

**CARDO**

ÅRSREDOVISNING  
2006



# INNEHÅLL.

ÅRET I KORTHET	1
KONCERNCHEFENS KOMMENTAR	2
SÅ STYRS CARDO	4
AFFÄRSMODELL	8
AKTIEN	10
VERKSAMHET 2006	12
DOOR & LOGISTICS SOLUTIONS	18
WASTEWATER TECHNOLOGY SOLUTIONS	22
PULP & PAPER SOLUTIONS	26
RESIDENTIAL GARAGE DOORS	30
RISKHANTERING	34
MEDARBETARE	36
MILJÖ, ETIK OCH SOCIALT ANSVAR	40

ÅRSREDOVISNING 2006	
FÖRVALTNINGSBERÄTTELSE	43
KONCERNEN:	
RESULTATRÄKNING	46
BALANSRÄKNING	47
KASSAFLÖDESANALYS	48
FÖRÄNDRING AV EGET KAPITAL	49
MODERBOLAGET:	
RESULTATRÄKNING	49
BALANSRÄKNING	50
KASSAFLÖDESANALYS	51
FÖRÄNDRING AV EGET KAPITAL	51
NOTER	52
REVISIONSBERÄTTELSE	68
BOLAGSSTYRNINGSRAPPORT	70

STYRELSE OCH REVISORER	74
KONCERNLEDNING	76
HISTORIA	78
ÅRSSTÄMMA 2007	79
EKONOMISK INFORMATION	80
KONTAKTA CARDO	80
KONCERNEN I SAMMANDRAG - FEMÅRSÖVERSIKT	81

# KORT OM CARDO.

Cardo är en internationell koncern med ledande varumärken som erbjuder lösningar med kvalitetsprodukter, hög servicenivå och stort applikationskunnande till industriella kunder. Koncernen har starka positioner på marknaderna för port- och logistiksystem, teknik för avloppsvattenrening, system för massa- och pappersindustri samt garageportar. Verksamheten bedrivs i divisionerna: Door & Logistics Solutions, Wastewater Technology Solutions, Pulp & Paper Solutions och Residential Garage Doors.

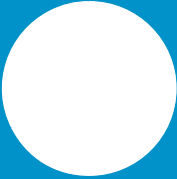
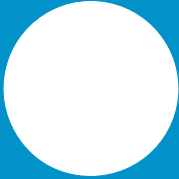
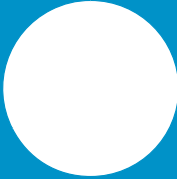
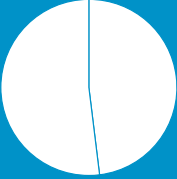
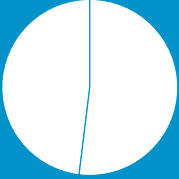
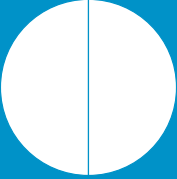
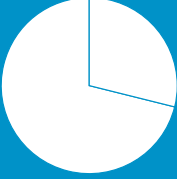
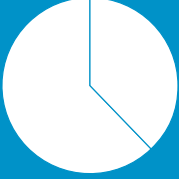
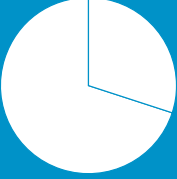
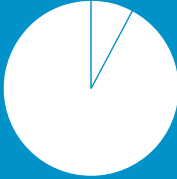
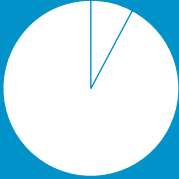
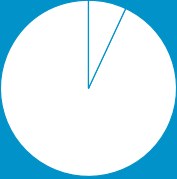
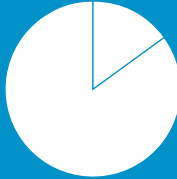
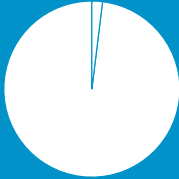

Koncernen har cirka 5.900 anställda i drygt 30 länder och en omsättning på cirka 8,6 miljarder kronor. Huvudkontoret finns i Malmö.

Cardo är noterat på Stockholmsbörsen sedan 1995 och handlas under benämningen CARD.

Antalet aktieägare är knappt 13.000. Institutionellt ägande uppgår till cirka 89 procent och utlandsägandet till cirka 20 procent.

## VARUMÄRKET CARDO

*Cardo är latin och har ett antal olika betydelser. Som egennamn betyder Cardo närmast "att vara i centrum" alternativt "kärnan". Cardos logotyp, med en röd prick i mitten av o:et, symboliserar just att vara i centrum.*

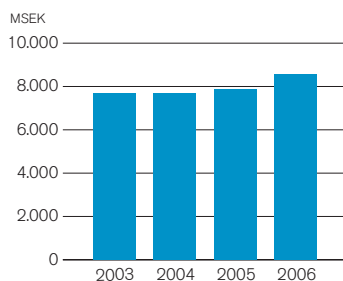
	Andel av koncernens nettoomsättning	Andel av koncernens rörelseresultat	Andel av koncernens medarbetare 31 december 2006
<b>Cardokoncernen</b> Cardo är en operativ koncern som fokuserar på utvalda industriella kunder.	 8.556 MSEK	 598 MSEK	 5.968
<b>Door &amp; Logistics Solutions</b> Division för totala port- och dockningslösningar inom företrädesvis transport- och logistikbranschen samt handel. Huvudvarumärke är Crawford.	 48% (4.152 MSEK)	 52% (342 MSEK)	 50% (3.016)
<b>Wastewater Technology Solutions</b> Division för kunder med behov av vattenrenings- och avloppsapplikationer, samt länspumpslösningar för kunder inom bland annat bygg- och gruvindustri. Huvudvarumärke är ABS.	 29% (2.466 MSEK)	 38% (253 MSEK)	 30% (1.767)
<b>Pulp &amp; Paper Solutions</b> Division koncentrerad på lösningar för kunder inom massa- och pappersindustri. Huvudvarumärken är Scanpump och Lorentzen & Wettre.	 8% (686 MSEK)	 8% (54 MSEK)	 7% (404)
<b>Residential Garage Doors</b> Division fokuserad på garageportar, såväl standardportar som skräddarsydda lösningar, som i huvudsak säljs via distributörer. Huvudvarumärken är Crawford, Normstahl och Henderson.	 15% (1.276 MSEK)	 2% (16 MSEK)	 13% (757)

Förutom summan av divisionerna består totalen för Cardokoncernen även av eliminering av internförsäljning, centrala kostnader samt anställda i moderbolaget. Andelen i procent av koncernens rörelseresultat är exklusive centrala kostnader.

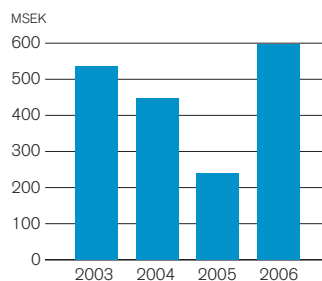
# ÅRET I KORTHET.

- Nettoomsättningen uppgick till 8.556 MSEK (7.880) – en ökning med 8 procent, justerat för valutakurseffekter
- Rörelseresultatet uppgick till 598 MSEK (239)
- Resultatet efter skatt uppgick till 401 MSEK (147)
- Cardos aktie steg under 2006 med 34 procent och noterades vid utgången av 2006 till 260 SEK (194:50)
- God tillväxt inom samtliga divisioner, speciellt stark på marknader utanför Europa
- Kraftigt förbättrad lönsamhet genom ökad försäljning och effektiviseringar
- Ökat fokus på tillväxtmarknader i Asien, bland annat med ny monteringsanläggning i Guangdong, Kina för tillverkning av pumpar och kringutrustning i divisionen Wastewater Technology Solutions
- Ökat kundfokus i samtliga divisioner med strategisk kundselektering och påbörjad implementering av ett Key Account Management-koncept
- I mars förvärvades Combursa, Spaniens ledande leverantör av dockningssystem och industriportar och företaget ingår nu i divisionen Door & Logistics Solutions
- I juli förvärvades verksamheten i det australiensiska företaget Style Industries som säljer och genomför service av pumpar och kringutrustning för vattenrenings- och avloppsapplikationer. Verksamheten ingår nu i divisionen Wastewater Technology Solutions
- Förslag till utdelning för verksamhetsåret 9:00 SEK (8:00 SEK) per aktie

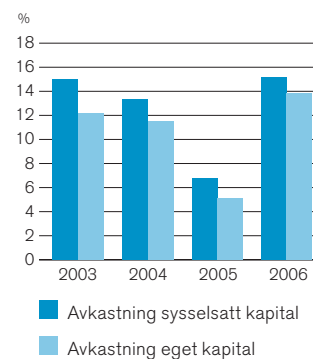
## Nettoomsättning



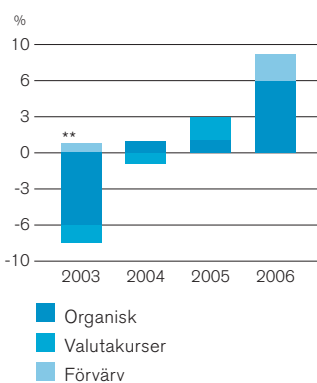
## Rörelseresultat\*



## Avkastning\*



## Tillväxttakt nettoomsättning



## Koncernen

	2005	2006
Nettoomsättning, MSEK	7.880	8.556
Rörelseresultat, MSEK	239	598
Resultat efter finansiella poster, MSEK	210	558
Resultat per aktie, SEK	4:91	13:38
Resultat per aktie exklusive engångseffekter, SEK	9:60	13:38
Utdelning för verksamhetsåret, SEK	8:00	9:00 <sup>1)</sup>
Avkastning på sysselsatt kapital, %	6,8	15,2

<sup>1)</sup> Styrelsens förslag.

\* 2003 har inte omräknats i enlighet med IFRS. I diagrammen visas 2003 exklusive avskrivningar på goodwill för att öka jämförbarheten.

\*\* Ej beaktat avyttringen av det tidigare affärsområdet Cardo Rail 2002.



# VI ÄR PÅ GOD VÄG.

”CARDO HAR UNDER 2006 LAGT EN BRA PLATTFORM FÖR ATT SÄKERSTÄLLA TILLVÄXT OCH GOD LÖNSAMHET.”



När jag ser tillbaka på verksamhetsåret 2006 kan jag konstatera att vi är på god väg att skapa det nya Cardo. Utvecklingen ligger helt i linje med den ambition vi hade när vi 2005 påbörjade denna resa för att säkerställa en lönsam tillväxt för koncernen till nytta för aktieägare, anställda och inte minst för våra kunder.

Att skapa en långsiktigt hållbar plattform för god lönsamhet var utgångspunkten för hela den vändning av Cardo vi påbörjade när jag tillträdde som koncernchef 2005. Då präglades koncernen av en negativ trend både avseende tillväxt och lönsamhet. Vi var tvungna att initiera en ny strategi.

Under 2006 har vi haft god tillväxt med starkt förbättrad lönsamhet vilket är mycket glädjande.

## BARA BÖRJAN

Men resan mot det nya Cardo är långt ifrån avslarad. Tvärtom, den är bara påbörjad. Det Cardo vi i dag ser växa fram är en operativ koncern som fokuserar på utvalda, industriella kunder. Vårt motto: Cardo – Leading Industrial Companies, talar tydligt om att vi siktar högt. Vi ska vara ledande inom våra utvalda kundsegment och i de fall där vi redan är det, försvara och utveckla vår position. Cardo ska med de koncernövergripande funktionerna också leda och driva koncernens affärsutveckling.

I en allt mer konkurrensutsatt och globaliserad värld blir detta hela tiden tuffare. Därför har det varit nödvändigt för oss att ändra Cardos inriktning från en produktorienterad organisation till en koncern som arbetar med att utveckla värdeskapande lösningar i nära samarbete med våra kunder. Det handlar inte längre om att bara leverera produkter som kunden vill ha. Vi måste leverera lösningar som tillför ett värde.

## TVÅ AGENDOR

Resan mot det nya Cardo innebär att vi nu arbetar på många olika fronter. För att skapa lönsamhet har vi två parallella agendor: en inriktad på säljsidan och en på kostnaderna.

Säljagendan är en sjupunktsstrategi som förklarar hur vi ska skapa mer kundnytta, bygga vår organisation med kundansvariga för stora, strategiskt utvalda kunder, ytterligare utöka vårt serviceerbjudande och växa internationellt.

Kostnadsagendan innebär att vi löpande arbetar med att rationalisera och effektivisera vår verksamhet. Under 2005 tog vi beslut om ett kostnadsbesparingsprogram på 200 miljoner kronor per år med full effekt under 2008. Redan under verksamhetsåret fick vi effekter på 125 miljoner kronor vilket till och med är bättre än plan och vi kommer att hålla takten i detta program för att nå våra mål senast 2008.

## AFFÄRSDRIVEN HR

En annan, långsiktigt viktig, punkt vi arbetar med är att säkerställa att vi har rätt medarbetare – inte minst på ledande positioner. Vi kallar detta för affärsdriven HR (Human Resources). Vårt mål är att hela organisationen ska genomsyras av det vi kallar ”operational excellence”. Detta betyder att vi i allt vi gör har stort fokus på hur vi implementerar strategin och hur processerna utvecklas. I detta arbete är vår personal nyckelfaktorn för framtiden.

Jag vet av erfarenhet att personalen är den viktigaste resursen i varje verksamhet, men samtidigt kan den vara den största riskfaktorn. Det är bara vi själva som kan skapa de avgörande och fundamentala förändringar vi vill se. Under 2006 genomförde vi ett omfattande arbete för att säkerställa att de ledare som finns med i det nya Cardo är de rätta. Vi kommer att fortsätta fokusera på att ha rätt person på rätt plats vid varje tillfälle. Allt annat kan på lång sikt visa sig ödesdigert för bolagets fortsatta positiva utveckling.

## ÖKAD KUNDNYTTA

Personalen är den viktigaste resursen inne i bolaget, men externt finns något som är ännu viktigare för oss – kunden. I allt vi gör i det nya Cardo måste vi se till att skapa värdehöjande lösningar för våra kunder. För att klara av detta måste vi föra en tät dialog. Utifrån kundernas



behov skapar vi de lösningar de behöver.

Under 2006 har vi tagit flera viktiga steg inom Cardo för att utveckla denna dialog med kunden. Inom våra tre industridivisioner har vi bland annat påbörjat skapandet av europeiska organisationer med kundansvariga för nyckelkunder. Implementeringen av dessa organisationer är nu på god väg.

Vi har också satt ett helt annat fokus vad gäller vilka kunder vi ska ha i Cardo. Vi måste i högre grad välja de kunder vi vill ha. De kunder vi byggt upp vår nya organisation för är stora företag som står inför komplicerade utmaningar och har behov av lösningar som i vissa fall ännu inte finns. Tillsammans med kunderna utvecklar våra divisioner nya lösningar och applikationer som tillför ett högre värde. Samtidigt är de större kunderna en förutsättning för att volymerna ska bli tillfredsställande. Dessa kunder efterfrågar också allt mer en internationell serviceorganisation med stark lokal närvaro, något vi idag kan erbjuda en stor del av våra kunder. Självfallet finns vi på plats också för mindre kunder, men det handlar om att välja rätt strategi för varje målgrupp.

#### IMPLEMENTERAD STRATEGI

Att skapa strategier vid ett skrivbord är förhållandevis enkelt. Det är hur strategin genomförs och följs upp som är avgörande för framgången. Under 2006 har vi fått bekräftat att det finns goda förutsättningar att långsiktigt genomföra den strategi vi valt. Den mest konkreta effekten vi sett hittills är att tillväxten nu ökar i alla divisioner och att lönsamheten samtidigt starkt förbättras för Cardo som helhet.

Ännu finns det mycket att göra för att ytterligare förbättra resultatet. Att vi förmår leverera ett så bra resultat som en vinst före skatt på 558 miljoner kronor under de stora förändringar vi är inne i och med stigande råvarupriser som vi inte helt kunnat kompensera oss för – det är ett styrkebesked som bådar gott.

Under året har strukturen för våra tre industriella divisioner blivit allt starkare.

Divisionen Residential Garage Doors – den enda division som inte fokuserar på industriella kunder – har på ett positivt sätt vänt under verksamhetsåret. Som tidigare kommunicerats är vårt engagemang i denna verksamhet under omprövning.

#### UTSIKTER FÖR 2007

Vår bedömning är att marknadsutvecklingen generellt sett för Cardos produkter och tjänster kommer att vara relativt gynnsam under 2007 vilket därmed ger förutsättningar för en fortsatt organisk tillväxt för koncernen som helhet.

Vi bedömer att råmaterialpriserna fortsatt kommer att vara höga samt att svårigheterna att föra vidare prisökningar till kundledet består för divisionerna Door & Logistics Solutions och Residential Garage Doors.

Vi har under 2006 lagt en bra plattform för att säkerställa tillväxt och god lönsamhet. Nu fortsätter arbetet med att bygga det nya Cardo. I första hand ska vi växa organiskt, men vi har också för avsikt att växa genom förvärv. Under de kommande åren ska vi fortsätta att arbeta hårt mot Cardos vision: "Cardo ska vara en kundorienterad lösningsleverantör och en starkt växande industrikoncern." Jag ser goda möjligheter för en fortsatt positiv utveckling av Cardo under kommande år.

Malmö i mars 2007

Peter Aru, VD och koncernchef

# VISIONEN OM DET NYA CARDO.

**Det nya Cardo styrs utifrån en klar vision. Denna vision förtydligas i värderingar och affärsidé, och konkretiseras i finansiella mål. När förändringen av Cardo inleddes under 2005 definierades en sju punktstrategi för att nå dessa mål. Under 2006 har ett omfattande arbete bedrivits för att implementera strategin.**

## VISION

Cardo ska vara en kundorienterad lösningsleverantör och en starkt växande industrikoncern.

## VÄRDERINGAR

Cardos värdegrund baseras på tre kärnvärden.

**Business Development** (affärsutveckling) – Cardo vill ständigt utveckla verksamheten samt den egna förmågan och kompetensen. Varje medarbetare har ansvar för företagets utveckling och ska kunna se och förstå sin roll i helheten. Alla medarbetare är beroende av varandra och samarbetar för att gemensamt hitta de bästa lösningarna för kunderna och ständigt överträffa deras förväntningar.

**Encouragement** (uppmuntran) – varje medarbetare ska känna sig sedd och uppskattad. Först då kan man känna sig som en del i ett större sammanhang. Uppmuntran är grunden för att skapa nyfikenhet och mod att våga pröva nya vägar, vilket utvecklar verksamheten positivt.

**Challenger** (utmanare) – Cardo vill utveckla en kultur där medarbetarna utmanar sig själva och varandra att tänka nytt och vara kreativa. Det handlar om att ifrågasätta det vedertagna, hur koncernen arbetar och använder sina resurser – med fokus på att leverera kundnytta.

## AFFÄRSIDÉ

Cardo är en internationell koncern med ledande varumärken som erbjuder lösningar med kvalitetsprodukter, hög servicenivå och stort applikationskunnande till industriella kunder.

## KONCERNENS FINANSIELLA MÅL

- Senast 2008 ha en rörelsemarginal på minst 10 procent
- Uppnå en årlig organisk tillväxt på minst 5 procent över en konjunkturcykel
- Uppnå en avkastning på sysselsatt kapital på 20 procent över en konjunkturcykel

## STRATEGI FÖR TILLVÄXT

Cardos tillväxtstrategi omfattar sju punkter:

- gå från produktfokus till kundnytta
- fokusera på utvalda kundsegment och applikationer
- erbjuda värdehöjande lösningar med kvalitetsprodukter, högt serviceinnehåll och stort applikationskunnande
- bygga upp en key account-organisation för stora, återköpande nationella och internationella kunder
- använda den internationella serviceorganisationen bredare och mer effektivt
- investera mer i tillväxtmarknader
- göra strategiska förvärv som antingen stärker koncernens marknadsnärvaro eller tillför produkter och lösningar till utvalda kundsegment





Under 2006 har Cardo fokuserat på två olika agendor för att uppnå de finansiella målen.

- En säljagenda med sju strategiska punkter som syftar till att öka tillväxten i Cardo
- En kostnadsagenda som syftar till att spara 200 MSEK per år med full effekt 2008 parallellt med löpande rationaliseringar



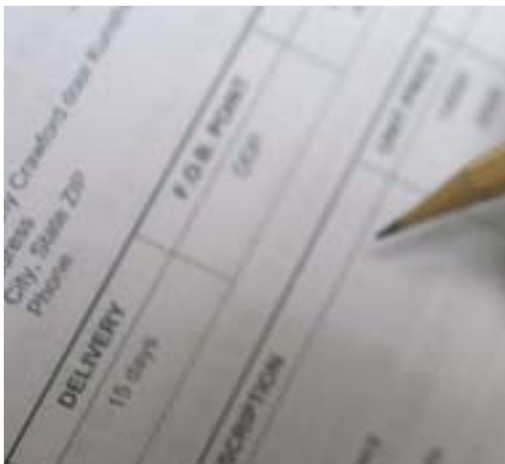
# KOSTNADS- OCH SÄLJAGENDA.

## KOSTNADSAGENDA

Arbetet med kostnadsagendan har under 2006 i huvudsak varit fokuserat kring det omstruktureringsprogram som initierades 2005. Till detta kommer löpande effektiviseringar inom många områden, där en del finns omnämnda i respektive divisionsavsnitt.

Omstruktureringsprogrammets målsättning är att sänka kostnadsnivån med 200 MSEK, med full effekt från 2008. Ambitionen var att redan under 2006 få effekter på 100 MSEK. Åtgärderna utföll bättre än plan vilket gav en kostnadsbesparingseffekt på 125 MSEK. Här presenteras fördelningen av effekterna 2006 per division.

	MSEK
• Omstruktureringskostnader som belastat fjärde kvartalet 2005	201
• Beräknad kostnadsreduktion	
Helårseffekt från 2008	200
Helårseffekt 2006	100
• Effekter 2006	
Door & Logistics Solutions	95
Wastewater Technology Solutions	20
Residential Garage Doors	10
Summa effekter 2006	125



## SÄLJAGENDA

## Strategi för tillväxt

## Exempel på aktiviteter under 2006

## Gå från produktfokus till kundnytta

Intensifierat relationsbyggande med nyckelkunder.  
 Utbildning inriktad på applikationer och kunders verklighet och behov.  
 Applikationsorienterat marknadsföringsmaterial med fokus på specifika kundsegment.

