING 2011



**nobia**

# INNEHÅLL

## ÅRET OCH VERKSAMHETEN

- 1 Året i korthet
- 2 Detta är Nobia
- 4 VD-kommentar

## FÖRVALTNINGSBERÄTTELSE

- 6 Finansiella mål
- 8 Strategi och strategiska initiativ
- 14 Nya Hygena

### Marknad och regioner

- 16 Marknad
- 18 Region Storbritannien
- 20 Region Norden
- 22 Region Kontinentaleuropa
- 24 Inspiration: Det personliga köket

### Övrig finansiell information

- 26 Ekonomisk översikt
- 30 Risker och riskhantering

### Bolagsstyrning

- 32 Bolagsstyrningsrapport
- 36 Styrelse
- 38 Koncernledning

## FINANSIELLA RAPPORTER

- 41 Koncernens resultaträkning och koncernens totala resultatrapport samt kommentarer
- 44 Koncernens balansräkning och kommentarer
- 46 Förändring i koncernens eget kapital
- 47 Koncernens kassaflödesanalys och kommentarer
- 48 Moderbolagets resultaträkning, balansräkning och kassaflödesanalys
- 50 Noter
- 76 Styrelsens försäkran
- 77 Revisionsberättelse

## ÖVRIG INFORMATION

- 78 Hållbart företagande
- 81 Medarbetare
- 82 Nobiaaktien
- 84 Femårsöversikt
- 85 Årsstämma 2012
- 85 Definitioner



2  
>> Nobias mål är att möjliggöra köksdrömmar



24  
>> Aktuella kökstrender i Europa



14  
>> Investeringar i den franska butikskedjan

# ÅRET I KORTHET

Nobias omsättning för 2011 uppgick till 13 114 miljoner kronor (14 085). Rörelseresultatet exklusive strukturkostnader uppgick till 518 miljoner kronor (517). Strukturkostnader om 334 miljoner kronor (511) avsåg kostnader för effektiviseringar om 163 miljoner kronor samt besparingsåtgärder om 171 miljoner kronor. Resultat efter skatt uppgick till 69 miljoner kronor (-89). Operativt kassaflöde uppgick till 9 miljoner kronor (641). Styrelsen föreslår ingen utdelning för räkenskapsåret 2011.

## Första kvartalet

- Besparingar genomfördes och en ny organisation introducerades för att förenkla beslutsvägarna. Koncernledningen består därefter av personer med tydliga ansvar för affärsenheter eller centrala funktioner.
- Nobia deltog med fem varumärken i den internationella mässan Living Kitchen i Köln.
- Poggenpohl tilldelades den prestigefulla designutmärkelsen Red Dot Award för det nya kökskonceptet +ARTESIO.

## Andra kvartalet

- En ökad lönsamhet kunde härföras till prishöjningar, förbättrad försäljningsmix samt kostnadsbesparingar.
- En stor utställningslokal med en virtuell 3D-miljö för köksdesign invigdes i Linz.
- Ny chef utsågs för Poggenpohl och ett arbete har påbörjats för att förbättra lönsamheten i detta globala köksvarumärke.

## Tredje kvartalet

- Marknadssituationen på samtliga marknader förämrades till följd av ökad ekonomisk osäkerhet i Europa.
- För att anpassa kostnaderna efter marknadsläget vidtog flera affärsenheter besparingsåtgärder, som bedömdes omfatta cirka 450 tjänster i hela koncernen och stängning av butiker i Frankrike, Danmark och Norge. Dessa åtgärder beräknas leda till årliga besparingar om uppskattningsvis 125 miljoner kronor.

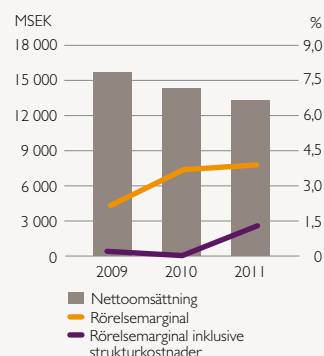
## Fjärde kvartalet

- I Frankrike renoverades 73 av Hygenas butiker under kvartalet, vilket innebar en avsevärt lägre försäljningskapacitet. Vid årsskiftet hade totalt 78 Hygenabutiker renoverats.
- Produktionsflytten från Älmhult till Tidaholm slutfördes, vilket förväntas ge årliga besparingar om cirka 20 miljoner kronor och fördubblade volymer i Tidaholmsfabriken.
- Det nya, koncernövergripande sortimentet började lanseras i Hygena, HTH och Magnet.

NYCKELTAL	2010	2011	Förändring, %
Nettoomsättning, MSEK	14 085	13 114	-7
Bruttomarginal, %	39,1	39,1	-
Rörelsemarginal före av- och nedskrivningar, % (EBITDA)	6,9	7,0	-
Rörelseresultat, MSEK (EBIT)	517	518	0
Rörelsemarginal, %	3,7	3,9	-
Resultat efter finansiella poster, MSEK	432	435	1
Resultat efter skatt, MSEK	-89	69	-
Resultat per aktie efter utspädning, SEK	-0,53	0,42	-
Operativt kassaflöde, MSEK	641	9	-99
Avkastning på sysselsatt kapital, %	0,4	3,6	-
Avkastning på eget kapital, %	-2,4	2,0	-
Antal anställda vid årets slut	7 430	8 203	-9

Alla siffror, utom nettoomsättning, resultat efter skatt, resultat per aktie, operativt kassaflöde, avkastning på sysselsatt kapital och avkastning på eget kapital har justerats för strukturkostnader.

## NETTOOMSÄTTNING OCH RÖRELSEMARGINAL



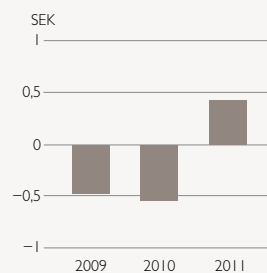
Nettoomsättningen uppgick till 13 114 miljoner kronor. Rörelsemarginalen var 3,9 procent (3,7).

## RÄNTABILITETSUTVECKLING



Avkastning på sysselsatt kapital uppgick till 3,6 procent och avkastning på eget kapital var 2,0 procent.

## RESULTAT PER AKTIE



Resultat per aktie uppgick till 0,42 kronor under 2011.

# EUROPAS LEDANDE KÖKSSPECIALIST

Vi säljer köksprodukter som skåp, luckor och bänkskivor – men det är inte bara det våra kunder köper. De köper en idé och en dröm om vilket liv de vill leva i köket. Vårt mål är att den drömmen ska gå i uppfyllelse.

Nobias mål är att möjliggöra köksdrömmar. Utifrån omfattande insikter om dagens konsumenter utvecklar vi smarta och snygga kökslösningar. Oavsett hur drömmen ser ut ska vi ha lösningar som matchar. Vi ska leverera kompletta kök med hög kvalitet och smidig leverans i köpprocessens alla delsteg. Bakom kulisserna har vi en effektiv produktionsapparat som tar vara på skal fördelar och synergieffekter.

## En stark position att växa från

Nobia härstammar från en division för byggprodukter inom nuvarande Stora Enso. Under andra hälften av 1990-talet och första hälften av 2000-talet gjordes många förvärv som innebar tillväxt och internationell expansion.

Vi är idag Europas ledande köksspecialist. Verksamheten består av utveckling, tillverkning och försäljning av kök genom ett tjugotal starka varumärken, samt tillverkning under private label. Fokuseringen på kök gör det möjligt att dra nytta av våra affärsenheters kompetenser genom hela värdekedjan.

Bland varumärkena återfinns Magnet i Storbritannien, Hygena i Frankrike, HTH, Norema, Sigdal, Invita, unoform, Marbodal och Myresjökök i Skandinavien, Petra, Parma och A la Carte i Finland, ewe, Intuo och FM i Österrike, Optifit i Tyskland samt Poggenpohl globalt.

Nobia är organiserat utifrån tre geografiska regioner; Storbritannien, Norden och Kontinentaleuropa. Försäljningen sker såväl direkt till konsumenter via ett nätverk av närmare 650 egna och franchisebutiker, som till professionella kunder inom handel och nybyggnation.

För 2011 uppgick nettoomsättningen till cirka 13 miljarder kronor och rörelseresultatet exklusive strukturkostnader var 518 miljoner kronor. Nobia har totalt cirka 7 400 medarbetare i huvudsakligen åtta europeiska länder. Huvudkontoret är beläget i Stockholm och Nobiaaktien är sedan 2002 noterad på NASDAQ OMX Stockholm.

## VÅRA VARUMÄRKEN

VI INSPIRERAR

MÄNNISKOR

ATT UPPFYLLA

SINA KÖKSDRÖMMAR



#### YTTERLIGARE INFORMATION

Mer information om Nobia får du via [www.nobia.se](http://www.nobia.se) eller genom att kontakta Investor Relations på telefon 08-440 16 00 eller e-post: [ir@nobia.com](mailto:ir@nobia.com)

#### FINANSIELL KALENDER

<b>11 april</b>	Årsstämma 2012
<b>27 april</b>	Delårsrapport januari–mars 2012
<b>20 juli</b>	Delårsrapport januari–juni 2012
<b>26 oktober</b>	Delårsrapport januari–september 2012

# KRAFTFULLA INITIATIV FÖR TILLVÄXT OCH EFFEKTIVITET

Jag kan se tillbaka på ett mycket händelserikt år. En ny organisation skapades och en ny strategisk inriktning togs fram, med strategiska initiativ som kommunicerades till hela företaget. Samtidigt förändrade sig världen omkring oss och marknadsförutsättningarna försvårades. Trots detta klarade vi att bibehålla vårt rörelseresultat, främst tack vare prishöjningar och besparingsåtgärder.



När jag tillträdde som koncernchef och VD för Nobia hösten 2010, såg jag ett företag med högkvalitativ produktion, brett distributionsnätverk och starka varumärken. Ett antal förvärv hade lagt grunden till starka marknadspositioner och gjort Nobia till Europas ledande köksföretag. Efter finanskrisen 2008 och den efterföljande lågkonjunkturen beslutades att koncernen skulle konsolideras med bland annat samordnade inköp och ett gemensamt produktsortiment, för att därigenom reducera kostnader.

En strategisk plan med två fokusområden, tillväxt och effektivitet, togs fram för att förbättra företagets lönsamhet, med målet att uppnå en rörelsemarginal (EBIT-marginal) på 10 procent 2014. Vi presenterade en strategisk förändringsresa, genom vilken bolaget ska bli "Ett Nobia" och kapitalisera på synergier inom inköp, produktion, administration, marknadsföring och olika kundinriktade aktiviteter för att uppnå en högre försäljningseffektivitet. Färdplanen och de strategiska initiativen godkändes av styrelsen och kommunicerades till kapitalmarknaden för första gången i maj 2011.

## Sätta prioriteringar och minska kostnader

En plattare organisation, baserad på bolagets geografiska regioner och viktiga säljkanaler, skapades för att säkerställa en snabbare beslutsprocess. Därutöver var den första prioriteringen att fokusera på kostnadsbesparingar. Med de senaste årens krympande köksmarknad var det nödvändigt att så snart som möjligt anpassa sig till verkligheten och minska koncernens fasta kostnader för att säkerställa en lägre break-even nivå. Det första kostnadsbesparingsprogrammet, som innebar stängning av cirka 30 butiker och betydande personalneddragningar, lanserades redan under hösten 2010. Mot bakgrund av den allmänna ekonomiska osäkerheten och den fortsatt utmanande marknadssituationen, togs ytterligare initiativ för att minska kostnaderna under hösten 2011. Dessa besparingar inkluderar ytterligare uppsägningar i samtliga regioner och fler butiksnedläggningar. Sammantaget bedöms dessa båda besparingsprogram att generera årliga besparingar om cirka 250 miljoner kronor från 2013, jämfört med kostnadsituationen innan programmen initierades.

Att reducera Nobias kostnads massa är nödvändigt för att trygga bolagets lönsamhet och dessa åtgärder ger oss utrymme att genomföra de strategiska förändringar och tillväxtsyftande investeringar som krävs för att bolaget ska kunna uppnå en långsiktigt lönsam tillväxt. Vi kommer att fortsätta vara kostnadsmedvetna och alla affärsenheter måste möta särskilda lönsamhetskrav och utvärderas löpande med avseende på dess bidrag till koncernens övergripande lönsamhet. Vårt globala varumärke Poggenpohl har till exempel identifierats som en affärsenhet som inte har uppnått tillfredsställande lönsamhet, men med en ny ledning på plats har nu Poggenpohl goda möjligheter att leverera en högre marginal, vilket är nödvändigt för att utveckla ett sådant fint varumärke.

## Offensiva investeringar i Hygena

Vi insåg i ett tidigt skede att radikala åtgärder skulle krävas för att vända den negativa trenden i Hygena, vår franska verksamhet med ett brett nätverk av egna butiker. Efter en grundlig analys av Hygenas styrkor och svagheter, stängdes 10 olönsamma butiker under det andra kvartalet 2011. Under det tredje kvartalet beslutades att ytterligare cirka 15 butiker med otillräckliga förutsättningar skulle stängas och att ett tiotal butiker skulle omlokaliseras. Som en följd av detta stängdes 13 butiker i januari 2012. För resterande butiker genomförs ett omfattande renoveringsprogram.

En inledande testomgång med renovering av fem butiker visade en attraktiv avkastning på denna investering i form av betydligt högre

# VI SKAPAR

# ETT NOBIA

försäljning för renoverade butiker jämfört med icke-renoverade butiker. Vi beslutade därför att påskynda genomförandet av renoveringsprogrammet. Merparten av Hygenas butiker renoverades därför under det fjärde kvartalet, samtidigt som butikspersonalen genomgick utbildning. Inför säljstarten i början av januari hade totalt 78 renoverade butiker nyöppnats och konsumenterna uppmärksammades på Hygenas nya utseende och erbjudande via en nationell reklamlkampanj. Samtidigt infördes ett nytt provisionssystem för butikspersonalen.

### Arbete för att realisera synergier

Ett koncernövergripande produktsortiment är centralt för att kunna realisera skalfördelar inom inköp, produktion och logistik. Följdaktligen var en mycket viktig aktivitet under året harmoniseringen av vårt sortiment, varmed enskilda produktartiklar inom produktkategorier såsom dörrar, skåpsinredningar, knoppar och handtag har kunnat reduceras med över två tredjedelar. Det nya sortimentet förs ut enligt plan, där Magnet, HTH och Hygena är de första varumärkena som har delar av det gemensamma sortimentet. Det inledande mottagandet från personal och kunder har varit positivt och vi förväntar oss att se de första positiva effekterna i form av större volymer och ökad köpkraft i slutet av 2012.

Ett av målen med vår strategi är att skapa större, varumärkesoberoende produktionsenheter för att kunna realisera synergier inom produktionen. I linje med denna plan har fyra fabriker – en i varje nordiskt land – stängts under de senaste åren, åtgärder som har lett till årliga besparingar om cirka 150 miljoner kronor från 2012. Region Norden har således kommit långt vad gäller storskalig tillverkning och produktionseffektivitet. Koncernen som helhet har dock fortsatt en överkapacitet i produktionen och vi planerar därför att genomföra ytterligare produktionsflyttar och fabriksstängningar i andra regioner under de kommande åren.

Vi tar även marknadsinriktade initiativ för förbättrad tillväxt och effektivitet. Framöver kommer vi att satsa mer på innovation i vårt produktsortiment och även i hur vi bemöter våra kunder. Det finns mycket att lära av varandra eftersom vi är en koncern av jämförbara affärsenheter, och vi implementerar koncernövergripande riktlinjer för säljrutiner, benchmarking-metoder och kompetensutbyte mellan enheterna. Vi samordnar insatserna för att bygga starka varumärken och i utformningen av effektiva butiker. Vidare introducerar vi kontinuerligt effektiva IT-stöd såsom CRM-system och 3D-applikationer för köksdesign. Ytterligare ett viktigt initiativ rör prissättning, där vi

med Hygena som första enhet, använder de bästa verktygen för att öka effektiviteten inom detta område.

### Året som gått

Marknadssituationen var svår med minskad efterfrågan på flera marknader. Vår enskilt största marknad, Storbritannien, minskade för fjärde året i rad och några av våra konkurrenter där försvann från marknaden efter att ha hamnat i finansiella svårigheter. Även våra andra marknader påverkades negativt av den ökade ekonomiska osäkerheten. För helåret minskade försäljningen organiskt med 2 procent. Som en anpassning till rådande marknadsvillkor genomfördes besparingsåtgärder varmed antalet anställda minskade. Helårsresultatet kunde bibehållas, främst tack vare prishöjningar och kostnadsbesparingar. Rörelseresultatet exklusive strukturkostnader uppgick till 518 miljoner kronor. Rörelsemarginalen var 3,9 procent, vilket var acceptabelt givet de svåra marknadsvillkoren.

### Framtida utveckling

Eftersom ledande marknadsindikatorer som konsumenternas framtidstro och beviljade fastighetslån ligger på låga nivåer, planerar vi för fortsatt utmanande marknadsvillkor även under 2012. Samtidigt som efterfrågan är relativt svag och konkurrensen hög, ligger våra direkta kostnader för råmaterial på historiskt sett höga nivåer. I denna svåra marknadssituation kan Nobia dra fördel av viktiga styrkor i form av en sund balansräkning, goda möjligheter att skapa samordningsfördelar på inköpsidan, högkvalitativ produktion, starka varumärken och ett brett distributionsnätverk.

Nobia går för närvarande igenom en omfattande förändringsprocess och jag är fast besluten att hålla ett fortsatt högt tempo. Under kommande utmanande år har vi goda förutsättningar att konsolidera verksamheten och därmed skapa en stark och effektiv europeisk kökskoncern.

Sammanfattningsvis vill jag tacka Nobias aktieägare för deras stöd för vårt långsiktiga arbete, samt alla anställda, som bidrog till utvecklingen mot Ett Nobia under året. Jag ser fram emot att tillsammans fortsätta verkställa vår strategi med fokus på tillväxt och effektivitet. Genom att agera som Ett Nobia är jag övertygad om att vi kommer att utvecklas och bli än starkare.

Morten Falkenberg  
VD och koncernchef

# FINANSIELLA MÅL

Nobias finansiella mål syftar till att ge aktieägarna god avkastning och långsiktigt god värdeutveckling. Verksamheten styrs mot tre finansiella mål:

## Lönsamhet

Koncernens rörelsemarginal (EBIT-marginal) ska uppgå till minst 10 procent mätt över en konjunkturcykel. Det förverkligas genom de strategiska initiativ som har definierats under 2011. Vidare eftersträvas en organisk tillväxt som är 2-3 procent högre än marknadens samt på sikt även tillväxt via förvärv.

## Finansiering

Skuldsättningsgraden (nettoskuld/eget kapital) ska inte överstiga 100 procent. En tillfälligt högre skuldsättningsgrad kan accepteras exempelvis i samband med förvärv.

## Utdelning

Aktieutdelningen ska i genomsnitt utgöra minst 30 procent av årets resultat efter skatt. Vid beslut om utdelningens storlek ska hänsyn tas till bolagets aktuella kapitalstruktur.

OMSÄTTNINGSTILLVÄXT, %	2007	2008	2009	2010	2011
Organisk förändring	7	0	-10	0	-2
Förvärv, avyttringar och valuta	1	-1	6	-9	-5
<b>Total tillväxt</b>	<b>7</b>	<b>-1</b>	<b>-4</b>	<b>-9</b>	<b>-7</b>
Genomsnittlig årlig tillväxt*	12	10	8	6	5

\* Beräknad under perioden 2001-2011.

RÖRELSEMARGINAL PER REGION, %	2007	2008	2009	2010	2011
Storbritannien	8,6	5,6	4,2	4,2	4,4
Norden	12,3	8,4	-1,4	4,9	7,6
Kontinentaleuropa	5,9	4,6	-0,4	-6,5	-8,1
<b>Totalt för koncernen</b>	<b>8,4</b>	<b>5,7</b>	<b>0,2</b>	<b>0,0</b>	<b>1,4</b>

## SKULDSÄTTNING OCH KASSAFLÖDE

	2007	2008	2009	2010	2011
Nettolåneskuld, MSEK	2 224	3 181	2 426	1 510	1 586
Operativt kassaflöde, MSEK	949	163	803	641	9
Soliditet, %	40	37	38	41	42
Skuldsättningsgrad, %	54	77	62	44	45

UTDELNING TILL AKTIEÄGARNA, %	2007	2008	2009	2010	2011
Resultat per aktie, SEK	5,50	3,13	-0,47	-0,53	0,42
Utdelning per aktie, SEK	2,50	0	0	0	0*
Utdelningen som andel av nettoresultat, %	45	N/A	N/A	N/A	N/A

\* Styrelsens förslag.

## Kommentar till utvecklingen

Nobias försäljning påverkas av efterfrågan och konkurrensen på Europas köksmarknader. Den organiska tillväxten har varierat kraftigt de senaste åren, främst till följd av stora konjunkturväxlingar. 2011 minskade omsättningen organiskt med 2 procent.

Rörelsemarginalmålet har aldrig uppnåtts, men som högst var rörelsemarginalen 8,5 procent år 2006. Sedan 2009 har region Kontinentaleuropa haft ett negativt rörelseresultat. Nobias strategiska plan syftar till att öka lönsamheten och förbättra effektiviteten genom att tillvarata synergieffekter och samordningsfördelar.

I spåren av finanskrisen föll lönsamheten och fokus kom att läggas på kassaflödet, vilket resulterade i starka kassaflöden och minskad nettoskuld 2009 och 2010. Under 2011 minskade det operativa kassaflödet till följd av främst ökade utbetalningar som en konsekvens av strukturåtgärder och en högre investeringsnivå.

För 2011 föreslår styrelsen årsstämman att inte lämna någon utdelning. Inte heller för åren 2008, 2009 och 2010 lämnades någon utdelning. Dessförinnan var den genomsnittliga utdelningsandelen 37 procent.





## VÅR STRATEGI

## ETT STARKT NOBIA

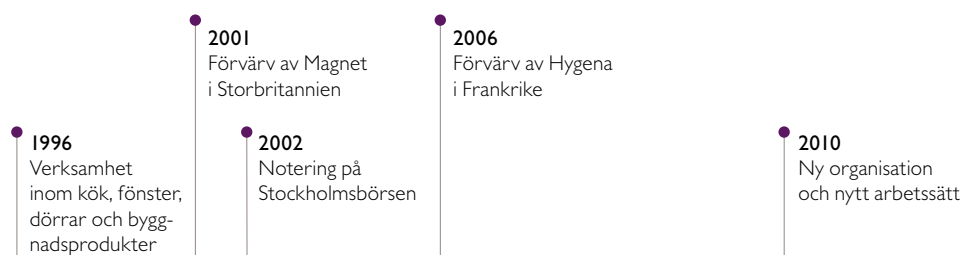
Nobia är sedan 2010 inne i en förändringsprocess med det övergripande målet att uppnå en rörelsemarginal som överstiger 10 procent. För att lyckas med det behöver koncernen dels bli bättre på att ta tillvara skalfördelar och synergieffekter, dels stärka sina försäljningskanaler och utveckla kunderbjudandet.

Planen för hur rörelsemarginalmålet ska uppnås inkluderar en rad initiativ, som omfattar hela koncernen och alla delar av verksamheten. De strategiska initiativen kan samlas under rubrikerna Effektivitet och Tillväxt, beroende på om de är effektivitetshöjande åtgärder eller syftar till att driva en ökad försäljning.

Under de senaste två åren har fokus legat på effektivitetshöjande åtgärder; på att öka den interna samordningen och på att anpassa

verksamhetens kostnadsnivå efter marknadsläget. Det har inneburit väsentliga personalneddragningar och ett minskat antal fabriker och butiker. Samtidigt har ett koncerngemensamt sortiment tagits fram och en centralisering av marknads- och inköpsfunktionerna har påbörjats. Utöver detta, gjordes under året betydande investeringar för att vända den negativa utvecklingen i den franska verksamheten (läs mer på sidan 14).

## MOT ÖKAD LÖNSAMHET



1996–2007

## Tillväxt genom förvärv

Under det första decenniet som självständigt företag expanderade Nobia kraftigt, främst genom förvärv. Försäljningen ökade och företaget genererade god avkastning, men någon egentlig konsolidering av verksamheten skedde inte. Ett tjugotal mycket olika köksföretag samlades under moderbolaget Nobia, som var en decentraliserad organisation med begränsad samordning.

2007–2010

## Fallande lönsamhet

Finanskris och efterföljande lågkonjunktur innebar en väsentligt svårare marknadsituation. Liksom den europeiska köksmarknaden i stort minskade Nobias försäljning. Även lönsamheten minskade och fokus kom att ligga på kassaflödet och vinstmarginalerna, bland annat genom ett förstärkt kostnadsfokus.

2010–2013

## Omstrukturering

En plan för att tillvarata synergieffekter och samordningsfördelar har tagits fram och ett antal strategiska initiativ som syftar till att höja effektiviteten och förbättra lönsamheten har initierats. Det övergripande målet är att skapa ett starkt Nobia och år 2014 uppnå en rörelsemarginal över 10 procent. Förbättrad intjäning skapar en grund för tillväxt och fortsatta investeringar i innovativa kök till våra kunder.

2000

Förvärv av Poggenpohl och Optifit i Tyskland, Myresjökök i Sverige, Invita i Danmark och Norema i Norge

1998

Förvärv av köksverksamheter i Finland

2004

Förvärv av ewe och FM i Österrike

2003

Förvärv av Gower i Storbritannien

2008/2009

Kraftigt minskad lönsamhet

# INSIKTER OM KUNDEN

# FÖRENAS MED EN

# EFFEKTIV PRODUKTION

Initiativ som tillsammans ska leda till att rörelsemarginalmålet uppfylls:

- Tillväxt:**
- Differentierade varumärken
  - Stärkta försäljningskanaler
  - Ökad försäljningseffektivitet

Läs mer på sidorna 12–14

Bedöms kunna ge en ökning av rörelsemarginalen med cirka 3 procentenheter

- Effektivitet:**
- Harmoniserat sortiment
  - Centraliserade inköp
  - Effektiv produktion

Läs mer på sidorna 10–11

Bedöms kunna ge en ökning av rörelsemarginalen med cirka 3 procentenheter

3,9%  
EBIT-marginal 2011





## STRATEGISKA INITIATIV

## EFFEKTIVITET...

Nobia vidtar åtgärder för att bättre tillvarata de skalfördelar det innebär att vara en stor koncern. Starka initiativ avseende ett gemensamt sortiment, koordinerade inköp, effektivare produktion samt optimerad logistik skapar en avsevärt effektivare värdekedja, vilket ger sänkta kostnader och bättre marginaler.

Själva grunden i förbättringsarbetet ligger i en ökad sortimentsharmonisering. Under året genomfördes en omfattande kartläggning av det totala produktsortimentet hos samtliga varumärken inom Nobia-koncernen. Med denna kartläggning som grund har arbetet med att avsevärt reducera produktsortimentet intensifierats.

**Regional harmonisering baserad på befintlig struktur**

Det nya produktsortimentet har tagits fram i ett centralt drivet projekt baserat på olika kundgruppers behov samt lokala preferenser. Det ursprungliga målet att halvera det ursprungliga antalet produktartiklar, som till en början uppgick till över 200 000, kan överträffas. Överlappningar avseende likheter elimineras och prioriteringar görs så att ett effektivare sortiment kan lanseras. Antalet produktartiklar reduceras därmed utan att de olika varumärkena förlorar möjlighet att differentiera sina kunderbudanden vad gäller design, kundnytta och kvalitet. Inom stora produktkategorier som dörrar, fronter, skåpsinteriörer, knoppar och handtag har antalet artiklar i det nya sortimentet minskats radikalt.

Avseende skåpsortimentet ligger skalfördelarna primärt i skåpens utformande och inte i dess storlek. Således är den viktigaste aspekten vad gäller skåpsortimentet att komplexiteten minimeras i varje tillverkande enhet.

**Successiv implementering**

Det nya, effektivare och koncerngemensamma sortimentet började lanseras i slutet av 2011. Hygena, Magnet och HTH var de första

varumärkena att få delar av det harmoniserade sortimentet. Hela lanseringen sker successivt och följer den ordinarie sortimentsutvecklingscykeln för att minimera kostnader för att ersätta befintliga köksutställningar och lager. Större delen av det nya sortimentet planeras vara infört under 2012. I slutet av 2013 beräknas hela det harmoniserade sortimentet vara infört i alla försäljningskanaler och på samtliga geografiska marknader.

Den minskade komplexiteten väntas ge ekonomiska skalfördelar inom såväl egenproduktion som inköp. Störst besparingspotentialer genereras för artiklar med stora volymer. Som exempel kan nämnas att de tio mest sålda dörrplattformarna i det nya sortimentet historiskt har stått för över hälften av Nobias samlade försäljningsvolym inom denna produktkategori.

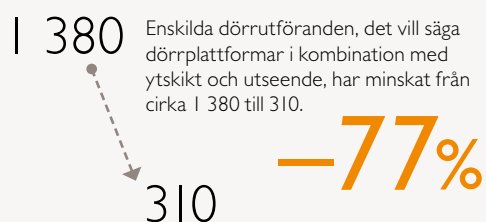
**Samordnat inköp**

Under de senaste två åren har en allt större andel av koncernens inköp centraliserats och under 2011 infördes en ny, sortimentsbaserad inköpsorganisation som möjliggör uppbyggnad av expertkompetens inom varje delområde. För att öka flexibiliteten, sänka kostnaderna och höja kvaliteten på inköpta varor strävar Nobia efter att minska antalet leverantörer. Målet är att ingå flera strategiska partnerskap med ett färre antal nyckelleverantörer samt att öka andelen inköp från lågkostnadsländer. Under 2011 uppgick andelen inköp från lågkostnadsländer till cirka 10 procent (6).

## ANTAL DÖRRPLATTFORMAR



## ANTAL DÖRRUTFÖRANDEN




## Mål

- Harmoniserat sortiment
- Centraliserade inköp
- Effektiv produktion

### Effektivare produktion och logistik

Nobias organisationsstruktur härstammar från en helt decentraliserad struktur med fabriker och egna varuförsörjningskedjor knutna till respektive varumärke. Med ett mer gemensamt sortiment har Nobia goda förutsättningar att skapa en varumärkesoberoende tillverkning, montering och varuförsörjning. Som ett led i effektiviseringen har antalet produktionsenheter sedan 2009 minskat från 20 till 14, vilket har reducerat Nobiakoncernens totala produktionskapacitet med cirka 15 procent.

Fabriksstängningarna till trots råder fortfarande en överkapacitet i koncernens totala produktionssystem. Mot denna bakgrund pågår en översyn av bolagets hela produktions- lager- och transportstruktur. Den pågående omstruktureringen avseende produktion och logistik syftar till att uppnå en balans mellan storskalighet och transporteffektivitet.

 Produktionsanläggning



Läs mer om hur vi arbetar för att öka tillväxten >>>



STRATEGISKA INITIATIV

# ...OCH TILLVÄXT

Köksbranschen är i mångt och mycket produktionsinriktad och har traditionellt varit sämre på att engagera och vägleda konsumenterna genom köpprocessen. Det vill vi ändra på. Nobias mål är att möjliggöra köksdrömmar. För att lyckas med det kommer Nobia att utifrån konsumentinsikter utveckla sina varumärken i relevanta kanaler samt öka graden av innovation; i sortiment och produkter såväl som i kundbemötandet.

Ett antal försäljningsdrivande projekt startades under året med det övergripande syftet att utveckla och samordna försäljningskanaler och varumärken samt öka försäljningseffektiviteten. Arbetet omfattar allt från utveckling av varumärken och investeringar i enskilda kanaler till framtagande och införande av gemensamma försäljningsrutiner och riktlinjer för utformning av butiker.

## Differentierade varumärken

I konkurrensen på köksmarknaden är tydliga varumärken viktiga – såväl för konsumenter som för professionella kunder. Nobias varumärkesportfölj består främst av lokalt starka varumärken i mellanprissegmentet, taktiska varumärken för en viss kanal eller med utvecklingspotential, också dessa i mellanprissegmentet, samt av premiumvarumärken i lyxsegmentet.

Nobia utvecklar nu en varumärkesstruktur som tydliggör varumärkenas position på marknaden, särskiljer dem vad gäller målgrupp och sortiment och samtidigt i ökad utsträckning möjliggör synergier i form av gemensamma processer och arbets sätt.

Innovation i vid mening är en viktig del av varumärkesdifferentieringen. Framöver kommer Nobia satsa på en gemensam, mer innovativ produkt- och sortimentsutveckling, som ska spänna över flera varumärken. Som grund för framtida investeringar i marknadsföring samt produkt- och sortimentsutveckling används en djupgående konsumentanalys, enligt vilken kökskonsumenterna i mellanprissegmentet kategoriseras utifrån deras behov, motiv och köpbeteende i förhållande till kök.

## Stärkta försäljningskanaler

Nobia har en mycket bred marknadsnärvaro med egna butiker och franchisebutiker, men det går även att köpa Nobias produkter via specialiserade återförsäljare samt direkt från respektive affärsenhet. Multikanalstrategin har visat sig vara en styrka under konjunkturvållingar och har historiskt bidragit till Nobias framgång. Försäljning via egna butiker möjliggör god kontroll av bland annat varumärkesprofi-

lering, serviceerbjudanden och prisnivåer. Det ger även goda kunskaper om vad slutkunderna prioriterar; insikter som även kommer Nobias professionella kunder till del.

Nobia ska ha en tydlig kanalstrategi för respektive marknad där företaget är verksamt. Befintliga försäljningskanaler ska utvecklas och nya ska etableras när de rätta marknadsförutsättningarna föreligger. Som exempel på hur en befintlig kanal förstärks genomförs kraftfulla investeringar i en upprustning av Hygenas butiks nät. Satsningen omfattar såväl butiksrenoveringar som utveckling av personalen. Läs mer om Hygena på sidan 14.

## Ökad försäljningseffektivitet

För att öka andelen avslut analyserade Nobia under det gångna året hela köpprocessen ur ett kundperspektiv; från de första tankarna på ett nytt kök till beslut, leverans och efterservice. Arbetet ska leda fram till en gemensam, resultatnriktad köpprocess som är smidig och engagerande för kunderna. Utbytet av kunskap mellan affärsenheterna ska öka, liksom spridandet av best practice inom områden som försäljningsrutiner, utformning av butiker och serviceerbjudande. Koncerngemensamma nyckeltal tas fram för att utvärdera och jämföra processer, metoder och resultat mellan olika marknader, och erfarenheter från digitala stöd såsom ritprogram och virtuella miljöer för köksdesign ska komma alla affärsenheter till del.

## Mål

- Differentierade varumärken
- Stärkta försäljningskanaler
- Ökad försäljningseffektivitet

## VARUMÄRKESPORTFÖLJ

Typ av varumärke Exempel från Nobias varumärkesportfölj

Kärnvarumärken

**Magnet**



**hygena**

**Maribodal**

**AluGarda**

**sigdal**

**ewe**

Taktiska varumärken

**myresjökök**

**NOREMA**



Premiumvarumärken

**poggen  
pohl**

**uno form**

Nobia har ett tjugotal varumärken, varav de flesta är lokalt starka och riktar sig mot konsumenter i mellanprissegmentet. Ett sätt att strukturera varumärkesportföljen är efter om de är kärnvarumärken, taktiska varumärken eller premiumvarumärken.

## NOBIAS VÄG TILL KUNDEN

Marknadssegment Direktförsäljning Egna butiker Franchisebutiker Återförsäljare

Konsumenter	●	●	●	●
Professionella kunder	●	●	●	●

Nobias försäljningskanaler täcker hela spektrat och omfattar direktförsäljning, egna butiker, franchisebutiker och försäljning via återförsäljare, det vill säga bygghandel och gör-det-själv-butiker. Inom alla kanaler har Nobia såväl konsumenter som professionella aktörer som sina kunder.

# NYA HYGENA

Interna problem i kombination med en försämrad konjunktur och hård konkurrens har bidragit till såväl vikande försäljning som lönsamhet för den franska butikskedjan. Under 2011 påbörjades ett omfattande investeringsprojekt med målet att vända utvecklingen för Hygena.

Hygena förvärvades 2006 och är ett franskt köksföretag med god varumärkeskännedom och ett omfattande butiksnätverk spritt över stora delar av Frankrike. De senaste åren har på flera sätt varit problematiska för den franska butikskedjan. Underhåll och investeringar i butiker och sortiment har varit begränsade, samtidigt som konkurrensen på den franska köksmarknaden har ökat och marknadsförutsättningarna har försämrats.

## Kraftfullt åtgärdsprogram

För att vända Hygenas negativa utveckling initierades under 2011 ett kraftfullt åtgärdsprogram som involverade en total översyn av organisation, sortiment och butiker. Översynen resulterade i att 10 olönsamma butiker, som inte bedömdes ha tillräckliga förutsättningar för att kunna vända den negativa utvecklingen, stängdes under andra kvartalet. Under tredje kvartalet beslutades sedan att ytterligare cirka 15 olönsamma butiker med otillräckliga förutsättningar skulle stängas samt att ett tiotal butiker skulle omlokaliseras. För resterande Hygenabutiker beslutades om en omfattande renovering.

## Inledande testomgång

De första fem butikerna renoverades under slutet av 2010 och första halvåret 2011 i en inledande testomgång. Butikerna gjordes om från grunden; golv, väggar, tak, belysning och inredning byttes ut. Nya utställningar monterades samtidigt som utformningen sågs över och nya avdelningar tillkom. Bland annat skapades avskilda ytor för kundsamtal och hela sortimentet av dörrar, bänkskivor och handtag visas på ett ställe i butikerna, där kunderna har möjlighet att själva sätta ihop och prova olika kombinationer.

Utöver attraktiva butiker är butikspersonalens bemötande och förmåga att kunna föreslå innovativa kökslösningar utifrån den enskilde kundens behov viktiga konkurrensfaktorer. Under den månad som varje butik hölls stängd för renovering fick därför butikspersonalen utbildning i bland annat försäljning, det nya ritsystemet, köksplanering och regelverk samt vitvaror, med målet är att förbättra servicen till kunderna och öka antalet avslut.

## Accelerat renoveringsprogram

Gensvaret på de första fem renoverade butikerna var klart positivt. Försäljningen för dessa butiker var efter renoveringen betydligt högre än för jämförbara butiker under samma tidsperiod. Efter det positiva utfallet beslutades om en acceleration av det ursprungliga renoveringsprogrammet. Därmed renoverades hela 73 butiker under fjärde kvartalet. Resterande butiker planeras att renoveras under 2012, förutom de butiker som ska omlokaliseras.

Att under kort tid renovera många butiker ställer höga krav på planering och logistik. Arbetet har följt en strukturerad process, vilken så långt som möjligt har beaktat säsongsvariationer i försäljningen med kraven på effektivitet och genomförande.

## Positiva resultat

Inför säljstarten vid årsskiftet 2011–2012 hade hela 78 nyrenoverade Hygenabutiker öppnats på nytt. Konsumenterna uppmärksammades på förändringen och på Hygenas erbjudanden, bland annat genom en nationell TV-reklamkampanj. Butikspersonalens kompetens höjs kontinuerligt och skillnaden mellan butikerna före och efter renovering är påtaglig och kommer att öka ytterligare i takt med att det koncerngemensamma sortimentet introduceras fullt ut.



Hygena står för ny design och personlig rådgivning. De renoverade butikerna inrymmer bland annat moderna köksutställningar, ytor där kunderna själva kan bekanta sig med sortimentet och minikontor för rådgivning.



hygena

les Cuisines, l'Electroménager et les Salles de Bains

Les Tentationnelles

-50%

Ne passez pas  
à côté  
de la tentation !

hygena

# MARKNAD

I spåren av finanskrisen och den allmänna lågkonjunkturen har den europeiska köksmarknaden haft en svag utveckling de senaste åren. Efter en kortvarig återhämtning under 2010, försvagades marknaden återigen under 2011, som en följd av den ökade ekonomiska osäkerheten i Europa.

## Europeiska kökmarknaden

Värdet av den europeiska köksmarknaden beräknas uppgå till cirka 12 miljarder euro\*. De fyra enskilt största marknaderna är Tyskland, Italien, Storbritannien och Frankrike, som tillsammans utgör över 60 procent av den totala europeiska köksmarknaden. Sverige, Norge, Danmark och Finland står tillsammans för cirka 10 procent av Europas totala köksmarknad.

## Marknadskarakteristika

Den europeiska köksmarknaden är mycket fragmenterad och lokal till sin karaktär. Marknaderna i de olika europeiska länderna kännetecknas generellt av hög konkurrens mellan många små och lokalt starka aktörer. Många köksföretag har likt Nobia en mer eller mindre komplett värdekedja som omfattar allt från produktion till konsumentförsäljning. Vissa aktörer har flera köksvarumärken i samma koncern, men få är verksamma på flera geografiska marknader.

På den fragmenterade europeiska köksmarknaden finns totalt fem aktörer som har marknadsandelar över ett par procent. Utöver Nobia är det olika aktörer som fokuserat på en del av värdekedjan eller har en stark position på vissa stora geografiska marknader, samt ett stort möbelföretag där kök endast utgör en del av det totala erbjudandet.

## Trender och drivkrafter

Efterfrågan på kök påverkas av faktorer som allmän ekonomisk utveckling, konsumenternas framtidstro, utveckling på bostadsmarknaden, nybyggnadstakt samt sysselsättningsgrad. Det generella intresset för heminredning samt produktutveckling inom närliggande industrier, såsom vitvaror, påverkar också efterfrågan på kök.

Ett kök består av ett antal delar såsom skåp och lådor med skåpsdörrar, bänkskivor, vitvaror, blandare, diskho samt inredningsdetaljer som till exempel skåpsinredningar och belysning. Därutöver erbjuder köksspecialister som Nobia konsumenterna hjälp med ritning, planering av köket samt hemkörning och installation. Även till professionella kunder kan erbjudandet inkludera service, transport och installation. I och med stigande komplexitet hos såväl kökslösningar som kringtjänster ökar den genomsnittliga investeringen i ett kök.

I genomsnitt köper européer nytt kök ungefär var 15 år och det görs främst i samband med flytt till nytt boende. I en köksrenovering behöver kunderna utöver att köpa själva köksprodukterna ofta även betala en viss arbetskostnad för exempelvis installation, golvläggning och rördragning. Skattelättnader för husarbete, så kallat ROT-avdrag, kan därmed ha en positiv påverkan på renoveringsmarknaden, då det främjar konsumenters investeringar i reparation och underhåll.