## Fokusera på utvalda kundsegment och applikationer

Inom respektive division har ett antal strategiska kundsegment prioriterats, bland annat utifrån volymförsäljning, serviceandel och återköpsfrekvens:  
 Door & Logistics Solutions – transport och logistik samt handel.  
 Wastewater Technology Solutions – offentlig infrastruktur, bygg- och gruvindustri.  
 Pulp & Paper Solutions – massa- och pappersindustri.  
 Residential Garage Doors – byggmarknader, garageportsspecialister och byggtreprenörer.

## Erbjuda värdehöjande lösningar med kvalitetsprodukter, högt serviceinnehåll och stort applikationskunnande

Fokus på behovsdriven produktutveckling tillsammans med prioriterade kunder.  
 Door & Logistics Solutions har flyttat produktutvecklingen från ett globalt utvecklingscenter närmare marknaden och produktionen för ett tätare samarbete mellan försäljning, produktion och användare.

## Bygga upp en key account-organisation för stora, återköpande nationella och internationella kunder

Uppbyggnaden har börjat i Europa och organisation finns på plats på koncernens största marknader.  
 Under året har divisionerna slagit samman ett flertal nationella säljenheter till regionala försäljningsteam inom framför allt Door & Logistics Solutions och Residential Garage Doors.

## Använda den internationella serviceorganisationen bredare och mer effektivt

Cardo har utökat serviceutbudet även för konkurrerande lösningar.  
 Under 2006 har Cardo tecknat fler serviceavtal än föregående år. En stor del av dessa avtal rör förebyggande underhållsavtal och löper på flera år.  
 Serviceutbildningar har genomförts över divisionsgränserna.

## Investera mer i tillväxtmarknader

Den expansion som påbörjades inom Wastewater Technology Solutions i Asien 2005 har fortsatt. Ett säljkontor i Beijing har tillkommit och ytterligare investeringar gjorts i Shanghai och Singapore.  
 En försäljnings- och produktionsorganisation har byggts upp i Guangdong-provinsen i Kina. Säljkontoret omfattar både Door & Logistics Solutions och Wastewater Technology Solutions. Produktionen som avser pumpar och kringutrustning för Wastewater Technology Solutions startar 2007.

## Göra strategiska förvärv som antingen stärker koncernens marknadsnärvaro eller tillför produkter och lösningar till utvalda kundsegment

I mars stärktes Cardos position som Europas ledande leverantör av industriportar genom förvärvet av Combursa, en av Spaniens ledande tillverkare av dockningssystem och industriportar. Ingår i divisionen Door & Logistics Solutions.  
 I juli förvärvades verksamheten i det australiensiska bolaget Style Industries som sysslar med försäljning och service av pumpar och kringutrustning för vattenrenings- och avloppsapplikationer. Ingår i divisionen Wastewater Technology Solutions. Förvärvet innebär att Cardo etablerar sig på en expansiv marknad med stor potential.

# AFFÄRSMODELL FÖR ÖKAD TILLVÄXT OCH LÖNSAMHET.

## Cardos affärsmodell ska säkerställa ökad tillväxt och lönsamhet.

**Genom att ständigt utveckla koncernen, uppmuntra de anställda att tänka i nya banor och utveckla nya lösningar för marknaden, skapas värde för kunderna.**

Cardo är en internationell koncern med ledande varumärken som erbjuder lösningar med kvalitetsprodukter, hög servicenivå och stort applikationskunnande till industriella kunder. Koncernen har starka positioner på marknaderna för port- och logistiksystem, teknik för avloppsvattenrening, system för massa- och pappersindustrin samt garageportar. Verksamheten bedrivs i divisionerna Door & Logistics Solutions, Wastewater Technology Solutions, Pulp & Paper Solutions och Residential Garage Doors.

### STYRNING SÄKERSTÄLLER HÖG KVALITET

Utgångspunkten för Cardos verksamhet är den styrning av bolaget som utgörs av vision, värderingar, affärsmodell, mål och strategier.

Koncernen Cardo borgar för att de lösningar som utvecklas åt kunderna håller hög kvalitet. Detta sker genom att koncernen står för gemensam metodik kring affärsutveckling, ledarskap och processer. Dessa processer drivs av koncerngemensamma funktioner i form av HR, Kommunikation, IT, Inköp, Ekonomi & Finans och Affärsutveckling som också fungerar som stöd åt divisionerna. Genom att binda samman dessa funktioner och arbeta utifrån gemensamma processer i hela koncernen skapas synergier i form av högre effektivitet, lägre kostnader och en hög total kvalitet.

### DIVISIONER

Cardos industridivisioner binds samman av en rad gemensamma likheter i hur verksamheten drivs. Divisionerna är internationella och den övervägande delen av försäljningen, cirka 90 procent, sker utanför Sverige. Försäljningen sker företrädesvis till stora, internationella och nationella kunder där återkommande affärer kan skapas.

Produkterna specificeras i föreskrivande led, hos arkitekter eller byggföretag, och upphandlas av kunderna genom en konkurrensutsatt process. Samtliga industridivisioner arbetar med en betydande eftermarknad där kundernas omfattande servicebehov står i centrum.

Cardo har tre industridivisioner:

- Door & Logistics Solutions – division för totala port- och dockningslösningar inom företrädesvis transport- och logistikbranschen samt handel
- Wastewater Technology Solutions – division för kunder med behov av vattenrening och avloppsapplikationer, samt länsumpslösningar för kunder inom bland annat bygg- och gruvindustrin
- Pulp & Paper Solutions – division koncentrerad på lösningar för kunder inom massa- och pappersindustrin

Divisionen Residential Garage Doors fokuserar på garageportar som i huvudsak säljs via distributörer. Eftersom denna division riktar sig mot konsumentmarknaden passar den inte in i Cardos strategi och Cardos engagemang i denna verksamhet är under omprövning.

### VARUMÄRKEN

Divisionerna marknadsför olika varumärken. Under varje varumärke skapas värde för kunderna. Detta sker genom att erbjuda lösningar med högkvalitativa produkter, stort applikationskunnande, brett serviceutbud och genom starkt fokus på relationsbyggande med kunderna. De varumärken som ägs, förvaltas och utvecklas av Cardo är några av de viktigaste tillgångarna för koncernen.

Cardo har gjort ett flertal förvärv genom åren och har därmed en omfattande varumärkesportfölj. De senaste två åren har ett målmedvetet arbete drivits kring varumärkesstrategi, med fokus på att vidareutveckla ett färre antal, globalt starka varumärken. Detta innebär att ett antal strategiska varumärken har valts ut, som i de flesta fall är ledare eller bland de ledande inom respektive marknadssegment. Cardos ambition är att alla strategiska varumärken ska vara ledande inom de strategiskt utvalda kundsegmenten och på de marknader som Cardo har valt att bearbeta.

De varumärken koncernen har beslutat att utveckla vidare inom varje division beskrivs i modellen.

*Door & Logistics Solutions*

- Crawford är huvudvarumärket inom Door & Logistics Solutions
- Hafa används parallellt med Crawford på främst den tyska marknaden som varumärke för dockningslösningar
- Combursa används parallellt med Crawford på främst den spanska marknaden som varumärke för dockningslösningar
- Megadoor används för avancerade portlösningar till bland annat flygindustrin

*Wastewater Technology Solutions*

- ABS är huvudvarumärket för vattenrenings- och avloppsapplikationer, samt för länsmpumpar till bygg- och gruvindustrin
- Pumpex används som varumärke för länsmpumpar till bygg- och gruvindustrin när försäljning sker via distribution

*Pulp & Paper Solutions*

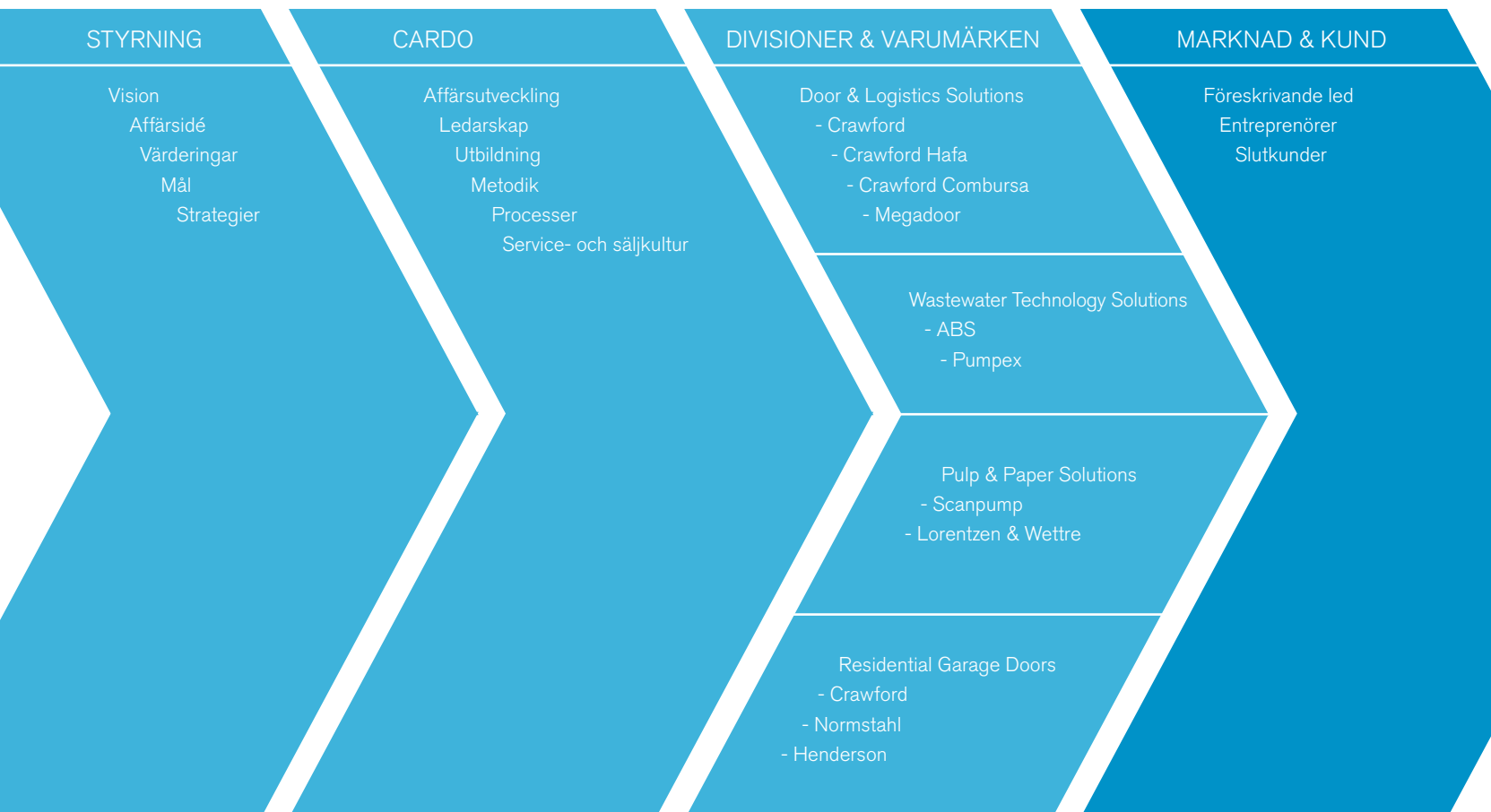
- Scanpump är ett varumärke för processpumpar och omrörare till massa- och pappersindustrin
- Lorentzen & Wettre är varumärket för lösningar inom mätinstrument och processoptimering till samma industri

*Residential Garage Doors*

- Crawford används framför allt i Norden och Benelux-länderna
- Normstahl är varumärket i centrala Europa
- Henderson är det varumärke som används i Storbritannien

## MARKNAD OCH KUND

För var och en av de tre industridivisionerna gäller att de fokuserar på stora, internationella eller nationella kunder med återkommande affärer. Affärsmetodiken och försäljningsprocessen utgår från att det finns ett föreskrivande led, en entreprenör och en slutkund. Ett annat kriterium hos de kunder Cardo arbetar med är att det ska finnas potential för en stor installerad bas. Cardos strategi är att fokusera på volymintensiva kunder med stort servicebehov.



## KONCERNGEMENSAMMA FUNKTIONER

HR	Kommunikation	IT	Inköp	Ekonomi & Finans	Affärsutveckling
----	---------------	----	-------	------------------	------------------



# CARDO-AKTIE.

Cardo är noterat på Stockholmsbörsen sedan 1995 och handlas under benämningen CARD.

Cardo hör till segmentet "Mid Cap" som omfattar mellan stora bolag med börsvärde mellan 150 miljoner och 1 miljard euro. Vidare sorteras Cardo under sektorn "Industrial Machinery" som ofta benämns Industri eller Industrivaror och -tjänster i börslistorna.

En börspost i Cardo uppgår till 100 aktier. Antalet aktieägare uppgick den 31 december 2006 till 12.762 (13.363).

## AKTIEKAPITAL

Cardos aktiekapital uppgick den 31 december 2006 till 300 MSEK, fördelat på 30 miljoner aktier. Varje aktie ger rätt till en röst och medför samma rätt till andel i bolagets tillgångar och vinst.

## ÄGANDE

Av det totala antalet aktier svarar andelen institutionellt ägande för cirka 89 (88) procent av det totala antalet aktier, tillika röstvärde, och utlandsägandet för cirka 20 (21) procent.

## UTDELNINGSPOLICY

Styrelsens målsättning är att, med beaktande av koncernens resultatutveckling, finansiella ställning och framtida utvecklingsmöjligheter, föreslå aktieutdelningar som motsvarar minst 40 procent av årets resultat efter skatt för koncernen.

## UTDELNING

Styrelsen föreslår att till aktieägarna utdela en kontant utdelning på 9:00 SEK (8:00 SEK) per aktie. Föreslagen utdelning, som uppgår till 270 MSEK, motsvarar cirka 67 procent av resultatet efter skatt för verksamhetsåret 2006.

## AKTIENS UTVECKLING

Cardos aktie steg under 2006 med 34 procent och noterades vid utgången av 2006 till 260 SEK (194:50). Index för OMX Stockholm steg under året med 24 procent. Högsta och lägsta kurs under 2006 var 274 SEK respektive 192 SEK. Det totala börsvärdet i Cardo uppgick den 31 december 2006 till 7.800 MSEK (5.835). Under 2006 omsattes 12.087.442 (15.949.193) Cardoaktier på Stockholmsbörsen. I genomsnitt omsattes 48.157 (63.040) aktier per börsdag. Omsättningshastigheten, det vill säga likviditeten, var 40 procent (53).

Under de senaste fem åren har Cardoaktien haft en genomsnittlig kursökning på 11,6 procent per år, samt en genomsnittlig direktavkastning på cirka 7,1 procent.

## ÅTERKÖP AV AKTIER

Vid årsstämman 2006 i Cardo AB togs beslut om att bemyndiga styrelsen att före nästa ordinarie bolagsstämma förvärva högst så många egna aktier att bolagets innehav vid var tid inte överstiger tio procent av samtliga aktier i bolaget. Förvärv ska ske på Stockholmsbörsen till vid förvärvstillfället gällande börskurs. Syftet med återköpet är att ge styrelsen möjlighet att under perioden fram till nästa årsstämma justera bolagets kapitalstruktur. Styrelsen har hittills inte tagit beslut om att utnyttja bemyndigandet och således har inga återköp gjorts.

## KÖPTIONSPROGRAM TILL LEDANDE BEFATTNINGSHAVARE

I mars 2006 utfärdade Cardos huvudaktieägare L E Lundbergföretagen AB sammanlagt 295.000 köpoptioner till 13 ledande befattningshavare inom koncernen. Köpoptionerna är utfärdade på marknadsmässiga villkor och motsvarar cirka 1,0 procent av aktier och röster i Cardo. Varje köpoption berättigar till köp av en aktie i Cardo under perioden 1 maj – 1 oktober 2010 till ett lösenpris om 259 kronor.

Cardo medverkar inte i optionsprogrammet och kommer inte att belastas av några kostnader som är hänförliga till detta.

## INVESTOR RELATIONS

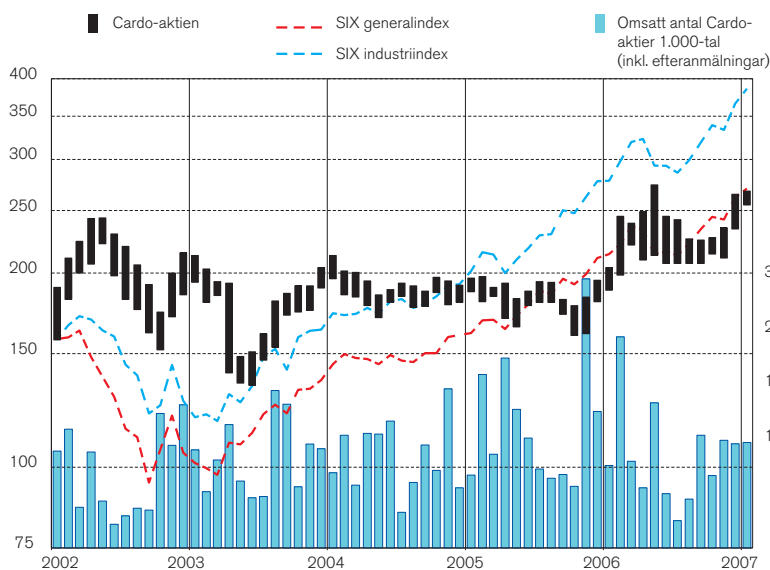
Cardos ledning arbetar löpande med att förbättra den finansiella informationen till aktieägare, investorer, medarbetare och andra intressenter. Målet med Investor Relations-arbetet är att öka förtroendet för Cardo och kunskapen om koncernens verksamhet, strategi och mål i syfte att ge förutsättningar för en objektiv värdering av Cardo. I detta arbete ingår att kontinuerligt genomföra möten med analytiker, institutioner, aktiesparare och media.

Under 2006 genomfördes ett sextiotal presentationer och möten med investerare och analytiker. Cardo medverkade med föredrag och utställning på Stora Aktiedagen i Lund, med cirka 1.000 besökare.

Cardo har genomfört två investeraresor med ett flertal möten i London. I Stockholm genomfördes presentationer för analytiker, investerare och press i anslutning till bokslutskommunikén och delårsrapporten för januari–juni. I samband med delårsrapporten för januari–september anordnades en telefonkonferens.

Maria Bergving, chef för Communications & Investor Relations, är ansvarig för Cardos arbete med Investor Relations och kan kontaktas på +46 40 35 04 25.

## Kursutveckling och omsättning



(c) FINDATA

## Svenska och utländska ägare

Kategorier	Kapital- och röstandel, %
Svenska ägare	80,2
Utländska ägare	19,8
<b>Totalt</b>	<b>100</b>

## De 10 största aktieägarna den 31 december 2006

Namn	Kapital- och röstandel, %	Totalt
L E Lundbergföretagen AB	36,0	10.800.000
If Skadeförsäkring AB	10,0	2.999.000
Swedbank Robur fonder	3,5	1.038.877
SEB fonder	2,7	803.530
Lannebo fonder	2,2	660.500
Eikos fond	2,0	601.100
Orkla ASA	1,7	488.100
Odin fonder	1,6	490.550
HQ fonder	1,4	417.000
Svenskt Näringsliv	1,0	300.000
Totalt tio största ägarna	62,1	18.598.657
Övriga (12.752)	37,9	11.401.343
<b>Totalt</b>	<b>100</b>	<b>30.000.000</b>

## Aktiefördelning den 31 december 2006

Aktieinnehav, antal aktier	Antal aktieägare	Andel av ägare, %	Antal aktier	Andel av totala antalet aktier och röster, %
1-1.000	12.069	94,5	2.412.365	8,0
1.001-10.000	582	4,5	1.566.636	5,2
10.001-100.000	79	0,7	3.150.040	10,5
100.001-1.000.000	29	0,2	7.543.131	25,2
1.000.001-	3	< 0,1	15.327.828	51,1
<b>Totalt</b>	<b>12.762</b>	<b>100,0</b>	<b>30.000.000</b>	<b>100,0</b>

<sup>1)</sup> 2003 har inte omräknats i enlighet med IFRS. I diagrammet visas 2003 exklusive avskrivningar på goodwill för att öka jämförbarheten.

<sup>2)</sup> Exklusive engångseffekter var resultatet 9:60 SEK.

<sup>3)</sup> Price/Earnings, börskurs 31 december i relation till resultatet per aktie.

<sup>4)</sup> Ordinarie utdelning för verksamhetsåret i procent av börskurs den 31 december.

<sup>5)</sup> Styrelsens förslag.

<sup>6)</sup> Ordinarie utdelning för verksamhetsåret i procent av resultatet.

## Analytiker som kontinuerligt följer Cardo:

## ABG Sundal Collier Equity Research

Tobias Ottosson, +46 8 566 286 49

## Carnegie

Björn Enarson, +46 8 676 8800

## Danske Bank/Danske Equities

Patrik Setterberg, +45 33 440 874

## Handelsbanken Capital Markets

Markus Almerud, +46 8 701 3401

## Redeye

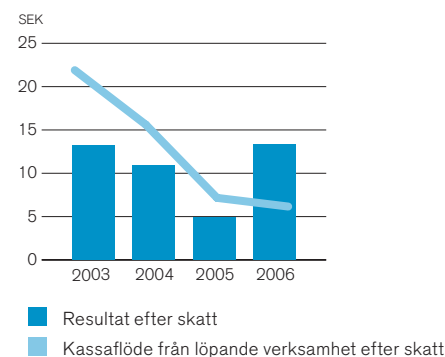
Henrik Alveskog, +46 8 545 01330

## SEB Enskilda Equities

Stefan Cederberg, +46 8 5222 9500

## Swedbank Markets

Mats Larsson +46 8 5859 2542

Resultat/Kassaflöde per aktie<sup>1)</sup>

## Aktiedata

	2006	2005	2004
Antal aktier, tusental	<b>30.000</b>	30.000	30.000
Börsvärde 31/12, MSEK	<b>7.800</b>	5.835	5.715
P/E-tal, ggr <sup>3)</sup>	<b>19,4</b>	39,6	17,5
Direktavkastning, % <sup>4)</sup>	<b>3,5<sup>5)</sup></b>	4,1	4,2
Utdelningsandel, % <sup>6)</sup>	<b>67<sup>5)</sup></b>	163	74
<b>Data per aktie</b>			
Resultat efter skatt, SEK	<b>13:38</b>	4:91 <sup>2)</sup>	10:86
Eget kapital, SEK	<b>99:53</b>	97:83	96:00
Utdelning, SEK	<b>9:00<sup>5)</sup></b>	8:00	8:00
Börskurs 31/12, SEK	<b>260:00</b>	194:50	190:50

# KONCERNENS VERKSAMHET 2006.

**Under 2006 har implementeringen av den under 2005 fastlagda strategin fortsatt att genomföras i hela koncernen. Tillväxtstrategin initierades av Cardos VD och koncernchef, Peter Aru, 2005 och omfattar sju punkter med fokus på ökad försäljning. För att förbättra lönsamheten finns dessutom en agenda för kostnadsbesparingar.**

Året som gått har karakteriserats av ett omfattande förändringsarbete. Det har inneburit en rad aktiviteter och initiativ i linje med tillväxtstrategin kombinerat med kostnadsänkningar genom ny organisation och nya processer. Cardos förändringsarbete har under 2006 börjat ge effekt. Koncernen har lyckats vända en stagnerande utveckling och har åter en växande verksamhet.