I Norden och Storbritannien räknas kök som byggnadstillbehör och ingår därmed vid försäljning av en lägenhet eller hus, medan en bostad i till exempel Frankrike som regel säljs utan köksskåp och vitvaror. Som en konsekvens av det, är projektmarknaden i Kontinentaleuropa mindre omfattande.

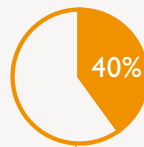
Köksskonsumenterna önskar stor valfrihet, samtidigt som preferenserna har blivit allt mer homogena i Europas länder. Att välja kök har i mångt och mycket kommit att bli en livsstilsfråga och processen att välja kök kan för den enskilda konsumenten upplevas som mycket komplicerad. Jämte kvalitet och pris är därför försäljarnas kompetens inom köksdesign och deras förmåga att vägleda kunderna genom beslutsprocessen viktiga konkurrensfördelar.

## Nobias position

Nobia är Europas största kökskoncern med en verksamhet som omfattar hela värdekedjan från tillverkning till försäljning, och som spänner över samtliga distributionskanaler. Nobia har en stark position i mellanprissegmentet på samtliga av sina marknader med starka lokala varumärken och god marknadsnävaro i form av bland annat 465 egna butiker och 182 franchisebutiker. Därtill är Nobia verksamt inom lyxsegmentet och har med det internationella varumärket Poggenpohl försäljning även i Östeuropa, USA och i Sydostasien.

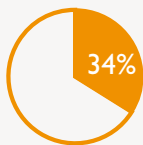
Som komplett köksspecialist tillhandahåller Nobia inte bara köksprodukter och hela kökslösningar, utan hjälper även till med ritning och planering av köket, montering, hemkörning och installation. Få aktörer på den europeiska köksmarknaden har Nobias storlek och därmed möjligheter att tillvarata synergieffekter inom såväl inköp och produktion som administration, marknadsföring och försäljning.

\*Källa: CSIL 2011.



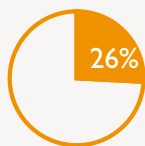
**REGION NORDEN**  
av koncernens omsättning 2011

*läs mer på sid 20–21*



**REGION STORBRIANNIEN**  
av koncernens omsättning 2011

*läs mer på sid 18–19*



**REGION KONTINENTALEUROPA**  
av koncernens omsättning 2011

*läs mer på sid 22–23*





Magnet Innsbruck



Magnet Shaker

## REGION STORBRITANNIEN

Nettoomsättningen i Storbritannien minskade organiskt med 8 procent till 4 481 miljoner kronor (5 198). Strukturkostnader belastade rörelseresultatet med 24 miljoner kronor (107). Exklusive strukturkostnader uppgick rörelseresultatet för regionen till 223 miljoner kronor (326) och rörelsemarginalen var 5,0 procent (6,3). Valutakurseffekter påverkade resultatet med -5 miljoner kronor (-45).

### Marknad

Ungefär en femtedel av den brittiska köksmarknaden utgörs av köksspecialister, vilka i sin tur består av självständiga återförsäljare samt ett antal specialistkedjor. Resten av marknaden utgörs i huvudsak av gör-det-själv-kedjor, aktörer som riktar sig mot små lokala byggföretag samt marknaden för större nybyggnations- och renoveringsprojekt.

Efterfrågan på kök i Storbritannien försvagades under året. Den brittiska köksmarknaden har därmed minskat fyra år i rad sedan år 2008. Till följd av vikande efterfrågan gick under året flera brittiska köksföretag i konkurs, bland andra den rikstäckande butikskedjan Moben.

### Varumärken

I Storbritannien representeras Nobia av varumärkena Magnet och Magnet Trade.

Därutöver har Nobia ett B2B-erbjudande riktat till den brittiska byggvaruhandeln inklusive gör-det-själv-kedjor.

**Magnet Retail** är en rikstäckande kedja av helägda köksbutiker\* som riktar sig direkt mot slutkonsument. Köken, vilka befinner sig i mellanprissegmentet, är monterade och säljs vanligtvis kompletta och med ett stort serviceinnehåll.

**Magnet Trade** är en rikstäckande kedja av helägda köksbutiker\* som riktar sig mot lokala byggföretag. Köken är monterade och finns i lager. Magnet Trade-butikerna erbjuder även ett begränsat sortiment av byggvaror.

B2B-försäljningen i Storbritannien sker via de sammanslagna enheterna Gower och Interior Solutions, som säljer omonterade kök till den brittiska byggvaruhandeln, inklusive gör-det-själv-kedjor. Utöver själva köken omfattar Nobias erbjudande till återförsäljarna även hjälp med köks-

utställning i butik, annonsering samt utbildning av sälj- och monteringspersonal, så kallad "category management".

### Nobias position

Nobia är en av marknadsledarna på den brittiska köksmarknaden med ett rikstäckande butiksnätverk av 211 butiker. Den breda kanalärvaron har varit en viktig fördel i tider av minskad efterfrågan. Omsättningen i Storbritannien utgörs av försäljning till slutkund, försäljning till lokala byggfirmor samt B2B-försäljning till byggvaruhandeln. Under 2011 ökade försäljningsandelen i de två sistnämnda kanalerna och sammantaget kunde Nobia behålla sin marknadsandel i Storbritannien.

Utmaningen framåt är att öka försäljningen och förbättra verksamhetens effektivitet.

\* Huvuddelen av Magnets butiker är så kallade "mixed stores", vilket innebär att både Magnet Retail och Magnet Trade inryms i samma byggnad. Det finns dock även renodlade butiker i olika storlekar, som riktar sig till konsumenter för Retail respektive lokala byggföretag för Trade.

## VIKTIGA HÄNDELSE UNDER ÅRET

Den svaga efterfrågan möttes med besparingar som har resulterat i väsentligt lägre fasta kostnader. Under året stängdes 11 butiker och personalstyrkan minskade avsevärt.

Ett affärssystem som möjliggör bättre kundvård (Customer Relationship Management) implementerades i Magnet. CRM-systemet bedöms kunna ge stora vinster, särskilt inom Trade, eftersom det gör det möjligt att ta fram riktade erbjudanden och lojalitetsprogram till lönsamma, professionella kunder.

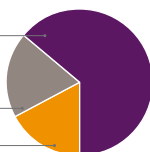
Magnet vidareutvecklade sitt serviceerbjudande "Full Circle Service", som bland annat innebär att en uppföljning av en installatör görs ett år efter köpsköpet. Resultatet av den ökade servicenivån kommer att utvärderas för att sedan kunna utgöra ett gott exempel i andra delar av Nobiakoncernen.



Magnet Trade Denby

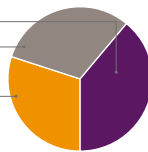
### FÖRSÄLJNING PER PRODUKT, %

Köksmöbler, såsom skåp och bänkskivor, 64  
Övrig köksutrustning, installation samt service, 19  
Snickeriprodukter, 17

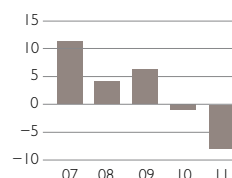


### FÖRSÄLJNINGSKANALER, %

Köksspecialist, Trade, 39  
Köksspecialist, Retail, 31  
Bygghandel/ gör-det-själv-kedjor, 30



### ORGANISK OMSÄTTNINGSTILLVÄXT, %



NYCKELTAL	2010	2011	Förändring, %
Nettoomsättning, MSEK	5 198	4 481	-13,8
Bruttovinst exklusive strukturkostnader, MSEK	2 029	1 719	-15,3
Bruttomarginal exklusive strukturkostnader, %	39,0	38,4	-
Rörelseresultat exklusive strukturkostnader, MSEK	326	223	-31,6
Rörelsemarginal exklusive strukturkostnader, %	6,3	5,0	-
Rörelseresultat, MSEK	219	199	-9,1
Rörelsemarginal, %	4,2	4,4	-
Operativt kapital, MSEK	724	822	13,5
Avkastning på operativt kapital, %	30	24	-
Investeringar, MSEK	132	70	-47,0
Medelantal anställda	2 537	2 482	-2,2
Antal anställda vid årets slut	2 846	2 496	-12,3

KÖKSBUKIKER	Egna
Storbritannien	211
<b>Totalt</b>	<b>211</b>

### BUTIKSUTVECKLING

Renoverats eller bytt läge	-
Nyöppnats, netto	-11

### VÅRA VARUMÄRKEN

**Magnet**



Petra lida Habitare

Myresjökök Aspekt

## REGION NORDEN

Nettoomsättningen i Norden ökade organiskt med 7 procent till 5 276 miljoner kronor (5 092). Strukturkostnader belastade rörelseresultatet med 63 miljoner kronor (82). Exklusive strukturkostnader uppgick rörelseresultatet för regionen till 462 miljoner kronor (331) och rörelsemarginalen var 8,8 procent (6,5). Valutaeffekter påverkade resultatet med 15 miljoner kronor (40).

### Marknad

Marknaden i Norden kännetecknas av ett fåtal större köksaktörer parallellt med många mindre, lokalt starka köksföretag. Kännetecknande för den nordiska köksmarknaden är även dess förhållandevis stora inslag av projektförsäljning, där kunderna utgörs av husfabrikanter och byggbolag, som har ledtider för sina byggprojekt på cirka nio månader.

Bostadsmarknaderna i Norden har försvagats de senaste åren, med stora inbördes variationer mellan länderna. Den svagare konjunkturen under 2011 påverkade i första hand konsumentmarknaderna i Danmark, Sverige och Finland och i mindre utsträckning efterfrågan från slutkunder i Norge. Den professionella köksmarknaden var mer stabil under året, främst till följd av fortsatt höga nivåer av färdigställande av nya bostäder.

### Varumärken

I Norden representeras Nobia av varumärkena HTH, Invita och unoform som kommer från Danmark, Myresjökök och Marbodalkök från Sverige, Sigdal och Norema från Norge, samt i Finland av Petra, Parma och A la Carte.

**HTH** erbjuder kompletta kökslösningar till såväl konsumentmarknad som

projektmarknad i hela Skandinavien. Försäljning sker via egna och franchisebutiker. Det går också att köpa omonterade HTH-kök via internet.

**Invita** säljer monterade kök med skräddarsydd exklusiv design genom egna butiker och återförsäljare, främst i Danmark.

**unoform** tillverkar exklusiva kök med högt hantverksinnehåll och särpräglad design. Köken säljs genom egna butiker och återförsäljare i främst Skandinavien.

**Myresjökök** säljs i första hand till professionella kunder på projektmarknaden i Sverige, såsom byggbolag och husfabrikanter, vilka efterfrågar stora volymer monterade skåp med hög leverans kvalitet. Med Myresjököks flexibla utbud kan projektkunderna erbjuda sina bostadskunder stor frihet i valet av kök.

**Marbodalkök** är ett välkänt köksvarumärke i Sverige och säljer i egna butiker, franchisebutiker och genom andra återförsäljare till både slutkonsumenter och professionella kunder. Marbodalkök säljs även i Norge.

**Sigdal** erbjuder monterade kök i Norge till konsumenter och byggföretag genom specialiserade köksbutiker, byggvaruhandeln och andra återförsäljare.

**Norema** säljer monterade kök till konsumenter och byggföretag genom egna

butiker och andra återförsäljare i Norge. Viss försäljning sker också till byggföretag.

**Petra, Parma** och **A la Carte** säljs i Finland via specialiserade köksbutiker, byggvaruhandeln samt direkt till byggbolag. Försäljningen via köksbutiker utgörs främst av försäljningen via franchisekedjan KeittiöMaailma samt genom konceptet Nettokeittiöt, som är en dedikerad franchisekanal för omonterade kök.

### Nobias position

Med sina starka lokala varumärken är Nobia ledande i mellanprissegmentet på den nordiska köksmarknaden. Marknadstäckningen är god med sammanlagt 258 köksbutiker, varav ungefär en tredjedel är egna butiker och omkring två tredjedelar är franchisebutiker. Nobia är dessutom marknadsledande vad gäller nybyggnation och försäljning till små och stora byggbolag och hustillverkare, med välutvecklade servicekoncept och en dokumenterad förmåga att säkerställa stora leveranser.

Utmaningen framåt är att uppnå förbättrad lönsamhet samt förtydliga försäljningskanalernas och varumärkenas positioner.

## VIKTIGA HÄNDELSE UNDER ÅRET

I Sverige genomfördes en produktionsflytt från Älmhult till Tidaholm. Flytten förväntas ge årliga besparingar inom produktion och varuförsörjning om cirka 20 miljoner kronor. Samtidigt fördubblade den varumärkesoberoende Tidaholmsfabriken sina produktionsvolymerna.

Som ett led i besparingsprogrammen stängdes 27 butiker, huvudsakligen i Norge och Danmark, och antalet medarbetare reducerades avsevärt. Efter en analys av den nordiska varumärkesstrategin fokuserades Invita till den danska marknaden.

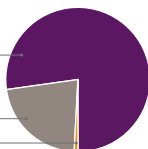
För att förtydliga ansvar och beslutsvägar delades de nordiska verksamheterna upp i separata organisationer för de olika länderna. Nya chefer tillsattes för Nobia Danmark, Nobia Norge samt Novart, vilket är Nobias finska verksamhet.

I slutet av året började det nya, koncerngemensamma sortimentet introduceras i HTH:s butiker. Samtidigt presenterades sortimentet i utställningslokalen i Tidaholm.



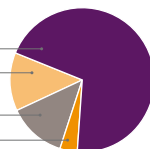
### FÖRSÄLJNING PER PRODUKT, %

Köksmöbler, såsom skåp och bänkskivor, 77  
Övrig köksutrustning, installation samt service, 22  
Bad, 1

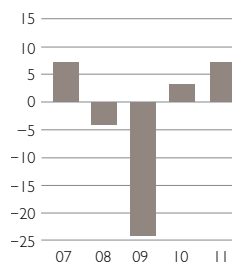


### FÖRSÄLJNINGSKANALER, %

Köksspecialister, egna butiker och franchise, 70  
Byggbolag, 13  
Bygghandel/gör-det-själv-kedjor, 13  
Andra återförsäljare, 4



### ORGANISK OMSÄTTNINGSTILLVÄXT, %



NYCKELTAL	2010	2011	Förändring, %
Nettoomsättning, MSEK	5 092	5 276	3,6
Bruttovinst exklusive strukturkostnader, MSEK	1 945	2 019	3,8
Bruttomarginal exklusive strukturkostnader, %	38,2	38,3	–
Rörelseresultat exklusive strukturkostnader, MSEK	331	462	39,6
Rörelsemarginal exklusive strukturkostnader, %	6,5	8,8	–
Rörelseresultat, MSEK	249	399	60,2
Rörelsemarginal, %	4,9	7,6	–
Operativt kapital, MSEK	898	881	–1,9
Avkastning på operativt kapital, %	28	45	–
Investeringar, MSEK	100	120	20,0
Medelantal anställda	2 812	2 831	0,7
Antal anställda vid årets slut	2 945	2 767	–6,0

KÖKSBUKTIKER	Egna	Franchise
Danmark	45	34
Sverige	14	23
Norge	15	35
Finland	0	83
Övriga länder	3	6
<b>Totalt</b>	<b>77</b>	<b>181</b>

### BUTIKSUTVECKLING

Renoverats eller bytt läge	–
Nyöppnats, netto	–27

### VÅRA VARUMÄRKEN



uno form®

Marbodal

sigdal

PETRA  
KEITTIÖT

PARMA  
KEITTIÖT

GÖR DET SELV HTH

INVITA

myresjökök

NOREMA

Alcanta  
KEITTIÖT

netto  
KEITTIÖT



ewe astrale



Hygena City

## REGION KONTINENTALEUROPA

Nettoomsättningen i Kontinentaleuropa minskade organiskt med 6 procent till 3 368 miljoner kronor (3 805). Strukturkostnader belastade rörelseresultatet med 202 miljoner kronor (214). Exklusive strukturkostnader uppgick rörelseresultatet för regionen till –70 miljoner kronor (–33) och rörelsemarginalen var –2,1 procent (–0,9). Valutaeffekter påverkade resultatet med 10 miljoner kronor (–5).

### Marknad

Köksmarknaden i Kontinentaleuropa är mycket fragmenterad och lokal till sin karaktär. Nobias huvudmarknader i denna region är Frankrike, Österrike och Tyskland. I Frankrike finns ett flertal aktörer, såväl stora möbelkedjor som köksspecialister. I Österrike dominerar två köksföretag, varav Nobias ewe/FM är det ena. I Österrike, liksom i Tyskland, har de stora möbelvaruhusen en stark ställning avseende distribution av kök. I Tyskland finns många förhållandevis små köksleverantörer samt ett par stora köksföretag, vilka även har starka positioner på närliggande marknader.

Efterfrågan på kök i Kontinentaleuropa har legat på en låg nivå de senaste åren. Den allmänna ekonomiska osäkerheten under 2011 påverkade i första hand konsumentmarknader i södra Kontinentaleuropa.

### Varumärken

I region Kontinentaleuropa representeras Nobia av Hygena, ewe, Intuo, FM samt Optifit. Tyska Poggenpohl är Nobias enda globala varumärke.

**Hygena** erbjuder kompletta kökslösningar som levereras omonterade till attraktiva priser. Köken säljs via helägda butiker i främst Frankrike. Hygenas köksstommar produceras av Optifit i Tyskland.

**ewe** står för modern design i övre mellanprissegmentet. Köken säljs i huvudsak via möbelvaruhus och fristående köksbutiker i Österrike.

**Intuo** är österrikiska kökslösningar som vänder sig till den kvalitetsmedvetna konsumenten i övre mellanprissegmentet. Intuoköken produceras i Österrike och säljs via återförsäljare.

**FM** erbjuder kök med traditionell design och hög grad av funktionalitet, såsom solida träluckor och höj- och sänkbara skåp. Försäljningskanaler är i första hand möbelvaruhus och fristående köksbutiker i Österrike.

**Optifit** säljer omonterade kök till Hygena samt till gör-det-själv-kedjor, fristående köksbutiker och möbelvaruhus i Tyskland. Optifit erbjuder även badrumsserier under varumärket Marlin.

**Poggenpohl** är ett av få internationellt välkända köksvarumärken. Tillverkningen

av de exklusiva köken sker i Herford i Tyskland med distribution till alla kontinenter. Kompletta kökslösningar säljs till slutkonsumenter i Europa, USA och Sydostasien via ett 35-tal egna butiker i stora städer, till fristående köksbutiker och till professionella kunder på projektmarknaden.

### Nobias position

Nobias marknadsandel på den kontinentaleuropeiska köksmarknaden är blygsam. Av koncernens försäljning i Kontinentaleuropa utgörs största delen av Hygena, som är ett välkänt varumärke i Frankrike. Den starkaste positionen i regionen har Nobia i Österrike, med en nummer 2 position. I Tyskland är Nobia en relativt liten aktör, men tyska Poggenpohl har ett mycket starkt varumärke på den globala lyxmarknaden.

Utmaningen framåt är att fortsätta sänka kostnaderna för tillverkning och montering. Särskilt fokus läggs på att vända de senaste årens negativa utveckling i Hygena samt på att förbättra lönsamheten i Poggenpohl.



## VIKTIGA HÄNDELSE R UNDER ÅRET

För att vända den negativa utvecklingen gjordes stora insatser i Hygena, vars butiker har haft ett eftersatt underhåll. Efter ett inledande test där fem butiker totalrenoverades accelererades det ursprungliga renoveringsprogrammet. Det ledde till att 78 nyrenoverade Hygenabutiker stod färdiga vid årsskiftet med tränad personal och ett delvis nytt sortiment. Mer om Hygena på sidan 14.

En ny ledning för Poggenpohl tillsattes och en åtgärdsplan för att förbättra lönsamheten togs fram för att möjliggöra fortsatta investeringar i innovativa kök i världsklass.

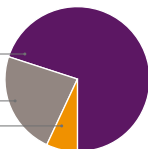
Som ett led i besparingsprogrammen stängdes 13 butiker i regionen och antalet anställda minskade avsevärt.



Poggenpohl Artesio

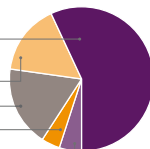
### FÖRSÄLJNING PER PRODUKT, %

Köksmöbler, såsom skåp och bänkskivor, 70  
Övrig köksutrustning, installation samt service, 23  
Bad, 7

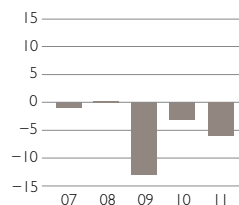


### FÖRSÄLJNINGSKANALER, %

Köksspecialister, egna butiker och franchise, 57  
Oberoende köksspecialister, 16  
Möbelhandeln, 18  
Byggbolag, 4  
Bygghandel/gör-det-själv-kedjor, 5



### ORGANISK OMSÄTTNINGSTILLVÄXT, %



NYCKELTAL	2010	2011	Förändring, %
Nettoomsättning, MSEK	3 805	3 368	-11,5
Bruttovinst exklusive strukturkostnader, MSEK	1 501	1 319	-12,1
Bruttomarginal exklusive strukturkostnader, %	39,4	39,2	-
Rörelseresultat exklusive strukturkostnader, MSEK	-33	-70	-
Rörelsemarginal exklusive strukturkostnader, %	-0,9	-2,1	-
Rörelseresultat, MSEK	-247	-272	-10,1
Rörelsemarginal, %	-6,5	-8,1	-
Operativt kapital, MSEK	421	489	16,2
Avkastning på operativt kapital, %	-59	-56	-
Investeringar, MSEK	114	274	-
Medelantal anställda	2 298	2 110	-8,2
Antal anställda vid årets slut	2 369	2 112	-10,8

KÖKSBUKTIKER	Egna	Franchise
Frankrike	140	-
Tyskland	8	1
Österrike	1	-
Övriga länder	28	-
<b>Totalt</b>	<b>177</b>	<b>1</b>

### BUTIKSUTVECKLING

Renoverats eller bytt läge	78
Nyöppnats, netto	-13

### VÅRA VARUMÄRKEN

hygena

ewe  
und K&H Spandau-Küche

INTUO®

FM®  
DIE KÖCHE ZUM LEBEN

OPTI  
FIT®  
Die Köche - Das Bad

poggen  
pohl

INSPIRATION:

# DET PERSONLIGA KÖKET

Heminredning har i flera år handlat om att skapa ett näste, ett komplett hem, en plats med hjärta, men mest av allt har det handlat om att utforma ett boende som känns personligt och autentiskt. Köket är inget undantag. Det moderna och personliga köket ska vara estetiskt och funktionellt, men det ska också vara en glädje att umgås i.



## Nya behov

Eftersom det numera ofta är öppet mellan kök och vardagsrum har kraven på köket förändrats. Standardiserade lösningar kombineras med individuella val. Köket ska vara bekämt och hemtrevligt och samtidigt ha den nyaste teknologin integrerad. En utmaning vi på Nobia gärna ser som vår uppgift att lösa. Det blir vanligare med klassiska vardagsrumsfunktioner som till exempel bokhyllor i köket, men vi ser även en ökad användning av material såsom sten, trä, glas och textil. Köken blir allt mindre sterila och större vikt läggs på materialval som tillför en känsla av vardagsrumsmöbler.



## Materialmix

Det moderna köket innehåller flera olika beståndsdelar, allt för en mer personlig och autentisk känsla. Vi mixar inte bara olika färger, utan även material och stilar. Framöver kommer vi att få se nya stilmixar och oväntade materialkombinationer. Glas och marmor har till exempel redan tagit plats i många kök. Det minimalistiska köket har inte försvunnit, men det har förändrats till att bli lite mjukare och mer jordnära.



## Mer än bara lysrör

Bra arbetsbelysning har sedan länge varit givet. Men trenden att använda mer glas och öppen förvaring i köket gör att konsumenternas behov av dekorativ belysning ökar. LED-belysning planeras in bakom glasdörrar, i öppna hyllor och i lådor etcetera. Belysning är ett enkelt sätt att ge ett vitt kök karaktär.



## Öppen förvaring

En av de viktigaste trenderna som tillgodoser vårt behov att organisera saker som vi vill visa upp eller använder ofta är öppen förvaring. Hyllorna är ofta enkla i sitt uttryck och lyfter fram tingen som vi anser ger personlighet åt köket.



## NORDEN



HTH Sense

## MATT OCH VITT

I de nordiska länderna föredrar man lackade luckor och hellre matta än högblanka. Vitt är den absolut vanligaste färgen på nordiska kök. I övrigt väljer man mjukare färger och gärna nyanser av beige, grått och vitt. Det finns även skillnader i kundpreferenser mellan de nordiska länderna, bland annat vad gäller antalet diskhoar, där det vanligaste i Danmark är en ho utan avrinningsplatta, medan de flesta konsumenter i Sverige och Norge föredrar fler än en diskho.

## STORBRIANNIEN



Magnet Trade Denby

## MODERNT ELLER TRADITIONELLT

I Storbritannien föredrar kökskonsumenterna antingen en modern, vitlackad, högblank, slät lucka eller en trälucka, gärna i ek och Shakerstil, vilket är en enkel och stilren inredningsstil. I Storbritannien märks även en snabbt växande trend och ökad efterfrågan på målade träluckor i traditionell stil, speciellt vad gäller "In-Frame", vilket är en typ av ramlucka.

## FRANKRIKE



Hygena City

## MER FÄRG OCH MINDRE YTOR

På den franska marknaden efterfrågas mer färg på såväl moderna som traditionella fronter. Populära färger bland franska kökskonsumenter är burgundy-rött och olika nyanser av grått och lila. Generellt sett är köksytorna mindre i Frankrike, vilket betyder att det är viktigare att designa optimala kökslösningar.

### VISSTE DU ATT...

- ...i snitt har man 19 kastruller, grytor och stekpannor i köket
- ...cirka 25% förvarar sina knivar hängande
- ...nära 50% föredrar att ha frukten framme
- ...i Storbritannien har man ofta tvättmaskinen i köket
- ...kunderna i Tyskland och Österrike är de som ställer högst tekniska krav
- ...i Hygenas sortiment ingår en särskild låda för förvaring av baguetter

# EKONOMISK ÖVERSIKT

Nobia har under året fortsatt förändringsarbetet i syfte att effektivisera inköp och produktsortiment för att minska komplexitet och kostnader. Nobia har också intensifierat renoveringen av Hygenas butiker i Frankrike samt anpassat kostnader och organisation i olika affärsenheter till rådande marknadsläge. De omfattande strukturåtgärderna uppgick till totalt 334 miljoner kronor under 2011.

## NOBIAKONCERNEN I SAMMANDRAG

	2010	2011	Förändring, %
Nettoomsättning, MSEK	14 085	13 114	-7
Bruttomarginal, %	39,1	39,1	-
Rörelsemarginal före av- och nedskrivningar, % (EBITDA)	6,9	7,0	-
Rörelseresultat, MSEK (EBIT)	517	518	0
Rörelsemarginal, %	3,7	3,9	-
Resultat efter finansiella poster, MSEK	432	435	1
Resultat efter skatt, MSEK	-89	69	-
Resultat per aktie efter utspädning, SEK	-0,53	0,42	-
Operativt kassaflöde, MSEK	641	9	-99
Avkastning på sysselsatt kapital, %	0,4	3,6	-
Avkastning på eget kapital	-2,4	2,0	-
Antal anställda vid årets slut	7 430	8 203	-9

Alla siffror, utom nettoomsättning, resultat efter skatt, resultat per aktie, operativt kassaflöde, avkastning på sysselsatt kapital och avkastning på eget kapital har justerats för strukturkostnader.

### Viktiga händelser

I januari 2011 presenterade Nobia en plattare organisation som möjliggör snabbare beslut. Förändringen innebar att de funktioner som rapporterade till funktionerna Chief Commercial Officer, CCO, respektive Chief Operations Officer, COO, istället rapporterar direkt till VD, Morten Falkenberg.

Inför bokslutskommunikén i februari 2011 meddelades att strukturkostnader om 275 miljoner kronor belastar fjärde kvartalet 2010 för att kortsiktigt stärka Nobia. I bokslutskommunikén meddelades att cirka 385 medarbetare tvingas lämna koncernen.

I mars utsågs en ny koncernledning för Nobia. Koncernledningen består därefter av personer med tydliga ansvar för affärsenheter eller centrala funktioner. Grace Pardy tillträdde tjänsten som chef för Marknadskommunikation. Per Kaufmann tillträdde på permanent basis som chef för Kontinentaleuropa Detaljhandel.

I maj 2011 höll Nobia kapitalmarknadsdag och presenterade initiativ för att nå koncernens marginalmål om 10 procent.

I augusti meddelades att Lars Völkel skulle tillträda som chef för Poggenpohl den 1 september 2011.

Mot bakgrund av den ekonomiska osäkerheten på Nobias marknader meddelade bolaget i oktober att ett antal affärsområden vidtar ytterligare åtgärder för att anpassa kostnaderna. Åtgärdsprogrammet innebär att cirka 30 butiker stängs i Frankrike, Danmark och Norge och att cirka 450 medarbetare tvingas lämna koncernen. Samtidigt meddelades att renoveringarna av Hygenas butiker skulle intensifieras under fjärde kvartalet.

I slutet av oktober tillkännagavs att Lars Bay-Smidt skulle tillträda som chef för Nobia Danmark den 1 november 2011.

Under december slutfördes produktionsflytten från Älmhult till Tidaholm och delar av det nya koncernövergripande sortimentet började säljas i Hygena, HTH och Magnet.

Vid utgången av året hade 78 av Hygenas butiker färdigstälts inom ramen för det renoveringsprogram som inleddes tidigare under året.

Vid utgången av året hade koncernen 7 430 anställda (8 203).

Av de cirka 30 butiker i Frankrike, Norge och Danmark som under tredje kvartalet beslutades att stängas hade 11 stängts per årsskiftet och ytterligare 13 stängdes i januari 2012.

### Koncernens resultat och finansiella ställning

Årets resultat per aktie efter utspädning uppgick till 0,42 kronor (-0,53). Årets resultat per aktie efter utspädning exklusive strukturkostnader uppgick till 1,81 kronor (1,86).

Nettoomsättningen uppgick till 13 114 miljoner kronor (14 085). Koncernens organiska tillväxt, det vill säga omsättningsförändringen för jämförbara enheter och justerat för valutaeffekter, uppgick till -2 procent jämfört med föregående år. Region Nordens organiska tillväxt var positiv medan region Storbritannien och region Kontinentaleuropa uppvisade en negativ organisk tillväxt.

Under året har butiksnätet minskat. Det totala antalet butiker uppgick vid årets slut till 647 (698). I antalet butiker inkluderas egna och franchisebutiker.

Koncernens rörelseresultat uppgick till 184 miljoner kronor (6). Lägre volymer och strukturkostnader om 334 miljoner kronor (511) har haft negativ inverkan på resultatet. Rörelsemarginalen uppgick till 1,4 procent (0,0). Rörelseresultatet exklusive strukturkostnader uppgick till 518 miljoner kronor (517). Rörelsemarginalen exklusive strukturkostnader uppgick till 3,9 procent (3,7). Effekten på årets rörelseresultat av lägre volymer har i Nobia kompensats av sänkta kostnader och höjda priser.

I region Storbritannien minskade nettoomsättningen med 14 procent till följd av negativa valutakurseffekter och lägre volymer i Magnet. I region Norden ökade nettoomsättningen med 4 procent främst till följd av ökad leveransnivå till professionella kunder. I region Kontinentaleuropa var nettoomsättningen 11 procent lägre än 2010. Justerat för avyttrade Pronorm minskade nettoomsättningen i regionen med 10 procent, till följd av lägre volymer i Hygena och Poggenpohl.

Finansiella poster uppgick till -83 miljoner kronor (-85). I finansnettot ingår nettot av avkastning på pensionstillgångar och räntekost-

nad på pensionsskulder motsvarande –27 miljoner kronor (–37). Resultatet efter finansiella poster förbättrades till 101 miljoner kronor (–79).

Resultat efter skatt ökade till 69 miljoner kronor (–89). Föregående års skatteintäkt om 25 miljoner kronor förklaras i huvudsak av aktiverade förlustavdrag samt återbetald skatt i Storbritannien.

Det operativa kassaflödet minskade till 9 miljoner kronor (641) till följd av ökade utbetalningar för strukturåtgärder, minskade förskottsbetalningar samt något ökad kapitalbindning i lager och kundfordringar.

Investeringar i anläggningstillgångar uppgick till 471 miljoner kronor (347) varav 291 miljoner kronor (107) är relaterat till butiksinvesteringar.

Koncernens sysselsatta kapital uppgick till 5 269 miljoner kronor (5 323) vid periodens utgång. Nettolåneskulden uppgick vid årets slut till 1 586 miljoner kronor (1 510). Skuldsättningsgraden vid årsskiftet uppgick till 45 procent (44 procent).

Avsättning för pensioner, vilka ingår i nettolåneskulden, uppgick vid periodens slut till 565 miljoner kronor (587). Oredovisade aktuella förluster uppgick vid utgången av 2011 till totalt –184 miljoner kronor (–67).

Det egna kapitalet uppgick vid årets slut till 3 525 miljoner kronor (3 446).

Soliditeten uppgick vid årets slut till 42 procent (41).

Nobias kreditramar, som löper till och med år 2015, uppgår till 2,8 miljarder kronor exklusive checkräkningskrediter. Vid utgången av december 2011 var 1,7 miljarder kronor av dessa outnyttjad.

### Väsentliga händelser efter årets utgång

I syfte att förenkla relevanta beslutsvägar och därigenom möjliggöra ett effektivare arbete med att harmonisera sortiment och effektivisera inköpsarbetet, infördes en ny organisation från och med den 16 januari 2012. Förändringen innebär att Nobias produktions-, inköps- och sortimentorganisation integreras och läggs samman till en ny gemensam funktion. Samtidigt överfördes ansvar för sortimentsstrategi, produktutveckling och design till den nya globala marknadsfunktionen.

### Framtidsutsikter

Efterfrågan på kök följer normalt samma konjunkturcykel som andra konsumentnära sällanköpsvaror. Mot bakgrund av rådande konjunkturläge bedöms framtida efterfrågeutveckling som osäker framförallt i region Storbritannien och Kontinentaleuropa. Totalt sett bedöms marknadsvillkoren under 2012 vara fortsatt utmanande.

Flera projekt har pågått under 2011 för att långsiktigt öka effektiviteten och dra större fördel av koncernens storlek. I tillägg till detta har ytterligare besparingsåtgärder genomförts, vilka beräknas ge årliga besparingar om cirka 125 miljoner kronor och få full effekt från fjärde kvartalet 2012.

### Personal

Medelantalet anställda uppgick under 2011 till 7 475 jämfört med 7 681 föregående år. Minskningen beror främst på besparingsåtgärder i samtliga regioner. Antalet anställda vid årets slut var 7 430 (8 203).

Nobias vision att bli en ledande köksspecialist kräver nytänkande och motiverade människor. Kompetensförsörjning på alla nivåer är därför en nyckelprocess i Nobia. Nobias personalfunktion har ansvar för att en enhetlig metod för att arbeta med medarbetarfrågor tillämpas i koncernen och ansvarar vidare för att utveckla och stötta Nobias chefer med verktyg för rekrytering, kompetensanalys och förändringsledarskap. Personalfunktionen ser också över ersättningsfrågor som fast och rörlig lön, pensioner och incitamentsprogram.

### Miljö

I Sverige bedriver koncernen tillståndspliktig verksamhet enligt miljöbalken i Marbodal AB och Myresjökök AB. Dessa verksamheter påverkar den yttre miljön huvudsakligen genom buller och utsläpp till luft i samband med ytbehandling av trädetaljer. Länsstyrelsen är beslutande organ i ovanstående frågor.

Under 2009 har ansökan om slutliga villkor för anläggningen i Tidaholm lämnats in till Länsstyrelsen för beslut. Yrkandet har behandlats av Länsstyrelsen, men frågor kring bullerbegränsningsvärden kvarstår. Under 2011 har obligatorisk periodisk besiktning genomförts tillsammans med Länsstyrelsen och rapporten visar att anläggningen innehar nödvändiga tillstånd. En ny infartsväg till anläggningen projekteras tillsammans med Tidaholms kommun för att minska buller från transporter ut mot närliggande bostadsområden. Myresjököks överklagan av ett av villkoren i tillståndsbeslutet avseende buller i Älmhultsfabriken behandlades under 2009. Beslutet står fast även 2011, men Länsstyrelsen i Kronoberg har accepterat, med anledning av Nobias flytt av Myresjököks montering och distribution av kök från Älmhult till fabriken i Tidaholm, att bullerutredningen skjuts på framtiden. Kvarstående bullerutredning beräknas genomföras under första halvåret 2012. Tillståndet gentemot myndigheter kommer att administreras av verksamheten i Tidaholm. I Älmhult innehar Myresjököks marknadsorganisation ISO 14011. I Tidaholm innehar Marbodals marknads- och produktionsorganisation ISO 14011.

Utsläppsnivåerna för flyktiga organiska ämnen ligger väl inom tillståndsgränserna för både anläggningen i Tidaholm och anläggningen i Älmhult. Den tillståndspliktiga produktionen i Sverige motsvarar mindre än 10 procent av koncernens nettoomsättning.

Kg	Förbrukad mängd lösningsmedel	Mängd lösningsmedel till destruktion	Totalt utsläpp
Älmhult	11 599	8 741	2 858
Tidaholm	26 743	5 339	21 404

Nobia har även under 2011 besvarat frågorna från Carbon Disclosure Project (CDP) samt medverkat i projektet Hållbart Värdeskapande, som är ett initiativ av Sveriges största investerare och aktieägare.

### Moderbolaget

Moderbolaget är ett aktiebolag registrerat med säte i Sverige. Adressen till huvudkontoret är Klarabergsviadukten 70 A, 107 24 Stockholm. Moderbolaget är noterat på NASDAQ OMX Stockholm. Moderbolagets verksamhet omfattar koncerngemensamma funktioner och ägande av dotterbolagen. Resultat efter finansnetto uppgick till 58 miljoner kronor (2) och utgjordes främst av mottagna koncernbidrag och utdelningar från dotterbolag.

### Aktien och ägarförhållande

Aktiekapitalet i Nobia uppgår till 58 430 237 kronor, fördelat på 175 293 458 aktier med ett kvotvärde om 0,33 kronor. Varje aktie förutom återköpta egna aktier, berättigar till en röst och lika rätt till andel i bolagets kapital och vinst. Nobia har endast ett aktieslag. Nobia återköpte under 2007 och 2008 totalt 8 162 300 egna aktier till ett värde av 468 056 934 kronor enligt det bemyndigande som årsstämman 2007 och 2008 beslutade om. Samtliga återköpta aktier motsvarar 4,7 procent av totalt antal aktier. Syftet var främst att därigenom möjliggöra, helt eller delvis, förvärvsfinansiering genom betalning med egna aktier men också att anpassa företagets kapitalstruktur för att därigenom bidra till ett ökat aktieägarvärde. Bemyndigandet innebar en möjlighet att återköpa upp till ett totalt eget innehav av 10 procent av det totala antalet aktier i bolaget. Årsstämman 2011 bemyndigade om återköp av egna aktier, men inga ytterligare aktier återköptes under 2011.

De tio största ägarna hade cirka 66 procent av aktierna. Den enskilt största aktieägaren, Nordstjernan AB, hade 18,2 procent av röstetalet för samtliga aktier.

Nobias långgivare har upprättat en klausul som kan innebära uppsägning av samtliga lån om kontrollen över bolaget förändras väsentligt. Om någon enskilt, eller tillsammans med andra (under formella eller informella former), erhåller kontroll över bolaget kan långgivarna säga upp samtliga utestående lån till betalning. Med kontroll över bolaget avses kontroll över mer än hälften av de totala rösterna eller kapitalet eller att direkt och avgörande inflytande finns över tillsätandet av styrelsen eller koncernledning. Kontroll över bolaget anses också föreligga om någon, enskilt eller tillsammans, kan utöva direkt och avgörande inflytande på bolagets finansiella och strategiska position. Föreligger en situation där kontrollen över bolaget förändras väsentligen ska långgivare och Nobia inleda förhandlingar som maximalt kan pågå i 30 dagar. Förhandlingarna ska syfta till att en överenskommelse mellan långgivare och Nobia uppnås. Uppnås ej en överenskommelse äger långgivarna rätten att säga upp samtliga utestående lån till omedelbar betalning.

Mer om aktien och aktieägare på sidorna 82–83.

### Riktlinjer för ersättning och andra anställningsvillkor till koncernledningen 2011

Riktlinjerna 2011 överensstämmer i allt väsentligt med förslag till riktlinjer 2012 förutom det av ersättningsutskottet föreslagna incitamentsprogrammet. Det tidigare återkommande personaloptionsprogrammet föreslås ersättas med ett aktierelaterat program baserat på så kallade matchnings- och prestationsaktier enligt nedan.

### Ersättningsutskottet

Bland styrelsens medlemmar utses ett ersättningsutskott. Utskottet har bland annat till uppgift att ta fram förslag till kompensation för VD samt ta ställning till förslag till kompensation för de chefer som direktrapporterar till VD.

Ersättningsutskottet genomför årligen uppföljning och utvärdering av pågående och under året avslutade program för rörlig ersättning. Ersättningsutskottet följer även upp och utvärderar tillämpningen av de av årsstämman beslutade riktlinjerna för ersättning och andra anställningsvillkor för koncernledningen, gällande ersättningsstrukturer och ersättningsnivåer samt i övrigt överväger behovet av förändringar. I samband med utvärderingen har ersättningsutskottet konstaterat att ersättningen till ledande befattningshavare under 2011 följt de på årsstämman 2011 beslutade ersättningsriktlinjerna. Enligt ersättningsutskottets bedömning har tillämpningen av dessa riktlinjer varit korrekt.

Från och med 2005 har Nobias långsiktiga incitamentsprogram bestått av personaloptionsprogram för högre befattningshavare. Syftet har varit att ytterligare öka högre befattningshavares engagemang och ägande i företaget samt att attrahera, motivera och kvarhålla nyckelmedarbetare inom koncernen. Ersättningsutskottets uppföljning och utvärdering av koncernens personaloptionsprogram har visat på behov av viss strukturell förändring och inför årsstämman 2012 har därför styrelsen utarbetat ett nytt program för långsiktig aktierelaterad ersättning baserat på så kallade matchnings- och prestationsaktier, se nedan.

### Förslag till riktlinjer för ersättning och andra anställningsvillkor till ledningen 2012

Styrelsen för Nobia AB föreslår att årsstämman 2012 beslutar om följande förslag till riktlinjer för bestämmande av ersättning och anställningsvillkor till VD och den övriga koncernledningen. Koncernledningen består för närvarande av elva personer.

Styrelsen anser, baserat på bland annat den utvärdering som ersättningsutskottet genomfört, att ifrågakvarande förslag till beslut om riktlinjer för ersättning och andra anställningsvillkor för koncernledningen – vilka väsentligen överensstämmer med de riktlinjer som fastställdes av årsstämman föregående år – är en balanserad avvägning mellan fast kontantlön, rörlig kontantlön, långsiktig aktierelaterad ersättning, pensionsvillkor samt övriga förmåner. Nobias policy är att den totala ersättningen skall ligga på marknadsnivå. En löpande IPE-klassificering (International Position Evaluation) görs för att säkerställa marknadsnivåer i respektive land. Medlemmar i koncernledningen har såväl en fast som en rörlig lönedel. Grundprincipen är

att den rörliga lönedelen kan uppgå till maximalt 30 procent av fast årslön. Undantaget är VD vars rörliga lönedel kan uppgå till maximalt 50 procent av fast årslön. Undantag kan även göras för andra ledande befattningshavare efter beslut i styrelsen. Den rörliga lönedelen fördelas normalt i ett antal delmål, exempelvis koncernens resultat, resultatet i den enhet man ansvarar för, och individuella/kvalitativa mål. Den rörliga lönedelen baseras på en intjäningsperiod om ett år. Målen för VD fastställs av styrelsen. För övriga befattningshavare fastställs målen av VD efter tillstyrkande av styrelsens ersättningsutskott.

Kostnaden för koncernledningens rörliga lön kan vid maximalt utfall, vilket förutsätter att samtliga bonusgrundande mål är uppfyllda, beräknas uppgå till cirka 11 179 000 kronor (exklusive sociala avgifter). Beräkningen har gjorts baserat på koncernledningens nuvarande sammansättning. Koncernledningsmedlemmar anställda i Sverige har rätt till pensioner enligt ITP-systemet eller motsvarande. Pensionsåldern är 65 år. I tillägg till ITP-planen har ledningen möjlighet efter beslut i styrelsen till en utökad premiebaserad pensionsrätt på lönedelar över 30 basbelopp. Koncernledningens anställningsavtal inkluderar ersättnings- och uppsägningsbestämmelser. Enligt dessa avtal kan anställning vanligen upphöra på den anställdes begäran med en uppsägningstid om sex månader och på bolagets begäran med en uppsägningstid om tolv månader.

Koncernen har sedan 2005, efter beslut på respektive årsstämma, genomfört ett årligt personaloptionsprogram. Inom ramen för respektive program har tilldelning av personaloptioner skett vederlagsfritt, medan utnyttjandet av personaloptioner villkorats i en stigande skala av den genomsnittliga ökningen av vinsten per aktie under en treårig intjänandeperiod. Intjänandeperioderna för 2005 till 2008 års program har löpt ut och för 2009, 2010 och 2011 års program gäller således att resultatutvecklingen bestämmer antalet personaloptioner som får utnyttjas av det totala antalet tilldelade personaloptioner. 2009 års personaloptionsprogram omfattar totalt 131 högre befattningshavare, inklusive koncernledningen. 2010 års personaloptionsprogram omfattar totalt 104 högre befattningshavare, inklusive koncernledningen. 2011 års personaloptionsprogram omfattar totalt 105 högre befattningshavare, inklusive koncernledningen. Personaloptioner kan komma att föranleda kostnader för Nobiakoncernen i form av dels sociala avgifter vid utnyttjandet av personaloptionerna, dels en redovisningsmässig kostnad enligt IFRS 2, enligt vad som har redovisats för årsstämman 2009, 2010 respektive 2011. De sociala avgifterna beräknas uppgå till cirka 20 procent av värdetillväxten på personaloptionerna. Då prestationsmålen för 2009 års program inte har uppnåtts kommer emellertid personaloptioner som tilldelats under detta program inte att utnyttjas, varför programmet inte kommer att föranleda några kostnader.

Styrelsen har föreslagit att årsstämman beslutar om ett långsiktigt aktierelaterat sparprogram. Programmet bygger på att deltagarna investerar i Nobiaaktier som "läses in" i programmet. Varje Nobiaaktie som deltagarna investerar i inom ramen för programmet ger deltagarna rätt att, efter en treårig intjänandeperiod och förutsatt att vissa villkor är uppfyllda, vederlagsfritt tilldelas så kallade matchings- och prestationsaktier i Nobia. Villkoren är kopplade dels till

deltagarens fortsatta anställning och ägande av investerade aktier, dels till uppfyllande av ett finansiellt mål. De beräknade kostnaderna för programmet för VD och koncernledning baseras på redovisningsprinciperna enligt IFRS 2 och uppgår vid en aktiekurs om 26,80 kronor till cirka 10 miljoner kronor. I beloppet ingår beräknad kostnad för sociala avgifter. Kostnaderna fördelas över den treåriga kvalifikationsperioden.

Styrelsen ska äga rätt att frånga ovanstående riktlinjer om styrelsen bedömer att det i ett enskilt fall finns särskilda skäl som motiverar det.

### Förslag till beslut om vinstdisposition

Till årsstämmans förfogande står följande medel i moderbolaget:

Överkursfond	52 225 486
Balanserat resultat	1 718 825 490
Årets resultat	56 949 800
<b>Summa kronor</b>	<b>1 828 000 776</b>

Styrelsen föreslår att samtliga till årsstämmans förfogande stående medel överförs i ny räkning:

I ny räkning överföres	1 828 000 776
<b>Summa kronor</b>	<b>1 828 000 776</b>

Styrelsen föreslår att samtliga till årsstämmans förfogande stående medel överförs i ny räkning och att utdelning till aktieägarna således inte lämnas för verksamhetsåret 2011.

### Strukturkostnader – en översikt

För att sänka kostnadsbasen har Nobia under senare år genomfört en rad strukturåtgärder.

I tillägg till detta har besparingsåtgärder genomförts för att anpassa kostnadsnivån till rådande marknadsläge. Besparingsåtgärderna har föranlett kostnader som belastar 2011 års resultaträkning med 171 miljoner kronor. Initiativen innebär att cirka 450 medarbetare kommer att lämna koncernen. Koncernens kassaflöde 2012 kommer att belastas med uppskattningsvis 114 miljoner kronor. Detta initiativ beräknas leda till årliga besparingar i storleksordningen 125 miljoner kronor, vilka kommer att genereras gradvis och få full effekt från fjärde kvartalet 2012.

Strukturkostnader för 2011 uppgick till sammanlagt 334 miljoner kronor (511), varav 163 miljoner kronor avsåg effektiviseringar samt 171 miljoner kronor avsåg besparingsåtgärder, vilka har belastat rörelseresultatet. I föregående års strukturkostnader ingår förlust från försäljningen av Culinoma och Pronorm med 72 miljoner kronor. Strukturåtgärderna har belastat kassaflödet med 241 miljoner kronor, varav 122 miljoner kronor härrör från strukturåtgärder verkställda tidigare år.

Kvarvarande omstruktureringreserver uppgår vid årets utgång till 280 miljoner kronor.

Besparingarna från åtgärderna kommer att möjliggöra betydande satsningar på produkt- och serviceutveckling, i varumärkesstärkande åtgärder samt i butiksutveckling och utbildningssatsningar för Nobias säljpersonal.

# RISKER OCH RISKHANTERING

Nobia är exponerat för såväl affärsmässiga som finansiella risker. De affärsmässiga riskerna kan delas upp i strategiska, operationella samt politiska och legala risker. De finansiella riskerna är hänförliga till valutor, räntor, likviditet, kreditgivning, råvarupriser samt finansiella instrument.

All affärsverksamhet är förenad med risker. Risker som kan hanteras väl kan leda till möjligheter medan risker som inte hanteras rätt kan leda till skador och förluster. Riskhanteringen i Nobia syftar till att skapa medvetenhet om risker och därmed begränsa, kontrollera och hantera dessa samtidigt som affärsmöjligheter tillvaratas och lönsamheten stärks.

Identifierade väsentliga risker hanteras löpande på alla nivåer inom Nobia och i den strategiska planeringen. Inför aktieägarna svarar styrelsen för bolagets riskhantering. Företagsledningen rapporterar riskfrågor löpande till styrelsen.

## Strategiska risker

### **Företagsstyrnings- och policyrisker**

Företagsstyrnings- och policyrisker hanteras genom att Nobia kontinuerligt utvecklar internkontrollen.

Intern spridning av för ändamålet anpassad information säkerställs genom koncernens ledningssystem och processer. Dessa beskrivs utförligare i Bolagsstyrningsrapporten, avsnitt Koncernledning på sidan 34.

### **Affärsutvecklingsrisker**

Risker förknippade med affärsutveckling såsom företagsförvärv styrs av en systematisk process, så kallad due diligence, och efterföljande uppföljning av förvärv mot ursprungliga planer. Mer långsiktiga risker hanteras i första hand vid styrelsens behandling av koncernens strategiska planering. I samband med detta utvärderas och diskuteras Nobias affärsutveckling utifrån externa och interna överväganden.

## Operationella risker

### **Marknad och konkurrens**

Nobia verkar på konkurrensutsatta marknader, av vilka flera är relativt mogna. Under normala marknadsförhållanden innebär detta att underliggande efterfrågan är relativt stabil. Priskonkurrensen är dock hård och under 2011 har till exempel flera aktörer i Storbritannien lämnat marknaden efter att ha hamnat i finansiella svårigheter.

Efterfrågan på Nobias produkter påverkas av utvecklingen på bostadsmarknaden, där såväl bostadspriser som antal hustransaktioner och tillgång till finansiering är viktiga omständigheter. Den europeiska köksmarknaden uppskattas utgöras av fyra femtedelar köp för renovering och en femtedel av köp för nybyggnation. Nobias strategi är baserad på såväl storskalig produktförsörjning som pro-

duktutveckling och utnyttjandet av koncernens starka varumärken positionerade på olika marknader och i olika försäljningskanaler. Nobias olika erbjudanden bygger även på strategin att erbjuda kunden mervärde i form av kompletta lösningar med tillbehör och installation.

Marknadsrisken under 2011 ökade i region Storbritannien och Kontinentaleuropa, där efterfrågan på kök var generellt svag jämfört med 2010. I region Norden utvecklades marknaden positivt med en viss försvagning mot slutet av året. Nedgången var framförallt orsakad av en svagare utveckling i konsumentsegmentet medan utvecklingen i professionella segmentet var fortsatt positiv. Nobia har ett strukturerat och proaktivt sätt att följa variationer i efterfrågan. Kraftfulla åtgärder och besparingspaket i koncernen för att anpassa kapaciteten har visat att Nobia snabbt kan justera kostnadsnivån när efterfrågan på koncernens produkter viker. Nobia har under 2011 ökat prispökningen vilket har påverkat nettoomsättningen positivt jämfört med 2010.

### **Kunder**

Kök till slutkunder säljs genom närmare 650 specialiserade köksbutiker och genom byggvaruhus, möbelvaruhus och andra återförsäljare. Försäljning genom egna och franchisebutiker är en medveten strategi för att influera kökserbjudandet vilket bland annat bidrar till samordning av koncernens varuförsörjning. En större andel egna butiker innebär en större andel fasta kostnader, vilket ökar risken. Samtidigt stärks möjligheten att profilera koncepten med större mervärde. En annan risk är att återförsäljare inte klarar åtaganden i ingångna avtal, vilket kan påverka försäljningen negativt.

Kök för nybyggnation, så kallad projektförsäljning, säljs direkt till regionala och lokala byggbolag via en specialiserad säljorganisation. Koncentrationen till dessa enskilt större kunder innebär såväl en ökad risk för förlorad försäljning för det fall en större kund går förlorad, som en ökad kreditrisk.

### **Varukedjan**

Nobias kostnadsstruktur under 2011 utgjordes till cirka 60 procent av rörliga kostnader (råmaterial, komponenter, tillbehör), cirka 30 procent halv rörliga kostnader (personalkostnader, marknadsföring, underhåll) och cirka 10 procent fasta kostnader (hyror, avskrivningar, försäkringar). Fördelningen är relativt lika mellan huvudmarknaderna, förutom att Storbritannien och Frankrike har en något större andel fasta kostnader till följd av sina omfattande butiksnät.



Nobias egen tillverkning utgörs i huvudsak av produktion av skåp och luckor samt av montering av dessa, tillsammans med inköpta komponenter. Produktionen har tillräcklig flexibilitet att möta variationer i efterfrågan och har en förhållandevis hög andel rörlig arbetskraft.

Nobia köpte under 2011 material och komponenter för cirka 5,4 miljarder kronor, varav cirka 15 procent avsåg råmaterial (såsom spånskivor), 60 procent komponenter (såsom handtag och gångjärn) och 25 procent handelsvaror (såsom vitvaror). Underliggande råvaror som koncernen främst är exponerad mot är trä, stål, aluminium och plast. Kostnadsvariationer kan orsakas av förändringar på världsmarknadspriser på råmaterial eller våra leverantörers förmåga att leverera. Nobias inköpsorganisation arbetar nära leverantörerna för att säkerställa effektiva materialflöden. Marknadspriserna på råmaterial steg under 2011, jämfört med 2010 var kostnaderna för till exempel spånskivor 15–20 procent högre under 2011. Utvärdering av koncernens inköp och produktion sker löpande i syfte att erhålla låga produktkostnader.

Egendomsrisker i form av produktionsbortfall vid exempelvis brand minimeras genom att tillsammans med koncernens försäkringsgivare genomföra årliga tekniska riskinspektioner vid tillverkande enheter. Förebyggande åtgärder implementeras löpande för att minska risken för avbrott i verksamheten.

### **Strukturåtgärder**

Nobias förmåga att öka lönsamheten och avkastningen för aktieägarna är till stor del beroende av hur väl koncernen lyckas utveckla innovativa produkter, upprätthålla en kostnadseffektiv tillverkning samt tillvarata synergieffekter. Hantering av strukturåtgärder är en väsentlig faktor för att bibehålla och öka konkurrenskraften i Nobia. Under 2011 har arbetet fortsatt med samordning av koncernens sortimentsutveckling, produktion och inköp. Även varumärkesportföljen och den kommersiella strategin har utvärderats. Den strategiska inriktningen beskrivs närmare på sidorna 8–13. Verkställandet av dessa planer innebär operationella risker, vilka dagligen adresseras i det pågående förändringsarbetet. Omstrukturering är en komplex process som kräver hantering av en rad olika aktiviteter och risker.

I tredje kvartalet 2011 påbörjades ytterligare ett program för reduktion av kostnader över hela koncernen.

### **Humankapitalrisker**

Nobia strävar efter att vara en attraktiv arbetsgivare, vilket är en viktig framgångsfaktor. För att säkerställa tillgång till och kompetensutveckling för motiverade medarbetare, hanteras chefsförsörjning och ledarutveckling på koncerngemensam nivå.

### **Politiska och legala risker**

Nobias produkter omfattas av internationella och lokala regelverk rörande miljöpåverkan och andra effekter som uppstår vid kökspro-

duktion, till exempel utsläpp av avgaser och emissioner, buller och säkerhet. Nobia arbetar löpande med anpassning till erforderliga förväntningar och krav. Den närmaste framtidens krav inom ovan nämnda områden är kända och förutsatt att dessa inte förändras markant bedöms nuvarande produkter samt pågående utvecklingsaktiviteter kunna vara tillräckliga för att möta dessa krav.

Förändringar i lokala skattelagstiftningar i länder som Nobia har verksamhet i kan påverka efterfrågan på bolagets produkter. Subventioner avseende nybyggnationer och/eller renovering eller förändrad beskattning av boendet kan påverka efterfrågan. Skattemässigt avdrag för arbetskostnaden vid renoveringsarbeten, så kallat ROT-avdrag, har till exempel påverkat efterfrågan på ett positivt sätt i flera av de nordiska länderna.

### **Finansiella risker**

Utöver strategiska och operationella risker är Nobia exponerat för olika finansiella risker. Dessa är huvudsakligen hänförliga till valutor, räntor, likviditet, upplåning och kreditgivning, finansiella instrument och pensioner. Samtliga dessa risker hanteras i enlighet med den finanspolicy som fastställts av styrelsen. För ytterligare beskrivning hänvisas till not 2 (Finansiella risker) på sidan 55.

### **Nedskrivningsprövning av goodwill**

Nobias balansräkning innehåller förvärvsgoodwill om 2 681 miljoner kronor. Värdet av denna tillgångspost prövas årligen och senast i samband med årsbokslutet. För ytterligare beskrivning hänvisas till not 14 Immateriella tillgångar på sidan 63.

### **Beräkning av pensionskund**

Nobias balansräkning innehåller pensionskund, som avser förmånsbestämda pensionsplaner i Storbritannien, Tyskland, Norge och Sverige, om 565 miljoner kronor. Samtliga pensionsplaner beräknas årligen av aktuarier enligt IAS19. För ytterligare beskrivning hänvisas till not 26 Avsättning för pensioner på sidan 69.

### **Uppskjuten skattefordran**

Koncernens underskottsavdrag för vilka uppskjuten skattefordran har aktiverats har ett redovisat värde om 226 miljoner kronor (183). Under de kommande åren väntas de skattepliktiga resultaten förbättras inom de delar av koncernen som genererat skattemässiga underskott. Genom koncernens strukturåtgärder de senaste två åren skapas väsentliga kostnadsbesparingar som förväntas ge en påtaglig förbättring av resultatet. Det finns en risk att delar av det redovisade beloppet av uppskjutna skattefordringar inte kan utnyttjas mot skattepliktiga överskott i framtiden. För närmare upplysning om skatter, se not 27 Uppskjuten skatt på sidan 71 samt not 1 Redovisningsprinciper på sidan 50.

# BOLAGSSTYRNING

Nobia AB är ett svenskt publikt aktiebolag med säte i Stockholm, Sverige. Bolaget är moderbolag i Nobiakoncernen. Till grund för styrningen av koncernen ligger bland annat bolagsordning, aktiebolagslagen och regelverket vid NASDAQ OMX Stockholm.

Nobia tillämpar svensk kod för bolagsstyrning (Koden) sedan 1 juli 2005 och för 2011 har bolaget ingen avvikelse att rapportera. Vidare tillämpar Nobia årsredovisningslagen (ÅrL) för hur bolaget rapporterar sitt arbete inom bolagsstyrning. Nobia följer utvecklingen på bolagsstyrningsområdet och anpassar fortlöpande sina principer för bolagsstyrning i syfte att skapa värde för ägare och andra intressenter.

## Årsstämman 2011

Aktieägarnas rätt att besluta i Nobias angelägenheter utövas vid bolagsstämma. Kallelse till bolagsstämma sker i enlighet med aktiebolagslagen och bolagsordningen. Årsstämma 2011 hölls den 30 mars på Summit, Grev Turegatan 30 i Stockholm. Vid årsstämman 2011 deltog 139 aktieägare som representerade 56 procent av kapitalet och rösterna i Nobia. Till ordförande för stämman valdes Hans Larsson, styrelsens ordförande. Årsstämman beslutade i enlighet med styrelsens rekommendation att utdelning för verksamhetsåret 2010 inte skulle lämnas. Beslutet motiverades av verksamhetsårets negativa resultat efter skatt och syftade till att stärka bolagets och koncernens finansiella position mot bakgrund av marknadsutveckling, finansiella åtaganden samt kommande strukturåtgärder. Stämman fastställde vidare antal styrelseledamöter till åtta exklusive suppleanter, liksom arvode till styrelsen och styrelsens ordförande samt genomförde val av styrelseledamöter och revisorer. Till nya ledamöter valdes Nora Förisdal Larssen och Morten Falkenberg tillika Nobias VD och koncernchef. Hans Larsson och Stefan Dahlbo hade undanbett sig omval. Övriga styrelseledamöter omvaldes och Johan Molin valdes till styrelsens ordförande. Årsstämman beslutade i enlighet med styrelsens förslag att bemyndiga styrelsen att besluta om förvärv och överlåtelse av egna aktier.

Det fullständiga protokollet från årsstämman återfinns på Nobias webbplats [www.nobia.se](http://www.nobia.se).

## Bolagsordning

Nobias bolagsordning reglerar verksamhetsinriktningen, aktiekapitalet samt hur och när kallelse till årsstämma ska ske. Bolagsordningen finns i sin helhet på Nobias webbplats, [www.nobia.se](http://www.nobia.se).

Aktiekapitalet i Nobia AB uppgick den 31 december 2011 till 58 430 237 kronor fördelat på 175 293 458 aktier i ett aktieslag. Aktiens kvotvärde är 0,33 kronor. Alla aktier, förutom återköpta egna aktier, har lika rätt till andel i bolagets tillgångar och vinst. Nobia-aktien och ägarförhållanden beskrivs utförligt på sidorna 82–83.

## Valberedning

I enlighet med principerna för hur valberedning utses, antagna vid årsstämman 2008, ansvarar styrelsens ordförande för att senast vid tredje kvartalets utgång sammankalla de fyra största aktieägarna i bolaget, vilka erbjuds möjlighet att utse en ledamot var till valberedningen. Avstår någon av de fyra största ska nästa ägare i storleksordning beredas tillfälle att utse ledamot. Om fler än en aktieägare avstår sin rätt att utse ledamot till valberedningen behöver inte fler än de åtta största aktieägarna tillfrågas om detta inte krävs för att valberedningen ska bestå av minst tre ledamöter. Därutöver kan styrelsens ordförande utses att ingå i valberedningen. Valberedningen bör ledas av en ägarrepresentant enligt Koden. Valberedningens uppgift ska vara att till årsstämman lämna förslag till utseende av styrelse, styrelseordförande och i förekommande fall revisorer och arvoden för dessa samt lämna förslag till ordförande vid årsstämman. Dessutom ska valberedningen till årsstämman lämna, i förekommande fall, förslag till beslut om principer för utseende av valberedning.

Valberedningens ledamöter representerande cirka 40 procent av kapital och röster har inför årsstämman 2012 varit Tomas Billing, Nordstjernen (valberedningens ordförande), Fredrik Palmstierna, Latour, Björn Franzon, Swedbank Robur fonder och Sindre Sörbye, Orkla ASA samt, efter beslut av valberedningens övriga ledamöter, styrelsens ordförande Johan Molin. Någon ersättning till ledamöterna utgår ej.

Valberedningen har haft fyra protokollförda sammanträden inför årsstämman 2012. Valberedningens arbete har med utgångspunkt i bolagets strategi och prioriteringar genomfört en utvärdering av resultatet av styrelsens egna utvärdering, dess storlek och sammansättning samt frågan om val av revisor.

Valberedningens förslag inför årsstämman 2012 finns integrerad i kallelsen till årsstämman, vilken den 12 mars publicerades på Nobias webbplats. På [www.nobia.se](http://www.nobia.se) återfinns också principerna för hur valberedning utses samt valberedningens motiverade yttrande avseende förslaget om val av styrelse etc.

## Styrelsens arbete

Styrelsen i Nobia AB består av åtta ordinarie ledamöter valda av årsstämman samt två ledamöter med två suppleanter utsedda av de anställda. Koden innehåller vissa krav beträffande styrelsens sammansättning. Sålunda ska en majoritet av de stämموvalda ledamöterna vara oberoende i förhållande till bolaget och bolagsledningen.

Vidare måste minst två av dessa ledamöter även vara oberoende av bolagets större aktieägare. Nobias styrelse uppfyller dessa krav. Verkställande direktören föreslås ingå i den styrelse som föreslås till årsstämman 2012. Detta har varit fallet även tidigare bortsett från 2010 då föregående VD valde att träda i pension. Andra tjänstemän i bolaget deltar i styrelsens sammanträden som föredragande och som sekreterare. Under verksamhetsåret 2011 hade styrelsen åtta ordinarie samt ett extra sammanträde.

Styrelsens arbete följer en föredragningsplan med fasta punkter för styrelsemöten såsom affärsläge, investeringar, budget, delårs- och årsbokslut. Ordföranden leder och fördelar styrelsearbetet samt ser till att angelägna frågor utöver de fasta punkterna på dagordningen blir behandlade. Styrelsens arbete regleras av den arbetsordning som styrelsen årligen fastställer samt genom instruktionen rörande arbetsfördelningen mellan styrelsen och verkställande direktören. Till arbetsordningen finns ett schematiskt kalendarium med tillhörande checklistor. Under 2011 har strategin för att nå koncernens rörelsemarginalmål om 10 procent haft stort utrymme i styrelsens arbete. Frågor avseende varumärken, sortiment, produktion och varuförsörjning har varit viktiga komponenter i detta arbete. Även frågor gällande kostnadsbesparingsprogram för att möta lägre försäljningsvolym har behandlats under året. Under hösten 2011 har styrelsen besökt Nobias anläggningar i Storbritannien. En presentation av styrelseledamöterna återfinns på sidorna 36–37. Närvaron på styrelsemötena framgår av tabellen på sidan 35.

Styrelsens arbete har för 2011 utvärderats genom att samtliga styrelseledamöter har besvarat ett antal för detta ändamål framtagna frågor gällande styrelsearbetet. Ledamöternas svar har sammanställts och resultatet därefter presenterats och diskuterats i styrelsen. Styrelsen beslutade att utvärderingen skall ske på detta sätt även under det kommande året. Styrelsen utvärderar även VD löpande under året.

Styrelsen har inget särskilt revisionsutskott. De på ett revisionsutskott annars ankommande kontrollfrågorna handhas i stället av styrelsen i sin helhet, förutom att verkställande direktören ej deltar i dessa frågor. Väsentliga frågor rörande bolagets finansiella rapportering och dess interna kontroll och riskhantering avseende finansiella frågor övervakas således av styrelsen. Detsamma gäller väsentliga frågor om revisionen av årsredovisningen och koncernredovisningen, revisorns opartiskhet och självständighet. För att i denna del säkerställa styrelsens informationsbehov, rapporterar bolagets revisorer till styrelsen minst tre gånger per år, varav delar av dessa presentationer sker utan närvaro av bolagets tjänstemän. Formerna för dessa avrapporteringar är reglerade i styrelsens arbetsordning. Styrelsen biträder vidare vid upprättandet av förslag till valberedningen beträffande förslag till bolagsstämmans beslut om revisorsval.

Vid ett tillfälle avhandlas i första hand planeringen av årets revisionsinsats. I den så kallade hard-close revisionen av bokslutet per

utgången av september avhandlas även bolagets processer för intern kontroll. Slutligen sker en avrapportering i samband med fastställande av årsbokslutet. Vidare ska revisorerna årligen redogöra för konsultuppdrag som utförts av revisorernas firma.

I april 2011 presenterade och diskuterade revisorerna revisionens inriktning och omfattning, vilken bland annat särskilt beaktat riskperspektivet beträffande den interna kontrollen. Revisorerna rapporterade vid oktobermötet om resultatet av revisionen av intern kontroll, vari resultatet av den självutvärdering som koncernens affärsenheter årligen genomför med avseende på den interna kontrollen bedömts, samt avrapportering av gjord IT-revision. Vid sammanträdet i oktober redogjorde revisorerna även för sina observationer i samband med den så kallade hard-close revisionen. Vid styrelsemötet i februari 2012 redovisades granskningen av årsbokslutet 2011.

Koncernens Ekonomi- och finansdirektör tjänstgjorde under 2011 som styrelsens sekreterare.

### **Ersättningsutskott**

Styrelsen utser inom sig ett ersättningsutskott vilket under perioden från årsstämman 2011 fram till årsstämman 2012 består av Johan Molin (styrelseordförande), Fredrik Palmstierna och Nora Förisdal Larssen. Hans Larsson, Bodil Eriksson samt Stefan Dahlbo ingick i ersättningsutskottet fram till årsstämman 2011. Utskottets uppgift är att ta fram förslag till styrelsen avseende dels bolagets kompensationsprogram (pensionspolicy, optionsprogram, bonusprogram, etc) och dels VD:s kompensation och anställningsvillkor. Utskottet har även till uppgift att ta ställning till VD:s förslag till kompensation och andra anställningsvillkor för de chefer som rapporterar till VD. Dessutom ska utskottet se till att bolaget har ett adekvat program för chefsförsörjning och chefsutveckling samt en modell för utvärdering av VD. Utskottet bereder vidare förslaget till årsstämman avseende principerna för ersättning och övriga anställningsvillkor för ledande befattningshavare samt följer och utvärderar pågående och under året avslutade program för rörliga ersättningar till ledande befattningshavare samt genomförandet av bolagsstämmans beslut om riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare. Utskottet har under året haft två sammanträden.

### **Ersättning till ledande befattningshavare**

Samtliga befattningshavare i koncernledningsgruppen erbjuds som huvudprincip en fast årslön som kompletteras med en rörlig ersättning om maximalt 30 procent av fast årslön. Undantaget är VD vars rörliga lönedel kan uppgå till maximalt 50 procent av fast årslön. Undantag kan även göras för andra ledande befattningshavare efter beslut i styrelsen.

Den rörliga lönedelen fördelas normalt i ett antal delmål, exempelvis koncernens resultat, resultat i den enhet man ansvarar för och individuella/kvalitativa mål.

Den rörliga lönedelen baseras på en intjäningsperiod om ett år. Målen för VD fastställs av styrelsen. För övriga befattningshavare fastställs målen av VD efter tillstyrkande av styrelsens ersättningsutskott.

Cirka 100 högre befattningshavare deltar dessutom i ett långsiktigt personaloptionsprogram vilket beskrivs närmare i förvaltningsberättelsens ekonomiska översikt. Ledande befattningshavares ersättningar och förmåner redovisas i Not 4 på sidan 58.

### Koncernledning

Koncernledningen, se sidan 38, har regelbundna koncernledningsmöten under ledning av VD. VD och Ekonomi- och finansdirektören träffar ledningen för varje kommersiell affärsenhet tre gånger per år vid lokala ledningsgruppsmöten.

### Revisorer

KPMG AB valdes för en fyraårsperiod vid årsstämman 2007 samt för ytterligare ett år vid årsstämman 2011 till revisorer. Huvudansvarig revisor är auktoriserade revisorn Helene Willberg. KPMG AB med Helene Willberg som huvudansvarig revisor föreslås till omval vid årsstämman 2012. Enligt nya regler i aktiebolagslagen, gällande från och med 1 januari 2011, är revisorns mandattid ett år. Revisornas interaktion med styrelsen har beskrivits ovan. Nobias köp av tjänster från ovanstående firma, utöver revision, framgår av Not 6, sidan 62.

### Styrelsens beskrivning av system för internkontroll och riskhantering avseende den finansiella rapporteringen för räkenskapsåret 2011

Styrelsen ansvarar enligt aktiebolagslagen och Koden för den interna kontrollen. Denna beskrivning har upprättats i enlighet med Årsredovisningslagen 6:6 andra stycket andra punkten och är därmed avgränsad till intern kontroll och riskhantering avseende den finansiella rapporteringen. Beskrivningen av koncernens system för internkontroll och riskhantering omfattar även bolagets beskrivning av detsamma.

### Kontrollmiljö och styrande dokument

Nobias organisation är uppdelad så att de första leden i värdekedjan, inköp, produktion och logistik, har koncernöverskridande ledningsfunktioner. Dessa operativa enheter har till huvuduppgift att tillvarata de möjligheter till skalfördelar som finns inom respektive område. De kommersiella enheterna ansvarar för att utveckla Nobias säljkanaler och varumärken i linje med Nobias strategi.

Basen för den interna kontrollen avseende den finansiella rapporteringen utgörs av kontrollmiljön med organisation, beslutsvägar, befogenheter och ansvar som dokumenteras och kommuniceras i styrande dokument såsom interna policies, riktlinjer, manualer och koder. Exempel på detta är arbetsfördelningen mellan å ena sidan styrelsen och å andra sidan VD och de andra organ som styrelsen inrättat, instruktioner för attesträtt samt redovisnings- och rapporteringsinstruktioner.

Dokumentation avseende principer och former för rapportering, intern styrning, kontroll och uppföljning finns samlad i Nobias Financial & Administration Manual, vilken finns tillgänglig för berörda medarbetare på Nobias intranät.

Varje enhetschef ansvarar för förekomsten av god intern kontroll. Ekonomichefen på varje enhet ansvarar för att följa upp och säkerställa att Nobias bokförings- och redovisningsrutiner följs samt att gällande policies och principer efterlevs. Dessa finns dokumenterade i ovan nämnda manual. Varje år samlas de ekonomiansvariga för de olika enheterna för att diskutera olika områden med relevans för den finansiella rapporteringen.

### Riskhantering

Koncernen har metoder för riskbedömning och riskhantering för att säkerställa att de risker som koncernen är utsatt för hanteras inom de ramar som fastställts. De risker som identifierats avseende den finansiella rapporteringen hanteras via koncernens kontrollstrukturer och följs upp och kontrolleras löpande. Ett av verktygen för detta är självutvärderingar vilka årligen genomförs av lokala ledningsgrupper och utvärderas enligt fastställda rutiner. Riskbedömningen beskrivs närmare på sidorna 30–31.

### Finansiell information

Koncernen har etablerat informations- och kommunikationsvägar som syftar till att främja fullständighet och riktighet i den finansiella rapporteringen, exempelvis genom att styrande dokument i form av interna policies, riktlinjer, manualer och koder avseende den finansiella rapporteringen tillämpas av berörd personal.

Koncernen följer upp efterlevnaden av dessa styrande dokument samt bedömer effektiviteten i kontrollstrukturerna.

Uppföljning sker vidare av koncernens informations- och kommunikationsvägar med avsikt att säkerställa att dessa är ändamålsenliga avseende den finansiella rapporteringen. Dessutom har koncernen utvecklat checklistor för att följa upp att upplysningskyldigheten i de finansiella rapporterna efterlevs.

### Styrelsens uppföljning

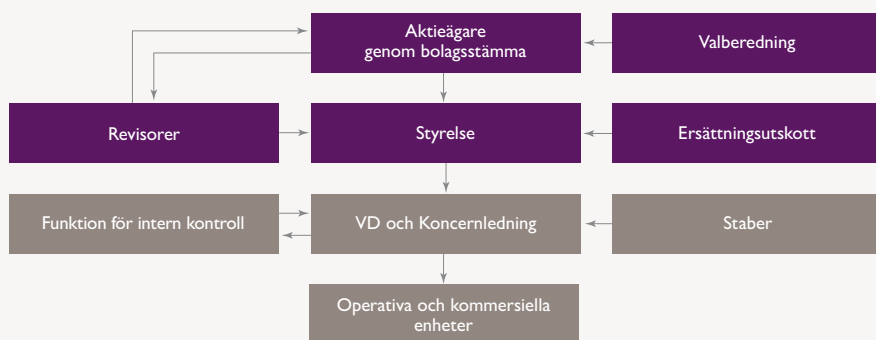
Utfallet av koncernens process för riskbedömning och riskhantering behandlas årligen av styrelsen som följer upp att den omfattar alla väsentliga områden och ger en balanserad vägledning till olika befattningshavare.

Styrelsen erhåller periodiska finansiella rapporter samt vid varje styrelsesammanträde behandlas bolagets och koncernens finansiella ställning.

Koncernens internkontrollfunktion, som är en integrerad del av den centrala ekonomifunktionen, har under året följt upp synpunkter som framkommit vid självutvärderingen av den interna kontrollen på vissa av de större enheterna.

Någon internrevisionsfunktion finns idag inte upprättad inom Nobia. Styrelsen har prövat frågan och bedömt att befintliga strukturer för uppföljning och utvärdering ger ett tillfredsställande underlag. För vissa specialgranskningar kan också externa insatser göras. Beslutet omprövas årligen.

## ÖVERSIKT AV STYRNINGEN I NOBIA



### Viktiga **externa** regelverk:

- Aktiebolagslagen
- IFRS och Årsredovisningslagen
- Noteringsavtal med NASDAQ OMX Stockholm
- Svensk kod för bolagsstyrning, [www.bolagsstyrning.se](http://www.bolagsstyrning.se)

### Viktiga **interna** regelverk:

- Bolagsordning
- Interna policies, riktlinjer, manualer, koder och checklistor
- Nobia Financial & Administration Manual
- Processer för riskhantering

## STYRELSEN UNDER 2011

		Styrelsemöten, 9 möten totalt	Ersättningsutskott, 2 möten totalt	Född	Ledamot sedan	Nationalitet	Oberoende
Hans Larsson <sup>1)</sup>	Ordförande	2		1942	1996	Svensk	Oberoende
Johan Molin <sup>2)</sup>	Ordförande	9	2	1959	2010	Svensk	Beroende <sup>5)</sup>
Morten Falkenberg <sup>3)</sup>	VD och koncernchef	7		1958	2011	Dansk	Beroende
Stefan Dahlbo <sup>4)</sup>	Ledamot	2		1959	2004	Svensk	Oberoende
Bodil Eriksson	Ledamot	7		1963	2003	Svensk	Oberoende
Rolf Eriksen	Ledamot	8		1944	2010	Dansk	Oberoende
Nora Förisdal Larssen <sup>3)</sup>	Ledamot	7	2	1965	2011	Norsk	Beroende <sup>5)</sup>
Thore Olsson	Ledamot	9		1943	2007	Svensk	Oberoende
Lotta Stalin	Ledamot	8		1954	2007	Svensk	Oberoende
Fredrik Palmstierna	Ledamot	8	2	1946	2006	Svensk	Beroende <sup>5)</sup>
Per Bergström	Arbetstagarrepresentant	9		1960	2000	Svensk	
Olof Harrius	Arbetstagarrepresentant	9		1949	1998	Svensk	
Kjell Sundström <sup>6) 7)</sup>	Arbetstagarrepresentant	1		1953	2007	Svensk	
Marie Nilsson <sup>6)</sup>	Arbetstagarrepresentant	9		1973	2007	Svensk	
Patrik Falck <sup>6) 8)</sup>	Arbetstagarrepresentant	7		1965	2011	Svensk	

1) Ordförande till och med 2011-03-30

2) Ordförande från 2011-03-30

3) Ledamot från 2011-03-30

4) Ingick i styrelsen fram till 2011-03-30

5) Beroende i förhållande till större ägare

6) Suppleant

7) Avgick som arbetstagarrepresentant 2011-02-10

8) Arbetstagarrepresentant från 2011-03-30

# STYRELSE



## Johan Molin 1.

Födelseår 1959. Civilekonom.  
VD och koncernchef för ASSA ABLOY.  
Styrelsens ordförande sedan 2011.  
Ledamot sedan 2010. Beroende i förhållande till större ägare.  
**Styrelseuppdrag:** Styrelseledamot i ASSA ABLOY.  
**Tidigare befattningar:** Koncernchef för Nilfisk-Advance och divisionschef inom Atlas Copco.  
**Innehav i Nobia:** 75 652 aktier, 400 000 köpoptioner.

## Morten Falkenberg 2.

Födelseår 1958, Civilekonom.  
VD och koncernchef för Nobia.  
Ledamot sedan 2011.  
**Styrelseuppdrag:** Styrelseledamot i Velux Group.  
**Tidigare befattningar:** Executive Vice President Electrolux och chef för Dammsugare och små hushållsapparater, ledande befattningar i TDC Mobile och Coca-Cola Company.  
**Innehav i Nobia:** 105 669 aktier, 500 000 köpoptioner och 105 000 personaloptioner.

## Nora Førisdal Larssen 3.

Födelseår 1965. Civilekonom, MBA.  
Senior Investment Manager på Nordstjernen.  
Ledamot sedan 2011. Beroende i förhållande till större ägare.  
**Styrelseuppdrag:** Styrelseordförande i Etac, styrelseledamot i Ekornes ASA och Filippa K.  
**Tidigare befattningar:** Product Line manager i Electrolux och Partner i McKinsey & Co.  
**Innehav i Nobia:** 5 000 aktier.

## Bodil Eriksson 4.

Födelseår 1963. Berghs School of Communication.  
Vice VD för Apotek Hjärtat.  
Ledamot sedan 2003. Oberoende.  
**Styrelseuppdrag:** Styrelseledamot i Attendo.  
**Tidigare befattningar:** Kommunikationsdirektör i SCA, Vice VD för Axfood, Kommunikationsdirektör i Volvo Personvagnar.  
**Innehav i Nobia:** 900 aktier, 61 500 köpoptioner.

**Thore Ohlsson 5.**

Födelseår 1943. VD för Elimexo.  
Ledamot sedan 2007. Oberoende.

**Styrelseuppdrag:** Styrelseordförande i Bastec, Thomas Frick och Tretorn. Styrelseledamot i Cobra Inc., Elite Hotels AB och Puma SE.

**Tidigare befattningar:** VD och koncernchef för Aritmos med helägda bolagen ABU-Garcia, Etonic Inc., Monark-Crescent, Stiga, Tretorn och Puma AG (84%). VD för Trianon, Etonic Inc. och Tretorn. Koncernchef för Tretorn.

**Innehav i Nobia:** 30 000 aktier, 250 000 köpoptioner.

**Lotta Stalin 6.**

Födelseår 1954. Civilingenjör.  
Management Consultant.

Ledamot sedan 2007. Oberoende.

**Styrelseuppdrag:** Styrelseordförande i Skrotfrag. Styrelseledamot i FMV, Återvinningsindustrierna, Partnertech och Nederman.

**Tidigare befattningar:** VD för Kuusakoski Sverige, verksamhetsområdesledare inom FMV Logistik, affärsområdeschef och vice VD för Poolimon, produktlinjechef i Electrolux och VD för Överums Bruk.

**Innehav i Nobia:** 1 500 aktier, 60 000 köpoptioner.

**Fredrik Palmstierna 7.**

Födelseår 1946. Civilekonom, MBA.

Ledamot sedan 2006. Beroende i förhållande till större ägare.

**Styrelseuppdrag:** Styrelseordförande i Investment AB Latour. Styrelseledamot i Securitas, Hultafors, Fagerhult, Academic Work och stiftelsen Viktor Rydbergs skolor.

**Innehav i Nobia:** 201 000 aktier.

**Rolf Eriksen 8.**

Födelseår 1944.

Ledamot sedan 2010. Oberoende.

**Styrelseuppdrag:** Styrelseledamot i Hennes & Mauritz A/S, Royal Copenhagen A/S, Bianco Footwear A/S, BoConcept A/S.

**Tidigare befattningar:** VD för H&M Hennes & Mauritz A/S Danmark samt H&M Hennes & Mauritz AB Sweden.

**Innehav i Nobia:** 125 000 köpoptioner.

**Arbetsgarepresentanter****Per Bergström 9.**

Födelseår 1960. Arbetsgarerepresentant

sedan 2000. Anställd i Marbodol sedan 1976.

**Styrelseuppdrag:** Styrelseledamot i Tidaholms Energi AB och Elnät AB.

**Innehav i Nobia:** 5 000 köpoptioner.

**Olof Harrius 10.**

Födelseår 1949. Arbetsgarerepresentant

sedan 1998. Anställd i Marbodol sedan 1971.