Helårsresultatet visar på god tillväxt och starkt förbättrad lönsamhet. Divisionerna Door & Logistics Solutions, Wastewater Technology Solutions och Residential Garage Doors har haft en stark försäljningsutveckling med resultatförbättringar trots påverkan av ökade råmaterialpriser under året. Pulp & Paper Solutions resultat var något lägre än föregående år.

Fokus på prioriterade kundsegment har varit framgångsrikt och resulterat i ökad försäljning och volymer hos nyckelkunder. Både Door & Logistics Solutions och Residential Garage Doors har vuxit starkt på mycket konkurrensutsatta marknader med stor prispress. Effekterna av omstruktureringsprogrammet har överträffat plan, och koncernens kostnadsnivå fortsätter att minska.

## DOOR & LOGISTICS SOLUTIONS

För helåret uppgick orderingsgången till 4.273 MSEK (3.783), en ökning med 14 procent jämfört med motsvarande period föregående år, justerat för valutakurseffekter. Den organiska tillväxten var 8 procent. I stort sett alla marknader i Europa har utvecklats positivt under året med störst tillväxt i Storbritannien och Frankrike. Tyskland har utvecklats starkt under andra halvåret 2006. De förändringar som initierades i slutet av 2005 i dessa tre länders marknadsorganisationer har skapat en stark plattform för den positiva utvecklingen under 2006.

Nettoomsättningen uppgick till 4.152 MSEK (3.748), en ökning med 11 procent justerat för valutakurseffekter. Den organiska tillväxten var 5 procent. Tillväxt har skett organiskt inom både nyförsäljning och service. Serviceandelen inom Door & Logistics Solutions uppgick till 40 procent under 2006.

Rörelseresultatet för helåret uppgick till 342 MSEK (261). Resultatet har på helårsbasis påverkats negativt av ökade råmaterialpriser med 30–35 MSEK.

## WASTEWATER TECHNOLOGY SOLUTIONS

För helåret uppgick orderingsgången till 2.567 MSEK (2.362), en ökning med 9 procent jämfört med motsvarande period föregående år, justerat för valutakurseffekter. Den organiska tillväxten var 8 procent. På års basis visar östra Europa, Latinamerika och Asien högst tillväxttal, vilket

är i linje med strategin att växa utanför de väl etablerade europeiska marknaderna. Verksamheten i Brasilien har visat en mycket god volymutveckling och satsningarna i Asien med egna säljorganisationer har genererat en positiv tillväxt.

Nettoomsättningen uppgick till 2.466 MSEK (2.317), en ökning med 7 procent justerat för valutakurseffekter. Den organiska tillväxten var 6 procent. ABS verksamhet inom vattenreningsprojekt har haft en fortsatt god utveckling under 2006, med expansion framförallt i Asien. Försäljningen av avloppspumpar och pumpstationer har också haft en positiv utveckling, framförallt i USA och Asien.

Rörelseresultatet för helåret uppgick till 253 MSEK (225).

## PULP & PAPER SOLUTIONS

För helåret uppgick orderingsgången till 720 MSEK (679), en ökning med 5 procent jämfört med motsvarande period föregående år, justerat för valutakurseffekter. Nettoomsättningen uppgick till 686 MSEK (658), en ökning med 4 procent justerat för valutakurseffekter.

Rörelseresultatet för helåret uppgick till 54 MSEK (59). Lägre försäljningsvolym för Lorentzen & Wettre jämfört med föregående år har fått negativa konsekvenser för divisionens resultat under 2006.

Marknadsutvecklingen inom massa- och pappersindustrin under året har haft olika påverkan på de två verksamheterna inom Pulp & Paper Solutions. Behovet av mätinstrument, som tillhandahålls av Lorentzen & Wettre, kommer som regel senare i investeringscykeln än behovet av de processlösningar som Scanpump erbjuder i form av pumpar och omrörare.

Inom vissa geografiska regioner är branschen påverkad av höga energi- och råvarupriser, vilket fått till följd att bruk stängts ner i t ex Nordamerika och Europa. Lorentzen & Wettre har drabbats av den svaga investeringskonjunkturen men bedömningen är att marknadsandelarna bibehållits.

I andra regioner som Latinamerika med stark utveckling inom massa- och pappersbruk.

## RESIDENTIAL GARAGE DOORS

För helåret uppgick orderingsgången till 1.303 MSEK (1.187), en ökning med 10 procent jämfört med motsvarande period föregående år, justerat för valutakurseffekter. Samtliga marknader har utvecklats positivt under året, med störst tillväxt i Tyskland.

Nettoomsättningen uppgick till 1.276 MSEK (1.178), en ökning med 8 procent justerat för valutakurseffekter.

Rörelseresultatet för helåret uppgick till 16 MSEK (-19). De många

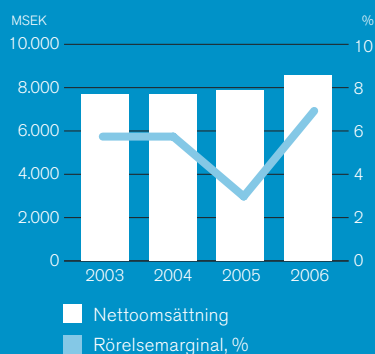
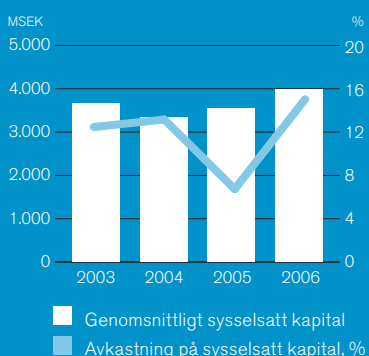
## KONCERNEN 2003–2006

	2003*	2004	2005	2006
Nettoomsättning, MSEK	7.687	7.686	7.880	8.556
Rörelseresultat, MSEK	448	448	239	598
Resultat efter finansiella poster, MSEK	428	419	210	558
Resultat per aktie, SEK	10:28	10:86	4:91	13:38
Resultat per aktie exklusive engångseffekter, SEK	10:28	11:17	9:60	13:38
Utdelning för verksamhetsåret, SEK	8:00	8:00	8:00	9:00 <sup>1)</sup>
Avkastning på sysselsatt kapital, %	12,6	13,3	6,8	15,2

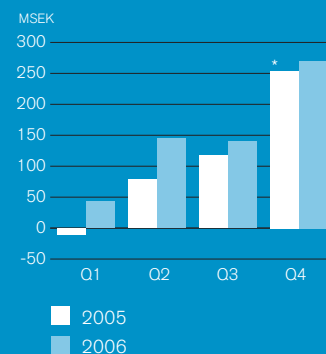
\* 2003 har inte omräknats enligt IFRS. Enligt IFRS görs ingen avskrivning på goodwill. Avskrivning på goodwill uppgick 2003 till 89 MSEK.

<sup>1)</sup> Styrelsens förslag.

## Nettoomsättning/Rörelsemarginal

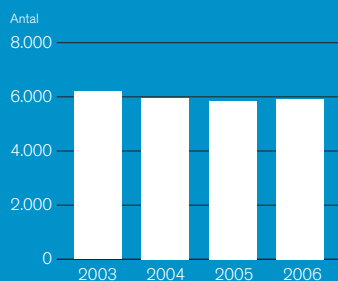
Genomsnittligt sysselsatt kapital/  
Avkastning på sysselsatt kapital

## Rörelseresultat per kvartal



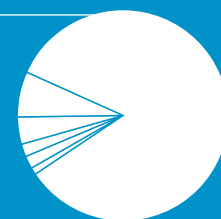
\* Exklusive omstruktureringkostnader om 201 MSEK.

## Medelantal anställda



## Nettoomsättning per geografisk marknad

Europa, varav Sverige 9%	84%
Nordamerika	7%
Asien	4%
Mellanöstern	2%
Latinamerika	2%
Övriga	1%



förändringar som gjorts inom divisionen vad gäller effektiviseringar inom försäljning, administration och produktion, har i kombination med den ökade försäljningen bidragit till den starka resultatförbättringen. Resultatet har på helårsbasis påverkats negativt av ökade råmaterialpriser med cirka 10 MSEK.

#### KONCERNEN

Orderingången uppgick till 8.840 MSEK (7.990), en ökning med 11 procent efter justering för valutakurseffekter. Den organiska tillväxten var 8 procent. Störst tillväxt under året har skett i länder utanför EU, med starkast utveckling i Latinamerika och Asien. Detta ligger i linje med Cardos uttalade strategi att investera i tillväxtmarknader. Fördelat på de största regionerna har orderingången jämfört med föregående år ökat för Europa med 7 procent, Asien 20 procent, Nordamerika 14 procent och Latinamerika 26 procent.

Nettoomsättningen uppgick till 8.556 MSEK (7.880), en ökning med 9 procent efter justering för valutakurseffekter. Den organiska tillväxten var 6 procent. De olika divisionernas andel av koncernens totala nettoomsättning är oförändrad jämfört med föregående år, dvs Door & Logistics Solutions står för 48 procent av nettoomsättningen, Wastewater Technology Solutions för 29 procent, Pulp & Paper Solutions för 8 procent och Residential Garage Doors för 15 procent.

Rörelseresultatet uppgick till 598 MSEK (239, inklusive omstruktureringkostnader på 201 MSEK). Resultatförbättringen är en effekt av ökad försäljning och effektiviseringar, både avseende löpande åtgärder samt effekter av det omstruktureringprogram som initierades under 2005. Resultatet för koncernen har påverkats negativt med 40–45 MSEK av ökade råmaterialpriser under 2006. Valutakursförändringar har endast marginellt påverkat rörelseresultatet.

Resultatet efter skatt uppgick till 401 MSEK (147), vilket motsvarar 13:38 SEK (4:91) per aktie. Jämförelsetalen för 2005 är inklusive omstruktureringkostnader på 201 MSEK.

Kassaflödet från den löpande verksamheten var efter skatt 184 MSEK (214), vilket motsvarar 6:13 SEK (7:13) per aktie.

#### MODERBOLAGETS VERKSAMHET

Moderbolagets verksamhet omfattar främst koncerngemensamma funktioner och resultatet efter finansiella poster uppgick till 432 MSEK (440). Investeringarna uppgick till 2 MSEK (1).

#### KONCERNGEMENSAMMA FUNKTIONER

##### HR

Den gemensamma HR-funktionen som bildades i början av 2006 har fokuserat på att bygga upp en struktur och skapa processer som stödjer konceptet affärsdriven HR, vilket innebär ett aktivt personalarbete med

syfte att stödja Cardos övergripande mål. Under året genomfördes dessutom en medarbetarundersökning bland cirka 4.500 av koncernens anställda. Undersökningen gav ett bra betyg till Cardo som arbetsgivare.

##### Kommunikation

Cardos kommunikationsavdelning arbetar utifrån ett integrerat synsätt på kommunikation och ansvarar för koncernens varumärkesstrategi, internkommunikation, strategiska marknadskommunikation och investerrelationer. Under 2006 har bland annat ett koncerngemensamt intranät utvecklats, som ska bidra till att effektivisera det dagliga arbetet, utgöra Cardos huvudsakliga kanal för intern information och vara en del i arbetet för att skapa en enhetlig företagskultur.

##### IT

En ny IT-organisation har skapats genom att samordna divisionernas respektive IT-avdelningar. Den nya organisationen innebär en rationalisering och är samtidigt mer flexibel för att kunna möta divisionernas önskemål. I samband med detta har koncernens IT-infrastruktur outsourcats. Dessutom arbetar organisationen aktivt med att implementera flera koncerngemensamma IT-system.

##### Inköp

Under året har Inköp slutfört ett "one company"-koncept, vilket innebär att koncernens inköpsresurser samordnats. Gentemot leverantörerna kan koncernen därmed agera som ett enda bolag, vilket ger bättre möjligheter att utnyttja både volymfördelar och all den kompetens som finns samlad i koncernen.

##### Ekonomi & Finans

Ansvarsområden som koncernredovisning, skattekordinering och planering har, liksom tidigare finansiering och finansiell riskhantering, flyttats från divisionerna till en koncerngemensam funktion. Projekt för att utnyttja gemensamma ekonomi och andra administrativa resurser tvärs över divisions- och landsgränserna har startats och i vissa fall slutförts. I Italien, USA och Singapore har de legala enheterna samlats i gemensamma Cardo-bolag.

##### Affärsutveckling

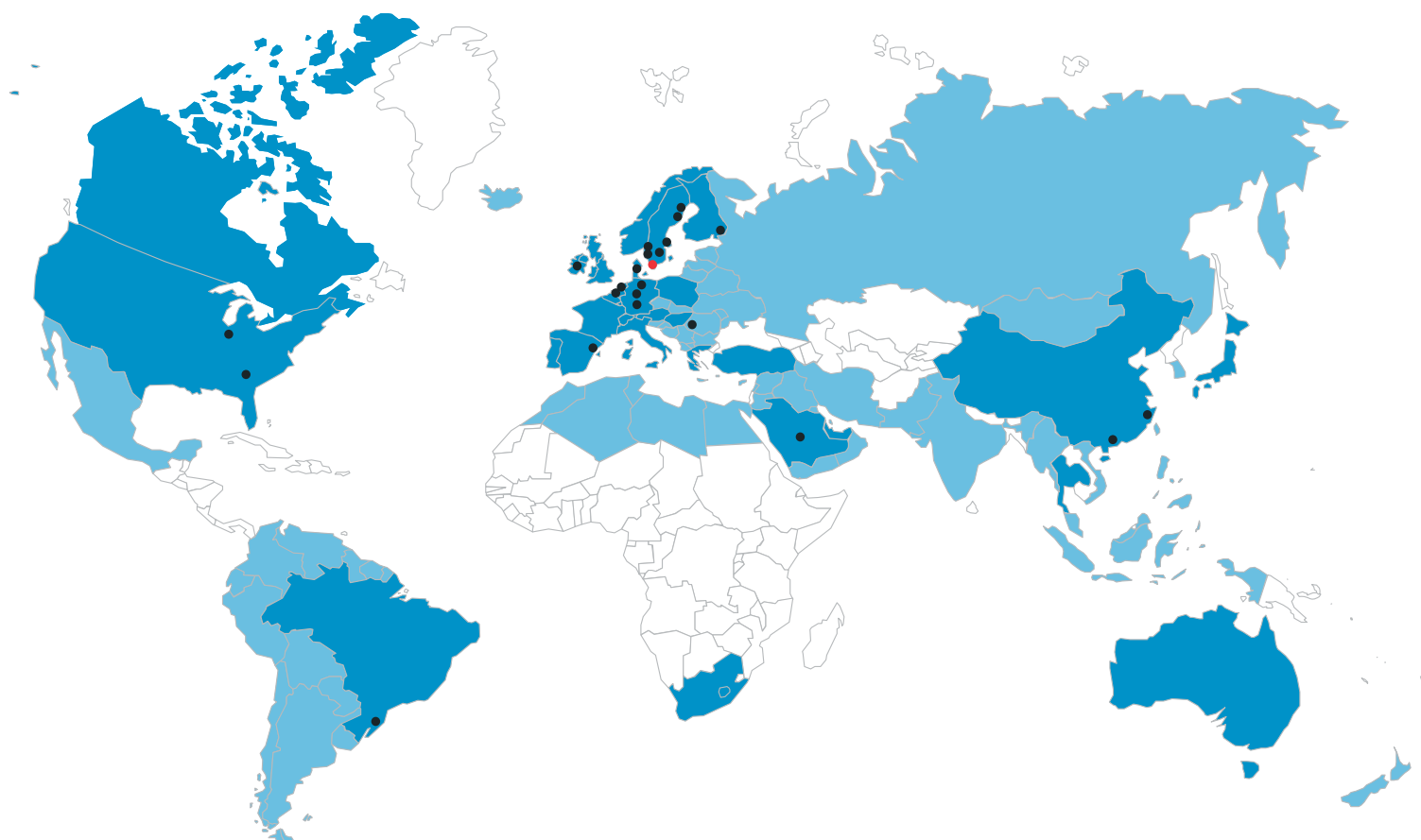
En ny policy och strukturerad process för koncernens fortsatta affärsutveckling har etablerats, vilket ger Cardo ännu större möjlighet att genomföra förvärv som bidrar till koncernens måluppfyllelse.





##### UTSIKTER

Cardos bedömning är att marknadsutvecklingen generellt sett för



# INTERNATIONELL NÄRVARO.



-  Försäljnings- och servicebolag
-  Distributörsmarknader
-  Produktionsenheter
-  Cardo huvudkontor

Cardos produkter och tjänster kommer att vara relativt gynnsam under 2007 vilket därmed ger förutsättningar för en fortsatt organisk tillväxt för koncernen som helhet.

Cardo bedömer att råmaterialpriserna fortsatt kommer att vara höga samt att svårigheterna att föra vidare prisökningar till kundledet består för divisionerna Door & Logistics Solutions och Residential Garage Doors.

#### FÖRETAGSFÖRVARV UNDER 2006

I slutet av mars slutfördes förvärvet av Combursa, Spaniens ledande leverantör av dockningssystem och industriportar med en årsomsättning på cirka 275 miljoner kronor och omkring 150 anställda. Combursa ingår i divisionen Door & Logistics Solutions resultat från den 1 april.

I början av juli förvärvades verksamheten i det australiensiska bolaget Style Industries, som omsätter cirka 45 miljoner kronor och har knappt 30 anställda. Bolaget bedriver försäljning och service av pumpar och kringutrustning för vattenrenings- och avloppsapplikationer. Verksamheten ingår i divisionen Wastewater Technology Solutions resultat från den 1 juli.

#### LEDNINGSFÖRÄNDRINGAR

Maria Bergving tillträdde den 1 januari 2006 som chef för den koncern-gemensamma funktionen Communications & Investor Relations.

Peter Lindqvist tillträdde den 1 april som koncernens CIO, Chief Information Officer, med ansvar för Cardos nya processinriktade IT-funktion.

Fredrik Jönsson tillträdde den 1 juni som divisionschef för Door & Logistics Solutions.

Göran Axeheim lämnade sin befattning som Cardos CFO i början av oktober 2006. Till ny CFO har utsetts Ulf Liljedahl som tillträder den 1 augusti 2007.

Fredrik Groth har utsetts till Vice President Business Development med ansvar för Cardos affärsutveckling och lämnade sin tjänst som divisionschef för Wastewater Technology Solutions. I samband med detta tillträdde Peter Aru, Cardos VD och koncernchef, den 1 november 2006 som tillförordnad divisionschef för Wastewater Technology Solutions.

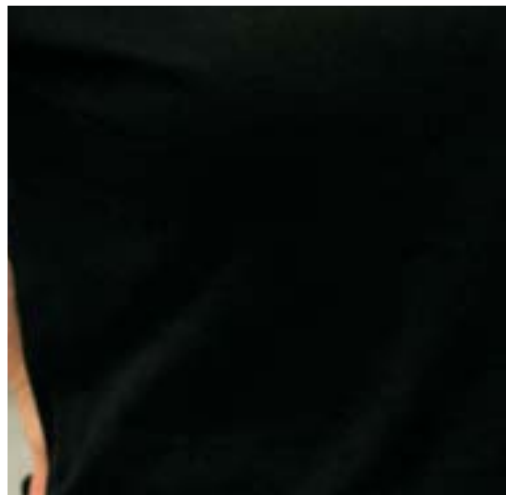
#### HÄNDELSER EFTER PERIODENS UTGÅNG

Ny produktionsstruktur inom Door & Logistics Solutions:

I syfte att ytterligare stärka divisionen Door & Logistics Solutions konkurrenskraft har beslut tagits att investera i en ny produktionsenhet i Rumänien. Investeringen i Rumänien uppgår till 30 MSEK, och produktionen beräknas vara i full drift från slutet av 2007.

Som ett led i en optimering av produktionsstrukturen har också beslutats att stänga Crawfords enhet för dockningsproduktion i Wennigsen, Tyskland. Detta innebär att cirka 80 personer kommer att beröras. Kostnaden för stängningen av enheten i Tyskland beräknas uppgå till cirka 85 MSEK, varav cirka 55 MSEK avser nedskrivningar av anläggningstillgångar. Kostnaden kommer att belasta första kvartalet 2007.

Nedläggningen i Tyskland i kombination med investeringen i Rumänien beräknas ge en positiv helårseffekt på Door & Logistics Solutions resultat om cirka 45 MSEK från 2008. Effekten på 2007 års resultat, exklusive ovanstående stängningskostnad, väntas bli marginell.



*Maria Axelsson på Crawfords produktionsenhet i Torslanda är en av Cardo-koncernens närmare 6.000 anställda.*

# FOKUS PÅ STRATEGISKA KUNDER FÖRBÄTTRAR LÖNSAMHETEN.

Door & Logistics Solutions erbjuder under huvudvarumärket Crawford industriports- och dockningslösningar till strategiskt utvalda kunder. Gentemot marknaden kallas verksamheten Crawford Group och under detta namn erbjuds helhetslösningar, service och specialistkunskap till kunder över hela världen. Crawford fokuserar på service- och volymintensiva kundsegment i främst Europa, Kina och Mellanöstern och har även närvaro i övriga Asien och USA.

Huvudkontoret är beläget i Malmö och divisionen har dotterbolag i ett tjugotal länder. Produktionsenheter finns i Skellefteå och Strömstad i Sverige, i Heerhugoward och Scherpenzeel i Nederländerna, samt i Barcelona, Spanien, Wennigsen, Tyskland, Hobro, Danmark, Kunshan, Kina, Atlanta, USA och Istanbul, Turkiet. Dessutom är en produktionsenhet i Hunedoara i Rumänien under uppbyggnad vilken beräknas vara i full drift under slutet av 2007.

Divisionen har cirka 3.000 anställda.

## MÅL & STRATEGI

Crawfords vision är att vara det naturliga förstahandsvalet och ledande leverantör av helhetslösningar när det gäller industriportar, dockningssystem och service.

Sedan 2006 är strategin att fokusera på tillväxt genom att bland annat öka försäljningen på existerande marknader, öka den internationella närvaron genom att expandera geografiskt på tillväxtmarknader, optimera marknadserbjudandet och fortsätta göra strategiskt aktiva val av kunder.

Crawford har identifierat ett antal nyckelkunder framförallt inom transport och logistik, lagerhantering och handel med internationell närvaro och potentiellt högt servicebehov. Många kunder föredrar att arbeta med en och samma leverantör i så många länder som möjligt och därför arbetar Crawford utifrån ett Key Account Management-koncept. När det gäller försäljning till nya kunder ska divisionen tillsammans med kunden skapa unika produktlösningar kompletterat med en attraktiv serviceprodukt. För en kund inom logistikbranschen kan det ske i samarbete med exempelvis föreskrivande led, en byggtreprenör eller arkitekt, eller i samarbete med slutkunden. Det är även viktigt att tillmötesgå de önskemål kunden har med hänsyn till försäljningskanal och att erbjuda alternativ som passar kunden bäst, som exempelvis webb lösningar.

Från att tidigare ofta ha levererat enskilda portar, till att idag fokusera på lösningar som omfattar mer än en funktion och som innebär ökad nytta för kunden, har divisionen väsentligt utvecklat sitt marknadserbjudande. Detta ställer även större krav på Crawford att leverera lösningar med högre värde och som svarar mot divisionens tre kärnvärden – "Trouble Free Operation" – att lösningar och installationer fungerar som de ska, "Around the Clock" – att erbjuda hög tillgänglighet för service och att ta vara på den värdeskapande relationen, "A Promise is a Promise" – genom att vårda sitt löfte.

Då det är relativt låga inträdesbarriärer inom portbranschen, och det därmed är lätt att ta sig in på marknaden, får servicefunktionen allt större betydelse för att bygga och vårda varaktiga relationer med utvalda nyckelkunder och kundsegment över tid. Serviceerbjudandet är en betydande del av Crawfords affärsmodell. Divisionen har en av Europas största serviceorganisationer som genomför mer än 600.000 servicebesök årligen, såväl på egna som på konkurrerande produkter. Servicekonceptet siktar på att serva en mängd olika produkter hos kunden för att på det sättet minska antalet serviceleverantörer till kunderna och öka deras lönsamhet.



*Crawfords unika serviceerbjudande sysselsätter cirka 850 tekniker.*



*Detaljhandeln är ett av Crawfords prioriterade kundsegment.*



*Installation hos Post Logistics i Schweiz.*

# DOOR & LOGISTICS SOLUTIONS 2006.

## NETTOOMSÄTTNING OCH RÖRELSERESULTAT

- Nettoomsättningen ökade med 11 procent, justerat för valutakurs-effekter, och uppgick till 4.152 MSEK
- Rörelseresultatet förbättrades till 342 MSEK

## VIKTIGA HÄNDELSER

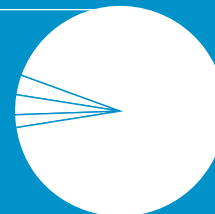
- Förvärv av Combursa, en av Spaniens ledande tillverkare av dockningssystem och industriportar, vilket innebär att divisionen ökar sin närvaro på den iberiska halvön. Combursa omsätter cirka 275 MSEK och har 150 anställda
- Implementeringen av ett Key Account Management-koncept
- Utveckling av serviceerbjudandet även för konkurrerande lösningar

MSEK, där ej annat anges	2006	2005
Orderingång	<b>4.273</b>	3.783
Organisk tillväxt (nettoomsättning), %	<b>5</b>	*
Nettoomsättning	<b>4.152</b>	3.748
Rörelseresultat	<b>342</b>	261
Rörelsemarginal, %	<b>8,2</b>	7,0
Investeringar	<b>54</b>	138
Avskrivningar	<b>89</b>	80
Antal anställda vid periodens slut	<b>3.016</b>	2.800

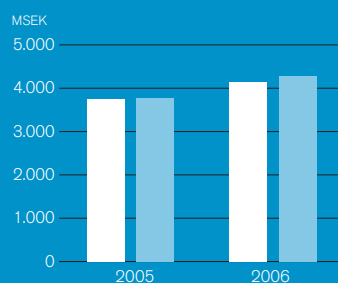
\* För nuvarande divisionsindelning saknas historik för organisk tillväxt 2005.

## Nettoomsättning per geografisk marknad

Europa, varav Sverige 11%	92%
Asien	3%
Mellanöstern	3%
Nordamerika	2%

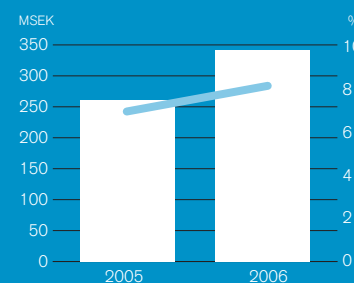


## Nettoomsättning/Orderingång



■ Nettoomsättning  
■ Orderingång

## Rörelseresultat/Rörelsemarginal



■ Rörelseresultat  
■ Rörelsemarginal, %



Samtidigt som det gäller att växa finns ett starkt fokus på att hålla kostnaderna nere, genom att skapa bättre processer internt, sänka produktionskostnaderna och öka kvaliteten.

#### VARUMÄRKEN

Ett relativt stort antal förvärv har lett fram till det som idag är Crawford Group. Arbetet med att konsolidera antalet varumärken har intensifierats under det senaste året. Idag arbetar divisionen med ett huvudvarumärke, Crawford, som står för totallösningar inom industriportar och dockning. Hafa är ett ledande varumärke för dockningssystem som används tillsammans med Crawford i främst Tyskland. Combursa används på motsvarande sätt på den iberiska halvön.

Under varumärket Megadoor marknadsförs några av världens största portar för flygindustrins hangarer som kan vara upp till 150 meter breda.

Syftet med att fokusera på ett huvudvarumärke är att tydliggöra och stärka erbjudandet på marknaden.

#### MARKNAD & KUNDER

Marknaden för industriports- och dockningslösningar kännetecknas av stark fragmentering både vad avser leverantörer och kunder.

Det råder stor överkapacitet på marknaden för industriportar och Crawford har i dag ett flertal konkurrenter på den europeiska marknaden. De främsta konkurrenterna när det gäller industriportar är tyska Hörmann, danska Nassau samt Novoferm, som ägs av japanska Sanwa Shutter Corporation. Inom dockningssystem är huvudkonkurrenterna holländska Loading Systems och Stertile samt även i detta segment Hörmann.

De senaste åren har Crawford märkt en kraftigare konkurrens från mindre leverantörer som erbjuder enklare portar genom så kallade monteringsprodukter eller halvfabrikat.

Överkapaciteten i de många stora europeiska fabriker inom branschen i konkurrens med nyligen etablerade leverantörer har resulterat i stor priskonkurrens, vilket innebär att många aktörer arbetar med nya försäljningskanaler och kunderbidanden.

Trots att det råder överkapacitet och priskonkurrens finns en stark tillväxt i branschen och på specifika marknader. I Europa skapas nya distributionsmönster och förflyttningen sker från väst till öst. Hamnar vid Svarta havet, i Rumänien och Bulgarien, konkurrerar nu med Rotterdam i Nederländerna. Det innebär nya möjligheter för transport- och logistikbranschen men även för handeln då tillväxten generellt ökar på dessa marknader. Det är viktigt för Crawford att erbjuda lokal närvaro och enhetliga lösningar över hela Europa för att utvecklas tillsammans med kunderna. Även i Asien, främst Kina, sker tillväxt inom de utvalda kundsegmenten.

Crawford har ett stort produktutbud med framförallt portar av alla slag. Bland annat ingår traditionella taksjūtportar för många olika typer av applikationer, vikportar med horisontell eller vertikal öppning för bland annat brandstationer och biltvättar samt snabbgående rullportar för industrin. Crawford erbjuder även ett stort antal avancerade dockningslösningar. Det finns lösningar som bland annat utjämnar nivåskillnaden som kan uppstå vid ett lastningsmoment, mellan exempelvis en lastbil och ett varuintag, för att underlätta logistiken. Andra docknings-

lösningar innebär försluten avlastning för hantering i exempelvis frysrum, eller möjliggör in- och avlastning utanför själva varuintaget. Crawford har också ett stort internationellt serviceutbud som ger en unik konkurrensfördel.

Megadoor har en stark position på den nordamerikanska marknaden som leverantör av hangarportslösningar till främst flygindustrin.

Bland Crawfords kunder inom transport, logistik och handel återfinns DHL, Schenker, TNT Express Worldwide, Kraftverkher Nagel, Gefco, Carrefour, Ahold och Lidl.

#### PRODUKTUTVECKLING

Produktutvecklingen inom divisionen har tidigare varit koncentrerad till ett globalt utvecklingscenter i Göteborg. Under 2007 kommer produktutvecklingen att flyttas närmare produktionsenheterna för att komma närmare kunderna, produkterna och processkunskapen i syfte att skapa nya, innovativa lösningar och applikationer för specifika kunder och behov.

#### EFFEKTIVISERINGAR

Under året har ett Key Account Management-koncept implementerats för att mer effektivt erbjuda stora kunder ett nära samarbete med Crawford och få enhetliga lösningar över flera marknader.

Genom skapandet av fem regioner i Europa där vissa administrativa funktioner samordnas, har Crawfords sälj- och serviceorganisation blivit mer effektiv.

Strategin att fokusera på ett färre antal varumärken med Crawford som starkt huvudvarumärke har tagits i syfte att förtydliga och stärka marknadserbjudandet. Beslutet innebär att marknadsinvesteringar kan göras utifrån en gemensam plattform. Som en följd av denna strategi har de tidigare separata sälj- och serviceorganisationerna i Tyskland, Crawford och Hafa, slagits samman. En integration har också gjorts i Spanien mellan Crawfords och Combursas verksamheter.

#### FÖRSÄLJNING OCH RESULTAT

Orderingången uppgick till 4.273 MSEK (3.783), vilket justerat för valutakurseffekter är en ökning med 14 procent jämfört med föregående år. Den organiska tillväxten var 8 procent. I stort sett alla marknader i Europa utvecklades positivt under året med störst tillväxt i Storbritannien och Frankrike. Tyskland har utvecklats starkt under andra halvåret 2006. De förändringar som initierades i slutet av 2005 i divisionens marknadsorganisationer i dessa tre länder skapade en stark plattform för den positiva utvecklingen under 2006.

Nettoomsättningen uppgick till 4.152 MSEK (3.748), en ökning med 11 procent, justerat för valutakurseffekter. Den organiska tillväxten var 5 procent. Tillväxt har skett organiskt inom både nyförsäljning och service. Serviceandelen uppgick till 40 procent under 2006.

Rörelseresultatet för helåret uppgick till 342 MSEK (261). Resultatet har på helårsbasis påverkats negativt av ökade råmaterialpriser med 30–35 MSEK.

Nyckelkunden ProLogis har fler än 2.400 lager- och distributionscentraler runt om i världen.



Crawford är huvudvarumärket inom Door & Logistics Solutions. Crawford Hafa används som varumärke för dockningslösningar på främst den tyska marknaden. Crawford Combursa används för docknings- och portlösningar på den iberiska halvön. Megadoor används för avancerade portlösningar till bland annat flygindustrin.

 Crawford

 Crawford



 Crawford

COMBURSA

 MEGADOOR



**Fredrik Jönsson, chef för division Door & Logistics Solutions**

### FRÅGOR OCH SVAR

#### Hur skulle du beskriva 2006?

För Crawford har 2006 varit ett utmaningarnas år. På en marknad med tuff konkurrens och nya aktörer har vi visat att vårt varumärke och våra lösningar är konkurrenskraftiga. Vi har också visat att vi kan fortsätta växa på den globala marknaden.

#### Finns det något speciellt du skulle vilja lyfta fram under 2006?

Jag vill gärna lyfta fram att vi så snabbt har implementerat en gemensam strategi och en gemensam identitet för divisionen – "The Crawford way" – för att skapa ett globalt konkurrenskraftigare Crawford.

#### Hur ser du på 2007 för din division – vad är den största utmaningen?

Vår största utmaning är att se till att det arbete vi genomfört avseende vår försäljningsorganisation och de investeringar som hänger ihop med divisionens identitet, varumärken och marknadsföring genererar resultat. Vi planerar även att växa geografiskt på nya marknader och vi hoppas dessa satsningar ska få effekt under 2007 genom ökad försäljning.

#### Vad är det bästa med att arbeta i din division?

Att vi just nu befinner oss i en spännande fas i utvecklingen av divisionen med många interna och externa utmaningar att ta tag i. Att det finns så många hängivna och kompetenta medarbetare som känner stolthet över att få arbeta inom divisionen och som tar stort ansvar för vårt gemensamma framtida arbete.

# INNOVATIVA HELHETSLÖSNINGAR FÖR RENT VATTEN.

Wastewater Technology Solutions med huvudvarumärket ABS är en global partner som erbjuder helhetslösningar inom vattenrenings- och avloppsapplikationer. Gentemot marknaden kallas verksamheten ABS Group. ABS är en av de ledande leverantörerna i Europa, innehar en stark position i USA samt är väl etablerade i Asien och Latinamerika.

Huvudkontoret finns i Malmö och divisionen har dotterbolag i ett tjugotal länder i Europa, Sydafrika, Asien samt Nord- och Sydamerika. Försäljning sker också via ett stort antal distributörer över hela världen. Produktionsenheter finns i Wexford, Irland, Scheiderhöhe, Tyskland, Vadstena och Nordmaling, Sverige, Curitiba, Brasilien, Milwaukee, USA samt monteringsanläggningar i Villmanstrand, Finland och Guangdong, Kina. Sammantaget har divisionen cirka 1.800 anställda.

## MÅL & STRATEGI

ABS vision är att bli den största utmanaren inom vattenreningsteknologi genom att erbjuda integrerade lösningar för kundens behov under devisen "We know how water works".

Med ett av marknadens bredaste produktutbud ska ABS främst fokusera på samarbete med utvalda kundgrupper och leverera lösningar som tillför värde och nytta för dessa kunder. Framförallt kommer divisionen att fokusera på kunder med hög återköpsfrekvens och serviceandel inom offentlig infrastruktur men även på bygg- och gruvindustri.

Dessutom ska ABS fortsätta arbetet med att vidareutveckla serviceverksamheten, både vad gäller långsiktigt relationsbyggande och långsiktig lönsamhet.

ABS fortsätter att satsa på tillväxtmarknader med stor utvecklingspotential som exempelvis Kina. De senaste två åren har ABS kraftigt ökat investeringarna inom både försäljning och produktion, bland annat i en ny monteringsenhet för pumpar i Guangdong i södra Kina. Här ska dränkbara avloppspumpar och luftningssystem tillverkas för den kinesiska marknaden och regionen. En annan intressant tillväxtmarknad är Australien där ett strategiskt förvärf genomfördes under 2006.

Avgörande för ABS är att divisionens tre kärnvärden ska genomsyra verksamhetens alla delar för att möjliggöra visionen. De tre kärnvärdena är "Cleaning Water" – ABS lösningar är en del i processen att rena vatten, "Caring" – att bry sig om sina kunder, miljön och omvärlden, "Challenger" – att ständigt utmana sig själv och branschen för att hitta nya och bättre lösningar för kunderna.

## VARUMÄRKEN

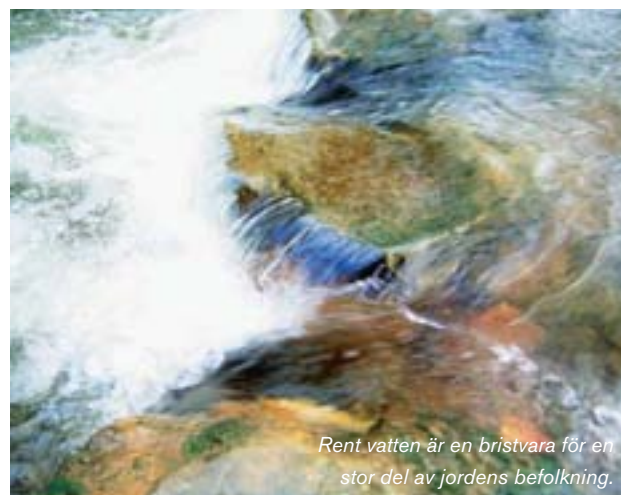
Under 2004 påbörjades arbetet med en ny och tydlig varumärkesstrategi. Alla varumärken som förvärvats genom åren har konsoliderats under ett gemensamt varumärke, ABS, med fokus på vattenrening och avloppshanteringsapplikationer. Vad gäller länsmpumpar för framförallt kundsegmentet bygg- och gruvindustri används ABS samt produktvarumärket Pumpex som marknadsförs endast via distributionskanaler. Båda varumärkena är välkända på marknaden och står som garantier för kvalitet och välfungerande lösningar.

## MARKNAD & KUNDER

Vatten är en förutsättning för liv. Men fortfarande saknar cirka 40 procent av jordens befolkning, över 2,4 miljarder människor, tillfredsställande vattenrening. De grundläggande drivkrafterna på marknaden är att erbjuda rent vatten genom innovativa och effektiva lösningar, både ur energi- och kostnadsperspektiv, som är anpassade efter respektive marknads behov och förutsättningar.



*ABS styr- och övervakningslösningar förbättrar driftssäkerheten.*



*Rent vatten är en bristvara för en stor del av jordens befolkning.*



*I Brasilien återställs vattenkvaliteten i floden Tietê med hjälp av ABS produkter.*

# WASTEWATER TECHNOLOGY SOLUTIONS 2006.

## NETTOOMSÄTTNING OCH RÖRELSERESULTAT

- Nettoomsättningen ökade med 7 procent, justerat för valutakurs-effekter, och uppgick till 2.466 MSEK
- Rörelseresultatet förbättrades till 253 MSEK

## VIKTIGA HÄNDELSER

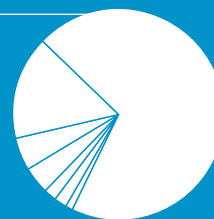
- Förvärv av verksamheten i det australiensiska bolaget Style Industries, med en omsättning om 45 MSEK och cirka 30 anställda. Style säljer och utför service av pumpar och relaterade produkter för vattenrenings- och avloppsapplikationer
- ABS tilldelas "Technology Innovation of the Year Award" av marknadsanalysföretaget Frost & Sullivan
- Lansering av ABS AquaWeb, ett webbaserat system för styrning och fjärrövervakning av pumpstationer
- ABS i USA introducerar ett "Premium Rep Program" för utveckling av samarbetet med lokala distributörer
- Ny monteringsenhet startar i Guangdong i södra Kina

MSEK, där ej annat anges	2006	2005
Orderingång	2.567	2.362
Organisk tillväxt (nettoomsättning), %	6	*
Nettoomsättning	2.466	2.317
Rörelseresultat	253	225
Rörelsemarginal, %	10,3	9,7
Investeringar	65	74
Avskrivningar	63	63
Antal anställda vid periodens slut	1.767	1.655

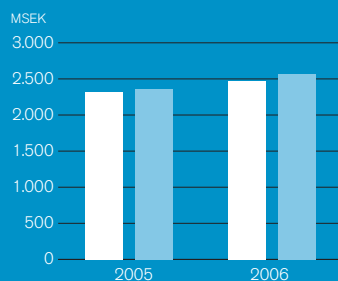
\* För nuvarande divisionsindelning saknas historik för organisk tillväxt 2005.

## Nettoomsättning per geografisk marknad

Europa, varav Sverige 4%	70%
Nordamerika	16%
Asien	5%
Latinamerika	4%
Mellanöstern	2%
Oceanien	2%
Afrika	1%

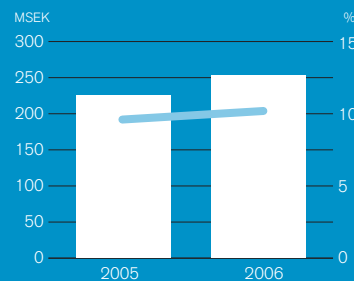


## Nettoomsättning/Orderingång



■ Nettoomsättning  
■ Orderingång

## Rörelseresultat/Rörelsemarginal



■ Rörelseresultat  
■ Rörelsemarginal, %



ABS har en stark marknadsposition inom segmentet dränkbara pumpar och är idag nummer två på den europeiska marknaden. Amerikanska ITT Flygt är som marknadsledare ABS huvudkonkurrent. Andra större aktörer inom detta segment är tyska KSB och japanska Ebara, verksamt främst på den asiatiska marknaden. Pumpmarknaden i övrigt är relativt fragmenterad med i vissa fall starka lokala aktörer.

När det gäller övrig vattenreningsutrustning som luftare och kompressorer är amerikanska Sanitaire, som ingår i ITT, och danska HV-Turbo de största konkurrenterna. Inom bygg- och gruvindustrin konkurrerar ABS även här med amerikanska ITT Flygt och Grindex, som också ingår i ITT Fluid Technology. Andra aktörer är amerikanska Goodwin och japanska Tsurumi.

Det som är avgörande för utvecklingen inom vattenrening och avloppshantering på en enskild marknad är framförallt den ekonomiska tillväxten, den allmänna utvecklingsnivå marknaden befinner sig på samt möjligheterna till finansiering. En viktig faktor för branschen är energi-effektivisering. Den typen av lösningar ABS erbjuder står generellt för en stor andel av reningsverkens totala energiförbrukning. ABS har sedan många år en stark position inom vattenrening och avloppshantering med ett helhetskoncept för lägre livscykelkostnad.