**Innehav i Nobia:** 5 000 köpoptioner.

**Patrik Falck 11.**

Födelseår 1965. Suppleant. Arbetsgarerepresentant

sedan 2011. Anställd i Marbodol sedan 1986.

**Innehav i Nobia:** –

**Marie Nilsson 12.**

Födelseår 1973. Suppleant. Arbetsgare-

representant sedan 2007. Anställd i Myresjökök sedan 2007.

**Styrelseuppdrag:** Styrelseledamot i Myresjökök.

**Innehav i Nobia:** 1 500 köpoptioner.

**Revisorer**

KPMG AB

Huvudansvarig auktoriserad revisor:

**Helene Willberg**

Övriga revisionsuppdrag:

Cloetta, Investor, Ortivus, Thule och Höganäs.



# KONCERNLEDNING



## Morten Falkenberg 1.

Födelseår 1958. Civilekonom. Verkställande direktör och koncernchef i Nobia. Anställd i Nobia sedan 2010.

**Tidigare befattningar:** Executive Vice President Electrolux och chef för Dammsugare och små hushållsapparater, ledande befattningar i TDC Mobile och Coca-Cola Company.

**Innehav i Nobia:** 105 669 aktier, 500 000 köpoptioner och 105 000 personaloptioner.

## Mikael Norman 2.

Födelseår 1958. Ekonomi- och finansdirektör. Anställd i Nobia sedan 2010.

**Tidigare befattningar:** Group controller Electrolux.

**Innehav i Nobia:** 10 000 aktier, 100 000 köpoptioner och 100 000 personaloptioner.

## Ingemar Tärnskar 3.

Födelseår 1961. Executive Vice President, Production & Logistics.

Anställd i Nobia sedan 1998.

**Tidigare befattningar:** Ledande befattningar inom Nobia.

**Innehav i Nobia:** 70 000 köpoptioner, 100 000 personaloptioner.

## Christian Rösler 4.

Födelseår 1967. Executive Vice President, Kontinentaleuropa och Storbritannien affärskunder.

Anställd i Nobia sedan 2007.

**Tidigare befattningar:** Ledande befattningar inom IKEA Österrike.

**Innehav i Nobia:** 100 000 personaloptioner.

## Peter Kane 5.

Födelseår 1965. Executive Vice President, Storbritannien detaljhandel.

Anställd i Magnet sedan 1984.

**Tidigare befattningar:** Ledande befattningar inom Magnet.

**Innehav i Nobia:** 15 525 aktier, 100 000 personaloptioner.

## Per Kaufmann 6.

Födelseår 1956. Executive Vice President, Kontinentaleuropa detaljhandel.

Anställd i Nobia sedan 2010.

**Tidigare befattningar:** Ledande befattningar inom Ikea, Conforama och Le Printemps.

**Innehav i Nobia:** 100 000 personaloptioner.

## Grace Pardy 7.

Födelseår 1963. Executive Vice President, Marknadsdirektör.

Anställd i Nobia sedan 2011.

**Tidigare befattningar:** Ledande befattningar inom International Press Institute, Reebok, Dockers Europe, Coca-Cola och L'Oreal.

**Innehav i Nobia:** 50 000 personaloptioner.

## Jonas Hård 8.

Födelseår 1971. Executive Vice President, Förändringsprogram & IT.

Anställd i Nobia sedan 2010.

**Tidigare befattningar:** Ledande befattningar inom Vin & Sprit, Maxxium och Electrolux.

**Innehav i Nobia:** 2 000 aktier, 70 000 köpoptioner och 100 000 personaloptioner.

## Lars Völkel 9.

Födelseår 1975. Executive Vice President, Luxury Retail & Professional.

Anställd i Nobia sedan 2011.

**Tidigare befattningar:** Ledande befattningar inom Electrolux och EDS.

**Innehav i Nobia:** 50 000 personaloptioner.

## Lars Bay-Smidt 10.

Födelseår 1968. Executive Vice President, Nobia Danmark.

Anställd i Nobia sedan 2008.

**Tidigare befattningar:** Ledande försäljningsbefattningar inom HTH Køkkener A/S, Actona Company A/S, Bøg Madsen A/S och Gasa Aarhus A/S.

**Innehav i Nobia:** 40 000 personaloptioner.

## Thomas Myringer 11.

Födelseår 1960. Executive Vice President, Personaldirektör.

Anställd i Nobia sedan 2003.

**Tidigare befattningar:** Ledande HR-befattningar inom Skanskakoncernen.

**Innehav i Nobia:** 1 500 aktier, 30 000 köpoptioner och 80 000 personaloptioner.





## FINANSIELLA RAPPORTER, KONCERN OCH MODERBOLAG

Koncernens resultaträkning och Koncernens totala resultatrapport	41
Kommentarer och analyser till resultaträkning	42
Koncernens balansräkning	44
Kommentarer och analyser till balansräkning	45
Förändring i koncernens eget kapital	46
Koncernens kassaflödesanalys och kommentarer	47
Moderbolagets resultat- och balansräkning	48
Moderbolagets förändring i eget kapital	49
Not 1 Väsentliga redovisningsprinciper	50
2 Finansiella risker	55
3 Rörelsesegment	57
4 Pensionskostnader och ledande befattningshavares ersättningar	58
5 Medelantal anställda	62
6 Ersättning till revisorer	62
7 Avskrivningar och nedskrivningar per funktion	62
8 Övriga rörelseintäkter	62
9 Övriga rörelsekostnader	62
10 Kostnader fördelade på kostnadslag	62
11 Operationella leasingavtal	62
12 Finansiella intäkter och kostnader	63
13 Skatt på årets resultat	63
14 Immateriella tillgångar	63
15 Materiella anläggningstillgångar	64
16 Finansiella anläggningstillgångar	65
17 Andelar i joint ventures	65
18 Aktier och andelar i dotterföretag	66
19 Derivatinstrument	68
20 Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	68
21 Likvida medel	68
22 Aktiekapital	68
23 Reserver i eget kapital	68
24 Resultat per aktie	69
25 Utdelning	69
26 Avsättningar för pensioner	69
27 Uppskjuten skatt	71
28 Övriga avsättningar	72
29 Skulder till kreditinstitut	72
30 Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	72
31 Finansiella tillgångar och skulder	72
32 Ställda säkerheter	74
33 Eventualförpliktelser/ansvarsförbindelser samt åtaganden	74
34 Avvecklad verksamhet	74
35 Tillgångar som innehas för försäljning	75
36 Transaktioner med närstående	75
37 Händelser efter balansdagen	75



# KONCERNENS RESULTATRÄKNING

MSEK	Not	2010	2011
Nettoomsättning	3	14 085	13 114
Kostnad sålda varor	4, 7, 10, 11, 26	-8 740	-8 066
<b>Bruttovinst</b>		<b>5 345</b>	<b>5 048</b>
Försäljningskostnader	4, 7, 10, 11, 26	-4 437	-4 039
Administrationskostnader	4, 6, 7, 10, 11, 26	-850	-812
Övriga rörelseintäkter	8	58	51
Övriga rörelsekostnader	9	-102	-64
Andel i joint ventures resultat efter skatt	17	-8	-
<b>Rörelseresultat</b>		<b>6</b>	<b>184</b>
Finansiella intäkter	12	18	9
Finansiella kostnader	12	-103	-92
<b>Resultat efter finansiella poster</b>		<b>-79</b>	<b>101</b>
Skatt på årets resultat	13, 27	25	-16
<b>Årets resultat från kvarvarande verksamheter</b>		<b>-54</b>	<b>85</b>
Resultat från avvecklad verksamhet, netto efter skatt	34	-35	-16
<b>Årets resultat</b>		<b>-89</b>	<b>69</b>
Resultat per aktie, före utspädning, SEK <sup>1)</sup>	24	-0,53	0,42
Resultat per aktie, efter utspädning, SEK <sup>1)</sup>	24	-0,53	0,42
Resultat per aktie för kvarvarande verksamheter, före utspädning, SEK	24	-0,32	0,51
Resultat per aktie för kvarvarande verksamheter, efter utspädning, SEK	24	-0,32	0,51
Antal aktier före utspädning <sup>2)</sup>	24	167 131 158	167 131 158
Genomsnittligt antal aktier före utspädning <sup>2)</sup>	24	167 131 158	167 131 158
Antal aktier efter utspädning <sup>2)</sup>	24	167 131 158	167 131 158
Genomsnittligt antal aktier efter utspädning <sup>2)</sup>	24	167 131 158	167 131 158

1) Resultat per aktie hänförligt till moderbolagets aktieägare.  
2) Utestående aktier med avdrag för återköpta aktier.

# KONCERNENS TOTALA RESULTATRAPPORT

MSEK	Not	2010	2011
Årets resultat		-89	69
<b>Övrigt totalresultat</b>			
Valutakursdifferenser vid omräkning av utlandsverksamheter	23	-406	11
Kassaflödessäkringar före skatt	23	4	-9
Skatt hänförligt till periodens förändring av säkringsreserv	23	-1	2
<b>Årets övrigt totalresultat</b>		<b>-403</b>	<b>4</b>
<b>Årets totalresultat</b>		<b>-492</b>	<b>73</b>
<b>Årets resultat hänförligt till:</b>			
Moderbolagets aktieägare		-89	70
Innehav utan bestämmande inflytande		0	-1
<b>Årets resultat</b>		<b>-89</b>	<b>69</b>
<b>Årets totalresultat hänförligt till:</b>			
Moderbolagets aktieägare		-491	74
Innehav utan bestämmande inflytande		-1	-1
<b>Årets totalresultat</b>		<b>-492</b>	<b>73</b>

## KOMMENTARER OCH ANALYSER TILL RESULTATRÄKNING

Nettoomsättningen minskade med 7 procent till 13 114 miljoner kronor (14 085). För jämförbara enheter och justerat för valutaeffekter minskade omsättningen med 2 procent. Sambandet framgår av nedanstående tabell.

Analys av omsättningen, %	2011				2011	
	I	II	III	IV	%	MSEK
2010						14 085
Organisk tillväxt	2	1	0	-10	-2	-246
– varav region Storbritannien <sup>1)</sup>	-4	-8	-5	-15	-8	-410
– varav region Norden <sup>1)</sup>	14	8	10	0	7	379
– varav region Kontinentaleuropa <sup>1)</sup>	-4	3	-6	-17	-6	-214
Valutapåverkan	-8	-7	-3	0	-5	-681
Avvecklade enheter <sup>2)</sup>	-1	0	0	0	0	-44
<b>2011</b>	<b>-7</b>	<b>-6</b>	<b>-4</b>	<b>-10</b>	<b>-7</b>	<b>13 114</b>

1) Organisk tillväxt för respektive organisatorisk region.

2) Med avvecklade enheter avses Pronorm.

## Nettoomsättning och resultat per region

MSEK	Region Storbritannien		Region Norden		Region Kontinentaleuropa		Koncerngemensamt och elimineringsar		Koncernen	
	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011
Nettoomsättning från externa kunder	5 198	4 480	5 092	5 276	3 795	3 358	–	–	14 085	13 114
Nettoomsättning från andra regioner	–	1	–	–	10	10	-10	-11	0	0
<b>Summa nettoomsättning</b>	<b>5 198</b>	<b>4 481</b>	<b>5 092</b>	<b>5 276</b>	<b>3 805</b>	<b>3 368</b>	<b>-10</b>	<b>-11</b>	<b>14 085</b>	<b>13 114</b>
Bruttovinst exklusive struktur-kostnader	2 029	1 719	1 945	2 019	1 501	1 319	32	65	5 507	5 122
Bruttomarginal exklusive struktur-kostnader, %	39,0	38,4	38,2	38,3	39,4	39,2	–	–	39,1	39,1
Rörelseresultat exklusive struktur-kostnader	326	223	331	462	-33	-70	-107	-97	517	518
Rörelsemarginal exklusive struktur-kostnader, %	6,3	5,0	6,5	8,8	-0,9	-2,1	–	–	3,7	3,9
Rörelseresultat	219	199	249	399	-247	-272	-215	-142	6	184
Rörelsemarginal, %	4,2	4,4	4,9	7,6	-6,5	-8,1	–	–	0,0	1,4

Årets av- och nedskrivningar på anläggningstillgångar uppgick till 448 miljoner kronor (544).

## Specifikation av strukturkostnader

MSEK	2010	2011
<b>Strukturkostnader per funktion</b>		
Kostnad sålda varor	-162	-74
Försäljnings- och administrationskostnader	-321	-235
Övriga intäkter/kostnader	-28	-25
<b>Totala omstruktureringarkostnader</b>	<b>-511</b>	<b>-334</b>
<b>Strukturkostnader per region</b>		
Storbritannien	-107	-24
Norden	-82	-63
Kontinentaleuropa	-214	-202
Koncerngemensamt och elimineringsar	-108	-45
<b>Koncernen</b>	<b>-511</b>	<b>-334</b>

## Valutakurspåverkan (EBIT)

	Omräkningseffekt		Transaktionseffekt		Total effekt	
	2010	2011	2010	2011	2010	2011
Region Storbritannien	-25	-15	-20	10	-45	-5
Region Norden	-25	-20	65	35	40	15
Region Kontinentaleuropa	5	5	-10	5	-5	10
<b>Koncernen</b>	<b>-45</b>	<b>-30</b>	<b>35</b>	<b>50</b>	<b>-10</b>	<b>20</b>

## Kvartalsdata per region

	2010				2011			
	I	II	III	IV	I	II	III	IV
<b>Nettoomsättning, MSEK</b>								
Storbritannien	1 284	1 360	1 263	1 291	1 142	1 137	1 108	1 094
Norden	1 208	1 401	1 091	1 392	1 270	1 432	1 192	1 382
Kontinentaleuropa	967	1 040	875	923	798	993	811	766
Koncerngemensamt och elimineringsar	-3	-5	-1	-1	-3	-3	-2	-3
<b>Koncernen</b>	<b>3 456</b>	<b>3 796</b>	<b>3 228</b>	<b>3 605</b>	<b>3 207</b>	<b>3 559</b>	<b>3 109</b>	<b>3 239</b>

## Bruttovinst exklusive strukturkostnader, MSEK

Storbritannien	473	543	507	506	442	430	424	423
Norden	448	550	418	529	466	553	452	548
Kontinentaleuropa	358	400	363	380	316	414	310	279
Koncerngemensamt och elimineringsar	8	9	12	3	16	27	10	12
<b>Koncernen</b>	<b>1 287</b>	<b>1 502</b>	<b>1 300</b>	<b>1 418</b>	<b>1 240</b>	<b>1 424</b>	<b>1 196</b>	<b>1 262</b>

## Bruttomarginal exklusive strukturkostnader, %

Storbritannien	36,8	39,9	40,1	39,2	38,7	37,8	38,3	38,7
Norden	37,1	39,3	38,3	38,0	36,7	38,6	37,9	39,7
Kontinentaleuropa	37,0	38,5	41,5	41,2	39,6	41,7	38,2	36,4
<b>Koncernen</b>	<b>37,2</b>	<b>39,6</b>	<b>40,3</b>	<b>39,3</b>	<b>38,7</b>	<b>40,0</b>	<b>38,5</b>	<b>39,0</b>

## Rörelseresultat exklusive strukturkostnader, MSEK

Storbritannien	41	98	101	86	54	57	66	46
Norden	17	115	63	136	75	159	102	126
Kontinentaleuropa	-60	10	6	11	-34	41	-18	-59
Koncerngemensamt och elimineringsar	-22	-28	-17	-40	-24	-16	-24	-33
<b>Koncernen</b>	<b>-24</b>	<b>195</b>	<b>153</b>	<b>193</b>	<b>71</b>	<b>241</b>	<b>126</b>	<b>80</b>

## Rörelsemarginal exklusive strukturkostnader, %

Storbritannien	3,2	7,2	8,0	6,7	4,7	5,0	6,0	4,2
Norden	1,4	8,2	5,8	9,8	5,9	11,1	8,6	9,1
Kontinentaleuropa	-6,2	1,0	0,7	1,2	-4,3	4,1	-2,2	-7,7
<b>Koncernen</b>	<b>-0,7</b>	<b>5,1</b>	<b>4,7</b>	<b>5,4</b>	<b>2,2</b>	<b>6,8</b>	<b>4,1</b>	<b>2,5</b>

## Rörelseresultat, MSEK

Storbritannien	41	89	94	-5	54	52	56	37
Norden	17	115	15	102	69	148	86	96
Kontinentaleuropa	-84	-11	-12	-140	-22	36	-98	-188
Koncerngemensamt och elimineringsar	-122	-28	-20	-45	-38	-19	-31	-54
<b>Koncernen</b>	<b>-148</b>	<b>165</b>	<b>77</b>	<b>-88</b>	<b>63</b>	<b>217</b>	<b>13</b>	<b>-109</b>

## Rörelsemarginal, %

Storbritannien	3,2	6,5	7,4	-0,4	4,7	4,6	5,1	3,4
Norden	1,4	8,2	1,4	7,3	5,4	10,3	7,2	6,9
Kontinentaleuropa	-8,7	-1,1	-1,4	-15,2	-2,8	3,6	-12,1	-24,5
<b>Koncernen</b>	<b>-4,3</b>	<b>4,3</b>	<b>2,4</b>	<b>-2,4</b>	<b>2,0</b>	<b>6,1</b>	<b>0,4</b>	<b>-3,4</b>

## KONCERNENS BALANSRÄKNING

MSEK	Not	2010-12-31	2011-12-31
<b>TILLGÅNGAR</b>			
<i>Immateriella tillgångar</i>	14		
Goodwill		2 676	2 681
Övriga immateriella tillgångar		258	249
		<b>2 934</b>	<b>2 930</b>
<i>Materiella anläggningstillgångar</i>	15		
Byggnader och mark		1 126	975
Pågående investeringar och förskott		13	20
Maskiner och andra tekniska anläggningar		672	792
Inventarier, verktyg och installationer		373	324
		<b>2 184</b>	<b>2 111</b>
Räntebärande långfristiga fordringar (R)	16	10	5
Andra långfristiga fordringar	16	52	54
Andelar i joint ventures	17	–	–
Uppskjutna skattefordringar	27	406	456
<b>Summa anläggningstillgångar</b>		<b>5 586</b>	<b>5 556</b>
<i>Varulager</i>			
Råvaror och förnödenheter		258	277
Varor under tillverkning		80	82
Färdiga varor		477	486
Handelsvaror		156	160
		<b>971</b>	<b>1 005</b>
<i>Kortfristiga fordringar</i>			
Skattefordringar		43	88
Kundfordringar	2	1 180	1 210
Derivatinstrument	2,19	8	3
Räntebärande kortfristiga fordringar (R)		1	1
Övriga fordringar	2	87	81
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	20	182	249
Tillgångar som innehas för försäljning	35	72	71
		<b>1 573</b>	<b>1 703</b>
Likvida medel (R)	21	356	152
<b>Summa omsättningstillgångar</b>		<b>2 900</b>	<b>2 860</b>
<b>Summa tillgångar</b>		<b>8 486</b>	<b>8 416</b>
Varav räntebärande poster (R)		367	158

MSEK	Not	2010-12-31	2011-12-31
<b>EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>			
<i>Hänförligt till moderbolagets aktieägare</i>			
Aktiekapital	22	58	58
Övrigt tillskjutet kapital		1 453	1 459
Reserver	23	–382	–378
Balanserad vinst		2 312	2 382
		<b>3 441</b>	<b>3 521</b>
<i>Innehav utan bestämmande inflytande</i>			
		5	4
<b>Summa eget kapital</b>		<b>3 446</b>	<b>3 525</b>
Avsättningar för garantier		13	15
Avsättningar för pensioner (R)	26	587	565
Uppskjutna skatteskulder	27	211	207
Övriga avsättningar	28	398	389
Skulder till kreditinstitut (R)	2, 29	1 246	1 106
Övriga skulder (R)	2	1	0
<b>Summa långfristiga skulder</b>		<b>2 456</b>	<b>2 282</b>
Skulder till kreditinstitut (R)	2	1	1
Checkräkningskredit (R)	2, 21	41	71
Övriga skulder (R)	2	1	1
Förskott från kunder		273	205
Leverantörsskulder	2	1 037	1 059
Aktuella skatteskulder		62	90
Derivatinstrument	2, 19	11	19
Övriga skulder	2	368	331
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	30	779	830
Skulder hänförliga till tillgångar som innehas för försäljning	35	11	2
<b>Summa kortfristiga skulder</b>		<b>2 584</b>	<b>2 609</b>
<b>Summa eget kapital och skulder</b>		<b>8 486</b>	<b>8 416</b>
Varav räntebärande poster (R)		1 877	1 744

Information om koncernens ställda säkerheter och eventalförpliktelser se Not 32 och 33 på sidan 74.

# KOMMENTARER OCH ANALYSER TILL BALANSRÄKNING

## Goodwill

Goodwill inkl kommentarer se not 14 sid 63.

## Finansiering

Nettolåneskulden ökade och uppgick vid periodens slut till 1 586 miljoner kronor (1 510). Ökningen av nettolåneskulden utgjordes av betald ränta om 58 miljoner kronor och förändring av pensionskuld om 32 miljoner kronor. Ett positivt operativt kassaflöde om 9 miljoner kronor och positiv omräkningsdifferens har minskat nettolåneskulden. Därmed uppgick skuldsättningsgraden till 45 procent vid utgången av året (44 procent vid årets ingång). Förändringen av nettolåneskulden framgår av nedanstående tabell.

Analys av nettolåneskuld MSEK	Koncernen	
	2010	2011
Ingående balans	2 426	1 510
Omräkningsdifferenser	-188	-5
Operativt kassaflöde	-641	-9
Ränta	35	58
Förvärv av dotterföretag	-	-
Försäljning av dotterföretag och joint venture	-160	-
Förändring av pensionskuld	38	32
Utdelning	0	0
<b>Utgående balans</b>	<b>1 510</b>	<b>1 586</b>

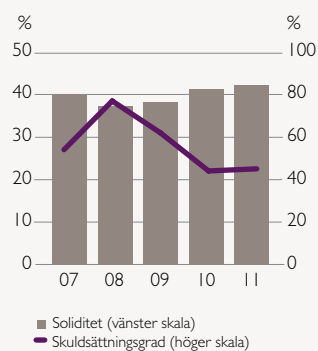
Nettolåneskuldens komponenter framgår av nedanstående tabell. Pensionskuldens oredovisade aktuariella förluster uppgick vid 2011 års utgång till totalt -184 miljoner kronor (-67).

Nettolåneskuldens komponenter MSEK	Koncernen	
	2010	2011
Banklån m m	1 288	1 179
Avsättning för pensioner	587	565
Leasing	1	0
Likvida medel	-356	-152
Övriga finansiella fordringar	-10	-6
<b>Summa</b>	<b>1 510</b>	<b>1 586</b>

## FÖRÄNDRING I EGET KAPITAL – KONCERNEN

MSEK	Hänförligt till moderbolagets aktieägare					Summa	Innehav utan bestämmande inflytande	Summa eget kapital
	Aktiekapital	Övrigt tillskjutet kapital	Valutakursdifferens vid omräkning av utlandsverksamheter	Kassaflödes-säkringar efter skatt	Balanserad vinst			
<b>Ingående balans per 1 januari 2010</b>	<b>58</b>	<b>1 449</b>	<b>24</b>	<b>-4</b>	<b>2 401</b>	<b>3 928</b>	<b>6</b>	<b>3 934</b>
Årets resultat	-	-	-	-	-89	-89	0	-89
Årets övrigt totalresultat	-	-	-405	3	-	-402	-1	-403
<b>Årets totalresultat</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-405</b>	<b>3</b>	<b>-89</b>	<b>-491</b>	<b>-1</b>	<b>-492</b>
Utdelning	-	-	-	-	-	-	0	0
Periodisering av personaloptionsprogram	-	4	-	-	-	4	-	4
<b>Utgående balans per 31 december 2010</b>	<b>58</b>	<b>1 453</b>	<b>-381</b>	<b>-1</b>	<b>2 312</b>	<b>3 441</b>	<b>5</b>	<b>3 446</b>
<b>Ingående balans per 1 januari 2011</b>	<b>58</b>	<b>1 453</b>	<b>-381</b>	<b>-1</b>	<b>2 312</b>	<b>3 441</b>	<b>5</b>	<b>3 446</b>
Årets resultat	-	-	-	-	70	70	-1	69
Årets övrigt totalresultat	-	-	11	-7	-	4	0	4
<b>Årets totalresultat</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>11</b>	<b>-7</b>	<b>70</b>	<b>74</b>	<b>-1</b>	<b>73</b>
Utdelning	-	-	-	-	-	-	0	0
Periodisering av personaloptionsprogram	-	6	-	-	-	6	-	6
<b>Utgående balans per 31 december 2011</b>	<b>58</b>	<b>1 459</b>	<b>-370</b>	<b>-8</b>	<b>2 382</b>	<b>3 521</b>	<b>4</b>	<b>3 525</b>

## SOLIDITET OCH SKULDSÄTTNINGSGRAD





# KONCERNENS KASSAFLÖDESANALYS OCH KOMMENTARER

MSEK	Not	2010	2011
<i>Den löpande verksamheten</i>			
Rörelseresultat		6	184
Avskrivningar/Nedskrivningar		544	448
Övriga justeringar för poster som inte ingår i kassaflödet		332	179
Betald inkomstskatt		-51	-82
Förändring av varulager		110	-28
Förändringar av fordringar		176	-89
Förändringar av rörelseskulder		-154	-199
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten</b>		<b>963</b>	<b>413</b>
<i>Investeringsverksamheten</i>			
Investeringar i materiella anläggningstillgångar		-205	-439
Investeringar i immateriella tillgångar		-142	-32
Försäljning av materiella anläggningstillgångar		30	95
Försäljning av dotterföretag		491	-
Erhållen ränta		18	8
Ökning räntebärande tillgångar		-	-
Minskning räntebärande tillgångar		6	5
Övriga poster i investeringsverksamheten		-5	-28
<b>Kassaflöde från investeringsverksamheten</b>		<b>193</b>	<b>-391</b>
<b>Operativt kassaflöde före förvärv/försäljning av dotterföretag, ränta, ökning/minskning av räntebärande tillgångar</b>			
		<b>641</b>	<b>9</b>
Operativt kassaflöde efter förvärv/försäljning av dotterföretag, ränta, ökning/minskning av räntebärande tillgångar		1 156	22
<i>Finansieringsverksamheten</i>			
Betald ränta		-53	-66
Minskning räntebärande skulder		-1 091 <sup>1)</sup>	-159 <sup>2)</sup>
Nyemission		-	-
Utdelning till moderföretagets aktieägare		-	-
Utdelning till innehavare utan bestämmande inflytande		0	0
Återköp av aktier		-	-
<b>Kassaflöde från finansieringsverksamheten</b>		<b>-1 144</b>	<b>-225</b>
<b>Årets kassaflöde exklusive kursdifferenser i likvida medel</b>		<b>12</b>	<b>-203</b>
<b>Likvida medel vid årets början</b>		<b>384</b>	<b>356</b>
Årets kassaflöde		12	-203
Kursdifferens i likvida medel		-40	-1
<b>Likvida medel vid årets slut</b>		<b>356</b>	<b>152</b>

1) Återbetalning av lån omfattande 2 446 miljoner kronor och upptagande av nytt lån om 1 481 miljoner kronor.

2) Återbetalning av lån omfattande 130 miljoner kronor.

## Kommentarer till kassaflödesanalys

Kassaflödet från den löpande verksamheten uppgick till 413 miljoner kronor (963). Rörelsekapitalet minskade kassaflödet med 316 miljoner kronor (132) och är framför allt hänförlig till minskade kortfristiga skulder. Justering för poster som inte påverkar kassaflödet uppgår till 179 miljoner kronor (332) fördelade enligt nedanstående tabell.

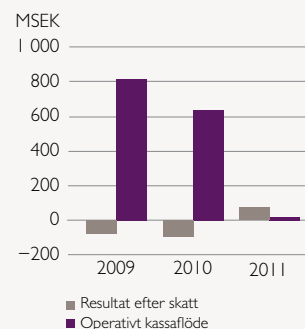
## Justering för poster som ej ingår i kassaflödet

MSEK	2010	2011
Realisationsvinster/förluster på anläggningstillgångar	-1	11
Realisationsförlust vid företagsförsäljning	36	-
Avsättningar	289	157
Övrigt	8	11
<b>Summa</b>	<b>332</b>	<b>179</b>

Investeringar i anläggningstillgångar uppgick till 471 miljoner kronor (347). Övriga poster i investeringsverksamheten, exklusive förvärv och avyttringar av bolag, innebar ett negativt kassaflöde.

Det operativa kassaflödet, det vill säga kassaflödet efter investeringar men exklusive förvärv och avyttringar av verksamheter, ränta samt ökning/minskning av räntebärande tillgångar, uppgick till 9 miljoner kronor (641).

## RESULTAT OCH KASSAFLÖDE



# MODERBOLAG

## Moderbolagets resultaträkning

MSEK	Not	2010	2011
Nettoomsättning		46	80
Administrationskostnader	4, 6, 11, 26	-108	-145
Övriga rörelsekostnader	8,9	-33	-
<b>Rörelseresultat</b>		<b>-95</b>	<b>-65</b>
Resultat från andelar i koncernföretag	12	100	193
Finansiella intäkter	12	29	8
Finansiella kostnader	12	-32	-78
<b>Resultat efter finansiella poster</b>		<b>2</b>	<b>58</b>
Skatt på årets resultat	13	1	-1
<b>Årets resultat</b>		<b>3</b>	<b>57</b>

## Moderbolagets totala resultatrapport

MSEK	Not	2010	2011
Årets resultat		3	57
<b>Övrigt totalresultat</b>			
<b>Årets övrigt totalresultat</b>			
<b>Årets totalresultat</b>		<b>3</b>	<b>57</b>

## Moderbolagets kassaflödesanalys

MSEK	Not	2010	2011
<i>Den löpande verksamheten</i>			
Rörelseresultat		-95	-65
Justeringar för poster som inte ingår i kassaflödet		33	0
Erhållen utdelning	12	100	193
Erhållen ränta	12	29	8
Erlagd ränta	12	-32	-78
Betald skatt		0	0
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändringar av rörelsekapital</b>		<b>35</b>	<b>58</b>
Förändring av skulder		219	-21
Förändring av fordringar		-1 096	-175
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten</b>		<b>-842</b>	<b>-138</b>
<i>Investeringsverksamheten</i>			
Övriga långfristiga fordringar		-1	4
Avsättning pensioner		3	-2
Avyttring intressebolag		36	-
<b>Kassaflöde från investeringsverksamheten</b>		<b>38</b>	<b>2</b>
<i>Finansieringsverksamheten</i>			
Koncernbidrag		3	-
Nyupptagna lån		800	-
<b>Kassaflöde från finansieringsverksamheten</b>		<b>803</b>	<b>0</b>
<b>Årets kassaflöde</b>		<b>-1</b>	<b>-136</b>
<b>Likvida medel vid årets början</b>		<b>170</b>	<b>169</b>
Årets kassaflöde		-1	-136
<b>Likvida medel vid årets slut</b>		<b>169</b>	<b>33</b>

## Moderbolagets balansräkning

MSEK	Not	2010-12-31	2011-12-31
<b>TILLGÅNGAR</b>			
<b>Anläggningstillgångar</b>			
<i>Finansiella anläggningstillgångar</i>			
Aktier och andelar i koncernföretag	16,18	1 245	1 250
Andra långfristiga värdepappersinnehav		4	0
Intressebolag	17	-	-
<b>Summa anläggningstillgångar</b>		<b>1 249</b>	<b>1 250</b>
<b>Omsättningstillgångar</b>			
<i>Kortfristiga fordringar</i>			
Kundfordringar		2	25
Fordringar hos koncernföretag		3 680	3 832
Övriga fordringar		6	2
Upplupna intäkter och förutbetalda kostnader	20	6	10
Likvida medel	21	169	33
<b>Summa omsättningstillgångar</b>		<b>3 863</b>	<b>3 902</b>
<b>Summa tillgångar</b>		<b>5 112</b>	<b>5 152</b>

## EGET KAPITAL, AVSÄTTNINGAR OCH SKULDER

<b>Eget kapital</b>			
<i>Bundet eget kapital</i>			
Aktiekapital <sup>1)</sup>	22	58	58
Reservfond		1 671	1 671
		<b>1 729</b>	<b>1 729</b>
<i>Fritt eget kapital</i>			
Överkursfond		52	52
Återköp av aktier		-468	-468
Balanserad vinst		2 179	2 188
Årets resultat		3	57
<b>Summa eget kapital</b>		<b>3 495</b>	<b>3 558</b>
<b>Avsättningar till pensioner</b>	26	<b>10</b>	<b>8</b>
<b>Långfristiga skulder</b>			
Skulder till kreditinstitut	29	800	800
<b>Kortfristiga skulder</b>			
Skulder till kreditinstitut		20	71
Leverantörsskulder		11	9
Skulder till koncernföretag		759	644
Övriga skulder		1	3
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	30	16	59
<b>Summa kortfristiga skulder</b>		<b>807</b>	<b>786</b>
<b>Summa eget kapital, avsättningar och skulder</b>		<b>5 112</b>	<b>5 152</b>
Ställda säkerheter	32	4	-
Ansvarsförbindelser	33	678	535

1) Antalet utestående aktier var 167 131 158 under såväl 2010 som 2011.

## Moderbolagets förändring i eget kapital

MSEK	Aktiekapital	Reservfond <sup>1)</sup>	Överkursfond	Återköp aktier	Balanserad vinst	Summa eget kapital
<b>Ingående balans per 1 januari 2010</b>	<b>58</b>	<b>1 671</b>	<b>52</b>	<b>-468</b>	<b>2 161</b>	<b>3 474</b>
Årets resultat	–	–	–	–	3	3
<b>Årets totalresultat</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>3</b>	<b>3</b>
Erhållet koncernbidrag	–	–	–	–	13	13
Skatteeffekt koncernbidrag	–	–	–	–	-3	-3
Lämnat koncernbidrag	–	–	–	–	-10	-10
Skatteeffekt koncernbidrag	–	–	–	–	3	3
Personaloptionsprogram						
– Periodisering av personaloptionsprogram	–	–	–	–	3	3
Reinvestering intressebolag	–	–	–	–	12	12
<b>Eget kapital per 31 december 2010</b>	<b>58</b>	<b>1 671</b>	<b>52</b>	<b>-468</b>	<b>2 182</b>	<b>3 495</b>
<b>Ingående balans per 1 januari 2011</b>	<b>58</b>	<b>1 671</b>	<b>52</b>	<b>-468</b>	<b>2 182</b>	<b>3 495</b>
Årets resultat	–	–	–	–	57	57
<b>Årets totalresultat</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>57</b>	<b>57</b>
Personaloptionsprogram						
– Periodisering av personaloptionsprogram	–	–	–	–	6	6
<b>Eget kapital per 31 december 2011</b>	<b>58</b>	<b>1 671</b>	<b>52</b>	<b>-468</b>	<b>2 245</b>	<b>3 558</b>

1) Av moderbolagets reservfond består 1 390 miljoner kronor av tillskjutet eget kapital såväl 2010 som 2011.

Moderbolagets resultat- och balansräkning samt eget kapital specifikation har ej omräknats för 2010 med anledning av de ändrade redovisningsreglerna, avseende koncernbidrag, då det ej avser väsentliga belopp.

# NOTER

## NOT 1 VÄSENTLIGA REDOVISNINGSPRINCIPER

### Överensstämmelse med normgivning och lag

Nobias koncernredovisning är upprättad i enlighet med internationell redovisningsstandard, International Financial Reporting Standards, IFRS, utgivna av International Accounting Standards Board (IASB) sådana de antagits av Europeiska Unionen (EU). Vidare har Rådet för finansiell rapporteringsrekommendation RFR I Kompletterande redovisningsregler för koncerner (juni 2011) tillämpats.

Moderbolaget tillämpar samma redovisningsprinciper som koncernen utom i de fall som anges nedan under avsnittet "Moderbolagets redovisningsprinciper". Årsredovisning och koncernredovisning har godkänts för utfärdande av styrelsen och verkställande direktören den 21 mars 2012.

### Grunder tillämpade vid upprättandet av de finansiella rapporterna

Tillgångar och skulder är redovisade till historiska anskaffningsvärden, förutom vissa finansiella tillgångar och skulder. Finansiella tillgångar och skulder som värderas till verkligt värde består av derivatinstrument.

Kvittning av fordringar och skulder och av intäkter och kostnader görs endast om detta krävs eller uttryckligen tillåts i en redovisningsrekommendation.

Moderbolagets funktionella valuta är svenska kronor som även utgör rapporteringsvalutan för moderbolaget och för koncernen. Det innebär att de finansiella rapporterna presenteras i svenska kronor. Samtliga belopp anges i miljoner kronor och inte annat anges.

Att upprätta de finansiella rapporterna i enlighet med IFRS kräver att företagsledningen gör bedömningar och uppskattningar samt gör antaganden som påverkar tillämpningen av redovisningsprinciperna och de redovisade beloppen av tillgångar, skulder, intäkter och kostnader. Verkliga utfallet kan avvika från dessa uppskattningar och bedömningar. Uppskattningarna och antagandena ses över regelbundet. Ändringarna av uppskattningar redovisas i den period ändringen görs om ändringen endast påverkat denna period, eller i den period ändringen görs och framtida perioder om ändringen påverkar både aktuell period och framtida perioder. Bedömningar gjorda av företagsledningen vid tillämpningen av IFRS som har en betydande inverkan på de finansiella rapporterna och gjorda uppskattningar som kan medföra väsentliga justeringar under kommande räkenskapsårs finansiella rapporter är främst följande:

#### – *Prövning av nedskrivningsbehov för goodwill*

Koncernen prövar regelbundet om nedskrivningsbehov föreligger för goodwill enligt de redovisningsprinciper som beskrivs under Immateriella tillgångar på sidan 52. De antaganden och bedömningar som görs gällande förväntade kassaflöden och diskonteringsränta i form av en vägd genomsnittlig kapitalkostnad finns beskrivna i not 14 Immateriella tillgångar.

Prognoser för framtida kassaflöden baseras på godkänd budget samt antaganden om tillväxttakt och investeringsbehov.

De nedan angivna väsentligaste redovisningsprinciperna har tillämpats konsekvent på samtliga perioder som presenteras i koncernens finansiella rapporter.

#### – *Uppskjuten skattefordran*

Koncernens underskottsavdrag för vilka uppskjuten skattefordran aktiverats har ett redovisat värde om 226 miljoner kronor (183). Den övervägande delen av dessa underskottsavdrag har ingen förfallotidpunkt och endast en liten del förfaller om sju år eller senare. Under de kommande åren väntas de skattepliktiga resultaten förbättras inom de delar av koncernen som genererat skattemässiga underskott. Genom koncernens strukturåtgärder de senaste två åren skapas väsentliga kostnadsbesparingar som förväntas ge en påtaglig förbättring av resultatet. Vidare har åtgärder vidtagits för att successivt utjämna över- och underskott genom förändrade finansieringsstrukturer. Det finns en risk att delar av det redovisade beloppet av uppskjutna skattefordringar inte kan utnyttjas mot skattepliktiga överskott i framtiden. För närmare upplysningar om skatter, se not 27.

#### Ändrade redovisningsprinciper

Under 2011 har ingen ändring gjorts av koncernens tillämpade redovisningsprinciper enligt IFRS.

#### Nya IFRS, tillägg och tolkningar som ännu inte börjat tillämpas

Ett antal nya eller ändrade IFRS träder i kraft först under kommande räkenskapsår och har inte förtdistillämpats vid upprättandet av dessa finansiella rapporter. Nyheter eller ändringar med framtida tillämpning planeras inte att förtdistillämpas.

Ändrad IAS 1 Utformning av finansiella rapporter (Presentation av övrigt totalresultat). Ändringen avser hur poster inom övrigt totalresultat ska presenteras. Posterna ska delas upp i två kategorier; dels poster som kommer att omklassificeras till årets resultat dels poster som inte kommer att omklassificeras. Poster som kommer att omklassificeras är till exempel omräkningsdifferenser och vinster/förluster på kassaflödessäkkringar. Poster som inte omklassificeras är till exempel aktuariella vinster och förluster och omvärderingar enligt omvärderingsmetoden för immateriella och materiella tillgångar. Ändringen ska tillämpas för räkenskapsår som påbörjas från och med 1 juli 2012 med retroaktiv verkan. För Nobias del kommer denna ändring att innebära att för finansiella rapporter som avser 2013 kommer omräkningsdifferenser och vinster/förluster på kassaflödessäkkringar att redovisas inom en kategori i Övrigt totalresultat och aktuariella vinster och förluster kommer att redovisas inom en annan separat kategori i Övrigt totalresultat.

IFRS 9 Finansiella instrument avses ersätta IAS 39 Finansiella instrument: Redovisning och värdering senast från och med 2015. IASB har publicerat de två första delarna av vad som kommer att utgöra den slutliga IFRS 9. Den första delen behandlar klassificering och värdering av finansiella tillgångar. De kategorier för finansiella tillgångar som finns i IAS 39 ersätts av två kategorier, där värdering sker till verkligt värde eller upplupet anskaffningsvärde. Upplupet anskaffningsvärde används för instrument som innehas i en affärsmodell vars mål är att erhålla de kontraktuella kassaflödena, vilka ska utgöra betalningar av kapitalbelopp och ränta på kapitalbeloppet vid specificerade datum. Övriga finansiella tillgångar redovisas till verkligt värde och möjligheten att tillämpa "fair value option" som i IAS 39 behålls. Förändringar i verkligt värde ska redovisas i resultatet, med undantag för värdeförändringar på egetkapitalinstrument som inte innehas för handel och för vilka initialt val görs att redovisa värdeförändringar i övrigt totalresultat. Värdeförändringar på derivat i säkringsredovisning påverkas inte av denna del av IFRS 9, utan redovisas tillsvidare i enlighet med IAS 39. Eftersom Nobias finansiella tillgångar består av kund- och lånefordringar, derivat i kassaflödessäkkringar och likvida medel förväntas de ändringar som införs i och med denna del av IFRS 9 komma att ha inga eller endast oväsentliga effekter på de finansiella rapporterna. IASB publicerade i oktober 2010 även de delar av IFRS 9 som berör klassificering och värdering av finansiella skulder. Merparten överensstämmer med de tidigare reglerna i IAS 39 förutom vad avser finansiella skulder som frivilligt värderas till verkligt värde enligt den så kallade "fair value option". För dessa skulder ska värdeförändringen delas upp på förändringar som är hänförliga till egen kreditvärdighet respektive på förändringar i referensränta. IFRS 9 har ännu inte godkänts av EU och kan därmed heller inte förtdistillämpas.