På mogna marknader i länder med tillfredsställande vattenrening och avloppshantering drivs utvecklingen mot bättre lösningar av nya regelverk och miljöstandarder samt av infrastrukturinvesteringar. Projekten handlar till stor del om renovering och uppgradering av befintliga anläggningar. En betydande del av marknaden i dessa länder rör pumpstationer.

I utvecklingsmarknader fokuseras främst större projekt med nya reningsanläggningar. Den största tillväxten ses i Kina men ABS satsar även på att etablera närvaro på intressanta och växande marknader i Latinamerika, östra Europa och Mellanöstern.

Service och eftermarknad är stark inom vissa regioner, men ännu relativt utvecklad i andra. På många marknader bearbetas eftermarknaden främst av lokala distributörer eller servicecenter, vilket betyder att det finns god potential för framtiden.

På den nordamerikanska marknaden har ABS introducerat ett "Premium Rep Program" med tydliga aktiviteter för utveckling av samarbetet med lokala distributörer i syfte att knyta dessa närmare ABS verksamhet och produkter.

ABS kunder utgörs främst av kommuner och städer eller andra offentliga eller privata organ med ansvar för vattenrening och avloppshantering. Investeringar i nya system är vanligen kostsamma och kräver stora resurser. I tillväxtländer, som exempelvis Kina, finansieras ofta stora projekt av privata entreprenörer som också bygger och sedan driver reningsverken. Dessa stora internationella entreprenörer är viktiga kunder för ABS.

## PRODUKTUTVECKLING

Under 2006 har ABS genomfört ett antal nya produktanseringar baserade på lösningar som utvecklats för specifika kundbehov. Ett exempel är ABS AquaWeb, ett webbaserat system för styrning- och fjärrövervakning av pumpstationer, som bland annat har implementerats i en kommun i Nederländerna, där ett femtiotal pumpstationer övervakas. ABS AquaWeb är ett exempel på ABS utvecklade erbjudande mot helhetslösningar.

## EFFEKTIVISERINGAR

Effektiviseringar har skett under året både vad gäller centrala och lokala funktioner. Reducering av central personal har kunnat ske dels som ett resultat av mer effektiva processer, dels på grund av att vissa tidigare divisionsspecifika resurser numera delas mellan alla divisioner och därmed skapar en större flexibilitet.

Vad gäller lokala resurser pågår en regionaliseringsprocess inom ABS europeiska säljorganisationer i syfte att flytta beslut närmare kunderna och att kunna dela vissa administrativa resurser. Denna process kommer att intensifieras under 2007. Genom att fortsätta arbetet med att skapa starka regionala organisationer kommer ytterligare synergier att realiseras.

Under 2006 har också effektiviseringsprogram genomförts inom produktionsorganisationerna, bland annat har utvecklingsfunktionen setts över.

## FÖRSÄLJNING OCH RESULTAT

Orderingången var 2.567 MSEK (2.362), en ökning med 9 procent jämfört med föregående år, justerat för valutakurseffekter. Den organiska tillväxten var 8 procent.

På årsbasis visar östra Europa, Latinamerika och Asien högst tillväxttal, vilket är i linje med strategin att växa utanför de väl etablerade europeiska marknaderna. Verksamheten i Brasilien har visat en mycket god volymutveckling och satsningarna i Asien med egna säljorganisationer har genererat en positiv tillväxt.

Nettoomsättningen uppgick till 2.466 MSEK (2.317), en ökning med 7 procent, justerat för valutakurseffekter. Den organiska tillväxten var 6 procent. ABS verksamhet inom vattenreningsprojekt har haft en fortsatt god utveckling under 2006, med expansion framförallt i Asien. Försäljningen av avloppspumpar och pumpstationer har också haft en positiv utveckling, framförallt i USA och Asien.

Rörelseresultatet för helåret uppgick till 253 MSEK (225).

ABS har levererat pumpar och  
luftare för rening av floden  
Llobregat utanför Barcelona.

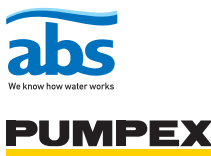


ABS har fått ett internationellt pris för sina innovativa helhetslösningar inom vattenrenings- och avloppsapplikationer.

Det internationella marknadsanalysföretaget Frost & Sullivan har tilldelat ABS priset "Technology Innovation of the Year Award". Frost & Sullivans motivering lyder: "Företaget har målmedvetet erbjudit helhetslösningar för alla sorters vatten- och vattenreningsapplikationer. Företagets omfattande tekniska kompetens inom vattenrening tillsammans med förmågan att leverera högkvalitativa produkter är nyckelfaktorer till varför ABS är en viktig spelare inom den europeiska pumpmarknaden."

– Vi är mycket stolta över denna utmärkelse, eftersom den visar att vår strategi att kombinera applikationskunnskap med högkvalitativa produkter är ett vinnande koncept, säger Peter Aru, tf chef för divisionen Wastewater Technology Solutions där ABS är huvudvarumärket.

ABS är huvudvarumärket för avloppshanterings- och vattenreningsapplikationer. Pumpex används som varumärke för länspumpar till bygg- och gruv-industri.



Peter Aru, tf chef för division  
Wastewater Technology Solutions

## FRÅGOR OCH SVAR

### Hur skulle du beskriva 2006?

Vi har fortsatt att implementera den strategi vi började arbeta med från 2004, som innebär fokus på lösningar inom vattenrenings- och avloppsapplikationer.

Under 2006 har vi också fortsatt vår satsning i Asien, där vi nu bland annat startar en monteringsanläggning i Kina. Vi har också gjort ett intressant förvärv i Australien som gett oss en plattform för att växa vidare på denna spännande marknad.

### Finns det något speciellt du skulle vilja lyfta fram under 2006?

Jag vill lyfta fram våra medarbetare. Medarbetarna är den viktigaste faktorn för att förändringsprocessen ska lyckas. Det finns ett stort engagemang i organisationen och en vilja att tänka i nya banor. Det är roligt att ABS nya inriktning har uppmärksamats genom priset "Technology Innovation of the Year Award" från Frost & Sullivan.

### Hur ser du på 2007 för din division – vad är den största utmaningen?

Att fortsätta driva en väldigt tydlig säljagenda för att skapa tillväxt. En viktig del är att bygga vidare på vår närvaro i marknader som utvecklas starkt, som Kina, och på så sätt bredda vår geografiska bas. Samtidigt måste vi parallellt jobba hårt med våra interna processer för att bli ännu mer effektiva och därmed ytterligare sänka kostnadsnivåerna.

### Vad är det bästa med att arbeta i din division?

Det är fantastiskt, för det vi erbjuder har verkligen betydelse för människors liv och hälsa. För många människor på vår jord är rent vatten absolut ingen självklarhet, och att kunna vara en del i en kedja som kan erbjuda detta är en förmån.



# SAMLADE KRAFTER SKAPAR FRAMGÅNGAR.

Divisionen Pulp & Paper Solutions utvecklar avancerade lösningar för massa- och pappersindustrin. Divisionen består av två bolag som verkar under starka varumärken och som båda är verksamma inom denna bransch; Scanpump är ett ledande varumärke när det gäller processpumpar och omrörare, men även utrustning för pappersbrukens vattenrening och Lorentzen & Wettre är det världsledande bolaget för avancerad utrustning inom kvalitetskontroll och processoptimering.

Sammantaget har divisionen cirka 430 anställda och verksamhet i ett femtiotal länder. Produktionsenheter finns i Kista och Vadstena, Sverige. Kunderna finns bland i stort sett alla de viktigaste stora bolagen som är aktiva inom massa- och pappersindustrin.

## MÅL & STRATEGI

Divisionen startades 1 januari 2006 med en stark målsättning att samarbeta under de två välkända varumärkena Scanpump och Lorentzen & Wettre för att uppnå synergieffekter. Flera av de mål som sattes upp för divisionen vid årets start har nåtts under året.

Key account-försäljningen har ökat väsentligt och fokus på stora kunder med behov av återkommande köp och avancerad service har intensifierats. Arbetet med denna försäljning blir en av de viktigaste hörnstenarna för att öka lönsamhet och tillväxt under kommande år.

Kompetensutbytet mellan Scanpump och Lorentzen & Wettre gällande affärsprojekt och försäljningsmetodik har inletts på ett framgångsrikt sätt.

Divisionen har under året ökat fokus på serviceverksamheten som en del av erbjudandet. Service blir allt viktigare i leveransen till kunden och arbetet med att utveckla serviceerbjudandet fortsätter. Målet är att ytterligare öka omsättningen inom eftermarknad.

Utbildningsverksamhet både internt och för kunder är avgörande för att världsledande företag ska kunna behålla sina kunder och sin position på lång sikt. Under 2006 har omfattande insatser genomförts. Olika utbildningspaket förfinas kontinuerligt för att behålla en hög kvalitet.

Målsättningen är att fortsätta utveckla avancerade produkter som löser kundernas problem på ett optimalt sätt. Under 2006 hade Scanpump stora försäljningsframgångar med sin nya pumpserie för pappersmassa kallad BE. Insatserna för att ytterligare öka försäljningen av dessa pumpar kommer att öka under 2007.

Samarbetet med distributörer och agenter effektiviserades ytterligare under 2006 genom att bland annat implementera ett certifieringsprogram för dessa i Lorentzen & Wettre. Målet är att alla kunder världen över ska ha tillgång till samma höga servicekvalitet.

## VARUMÄRKEN

Scanpump är ett ledande varumärke för pumpar och omrörare till massa- och pappersindustrin. Återlanseringen av varumärket Scanpump påbörjades med full kraft under 2005.

Varumärket Lorentzen & Wettre är världsledande inom området mätinstrument för pappersindustrin. En viktig produkt är L&W Autoline 300, ett automatiskt pappersprovningssystem som mäter och beräknar fler än 30 pappersegenskaper på bara några minuter.

Under 2006 kom en ny utgåva av L&W Handbok. Den ges ut på sju språk varannat år och är en ledande kunskaps- och inspirationskälla för de som är verksamma inom massa- och pappersindustrin. Den befäster på flera sätt Lorentzen & Wettres position som den ledande leverantören i världen inom denna bransch. L&W Handbok presenterar kundlösningar, mätmetoder och produktinformation.



Scanpumps Z22-pump i Voiths utvecklingscenter i Tyskland.



Papper från Stora Enso i Sverige väntar på att levereras.



L&W Felt Moisture Meter mäter fukthalten i pappersfilten.

# PULP & PAPER SOLUTIONS 2006.

## NETTOOMSÄTTNING OCH RÖRELSERESULTAT

- Nettoomsättningen ökade med 4 procent, justerat för valutakurs-effekter, och uppgick till 686 MSEK
- Rörelseresultatet försämrades till 54 MSEK

## VIKTIGA HÄNDELSER

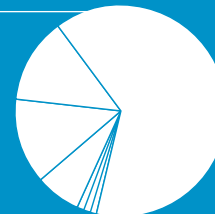
- Implementering av ett Key Account Management-koncept för stora nyckelkunder
- Lorentzen & Wettre introducerade flera nya produkter, bland annat L&W Felt Moisture Meter, för mätning av vatteninnehållet i pappersmaskinernas pressfilter, och L&W Fiber Tester, för mätning av fibrer i pappersmassa i laboratoriemiljö

MSEK, där ej annat anges	2006	2005
Orderingång	720	679
Organisk tillväxt (nettoomsättning), %	4	*
Nettoomsättning	686	658
Rörelseresultat	54	59
Rörelsemarginal, %	7,9	9,0
Investeringar	10	17
Avskrivningar	16	15
Antal anställda vid periodens slut	404	360

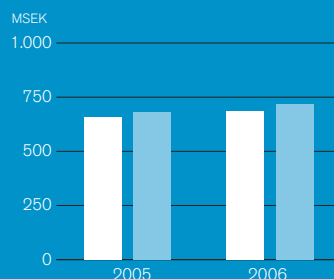
\* För nuvarande divisionsindelning saknas historik för organisk tillväxt 2005.

## Nettoomsättning per geografisk marknad

Europa, varav Sverige 24%	64%
Asien	13%
Nordamerika	13%
Latinamerika	7%
Mellanöstern	1%
Oceanien	1%
Afrika	1%



## Nettoomsättning/Orderingång



■ Nettoomsättning  
■ Orderingång

## Rörelseresultat och rörelsemarginal



■ Rörelseresultat  
■ Rörelsemarginal, %

## MARKNAD & KUNDER

Både Scanpump och Lorentzen & Wettre har stabila och starka marknadspositioner. Lorentzen & Wettre är det världsledande bolaget inom sin bransch. Scanpump är nummer tre i världen. Båda bolagen finns representerade i de cirka 50 länder där det mesta av världens pappersmassa och papper produceras och har därmed en absolut majoritet av de största bolagen som sina kunder.

Lorentzen & Wettres ledande position innebär ett stort ansvar. Detta tar bolaget genom att bland annat säkerställa utvecklingen i branschen genom att dela med sig av kunskap och fortsätta att avsätta betydande belopp för forskning och utveckling.

Scanpump är med sin position som nummer tre i världen en utmanare till det ledande företaget, schweiziska Sulzer Pumps. De andra två konkurrenterna är Goulds som ingår i amerikanska ITT Fluid Technology och österrikiska Andritz. Scanpump har en marknadsposition som nummer två i Europa och Sydamerika.

## PRODUKTUTVECKLING

Divisionen satsar omfattande belopp på forskning och utveckling. Detta visar sig bland annat inom Lorentzen & Wettre, där 85 procent av försäljningen kan hänföras till produkter som tagits fram de senaste fem åren. Under 2006 introducerades två större produkter inom Lorentzen & Wettre. Dels L&W Felt Moisture Meter, ett avancerat och användarvänligt instrument för att mäta vatteninnehållet i pappersmaskinernas pressfilter. Dels L&W Fiber Tester, ett avancerat instrument som används i laboratorier för mätning av fibrer i pappersmassa.

Under första kvartalet 2007 introducerar Lorentzen & Wettre sitt nya avancerade system för automatiserad pappersprovning, L&W Autoline 400. Detta är arvtagaren till världens mest populära system inom samma nisch, L&W Autoline 300.

Inom Scanpump lanserades ytterligare komponenter för massapumpserien BE.

Produktutvecklingen kommer fortsatt att vara i fokus inom divisionen.

## EFFEKTIVISERINGAR

Under året har en rad effektiviseringar genomförts i syfte att öka lönsamheten. Bland annat har investeringar i anläggningen i Vadstena genomförts vilket medfört ytterligare effektiviseringar av produktionen.

Scanpumps Stockholmskontor flyttade in i Lorentzen & Wettres lokaler i Kista utanför Stockholm. Samarbetet mellan Scanpump och Lorentzen & Wettre har bidragit till utvecklingen av gemensamma koncept för säljutbildningar och gemensamma marknads- och säljaktiviteter, framför allt på mässor.

Lorentzen & Wettre har ytterligare optimerat sin produktion och logistik genom närmare och mer kostnadseffektivt samarbete med outsourcingpartners.

Scanpump har introducerat ett nytt CRM-system för effektivare försäljningsarbete.

## FÖRSÄLJNING OCH RESULTAT

Orderingången var 720 MSEK (679), en ökning med 5 procent jämfört med föregående år, justerat för valutakurseffekter. Nettoomsättningen

uppgick till 686 MSEK (658), en ökning med 4 procent, justerat för valutakurseffekter.

Rörelseresultatet för helåret uppgick till 54 MSEK (59). Lägre försäljningsvolym för Lorentzen & Wettre jämfört med föregående år har fått negativa konsekvenser för divisionens resultat under 2006.

Marknadsutvecklingen inom massa- och pappersindustrin under året har haft olika påverkan på de två verksamheterna inom Pulp & Paper Solutions. Behovet av mätinstrument, som tillhandahålls av Lorentzen & Wettre, kommer som regel senare i investeringscykeln än behovet av de processlösningar som Scanpump erbjuder i form av pumpar och omrörare.

Inom vissa geografiska regioner är branschen påverkad av höga energi- och råvarupriser, vilket fått till följd att bruk stängts ner i t ex Nordamerika och Europa. Lorentzen & Wettre har drabbats av den svaga investeringskonjunkturen men bedömningen är att marknadsandelarna bibehållits. I andra regioner som Latinamerika med stark utveckling inom massaproduktion och Kina med ökad inhemsk efterfrågan av papper, görs nyinvesteringar i massa- och pappersbruk.

*Lorentzen & Wettre är ett företag i världsklass. Det bekräftades när bolaget fick Stockholms Handelskammars Världsklasspris för 2006. I motiveringen heter det bland annat:*

*"Lorentzen & Wettre, med över hundra års tradition och erfarenhet, är dominerande inom branschen för mätinstrument för pappersindustrin och utmärker sig som en av landets bästa arbetsplatser, vilket går i linje med filosofin som råder inom Lorentzen & Wettre om långsiktig och högklassig kvalitet inom alla områden. Över 90 procent av produktionen går på export och företagets verksamhet täcker världens alla hörn."*

L&W Fiber Tester är ett instrument för avancerad analys av fiberdimensioner.



Scanpump är varumärket för processpumpar och omrörare till massa- och pappersindustri. Varumärket Lorentzen & Wettre används för lösningar inom mätinstrument för samma industri.

**scanpump**

**Lorentzen & Wettre**



**Peter Uddfors, chef för division Pulp & Paper Solutions**

#### FRÅGOR OCH SVAR

##### Hur skulle du beskriva 2006?

Det har varit ett utmanande år, där vi har visat att vi kan växa med lönsamhet trots att marknaden är tuff. Mycket beror på att vi har lyckats i säljarbetet och att vi levererar nytta och lönsamma lösningar till våra kunder. Scanpumps nya serie av processpumpar för massa- och pappersindustrin, som kallas BE, har verkligen fått ett positivt mottagande på marknaden. Under året har vi också inom Lorentzen & Wettre utvecklat vårt nya system för automatiserad mätning av papper, kallat L&W Autoline 400, som vi introducerar under första kvartalet 2007.

##### Finns det något speciellt du skulle vilja lyfta fram under 2006?

Vi kom snabbt på plats med den nya divisionen och hela personalen har gjort ett mycket bra arbete under året. Vi har väldigt dedikerade och kunniga medarbetare som arbetar målmedvetet. Scanpump levererade alla pumpar och omrörare till pappersmaskinen i Voiths nya testanläggning i Heidenheim, vilket är ett prov på våra kunders förtroende för oss. Bäst var dock att vi lyckades växa och öka orderingen på en tuff marknad.

##### Hur ser du på 2007 för din division – vad är den största utmaningen?

Vi har krävande kunder som vill ha högsta kvalitet i de lösningar vi levererar. Kan vi fortsätta att utveckla oss tillsammans med kunderna och fortsätta leverera nyttiga och lönsamma lösningar till kunderna finns det stora möjligheter att vi kan växa snabbare i framtiden. Jag är mycket stolt över L&W Autoline 400 och ser fram emot lanseringen. Scanpump processpump BE har mottagits mycket väl och det blir intressant att följa de fortsatta försäljningsframgångarna.

##### Vad är det bästa med att arbeta i din division?

Pappersindustrin är tekniskt avancerad, investeringsintensiv och dessutom ytterst internationell. Det gör att arbetet aldrig ser likadant ut och du utmanas att ta stort ansvar och göra ditt yttersta för att lyckas. Och lyckas, det vill vi!



# LYCKAD VÄNDNING SKAPAR TILLVÄXT OCH LÖNSAMHET.

Residential Garage Doors utvecklar, tillverkar och säljer garageportar och relaterade produkter i kombination med service och support i Europa. Försäljningen sker genom strategiskt utvalda distributörer. Produkterna marknadsförs under tre olika varumärken beroende på marknad; Crawford, Normstahl och Henderson.

Huvudkontoret är beläget i Malmö. Produktionsenheter finns i Torslanda, Sverige, Moosburg, Tyskland och i Newcastle, Storbritannien. Residential Garage Doors har säljorganisationer i 14 länder, främst i västra Europa, och har export till ytterligare 15 länder. Sammantaget har divisionen cirka 800 anställda.

## MÅL & STRATEGI

Målet för Residential Garage Doors är att vara en av de ledande aktörerna på den europeiska marknaden för garageportar. Det innebär att Residential Garage Doors ska vara det självklara förstahandsvalet för återförsäljare och distributörer av garageportar.

Strategin är att växa genom ökad försäljning och samtidigt öka lönsamheten. Den ökade försäljningen ska ske genom att utveckla strategiska partnerskap med utvalda kunder på den europeiska marknaden. Exklusiva partners med garageportsrelaterad försäljning dedikerad till divisionens produkter fortsätter att öka. Den framgångsrika utbyggnaden av Crawford Center-konceptet fortsätter och är ett led i ökningen av andelen exklusiva partners. Vidare kommer divisionens fokus på nya marknader att öka under 2007.

Divisionens kostnader har sänkts genom ett antal förändringar i strukturen och inom organisationen. Dessa förändringar är övergripande och inkluderar bland annat bildandet av säljregioner, skapandet av gemensamma funktioner som marknadsföring, prissättning samt produktutveckling. Ombyggnad av fabriken pågår för att öka produktionseffektiviteten. Dessutom förbättras produktportföljen kontinuerligt vad gäller funktionalitet, kvalitet och kostnadseffektivitet. Dessa aktiviteter förväntas ha en positiv effekt på divisionens lönsamhet.

Divisionen fokuserar på konsumentmarknaden och inte på industriella kunder vilket är Cardos huvudsakliga inriktning. Som tidigare kommunicerats är Cardos engagemang i Residential Garage Doors under omprövning.

## VARUMÄRKEN

Residential Garage Doors tillverkar ett flertal olika garageportar, bland annat vipportar, takskjutportar och sidoskjutsportar och dessa säljs under tre varumärken. Crawford används i Norden och i Benelux-länderna. Henderson är varumärket för garageportar på den brittiska marknaden samt globalt för produktsegmentet Sliding Door Gear, det vill säga beslag för skjutportar och -dörrar. Normstahl används på övriga marknader. Samtliga varumärken är väletablerade och har lång tradition på respektive marknad. Dessutom tillverkar Residential Garage Doors egen utrustning för motoriserad öppning av garageportarna som också marknadsförs under respektive varumärke.

## MARKNAD & KUNDER

Den europeiska marknaden för garageportar kännetecknas av en intensiv konkurrens som sannolikt kommer att skärpas ytterligare under de närmaste åren. Under 2006 har råmaterialpriserna ökat avsevärt och marginalerna krympt, då konkurrenssituationen skapat prispress.