Ändring i IAS 19 Ersättningar till anställda. Ändringen innebär att den så kallade "korridor metoden" försvinner. Aktuariella vinster och förluster ska redovisas i övrigt totalresultat. Avkastning som beräknas på förvaltningstillgångar ska basera sig på diskonteringsräntan som används vid beräkning av pensionsförpliktelsen vilket kan innebära en mindre negativ effekt. Skillnad mellan verklig och beräknad avkastning avseende förvaltningstillgångar ska redovisas i övrigt totalresultat. Ändringarna ska tillämpas på räkenskapsår som inleds den 1 januari 2013 eller senare med retroaktiv tillämpning. Oredivisade aktuariella förluster i koncernen per 2011-12-31 uppgick till -184 miljoner kronor. Nobia kommer inte att förtdistillämpa de nya principerna som förväntas godkännas av EU under första kvartalet 2012.

Följande ändringar av redovisningsprinciper med framtida tillämpning bedöms inte komma att ha någon effekt på koncernens redovisning:

- Ändringar i IAS 12 Inkomstskatter avseende värdering av skatt för förvaltningstidigheter
- Ändring i IFRS 7 Finansiella instrument: Upplysningar avseende nya upplysningskrav för överförda finansiella tillgångar
- IFRS 10 Consolidated Financial Statements
- IFRS 11 Joint arrangements
- IFRS 12 Disclosure of Interest in Other Entities
- Ändrad IAS 27 Separata finansiella rapporter
- Ändrad IAS 28 Innehav i intresseföretag och joint venture
- IFRS 13 Fair Value Measurement

För IFRS 12 Disclosure of Interest in Other Entities samt IFRS 13 Fair Value Measurement kan upplysningskrav tillkomma.

#### Klassificering m m

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

består i allt väsentligt av belopp som förväntas återvinnas eller betalas inom tolv månader räknat från balansdagen.

### Konsolideringsprinciper och rörelseförvärv

#### Dotterföretag

Dotterföretag är företag som står under ett bestämmande inflytande från moderbolaget. Bestämmande inflytande innebär direkt eller indirekt en rätt att utforma ett företags finansiella och operativa strategier i syfte att erhålla ekonomiska fördelar. Vid bedömningen om ett bestämmande inflytande föreligger, beaktas potentiella röstberättigade aktier som utan dröjsmål kan utnyttjas eller konverteras.

#### – Förvärv den 1 januari 2010 eller senare

Dotterföretag redovisas enligt förvärvsmetoden. Metoden innebär att förvärv av ett dotterföretag betraktas som en transaktion varigenom koncernen indirekt förvärvar dotterföretagets tillgångar och övertar dess skulder. I förvärvsanalysen fastställs det verkliga värdet på förvärvsdagen av förvärvade identifierbara tillgångar och övertagna skulder samt eventuella innehav utan bestämmande inflytande. Transaktionsutgifter, med undantag av transaktionsutgifter som är hänförliga till emission av egetkapitalinstrument eller skuldinstrument, som uppkommer redovisas direkt i årets resultat.

Vid rörelseförvärv där överförd ersättning, eventuellt innehav utan bestämmande inflytande och verkligt värde på tidigare ägd andel (stegvisa förvärv) överstiger det verkliga värdet av förvärvade tillgångar och övertagna skulder som redovisas separat, redovisas skillnaden som goodwill. När skillnaden är negativ, så kallade förvärv till lågt pris redovisas denna direkt i årets resultat.

Överförd ersättning i samband med förvärvet inkluderar inte betalningar som avser reglering av tidigare affärsförbindelser. Denna typ av reglering redovisas i resultatet.

Villkorade köpeskillningar redovisas till verkligt värde vid förvärvstidpunkten. I de fall den villkorade köpeskillningen är klassificerad som egetkapitalinstrument, görs ingen omvärdering och reglering görs inom eget kapital. För övriga villkorade köpeskillningar omvärderas dessa vid varje rapporttidpunkt och förändringen redovisas i årets resultat.

I de fall förvärvet inte avser 100 procent av dotterföretaget uppkommer innehav utan bestämmande inflytande. Det finns två alternativ att redovisa innehav utan bestämmande inflytande. Dessa är att redovisa innehav utan bestämmande inflytandes andel av proportionella nettotillgångar alternativt att innehav utan bestämmande inflytande redovisas till verkligt värde, vilket innebär att innehav utan bestämmande inflytande har andel i goodwill. Valet mellan de olika alternativen att redovisa innehav utan bestämmande inflytande kan göras förvärv för förvärv.

Vid förvärv som sker i steg fastställs goodwillen den dag då bestämmande inflytande uppkommer. Tidigare innehav värderas till verkligt värde och värdeförändringen redovisas i årets resultat.

Avyttringar som leder till att bestämmande inflytande förloras men där det finns ett kvarstående innehav värderas detta till verkligt värde och värdeförändringen redovisas i årets resultat.

#### – Förvärv gjorda mellan 1 januari 2004 och 31 december 2009

Förvärv som är gjorda mellan den 1 januari 2004 och december 2009 där anskaffningskostnaden överstiger det verkliga värdet av förvärvade tillgångar och övertagna skulder samt eventualförpliktelser som redovisas separat, redovisas skillnaden som goodwill. När skillnaden är negativ redovisas denna direkt i årets resultat.

Transaktionsutgifter, med undantag av transaktionsutgifter som är hänförliga till emission av egetkapitalinstrument eller skuldinstrument, som uppkommit har inkluderats i anskaffningskostnaden.

#### – Förvärv gjorda före 1 januari 2004 (tidpunkt för övergång till IFRS)

Vid förvärv som ägt rum före den 1 januari 2004 har goodwill, efter nedskrivningsprövning, redovisats till ett anskaffningsvärde som motsvarar redovisat värde enligt tidigare tillämpade redovisningsprinciper. Klassificeringen och den redovisningsmässiga hanteringen av rörelseförvärv som inträffade före den 1 januari 2004 har inte omprövats enligt IFRS 3 vid upprättandet av koncernens öppningsbalans enligt IFRS per den 1 januari 2004.

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

I de fall dotterbolagets redovisningsprinciper inte överensstämmer med koncernens redovisningsprinciper har justeringar gjorts till koncernens redovisningsprinciper.

Förluster hänförliga till innehav utan bestämmande inflytande fördelas till innehav utan bestämmande inflytande fast att innehav utan bestämmande inflytande kommer att redovisas som en debetpost under eget kapital.

#### – Förvärv av innehav utan bestämmande inflytande

Förvärv från innehav utan bestämmande inflytande redovisas som en transaktion inom eget kapital, d v s mellan moderbolagets ägare (inom balanserade vinstmedel) och innehav utan bestämmande inflytande. Därför uppkommer inte goodwill i dessa transaktioner. Förändringen av innehav utan bestämmande inflytande baseras på dess proportionella andel av nettotillgångar.

#### – Försäljning till innehav utan bestämmande inflytande

Försäljning till innehav utan bestämmande inflytande, där bestämmande inflytande kvarstår, redovisas som en transaktion inom eget kapital, d v s mellan moderbolagets ägare och innehav utan bestämmande inflytande. Skillnaden mellan erhållen likvid och innehav utan bestämmande inflytandes proportionella andel av förvärvade nettotillgångar redovisas under balanserade vinstmedel.

#### Omräkning av utländska dotterbolag

Dotterbolagens finansiella rapporter upprättas i lokal valuta, funktionell valuta, som används i det land där bolaget är verksamt. I koncernredovisningen används svenska kronor, som är moderbolagets funktionella valuta och tillika koncernens rapporteringsvaluta. Detta innebär att resultat och finansiell ställning för alla koncernföretag som har en annan funktionell valuta än rapporteringsvalutan räknas om till koncernens rapporteringsvaluta svenska kronor. De utländska dotterbolagens tillgångar och skulder omräknas till balansdagens kurs och samtliga poster i resultaträkningarna omräknas till årets genomsnittskurs. Omräkningsdifferenserna redovisas i övrigt totalresultat och i en separat reserv inom koncernens eget kapital.

Väsentliga valutakurser	Bokslutskurs		Snittkurs	
	2010–12–31	2011–12–31	2010	2011
DKK	1,21	1,20	1,28	1,21
EUR	9,00	8,94	9,54	9,03
GBP	10,55	10,68	11,13	10,41
NOK	1,15	1,15	1,19	1,16
USD	6,80	6,92	7,20	6,50

#### Rörelsesegmentrapportering

Ett rörelsesegment är en del av koncernen som bedriver verksamhet från vilken den kan generera intäkter och ådrar sig kostnader och för vilka det finns fristående finansiell information tillgänglig. Ett rörelsesegments resultat följs vidare upp av företagets högsta verkställande beslutsfattare för att utvärdera resultatet samt för att kunna allokera resurser till rörelsesegmentet. Nobias rörelsesegment är koncernens tre regioner, Storbritannien, Norden och Kontinentaleuropa. Enheternas fördelning per region görs utifrån enhetens geografiska hemvist. Se Not 3 på sidan 57 för ytterligare beskrivning av indelning och presentation av rörelsesegmenten.

#### Intäktsredovisning

Bolaget redovisar intäkter när risken och förmånen för varan har överförts till kund i enlighet med leveransvillkor. I de fall monterings tjänster tillhandahålls redovisas intäkter när tjänsten är slutförd. Försäljning redovisas netto efter moms, rabatter och kursdifferenser vid försäljning i utländsk valuta samt returerna. I koncernredovisningen elimineras koncernintern försäljning.

#### Statliga stöd

Statliga bidrag redovisas i balansräkningen som förutbetalad intäkt när det föreligger rimlig säkerhet att bidraget kommer att erhållas och att koncernen kommer att uppfylla de villkor som är förknippade med bidraget. Bidraget periodiseras systematiskt i resultaträkningen på samma sätt och över samma perioder som de kostnader bidragen är avsedda att kompensera för.

#### Finansiella intäkter och kostnader

Finansiella intäkter och kostnader består av ränteintäkter på bankmedel och fordringar, utdelningsintäkter, räntekostnader på lån och pensionsskulder samt valutakursdifferenser på finansiella poster.

## Not 1 forts

Ränteintäkter på fordringar och räntekostnader på skulder beräknas med tillämpning av effektivräntemetoden. Effektivräntan är den ränta som gör att nuvärdet av alla framtida in- och utbetalningar under räntebindningstiden blir lika med det redovisade värdet av fordran eller skulden. Beräkningen innefattar alla avgifter som erlagts eller erhållits av avtalsparterna som är en del av effektivräntan, det vill säga transaktionskostnader samt över- och underkurser.

**Skatter**

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

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

Uppskjuten skatt beräknas enligt balansräkningsmetoden på alla temporära skillnader som uppkommer mellan redovisade och skattemässiga värden på tillgångar och skulder.

Skatteeffekten hänförlig till skattemässiga underskott som kommer att kunna utnyttjas mot framtida vinster aktiveras som uppskjuten skattefordran. Detta avser såväl ackumulerade underskottsavdrag vid förvärvstidpunkten samt därefter uppkomna förluster.

Värdering sker till de skattesatser som gällde eller var beslutade på balansdagen. Uppskjuten skatt redovisas i balansräkningen som anläggningstillgång eller långfristig skuld. Inkomstskatteskuld redovisas som kortfristig fordran eller skuld.

Om verkligt utfall skiljer sig från de belopp som först redovisades, påverkas aktuell skatt och uppskjuten skatt under den period som dessa fastställanden görs.

**Materiella anläggningstillgångar**

Materiella anläggningstillgångar redovisas till anskaffningsvärde med avdrag för avskrivningar och eventuella nedskrivningar. I anskaffningsvärdet ingår utgifter som direkt kan hänföras till förvärvet. I den mån tillgångar som uppförs från och med 1 januari 2009 utgör kvalificerade tillgångar aktiveras låneutgifter i anskaffningsvärdet. Utgifter för reparation och underhåll redovisas som kostnader i resultaträkningen under den period de uppkommer.

I de fall en tillgångs redovisade värde överstiger dess beräknade återtvinningsvärde skrivs tillgången ned till sitt återtvinningsvärde vilket belastar rörelseresultatet.

I resultaträkningen belastas rörelseresultatet med linjära avskrivningar, vilka beräknas på ursprungliga anskaffningsvärden och baseras på tillgångarnas beräknade nyttjandeperioder enligt följande:

Kökstutställningar	2–4 år
Kontorsinventarier samt fordon	3–5 år
Byggnader	15–40 år
Maskiner och andra tekniska anläggningar	6–12 år
Inventarier, verktyg och installationer	6–12 år

Ingen avskrivning görs på mark.

**Anläggningstillgångar/avyttringsgrupp som innehas för försäljning och avvecklade verksamheter**

Avvecklade verksamheter består av väsentlig verksamhet som avyttrats eller utgör avyttringsgrupp som innehas för försäljning och av dotterföretag som förvärvats i syfte att säljas vidare. Resultat efter skatt från avvecklade verksamheter redovisas på egen rad i resultaträkningen.

Innebörden av att en grupp av tillgångar och skulder klassificeras som att de innehas för försäljning är att deras redovisade värden kommer att återvinnas i huvudsak genom försäljning och inte genom användning. Alla tillgångar som ingår i gruppen presenteras på en separat rad bland tillgångarna och gruppens alla skulder presenteras på en separat rad bland skulderna. Gruppen värderas till det lägsta av det redovisade värdet och det verkliga värdet efter avdrag för försäljningskostnader. Värdeförändringar redovisas i resultatet.

**Immateriella tillgångar**

Goodwill utgörs av det belopp med vilket anskaffningsvärdet för den förvärvade verksamheten överstiger det i förvärsanalysen fastställda verkliga värdet av de identifierbara nettotillgångarna. I samband med att verksamheter förvärvas fördelas goodwill på kassagenererande enheter. Nobia har åtta stycken kassagenererande enheter. Goodwill har obestämbar nyttjandeperiod och skrivs därför inte av årligen. Goodwill nedskrivningsprövas istället varje år och när indikation på nedskrivningsbehov föreligger. Det

redovisade värdet utgörs av anskaffningsvärde minus eventuella ackumulerade nedskrivningar. En beskrivning av metod och antaganden vid prövning för eventuellt nedskrivningsbehov återfinns i not 14 Immateriella tillgångar på sidan 63.

Övriga immateriella tillgångar är redovisade till anskaffningsvärde minus ackumulerade avskrivningar och eventuella nedskrivningar. Här ingår aktiverade utgifter för köp och interna och externa utgifter för utveckling av programvaror för koncernens IT-verksamhet, patent och licenser. Avskrivningar görs linjärt över de beräknade nyttjandeperioderna som uppgår till tre till sex år.

**Forskning och utveckling**

Utgifter för produktutveckling kostnadsförs omedelbart i den mån dessa utgifter förekommer.

Produktutvecklingen inom koncernen har framför allt karaktär av designutveckling och bedrivs kontinuerligt och anpassas till gällande modetrender. Utvecklingsförloppen har relativt kort tidsutdräkt varför ingen del av utgifterna ännu har redovisats som immateriell tillgång. Någon forskning och utveckling i egentlig mening eller större omfattning bedrivs inte inom koncernen.

**Leasingavtal**

Leasingkontrakt avseende anläggningstillgångar där koncernen i allt väsentligt bär samma risker och åtnjuter samma förmåner som vid direkt ägande klassificeras som finansiell leasing. Finansiell leasing redovisas vid leasingperiodens början till det lägre av leasingobjektets verkliga värde och nuvärdet av minimileaseavgifterna. Finansiella leasingavtal redovisas i balansräkningen som anläggningstillgång respektive finansiell skuld. Framtida leasingbetalningar fördelas mellan amortering av skulden och finansiella kostnader så att varje redovisningsperiod belastas med ett räntebelopp som motsvarar en fast räntesats på den under respektive period redovisade skulden. Leasingtillgångar skrivs av enligt samma principer som gäller övriga tillgångar av samma slag. I resultaträkningen fördelas kostnader för leasingkontraktet mellan avskrivning och ränta.

Leasing av tillgångar där uthyraren i allt väsentligt kvarstår som ägare av tillgången klassificeras som operationell leasing. Leasingavgiften kostnadsförs linjärt över leasingperioden. Operationella leasingavtal redovisas i resultaträkningen som rörelsekostnad. Leasing av bilar och persondatorer definieras normalt som operationell leasing. Värdet av dessa leasingkontrakt bedöms ej vara väsentligt.

**Varulager**

Varulagret består av hel- och halvfabrikat samt råvaror. Varulagret värderas, med tillämpning av "först in först ut principen", till det lägsta av anskaffningsvärdet och nettoförsäljningsvärdet på balansdagen. Nettoförsäljningsvärdet utgörs av det uppskattade försäljningspriset i den löpande verksamheten med avdrag för försäljningskostnader. Hel- och halvfabrikat värderas till tillverkningskostnader innefattande råvaror, direkt arbete, övriga direkta omkostnader och produktionsrelaterade omkostnader baserade på normal produktion.

Avdrag sker för internvinster som uppkommer vid leverans mellan i koncernen ingående bolag.

**Finansiella instrument**

Finansiella instrument som redovisas i balansräkningen inkluderar på tillgångssidan likvida medel, lånefordringar, kundfordringar samt derivat. På skuldsidan återfinns leverantörsskulder, låneskulder samt derivat.

**– Redovisning i och borttagande från balansräkningen**

En finansiell tillgång eller finansiell skuld tas upp i balansräkningen när bolaget blir part enligt instrumentets avtalsmässiga villkor. En fordran tas upp när bolaget har presterat och avtalsenlig skyldighet föreligger för motparten att betala, även om faktura ännu inte har skickats. Kundfordringar tas upp i balansräkningen när faktura har skickats. Skuld tas upp när motparten har presterat och avtalsenlig skyldighet föreligger att betala, även om faktura ännu inte mottagits. Leverantörsskulder tas upp när faktura mottagits.

En finansiell tillgång tas bort från balansräkningen när rättigheterna i avtalet realiserats, förfaller eller bolaget förlorar kontrollen över dem. Detsamma gäller för del av en finansiell tillgång. En finansiell skuld tas bort från balansräkningen när förpliktelsen i avtalet fullgörs eller på annat sätt utsläcks. Detsamma gäller för del av en finansiell skuld.

En finansiell tillgång och en finansiell skuld kvittas och redovisas med ett nettobelopp i balansräkningen endast när det föreligger en legal rätt att kvitta beloppen samt att det föreligger avsikt att reglera posterna med ett nettobelopp eller att samtidigt realisera tillgången och reglera skulden. Förvärv och avyttring av finansiella tillgångar redovisas på affärsdagen för avista-affärer, som utgör den dag då bolaget förbinder sig att förvärva eller avyttra tillgången.

**– Klassificering och värdering**

Finansiella instrument som inte är derivat redovisas initialt till anskaffningsvärde motsvarande instrumentets verkliga värde med tillägg för transaktionskostnader. Ett finansiellt instrument klassificeras vid första redovisningen utifrån i vilket syfte instrumentet förvärvades. Klassificeringen avgör hur det finansiella instrumentet värderas efter första redovisningstillfället såsom beskrivs nedan. För redovisning av derivat se Kassaflödessäkringar nedan.

**– Fordringar och skulder i utländsk valuta**

Fordringar och skulder i utländsk valuta värderas till balansdagens kurs. Valutakursförändringar avseende rörelserelaterade fordringar och skulder redovisas i rörelseresultatet medan valutakursförändringar avseende finansiella fordringar och skulder redovisas i finansnettot.

**– Lånefordringar och kundfordringar**

Långfristiga lånefordringar som redovisas som anläggningstillgångar och kundfordringar som redovisas som omsättningstillgångar utgör finansiella tillgångar som inte är derivat, som har fastställda eller fastställbara betalningar och som inte är noterade på en aktiv marknad. Dessa tillgångar värderas till upplupet anskaffningsvärde. Upplupet anskaffningsvärde bestäms utifrån den effektivränta som beräknades vid anskaffningstidpunkten. Lånefordran och kundfordran redovisas till det belopp som beräknas inflyta, det vill säga minskat med eventuell reservering för värdeminskning.

**– Likvida medel**

Likvida medel definieras som kassa och bank samt kortfristiga placeringar med en löptid ej överstigande tre månader från anskaffningstidpunkten.

**– Finansiella skulder**

Alla transaktioner gällande finansiella skulder redovisas på likviddagen. Skulderna värderas till upplupet anskaffningsvärde.

**– Kassaflödessäkringar**

De valutaterminer som används för säkring av mycket sannolik prognostiserad försäljning och materialinköp i utländsk valuta redovisas i balansräkningen till verkligt värde. Värdeförändringarna redovisas i övrigt totalresultat och de ackumulerade värdeförändringarna i en särskild komponent av eget kapital (säkringsreserven) till dess att det säkrade flödet påverkar årets resultat, varvid säkringsinstrumentets ackumulerade värdeförändringar omklassificeras till årets resultat.

**Nedskrivningar**

De redovisade värdena för koncernens tillgångar prövas årligen för att bedöma om det finns indikation på nedskrivningsbehov. IAS 36 tillämpas för prövning av nedskrivningsbehov för andra tillgångar än finansiella tillgångar vilka prövas enligt IAS 39, tillgångar för försäljning och avyttringsgrupper som redovisas enligt IFRS 5, varulager, förvaltningstillgångar som används för finansiering av ersättningar till anställda och uppskjutna skattefordringar. För undantagna tillgångar enligt ovan prövas det redovisade värdet enligt respektive standard.

**– Nedskrivningsprövning för materiella och immateriella tillgångar samt andelar i dotterföretag**

Om indikation på nedskrivningsbehov finns, beräknas enligt IAS 36 tillgångens återvinningsvärde (se nedan). För goodwill beräknas återvinningsvärdet årligen. Om det inte går att fastställa väsentligen oberoende kassaflöden till en enskild tillgång ska tillgångarna vid prövning av nedskrivningsbehov grupperas till den lägsta nivå där det går att identifiera väsentligen oberoende kassaflöden – en så kallad kassagenererande enhet.

En nedskrivning redovisas när en tillgångs eller kassagenererande enhets (grupp av enheters) redovisade värde överstiger återvinningsvärdet. En nedskrivning redovisas som kostnad i årets resultat. Då nedskrivningsbehov identifierats för en kassagenererande enhet fördelas nedskrivningsbeloppet i första hand till goodwill. Därefter görs en proportionell nedskrivning av övriga tillgångar som ingår i enheten (gruppen av enheter).

Återvinningsvärdet är det högsta av verkligt värde minus försäljningskostnader och nyttjandevärde. Vid beräkning av nyttjandevärdet diskonteras framtida kassaflöden med en diskonteringsfaktor som beaktar riskfri ränta och den risk som är förknippad med den specifika tillgången.

**– Nedskrivningsprövning för finansiella tillgångar**

Vid varje rapporttillfälle utvärderar företaget om det finns objektiva bevis på att en finansiell tillgång eller grupp av tillgångar är i behov av nedskrivning. Objektiva bevis utgörs dels av observerbara förhållanden som inträffat och som har en negativ inverkan på möjligheten att återvinna anskaffningsvärdet. För kundfordringar utgörs objektiva bevis av till exempel betalnings-

svårigheter hos kunder eller förestående företagsrekonstruktioner. Kundfordringar med nedskrivningsbehov redovisas till nuvärdet av förväntade framtida kassaflöden. Fordringar med kort löptid diskonteras inte.

**– Återföring av nedskrivningar**

En nedskrivning av tillgångar som ingår i IAS 36 tillämpningsområde reverseras om det både finns indikation på att nedskrivningsbehovet inte längre föreligger och det har skett en förändring i de antaganden som låg till grund för beräkningen av återvinningsvärdet. Nedskrivning av goodwill återförs dock aldrig. En reversering görs endast i den utsträckning som tillgångens redovisade värde efter återföring inte överstiger det redovisade värde som skulle ha redovisats, med avdrag för avskrivning där så är aktuellt, om ingen nedskrivning gjorts.

Nedskrivning av lånefordringar och kundfordringar som redovisas till upplupet anskaffningsvärde återförs om de tidigare skälen till nedskrivningar inte längre föreligger och full betalning från kunden förväntas erhållas.

**Avsättningar**

Avsättning redovisas i balansräkningen bland kort- och långfristiga skulder när koncernen har en legal eller informell förpliktelse som är en följd av en inträffad händelse och det är troligt att ett utflöde av resurser krävs för att reglera åtagandet och tillförlitlig uppskattning av beloppet kan göras. En avsättning skiljer sig från andra skulder genom att det råder ovisshet om betalningstidpunkt eller beloppets storlek för att reglera avsättningen.

**– Omstrukturering**

En avsättning för omstrukturering redovisas när det finns en fastställd utförlig och formell omstruktureringsplan, och omstruktureringen har antingen påbörjats eller blivit offentligt tillkännagiven. Ingen avsättning görs för framtida rörelsekostnader.

**– Garantier**

En avsättning för garantier redovisas när de underliggande produkterna eller tjänsterna säljs. Avsättningen baseras på historiska data om garantier och en sammanvägning av tänkbara utfall i förhållande till de sannolikheter som utfallen är förknippade med.

**Eventualförpliktelser**

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

**Eget kapital**

Vid återköp av egna aktier reducerar köpeskillingen i sin helhet eget kapital. Utdelningar redovisas som skuld efter det att årsstämman godkänt utdelningen.

**Resultat per aktie**

Beräkningen av resultat per aktie baseras på årets resultat i koncernen hänförligt till moderbolagets aktieägare och på det vägda genomsnittliga antalet aktier utestående under året. Vid beräkningen av resultat per aktie efter utspädning justeras det genomsnittliga antalet aktier för att ta hänsyn till effekter av utspädande potentiella stamaktier, vilka under rapporterade perioder hänför sig till optioner utgivna till anställda. Optionerna är utspädande i den utsträckning vinstmålen i optionsprogrammen är uppfyllda per rapporteringsdagen och om lösenkursen är lägre än börskursen. Utspädningen är större ju större skillnaden är mellan lösenkursen och börskursen. Lösenkursen justeras genom ett tillägg för värdet av framtida tjänster kopplade till eget kapitalreglerade personaloptionsprogram som redovisas som aktierelaterade ersättningar enligt IFRS 2.

**Ersättningar till anställda****– Pensioner**

Inom koncernen finns ett flertal såväl avgiftsbestämda som förmånsbestämda pensionsplaner. I Sverige, Norge och Storbritannien samt i vissa av koncernens bolag i Tyskland omfattas de anställda av förmånsbestämda pensionsplaner. I övriga länder och bolag omfattas de anställda av avgiftsbestämda planer. Från och med 2010 omfattas all nyintjänning i Storbritannien av avgiftsbestämda planer. I Tyskland omfattas sedan tidigare all nyintjänning av avgiftsbestämda planer.

Som avgiftsbestämda pensionsplaner klassificeras de planer där företags förpliktelser är begränsad till de avgifter företaget åtagit sig att betala. Företagets förpliktelser avseende avgifter till avgiftsbestämda planer redovisas som en kostnad i resultatet i den takt de intjänas genom att de anställda utför tjänster åt företaget under en period.

## Not 1 forts

Koncernens förmånsbestämda pensionsplaner är planer som anger ett belopp för den pensionsersättning en anställd, eller före detta anställd, erhåller efter pensionering, baserat på lön och antalet tjänsteår. Pensionskulder för förmånsbestämda planer redovisas enligt gemensamma principer och beräkningsmetoder och beräknas med hänsyn till bland annat framtida löneökningar och inflation. Koncernen bär risken för att de utfästa ersättningarna utbetalas.

Det finns både fonderade och ofonderade förmånsbestämda pensionsplaner inom koncernen. I de fall pensionsplanerna är fonderade finansieras dessa främst genom inbetalningar till pensionsstiftelser.

För förmånsbestämda planer beräknas pensionsförpliktelsen enligt den så kallade Projected Unit Credit-metoden. Metoden fördelar kostnaden för pensioner i takt med att de anställda utför tjänster för företaget som ökar deras rätt till framtida ersättning. Beräkningen utförs årligen av oberoende aktuarier. Företagets åtaganden värderas till nuvärdet av förväntade framtida kassaflöden med användning av en diskonteringsränta. Diskonteringsräntan motsvarar räntan på förstklassiga företagsobligationer, där en tillräckligt djup marknad finns, eller statsobligationer i avsaknad av en sådan. I Sverige och Norge har räntan bestämts utifrån bostadsobligationer och statsobligationer medan den i Storbritannien och Tyskland baseras på företagsobligationer.

Vid fastställandet av förpliktelsens nuvärde och verkligt värde på förvaltningstillgångar kan det uppstå aktuariella vinster och förluster. Dessa uppkommer antingen genom att det verkliga utfallet avviker från det tidigare gjorda antagandet, eller att antagandena ändras. Den del av de ackumulerade aktuariella vinsterna och förlusterna, vid föregående års utgång, som ligger utanför en så kallad korridor om plus eller minus 10 procent av det största av förpliktelsens nuvärde och förvaltningstillgångarnas verkliga värde redovisas i resultatet över de anställdas uppskattade genomsnittliga återstående tjänstetid.

I koncernens balansräkning redovisas, för fonderade planer, pensionsåtagandet som en skuld av nettot av beräknat nuvärde av förpliktelsena och verkligt värde på förvaltningstillgångarna. Fonderade planer med nettotillgångar, det vill säga planer med tillgångar överstigande pensionsåtagandena, redovisas som finansiell anläggningstillgång.

Nettot av ränta på pensionskulder och förväntad avkastning på tillhörande förvaltningstillgångar redovisas som en del av finansnettot. För avgiftsbestämda planer betalar företaget fastställda avgifter till en extern juridisk enhet.

När det finns en skillnad mellan hur pensionskostnaden fastställs i juridisk person och koncern redovisas en avsättning eller fordran avseende särskild löneskatt baserat på denna skillnad. Avsättningen eller fordran nuvärdeberäknas ej.

#### – Övriga långfristiga ersättningar

Inom koncernen finns åtaganden för ersättningar i samband med jubileer och ersättningar till personer som varit anställda under lång tid.

Vid fastställandet av förpliktelsens nuvärde och verkligt värde på förvaltningstillgångar kan det uppstå aktuariella vinster och förluster. Till skillnad mot redovisning av förmånsbestämda pensionsplaner redovisas aktuariella vinster och förluster genast och ingen korridor tillämpas.

Diskonteringsräntan är fastställd utifrån förstklassiga företagsobligationer eller statsobligationer som är utfärdade i samma valuta som ersättningar som kommer att betalas och med löptider jämförbara med aktuella åtaganden.

#### – Optionsprogram

Koncernen har program för personaloptioner. Det verkliga värdet på tilldelade personaloptioner redovisas som en personalkostnad med ett motsvarande belopp redovisat direkt i eget kapital. Det verkliga värdet beräknas vid tilldelningstidpunkten och fördelas över intjänandeperioden. Den kostnad som redovisas motsvarar verkliga värdet av en uppskattning av det antal optioner som förväntas bli intjänade. Denna kostnad justeras i efterföljande perioder för att återspegla det verkliga antalet intjänade optioner. Justering sker bara när förverkande beror på villkor om viss vinsttillväxt eller fortsatt anställning, inte när förverkandet endast beror på att aktiekursen är lägre än lösenkursen. I den utsträckning optioner tilldelas anställda i länder där sociala avgifter tillkommer redovisas en kostnad fördelad över intjänandeperioden. Avsättningen för sociala avgifter baseras på optionernas verkliga värde vid respektive rapporttillfälle och slutligen när optionerna löses eller förfaller utan att bli lösta.

#### – Kortfristiga ersättningar

Kortfristiga ersättningar till anställda beräknas utan diskontering och redovisas som kostnad när de relaterade tjänsterna erhålls. En avsättning redovisas för den förväntade kostnaden för vinstandels- och bonusbetalningar när koncernen har en gällande rättslig eller informell förpliktelse att göra

sådana betalningar till följd av att tjänster erhållits från anställda och förpliktelsen kan beräknas tillförlitligt.

#### – Ersättningar vid uppsägning

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

#### Moderbolagets redovisningsprinciper

Moderbolaget har upprättat sin Årsredovisning enligt årsredovisningslagen (1995:1554) och Rådet för finansiell rapporterings rekommendation RFR 2 Redovisning för juridisk person (september 2011). Även av Rådet för finansiell rapporterings utgivna uttalanden gällande noterade företag tillämpas. RFR 2 innebär att moderbolaget i årsredovisningen för den juridiska personen tillämpar samtliga av EU antagna IFRS och uttalanden så långt det är möjligt inom ramen för Årsredovisningslagen, Tryggandelagen och med hänsyn till sambandet mellan redovisning och beskattning. Rekommendationen anger vilka undantag från och tillägg till IFRS som ska göras. Sammantaget innebär detta skillnader mellan koncernens och moderbolagets redovisningsprinciper inom de områden som anges nedan. De nedan angivna redovisningsprinciperna för moderbolaget har tillämpats konsekvent på samtliga perioder som presenteras i moderbolagets finansiella rapporter.

#### – Ändrade redovisningsprinciper

Om inte annat anges nedan har moderbolagets redovisningsprinciper under 2011 förändrats i enlighet med vad som anges ovan för koncernen. Från och med 2011 redovisas erhållna koncernbidrag som utdelning och lämnade koncernbidrag som investering i aktier i dotterföretag. Tidigare redovisades koncernbidrag enligt UFR 2 Koncernbidrag och aktieägartillskott direkt i eget kapital. Moderbolagets resultat- och balansräkning samt eget kapital specifikation har ej omräknats för 2010 då det inte avser väsentliga belopp.

#### – Klassificering och uppställningsformer

För moderbolaget och koncernen redovisas en resultaträkning och en rapport över totalresultat. Resultaträkning och balansräkning är för moderbolaget uppställda enligt årsredovisningslagens scheman, medan rapporten över totalresultat, rapporten över förändringar i eget kapital och kassaflödesanalysen baseras på IAS 1 Utformning av finansiella rapporter respektive IAS 7 Rapport över kassaflöden. De skillnader mot koncernens rapporter som gör sig gällande i moderbolagets resultat- och balansräkningar utgörs främst av redovisning av finansiella intäkter och kostnader; anläggningstillgångar; eget kapital samt förekomsten av avsättningar som egen rubrik i balansräkningen.

#### – Dotterföretag

Andelar i dotterföretag redovisas i moderbolaget enligt anskaffningsvärde-metoden. Detta innebär att transaktionsutgifter inkluderas i det redovisade värdet för innehav i dotterföretag. I koncernredovisningen redovisas transaktionsutgifter direkt i resultatet när dessa uppkommer.

Villkorade köpeskillningar värderas utifrån sannolikheten av att köpeskillningen kommer att utgå. Eventuella förändringar av avsättningen/fordran läggs på/reducerar anskaffningsvärdet. I koncernredovisningen redovisas villkorade köpeskillningar till verkligt värde med värdeförändringar över resultatet.

Förvärv till lågt pris som motsvarar framtida förluster och kostnader upplöses under de förväntade perioderna då förlusterna och kostnader uppkommer. Förvärv till lågt pris som uppkommer av andra orsaker redovisas som avsättning till den del den inte överstiger verkligt värde på förvärvade identifierbara icke-monetära tillgångar. Den del som överstiger detta värde intäktsförs omedelbart. Den del som inte överstiger verkligt värde på förvärvade identifierbara icke-monetära tillgångar intäktsförs på ett systematiskt sätt över en period som beräknas som kvarvarande vägd genomsnittlig nyttjandeperiod för de förvärvade identifierbara tillgångarna som är avskrivbara. I koncernredovisningen redovisas förvärv till lågt pris direkt i resultatet.

#### – Leasade tillgångar

I moderbolaget redovisas samtliga leasingavtal enligt reglerna för operationell leasing.

#### – Ersättningar till anställda

I moderbolaget tillämpas andra grunder för beräkning av förmånsbestämda planer än de som anges i IAS 19. Moderbolaget följer Tryggandelagens



bestämmelser och Finansinspektionens föreskrifter eftersom detta är en förutsättning för skattemässig avdragsrätt. De väsentligaste skillnaderna jämfört med reglerna i IAS 19 är hur diskonteringsräntan fastställs, beräkning av den förmånsbestämda förpliktelsen sker utifrån nuvarande lönenivå utan antaganden om framtida löneökningar och att alla aktuariella vinster och förluster redovisas i resultaträkningen då de uppstår.

Moderbolaget redovisar det verkliga värdet på personaloptioner utställda till anställda i dotterbolag som ägartillskott genom redovisning i eget kapital och värdet på aktier i dotterbolag.

#### – Koncernbidrag

Moderbolaget redovisar koncernbidrag i enlighet med Rådet för finansiell rapportering RFR2 (september 2011). Det innebär att erhållna koncernbidrag redovisas som utdelning och lämnade koncernbidrag redovisas som investering i aktier i dotterföretag.

#### – Anticiperade utdelningar

Anticiperad utdelning från dotterföretag redovisas i de fall moderföretaget ensamt har rätt att besluta om utdelningens storlek och moderföretaget har fattat beslut om utdelningens storlek innan moderföretaget publicerat sina finansiella rapporter.

#### – Finansiella instrument

Med anledning av sambandet mellan redovisning och beskattning tillämpas inte reglerna om finansiella instrument och säkringsredovisning i IAS 39 i moderbolaget.

#### – Finansiella garantier

Moderbolagets finansiella garantiavtal består i huvudsak av borgensförbindelser till förmån för dotterföretag. Finansiella garantier innebär att bolaget har ett åtagande att ersätta innehavaren av ett skuldinstrument för förluster som denne ådrar sig på grund av att en angiven gäldenär inte fullgör betalning vid förfall enligt avtalsvillkoren. För redovisning av finansiella garantiavtal tillämpar moderbolaget en av Rådet för finansiell rapportering tillåten lätttnadsregel jämfört med reglerna i IAS 39. Lätttnadsregeln avser finansiella garantiavtal utställda till förmån för dotterföretag. Moderbolaget redovisar finansiella garantiavtal som avsättning i balansräkningen när bolaget har ett åtagande för vilket betalning sannolikt erfordras för att reglera åtagandet.

## NOT 2 FINANSIELLA RISKER

### Valutarisk

Det är Nobias policy att säkra prognosticerade flöden med cirka 80 procent av flödet 0–3 månader framåt, 60 procent 4–6 månader framåt, 40 procent 7–9 månader framåt samt 100 procent av kontrakterade projekt. De viktigaste valutarelationerna har varit EUR mot GBP och SEK mot NOK. Den totala exponeringen uttryckt i SEK och efter kvittning av motriktade flöden uppgick under 2011 till 2 254 miljoner kronor, därav säkrades 1 331 miljoner kronor. Vid utgången av 2011 uppgick säkringsvolymen till 761 miljoner kronor.

Orealiserade vinster och förluster redovisades som kassaflödessäkring i eget kapital kommer att överföras till resultaträkningen vid olika tidpunkter inom 12 månader.

### Kreditrisk

Nobia är verksamt på ett flertal marknader och i flera distributionskanaler. Beroende på distributionskanal utgörs kundbasen av både professionella kunder och konsumenter. Av dessa skäl måste kredithantering och betalningsvillkor anpassas till respektive affärsenhets affärslogik och distributionskanaler inom ramen för den av koncernen fastställda kreditpolicyn. Kreditpolicyn innebär att kreditvärderingen ska baseras på minst en kreditrapport från ett välrenommerat kreditvärderingsföretag. Återköpande kunder kreditvärderas löpande. På vissa marknader och för vissa kundkategorier används kreditförsäkring. För kunder med låg återköpsfrekvens sker kreditgivning ofta mot säkerhet. Motpartsrisken avseende banker bedöms som mycket låg. Den totala kreditrisken utgjorde 1 503 miljoner kronor. Kreditkvaliteten på finansiella tillgångar som varken har förfallit till betalning eller som är nedskrivningsbara är god.

### Finansiell exponering

Nobias policy för finansiering av utländska tillgångar innebär att sysselsatt kapital ska finansieras med externa lån i motsvarande valuta så att påverkan på skuldsättningsgraden minimeras vid valutakursförändringar. Koncernens lån handhas av Nobias huvudkontor. Genom en internbank förser huvudkontoret dotterbolagen med finansiella medel. Denna utlåning sker i lokala valutor. Genom matchande extern upplåning minimeras resultatpåverkan genom kursförändringar. Som komplement kan valutakontrakt ingås för att undgå exponering. Vid nuvarande skuldsättningsgrad och valutafördelning av sysselsatt kapital innebär det att cirka 18 procent av det utländska sysselsatta kapitalet ska finansieras i lokal valuta. I kombination med denna policy kan annan kapitalisering väljas i respektive land i syfte att optimera skattesituationen för koncernen. Nobias policy för finansiell exponering innebär att ingen säkring av eget kapital görs.

MSEK	2010		2011	
	Sysselsatt kapital per valuta	Räntebärande lån och leasingkulder	Sysselsatt kapital per valuta	Räntebärande lån och leasingkulder
SEK	378	892	498	905
EUR	2 150	49	1 860	56
GBP	1 806	464	1 940	477
DKK	719	427	721	256
USD	82	41	90	42
NOK	157	4	134	8
Övriga	31	0	26	0
<b>Totalt</b>	<b>5 323</b>	<b>1 877</b>	<b>5 269</b>	<b>1 744</b>

### Omräkningsexponering

Koncernen har som policy att inte skydda omräkningsexponeringar i utländsk valuta. En 10 procentig förstärkning av den svenska kronan gentemot andra valutor per 31 december 2011 skulle innebära en förändring av eget kapital med –406 miljoner kronor (–363) och av resultatet med –11 miljoner kronor (+1). Känslighetsanalysen grundar sig på att alla andra faktorer (till exempel räntan) blir oförändrade. Samma förutsättningar tillämpades för 2010.

### Ränterisk

Hantering av ränteeponering är centraliserad vilket innebär att huvudkontoret har ansvaret för att identifiera och hantera ränterisker. Nobia tillämpar normalt en kort räntebindningstid. Nobias synsätt är att tider av hög räntenivå vanligen sammanfaller med god efterfrågan i samhället i stort. Då de långa räntorna under senare delen av året var mycket låga i förhållande till korträntorna har Nobia dock valt att binda räntan avseende lån om 400 miljoner kronor på fem år genom en ränteswap. Räntebindningstiden för resterande lån uppgick till 1–3 månader.