Marknaden domineras av framförallt tre aktörer; tyska familjebolaget Hörmann och



*Sidoskjutportar efterfrågas på vissa marknader.*



*Designportar är ett växande segment.*



*Detalj av en vipport, den största volymprodukten.*

# RESIDENTIAL GARAGE DOORS 2006.

## NETTOOMSÄTTNING OCH RÖRELSERESULTAT

- Nettoomsättningen ökade med 8 procent, justerat för valutakurs-effekter, och uppgick till 1.276 MSEK
- Rörelseresultatet vänds från förlust med 19 MSEK till vinst med 16 MSEK

## VIKTIGA HÄNDELSER

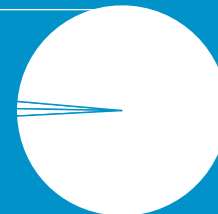
- Ökad försäljning och ökad lönsamhet inom hela divisionen
- Stora försäljningsframgångar med portserien g30 och den nya Europorten med inbyggt inbrottskydd
- Framgångar för Crawford Centers i Norden
- Bättre kapacitetsutnyttjande i samtliga fabriker

MSEK, där ej annat anges	2006	2005
Orderingång	1.303	1.187
Organisk tillväxt (nettoomsättning), %	8	*
Nettoomsättning	1.276	1.178
Rörelseresultat	16	-19
Rörelsemarginal, %	1,3	-1,6
Investeringar	33	20
Avskrivningar	50	51
Antal anställda vid periodens slut	757	788

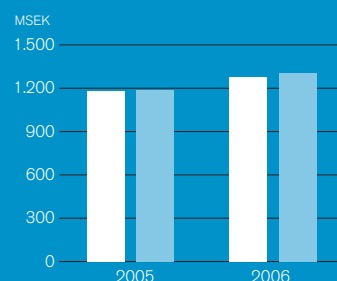
\* För nuvarande divisionsindelning saknas historik för organisk tillväxt 2005.

## Nettoomsättning per geografisk marknad

Europa, varav Sverige 6%	98%
Asien	1%
Mellanöstern	1%

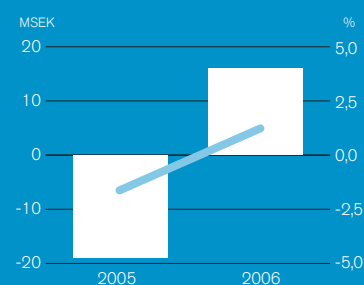


## Nettoomsättning/Orderingång



■ Nettoomsättning  
■ Orderingång

## Rörelseresultat/Rörelsemarginal



■ Rörelseresultat  
■ Rörelsemarginal, %



Novoferm, som ingår i japanska börsnoterade Sanwa Shutter Corp samt Cardo Residential Garage Doors. Lågkostnadsaktörer, även från östra Europa, ökar i antal och storlek. Många av dessa utgår från halvfabrikat, det vill säga komponenter inköpta hos ett flertal leverantörer sammanställs eller monteras till en komplett produkt.

Residential Garage Doors säljer sina garageportar, som både finns i standardutförande eller som tillverkas enligt kundens önskemål, genom distributörer med vilka divisionen bygger nära samarbeten. Ofta sker marknadsföringen både mot distributörerna och i samarbete med dessa gentemot slutkunden, som ofta är en privat konsument. Som ett led i strategin att bygga strategiska samarbeten har divisionen etablerat ett antal center för exklusiv återförsäljning av divisionens varumärken och produkter. På den svenska marknaden finns Crawford Centers, exklusiva återförsäljare av Crawford garageportar. Detta försäljningskoncept har visat sig framgångsrikt och under kommande år kommer antalet center på den nordiska marknaden att öka från 25 till 35. Konceptet finns även på den brittiska marknaden med så kallade Henderson Centres.

Inköp av nya garageportar sker i samband med renovering och nybyggnation, där renovering står för den större delen av försäljningen. Som en följd av den goda byggkonjunkturen generellt i Europa ökar andelen garageportar till nybyggnationssegmentet som även inkluderar byggföretag.

#### PRODUKTUTVECKLING

Då lokala skillnader i efterfrågan förekommer på de marknader där Residential Garage Doors agerar är anpassad produktutveckling en viktig faktor. Att kontinuerligt utveckla nya koncept är ett sätt för divisionen att tillsammans med distributörer och återförsäljare anpassa utbudet till efterfrågan. Garageportar är konsumentprodukter där det gäller att ligga i framkant gentemot konsumenterna. Inom divisionen sker produktutveckling i stor utsträckning ute på fabrikerna.

Under 2006 har Residential Garage Doors bland annat utvecklat Europorten med ett inbyggt inbrottskydd som standardutförande, vilket hos övriga leverantörer är ett kostsamt tilläggsväl.

#### EFFEKTIVISERINGAR

Under 2006 har genomförts ett stort antal förändringar, bland annat en övergripande omorganisation, för att möjliggöra ökad försäljning och för att sänka kostnaderna. Förändringar har genomförts inom produktionen för att höja effektiviteten och kapaciteten.

Inom marknadsföring har ett antal åtgärder genomförts för att skapa en mer samlad och effektiv marknadsföring gentemot prioriterade kundsegment på flertalet marknader.

#### FÖRSÄLJNING OCH RESULTAT

Orderingången var 1.303 MSEK (1.187), en ökning med 10 procent jämfört med föregående år, justerat för valutakurseffekter. Samtliga marknader har utvecklats positivt under året, med störst tillväxt i Tyskland.

Nettoomsättningen uppgick till 1.276 MSEK (1.178), en ökning med 8 procent, justerat för valutakurseffekter.

Rörelseresultatet för helåret uppgick till 16 MSEK (-19). De många förändringar som gjorts inom divisionen vad gäller effektiviseringar inom försäljning, administration och produktion, har i kombination med den ökade försäljningen bidragit till den starka resultatförbättringen. Resultatet har på helårsbasis påverkats negativt av ökade råmaterialpriser med cirka 10 MSEK.

För Residential Garage Doors har 2006 inneburit ett trendbrott. Divisionen har lyckats vända den tidigare negativa utvecklingen på en hårt konkurrentutsatt marknad genom att både öka försäljningen och resultatet.



Produktion av garageporten g30.

Varumärket Crawford används för garageportar framför allt i Norden och Benelux-länderna. Normstahl används som varumärke i centrala Europa medan Henderson är varumärket för Storbritannien.

**Crawford**  
**Normstahl**  
**HENDERSON**



**Ove Bergkvist, chef för division Residential Garage Doors**

#### FRÅGOR OCH SVAR

##### Hur skulle du beskriva 2006?

Under 2006 har försäljningen och utvecklingen gått över förväntan, tack vare starka insatser från många medarbetare. Våra fabriker har visat att de kan hantera ökande volymer. Dessutom har förändringsbenägenheten ökat inom hela divisionen och det innebär att vi effektivare identifierar och genomför förbättringar.

##### Finns det något speciellt du skulle vilja lyfta fram under 2006?

Den stora framgången med Europorten, med nytt, inbyggt inbrottskydd. Vi har skapat nya och centrala prislistor för samtliga våra marknader som fungerat bra och ökat samordningen i Europa. Dessutom har utvecklingen för Crawford Centers i Norden varit mycket positiv.

##### Hur ser du på 2007 för din division – vad är den största utmaningen?

Det kommer att bli fortsatt tufft på marknaden. De ökade materialpriserna och ökad konkurrens har lett till en tuff marginalsituation. Selektiva prishöjningar kommer att krävas, kanske högre än hos våra marknadsandelsfokuserade konkurrenter.

##### Vad är det bästa med att arbeta i din division?

Det är att det finns ett stort behov av förändringar, som vi hela tiden arbetar med. Vi har ett starkt stöd från Cardo att genomföra dessa förändringar. Dessutom tar väldigt många människor ett stort ansvar för förändringsprocessen, vilket är mycket stimulerande.

# RISKHANTERING.

**Alla företag måste hantera risker framgångsrikt för att de uppsatta målen ska nås. Det innebär att förhindra att riskerna ger upphov till negativa konsekvenser i verksamheten beaktat kostnaden för att hantera risken.**

Cardo är en internationell koncern och är därmed exponerat för olika risker i den dagliga verksamheten. Nedan beskrivs både risker och den riskhantering som bedrivs inom koncernen. Beskrivningen gör inte anspråk på att vara heltäckande utan kan ses som exempel på hur Cardo arbetar med riskhantering. Hanteringen av operationella risker sker främst på dotterbolags- och divisionsnivå. De koncerngemensamma funktionerna, HR, Kommunikation, IT, Inköp, Ekonomi & Finans samt Affärsutveckling hanterar och koordinerar risker inom sina respektive områden. Hantering och koordinering av finansiella och försäkringsbara risker görs till största delen av Ekonomi & Finansfunktionen.

Förutom operationella, finansiella och försäkringsbara risker kan risk även bestå i att ledning, styrelse eller aktieägare inte får rätt information för att kunna fatta riktiga beslut i olika situationer, eller att de inte får information i rätt tid. Cardo arbetar därför även med att säkerställa kvaliteten både i den interna och externa finansiella rapporteringen. Detta arbete beskrivs mer ingående i avsnittet Bolagsstyrningsrapport under rubriken Intern kontroll på sid 72.

## OPERATIONELLA RISKER

### Råvarupriser

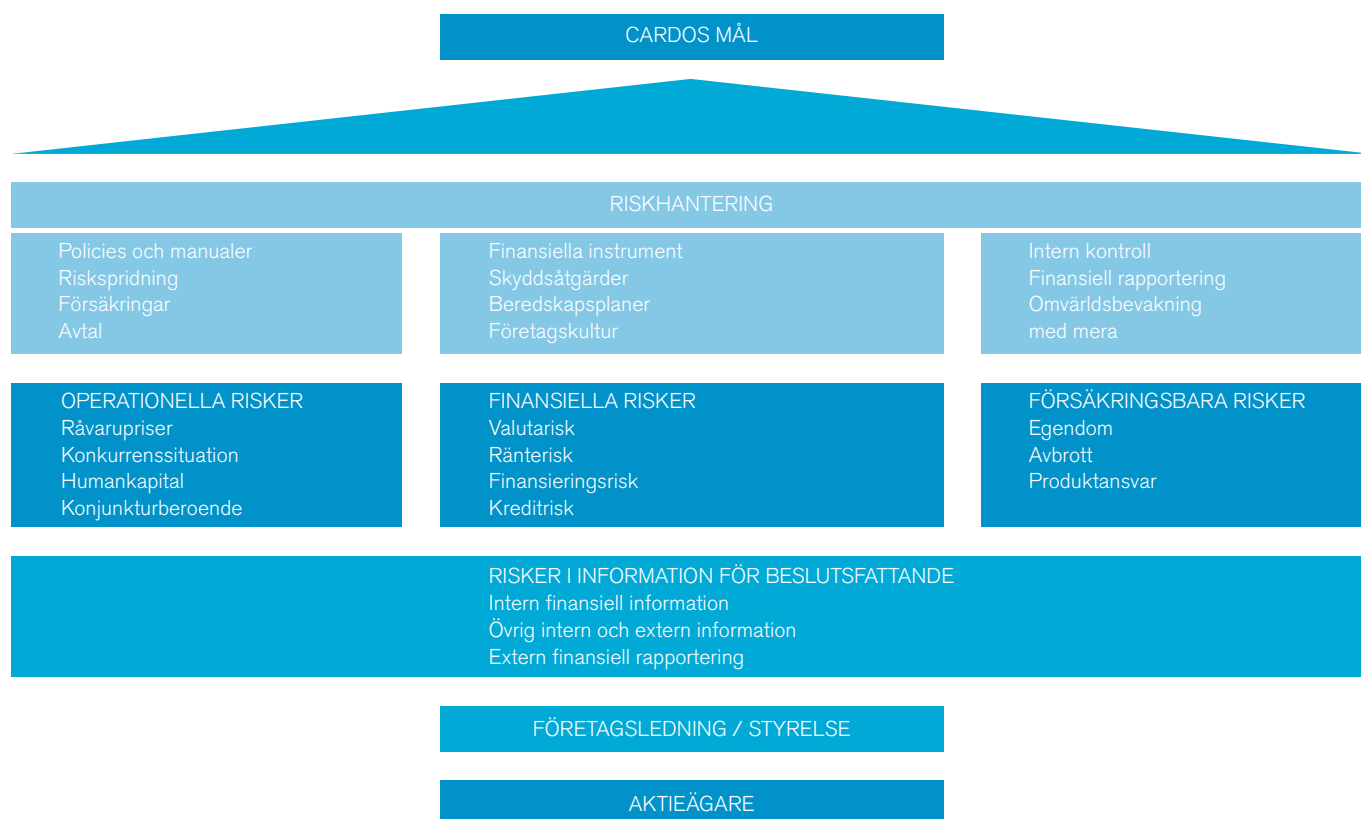
De olika marknaderna för råvaror som ingår i Cardos produkter har under de senaste åren fluktuerat kraftigt.

En mycket stor del av koncernens inköpsvolym består av relativt låg-förädlade produkter med stort innehåll av råvaror som under året haft en mycket kraftig prisutveckling.

De råvaror vars pris påverkar koncernen mest är:

- Stålråvaror och zink i galvaniserade stålprodukter
- Gjutgods (järn och rostfritt)
- Koppar i motorer, kabel, etc
- Aluminium i profiler, plåt, etc
- Plast och gummi

Cardo tecknar kontinuerligt avtal med varierande löptid med större leverantörer. Härigenom säkerställs leverans av betydande andelar av



planerade behov av insatsvaror, samtidigt som också effekterna av kraftiga prisökningar reduceras.

#### *Konkurrenssituation*

På marknaden för industriportar och dockningssystem finns ett fåtal större konkurrenter samt ett stort antal mindre lokala konkurrenter på varje marknad. Det är en situation som präglas av överkapacitet och stor pris konkurrens. Även inom divisionerna Wastewater Technology Solutions och Pulp & Paper Solutions är konkurrensen hård, dock inte lika fragmenterad som inom Door & Logistics Solutions och Residential Garage Doors. Konkurrenssituationen har en påverkan på priser på koncernens produkter och på koncernens försäljningsvolym. Löpande utvärderas såväl produktions- som logistikstrukturen för att kunna tillverka och leverera så kostnadseffektivt som möjligt. Likaså utvärderas produktportfölj och kunderbjudande kontinuerligt för att bibehålla ett attraktivt erbjudande till kunderna.

#### *Humankapital*

För att uppnå de uppsatta målen är det helt avgörande att medarbetarna är motiverade och har relevanta färdigheter och kunskaper. I avsnittet Affärsdriven HR, på sid 36, beskrivs det arbete som bedrivs avseende medarbetarnas värderingar, attityder och beteende för att säkerställa och förbättra motivation och kompetens hos koncernens anställda.

#### *Konjunkturberoende*

Europa är Cardos för närvarande absolut största marknad och kunderna återfinns i flertalet branscher, bland annat inom logistik och distribution, offentlig sektor, massa- och pappersindustri samt byggindustri. Det innebär att Cardo är beroende av en någorlunda stabil utveckling på infrastruktur- och miljöinvesteringar för att nå uppsatta mål. För att minska beroendet av den europeiska marknaden samt för att tillvarata tillväxtpotentialer expanderar koncernen verksamheten på utvecklingsmarknader såsom Asien och Latinamerika. Cardo har även cirka 30 procent av den totala försäljningen inom eftermarknad och service vilket skapar en stabilitet i försäljningsutvecklingen.

### FINANSIELLA RISKER

#### *Valutarisk*

Cardo har de flesta av sina dotterbolag, såväl tillverknings- som försäljningsenheter, utanför Sverige. En betydande andel av koncernens tillgångar, skulder, intäkter och kostnader är följaktligen i utländsk valuta. Kursförändringar i den svenska kronan gentemot andra valutor påverkar därmed Cardos resultat och finansiella ställning. Valutarisk kan delas in i transaktionsexponering och omräkningsexponering.

Transaktionsexponering utgör nettot av operativa och finansiella in- och utflöden i valutor. I syfte att reducera transaktionsexponeringens effekter på koncernens resultat har Cardo som policy att kurssäkra större kontrakt och finansiella flöden, samt delar av övriga förväntade valutaströmmar under den tid som priser och kostnader anpassas till de ändrade förutsättningarna.

Omräkningsexponering utgörs av utländska dotterbolags nettotillgångar och resultat i utländsk valuta. Effekten av omräkningsexpone-

ring är den differens som uppstår vid omräkningen av utländska dotterbolags resultat- och balansräkningar till svenska kronor, dels mellan den genomsnittskurs som används i årets resultaträkning och den slutkurs som används i årets balansräkning, dels mellan den slutkurs som används i föregående års balansräkning och den slutkurs som används i årets balansräkning. Omräkningsexponering kurssäkras inte, då detta skulle öka risken för obalans mellan den geografiska fördelningen av koncernens verksamhet och dess kapitalbas.

#### *Ränterisk*

Ränterisk utgör risken för att ränteförändringar påverkar koncernens räntenetto och/eller kassaflöde. Nuvarande lånebehov medför att en ränteförändring med 1 procent påverkar koncernens årsresultat med cirka 10 MSEK. I syfte att reducera ränteförändringars effekt på koncernens resultat, har Cardo som policy att den genomsnittliga räntebindningstiden på upptagna lån ska ligga mellan tre och tolv månader, beroende på lånebehov och förväntat kassaflöde. Nuvarande genomsnittliga räntebindningstid är cirka fyra månader.

#### *Finansieringsrisk*

Cardos upplåning sker huvudsakligen via bankfinansiering. I syfte att reducera finansieringsrisken eftersträvar koncernen en fördelning av upplåningsmöjligheterna på flera motparter, samt spridning av lånefall till olika tidpunkter.

#### *Kreditrisk*

Beträffande finansiell motpartsrisk har Cardo som policy att endast ingå derivatransaktioner med kreditvärdiga motparter. Målsättningen är också att med dessa motparter sluta avtal enligt International Swaps and Derivatives Association Inc (ISDA).

Beträffande Cardos kundfordringar är motpartsrisken spridd på ett stort antal kunder. För att minimera risken för kundförluster tas normalt kreditupplysning innan kredit lämnas. Viss del av försäljningen är dessutom täckt med kreditförsäkring.

### FÖRSÄKRINGSBARA RISKER

#### *Egendom och avbrott*

Cardos olika produktionsanläggningar blir alltmer specialiserade, vilket ökar känsligheten för störningar. För att minimera risken för avbrott i den operativa verksamheten görs regelbundna riskbesiktningar och uppföljningar avseende skadeförebyggande åtgärder. Utöver detta tecknar Cardo koncernövergripande försäkringar för att täcka de kostnadsökningar och uteblivna intäkter som skulle bli följden av ett längre avbrott.

#### *Produktansvar*

Cardos produkter finns representerade på ett stort antal offentliga platser och även som delar i andra företags eller organisationers produktions- och serviceanläggningar. För att minimera risken för eventuella kostnader hänförliga till skador som orsakas utomstående som en följd av ett fel på levererade produkter, läggs stor vikt vid kvalitetssäkring vid koncernens produktionsanläggningar. Utöver detta tecknar Cardo också koncernövergripande produktansvarsförsäkring för att täcka de kostnader som trots detta kan uppstå.

# AFFÄRSDRIVEN HR – EN FRAMGÅNGSFAKTOR.

## Förändringsarbetet i det nya Cardo sker utifrån tydliga affärsmål. I förändringsprocessen har gemensamma värderingar, attityder och beteenden identifierats som direkt avgörande för framgång.

Koncernen konkurrerar inte längre i första hand med produkter utan genom att förstå kundens verksamhet och på så sätt kunna erbjuda lösningar som tillför värde. Cardos anställda med sin gemensamma kompetens, färdighet och erfarenhet utgör det främsta verktyget i den processen.

Utifrån fastställda mål och en gemensam värdegrund växer nu den nya organisationen fram där strukturer, processer, utvecklingsmöjligheter, belöningsystem och återkoppling säkerställer hög motivationsnivå och förståelse för varför förändringar genomförs.

En ny koncernövergripande funktion för Human Resources bildades vid årsskiftet 2005/2006 för att bland annat skapa förutsättningar att driva det omfattande förändringsarbetet. Totalt omfattar koncernens HR-funktion ett tjugotal medarbetare i olika divisioner och länder.

### AFFÄRSDRIVEN HR FÖR MÄTBARA RESULTAT

Affärsdriven HR betyder att ett aktivt personalarbete bedrivs för att stödja koncernens övergripande mål.

Det affärsorienterade HR-arbetet utgår ifrån en stark koppling mellan strategi, taktik och operativ handling. Individens utveckling och resultat relateras till strategi och mål.

Den koncernövergripande HR-funktionen utmanar, uppmuntrar och coachar kontinuerligt ledning, chefer och medarbetare medan respektive division ansvarar för sina mål och sin organisation och fokuserar verksamheten på att öka den organiska tillväxten.

### HR 2006 OCH FRAMÅT

Den nya HR-organisationen har prioriterat att skapa strukturer och arbetsätt som ska ge stöd och utgöra verktyg i det löpande arbetet. Implementeringen av förändringsarbetet utifrån HR-perspektiv har inledningsvis till stor del varit inriktat på chefsnivå. Det är naturligt att börja med dem som leder det dagliga arbetet och kan utgöra goda förebilder.

För att bistå samtliga medarbetare i sin utveckling har HR-funktionen implementerat fyra olika processer:

- Management Development (ledarskapsutveckling) – hur potentiella och nuvarande chefer identifieras och utvecklas
- Performance Management (mål och belöning) – hur chefer och medarbetare belönas utifrån måluppfyllelse
- Learning & Development (lärande och utveckling) – hur Cardo skapar förutsättningar för kontinuerligt, dagligt lärande och utveckling
- Recruitment & Resourcing (rekrytering och personalplanering) – hur Cardo rekryterar personal och erbjuder interna karriärmöjligheter

Inom Management Development har omkring 400 chefer bedömts utifrån de nio ledarskapsvärderingar som Cardo identifierat. Syftet har varit att få en bild av chefernas prestationer och potential inför framtida utmaningar och ansvar inom Cardo. Genomgången har dessutom gett uppslag för nya aktiviteter inom ledarskapsutveckling. Arbetet med att mäta och utvärdera ledare genomförs hädanefter löpande på årsbasis.