### Refinansieringsrisk

Nobia tillämpar en centraliserad syn på koncernens finansiering, vilket innebär att all finansiering ska ske i Nobia AB eller Nobia Sverige AB. Nobia upptog 2010 ett obligationslån från AB SEK Securities (Svensk Exportkredit) om 800 miljoner kronor, vilket löper på fem år med en ömsesidig förlängningsoption på två år. Bolaget upptog 2010 även ett syndikerat lån om 2 000 miljoner med fyra banker. Löptiden är fem år. Lånen har tre covenant; leverage (net debt to EBITDA), gearing (net debt to equity) samt interest cover (EBITDA to net interest expenses). Nobia uppfyller samtliga covenant med betryggande marginal. Det är Nobias policy att erhålla långsiktiga kreditlöften som står i samklang med Nobias långsiktiga strategi, samtidigt som detta krav måste balanseras mot kravet på låga kreditkostnader. Utöver dessa lån har Nobia lokala checkkrediter.

Not 2 forts

Nedanstående tabell visar förfallostrukturen på Nobias samtliga lånefaciliteter:

Förfalloår, MSEK	2010		2011	
	2011	2015	2012	2015
Lån och kreditlöften	–	2 800	–	2 800
Därav utnyttjat	–	1 246	–	1 098

**Kapitalhantering**

Skuldsättningsgraden ska inte överstiga 100 procent. En tillfälligt högre skuldsättningsgrad kan accepteras. En långsiktig väsentligt lägre skuldsättningsgrad ska korrigeras genom extrautdelning till aktieägarna eller via återköp av egna aktier. Utdelningen ska i genomsnitt utgöra minst 30 procent av årets resultat efter skatt. Skuldsättningsgraden uppgick vid årets slut till 45 procent (44). Som kapital betraktar Nobia det bokförda egna kapitalet 3 525 (3 446).

**Likviditetsrisk**

Genom noggranna likviditetsprognoser följs den dagliga likviditeten. Likviditeten styrs centralt och syftar till att använda tillgänglig likviditet på ett effektivt sätt samtidigt som erforderliga reserver finns tillgängliga.

Räntebindning – upplåning Koncernen, MSEK	2010		2011	
	0–3 mån	fem år	0–3 mån	fem år
SEK	800	–	400	400
EUR	–	–	–	–
GBP	–	–	–	–
DKK	398	–	256	–
NOK	–	–	–	–
USD	40	–	42	–

Kommersiell exponering	2010							2011						
	USD	EUR	NOK	CHF	GBP	SEK	DKK	USD	EUR	NOK	CHF	GBP	SEK	DKK
<b>Valutakontrakt på balansdagen</b>														
lokal valuta	1	40	–203	–2	–1	–68	–	1	41	–212	–1	–1	–77	–
<b>Totalt, MSEK<sup>1)</sup></b>	<b>8</b>	<b>358</b>	<b>–233</b>	<b>–11</b>	<b>–15</b>	<b>–68</b>	<b>–</b>	<b>6</b>	<b>366</b>	<b>–244</b>	<b>–10</b>	<b>–14</b>	<b>–77</b>	<b>–</b>
Verkligt värde, MSEK	0	1	0	–1	0	–2	–	–1	–14	1	0	0	–2	–

**Nettoflöde kalenderår**

Nettoflöde, Lokal valuta	–10	–85 <sup>3)</sup>	414	4	3	249	–37	–18	–89 <sup>4)</sup>	565	3	2	259	–29
Nettoflöde, MSEK <sup>2)</sup>	–70	–813	493	25	35	249	–47	–115	–805 <sup>4)</sup>	654	25	17	259	–35
Säkrad volym, MSEK <sup>2)</sup>	31	663	–429	–18	–23	–183	–	22	628	–495	–19	–24	–143	–

1) Flöden omräknade till bokslutskurs, SEK. 2) Omräknat med snittkurs 2010, 2011. 3) Därutöver avser 26 MEUR flöde mot DKK, motsvarande 246 MSEK.

4) Därutöver avser 38 MEUR flöde mot DKK, motsvarande 343 MSEK.

**Känslighetsanalys**

Valutor <sup>1)</sup> och räntor	2010			2011		
	Förändring	Påverkan på resultat före skatt, MSEK	Påverkan på eget kapital, MSEK	Förändring	Påverkan på resultat före skatt, MSEK	Påverkan på eget kapital, MSEK
EUR/SEK		5%	4,9	3,5	5%	7,2
NOK/SEK		5%	12,0	8,6	5%	11,5
EUR/GBP		5%	20,4	14,7	5%	17,6
NOK/DKK		5%	6,4	4,6	5%	8,7
SEK/DKK		5%	4,5	3,2	5%	4,8
Räntenivå	100 pkt		12,0	8,6	100 pkt	7,0

1) Transaktionseffekt efter säkringar.

**Löptidsanalys över finansiella skulder inklusive leverantörsskulder**

Koncernen, MSEK	Valuta	2010							2011						
		Nominellt belopp original valuta	Total	Inom 1 mån	1–3 mån	3 mån –1 år	1–5 år	5 år eller längre	Nominellt belopp original valuta	Total	Inom 1 mån	1–3 mån	3 mån –1 år	1–5 år	5 år eller längre
<b>Banklån (R)</b>															
Banklån	SEK	976	976	2	5	21	948	–	952	952	3	6	26	917	–
Banklån	EUR	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Banklån	GBP	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Banklån	DKK	402	485	1	2	9	473	–	239	287	1	1	5	280	–
Banklån	NOK	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Banklån	USD	7	47	0	0	1	46	–	7	46	0	0	1	45	–
<b>Övriga skulder</b>															
Valutaterminskontrakt*	SEK		3	0	1	2	–	–		2	0	1	1	–	–
Valutaterminskontrakt*	EUR		4	2	1	1	–	–		14	3	4	7	–	–
Valutaterminskontrakt*	GBP		0	0	0	0	–	–		1	0	0	1	–	–
Valutaterminskontrakt*	NOK		2	0	0	2	–	–		1	0	0	1	–	–
Valutaterminskontrakt*	CHF		1	0	1	0	–	–		0	0	0	0	–	–
Valutaterminskontrakt*	USD		1	0	0	1	–	–		1	0	0	1	–	–
Checkräkningskrediter (R)	SEK		41	–	–	41	–	–		71	–	–	71	–	–
Finansiella leasingsskulder (R)	SEK		1	–	–	–	1	–		–	–	–	–	–	–
Övriga skulder (R)	SEK		2	–	2	–	–	–		2	–	2	–	–	–
Leverantörsskulder och övriga skulder	SEK		1 403	1 092	262	45	4	–		1 390	1 095	271	22	2	–
<b>Summa</b>			<b>2 966</b>	<b>1 097</b>	<b>274</b>	<b>123</b>	<b>1 472</b>	<b>–</b>		<b>2 767</b>	<b>1 102</b>	<b>285</b>	<b>136</b>	<b>1 244</b>	<b>–</b>
Räntebärande skulder (R)				1 290							1 179				

\* Värden av valutaterminskontrakt ingår i posten derivat i balansräkningen.

Åldersanalys, kundfordringar och övriga fordringar, MSEK	2010		2011	
	Brutto	Varav nedskrivning	Brutto	Varav nedskrivning
Ej förfallna fordringar	982	–	952	–
Förfallna fordringar 0–30 dagar	213	12	244	8
Förfallna fordringar > 30 dagar–90 dagar	70	9	84	9
Förfallna fordringar > 90 dagar–180 dagar	24	16	26	15
Förfallna fordringar > 180 dagar–360 dagar	40	32	24	16
Förfallna fordringar > 360 dagar	60	53	69	60
<b>Summa fordringar</b>	<b>1 389</b>	<b>122</b>	<b>1 399</b>	<b>108</b>

#### Avsättningskonto avseende nedskrivning av kundfordringar och övriga fordringar, MSEK

	2010	2011
Ingående balans	138	122
Återföring av tidigare gjorda nedskrivningar	–15	–31
Årets nedskrivningar	16	18
Konstaterad förlust	2	–1
Avyttrad verksamhet	–5	–
Omräkningsdifferens	–14	0
<b>Utgående balans</b>	<b>122</b>	<b>108</b>

En nedskrivning äger rum då det bedöms föreligga uppenbara skäl för att företaget inte kommer att erhålla hela eller en del av det förfallna beloppet. Uppenbara skäl kan i detta fall utgöra extern information som fastställer

att en fordran är osäker. En nedskrivning görs i första hand för varje enskild fordran. Det sker även en gruppvis nedskrivning för en grupp av fordringar med likartade kreditegenskaper och karaktär.

### NOT 3 RÖRELSESEGMENT

Koncernens verksamhet delas upp i rörelsesegment baserat på vilka delar av verksamheten företagens högsta verkställande beslutsfattare följer upp, så kallad "management approach" eller företagsledningsperspektiv. Koncernens verksamhet är organiserad så att koncernledningen följer upp det resultat, avkastning och kassaflöde som koncernens regioner genererar. Då koncernledningen följer upp verksamhetens resultat och beslutar om resursfördelning utifrån regioner utgör dessa koncernens rörelsesegment.

Koncernens interna rapportering är därför uppbyggd så att koncernledningen kan följa upp samtliga regioners prestationer och resultat. Följande rörelsesegment har identifierats; region Storbritannien, region Norden och region Kontinentaleuropa.

Nobia betraktar koncernens intäkter på kök, bad och förvaring som en enda produktgrupp eftersom bad och förvaring utgör en sådan liten del av koncernens totala balans- och resultaträkning samt kassaflödesanalys.

#### Nettoomsättning och resultat per region

MSEK	Region Storbritannien		Region Norden		Region Kontinentaleuropa		Koncerngemensamt och elimineringsar		Koncernen	
	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011
Nettoomsättning från externa kunder	5 198	4 480	5 092	5 276	3 795	3 358	–	–	14 085	13 114
Nettoomsättning från andra regioner	–	1	–	–	10	10	–10	–11	0	0
<b>Summa nettoomsättning</b>	<b>5 198</b>	<b>4 481</b>	<b>5 092</b>	<b>5 276</b>	<b>3 805</b>	<b>3 368</b>	<b>–10</b>	<b>–11</b>	<b>14 085</b>	<b>13 114</b>
Avskrivningar	–130	–116	–151	–140	–143	–110	–23	–24	–447	–390
Andelar i joint ventures	–	–	–	–	–	–	–	–	–8	–
<b>Rörelseresultat</b>	<b>219</b>	<b>199</b>	<b>249</b>	<b>399</b>	<b>–247</b>	<b>–272</b>	<b>–215</b>	<b>–142</b>	<b>6</b>	<b>184</b>
Finansiella intäkter									18	9
Finansiella kostnader									–103	–92
<b>Resultat före skatt och avvecklad verksamhet</b>									<b>–79</b>	<b>101</b>
Nedskrivningar	–	–12	–34	0	–14	–29	–49	–17	–97	–58
Strukturkostnader	–107	–24	–82	–63	–214	–202	–108	–45	–511	–334

#### Summa skulder och tillgångar per region

MSEK	Region Storbritannien		Region Norden		Region Kontinentaleuropa		Koncerngemensamt och elimineringsar		Koncernen	
	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011
<b>Summa operativa tillgångar</b>	<b>1 690</b>	<b>1 652</b>	<b>1 834</b>	<b>1 859</b>	<b>1 334</b>	<b>1 405</b>	<b>2 813</b>	<b>2 798</b>	<b>7 671</b>	<b>7 714</b>
I summa operativa tillgångar ingår:										
Investeringar i anläggningstillgångar	132	70	100	120	114	274	1	7	347	471
<b>Summa operativa skulder</b>	<b>966</b>	<b>831</b>	<b>936</b>	<b>979</b>	<b>913</b>	<b>915</b>	<b>76</b>	<b>125</b>	<b>2 891</b>	<b>2 850</b>

Not 3 forts

Geografiska områden i koncernen MSEK	Intäkter från externa kunder <sup>1)</sup>		Anläggningstillgångar <sup>2)</sup>	
	2010	2011	2010	2011
Sverige	1 091	1 126	236	237
Danmark	1 944	1 855	743	715
Norge	1 315	1 485	173	157
Finland	732	800	188	181
Storbritannien	5 317	4 586	1 786	1 745
Frankrike	1 707	1 561	1 201	1 264
Tyskland	517	474	405	366
Österrike	533	496	317	317
Nederländerna	76	51	2	1
USA	144	141	45	47
Övriga länder	709	539	22	11
<b>Totalt</b>	<b>14 085</b>	<b>13 114</b>	<b>5 118</b>	<b>5 041</b>

1) Nettoomsättning från externa kunder utifrån kundens geografiska hemvist.

2) Anläggningstillgångar som inte är finansiella instrument, uppskjutna skattefordringar, tillgångar i samband med förmåner efter avslutad anställning och rättigheter enligt försäkringsavtal.

#### NOT 4 PERSONALKOSTNADER OCH LEDANDE BEFATTNINGSHAVARES ERSÄTTNINGAR

MSEK	2010			2011		
	Löner och andra ersättningar	Sociala kostnader	Totalt	Löner och andra ersättningar	Sociala kostnader	Totalt
<b>Totalt dotterföretag</b>	2 589	599	<b>3 188</b>	2 438	592	<b>3 030</b>
Varav pensionskostnader		193	<b>193</b>		175	<b>175</b>
<b>Moderbolaget</b>	37	20	<b>57</b>	47	22	<b>69</b>
Varav pensionskostnader		8	<b>8</b>		14	<b>14</b>
<b>Koncernen<sup>1)</sup></b>	<b>2 626</b>	<b>619</b>	<b>3 245</b>	<b>2 485</b>	<b>614</b>	<b>3 099</b>
Varav pensionskostnader		201	<b>201</b>		189	<b>189</b>

1) Exkluderar kostnader för aktierelaterade ersättningar.

#### Totala kostnader för ersättningar till anställda

MSEK	2010	2011
Löner och andra ersättningar	2 626	2 485
Sociala kostnader	418	425
Pensionskostnader – avgiftsbaserade planer	146	145
Pensionskostnader – förmånsbaserade planer	48	37
Kostnader för särskild löneskatt och avkastningsskatt	7	7
Kostnader för tilldelade teckningsoptioner 2005–2009	–	–
Kostnader för tilldelade personaloptioner 2006–2010	–	–
2007–2011	–	–
2008–2012	–	–
2009–2013	–	–
2010–2014	5	2
2011–2015	–	2
<b>Summa kostnader för anställda</b>	<b>3 250</b>	<b>3 103</b>

#### Löner och andra ersättningar för moderbolaget

MSEK	2010	2011
Ledande befattningshavare <sup>1)</sup>	23	18
Övriga anställda	14	29
<b>Moderbolaget totalt<sup>2)</sup></b>	<b>37</b>	<b>47</b>

1) Under 2011 var antal personer 5 (8).

2) Exkluderar kostnader för aktierelaterade ersättningar.

#### Löner och andra ersättningar för koncernen

MSEK	2010	2011
Styrelse och VD i dotterföretag <sup>1)</sup>	31	34
Övriga anställda i dotterföretag	2 558	2 404
<b>Dotterföretag totalt</b>	<b>2 589</b>	<b>2 438</b>
<b>Koncernen<sup>2)</sup></b>	<b>2 626</b>	<b>2 485</b>

1) Under 2011 var antal personer 12 (13).

2) Exkluderar kostnader för aktierelaterade ersättningar.

Ersättningar och övriga förmåner, 2011, MSEK	Grundlön, styrelsearvode	Rörlig ersättning	Övriga förmåner	Pensionskostnad	Aktierelaterad ersättning	Övrig ersättning	Summa	Pensionsförpliktelser	Antal personer
<b>Styrelsens ordförande</b>									
Johan Molin	0,7	–	–	–	–	–	0,7	–	1
<b>Styrelseledamot</b>									
Nora Förisdal Larssen	0,2	–	–	–	–	–	0,2	–	0,75
Bodil Eriksson	0,3	–	–	–	–	–	0,3	–	1
Fredrik Palmstierna	0,3	–	–	–	–	–	0,3	–	1
Lotta Stalin	0,3	–	–	–	–	–	0,3	–	1
Thore Ohlsson	0,3	–	–	–	–	–	0,3	–	1
Rolf Eriksen	0,3	–	–	–	–	–	0,3	–	1
<b>Fd ordförande</b>									
Hans Larsson	0,2	–	–	–	–	–	0,2	–	0,25
<b>Fd styrelseledamot</b>									
Stefan Dahlbo	0,1	–	–	–	–	–	0,1	–	0,25
<b>Verkställande direktör</b>									
Morten Falkenberg	6,5	–	0,2	2,4	0,2	–	9,3	–	1
<b>Övriga koncernledningen</b>	<b>23,1</b>	<b>1,4</b>	<b>0,7</b>	<b>3,7</b>	<b>1,8</b>	<b>–</b>	<b>30,7</b>	<b>0,7</b>	<b>9</b>
–varav från dotterbolag	14,8	0,9	0,5	1,4	0,9	–	18,5	–	5
<b>Summa</b>	<b>32,3</b>	<b>1,4</b>	<b>0,9</b>	<b>6,1</b>	<b>2,0</b>	<b>–</b>	<b>42,7</b>	<b>0,7</b>	<b>17,25</b>

Ersättningar och övriga förmåner, 2010, MSEK	Grundlön, styrelsearvode	Rörlig ersättning	Övriga förmåner	Pensionskostnad	Aktierelaterad ersättning	Övrig ersättning	Summa	Pensionsförpliktelser	Antal personer
<b>Styrelsens ordförande</b>									
Hans Larsson	0,8	–	–	–	–	–	0,8	–	1
<b>Vice ordförande</b>									
Johan Molin	0,4	–	–	–	–	–	0,4	–	0,75
<b>Styrelseledamot</b>									
Stefan Dahlbo	0,3	–	–	–	–	–	0,3	–	1
Bodil Eriksson	0,3	–	–	–	–	–	0,3	–	1
Fredrik Palmstierna	0,3	–	–	–	–	–	0,3	–	1
Lotta Stalin	0,3	–	–	–	–	–	0,3	–	1
Thore Ohlsson	0,3	–	–	–	–	–	0,3	–	1
Rolf Eriksen	0,2	–	–	–	–	–	0,2	–	1
<b>Fd styrelseledamot</b>									
Wilhelm Laurén	0,1	–	–	–	–	–	0,1	–	0,25
Joakim Rubín	0,1	–	–	–	–	–	0,1	–	0,25
<b>Verkställande direktör</b>									
Morten Falkenberg	1,6	–	0,0	0,6	0,1	–	2,3	–	0,25
<b>Fd verkställande direktör</b>									
Preben Bager	6,6	1,7	0,1	1,7	–	–	10,1	3,5	0,75
<b>Övriga koncernledningen</b>	<b>28,8</b>	<b>4,2</b>	<b>1,3</b>	<b>4,2</b>	<b>1,1</b>	<b>–</b>	<b>39,6</b>	<b>1,1</b>	<b>13</b>
–varav från dotterbolag	16,9	2,6	0,8	1,2	0,5	–	22,0	–	6
<b>Summa</b>	<b>40,1</b>	<b>5,9</b>	<b>1,4</b>	<b>6,5</b>	<b>1,2</b>	<b>–</b>	<b>55,1</b>	<b>4,6</b>	<b>22,25</b>

## Not 4 forts

Medelantalet anställda samt könsfördelning för styrelseledamöter och ledande befattningshavare redovisas i Not 5, se sidan 62.

**Ledande befattningshavares ersättningar****– Styrelsen och styrelsens ordförande**

Till styrelsens ordförande och ledamöter utgår ersättning enligt årsstämans beslut. Något särskilt arvode utgår ej för utskottsarbete. Styrelseledamöter som är anställda i Nobia erhåller ej särskilt styrelsearvode. Av stämman valda styrelseledamöter erhåller ett fast arvode om 315 000 kronor per ledamot och 790 000 kronor för styrelsens ordförande. Sammanlagt erhöll styrelsen 2 680 000 kronor. Arbetstagarrepresentanter erhåller ett inläsningsarvode på 26 000 kronor per person och år.

**– Verkställande direktören**

Verkställande direktören har under räkenskapsåret 2011 i lön och förmåner erhållit 6 728 539 kronor, samt rörlig lönedel avseende 2011 års resultat med 0 kronor. Utöver pensionsförmåner enligt lagen om allmän försäkring (ATP och AFP) har verkställande direktören rätt till pensionspremier motsvarande 30 procent av pensionsmedförande lön. Som pensionsmedförande lön menas fast årslön. Avseende 2011 utgjorde premiekostnaden 1 920 626 kronor. Pensionsåldern är 65 år. Vid uppsägning från Nobias sida äger verkställande direktören rätt till uppsägningstid motsvarande 12 månader. Vid egen uppsägning är uppsägningstiden 6 månader.

**– Koncernledningen i övrigt**

Koncernledningen, vilken vid utgången av 2011 bestod av 10 personer, varav i moderbolaget 4, har under räkenskapsåret erhållit lön och förmåner motsvarande 8 556 840 kronor samt rörliga lönedelar avseende 2011 års resultat med 527 007 kronor. Avseende pensioner har koncernledningen rätt till pensioner enligt ITP-systemet eller motsvarande. Pensionsåldern är 65 år. Därutöver har ledningen, efter beslut i styrelsen rätt till en utökad tjänstepensionspremie med 20 procent på lönedelar över 30 basbelopp.

**– Rörlig lönedel**

För enhetschefers och koncernledningens rörliga lönedel gäller grundprincipen att rörlig lönedel maximalt kan utgå med 30 procent av fast årslön. Undantaget är VD vars rörliga lönedel kan uppgå till maximalt 50 procent av fast årslön. Undantag kan även göras för andra ledande befattningshavare efter beslut i styrelsen. Den rörliga lönedelen baseras på en intjäningsperiod om ett år. Utfallet är beroende av huruvida i förväg uppsatta resultatmål nås. Målen för verkställande direktören fastställs av styrelsen. För övriga befattningshavare fastställs målen av verkställande direktören efter tillstyrkande av styrelsens ersättningsutskott.

**– Ersättningsutskott**

Bland styrelsens medlemmar utses ett ersättningsutskott. Utskottet har bland annat till uppgift att ta fram förslag till kompensation för verkställande direktören samt ta ställning till förslag till kompensation för de chefer som direktrapporterar till honom. Beträffande utskottets uppgifter och sammansättning, se sidan 33.

**– Koncernledningens anställningsavtal**

Avtalen inkluderar ersättnings- och uppsägningsbestämmelser. Enligt dessa avtal kan anställning vanligen upphöra på den anställdes begäran med en uppsägningstid på sex månader och på bolagets begäran med en uppsägningstid på 12 månader.

**– Optionsprogram 2005–2012**

Vid ordinarie årsstämma 2005 fattades beslut i enlighet med styrelsens förslag om incitamentsprogram i form av ett prestationsrelaterat personaloptionsprogram. Detta beslut utgjorde första steget i årligen återkommande villkorsidentiska incitamentsprogram. Detta fullföljdes också med beslut under årsstämmorna 2006, 2007 och 2008.

**– Optionsprogram 2009–2013**

Vid ordinarie årsstämma 2009 fattades beslut i enlighet med styrelsens förslag om att fortsätta med samma incitamentsprogram som tidigare år i form av ett prestationsrelaterat personaloptionsprogram. Sammanlagt högst 2 300 000 personaloptioner tilldelades cirka 130 högre befattningshavare i Nobiakoncernen. Personaloptionerna berättigar till förvärv av aktier i Nobia AB under perioden från 31 maj 2012 till och med 1 mars 2013 till en i förväg fastställd lösenkurs på 35,30 kronor. Rätt att utnyttja personaloptionen förutsätter dels att innehavaren vid tidpunkten för utnyttjandet fortfarande är anställd i Nobiakoncernen, dels att Nobiakoncernen under räkenskapsåren 2009–2011 ökat resultat per aktie jämfört med räkenskapsåret 2008 så att den sammanlagda resultatökningen per aktie motsvarar en genomsnittlig årlig ökning för resultat per aktie om minst 5,0 procent och maximalt 15,0 procent. Den årliga ökningen av resultat per aktie påverkar antalet optioner som kan erhållas.

**– Optionsprogram 2010–2014**

Vid ordinarie årsstämma 2010 fattades beslut i enlighet med styrelsens förslag om att fortsätta med samma incitamentsprogram som tidigare år i form av ett prestationsrelaterat personaloptionsprogram. Sammanlagt högst 2 300 000 personaloptioner tilldelades cirka 100 högre befattningshavare i Nobiakoncernen. Personaloptionerna berättigar till förvärv av aktier i Nobia AB under perioden från 31 maj 2013 till och med 31 december 2014 till en i förväg fastställd lösenkurs på 39,50 kronor. Rätt att utnyttja personaloptionen förutsätter dels att innehavaren vid tidpunkten för utnyttjandet fortfarande är anställd i Nobiakoncernen, dels att Nobiakoncernen under räkenskapsåren 2010–2012 ökat resultat per aktie jämfört med genomsnittet för räkenskapsåret 2008 och 2009 så att den sammanlagda resultatökningen per aktie motsvarar en genomsnittlig årlig ökning för resultat per aktie om minst 5,0 procent och maximalt 15,0 procent. Den årliga ökningen av resultat per aktie påverkar antalet optioner som kan erhållas.

**– Optionsprogram 2011–2015**

Vid ordinarie årsstämma 2011 fattades beslut i enlighet med styrelsens förslag om att fortsätta med samma incitamentsprogram som tidigare år i form av ett prestationsrelaterat personaloptionsprogram. Sammanlagt högst 1 640 000 personaloptioner tilldelades ca 100 högre befattningshavare i Nobiakoncernen. Personaloptionerna berättigar till förvärv av aktier i Nobia AB under perioden från 31 maj 2014 till och med 31 december 2015 till en i förväg fastställd lösenkurs på 54,10 kronor. Rätt att utnyttja personaloptionen förutsätter dels att innehavaren vid tidpunkten för utnyttjandet fortfarande är anställd i Nobiakoncernen, dels att Nobiakoncernen under räkenskapsåren 2011–2013 ökat resultat per aktie jämfört med genomsnittet för räkenskapsåret 2009 och 2010, justerat för strukturella engångskostnader, så att den sammanlagda resultatökningen per aktie motsvarar en genomsnittlig årlig ökning för resultat per aktie om minst 5,0 procent och maximalt 15,0 procent. Den årliga ökningen av resultat per aktie påverkar antalet optioner som kan erhållas.

I tabellen nedan sammanfattas viktiga data kring optionsprogrammen. Verkligt värde har fastställts med hjälp av Black & Scholes värderingsmodell:

Optionsprogram 2005–2015						
Program	Lösenperiod	Lösenkurs, SEK per aktie	Optionens teoretiska värde, SEK per aktie	Aktievärde vid tilldelning, SEK per aktie	Volatilitet i procent	Risikfri ränta i procent
2005–2009	31 maj 2008–1 mars 2009	41,57	5,07	37,77	24	2,71
2006–2010	31 maj 2009–1 mars 2010	88,37	13,13	80,34	26	3,31
2007–2011	31 maj 2010–1 mars 2011	101,30	14,20	92,10	24	4,09
2008–2012	31 maj 2011–1 mars 2012	44,40	6,16	42,00	33	4,32
2009–2013	31 maj 2012–1 mars 2013	35,30	5,47	29,40	35	2,17
2010–2014	31 maj 2013–31 december 2014	39,50	8,12	35,20	37	1,71
2011–2015	31 maj 2014–31 december 2015	54,10	9,10	47,70	33	2,55

Förväntad förtida lösen antas ske löpande under lösenperioden. Detta innebär att inlösen beräknas ske i mitten av lösenperioden för respektive program. Den historiska volatiliteten har bedömts vara representativ vid bedömning av framtida volatilitet.

Rätt att utnyttja personaloptionen förutsätter dels att innehavaren vid tidpunkten för utnyttjandet fortfarande är anställd i Nobiaconcernen, dels

att Nobia ökat vinsten per aktie så att den sammanlagda vinstökningen per aktie motsvarar en genomsnittlig årlig ökning för vinst per aktie om minst 5,0 procent och maximalt 15,0 procent jämfört med genomsnittet för en viss bestämd tidsperiod.

Vid maximal vinstökning och fullt utnyttjande uppgår antalet personaloptioner till följande för respektive program:

Program	Tilldelning av personaloptioner				Ursprunglig tilldelning
	Verkställande direktören	Övriga koncernledningen	Övriga anställda	Total	
2005–2009	–	–	–	–	1 830 000
2006–2010	–	–	–	–	1 830 000
2007–2011	–	–	–	–	1 830 000
2008–2012	–	–	–	–	2 592 500
2009–2013 <sup>1)</sup>	–	–	–	–	2 292 000
2010–2014	35 000	450 000	1 225 000	1 710 000	2 165 000
2011–2015	70 000	450 000	1 000 000	1 520 000	1 640 000
<b>Totalt</b>	<b>105 000</b>	<b>900 000</b>	<b>2 225 000</b>	<b>3 230 000</b>	<b>14 179 500</b>

1) Då resultatmålet inte uppnåddes avseende 2009 års program kommer personaloptionerna inte kunna utnyttjas. Optionerna anses därmed vara förverkade.

Framtida utspädningseffekt från nuvarande två program reduceras till följd av att personer som omfattas av programmen har lämnat Nobia. Det kvarstår i genomsnitt 23 procent av antalet ursprungligen utgivna optioner.

Kostnaderna för programmen framgår av nedanstående tabell:

Program	Ackumulerade kostnader			2010 <sup>1)</sup>			2011 <sup>2)</sup>		
	IFRS 2 kostnad	Sociala avgifter	Total kostnad	IFRS 2 kostnad	Sociala avgifter	Total kostnad	IFRS 2 kostnad	Sociala avgifter	Total kostnad
2005–2009	7	0	7	–	–	–	–	–	–
2006–2010	–	–	–	–	–	–	–	–	–
2007–2011	–	–	–	–	–	–	–	–	–
2008–2012	–	–	–	–	–	–	–	–	–
2009–2013	–	–	–	–	–	–	–	–	–
2010–2014	7	0	7	3	2	5	4	–2	2
2011–2015	2	0	2	–	–	–	2	0	2
	<b>16</b>	<b>0</b>	<b>16</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>–2</b>	<b>4</b>

1) Aktuell kurs 2010-12-31 = 60,25 kr/aktie

2) Aktuell kurs 2011-12-31 = 24,50 kr/aktie

Förändringar i antalet utestående aktieoptioner och deras vägda genomsnittliga lösenpris är som följer:

	2010		2011	
	Genomsnittligt lösenpris, SEK per aktie	Antal optioner	Genomsnittligt lösenpris, SEK per aktie	Antal optioner
Per 1 januari	40,36	4 549 500	38,01	3 995 000
Tilldelade	39,50	2 165 000	54,10	1 640 000
Förfallna	–	0	–	0
Förverkade	43,13	–2 719 500	36,91	–2 405 000
Utnyttjade	–	0	–	0
<b>Per 31 december</b>	<b>38,01</b>	<b>3 995 000</b>	<b>47,00</b>	<b>3 230 000</b>

Av de 3 230 000 utestående personaloptionerna (3 995 000) var 0 optioner (0) möjliga att utnyttja då förfallotidpunkt ännu ej infallit.

Utestående aktieoptioner vid årets slut har följande förfalldatum och lösenpriser:

Förfalldag	Aktier	
	Lösenpris, SEK per aktie	Antal
1 mars 2013	35,30	1 900 000
31 december 2014	39,50	2 095 000
31 december 2015	54,10	–
	<b>3 995 000</b>	<b>3 230 000</b>

**NOT 5 MEDELANTAL ANSTÄLLDA**

Dotterföretag i:	2010		2011	
	Medelantal anställda	Varav män	Medelantal anställda	Varav män
Sverige	774	604	822	604
Danmark	1 325	902	1 267	917
Norge	286	121	289	113
Finland	428	303	463	334
Tyskland	623	468	545	399
Österrike	478	392	473	382
Storbritannien	2 573	1 997	2 524	1 879
Frankrike	1 049	512	960	427
USA	59	26	48	15
Schweiz	32	25	23	19
Polen	24	24	24	11
Nederländerna	2	2	2	2
Spanien	9	2	8	0
Japan	3	1	4	2
<b>Totalt dotterföretag</b>	<b>7 665</b>	<b>5 379</b>	<b>7 452</b>	<b>5 104</b>
Varav moderbolaget	16	11	23	15
<b>Koncernen</b>	<b>7 681</b>	<b>5 390</b>	<b>7 475</b>	<b>5 119</b>

	2010		2011	
	Antal på balansdagen	Varav män, %	Antal på balansdagen	Varav män, %
Styrelseledamöter	68	84	67	85
Verkställande direktörer och andra ledande befattningshavare	80	86	79	81
<b>Koncernen</b>	<b>148</b>	<b>85</b>	<b>146</b>	<b>79</b>

Flera personer ingår i mer än ett dotterföretags styrelse eller ledning.

	2010		2011	
	Antal på balansdagen	Varav män, %	Antal på balansdagen	Varav män, %
Styrelseledamöter	13	77	12	67
Verkställande direktörer och andra ledande befattningshavare	15	93	11	91
<b>Moderbolaget</b>	<b>28</b>	<b>86</b>	<b>23</b>	<b>78</b>

**NOT 6 ERSÄTTNING TILL REVISORER****Kostnader fördelade på kostnadsslag**

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2010	2011	2010	2011
<b>KPMG</b>				
Revisionsuppdrag	11	10	3	3
Revisionsverksamhet utöver revisionsuppdrag	0	0	0	0
Skatterådgivning	0	1	0	0
Andra uppdrag	1	1	0	1
<b>Övriga revisorer</b>				
Revisionsuppdrag	0	0	–	–

Med revisionsuppdrag avses lagstadgad revision av års- och koncernredovisningen och bokföringen samt styrelsens och verkställande direktörens förvaltning samt revision och annan granskning utförd i enlighet med överenskommelse eller avtal. Detta inkluderar övriga arbetsuppgifter som det ankommer på bolagets revisor att utföra samt rådgivning eller annat biträde som förädlats av iakttagelser vid sådan granskning eller genomförandet av sådana övriga arbetsuppgifter.

**NOT 7 AVSKRIVNINGAR OCH NEDSKRIVNINGAR PER FUNKTION**

Koncernen, MSEK	Avskrivningar		Nedskrivningar	
	2010	2011	2010	2011
Kostnad sålda varor	–142	–155	–27	–17
Försäljningskostnader	–254	–190	–24	–38
Administrationskostnader	–51	–45	–46	–3
<b>Summa avskrivningar och nedskrivningar</b>	<b>–447</b>	<b>–390</b>	<b>–97</b>	<b>–58</b>

**NOT 8 ÖVRIGA RÖRELSEINTÄKTER**

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2010	2011	2010	2011
Vinst vid försäljning av anläggningstillgångar	1	0	–	–
Kursvinster på fordringar/skulder av rörelsekaraktär	41	31	–	–
Övrigt	16	20	–	–
<b>Summa övriga rörelseintäkter</b>	<b>58</b>	<b>51</b>	<b>–</b>	<b>–</b>

**NOT 9 ÖVRIGA RÖRELSEKOSTNADER**

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2010	2011	2010	2011
Kursförluster på fordringar/skulder av rörelsekaraktär	–67	–47	–	–
Realisationsresultat vid avyttring dotterföretag	–26	–	–33	–
Förlust vid försäljning av anläggningstillgångar	–	–11	–	–
Övrigt	–9	–6	–	–
<b>Summa övriga rörelsekostnader</b>	<b>–102</b>	<b>–64</b>	<b>–33</b>	<b>–</b>

**NOT 10 KOSTNADER FÖRDELADE PÅ KOSTNADSSLAG**

MSEK	2010	2011
Kostnader för varor och material	–6 142	–5 646
Kostnader för ersättningar till anställda (Not 4)	–3 250	–3 103
Avskrivningar och nedskrivningar (Not 7)	–544	–448
Fraktkostnader	–697	–689
Kostnader för operationell leasing, framför allt för butikslokaler (Not 11)	–640	–685
Övriga rörelsekostnader	–2 856	–2 410
<b>Summa rörelsekostnader</b>	<b>–14 129</b>	<b>–12 981</b>

**NOT 11 OPERATIONELLA LEASINGAVTAL**

Nominella värdet av avtalade framtida leasingavgifter, avseende avtal där återstående löptid överstiger ett år, fördelar sig enligt följande (avser i huvudsak hyresavtal för lokaler):

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2010	2011	2010	2011
Kostnadsfört under året	640	685	0	0
Förfaller till betalning inom ett år	667	650	0	0
Förfaller till betalning om ett till fem år	1 844	1 701	0	0
Förfaller till betalning senare	1 065	1 156	0	0
<b>Summa</b>	<b>3 576</b>	<b>3 507</b>	<b>0</b>	<b>0</b>



Nominella värden på återuthyrda hyresavtal, där återstående löptid överstiger ett år, fördelar sig enligt följande:

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2010	2011	2010	2011
Förfaller till betalning inom ett år	59	66	–	–
Förfaller till betalning om ett till fem år	166	233	–	–
Förfaller till betalning senare	11	8	–	–
<b>Summa</b>	<b>236</b>	<b>307</b>	<b>–</b>	<b>–</b>

## NOT 12 FINANSIELLA INTÄKTER OCH KOSTNADER

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2010	2011	2010	2011
<b>Resultat från andelar i koncernföretag</b>				
Utdelningar	–	–	100	133
Erhållna koncernbidrag			–	60
<b>Finansiella intäkter</b>				
Ränteintäkter, kortfristiga	18	8	6	5
Kursdifferenser	0	1	23	3
<b>Finansiella kostnader</b>				
Räntekostnader	–53	–66	–32	–72
Räntekostnader avseende pensionsskuld	–37	–26	–	–
Avyttring intressebolagsandel	–	–	–	–
Kursdifferenser	–13	0	0	–6
<b>Totalt</b>	<b>–85</b>	<b>–83</b>	<b>97</b>	<b>123</b>

## NOT 13 SKATT PÅ ÅRETS RESULTAT

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2010	2011	2010	2011
Aktuell skattekostnad för perioden	–95 <sup>1)</sup>	–67 <sup>1)</sup>	1	–
Uppskjuten skatt	120	51	0	–1
<b>Skatt på årets resultat</b>	<b>25</b>	<b>–16</b>	<b>1</b>	<b>–1</b>

1) I beloppet ingår återbetalda skatter hänförliga till tidigare perioder om 14 miljoner kronor (38) som i huvudsak förklaras av återbetalning av skatt i Storbritannien.

Avstämning effektiv skatt Moderbolaget, %	2010	2011
	Skattesats i moderbolaget	26,3
Skatter hänförliga till tidigare perioder	–	–
Ej skattepliktiga intäkter	–	0,0
Ej avdragsgilla kostnader	297,0	0,4
Ej skattepliktig utdelning	–1 337,7	–60,5
Ej aktiverat förlustavdrag	968,2	34,1
Övrigt	–	1,0
<b>Redovisad effektiv skatt</b>	<b>–46,2</b>	<b>1,3</b>

Skillnaden mellan nominell och effektiv skattesats för moderbolaget avser huvudsakligen utdelning från dotterbolag samt ej aktiverat förlustavdrag. Förlustavdraget aktiveras på koncernnivå.

Skattekostnaden på årets resultat för koncernen utgjorde 17,2 procent av resultat före skatt. Under 2010 utgjorde skatteintäkten 28,4 procent av resultat före skatt. Skillnaden mellan redovisad skatt (17,2 procent) och förväntad skatt på koncernens resultat före skatt beräknad med lokal skattesats för Sverige (26,3 procent) förklaras i nedanstående tabell.

## Avstämning effektiv skatt

Koncernen, %	2010	2011
Skattesats i Sverige	26,3	26,3
Olika lokala skattesatser	19,9	–29,9
Skatter hänförliga till tidigare perioder	33,4	–3,4
Ej skattepliktiga intäkter	25,7	–12,2
Ej avdragsgilla kostnader	–71,0	20,5
Ändrad skattesats i Storbritannien	–3,3	6,9
Övrigt	–2,6	9,0
<b>Redovisad effektiv skatt</b>	<b>28,4</b>	<b>17,2</b>

I not 27 på sidan 71 redogörs för beräkning av uppskjuten skatteskuld och fordran.

## NOT 14 IMMATERIELLA TILLGÅNGAR

Goodwill, MSEK	2010	2011
Ingående redovisat värde	3 037	2 676
Företagsförvärv	1	–
Förvärv inkråmsgoodwill	7	1
Omklassificering	–	–
Nedskrivningar	–46	–
Omräkningsdifferenser	–323	4
<b>Utgående redovisat värde</b>	<b>2 676</b>	<b>2 681</b>

### Prövning av nedskrivningsbehov för goodwill

Vid utgången av 2011 uppgick redovisad goodwill till 2 681 miljoner kronor (2 676). Det redovisade värdet på goodwill fördelar sig på följande kassagenererande enheter:

MSEK	2010	2011
Nobia UK	1 025	1 038
Hygena	834	828
Nobia DK	315	315
Nobia SweNo	156	155
Övriga	346	345
<b>Summa</b>	<b>2 676</b>	<b>2 681</b>

Goodwill har fördelats på kassagenererande enheter (KGE) i samband med att dessa förvärvats. Nobia har åtta stycken KGE vilka organisatoriskt sammanfaller med affärsenheter. Goodwill testas med avseende på behov av nedskrivning minst en gång per år genom beräkning av koncernens nyttjandevärde av respektive KGE. Nyttjandevärdet beräknas som förväntat kassaflöde diskonterat med en för varje KGE fastställd vägd, genomsnittlig kapitalkostnad efter skatt. Det därvid beräknade återvinningsvärdet för rörelsen jämförs med redovisat värde inklusive goodwill för respektive KGE.

Beräkningen utgår från uppskattade framtida kassaflöden baserat på den finansiella budgeten för det kommande verksamhetsåret. Med bas i denna budget och förväntningar om marknadsutvecklingen under åren som följer görs en prognos för de påföljande fyra åren.

Väsentliga antaganden vid beräkning av förväntat kassaflöde är omsättningstillväxt, rörelsemarginal samt investerings- och rörelsekapitalbehov. För tillväxten har antagits att ökning sker i linje med marknadens tillväxt i samtliga KGE förutom i Hygena där tillväxten beräknas öka mer. Det omfattande butiksrenoveringsprogrammet, se sid 14 i förvaltningsberättelsen, som har genomförts under 2010–2011 och som fortsätter genomföras under del av 2012 innebär att tillväxten i Hygena de närmaste åren förväntas öka mer än marknaden.

För att extrapolera kassaflöden bortom de första fem åren har en tillväxttakt om 2 procent använts för samtliga KGE.