Inom Performance Management har en omfattande kartläggning av lön och belöningsystem genomförts. Det finns nu en bas för fortsatt utveckling av rutiner och processer med inriktning på att skapa en enhetlig syn på utvärdering med gemensamma principer för lönesättning och belöning som stödjer Cardos affärsstrategi.

Ledstjärnan inom Learning & Development är att lära och utvecklas i det dagliga arbetet enligt devisen "We allow people to learn". Lärande och kompetensutveckling innebär eget ansvar och arbete för att utveckla sig själv och organisationen. På det nya, koncerngemensamma intranätet Hands-OnLine finns den första versionen av en lärandeportal, Cardo Global Academy, där medarbetarna hittar former för det egna lärandet liksom en rad utbildningar och program. 2007 utökas antalet lärandeaktiviteter inom flera områden, bland annat med program för ledande befattningshavare.

Inom Recruitment & Resourcing fokuseras bland annat på hur Cardo uppfattas som arbetsgivare, både internt och externt, samt på hur vi skapar ökade möjligheter till rörlighet inom koncernen för medarbetarna. Arbetet har så här långt omfattat genomgång och utveckling av rutinerna för rekrytering och anställning inklusive introduktionsprogram för nyanställda samt avgångssamtal.

### MEDARBETARUNDERSÖKNING

Under 2006 var ett av de viktigaste HR-initiativen en koncernövergripande medarbetarundersökning. Cirka 4.500 medarbetare svarade på frågor och gav synpunkter på koncernen, sin division, sin chef och det egna arbetet. Resultatet visar att Cardo uppfattas som en bra arbetsgivare och att det finns stor förståelse för det förändringsarbete som genomförs inom organisationen. Undersökningen visade också att det i vissa fall finns önskemål bland medarbetarna om större individuell återkoppling från närmaste chef, bättre kommunikation mellan enheter samt tydliggörande av individuella utvecklingsmöjligheter. Dessa frågor prioriteras under 2007 i det fortsatta arbetet inom främst Performance Management och Learning & Development.





#### **Hur skulle du beskriva 2006?**

Det senaste året har varit fyllt av nybyggaranda och förändringsarbete. Vi har fått förmånen att bygga en ny och koncerngemensam HR-organisation med ett gott samarbete med olika funktioner. Det har varit ett mycket viktigt arbete som medfört att samtliga anställda fått tillgång till en HR-funktion.

#### **Hur ser du på 2007 för Cardo – vad är den största utmaningen ur ditt perspektiv?**

Den största utmaningen är att nå de finansiella målen för Cardo som helhet och för oss inom HR handlar det om att vi, inom ramen för våra fyra processer, ska bidra med HR-aktiviteter som stödjer denna utveckling.

#### **Finns det något speciellt du skulle vilja lyfta fram under 2006?**

Att vi genom medarbetarundersökningen fått bevis på att det råder en ny anda och atmosfär inom Cardo. Den har visat att vi har startat något nytt och att vi alla jobbar mer än någonsin för att vi tillsammans vill bygga det nya Cardo.

#### **Vad är det bästa med att arbeta på Cardo?**

Jag upplever att min uppgift är unik. Det är en stor utmaning och förmån att få bygga en koncerngemensam HR-funktion från grunden i en multikulturell och internationell koncern där det finns ett stort förtroende och intresse för HR.



*Anita Hebrand, chef för  
Cardo Human Resources*



# RÖSTER I CARDO.



**CHRISTOPHE DELESTRE**  
International Key Account Manager ABS

Efter tio år inom Lorentzen & Wettre, senast som VD för det franska dotterbolaget, har jag nyligen bytt till ABS. Här arbetar jag som International Key Account Manager för ett antal globala kunder. Jag var redo att pröva något nytt men ville samtidigt inte lämna Cardo eftersom jag sympatiserar starkt med koncernens kärnvärden. Därför är jag glad att ledningen uppmuntrade mig att byta division.



**MARIANNA KAYE**  
HR Director Cardo Asia Pacific

Jag började arbeta i Cardokoncernen 2004 och sedan januari 2006 är jag ansvarig för Human Resources inom Cardo Asia Pacific, vilket inkluderar både ABS- och Crawford-bolag. Jag tycker att det är spännande att vara delaktig i en så dynamisk och växande koncern som Cardo. Min divisions- och regionsöverskridande roll gör dessutom att jag får tillfälle att lära känna människor från flera olika kulturer.



**FRANK VAN DER VOORT**  
Managing Director, Crawfords holländska säljbolag

Jag är nybliven VD för Crawfords holländska säljbolag men har dessförinnan jobbat inom ABS i många år, bland annat som försäljningschef och VD i Holland samt som regionansvarig för ett antal säljbolag. En av mina huvuduppgifter i dag är att få divisionens serviceverksamhet att växa. Det är fantastiskt stimulerande och utmanande att få chansen att prova ett annat verksamhetsområde i koncernen.



**LAUREEN CURLEY**  
Marketing Manager, USA and Canada

Jag är ansvarig för ABS marknadsföring i USA och Kanada och har arbetat i sammanlagt elva år i bolaget, bland annat inom kundservice och orderhantering. Det bästa med att jobba i en global koncern som Cardo är att man har tillgång till så många kollegor som man kan hämta idéer och kunskap ifrån. Dessutom gillar jag utvecklingsmöjligheterna inom Cardo. Trots att jag jobbat här i elva år lär jag mig nya saker hela tiden.



**ROBERT JABLONSKI**  
Vice President Key Account Management Crawford

Jag har arbetat inom Cardo sedan 1998 och har varit delaktig i att bygga upp Crawfords verksamhet i Polen, de senaste åren som VD. Jag har även varit regionansvarig för Polen, Norge och Finland. I augusti 2006 flyttade jag och min familj till Malmö och numera ansvarar jag för Crawfords globala Key Account Management-organisation. Jämfört med andra företag i branschen tycker jag att Crawford har utvecklats till en snabb och väldigt professionell organisation.



**ELIANE BRAMBILLA**  
Quality Assurance Manager, Brasilien

Mitt arbete med kvalitetssäkring innebär främst att jag är ansvarig för att lösa tekniska problem i tillverkningen av Scanpump- och ABS-produkter. Jag jobbar även med övergripande kvalitetsfrågor som till exempel ISO-certifiering. Jag har bara arbetat i företaget sedan hösten 2006 men upplever att det finns en utbredd kultur som innebär att man verkligen lyssnar på de som kommer med egna idéer och förslag.

# EN GEMENSAM VÄRDEGRUND.

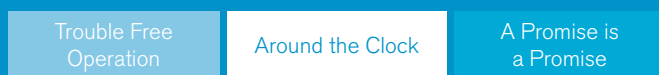
## CARDOS KÄRNVÄRDEN



## CARDOS GEMENSAMMA VÄRDEGRUND – LEDARSKAPSVÄRDERINGAR



## CRAWFORDS KÄRNVÄRDEN



## LORENTZEN & WETTRES KÄRNVÄRDEN



## ABS KÄRNVÄRDEN



## SCANPUMPS KÄRNVÄRDEN



Förändringsprocessen i Cardo drivs utifrån en gemensam värdegrund som utgår från Cardos kärnvärden. Till varje kärnvärde finns tre ledarskapsvärderingar kopplade. Den gemensamma värdegrunden omfattar Cardos industridivisioner.

De olika divisionerna arbetar med specifika varumärken och vart och ett av dessa har sina egna unika kärnvärden.

Den gemensamma värdegrunden säkerställs genom att varje strategiskt varumärke inom Cardo är kopplat till samma ledarskapsvärderingar. Chefer inom Cardo utvärderas och utvecklas utifrån denna gemensamma värdegrund. För 2007 ligger speciellt fokus på två ledarskapsvärderingar; Clarity (tydlighet) och Courage (mod).

# CARDOS ANSVAR.



Koncernens arbete för hållbar utveckling omfattar ekonomiskt, socialt samt etik- och miljöansvar. Arbetet styrs av koncernövergripande policies och styrdokument som dagligen driver arbetet inom Cardo. Aktiviteter som genomförs lokalt följer dessutom varje lands förutsättningar och förordningar.

## EKONOMISKT ANSVAR

Cardo har ett ekonomiskt ansvar att skapa tillväxt och lönsamhet. Cardo bidrar till ekonomisk utveckling i samhället genom att bland annat skapa sysselsättning. Målsättningen är att uppfylla följande kriterier:

- Att öka värdet på företaget över tiden och därmed säkerställa en långsiktig utveckling av koncernen
- Att ge en konkurrenskraftig avkastning till aktieägarna
- Att erbjuda koncernens medarbetare en trygg anställning med goda utvecklingsmöjligheter
- Att leverera kundnytta genom att bidra till effektivare processer hos våra kunder. Cardo ska producera kostnadseffektiva lösningar med lägsta möjliga energiförbrukning och hög tillförlitlighet. Bolaget ska också arbeta aktivt för att öka livslängden på produkterna och erbjuda lägsta kostnad över tiden för våra kunder

## SOCIALT ANSVAR

Med cirka 5.900 medarbetare världen över har Cardo ett stort ansvar för hur verksamheten påverkar hälsa, säkerhet och social utveckling. Cardos ansvar gentemot medarbetarna baseras på koncernens kärnvärden: Business Development (affärsutveckling), Encouragement

(uppmuntran) och Challenger (utmanare). Cardo arbetar för att skapa en arbetsmiljö där varje medarbetare känner sig sedd och delaktig i att leverera kundnytta. Satsningarna inom Human Resources (HR) har intensifierats under året med en större och mer proaktiv HR-funktion för att stödja implementeringen av Cardos strategi och för att tillsammans med divisionerna driva det omfattande förändringsarbetet i organisationen. Koncernen stöder även allmännyttiga ändamål, föreningar och samarbetar med lokala universitet och skolor.

## Arbetsplatspolicy

Cardo som arbetsgivare har ansvar för att skapa en bra fysisk och psykisk arbetsmiljö på alla arbetsplatser runt om i världen. Ambitionen är en arbetsplats där medarbetarna känner sig uppskattade och sedda utifrån sin arbetsprestation och där det finns plats för personliga utvecklingsmöjligheter. Genom att känna sig trygg och trivas på sitt arbete skapas förutsättningar för att uppnå bästa resultat. Som ett stöd för utvecklingen på arbetsplatsen har Cardo tagit fram en arbetsplatspolicy som ska vägleda chefer och medarbetare.

## Mångfald- och jämställdhetspolicy

Med verksamhet i mer än 30 länder är Cardo i stor utsträckning en multikulturell organisation med en stor mångfald av anställda. Personals olika nationaliteter och kulturella bakgrund berikar Cardo och negativ särbehandling baserad på kön, religion, ålder, sexuell läggning, nationalitet, politisk åsikt eller etniskt ursprung får inte förekomma vad avser anställning eller arbetsuppgifter.

I samband med rekrytering, intern eller extern, fokuserar Cardo på att bedöma alla utifrån kompetens. Då en majoritet av koncernens anställda är män finns det ett stort behov av att belysa frågan om jämställdhet. Inom Cardo finns bland annat en klar ambition att öka andelen kvinnor bland chefer och i ledningsgrupper vilket också skett under året på både divisions- och koncernnivå. I Cardos koncernledning ingår från och med 2006 två kvinnor.

I Folksam's Jämställdhetsindex 2006, som mäter jämställdheten i form av andelen kvinnor i styrelse, ledning och i bolag totalt i 238 svenska börsbolag för 2005, klättrade Cardo till plats 122 från föregående års placering 208. Cardos betyg var 1,67 (medelvärde 2,01).

#### *Etikpolicy*

Cardos "Code of Conduct" sammanfattar koncernens etiska riktlinjer. Den innehåller regler kring legala hänseenden, anpassning till lokala lagkrav och policies kring bland annat bokföring och avtalsskrivningar. Vidare säger riktlinjerna att verksamheten inte ska innefatta någon form av korruption samt att all information vi tillhandahåller ska vara objektiv och korrekt.

#### *Leverantörspolicy*

I Cardos inköpsverksamhet och samarbete med leverantörer arbetar koncernen i enlighet med varje lands lagar och förordningar. För beaktande av Cardos policies i övrigt vad gäller miljö, etik, socialt och ekonomiskt ansvar förs en kontinuerlig och konstruktiv dialog med leverantörer och underleverantörer. Bland annat strävar Cardo efter att leverantörerna är miljöcertifierade enligt ISO 14000-standarden. Det ställs även särskilda krav på leverantörer att till exempel inte utnyttja barnarbetare.

#### MILJÖANSVAR

Cardo hade vid årsskiftet 2006/2007 produktion vid 20 tillverkningsenheter totalt, varav sex i Sverige, elva i övriga Europa, en i Asien och två i Nord- och Sydamerika.

Produktionsorganisationerna varierar både i storlek och processer. Respektive division arbetar aktivt för att minska utsläpp till luft och vatten samt för att minska förbrukningen av energi, kemikalier och vatten. Cardo arbetar även aktivt med att öka återvinningen av t ex råmaterial i produktionen. Produktionsenheterna jämförs sinsemellan och miljöindikatorerna följs löpande upp av respektive division.

Då många av Cardos kunder verkar inom branscher med mycket hög medvetenhet om miljöfrågor, bidrar Cardo även till en positiv miljö genom arbetet med att effektivisera och optimera våra kunders processer.

#### *Miljöpolicy*

Cardos övergripande miljöpolicy innefattar följande huvudpunkter:

- Att ständigt och aktivt arbeta för att hänsyn till miljön beaktas i den egna verksamheten
- Att ta hänsyn till miljön i affärsbeslut
- Att arbeta med relevanta miljömål samt utvärdering och uppföljning
- Att aktivt öka kunskapen och medvetenheten om miljöfrågor hos anställda, kunder, leverantörer och övriga samarbetspartners
- Att som målsättning inte enbart uppfylla myndigheternas minimikrav utan, där det är tekniskt möjligt och med hänsyn till miljöfördelarna ekonomiskt rimligt, gå ännu längre
- Att vid bedömning av affärspartners beakta aktivt miljöarbete som en merit
- Att tillhandahålla en öppen och korrekt miljöinformation



# CARDO AB (publ) ÅRSREDOVISNING 2006.

# FÖRVALTNINGSBERÄTTELSE.

## STRUKTUR OCH ORGANISATION

Cardo AB är ett publikt aktiebolag med säte och huvudkontor i Malmö och är registrerat i Sverige med organisationsnummer 556026-8517. Adressen till Cardos webbplats är [www.cardo.com](http://www.cardo.com)

Cardo är en internationell koncern med ledande varumärken som erbjuder lösningar med kvalitetsprodukter, hög servicenivå och stort applikationskunnande till industriella kunder. Koncernen har starka positioner på marknaderna för port- och logistiksystem, teknik för avloppsvattenrening, system för massa- och pappersindustri samt garageportar.

Koncernen har cirka 5.900 anställda i drygt 30 länder och en nettoomsättning på cirka 8,6 miljarder kronor.

Verksamheten bedrivs från och med den 1 januari 2006 i divisionerna Door & Logistics Solutions, Wastewater Technology Solutions, Pulp & Paper Solutions och Residential Garage Doors.

För att fullt ut tillvarata möjliga synergieffekter mellan de nya divisionerna har koncerngemensamma funktioner bildats per den 1 januari 2006 inom följande områden: HR, kommunikation, IT, inköp, ekonomi och finans samt affärsutveckling.

Cardo har därmed renodlats till en operativ industrikoncern inriktad mot industriella kunder. Detta innebär att engagemanget i divisionen Residential Garage Doors, som riktar sig mot konsumentmarknaden, för närvarande omprövas.

Moderbolaget har inga filialer i utlandet. Genom dotterbolag bedrivs verksamhet via filial i Förenade Arabemiraten.

## ÄGARE

Största ägare i Cardo är L E Lundbergföretagen AB som äger 36 procent av aktierna, tillika röstvärde. Av det totala antalet aktier svarar andelen institutionellt ägande för cirka 89 (88) procent av det totala antalet aktier, tillika röstvärde, och utlandsägandet för cirka 20 (21) procent.

## STYRELSENS ARBETE

Styrelsens sammansättning framgår av sidorna 74–75.

För en beskrivning av styrelsens arbete och övriga bolagsstyrningsfrågor hänvisas till Bolagsstyrningsrapporten som är bifogad till årsredovisningen, se sidan 70.

## FÖRÄNDRINGAR I KONCERNENS LEDNINGSGRUPP

Maria Bergving tillträdde den 1 januari 2006 som chef för den koncerngemensamma funktionen Communications & Investor Relations. Peter Lindqvist tillträdde den 1 april som koncernens CIO, Chief Information Officer, med ansvar för Cardos nya processinriktade IT-funktion. Fredrik Jönsson tillträdde den 1 juni som divisionschef för Door & Logistics Solutions.

Göran Axeheim lämnade sin befattning som Cardos CFO i början av oktober 2006.

Fredrik Groth har utsetts till Vice President Business Development med ansvar för Cardos affärsutveckling och lämnade den 1 november 2006 sin tjänst som divisionschef för Wastewater Technology Solutions. I samband med detta tillträdde Peter Aru, Cardos VD och koncernchef,

som tillförordnad divisionschef för Wastewater Technology Solutions.

## VERKSAMHETEN UNDER ÅRET

Under 2006 har marknadsutvecklingen varit positiv för Cardo. Under året har Cardo lyckats vända en stagnerande utveckling till god tillväxt i såväl orderingång som nettoomsättning.

Totalt sett har Cardo haft en positiv resultatutveckling trots ökade produktionskostnader som en effekt av främst ökade råmaterialpriser. Fokuseringen på prioriterade kundsegment har varit framgångsrik och resulterat i ökad försäljning och ökade volymer till nyckelkunder.

Året som gått har karakteriserats av ett omfattande förändringsarbete. Det har inneburit en rad aktiviteter och initiativ för att öka tillväxten kombinerat med kostnadssänkningar genom ny organisation och nya processer.

Under 2005 inleddes stora förändringar vad gäller koncernens strategi och organisation. Som ett led i att rationalisera verksamheten togs en omstruktureringskostnad om 201 MSEK under fjärde kvartalet 2005, med målsättningen att sänka koncernens kostnadsnivå med minst 200 MSEK per år, med full effekt från 2008.

Omstruktureringen beräknades ge en effekt av drygt 100 MSEK i lägre kostnader redan under 2006. Effekten av de åtgärder som genomfördes under 2006 blev något högre än beräknat, och uppgår till totalt 125 MSEK. Fördelat per division blev effekten för Door & Logistics Solutions 95 MSEK, Wastewater Technology Solutions 20 MSEK samt Residential Garage Doors 10 MSEK.

## FÖRETAGSFÖRVARV

I slutet av mars 2006 slutfördes förvärvet av Combursa, Spaniens ledande leverantör av dockningssystem och industriportar med en årsomsättning på cirka 275 MSEK och omkring 150 anställda. Combursa ingår i divisionen Door & Logistics Solutions resultat från och med april.

I början av juli förvärvades verksamheten i det australiensiska bolaget Style Industries, som omsätter cirka 45 MSEK och har knappt 30 anställda. Bolaget bedriver försäljning och service av pumpar och kringutrustning för vattenrenings- och avloppsapplikationer. Verksamheten ingår i divisionen Wastewater Technology Solutions resultat från och med juli.

## ORDERINGÅNG, NETTOOMSÄTTNING OCH RESULTAT

Koncernens orderingång uppgick till 8.840 MSEK (7.990). Justerat för valutakurseffekter är det en ökning med 11 procent. Den organiska tillväxten var 8 procent. Nettoomsättningen uppgick till 8.556 MSEK (7.880). Justerat för valutakurseffekter är det en ökning med 9 procent. Den organiska tillväxten var 6 procent. Nettoomsättning avseende kunder utanför Sverige utgjorde 91 procent (91) av koncernens totala nettoomsättning.

Rörelseresultatet uppgick till 598 MSEK (239). Föregående års resultat inkluderade kostnader för omstrukturering av koncernen om 201 MSEK.

Resultatet efter finansiella poster uppgick till 558 MSEK (210). Resultatet har påverkats negativt med 40-45 MSEK av ökade råmaterialpriser under 2006 som inte fullt ut kunnat föras vidare till kundledet.



Koncernens skattekostnad uppgick till 157 MSEK (63) vilket motsvarar en skattesats om 28 procent (30) av resultatet efter finansiella poster.

Resultatet per aktie efter skatt var 13:38 SEK (4:91).

#### *Avkastning*

Koncernens avkastning på sysselsatt kapital var 15,2 procent (6,8) medan avkastningen på eget kapital uppgick till 13,8 procent (5,1).

#### FINANSIELL STÄLLNING

##### *Likviditet*

Koncernens likvida medel uppgick vid årets slut till 179 MSEK (168). Därtill kommer outnyttjade kreditfaciliteter med cirka 1,6 miljarder kronor (cirka 2,0).

##### *Nettoskudsättning*

Nettoskudsättningen uppgick till 1.023 MSEK (554). Ökningen av nettoskudsättningen förklaras av företagsförvärv, ökat rörelsekapital samt utbetald utdelning.

##### *Soliditet*

Vid utgången av året uppgick koncernens soliditet till 49 procent (53). Eget kapital per aktie uppgick till 99:53 SEK (97:83).

#### FORSKNING OCH UTVECKLING

Inom divisionerna bedrivs löpande olika forsknings- och utvecklingsprojekt dels för att förbättra befintliga produkter dels för att bredda produktsortimentet med nya lösningar och produkter.

Inom divisionen Door & Logistics Solutions kommer ansvaret för produktutvecklingen från och med 2007 flyttas från det centrala utvecklingscentret i Göteborg till de olika produktionsenheterna för att få en närmare koppling till både kunder och produktionsprocesserna.

Divisionen Wastewater Technology Solutions, med huvudvarumärket ABS, tilldelades i januari 2007 "Technology Innovation of the Year Award" av Frost & Sullivan. Motiveringen för priset lyder: "Företaget har målmedvetet erbjudit helhetslösningar för alla sorters vatten- och vattenreningsapplikationer". Några av de nyckelfaktorer som Frost & Sullivan har lyft fram i ABS lösningserbjudande är innovativa och högeffektiva turbokompressorer, spjutspetserbjudande inom kontroll- och övervakningssystem samt löpande produktutveckling, exemplifierat genom den dränkbara pumpen AFP.