Den vägda genomsnittliga kapitalkostnaden beräknas utifrån genomsnittlig skuldsättningsgrad för branschlika större bolag och kostnader för lånat respektive eget kapital. Kostnaden för eget kapital sätts utifrån antagandet att alla investerare kräver minst samma avkastning som för riskfria statsobligationer med en tillagd riskpremie för den bedömda risk de skulle ta vid en direkt investering i kassagenererande enheter. Riskpremie har bedömts utifrån den långsiktiga historiska avkastningen på aktiemarknaden för branschlika större företag och med beaktande av varje affärsenhets riskprofil.

## Not 14 forts

Avkastningskravet på skuldfinansierat kapital beräknas även det utifrån avkastningen på riskfria statsobligationer och med ett tillägg för en låne-marginal baserat på en uppskattad företagspecifik risk. Avkastningskrav och skattesats för respektive KGE påverkas av ränte- och skattesatser i olika länder.

För 2011 uppgick koncernens vägda kapitalkostnad före skatt till 11,9 procent (13,6) samt efter skatt 9,1 procent (9,9). Sammantaget ligger den använda kapitalkostnaden efter skatt för 2011 i intervallet 8,7–10,2 procent (9,5–10,2).

Antaganden för beräkning av återvinningsvärdet:

**Diskonteringsränta före skatt, %**

MSEK	2010	2011
Nobia UK	14,6	11,6
Hygena	13,6	13,9
Nobia DK	12,7	11,1
Nobia SweNo	13,3	11,6
Övriga	12,8–13,5	12,8–13,5

I Hygena överskrider återvinningsvärdet det redovisade värdet med cirka 200 miljoner kronor (350).

En känslighetsanalys i Hygena visar att EBITDA i procent av nettoförsäljningen kan minska med cirka 2 procentenheter 2012 och cirka 5 procentenheter 2013–2016 utan att återvinningsvärdet understiger redovisat värde och nedskrivningsbehov uppkommer. Alternativt kan årlig försäljningstillväxt till och med 2016 minska med cirka 4 procent eller diskonteringsräntan före skatt höjas till 16,0 procent och efter skatt till 11,7 procent utan att återvinningsvärdet understiger redovisat värde och nedskrivningsbehov uppkommer. För övriga KGE gäller att rimliga förändringar i de viktigaste antaganden på vilka beräkningar är gjorda inte skulle resultera i att återvinningsvärdet understiger det redovisade värdet.

Övriga immateriella tillgångar, MSEK	2010	2011
Ingående anskaffningsvärde	417	462
Årets investeringar	135	32
Försäljningar och utrangeringar	-17	-6
Företagsförvärv	-	-
Företagsförsäljningar	-27	-
Omklassificering	13	-
Omräkningsdifferenser	-59	-1
<b>Utgående ackumulerade anskaffningsvärden</b>	<b>462</b>	<b>487</b>
Ingående avskrivningar	246	204
Försäljningar och utrangeringar	-16	-1
Årets avskrivningar	30	36
Företagsförvärv	-	-
Företagsförsäljningar	-25	-
Omklassificering	-	-
Omräkningsdifferenser	-31	-1
<b>Utgående ackumulerade avskrivningar</b>	<b>204</b>	<b>238</b>
<b>Utgående redovisat värde</b>	<b>258</b>	<b>249</b>
Varav:		
Programvara	176	176
Varumärken	20	19
Övrigt	62	54
<b>Utgående redovisat värde</b>	<b>258</b>	<b>249</b>

**NOT 15 MATERIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR**

Byggnader, MSEK	Koncernen	
	2010	2011
Ingående anskaffningsvärde	3 040	2 538
Årets investeringar	38	28
Försäljningar och utrangeringar	-18	-6
Företagsförsäljning	-146	-
Omklassificering	-47	-660
Omräkningsdifferenser	-329	4
<b>Utgående anskaffningsvärde inklusive uppskrivet belopp</b>	<b>2 538</b>	<b>1 904</b>
Ingående av- och nedskrivningar	1 729	1 591
Försäljning och utrangeringar	-17	-2
Företagsförsäljning	-61	-
Omklassificering	-31	-590
Årets avskrivningar	142	87
Nedskrivningar	29	15
Omräkningsdifferenser	-200	1
<b>Utgående av- och nedskrivningar</b>	<b>1 591</b>	<b>1 102</b>
<b>Utgående redovisat värde</b>	<b>947</b>	<b>802</b>
<b>Utgående ackumulerade avskrivningar</b>	<b>1 540</b>	<b>1 037</b>

Mark och markanläggningar, MSEK	Koncernen	
	2010	2011
Ingående anskaffningsvärde	267	203
Årets investeringar	0	1
Försäljningar och utrangeringar	-	-
Företagsförsäljning	-26	-
Omklassificering	-8	-
Omräkningsdifferenser	-30	-1
<b>Utgående anskaffningsvärde inklusive uppskrivet belopp</b>	<b>203</b>	<b>203</b>
Ingående av- och nedskrivningar	36	24
Försäljning	-	-
Företagsförsäljning	-9	-
Omklassificering	-4	-
Årets avskrivning	1	1
Nedskrivningar	4	6
Omräkningsdifferenser	-4	-1
<b>Utgående av- och nedskrivningar</b>	<b>24</b>	<b>30</b>
<b>Utgående redovisat värde</b>	<b>179</b>	<b>173</b>
<b>Utgående ackumulerade avskrivningar</b>	<b>22</b>	<b>23</b>

Pågående investeringar, MSEK	Koncernen	
	2010	2011
Ingående balans	20	12
Årets påbörjade investeringar	11	15
Årets avslutade investeringar <sup>1)</sup>	-18	-1
Omräkningsdifferenser	-1	-7
<b>Utgående redovisat värde</b>	<b>12</b>	<b>19</b>

1) Tillgångar som omklassificerats till andra materiella anläggningstillgångar.

	Koncernen	
	2010	2011
<b>Maskiner och andra tekniska anläggningar, MSEK</b>		
Ingående anskaffningsvärde	2 738	2 262
Årets investeringar	66	246
Försäljningar och utrangeringar	-160	-321
Företagsförsäljning	-138	-
Omklassificering	5	661
Omräkningsdifferenser	-249	-1
<b>Utgående anskaffningsvärde inklusive uppskrivet belopp</b>	<b>2 262</b>	<b>2 847</b>
Ingående av- och nedskrivningar	1 892	1 590
Försäljningar och utrangeringar	-158	-305
Företagsförsäljning	-116	-
Omklassificering	-3	589
Årets avskrivningar	141	160
Nedskrivningar	6	21
Omräkningsdifferenser	-172	0
<b>Utgående av- och nedskrivningar</b>	<b>1 590</b>	<b>2 055</b>
<b>Utgående redovisat värde</b>	<b>672</b>	<b>792</b>
<b>Utgående ackumulerade avskrivningar</b>	<b>1 565</b>	<b>2 010</b>

	Koncernen	
	2010	2011
<b>Inventarier, verktyg och installationer, MSEK</b>		
Ingående anskaffningsvärde	1 323	1 182
Årets investeringar	88	149
Försäljningar och utrangeringar	-63	-204
Företagsförvärv	-	-
Företagsförsäljningar	-20	-
Omklassificering	-11	1
Omräkningsdifferenser	-135	7
<b>Utgående anskaffningsvärden</b>	<b>1 182</b>	<b>1 135</b>
Ingående av- och nedskrivningar	808	809
Försäljningar och utrangeringar	-38	-122
Företagsförvärv	-	-
Företagsförsäljningar	-17	-
Omklassificering	-3	1
Årets avskrivningar	133	106
Nedskrivningar	12	16
Omräkningsdifferenser	-86	1
<b>Utgående av- och nedskrivningar</b>	<b>809</b>	<b>811</b>
<b>Utgående redovisat värde</b>	<b>373</b>	<b>324</b>
<b>Utgående ackumulerade avskrivningar</b>	<b>785</b>	<b>771</b>

	Koncernen	
	2010	2011
<b>Förskott avseende materiella anläggningstillgångar, MSEK</b>		
Ingående balans	1	1
Under året nedlagda utgifter	1	1
Omklassificering	-1	-1
<b>Utgående redovisat värde</b>	<b>1</b>	<b>1</b>

Tillgångar uppgående till 70 miljoner kronor har under året omklassificerats från byggnader till maskiner och andra tekniska anläggningar. Omklassificeringen avser främst butiksinredningar i Hygena i region Kontinentaleuropa. Dessa butiksinredningar har delvis skrivits ned, se nedan.

Årets nedskrivningar uppgår till 58 miljoner kronor (51), varav 48 miljoner kronor (48) ingår i redovisade strukturkostnader. De väsentligaste nedskrivningarna avser Goldreif där byggnader och mark koncernmässigt har skrivits ned med 17 miljoner kronor, samt Hygena i region Kontinentaleuropa där butiksinredningar har skrivits ned med 18 miljoner kronor och inventarier, verktyg och installationer med 11 miljoner kronor. Nedskrivningarna ingick som ett led i det beslutade strukturprogrammet och redovisas som strukturkostnader. I Magnet i region Storbritannien har byggnader skrivits ned med 4 miljoner kronor, maskiner och andra tekniska anläggningar med 2 miljoner kronor och köksutställningar med 3 miljoner kronor. Den senare har redovisats som strukturkostnader. Nedskrivningarna har skett ned till verkligt värde minus försäljningskostnader som baserats på bedömt pris på den aktuella orten.

## NOT 16 FINANSIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR

	Koncernen	
	2010	2011
<b>Andra långfristiga fordringar, MSEK</b>		
Depositioner	51	50
Långfristigt lån till återförsäljare	0	3
Fordran finansiell leasing	1	0
Övriga räntebärande fordringar	2	2
Övrigt	8	4
<b>Summa</b>	<b>62</b>	<b>59</b>

	Moderbolaget	
	2010	2011
<b>Aktier och andelar i koncernföretag, MSEK</b>		
Ingående anskaffningsvärde	1 379	1 245
Koncernintern överlåtelse	-150	-
Aktieägartillskott	14	-
Övriga förändringar	2	5
<b>Utgående anskaffningsvärde</b>	<b>1 245</b>	<b>1 250</b>

## NOT 17 ANDELAR I JOINT VENTURES

Under år 2010 sålde koncernen sitt 50-procentiga innehav i det med De Mandemakers Groep Holding B.V. samägda bolaget Culinoma AG. Joint ventures redovisas enligt kapitalandelsmetoden.

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2010	2011	2010	2011
Redovisat värde vid årets ingång	58	-	57	-
Förvärv av joint ventures	-	-	-	-
Avyttring av joint ventures	-50	-	-57	-
Andel i årets resultat	-8	-	-	-
Omräkningsdifferens	0	-	-	-
Andra förändringar i joint venture-företagets egna kapital	-	-	-	-
<b>Redovisat värde vid årets utgång</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

De siffror som presenteras nedan avser Culinoma Group AG.

MSEK	2010	2011
Intäkter	242	-
Kostnader	-258	-
Resultat efter skatt	-16	-
Anläggningstillgångar	-	-
Omsättningstillgångar	-	-
Summa tillgångar	-	-
Kortfristiga skulder	-	-
Långfristiga skulder	-	-
Summa skulder	-	-
<b>Nettotillgångar/nettoskulder</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Nettotillgångar/nettoskulder Nobias andel</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Soliditet, %	-	-
Nettolåneskuld, MSEK	-	-
Sysselsatt kapital, MSEK	-	-
Antal butiker	-	-

## NOT 18 AKTIER OCH ANDELAR I DOTTERFÖRETAG

Nobia AB:s innehav av aktier och andelar i rörelsedrivande koncernföretag, %.

	Org. nr	Säte	Kapitalandel, %	Antal aktier	Bokfört värde	
					2010	2011
Nobia Sverige AB	556060-1006	Stockholm	100	100	456	456
Sigdal Kjøkken AS		Kolbotn	100			
Marbodal AB	556038-0072	Tidaholm	100			
Marbodal OY <sup>1)</sup>		Helsingfors	100			
Nobia Denmark A/S		Ølgod	100			
HTH Kök Svenska AB	556187-3190	Helsingborg	100			
Nobia Denmark Retail A/S		Ølgod	100			
HTH Kuchni Ekspert w. Kuchni S.p.z.o.o.		Warsawa	83,8			
Novart OY		Nastola	100			
Nobia Holding (UK) Limited		Darlington	100			
Magnet Ltd		Darlington	100			
Larkflame Ltd		Darlington	100			
Magnet (Isle of Man ) Limited		Man	100			
Aqua Ware Ltd <sup>1)</sup>		Darlington	100			
Magnet Group Trustees Ltd <sup>1)</sup>		Darlington	100			
Magnet Group Ltd <sup>1)</sup>		Darlington	100			
Flint Properties Ltd <sup>1)</sup>		Darlington	100			
Eastham Ltd <sup>1)</sup>		Darlington	100			
Hyphen Fitted Furniture Ltd <sup>1)</sup>		Darlington	100			
Magnet Distribution Ltd <sup>1)</sup>		Darlington	100			
The Penrith Joinery Company Ltd <sup>1)</sup>		Darlington	100			
Magnet & Southern Ltd <sup>1)</sup>		Darlington	100			
Magnet Furniture Ltd <sup>1)</sup>		Darlington	100			
Magnet Joinery Ltd <sup>1)</sup>		Darlington	100			
Magnet Manufacturing Ltd <sup>1)</sup>		Darlington	100			
Magnet Retail Ltd <sup>1)</sup>		Darlington	100			
Magnet Supplies Ltd <sup>1)</sup>		Darlington	100			
Magnet Industries Ltd <sup>1)</sup>		Darlington	100			
Magnet Kitchens Ltd <sup>1)</sup>		Darlington	100			
Firenzi Kitchens Ltd <sup>1)</sup>		Darlington	100			
Gower Group Ltd		Halifax	100			
Gower Furniture Ltd		Halifax	100			
Charco Ninety-Nine Ltd		Halifax	100			
WOR Ltd <sup>1)</sup>		Halifax	100			
Gower Windows Ltd <sup>1)</sup>		Halifax	100			
Eurostyle Furniture Ltd <sup>1)</sup>		Halifax	100			
Beverly Doors Ltd <sup>1)</sup>		Halifax	100			
Working Systems Ltd <sup>1)</sup>		Halifax	100			
Perfectshot Ltd <sup>1)</sup>		Halifax	100			
Addspace Products Ltd <sup>1)</sup>		Halifax	100			
Gower Garden Furniture Ltd <sup>1)</sup>		Halifax	100			
Addspace Products Ltd <sup>1)</sup>		Halifax	100			
Gower Garden Furniture Ltd <sup>1)</sup>		Halifax	100			

	Org. nr	Säte	Kapitalandel, %	Antal aktier	Bokfört värde	
					2010	2011
Lovene Dörr AB <sup>1)</sup>	556038-1724	Göteborg	100			
Star Möbelwerk GmbH <sup>1)</sup>		Herford	99,95			
Swedoor Bauelementevertrieb GmbH <sup>1)</sup>		Herford	100			
Myresjöök AB	556048-3256	Älmhult	100	30 000	92	92
Poggenpohl Möbelwerke GmbH		Herford	98,57		532	532
Poggenpohl Group UK Ltd		London	100			
Norman Glen Kitchens & Interiors Ltd		London	100			
Wigmore Street Kitchens Ltd		London	100			
Ultimate Kitchens (Pimlico) Ltd		London	100			
Poggenpohl Austria GmbH		Wien	100			
Poggenpohl France SARL		Montesson Cedex	100			
Poggenpohl Nederland BV		Veldhoven	100			
SA Poggenpohl Belgium NV <sup>1)</sup>		Gent	100			
Poggenpohl US Inc.		Fairfield NJ	100			
Poggenpohl Group Schweiz AG		Littau	100			
Poggenpohl AB	556323-2551	Stockholm	100			
Poggenpohl A/S <sup>1)</sup>		Köpenhamn	100			
Poggenpohl Japan Co Ltd		Tokyo	100			
Möbelwerkstätten Josef Ritter GmbH		Herford	100			
Poggenpohl Forum GmbH		Herford	100			
Goldreif Möbelfabrik GmbH		Herford	100			
WKF Wehdemer Komponentenfertigung GmbH <sup>1)</sup>		Stemwede	100			
Optifit Jaka-Möbel GmbH		Stemwede	100			
Marlin Bad-Möbel GmbH		Stemwede	100			
Nobia Holding France SAS		Seclin	100			
Hygena Cuisines SAS		Seclin	100			
Hygena Cuisines Spain SAU		Barcelona	100			
Norema ASA		Jevnaker	100	20 000	154	154
Invita Retail A/S		Ølgod	100			
Invita Köksstudio Malmö AB <sup>1)</sup>	556634-7497	Malmö	100			
Nobia Beteiligungs-GmbH		Wels	100		2 <sup>2)</sup>	2 <sup>2)</sup>
Nobia Liegenschafts- und Anlagenverwaltungs-GmbH		Wels	100		1 <sup>2)</sup>	1 <sup>2)</sup>
EWE Küchen GmbH		Wels	100			
FM Küchen GmbH		Linz	100			
Övrigt					8	13
<b>Totalt</b>					<b>1 245</b>	<b>1 250</b>

1) Bolaget är vilande.

2) Bolaget ägs till en procent av Nobia AB och 99 procent av dotterbolaget Nobia Sverige AB. Uppgiften avser en procents ägande.

## NOT 19 DERIVATINSTRUMENT

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	Bokfört värde 2011	Verkligt värde 2011	Bokfört värde 2011	Verkligt värde 2011
Valutaterminkontrakt transaktionsexponering – tillgångar	3	3	–	–
Valutaterminkontrakt transaktionsexponering – skulder	19	19	–	–
<b>Totalt</b>	<b>–16</b>	<b>–16</b>	<b>–</b>	<b>–</b>

Orealiserade vinster och förluster i eget kapital, netto –8 miljon kronor, på valutaterminkontrakt per 31 december 2011 kommer att överföras till resultaträkningen vid olika tidpunkter inom 12 månader från balansdagen. För information och detaljer kring valutaterminkontrakt se not 2. Finansiella risker på sidan 55. Föregående års orealiserade vinster och förluster om netto –1 miljoner kronor har i sin helhet återförts över resultaträkningen 2011.

## NOT 20 FÖRUTBETALDA KOSTNADER OCH UPPLUPNA INTÄKTER

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2010	2011	2010	2011
Förutbetalda hyror	35	53	–	–
Bonus från leverantörer	55	87	4	8
Förutbetalda bankavgifter	17	13	–	–
Försäkringar	7	7	1	1
Upplupna intäkter avseende fastighetsförsäljningar och hyreskontrakt	1	1	–	–
Övrigt	67	88	1	1
<b>Summa</b>	<b>182</b>	<b>249</b>	<b>6</b>	<b>10</b>

## NOT 21 LIKVIDA MEDEL

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2010	2011	2010	2011
Kassa och bank	356	152	169	33

Outnyttjade krediter, som inte ingår i likvida medel uppgick vid årets slut i koncernen till 406 miljoner kronor (391), och i moderbolaget med 306 miljoner kronor (312). Utöver checkräkningskrediten innehar bolaget ej utnyttjade lånelöften om 1 702 miljoner kronor (1 554).

## NOT 22 AKTIEKAPITAL

	Antal registrerade aktier	Antal utestående aktier
Per 1 januari 2010	175 293 458	167 131 158
Per 31 december 2010	175 293 458	167 131 158
Per 31 december 2011	175 293 458	167 131 158

Aktiekapitalet uppgår till 58 430 237 kronor. Aktiens kvotvärde är 0,33 kronor. Samtliga registrerade aktier är fullt betalda. Samtliga aktier är stamaktier av samma aktieslag. Nobia innehar 8 162 300 stycken (8 162 300) återköpta aktier. Återköpta aktier är inte reserverade för emission enligt optionsavtal eller annan försäljning.

## NOT 23 RESERVER I EGET KAPITAL

Specifikation över förändringar i eget kapital återfinns på sidorna 46 och 49.

MSEK	Omräkningsreserv	Säkringsreserv	Summa
<b>Ingående balans per 1 januari 2010</b>	<b>24</b>	<b>–4</b>	<b>20</b>
Valutakursdifferenser vid omräkning av utlandsverksamheter	–405		–405
Kassaflödessäkringar före skatt	–	4	4
Skatt hänförlig till årets förändring av säkringsreserv	–	–1	–1
<b>Utgående balans per 31 december 2010</b>	<b>–381</b>	<b>–1</b>	<b>–382</b>

<b>Ingående balans per 1 januari 2011</b>	<b>–381</b>	<b>–1</b>	<b>–382</b>
Valutakursdifferenser vid omräkning av utlandsverksamheter	11	–	11
Kassaflödessäkringar, före skatt	–	–9	–9
Skatt hänförlig till årets förändring av säkringsreserv	–	2	2
<b>Utgående balans per 31 december 2011</b>	<b>–370</b>	<b>–8</b>	<b>–378</b>

## Omräkningsreserv

Omräkningsreserven innefattar alla valutakursdifferenser som uppstår vid omräkning av finansiella rapporter från utländska verksamheter som har upprättat sina finansiella rapporter i en annan valuta än den valuta som koncernens finansiella rapporter presenteras i. Moderbolaget och koncernen presenterar sina finansiella rapporter i svenska kronor.

## Säkringsreserv

Säkringsreserven innefattar den effektiva andelen av den ackumulerade nettoförändringen av verkligt värde på ett kassaflödessäkringsinstrument hänförligt till säkringstransaktioner som ännu inte har inträffat.

**NOT 24 RESULTAT PER AKTIE****Resultat per aktie före utspädning**

Resultat per aktie före utspädning beräknas genom att det resultat som är hänförligt till moderbolagets aktieägare divideras med ett vägt genomsnittligt antal utestående stamaktier under perioden.

	2010		2011	
Resultat som är hänförligt till moderföretagets aktieägare, MSEK		-89		70
Resultat från kvarvarande verksamheter, MSEK		-54		85
Resultat från avvecklad verksamhet, MSEK		-35		-16
Vägt genomsnittligt antal utestående stamaktier före utspädning	167 131 158		167 131 158	
Resultat per aktie före utspädning, SEK		-0,53		0,42
Resultat per aktie före utspädning, för kvarvarande verksamheter, SEK		-0,32		0,51
Resultat per aktie före utspädning för avvecklad verksamhet, SEK		-0,21		-0,09

**Resultat per aktie efter utspädning**

För beräkning av resultat per aktie efter utspädning justeras det vägda genomsnittliga antalet utestående stamaktier för utspädningseffekten av samtliga potentiella stamaktier. Dessa potentiella stamaktier är hänförliga till de personaloptioner som tilldelades ledande befattningshavare under 2010 och 2011. Se vidare Not 4 och 22, på sidorna 58 och 68.

En utspädningseffekt uppstår om teckningskursen är lägre än stamaktiernas verkliga värde. Utspädningseffekten framkommer som skillnaden mellan antalet aktier som innehavarna av optioner har rätt att teckna och det antal aktier värderade till verkligt värde som optionernas teckningslikvid motsvarar. Skillnaden behandlas som en emission av aktier för vilka företaget inte erhåller någon betalning.

Optionerna från de två optionsprogrammen är för närvarande inte utspädande, men kan bli det i framtiden. Tre omständigheter kan råda för

att optionerna inte ska ge någon utspädning. Den första omständigheten är att optionernas lösenkurs är högre än den genomsnittliga börskursen under den del av året då optionerna var utestående. Den andra är att de vinster per aktie som hittills uppnåtts inte skulle uppfylla intjäningsvillkoren utan tillskott av framtida vinster. Den tredje är att under förlustår (resultat från kvarvarande verksamhet) får Nobia inte räkna på utspädning från optioner, företaget behöver vända till vinst för att utspädning ska uppstå. Om effekten av dessa omständigheter upphör blir nämnda program utspädande. För 2010–2011 råder minst en av dessa omständigheter varför ingen utspädning har inträffat.

	2010		2011	
Vägt genomsnittligt antal utestående stamaktier	167 131 158		167 131 158	
Optionsprogram 2009, 2010, 2011		-		-
Vägt genomsnittligt antal utestående stamaktier efter utspädning	167 131 158		167 131 158	
Resultat per aktie efter utspädning, SEK		-0,53		0,42
Resultat per aktie efter utspädning, från kvarvarande verksamheter, SEK		-0,32		0,51
Resultat per aktie efter utspädning, från avvecklad verksamhet, SEK		-0,21		-0,09

**NOT 25 UTDELNING**

På årsstämman den 11 april 2012 föreslår styrelsen att utdelning för verksamhetsåret 2011 inte lämnas. Under 2011 betalades ingen utdelning för verksamhetsåret 2010. Till innehavare utan bestämmande inflytande i dotterbolag utbetalades 0,3 miljoner kronor. Under 2010 utbetalades ingen utdelning för verksamhetsåret 2009. Till innehavare utan bestämmande inflytande i dotterbolag utbetalades 0,4 miljoner kronor.

**NOT 26 AVSÄTTNINGAR FÖR PENSIONER****Förmånsbestämda pensionsplaner i koncernen**

	Koncernen	
	2010	2011
<b>Avsättningar för pensioner, MSEK</b>		
Förmånsbestämda pensionsplaner	587	565

Inom koncernen finns ett flertal förmånsbestämda pensionsplaner, där de anställda har rätt till ersättning efter avslutad anställning baserat på slutlön och tjänstgöringstid. Dessa finns framförallt i Storbritannien, Sverige, Norge och Tyskland. I Storbritannien avslutades all nyintjäning i den förmånsbestämda pensionsplanen under 2010 och i Tyskland är den avslutad sedan tidigare.

Åtaganden för ålderspension och familjepension för tjänstemän i Sverige tryggas genom FPG/PRI-systemet samt försäkring i huvudsakligen Alecta. Enligt ett uttalande från Rådet för finansiell rapportering, UFR 3, är försäkring i Alecta en förmånsbestämd plan som omfattar flera arbetsgivare. Då koncernen för räkenskapsåret 2011 inte haft tillgång till sådan information som gör det möjligt att redovisa denna som en förmånsbestämd plan, redovisas istället pensionsplan enligt ITP som tryggas genom en försäkring i Alecta som en avgiftsbestämd plan. Årets avgifter för pensionsförsäkringar tecknade i Alecta uppgår till 1,2 miljoner kronor (2,0). Alectas överskott, som kan fördelas till försäkringstagarna och/eller de försäkrade, uppgick vid utgången av december 2011 i form av den kollektiva konsolideringsnivån till 113 procent (146 procent per december 2010). Den kollektiva konsolideringsnivån utgörs av marknadsvärdet på Alectas tillgångar i procent av försäkringsåtagandena framtagna enligt Alectas försäkringstekniska beräkningssåtagandena, vilka inte överensstämmer med IAS 19.

De belopp som redovisas i koncernens balansräkning har beräknats enligt följande:

	Koncernen	
	2010	2011
<b>MSEK</b>		
Nuvärdet av fonderade förpliktelser	1 978	2 175
Förvaltningstillgångarnas verkliga värde	-1 451	-1 556
	<b>527</b>	<b>619</b>
Nuvärdet av ofonderade förpliktelser	127	130
Oredovisade aktuariella vinster (+) / förluster (-)	-67	-184
<b>Nettoskuld i balansräkningen</b>	<b>587</b>	<b>565</b>

Nettoskulden för förmånsbestämda planer uppgående till 565 miljoner kronor (587) redovisas i sin helhet på raden Avsättningar för pensioner i koncernens balansräkning. Nettoskulden vid årets slut fördelar sig på Storbritannien 78 procent (79), Sverige 13 procent (11), Tyskland 8 procent (8) och Norge 1 procent (2).

Förändringen i den förmånsbestämda förpliktelsen under året är följande:

	Koncernen	
	2010	2011
<b>MSEK</b>		
Vid årets början	2 178	2 105
Kostnader för tjänstgöring under innevarande år	9	11
Räntekostnad	113	103
Aktuariella förluster (+) / vinster (-)	80	132
Valutakursdifferenser	-179	35
Utbetalda ersättningar	-96	-81
<b>Vid årets slut</b>	<b>2 105</b>	<b>2 305</b>

## Not 26 forts

Förändringen i verkligt värde på förvaltningstillgångar under året är följande:

MSEK	Koncernen	
	2010	2011
Vid årets början	1 462	1 451
Förväntad avkastning på förvaltningstillgångar	76	76
Aktuariella förluster (-) / vinster (+)	68	23
Valutakursdifferenser	-125	19
Avgifter från arbetsgivaren	59	57
Utbetalda ersättningar	-89	-70
<b>Vid årets slut</b>	<b>1 451</b>	<b>1 556</b>

De belopp som redovisas i koncernens resultaträkning är följande:

MSEK	Koncernen	
	2010	2011
Kostnader avseende tjänstgöring under innevarande år	12	9
Räntekostnad	113	103
Förväntad avkastning på förvaltningstillgångar	-76	-76
Aktuariella nettoförluster redovisade under året	-1	1
<b>Summa pensionskostnader</b>	<b>48</b>	<b>37</b>

Kostnaderna i koncernens resultaträkning fördelas på följande poster:

MSEK	Koncernen	
	2010	2011
Kostnad för sålda varor	3	3
Försäljningskostnader	3	3
Administrationskostnader	5	4
Finansnetto	37	27
<b>Summa pensionskostnader</b>	<b>48</b>	<b>37</b>

Den faktiska avkastningen på pensionsplanernas förvaltningstillgångar uppgick till 103 miljoner kronor (143).

Aktuariella antaganden på balansdagen:

%	Koncernen	
	2010	2011
Diskonteringsränta	3,2–5,3	3,3–5,0
Förväntad avkastning på förvaltningstillgångar	5,6–5,9	4,8–4,9
Framtida årliga löneökningar	2,9	2,5–4,0
Framtida årliga pensionsökningar	3,4	3,0–3,8

**Livslängd**

Förväntat genomsnittligt antal återstående levnadsår vid pensionering vid 65 års ålder är följande:

	Koncernen	
	2010	2011
<b>På balansdagen</b>		
Män	20,8–21,3	21,4–23,0
Kvinnor	23,3–24,4	24,5–24,8

**20 år efter balansdagen**

Män	20,8–22,6	22,7–23,0
Kvinnor	23,3–26,8	24,8–26,9

Förvaltningstillgångarna består av följande:

%	Koncernen	
	2010	2011
Aktier	40	37
Räntebärande värdepapper	54	57
Fastigheter	5	5
Övrigt	1	1
	<b>100</b>	<b>100</b>

Den förväntade avkastningen på förvaltningstillgångar fastställdes genom beaktande av den gällande förväntade avkastningen på riskfria investeringar, historisk uppskattad riskpremie på de övriga tillgångarna som omfattas av den aktuella investeringspolicyen samt uppskattning om förväntad framtida avkastning för varje slag av tillgång. Den förväntade avkastningen för varje tillgångslag viktades baserat på tillgångsfördelningen i gällande investeringspolicy.

Avgifter till planer för ersättningar efter avslutad anställning förväntas för räkenskapsåret 2012 uppgå till 66 miljoner kronor (65).

MSEK	Koncernen				
	2007	2008	2009	2010	2011
Nuvärdet av förmånsbestämda förpliktelser	2 250	1 791	2 178	2 105	2 305
Verkligt värde på förvaltningstillgångar	1 668	1 273	1 462	1 451	1 556
<b>Underskott/överskott</b>	<b>582</b>	<b>518</b>	<b>716</b>	<b>654</b>	<b>749</b>
Erfarenhetsbaserade justeringar på förmånsbestämda förpliktelser	0	0	-89	23	-4
Erfarenhetsbaserade justeringar av förvaltningstillgångar	-54	-280	95	64	26

Totala pensionskostnader som redovisas i koncernens resultaträkning är följande:

Pensionskostnader, MSEK	Koncernen	
	2010	2011
Summa kostnader för förmånsbestämda planer	48	37
Summa kostnader för avgiftsbestämda planer	146	145
Kostnader för särskild löneskatt och avkastningsskatt	7	7
<b>Pensionskostnader totalt</b>	<b>201</b>	<b>189</b>

**Förmånsbestämda pensionsplaner i moderbolaget**

Avsättningar för pensioner, MSEK	Moderbolaget	
	2010	2011
Avsättningar enligt tryggandelagen FPG/PRI-pensioner	8	12

Kostnaderna fördelas i moderbolagets resultaträkning på följande poster:

Förmånsbestämda planer, MSEK	Moderbolaget	
	2010	2011
Administrationskostnader	3	2

Totala pensionskostnader som redovisas i moderbolagets resultaträkning är följande:

Pensionskostnader, MSEK	Moderbolaget	
	2010	2011
Summa kostnader för förmånsbestämda planer	3	2
Summa kostnader för avgiftsbestämda planer	4	9
Kostnader för särskild löneskatt och avkastningsskatt	1	3
<b>Pensionskostnader totalt</b>	<b>8</b>	<b>14</b>

Moderbolagets pensionsskuld är beräknad med 3,75 (3,80) procent diskonteringsränta.

Åtaganden är beräknade baserat på lönenivå gällande på balansdagen. Under 2012 förväntas ingen utbetalning avseende förmånsbestämda pensionsplaner i moderbolaget.



## NOT 27 UPPSKJUTEN SKATT

## Periodens förändring av uppskjuten skattefordran/skatteskuld i koncernen

MSEK	2010			2011		
	Uppskjuten skattefordran	Uppskjuten skatteskuld	Netto	Uppskjuten skattefordran	Uppskjuten skatteskuld	Netto
Ingående balans	293	225	68	406	211	195
Redovisat i årets resultat	133	13	120	48	-3	51
Förändring terminskontrakt	0	-	0	1	-1	2
Omklassificering	13	13	0	-	-	-
Företagsförvärv	-	-	-	-	-	-
Avyttring av företag	-	-8	8	-	-	-
Övriga förändringar <sup>1)</sup>	-	-7	7	-	-	-
Omräkningsdifferenser	-33	-25	-8	1	0	1
<b>Utgående balans</b>	<b>406</b>	<b>211</b>	<b>195</b>	<b>456</b>	<b>207</b>	<b>249</b>

## Periodens förändring av uppskjuten skattefordran/skatteskuld

## Uppskjuten skattefordran

	Förmånsbestämda pensionsplaner	Övriga temporära skillnader	Förlustavdrag	Summa
<b>Per 1 januari 2010</b>	<b>159</b>	<b>55</b>	<b>79</b>	<b>293</b>
Redovisat i årets resultat	-11	27	117	133
Redovisat i övrigt totalresultat	0	-	-	0
Omklassificering	-	13	-	13
Övriga förändringar <sup>1)</sup>	-	0	-	0
Omräkningsdifferenser	-12	-8	-13	-33
<b>Per 31 december 2010</b>	<b>136</b>	<b>87</b>	<b>183</b>	<b>406</b>
Redovisat i årets resultat	-18	22	44	48
Redovisat i övrigt totalresultat	0	1	-	1
Omklassificering	-	-	-	-
Övriga förändringar	-	-	-	-
Omräkningsdifferenser	2	0	-1	1
<b>Per 31 december 2011</b>	<b>120</b>	<b>110</b>	<b>226</b>	<b>456</b>

## Uppskjuten skatteskuld

	Temporära skillnader i anläggningstillgångar	Övrigt	Summa
<b>Per 1 januari 2010</b>	<b>224</b>	<b>1</b>	<b>225</b>
Redovisat i årets resultat	12	1	13
Redovisat i övrigt totalresultat	-	-	-
Omklassificering	3	10	13
Företagsförvärv	-8	-	-8
Övriga förändringar <sup>1)</sup>	-5	-2	-7
Omräkningsdifferenser	-27	2	-25
<b>Per 31 december 2010</b>	<b>199</b>	<b>12</b>	<b>211</b>
Redovisat i årets resultat	-5	2	-3
Redovisat i övrigt totalresultat	-	-1	-1
Omklassificering	-	-	-
Företagsförvärv	-	-	-
Övriga förändringar	-	-	-
Omräkningsdifferenser	0	0	0
<b>Per 31 december 2011</b>	<b>194</b>	<b>13</b>	<b>207</b>

1) Övriga förändringar 2010 avser poster som föregående år ingick i Skulder hänförliga till tillgångar som innehas för försäljning men som nu omklassificerats.

Årets förändring av förlustavdrag avser framförallt Frankrike och Sverige. Uppskjuten skattefordran vid årets slut är främst hänförlig till Frankrike, Sverige och USA. Förlustavdragen hänförliga till USA förfaller 2018 eller senare. Värdet av förlustavdrag för vilka uppskjuten skattefordran ej beaktats uppgår till 51 miljoner kronor (50) och är framförallt hänförligt till Spanien och Tyskland. Av de förlustavdrag som inte har beaktats förfaller cirka 4 miljoner kronor år 2012, 23 miljoner kronor år 2016 eller senare och 24 miljoner kronor av de ej beaktade förlustavdragen har ingen förfallotidpunkt.

Nobia redovisar ingen uppskjuten skatt avseende temporära skillnader hänförliga till investeringar i dotterbolag eller intressebolag. Eventuella framtida effekter (källskatter och annan uppskjuten skatt på vinsthemtagning inom koncernen) redovisas när Nobia inte längre kan styra återföringen av sådana skillnader eller det av andra skäl inte längre är osannolikt att återföring kan komma att ske inom överskådlig tid. Sådana eventuella framtida effekter bedöms inte stå i någon materiell relation till det sammanlagda beloppet av de temporära skillnaderna.

## NOT 28 ÖVRIGA AVSÄTTNINGAR

MSEK	Ej utnyttjade hyresrätter	Återställande av hyresrätter	Övriga långfristiga ersättningar till anställda	Strukturkostnader	Övrigt	Summa
<b>Per 1 januari 2011</b>	<b>60</b>	<b>21</b>	<b>57</b>	<b>253</b>	<b>7</b>	<b>398</b>
Kostnadsfört i koncernens resultaträkning						0
– Tillkommande avsättningar	17	8	2	216	3	246
– Återförda outnyttjade belopp	0	–	–1	–54	–1	–56
Omklassificering	–	–	–	4	–	4
Utnyttjat under året	–37	–5	–4	–154	–3	–203
Omräkningsdifferenser	0	0	1	–1	0	0
<b>Per 31 december 2011</b>	<b>40</b>	<b>24</b>	<b>55</b>	<b>264</b>	<b>6</b>	<b>389</b>

De tillkommande avsättningarna för strukturkostnader består framför allt av personalrelaterade kostnader om cirka 100 miljoner kronor samt kostnader för lokalhyra och sortimentsbyte om cirka 90 miljoner kronor. Vid årets slut uppgick avsättningen avseende de personalrelaterade kostnaderna till 85 miljoner kronor och dessa kommer att belasta kassaflödet under år 2012. Avsättningen avseende hyra för lokaler kommer att påverka kassaflödet under perioden 2012 till 2015.

## NOT 29 SKULDER TILL KREDITINSTITUT

Förfallostruktur, MSEK	Koncernen		Moderbolag	
	2010	2011	2010	2011
Inom 1 år	–	–	–	–
Mellan 1 och 5 år	1246	1 106	800	800
Längre än 5 år	–	–	–	–
<b>Summa</b>	<b>1 246</b>	<b>1 106</b>	<b>800</b>	<b>800</b>

## NOT 30 UPPLUPNA KOSTNADER OCH FÖRUTBETALDA INTÄKTER

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2010	2011	2010	2011
Bonus till kunder	110	104	–	–
Upplupna lönerelaterade kostnader	260	274	6	13
Upplupna räntor	5	4	3	4
Hyror	43	37	–	–
Övrigt	361	411	7	42
<b>Summa</b>	<b>779</b>	<b>830</b>	<b>16</b>	<b>59</b>

## NOT 31 FINANSIELLA TILLGÅNGAR OCH SKULDER

Koncernen 2011 MSEK	Derivat som används i säkringsredovisning	Kund- och lånefordringar	Övriga skulder	Summa redovisat värde	Verkligt värde
Långfristiga räntebärande fordringar	–	5	–	5	5*
Långfristiga övriga fordringar	–	54	–	54	54*
Kundfordringar	–	1 210	–	1 210	1 210*
Kortfristig räntebärande fordring	–	1	–	1	1*
Övriga fordringar	3	81	–	84	84*
<b>Summa</b>	<b>3</b>	<b>1 351</b>	<b>–</b>	<b>1 354</b>	<b>1 354</b>
Långfristiga räntebärande skulder	–	–	1 106	1 106	1 104**
Kortfristiga räntebärande skulder	–	–	73	73	73*
Leverantörsskulder	–	–	1 059	1 059	1 059*
Övriga skulder	19	–	331	350	350*
<b>Summa</b>	<b>19</b>	<b>–</b>	<b>2 569</b>	<b>2 588</b>	<b>2 586</b>
Oredovisade vinster/förluster	–	–	–	–	–

Koncernen 2010 MSEK	Derivat som används i säkringsredovisning	Kund- och lånefordringar	Övriga skulder	Summa redovisat värde	Verkligt värde
Långfristiga räntebärande fordringar	–	10	–	10	10*
Långfristiga övriga fordringar	–	52	–	52	52*
Kundfordringar	–	1 180	–	1 180	1 180*
Kortfristig räntebärande fordran	–	1	–	1	1*
Övriga fordringar	8	87	–	95	95*
<b>Summa</b>	<b>8</b>	<b>1 330</b>	<b>–</b>	<b>1 338</b>	<b>1 338</b>
Långfristiga räntebärande skulder	–	–	1 247	1 247	1 241**
Kortfristiga räntebärande skulder	–	–	43	43	43*
Leverantörsskulder	–	–	1 037	1 037	1 037*
Övriga skulder	11	–	368	379	379*
<b>Summa</b>	<b>11</b>	<b>–</b>	<b>2 695</b>	<b>2 706</b>	<b>2 700</b>
Oredovisade vinster/förluster	–	–	–	–	–

\* Det redovisade värdet bedöms vara en godtagbar approximation av verkligt värde. Fordringarnas effektiva ränta ligger mycket nära lånens marknadsmässiga ränta.

\*\* Bedömt marknadsvärde baserat på uppskattade villkor vid omförhandling av lån.

Rörelserelaterade valutakursvinster och förluster redovisas bland övriga rörelseintäkter och rörelsekostnader om netto –16 miljoner kronor (–26). Finansiella valutakursvinster och förluster redovisas i finansnettot om 2 miljoner kronor (–13).