Inom divisionen Pulp & Paper Solutions har flera nya mätinstrument introducerats av Lorentzen & Wettre. I början av 2007 har Lorentzen & Wettre lanserat sitt nya system för automatiserad pappersprovning L&W Autoline 400. Inom Scanpump lanserades ytterligare komponenter för massapumpserien BE.

Under 2006 har Residential Garage Doors bland annat utvecklat Europorten med inbyggt inbrottskydd som standardutförande, vilket hos övriga leverantörer är ett kostsamt tilläggsväl.

De totala utgifterna för forskning och utveckling uppgick till 139 MSEK (166), varav 0 MSEK (13) har aktiverats. Avskrivningar på aktiverade utvecklingskostnader har under året uppgått till 14 MSEK (12).

#### MILJÖPÅVERKAN

Koncernen bedriver i svenska dotterbolag tre anmälningspliktiga verk-

samheter och två tillståndspliktiga verksamheter enligt miljöbalken. Koncernens tillstånds- och anmälningspliktiga verksamhet består huvudsakligen av målningsverksamhet där den yttre miljön påverkas genom utsläpp till luft och användande av skärvätskor där miljön påverkas genom avfall och vatten.

Cardo har sedan 1997 en miljöpolicy. Cardos miljöarbete ska utföras inom ramen för affärsidén och bygga på i miljöpolicyen fastställda principer. Miljöarbetet har under året fortsatt att utvecklas i överensstämmelse med miljöpolicyen efter de olika förutsättningar som råder inom respektive division.

Cardos produktion bedrivs i Europa, Asien, Nord- och Sydamerika. Flertalet produktionsanläggningar inom koncernen är certifierade i enlighet med ISO 14001.

Produktionsorganisationerna inom respektive division arbetar aktivt för att minska utsläpp till luft och vatten samt för att minska förbrukningen av energi, kemikalier och vatten. Cardo arbetar även aktivt med att öka återvinningen av till exempel råmaterial i produktionen. Produktionsenheterna jämförs sinsemellan och miljöindikatorerna följs löpande upp av respektive division.

Många av Cardos kunder verkar inom branscher med mycket hög medvetenhet om miljöfrågor. Cardo bidrar till en god miljö genom att arbeta för att effektivisera och optimera kundernas processer.

#### FINANSIELL RISKHANTERING

För en beskrivning av Cardos finansiella riskhantering samt finans- och valutapolicy hänvisas till not 2.

#### ÅTERKÖP AV AKTIER

Vid ordinarie årsstämma 2006 i Cardo AB togs beslut att bemyndiga styrelsen att före nästa ordinarie bolagsstämma förvärva högst så många egna aktier att bolagets innehav vid var tid inte överstiger 10 procent av samtliga aktier i bolaget. Förvärv ska ske på Stockholmsbörsen till vid förvärvstillfället gällande börskurs. Styrelsen har hittills inte funnit anledning att utnyttja bemyndigandet och således har inga återköp gjorts.

Styrelsen har beslutat föreslå att årsstämman den 2 april 2007 bemyndigar styrelsen att före nästa årsstämma förvärva högst så många egna aktier att bolagets innehav vid var tid inte överstiger 10 procent av samtliga aktier i bolaget. Förvärv ska ske på Stockholmsbörsen till vid förvärvstillfället gällande börskurs. Syftet med återköpet är att ge styrelsen möjlighet att under perioden fram till nästa årsstämma justera bolagets kapitalstruktur.

#### MARKNADSUTSIKTER

Cardos bedömning är att marknadsutvecklingen generellt sett för Cardos produkter och tjänster kommer att vara relativt gynnsam under 2007 vilket därmed ger förutsättningar för en fortsatt organisk tillväxt för koncernen som helhet. Cardo bedömer att råmaterialpriserna fortsatt kommer att vara höga samt att svårigheterna att föra vidare prisökningar till kundledet består för divisionerna Door & Logistics Solutions och Residential Garage Doors.

#### HÄNDELSER EFTER UTGÅNGEN AV ÅRET

I syfte att ytterligare stärka divisionen Door & Logistics Solutions konkurrenskraft har beslut tagits att investera i en ny produktionsenhet i

Rumänien. Investeringen i Rumänien uppgår till 30 MSEK, och produktionen beräknas vara i full drift från slutet av 2007.

Som ett led i en optimering av produktionsstrukturen har också beslutats att stänga Crawfords enhet för dockningsproduktion i Wennigsen, Tyskland. Detta innebär att cirka 80 personer kommer att beröras. Kostnaden för stängningen av enheten i Tyskland beräknas uppgå till cirka 85 MSEK, varav cirka 55 MSEK avser nedskrivningar av anläggningstillgångar. Kostnaden kommer att belasta första kvartalet 2007.

Nedläggningen i Tyskland i kombination med investeringen i Rumänien beräknas ge en positiv helårseffekt på Door & Logistics Solutions resultat om cirka 45 MSEK från 2008. Effekten på 2007 års resultat, exklusive ovanstående stängningskostnad, väntas bli marginell.

#### FÖRSLAG TILL VINSTDISPOSITION

Styrelsens målsättning är att, med beaktande av koncernens resultatutveckling, finansiella ställning och framtida utvecklingsmöjligheter, föreslå aktieutdelningar som motsvarar minst 40 procent av årets resultat efter skatt för koncernen.

Till årsstämmans förfogande står följande vinstmedel i moderbolaget:

Årets resultat	433.226.570
Balanserad vinst	1.472.295.660
<b>Totalt</b>	<b>SEK 1.905.522.230</b>

Med beaktande av det yttrande enligt Aktiebolagslagen som ska lämnas separat föreslår styrelsen att till förfogande stående vinstmedel disponeras på följande sätt:

Till aktieägarna utdelas 9:00 SEK per aktie	270.000.000
I ny räkning överföres	1.635.522.230
	<u>SEK 1.905.522.230</u>

Den föreslagna utdelningen motsvarar 67 procent av koncernens resultat efter skatt.

Koncernens samt moderbolagets resultat- och balansräkning ska fastställas på årsstämman.

Som avstämningsdag för rätt till utdelning föreslås den 5 april 2007. Om förslaget antas av årsstämman beräknas utdelningen kunna sändas ut den 12 april 2007.

Beträffande koncernens och moderbolagets resultat och finansiella ställning i övrigt hänvisas till efterföljande resultat- och balansräkningar, redogörelser för förändringar i eget kapital samt kassaflödesanalyser och noter.

Undertecknade försäkrar härmed att, såvitt de känner till, årsredovisningen är upprättad i överensstämmelse med god redovisningssed för aktiemarknadsbolag, lämnade uppgifter stämmer med de faktiska förhållandena och ingenting av väsentlig betydelse är utelämnat som skulle kunna påverka den bild av bolaget som skapats av årsredovisningen.

MALMÖ DEN 6 FEBRUARI 2007

Fredrik Lundberg  
*Styrelsens ordförande*

Tuve Johannesson

Lennart Nilsson

Berthold Lindqvist

Carina Malmgren Heander

Bengt Pettersson

Anders Rydin

Thomas Häggström

Anders Olofsson

Lennart Utbult

Peter Aru  
*Verkställande direktör*

VÅR REVISIONSBERÄTTELSE HAR AVGIVITS DEN 13 FEBRUARI 2007

Ernst & Young AB

Kerstin Mouchard  
*Auktoriserad revisor*

Björn Grundvall  
*Auktoriserad revisor*

# RESULTATRÄKNING KONCERNEN.

MSEK	Not	2006	2005
Nettoomsättning	4	8.556	7.880
Kostnad för sålda varor		-5.791	-5.247
<b>Bruttoresultat</b>		<b>2.765</b>	<b>2.633</b>
Försäljningskostnader		-1.278	-1.370
Administrationskostnader	7	-891	-1.026
Andelar i intresseföretags resultat	14	2	2
<b>Rörelseresultat</b>	4, 5, 6	<b>598</b>	<b>239<sup>1)</sup></b>
Ränteintäkter och liknande resultatposter	8	6	7
Räntekostnader och liknande resultatposter	8	-49	-31
Omvärdering finansiella instrument	8	3	-5
<b>Resultat efter finansiella poster</b>		<b>558</b>	<b>210</b>
Skatter	9	-157	-63
<b>Årets resultat</b>		<b>401</b>	<b>147</b>
Resultat per aktie, SEK		13:38	4:91
Antal aktier, tusental		30.000	30.000
Utdelning för verksamhetsåret per aktie, SEK		9:00 <sup>2)</sup>	8:00

<sup>1)</sup> I rörelseresultatet för år 2005 ingår kostnader om 201 MSEK avseende omstrukturering i koncernen.

Omstruktureringkostnaderna ingår med 47 MSEK i kostnad för sålda varor, 34 MSEK i försäljningskostnader och 120 MSEK i administrationskostnader.

<sup>2)</sup> Styrelsens förslag.

## KOMMENTARER TILL KONCERNENS RESULTATRÄKNING

Nettoomsättningen ökade jämfört med föregående år med 9 procent. Ökningen justerat för valutakurseffekter är även den 9 procent. Av ökningen svarade förvärvade bolag för 3 procent vilket innebär att den organiska tillväxten uppgick till 6 procent.

De flesta geografiska marknader har haft en tillväxt i nettoomsättningen. Starkast organisk omsättningsökning har det varit i Sverige och på tillväxtmarknaderna Latinamerika och Asien.

Bruttomarginalen har minskat till 32,3 procent jämfört med 34,0 procent föregående år, efter justering för omstruktureringkostnader om 47 MSEK som belastade bruttomarginalen 2005. Minskningen förklaras dels av högre råmaterialpriser vilka inte kunnat kompenseras genom högre priser till kundedet, dels av en större andel stora projekt där bruttomarginalerna är lägre.

Försäljnings- och administrationskostnaderna har minskat både i procent av nettoomsättningen och i absoluta tal. Det är ett resultat av det omstruktureringprogram som initierades i slutet av 2005 för att sänka kostnadsnivån med minst 200 MSEK per år, med full effekt under 2008. Kostnadssänkningen till följd av detta program beräknas ha gett besparingar om 125 MSEK under 2006.

Finansiella poster uppgår till -40 MSEK (-29). Anledningen till försämringen är dels att skuldsättningen ökat till följd av genomförda företagsförvärv och dels till att räntenivån ökat något under året.

## KOMMENTARER TILL KONCERNENS BALANSRÄKNING

Koncernens sysselsatta kapital uppgick vid årets slut till 4.209 MSEK (3.666). Det genomsnittliga sysselsatta kapitalet uppgick till 3.986 MSEK (3.537). Ökningen förklaras huvudsakligen av företagsförvärv under perioden, som har ökat det sysselsatta kapitalet med 354 MSEK. Årets investeringar exklusive företagsförvärv har uppgått till 164 MSEK (250), medan avskrivningar på anläggningstillgångar uppgått till 220 MSEK (211).

Omsättningshastigheten på det sysselsatta kapitalet är 2,15 (2,23).

Det sysselsatta kapitalet är finansierat med räntebärande skulder och eget kapital. Vid årets slut uppgick skuldsättningen till 1.223 MSEK (731). Huvuddelen av skuldsättningen består av upplåning från banker. Den genomsnittliga räntebindningstiden för lånen är cirka 4 månader. Skuldsättningsgraden uppgår till 41 procent (25) och soliditeten är 49 procent (53).

# BALANSRÄKNING KONCERNEN.

MSEK	Not	2006-12-31	2005-12-31
<b>TILLGÅNGAR</b>			
<b>Anläggningstillgångar</b>			
<i>Immateriella anläggningstillgångar</i>	10	1.131	1.007
<i>Materiella anläggningstillgångar</i>	11	1.012	1.118
<i>Finansiella anläggningstillgångar</i>			
Uppskjuten skattefordran	9	262	183
Övriga finansiella anläggningstillgångar	12	34	23
<b>Summa anläggningstillgångar</b>		<b>2.439</b>	<b>2.331</b>
<b>Omsättningstillgångar</b>			
<i>Varulager</i>	15	1.102	933
<i>Kortfristiga fordringar</i>			
Aktuell skattefordran		65	63
Övriga kortfristiga fordringar	16	2.322	2.047
<i>Kortfristiga placeringar</i>		10	13
<i>Kassa och bank</i>		169	155
<b>Summa omsättningstillgångar</b>		<b>3.668</b>	<b>3.211</b>
<b>Summa tillgångar</b>		<b>6.107</b>	<b>5.542</b>
<b>EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>			
<b>Eget kapital</b>			
Aktiekapital (30.000.000 aktier)		300	300
Reserver		6	116
Balanserade vinstmedel		2.279	2.372
Årets resultat		401	147
<b>Summa eget kapital</b>		<b>2.986</b>	<b>2.935</b>
<b>Avsättningar och skulder</b>			
<i>Långfristiga skulder</i>			
<i>Långfristiga räntebärande skulder och avsättningar</i>			
Avsättningar för pensioner	17	165	187
Långfristiga räntebärande skulder	19	8	11
<i>Långfristiga ej räntebärande avsättningar</i>			
Uppskjuten skatteskuld	9	88	69
<b>Summa långfristiga skulder</b>		<b>261</b>	<b>267</b>
<i>Kortfristiga skulder</i>			
Kortfristiga räntebärande skulder	19	1.050	533
Övriga ej räntebärande avsättningar	18	190	318
Aktuell skatteskuld		102	71
Övriga ej räntebärande skulder	20	1.518	1.418
<b>Summa kortfristiga skulder</b>		<b>2.860</b>	<b>2.340</b>
<b>Summa eget kapital och skulder</b>		<b>6.107</b>	<b>5.542</b>
Ställda säkerheter	21	14	14
Ansvarförbindelser	22	38	43

# KASSAFLÖDESANALYS KONCERNEN.

MSEK	Not	2006	2005
<i>Den löpande verksamheten</i>			
Resultat efter finansiella poster		558	210
Avskrivningar, andra poster som inte påverkar kassaflödet samt förändring av ej räntebärande avsättningar	23	94	354
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändring av rörelsekapital</b>		<b>652</b>	<b>564</b>
Förändring av kundfordringar		-151	-105
Förändring av varulager		-158	-48
Förändring av leverantörsskulder		53	4
Förändring av övriga ej räntebärande kortfristiga fordringar och skulder		-83	-79
<i>Förändring av rörelsekapital</i>		-339	-228
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten före skatt</b>		<b>313</b>	<b>336</b>
Betald skatt		-129	-122
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten efter skatt</b>		<b>184</b>	<b>214</b>
<i>Investeringsverksamheten</i>			
Investeringar i immateriella och materiella anläggningstillgångar		-164	-250
Försäljning av immateriella och materiella anläggningstillgångar		28	36
Företagsförvärv	23	-32	-15
<b>Kassaflöde från investeringsverksamheten</b>		<b>-168</b>	<b>-229</b>
<i>Finansieringsverksamheten</i>			
Förändring av räntebärande avsättningar och skulder		248	194
Utdelning till aktieägare		-240	-240
<b>Kassaflöde från finansieringsverksamheten</b>		<b>8</b>	<b>-46</b>
<b>Årets kassaflödeseffekt på likvida medel</b>		<b>24</b>	<b>-61</b>

## FÖRÄNDRING I NETTOSKULDSÄTTNINGEN

MSEK	Likvida medel	Räntebärande fordringar, avsättningar och skulder, netto	Nettoskuldsättning
Ingående balans	168	-722	-554
Årets kassaflöde	24	-248	-224
Räntebärande fordringar och skulder i förvärvade bolag	-	-317	-317
Omräkningsdifferenser	-13	85	72
Utgående balans	179	-1.202	-1.023

## KOMMENTARER TILL KASSAFLÖDESANALYSEN

Årets kassaflöde från den löpande verksamheten före skatt uppgår till 313 MSEK (336). Årets kassaflöde är belastat med utbetalningar om 105 MSEK relaterat till de omstruktureringskostnader vilka reserverades 2005.

Under året har det även skett en uppbyggnad av rörelsekapital i främst lager och kundfordringar. Uppbyggnaden är till stor del en följd av en ökning i faktureringen sista kvartalet i år jämfört med föregående år samt att orderstocken är på en högre nivå, vilket har lett till högre kapitalbindning i lager.

Årets investeringar exklusive företagsförvärv har uppgått till 164 MSEK (250), medan avskrivningar på anläggningstillgångar uppgått till 220 MSEK (211).

Genomförda förvärv har belastat kassaflödet med 32 MSEK (15). Räntebärande skulder och avsättningar har ökat med 248 MSEK (194) exklusive räntebärande skulder i förvärvade bolag.



# FÖRÄNDRING AV KONCERNENS EGET KAPITAL.

MSEK	Aktiekapital	Reserver	Balanserade vinstmedel inklusive årets resultat	Totalt
<b>Ingående eget kapital den 1 januari 2005</b>	<b>300</b>	<b>-32</b>	<b>2.612</b>	<b>2.880</b>
Omräkningsdifferenser	-	148	-	148
<i>Delsumma av poster som förts direkt mot eget kapital</i>	-	148	-	148
Årets resultat	-	-	147	147
<i>Summa intäkter och kostnader för året</i>	-	148	147	295
Utdelning till aktieägare	-	-	-240	-240
<b>Utgående eget kapital den 31 december 2005</b>	<b>300</b>	<b>116</b>	<b>2.519</b>	<b>2.935</b>
Omräkningsdifferenser	-	-110	-	-110
<i>Delsumma av poster som förts direkt mot eget kapital</i>	-	-110	-	-110
Årets resultat	-	-	401	401
<i>Summa intäkter och kostnader för året</i>	-	-110	401	291
Utdelning till aktieägare	-	-	-240	-240
<b>Utgående eget kapital den 31 december 2006</b>	<b>300</b>	<b>6</b>	<b>2.680<sup>1)</sup></b>	<b>2.986</b>

<sup>1)</sup> Styrelsen föreslår 270 MSEK i utdelning för verksamhetsåret.

# RESULTATRÄKNING MODERBOLAGET.

MSEK	Not	2006	2005
Rörelsens intäkter	4	69	66
Administrationskostnader	7	-79	-116
<b>Rörelseresultat</b>	<b>6</b>	<b>-10</b>	<b>-50</b>
Ränteutgifter och liknande resultatposter	8	445	493
Räntekostnader och liknande resultatposter	8	-3	-3
<b>Resultat efter finansiella poster</b>		<b>432</b>	<b>440</b>
<i>Bokslutsdispositioner</i>			
Förändring av periodiseringsfond		-	69
<b>Resultat före skatt</b>		<b>432</b>	<b>509</b>
Skatter	9	1	-9
<b>Årets resultat</b>		<b>433</b>	<b>500</b>

# BALANSRÄKNING MODERBOLAGET.

MSEK	Not	2006-12-31	2005-12-31
<b>TILLGÅNGAR</b>			
<b>Anläggningstillgångar</b>			
<i>Immateriella anläggningstillgångar</i>	10	2	1
<i>Materiella anläggningstillgångar</i>	11	4	3
<i>Finansiella anläggningstillgångar</i>			
Uppskjuten skattefordran	9	6	6
Övriga finansiella anläggningstillgångar	12	2.122	2.072
<b>Summa anläggningstillgångar</b>		<b>2.134</b>	<b>2.082</b>
<b>Omsättningstillgångar</b>			
<i>Kortfristiga fordringar</i>			
Aktuell skattefordran		-	2
Övriga kortfristiga fordringar	16	428	660
<i>Kassa och bank</i>		-	10
<b>Summa omsättningstillgångar</b>		<b>428</b>	<b>672</b>
<b>Summa tillgångar</b>		<b>2.562</b>	<b>2.754</b>
<b>EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>			
<b>Eget kapital</b>			
Aktiekapital (30.000.000 aktier)		300	300
Reservfond		60	60
Balanserad vinst		1.473	1.205
Årets resultat		433	500
<b>Summa eget kapital</b>		<b>2.266</b>	<b>2.065</b>
<b>Obeskattade reserver</b>			
Periodiseringsfond		42	42
Akkumulerade avskrivningar utöver plan	11	1	1
<b>Summa obeskattade reserver</b>		<b>43</b>	<b>43</b>
<b>Avsättningar och skulder</b>			
<i>Långfristiga skulder</i>			
Avsättningar för pensioner		16	18
<b>Summa långfristiga skulder</b>		<b>16</b>	<b>18</b>
<i>Kortfristiga skulder</i>			
Kortfristiga räntebärande skulder	19	202	566
Övriga ej räntebärande avsättningar		10	28
Övriga ej räntebärande skulder	20	25	34
<b>Summa kortfristiga skulder</b>		<b>237</b>	<b>628</b>
<b>Summa eget kapital och skulder</b>		<b>2.562</b>	<b>2.754</b>
Ställda säkerheter		-	-
Ansvarsförbindelser	22	1.158	905

# KASSAFLÖDESANALYS MODERBOLAGET.

MSEK	Not	2006	2005
<i>Den löpande verksamheten</i>			
Resultat efter finansiella poster		432	440
Avskrivningar och förändringar av ej räntebärande avsättningar	23	-18	27
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändring av rörelsekapital</b>		<b>414</b>	<b>467</b>
Förändring av kortfristiga fordringar		-13	-11
Förändring av ej räntebärande skulder		-9	16
<i>Förändring av rörelsekapital</i>		-22	5
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten före skatt</b>		<b>392</b>	<b>472</b>
Betald skatt		2	2
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten efter skatt</b>		<b>394</b>	<b>474</b>
<i>Investeringsverksamheten</i>			
Investering i anläggningstillgångar		-2	-1
Investering i aktier i dotterbolag		-50	-441
Förändring av räntebärande fordringar		246	-161
<b>Kassaflöde från investeringsverksamheten</b>		<b>194</b>	<b>-603</b>
<i>Finansieringsverksamheten</i>			
Förändring av räntebärande avsättningar och skulder		-366	368
Utdelning till aktieägare		-240	-240
Koncernbidrag		8	11
<b>Kassaflöde från finansieringsverksamheten</b>		<b>-598</b>	<b>139</b>
<b>Årets kassaflödeseffekt på likvida medel</b>		<b>-10</b>	<b>10</b>

## FÖRÄNDRING I NETTO RÄNTEBÄRANDE TILLGÅNGAR

MSEK	Likvida medel	Räntebärande fordringar, avsättningar och skulder, netto	Netto räntebärande tillgångar
Ingående balans	10	37	47
Årets kassaflöde	-10	120	110
Utgående balans	-	157	157

## FÖRÄNDRING AV MODERBOLAGETS EGET KAPITAL.

MSEK	Aktiekapital	Bundna reserver	