#### Moderbolaget 2011

MSEK	Kund- och lånefordringar	Övriga skulder	Summa redovisat värde	Verkligt värde
Kundfordringar	25	–	25	25*
Övriga fordringar	3 834	–	3 834	3 834*
<b>Summa</b>	<b>3 859</b>	<b>–</b>	<b>3 859</b>	<b>3 859</b>
Långfristiga räntebärande skulder	–	800	800	799**
Kortfristiga räntebärande skulder	–	715	715	715*
Leverantörsskulder	–	9	9	9*
Övriga skulder	–	3	3	3*
<b>Summa</b>	<b>–</b>	<b>1 527</b>	<b>1 527</b>	<b>1 526</b>
Oredovisade vinster/förluster	–	–	–	–

#### Moderbolaget 2010

MSEK	Kund- och lånefordringar	Övriga skulder	Summa redovisat värde	Verkligt värde
Kundfordringar	2	–	2	2*
Övriga fordringar	3 686	–	3 686	3 686*
<b>Summa</b>	<b>3 688</b>	<b>–</b>	<b>3 688</b>	<b>3 688</b>
Långfristiga räntebärande skulder	–	800	800	800**
Kortfristiga räntebärande skulder	–	779	779	779*
Leverantörsskulder	–	11	11	11*
Övriga skulder	–	1	1	1*
<b>Summa</b>	<b>–</b>	<b>1 591</b>	<b>1 591</b>	<b>1 591</b>
Oredovisade vinster/förluster	–	–	–	–

\* Det redovisade värdet bedöms vara en godtagbar approximation av verkligt värde. Fordringarnas effektiva ränta ligger mycket nära lånens marknadsmässiga ränta.

\*\* Bedömt marknadsvärde baserat på uppskattade villkor vid omförhandling av lån.

#### Bestämning av verkligt värde av finansiella instrument

**Nivå 1** Enligt priser noterade på en aktiv marknad för samma instrument.

**Nivå 2** Utifrån direkt eller indirekt observerbar marknadsdata som inte inkluderas i nivå 1.

**Nivå 3** Utifrån indata som inte är observerbara på marknaden.

Nobia har endast finansiella instrument som värderas till verkligt värde enligt nivå 2, dvs utifrån direkt eller indirekt observerbar marknadsdata. Dessa utgörs av derivatinstrument uppgående till 3 miljoner kronor (8) på tillgångssidan och 19 miljoner kronor (11) på skuldsidan.

**NOT 32** STÄLLDA SÄKERHETER

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2010	2011	2010	2011
Företagsinteckningar	–	–	–	–
Kapitalförsäkring	4	–	4	–
Fastighetsinteckningar	–	–	–	–
<b>Summa ställda säkerheter</b>	<b>4</b>	<b>–</b>	<b>4</b>	<b>–</b>

**NOT 33** EVENTUALFÖRPLIKTELSE/ANSVARSFÖRBINDELSER SAMT ÅTAGANDEN

Koncernen har eventalförpliktelser avseende entreprenadgarantier, pensionsskulder, bankgarantier för lån och andra garantier samt andra ärenden som uppkommit i den normala affärsverksamheten. Några väsentliga skulder förväntas inte uppkomma genom dessa eventalförpliktelser. Baserat på bolagets bedömning har ingen reservering gjorts för pågående skattemål. Beloppen bedöms inte ha någon väsentlig effekt på bolagets ställning.

I sin normala affärsverksamhet har koncernen respektive moderbolaget lämnat följande garantier/ansvarsförbindelser:

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2010	2011	2010	2011
Borgen pensionsförpliktelse	1	1	12	14
Övriga ansvarsförbindelser	187	175	666	521
<b>Summa</b>	<b>188</b>	<b>176</b>	<b>678</b>	<b>535</b>

**NOT 34** AVVECKLAD VERKSAMHET

Nobia har under 2008–2010 förvärvat sammanlagt 15 butiker från franchise-tagare i Danmark med avsikt att sälja dessa vidare. Sex av dessa butiker såldes vidare under 2009 och 2010. Under första halvåret 2011 stängdes fem butiker. Avvecklingskostnader för dessa fem butiker belastade fjärde kvartalet 2010. Under andra kvartalet 2011 förvärvades fem butiker i Sverige och en butik i Danmark. Butiken i Danmark såldes vidare samma kvartal. Under tredje kvartalet 2011 såldes två butiker i Danmark vidare och i fjärde kvartalet såldes en butik i Sverige vidare. Nobia har vid utgången av året två butiker i Danmark och fyra butiker i Sverige, sammanlagt sex butiker, vilka redovisas som avvecklad verksamhet och avyttringsgrupp som innehas för försäljning i enlighet med IFRS 5 i rörelsesegment Norden.

MSEK	Koncernen	
	2010	2011
<b>Resultat från avvecklad verksamhet</b>		

**Resultat från rörelsen i den avvecklade verksamheten**

Intäkter	98	119
Kostnader	–137	–134
Resultat före skatt	–39	–15
Skatt	6	1
Resultat efter skatt	–33	–14

**Resultat vid omvärdering till verkligt värde efter avdrag för försäljningskostnader**

Resultat vid omvärdering till verkligt värde efter avdrag för försäljningskostnader hänförligt till avvecklad verksamhet före skatt	–17	–2
Skatt hänförlig till ovanstående omvärdering	4	0
Resultat vid omvärdering efter skatt	–13	–2

**Resultat vid avyttring av den avvecklade verksamheten**

Realisationsresultat vid avyttring av den avvecklade verksamheten	11	0
Skatt hänförlig till ovanstående realisationsresultat	0	0
Resultat från avyttring efter skatt	11	0

**Totalt resultat från avvecklad verksamhet efter skatt**

Resultat per aktie från avvecklade verksamheter		
före utspädning (SEK)	–0,21	–0,09
efter utspädning (SEK)	–0,21	–0,09

Resultat från avvecklade verksamheter om –16 miljoner kronor (–35) är hänförligt till moderbolagets ägare. Av resultatet om 85 miljoner kronor (–54) från kvarvarande verksamhet är 86 miljoner kronor (–54) hänförligt till moderbolagets ägare.

Nettokassaflöde från avvecklad verksamhet	2010	2011
Kassaflöde från den löpande verksamheten	15	2
Kassaflöde från investeringsverksamheten	–8	0
Kassaflöde från finansieringsverksamheten	0	0
<b>Nettokassaflöde från den avvecklade verksamheten</b>	<b>7</b>	<b>2</b>

**NOT 35** TILLGÅNGAR SOM INNEHAS FÖR FÖRSÄLJNING

Nobia har för avsikt att avyttra en produktionsfastighet i Danmark samt en produktionsfastighet i Sverige under 2012. Dessa redovisas enligt IFRS 5 under tillgångar som innehas för försäljning. Här redovisas även tillgångar och skulder för de sex butiker som Nobia har förvärvat under 2008–2011 med avsikt att sälja vidare, se även not 34.

MSEK	Koncernen	
	2010	2011
<b>Tillgångar som innehav för försäljning</b>		
Avyttringsgrupp för försäljning:		
Materiella anläggningstillgångar	64	66
Varulager	1	0
Kundfordringar och övriga fordringar	7	5
<b>Summa</b>	<b>72</b>	<b>71</b>
<b>Skulder klassificerade som innehav för försäljning</b>		
2010		
2011		
Avyttringsgrupp för försäljning:		
Leverantörsskulder och andra skulder	11	2
<b>Summa</b>	<b>11</b>	<b>2</b>

Akkumulerade valutakursdifferenser vid omräkning av tillgångar som innehas för försäljning i utländsk valuta redovisade i övrigt totalresultat uppgick till –3 miljoner kronor (–3). Nedskrivningar uppgick till 2 miljoner kronor (17).

**NOT 36** TRANSAKTIONER MED NÄRSTÅENDE

Försäljning av varor till eller inköp av varor från moderbolaget till andra koncernföretag har ej ägt rum under året. Koncerngemensamma tjänster har däremot fakturerats dotterbolagen. Förteckning över dotterbolag återfinns i Not 18 på sidan 66.

Koncernen har inte längre något intressebolag varpå för försäljning av varor under året uppgår därmed till 0 miljoner kronor (0). Utgående balanser vid årets slut uppgår till 0 miljoner kronor (0).

Under året har ersättningar utgått till ledande befattningshavare, se vidare not 4 på sidan 58.

**Sammanställning över närståendetransaktioner**

Moderbolaget	År	Försäljning av varor/ tjänster till närstående	Inköp av varor/ tjänster från närstående	Fakturering Koncern- gemensamma tjänster	Övrigt (tex ränta, utdelning)	Fordran på närstående per 31 dec	Skuld till närstående per 31 dec
Närstående relation							
Dotterföretag	2011	–	9	41	193	3 832	644
Dotterföretag	2010	–	0	2	100	3 680	759

**NOT 37** HÄNDELSER EFTER BALANSDAGEN

I syfte att förenkla relevanta beslutsvägar och därigenom möjliggöra ett effektivare arbete med att harmonisera sortiment och effektivisera inköpsarbetet, infördes en ny organisation från och med den 16 januari 2012. Förändringen innebär att Nobias produktions-, inköps- och sortimentorganisation integreras och läggs samman till en ny gemensam funktion. Samtidigt överfördes ansvar för sortimentsstrategi, produktutveckling och design till den nya globala marknadsfunktionen.

## STYRELSENS FÖRSÄKRAN

Styrelsen och verkställande direktören försäkrar att årsredovisningen har upprättats i enlighet med god redovisningssed i Sverige och koncernredovisningen har upprättats i enlighet med de internationella redovisningsstandarder som avses i Europaparlamentets och rådets förordning (EG) nr 1606/2002 av den 19 juli 2002 om tillämpning av internationella redovisningsstandarder. Årsredovisningen respektive koncernredovisningen ger en rättvisande bild av moderbolagets och koncernens ställning och resultat. Förvaltningsberättelsen för moderbolaget respektive koncernen ger en rättvisande översikt över utvecklingen av moderbolagets och koncernens verksamhet, ställning och resultat samt beskriver väsentliga risker och osäkerhetsfaktorer som moderbolaget och de företag som ingår i koncernen står inför.

Koncernens resultat- och balansräkningar kommer att föreläggas årsstämman den 11 april 2012 för fastställelse.

Stockholm den 21 mars 2012

Johan Molin  
*Ordförande*

Nora Førisdal Larssen

Bodil Eriksson

Thore Ohlsson

Fredrik Palmstierna

Rolf Eriksen

Lotta Stalin

Morten Falkenberg  
*Verkställande Direktör*

Per Bergström  
*Arbetsagarrepresentant*

Olof Harrius  
*Arbetsagarrepresentant*

Vår revisionsberättelse har lämnats den 21 mars 2012

KPMG AB

Helene Willberg  
*Auktoriserad revisor*

# REVISIONSBERÄTTELSE

Till årsstämman i Nobia AB (publ)  
Org nr 556528-2752

## Report om årsredovisningen och koncernredovisningen

Vi har reviderat årsredovisningen och koncernredovisningen för Nobia AB (publ) för år 2011. Bolagets årsredovisning och koncernredovisning ingår i den tryckta versionen av detta dokument på sidorna 6–76.

## 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 internationella redovisningsstandarder, 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 2011 och av dess

finansiella resultat och kassaflöden för året enligt årsredovisningslagen, har koncernredovisningen upprättats i enlighet med årsredovisningslagen och ger en i alla väsentliga avseenden rättvisande bild av koncernens finansiella ställning per den 31 december 2011 och av dess resultat och kassaflöden enligt internationella redovisningsstandarder, 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.

## Report om andra krav enligt lagar och andra författningar

Utöver vår revision av årsredovisningen och koncernredovisningen har vi även reviderat förslaget till dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust samt styrelsens och verkställande direktörens förvaltning för Nobia AB (publ) för år 2011.

## 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 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 21 mars 2011  
KPMG AB

Helene Willberg  
Auktoriserad revisor

# HÅLLBART FÖRETAGANDE

Nobias hållbarhetsarbete innefattar tre huvudområden:

- Ekonomisk påverkan
- Miljöpåverkan
- Social påverkan

## Relation med intressenter

Att välja kök har blivit en livsstilsfråga. Kunderna vill inte bara ha ett praktiskt kök utan även köksprodukter som är tillverkade på ett ansvarsfullt sätt. Den ökade efterfrågan av miljöanpassade köksprodukter, med ett minimum av skadliga kemikalier träråvaror från ansvarsfulla skogsbrukare och miljömärkning, skapar både nya utmaningar och affärsmöjligheter för Nobia.

Nobias viktigaste intressenter är kunder, medarbetare, ägare, leverantörer och samarbetspartners. Relationerna till intressenterna är mycket viktiga och Nobia tar sitt ansvar för att driva och utveckla en ömsesidig vinstgivande hållbar verksamhet.

## Energi och miljö

Jordens resurser är inte oändliga. Ur ett samhällsperspektiv har hushållning med begränsade resurser alltid varit en del av det dagliga arbetet. Inom Nobia vill vi att hushållning med resurser ska genomgå arbetet hos alla våra anställda och på alla nivåer inom organisationen.

Att minska användningen av resurser är ofta både lönsamt för företaget och bra ur ett miljöperspektiv.

Miljöarbetet inom Nobia är integrerat i respektive affärsenhets verksamhet. På koncernnivå sätts inriktning och prioriteringar. Affärsenheterna sätter sedan egna miljömål med de koncernövergripande direktiven som utgångspunkt.

Prioriterade områden:

- El- och energianvändning
- Koldioxidutsläpp från uppvärmning och transport
- Färgförbrukning och lösningsmedelsanvändning

De delar av Nobias verksamhet som påverkar miljön mest är tillverkning, ytbehandling, montering och transport av kök.

## Energiförbrukning

El- och energiförbrukningen uppgår till 1 procent av Nobias kostnader och är ett av de tre områden som är högst prioriterat.

El och energi används främst till drift av produktionsutrustning, ventilation, fläktar, belysning och uppvärmning samt kylning av loka-

ler. En del av arbetet med att minska el- och energianvändningen är att utbilda och engagera anställda i hushållningen med resurser. Andra åtgärder som har genomförts är byte av gammal utrustning mot ny, som drar mindre el, samt att förse fläktar med frekvensstyrning och värmeåtervinningssystem.

Energianvändning, GWh	Energislag	2009	2010	2011
Region Norden	El	42,9	42,5	42,6
	Energi	48,9	50,8	41,8
Region Kontinentaleuropa	El	14,6	12,3	11,7
	Energi	27,2	21,7	16,3
Region Storbritannien	El	20,5	16,1	15,3
	Energi	47,7	41,5	34,3

## Växthusgasutsläpp

Samordning av produktionsverksamhet, som den produktionsflytt som genomförts under 2011, då Nobias produktion i Älmhult flyttades till Tidaholmsfabriken, ger nya möjligheter att optimera transporter av köksprodukter och material samt minskar kostnader. Av Nobias kostnader går 5 procent till transporter.

Kartläggningar av transporter och ett nära samarbete med speditörer genomförs, för att hitta både ekonomiska och miljömässiga fördelar. En viktig del av arbetet är också lastoptimering, för att så många köksprodukter som möjligt ska få plats utan att skadas.

Som en del i Nobias arbete kring växthusgasutsläpp rapporterar koncernen varje år till Carbon Disclosure Projekt (CDP). CDP är en oberoende organisation och ett initiativ från investerare och aktieägare världen över. Över 3 700 företag rapporterar idag sina växthusgasutsläpp till CDP, så att intressenter bland annat kan utvärdera affärsrisker samt möjligheter.

Växthusgasutsläpp, tusen ton CO <sub>2</sub>	Källa	2009	2010	2011
Region Norden	Transporter	9,2	11,2	10,1
	Uppvärmning	32,9	32,4	31,8
Region Kontinentaleuropa	Transporter	7,9	4,5	4,8
	Uppvärmning	15,5	10,7	9,1
Region Storbritannien	Transporter	10,5	9,3	7,1
	Uppvärmning	14,5	8,8	7,9

## Lösningsmedelsutsläpp till luft

Användning av lösningsmedel är både dyrt och skadligt för människors hälsa och för miljön. I Nobia är reduktion av lösningsmedelsförbrukning en kärnfråga i miljöarbetet och finns med som riktlinjer för hela koncernen.



Lösningsmedel används främst vid ytbehandling samt rengöring. En del i arbetet att minska användning av lösningsmedel är att använda vattenburen- och UV-härdande färg samt att minska antalet omställningar i produktionsutrustningar för att både minska antalet rengöringstillfällen och öka produktivitet.

Lösningsmedelsutsläpp till luft, ton	Typ	2009	2010	2011
Region Norden	VOC <sup>1)</sup>	174,6	191,4	169,6
Region Kontinentaleuropa	VOC	44,4	38,2	41,1
Region Storbritannien	VOC	42,2	5,7	— <sup>2)</sup>

1) Volatile Organic Compounds (flyktiga organiska ämnen).

2) Under 2010 upphörde Nobia att ytbehandla köksprodukter i Storbritannien.

### Certifieringar

Struktur är en av grundpelarna för ett framgångsrikt miljöarbete. Därför innehar åtta av tolv affärsenheter ISO14001 miljöcertifikat. Certifieringen innebär en årlig genomgång av verksamhetens miljöpåverkan, sättande av nya mål och framtagande av konkreta åtgärdsplaner.

### Medarbetare och socialt ansvarstagande

Nytänkande och motiverade människor är grunden för Nobias utveckling. Jämställdhet och bra arbetsförhållanden är viktiga bidragande faktorer för att skapa ett kreativt arbetsklimat som driver utvecklingen framåt. Samma krav ställs på underleverantörer och att de arbetar på ett långsiktigt utvecklande sätt.

Underleverantörer kontrolleras och utvärderas kontinuerligt enligt Nobias riktlinjer för miljö, arbetsmiljöförhållanden, sociala och etiska frågor. Samtliga underleverantörer förväntas följa lagar och krav samt FN:s deklaration om de mänskliga rättigheterna.

### Produkter

Nobia ska inspirera människor att uppfylla sina köksdrömmar. Genom Svanenmärkta produkter satsar Nobia på att förnya branschen ur ett miljöperspektiv och leverera den bästa och miljömässigt mest uthålliga köksprodukten.

Flera av Nobias nordiska varumärken och produkter innehar Svanenmärkning. Dessa produkter är kontrollerade av Svanen och innehåller ett minimum av skadliga kemikalier.

I flera av Nobias köksprodukter ingår träåvror som är FSC-märkta (Forestry Stewardship Council) från leverantörer som utövar ansvarsfullt skogsbruk.

## NOVART I TÄTEN

Novart är en av affärsenheterna inom Nobia som under lång tid har arbetat med att minska el- och energiförbrukning. En av grundstenarna i arbetet är att samlas in och analysera el- och energiförbrukningsdata som sedan omsätts till praktiska åtgärder. Novart har bland annat investerat i ett värmeåtervinningssystem som tar tillvara på uppvärmd luft och därigenom minskar den totala energiförbrukningen.

Novart arbetar också med att öka maskinutnyttjandet samt med att effektivisera arbetsupplägget i produktionen. I kombination med ökade produktionsvolymerna, har dessa åtgärder gjort att Novart under en treårsperiod kunnat minska sin elförbrukning med cirka 20 procent per producerat skåp.

Under 2012 och 2013 planeras ytterligare investeringar och åtgärder för att minska elförbrukningen, öka maskinutnyttjandet samt effektivisera arbetsupplägget i Novart.

## STÖD TILL SAMHÄLLET

I en verksamhet baserad på kök har måltiden en central roll. Sedan 2006 bidrar Nobia till Hungerprojektet.

**Hungerprojektet** är en ideell organisation, politiskt och religiöst oberoende som, främst genom utbildning, hjälper människor som inte har möjligheten att bygga upp en hållbar utveckling i sitt samhälle genom att själva identifiera problem, sätta mål och åstadkomma förändringar genom egna insatser.

Hungerprojektet driver förändringsprogram i länder på den afrikanska kontinenten, i Central- och Sydamerika, i Indien samt Bangladesh.

Nobias årliga ekonomiska stöd räcker exempelvis till ledarskapsutbildning för 125 kvinnor i Indien.

### Nästa generation

Våra barn och kommande generationer måste få samma möjligheter att vistas i och glädjas åt naturen. Nobia sponsrar därför **Natur- och miljöparmen** i Sverige som utbildar lärare och tar fram skolmaterial för elever i klass 4–6. Utbildningsmaterial behandlar ekologisk, social och ekonomisk hållbarhet.

HUNGER  
PROJEKTET



# MEDARBETARE

Nobias utveckling är beroende av medarbetarnas möjligheter att möta utmaningar i en omvärld i förändring. Under 2011 har Nobias HR-funktion arbetat med att göra Nobiakoncernen till en mer attraktiv och effektiv arbetsplats genom att införa ett antal nyckelprocesser. HR-funktionen arbetar nära ledningen med att driva utvecklingen mot Ett Nobia.

En organisationsförändring gjordes i början av året i syfte att införa kortare och tydligare beslutsvägar. Under året har också ett antal medarbetare varslats om uppsägning eller sagts upp på grund av anpassning av verksamheten till den rådande konjunkturen. Vid årets slut uppgick antalet anställda till 7 430 personer.

## Prestationsvärdering och utvecklingsamtal

Som en del i utvecklingen mot Ett Nobia implementerades under året en gemensam process för prestationsvärdering och utvecklingsamtal. Processen syftar till att bryta ner affärsmålen genom hela organisationen, följa upp och utvärdera dem kontinuerligt, samt identifiera individuella utvecklingsplaner.

## Lärande och utveckling

Nobia strävar efter att utveckla sina medarbetare till sin fulla potential och vi är stolta över den träning och utveckling som våra anställda erbjuds genom sina arbeten. Många av Nobias varumärken erbjuder utbildning i egen regi så att anställda får lära sig om produkter, försäljningsprocesser, design, ritsystem och språkkunskaper.

Magnet Training Academy i Storbritannien och Hygena Training Academy i Frankrike genomförde flera utbildningsprogram under 2011. Bland dessa kan nämnas ett nytt ledarprogram för butikscheferna i Storbritannien samt ett skraddarsytt onlinebaserat program för försäljningspersonal i Frankrike, vilket visade sig vara ett såväl tids- som kostnadseffektivt sätt att utveckla medarbetarna.

HTH Training Academy i Danmark har också genomfört utvecklingsprogram inriktade på medarbetare och chefer inom försäljning. Under året har många utbildningsinsatser erbjudits till medarbetare som arbetar inom produktion. En aktivitet var det pågående koncernövergripande införandet av lean produktion, som inkluderade identifiering av nya arbetsmetoder, träning och spridning av best practice.

## Ledarförsörjning

Nobia tror på intern rekrytering och befordran inom företaget, och för koncernens fortsatta framgång är det viktigt att identifiera och utveckla talanger internt. Under året utvecklades en koncerngemensam ledarförsörjningsprocess. Omkring 400 ledare bedömdes med målet att identifiera ledarpotential, utvecklingsbehov samt framtida successionslösningar.

## Ledarskapsutveckling

För att stödja det kontinuerliga lärandet hos Nobiakoncernens ledare, erbjöds ett antal chefer att delta i ett skraddarsytt tvådagarsprogram på temat "ledarskap på distans". Syftet med detta vara att ge alla ledare som har personalansvar över geografisk distans, verktyg och goda exempel för att utveckla ett virtuellt ledarskap.

Under tredje kvartalet introducerades ett koncernövergripande ledarskapsprogram, som riktade sig till 25 yngre ledare. Programmet spänner från ledarskapsträning och förändringsledning, till finansiell analys och affärsutveckling och det ger deltagarna möjligheter att utvecklas och tillägna sig nya färdigheter, delta i strategiska projekt och utveckla sina nätverk. Programmet är skraddarsytt för Nobia-koncernen och är nära integrerat med det pågående strategiarbetet. Deltagarna får arbeta med några av Nobias viktigaste utmaningar, noggrant utvalda av VD och koncernledningen.

# NOBIAAKTIEN

Nobiaaktiens slutkurs 2011 på NASDAQ OMX Stockholm var 24,50 kronor (60,25), vilket motsvarar ett börsvärde på cirka 4,3 miljarder kronor (10,5).

## KORTFAKTA

- Nobiaaktien noterades 2002 på NASDAQ OMX Stockholm under symbolen NOBI.
- Aktien finns på Mid Cap-listan, sektor konsumentvaror och ingår i OMX Stockholm Benchmark index (OMXSB), där Stockholmsbörsens 85 största och mest omsatta bolag ingår.
- Nobia är det enda köksföretaget på Stockholmsbörsen.
- Fyra femtedelar av aktieinnehavet återfinns hos svenska ägare.

Under 2011 minskade Nobias aktiekurs med 59 procent. Under samma period minskade indexet OMX Stockholmsbörsen All Share (OMXSPI) med 18 procent. Stockholmsbörsens index för konsumentvaror (OMX Stockholm Consumer Goods PI) minskade samtidigt med 22 procent.

Under året omsattes 116 501 229 aktier med ett värde av 4,4 miljarder kronor (5,3). Den genomsnittliga omsättningen per dag motsvarade ett värde av 17,5 miljoner kronor (21). Omsättningshastigheten, det vill säga aktiens likviditet, uppgick under året till 62 procent (71), vilket kan jämföras med börssnittet (OMXSPI) på 96 procent.

Den högsta stängningskursen för Nobiaaktien under 2011 var 63,50 kronor och noterades den 7 och 11 januari. Den lägsta kursen under året, 21,50 kronor, noterades den 19 december.

### Ägarstruktur

Antalet aktieägare uppgick per den 31 december 2011 till 3 842 (4 343). De fem största ägarna hade vid årets slut 54,1 procent av samtliga aktier och de tio största ägarna hade 66,3 procent av aktiekapitalet. Andelen registerade aktier i utlandet uppgick vid årets slut till 19,9 procent av det totala antalet aktier (10,3).

Personer i Nobias koncernledning ägde vid årsskiftet sammanlagt 134 694 aktier och Nobias styrelseledamöter hade vid samma tidpunkt ett totalt innehav av 419 721 aktier.

### Aktiekapital

Den 31 december 2011 uppgick Nobias aktiekapital till 58 430 237 kronor, fördelat på 175 293 458 antal aktier med ett kvotvärde på 0,33 kronor. Aktiekapitalet var oförändrat under året. Per den 31 december 2011, hade Nobia 8 162 300 egna aktier, motsvarande 4,7 procent av antalet utgivna aktier. Avsikten med innehavet av egna aktier är att de ska kunna användas som betalningsmedel vid eventuella förvärv samt möjliggöra anpassning av företagets kapitalstruktur, för att därigenom bidra till ett ökat aktieägarvärde. Varje aktie, förutom återköpta egna aktier, berättigar till en röst och lika rätt till andel i bolagets kapital och vinst.

### Utdelningspolicy

Nobias mål är att utdelningen till aktieägare ska motsvara minst 30 procent av årets resultat efter skatt. Vid beslut om utdelningens storlek ska hänsyn tas till investeringsplaner, förvärvsmöjligheter, likviditet och finansiell ställning i övrigt. Ingen utdelning lämnades för åren 2008, 2009 och 2010. Dessförinnan var Nobias genomsnittliga utdelningsandel 37 procent sedan börsnoteringen.

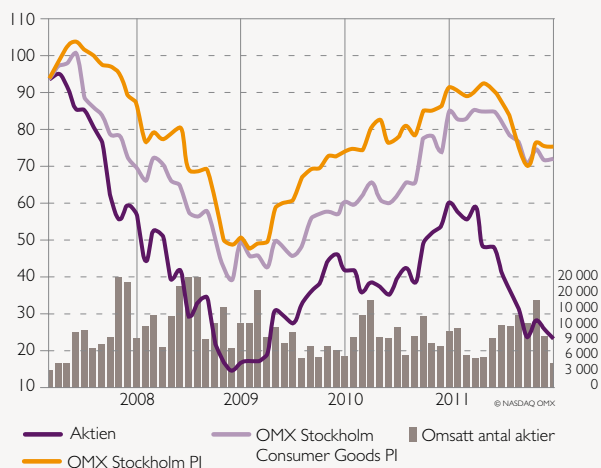
### Föreslagen utdelning

För verksamhetsåret 2011 föreslår styrelsen årsstämman att ingen aktieutdelning lämnas.

### Kontakter med aktiemarknaden

Nobia har som mål att genom tydlig information underlätta aktiemarknadens värdering av företaget. Aktiemarknadskontakter bygger främst på kvartalsvis finansiell rapportering, pressmeddelanden, information på hemsidan, företagspresentationer och möten. Under 2011 höll bolaget även en kapitalmarknadsdag i Stockholm.

## NOBIAAKTIEN



## AKTIEÄGARSTRUKTUR, 31 DECEMBER 2011

	Antal aktieägare	Andel av ägare, %	Andel av kapital, %
1–500	1 764	45,9	0,21
501–1 000	750	19,5	0,35
1 001–5 000	837	21,8	1,17
5 001–10 000	150	3,9	0,63
10 001–15 000	74	1,9	0,55
15 001–20 000	34	0,9	0,34
20 001–	233	6,1	96,74
<b>Summa</b>	<b>3 842</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

## ANALYTIKER SOM FÖLJER NOBIA

Företag	Analytiker
Carnegie Investment Bank	Agnieszka Vilela
Danske Markets Equities	Anders Hansson
Deutsche Bank	Stefan Lycke
Handelsbanken	Rasmus Engberg
Nordea	Catrin Jansson
Penser Bank	Johan Dahl
SEB Enskilda Equities	Stefan Mattsson
Swedbank	Niclas Höglund

## NOBIAS STÖRSTA ÄGARE, 31 DECEMBER 2011

Aktieägare	Antal aktier	Andel kapital, %
Nordstjärnan	31 860 266	18,2
Latour	23 000 000	13,1
If skadeförsäkring	20 948 064	12,0
Orkla ASA	9 744 183	5,6
Lannebo fonder	9 209 600	5,2
Swedbank Robur fonder	9 151 547	5,2
Fjärde AP-fonden	3 736 290	2,1
Didner & Gerge fonder	3 270 000	1,9
SEB Investment Management	2 756 097	1,6
Enter fonder	2 521 300	1,4
<b>Summa</b>	<b>116 197 347</b>	<b>66,3</b>

Källa: Euroclear Sweden.  
Nobia äger via återköp 8 162 300 egna aktier, motsvarande 4,7 procent av samtliga utgivna aktier.

## DATA PER AKTIE

	2009	2010	2011
Resultat per aktie, SEK	-0,47	-0,53	0,42
Utdelning per aktie, SEK	0	0	0 <sup>1)</sup>
Eget kapital per aktie, SEK	24	21	21
Antal aktier vid periodens slut	175 293 458	175 293 458	175 293 458
Aktieägare vid årets slut	4 876	4 343	3 842
Aktiekurs vid årets slut	41,90	60,25	24,50

1) Styrelsens förslag.

## AKTIEÄGARKONTAKT

För finansiell information kontakta Lena Schattauer, Chef Investor Relations, på telefon 08-440 16 07 eller lena.schattauer@nobia.com.

# FEMÅRSÖVERSIKT

MSEK	2007 <sup>1)</sup>	2008 <sup>2)</sup>	2009	2010	2011
<b>Resultaträkning</b>					
Nettoomsättning	16 134	15 991	15 418	14 085	13 114
Förändring i procent	3	-1	-4	-9	-7
Bruttovinst	5 889	5 830	5 442	5 345	5 048
Rörelseresultat	1 353	915	38	6	184
Finansiella intäkter	23	50	41	18	9
Finansiella kostnader	-129	-213	-116	-103	-92
<b>Resultat efter finansiella poster</b>	<b>1 247</b>	<b>752</b>	<b>-37</b>	<b>-79</b>	<b>101</b>
Skatt på årets resultat	-289	-216	35	25	-16
Resultat för kvarvarande verksamheter	958	536	-2	-54	85
Resultat från avvecklad verksamhet, netto efter skatt	-	-7	-77	-35	-16
<b>Årets resultat</b>	<b>958</b>	<b>529</b>	<b>-79</b>	<b>-89</b>	<b>69</b>
<b>Årets resultat hänförligt till:</b>					
Moderbolagets aktieägare	958	529	-79	-89	70
Minoritetsintressen	0	0	0	0	-1
<b>Årets resultat</b>	<b>958</b>	<b>529</b>	<b>-79</b>	<b>-89</b>	<b>-69</b>
<b>Balansräkning</b>					
Anläggningstillgångar	6 527	7 356	6 899	5 586	5 556
Varulager	1 480	1 465	1 212	971	1 005
Kortfristiga fordringar	2 013	2 101	1 886	1 501	1 632
Likvida medel	270	332	384	356	152
Tillgångar som innehas för försäljning	-	43	75	72	71
<b>Summa tillgångar</b>	<b>10 290</b>	<b>11 297</b>	<b>10 456</b>	<b>8 486</b>	<b>8 416</b>
Eget kapital	4 150	4 148	3 928	3 441	3 521
Minoritetsintressen	6	6	6	5	4
Ej räntebärande skulder	3 424	3 221	3 320	3 152	3 145
Räntebärande skulder	2 710	3 887	3 162	1 877	1 744
Skulder hänförliga till tillgångar som innehas för försäljning	-	35	40	11	2
<b>Summa eget kapital och skulder</b>	<b>10 290</b>	<b>11 297</b>	<b>10 456</b>	<b>8 486</b>	<b>8 416</b>
Nettolåneskuld inklusive pensioner	2 224	3 181	2 426	1 510	1 586
Sysselsatt kapital	6 866	8 042	7 095	5 323	5 269
<b>Nyckeltal</b>					
Bruttomarginal, %	36,5	36,5	35,3	37,9	38,5
Rörelsemarginal, %	8,4	5,7	0,2	0	1,4
Rörelseresultat före avskrivningar (EBITDA)	1 790	1 394	640	550	632
Rörelsemarginal före avskrivningar, %	11,1	8,7	4,2	3,9	4,8
Resultat efter finansiella poster i procent av nettoomsättningen	7,7	4,7	-0,2	-0,6	0,8
Omsättningshastighet på sysselsatt kapital, ggr	2,3	2,0	2,2	2,6	2,5
Avkastning på sysselsatt kapital, %	20,6	12,6	1,0	0,4	3,6
Avkastning på eget kapital, %	25,0	13,2	-1,9	-2,4	2,0
Skuldsättningsgrad, %	54	77	62	44	45
Soliditet, %	40	37	38	41	42
Kassaflöde från den löpande verksamheten	1 410	804	1 061	963	413
Investeringar	678	733	346	347	471
Vinst per aktie efter utspädningseffekter	5,50	3,13	-0,47	-0,53	0,42
Utdelning per aktie, SEK	2,50	0	0	0	0 <sup>3)</sup>
<b>Personal</b>					
Medelantal anställda	8 526	8 682	7 930	7 681	7 475
Nettoomsättning per anställd, TSEK	1 849	1 803	1 858	1 717	1 765
Löner och andra ersättningar	2 783	3 023	2 994	2 626	2 485

- 1) 2007 har justerats med avseende på ändrad redovisningsprincip beträffande villkorade rabatter.  
2) 2008 har justerats med avseende på ändrad redovisningsprincip beträffande kostnadsredovisning.  
3) Styrelsens förslag.

## ÅRSSTÄMMA 2012

Aktieägarna i Nobia AB (publ) kallas till årsstämma onsdagen den 11 april 2012 klockan 17:00 på Summit, Grev Turegatan 30 i Stockholm.

### Rätt att delta i årsstämman

Aktieägare som vill delta i årsstämman ska:

- dels vara införd i den av Euroclear Sweden AB förda aktieboken tisdagen den 3 april 2012,
- dels anmäla sig hos Nobia för deltagande i årsstämman senast tisdagen den 3 april 2012.

### Anmälan

Anmälan om deltagande i årsstämman ska göras på något av följande sätt:

- Via e-post: info@nobias.se
- Per telefon: 08-440 16 00
- Per fax: 08-503 826 49
- Per post: Nobia AB, Box 70376, 107 24 Stockholm

Vid anmälan ska aktieägare uppges följande:

- Namn
- Person-/organisationsnummer
- Adress, telefonnummer dagtid
- Aktieinnehav
- I förekommande fall biträden, dock högst två biträden, och ombud som ska medfölja aktieägaren vid stämman

Till anmälan ska i förekommande fall bifogas fullständiga behörighetshandlingar såsom registreringsbevis eller motsvarande.

### Ombud

Aktieägare som företräds genom ombud ska utfärda daterad fullmakt för ombudet. Om fullmakten utfärdas av juridisk person ska bestyrkt kopia av registreringsbevis eller motsvarande för den juridiska personen bifogas. Fullmakten och eventuellt registreringsbevis får inte vara äldre än ett år, dock att fullmaktens giltighetstid får vara längst fem år från utställandet om detta särskilt anges. Fullmakten i original samt eventuellt registreringsbevis bör i god tid före stämman insändas till bolaget på ovan angivna adress. Fullmaktsformulär tillhandahålls på Nobias webbplats, [www.nobias.se](http://www.nobias.se) och sänds till de aktieägare som så önskar och uppger sin postadress.

### Förvaltarregistrerade aktier

Aktieägare som låtit förvaltarregistrera sina aktier genom bank eller värdepappersinstitut måste, för att äga rätt att delta i stämman, tillfälligt omregistrera aktierna i eget namn. Sådan omregistrering måste vara verkställd hos Euroclear Sweden AB senast tisdagen den 3 april 2012, vilket innebär att aktieägaren i god tid före detta datum måste underrätta förvaltaren.

### Utdelning

Styrelsen föreslår ingen utdelning för räkenskapsåret 2011.

### Årsredovisning

Nobias årsredovisning produceras på svenska och engelska och finns för nedladdning på Nobias webbplats, [www.nobias.se](http://www.nobias.se). Den engelska versionen beräknas finnas tillgänglig från den 20 april 2012.

Årsredovisningen skickas per post till aktieägare och andra intressenter som efterfrågat den.

## DEFINITIONER

### Avkastning på eget kapital

Årets resultat i procent av genomsnittligt eget kapital. Beräkningen av genomsnittligt eget kapital har justerats för kapitalhöjningar och -sänkningar.

### Avkastning på sysselsatt kapital

Resultat efter finansiella intäkter i procent av genomsnittligt sysselsatt kapital. Beräkningen av genomsnittligt sysselsatt kapital har justerats för förvärv och avyttringar.

### Bruttomarginal

Bruttovinst i procent av nettoomsättningen.

### EBITDA

Resultat före av- och nedskrivningar.

### Nettolåneskuld

Räntebärande skulder minus räntebärande tillgångar. Räntebärande skulder omfattar pensionskulder.

### Operativt kassaflöde

Kassaflöde från den löpande verksamheten inklusive kassaflöde från investeringsverksamheten exklusive kassaflöde från förvärv/försäljning av dotterbolag, erhållen ränta, ökning/minskning av räntebärande tillgångar.

### Region

Region motsvarar rörelsesegment enligt IFRS 8.

### Resultat per aktie

Årets resultat efter skatt dividerat med ett vägt genomsnittligt utestående antal aktier under året.

### Rörelsemarginal

Rörelseresultat i procent av nettoomsättningen.

### Skuldsättningsgrad

Nettolåneskuld i procent av eget kapital, inklusive innehav utan bestämmande inflytande.

### Soliditet

Eget kapital i procent av balansslutningen.

### Sysselsatt kapital

Balansslutningen minus ej räntebärande avsättningar och skulder.

### Valutakurseffekter

Med omräkningseffekter menas de valutakurseffekter som uppstår när utländskt resultat och balansräkning räknas om till svenska kronor.

Med transaktionseffekter menas de valutakurseffekter som uppstår när inköp eller försäljning görs i annan valuta än det producerande landets valuta (funktionell valuta).

## NOBIA AB

Besöksadress: Klarabergsviadukten 70 A5  
Postadress: Box 70376 107 24 Stockholm Sverige  
Tel. +46 8 440 16 00 Fax +46 8 503 826 49  
info@nobia.com  
[www.nobia.se](http://www.nobia.se)

## EWE Küchen GmbH

Dieselstraße 14  
A-4600 Wels  
Österrike  
Tel. +43 7242 237-0  
Fax +43 7242 237-1221  
[www.ewe.at](http://www.ewe.at)

## FM Küchen GmbH

Galgenau 30  
A-4240 Freistadt  
Österrike  
Tel. +43 7942 701-0  
Fax +43 7942 701-2551  
[www.fm-kuechen.at](http://www.fm-kuechen.at)

## Gower Furniture Ltd

Holmfield Industrial Estate  
Halifax  
West Yorkshire  
HX2 9TN  
Storbritannien  
Tel. +44 1422 232 200  
Fax +44 1422 243 988  
[www.gower-kitchens.co.uk](http://www.gower-kitchens.co.uk)

## HTH Køkkener A/S

Industrivej 6  
DK-6870 Ølgod  
Danmark  
Tel. +45 75 24 47 77  
Fax +45 75 24 63 02  
[www.hth.dk](http://www.hth.dk)

## Hygena Cuisines

350, rue des Clauwiers  
BP 106  
F-59471 Seclin Cedex  
Frankrike  
Tel. +33 3 20 16 66 00  
Fax +33 3 20 16 66 05  
[www.hygena.fr](http://www.hygena.fr)

## Magnet Ltd

3 Allington Way  
Yarm Road Business Park  
Darlington, Co Durham  
DL1 4XT  
Storbritannien  
Tel. +44 1325 469 441  
Fax +44 1325 744 003  
[www.magnet.co.uk](http://www.magnet.co.uk)

## Marbodal AB

522 81 Tidaholm  
Sverige  
Tel. +46 502 170 00  
Fax +46 502 173 20  
[www.marbodal.se](http://www.marbodal.se)

## Myresjökök AB

Box 603  
343 24 Älmhult  
Sverige  
Tel. +46 476 557 00  
Fax +46 476 152 82  
[www.myresjokok.se](http://www.myresjokok.se)

## Novart Oy

Kouvolaantie 225  
FI-155 60 Nastola  
Finland  
Tel. +358 207 730 730  
Fax +358 207 730 803  
[www.novart.fi](http://www.novart.fi)

## Optifit Jaka Möbel GmbH

Jaka-Straße 3  
DE-32351 Stemwede-Wehden  
Tyskland  
Tel. +49 5773 88-0  
Fax +49 5773 88-144  
[www.optifit.de](http://www.optifit.de)

## Poggenpohl Möbelwerke GmbH

Poggenpohlstraße 1  
DE-32051 Herford  
Tyskland  
Tel. +49 5221 381-0  
Fax +49 5221 381-321  
[www.poggenpohl.de](http://www.poggenpohl.de)

## Sigdal Kjøkken AS

Trollåsveien 6  
Postboks 633  
NO-1411 Kolbotn  
Norge  
Tel. +47 66 82 23 00  
Fax +47 66 82 23 40  
[www.sigdal.com](http://www.sigdal.com)

## unoform

Fabriksvej 7  
DK-9640 Farsø  
Danmark  
Tel. +45 98 63 29 44  
Fax +45 98 63 29 55  
[www.unoform.dk](http://www.unoform.dk)

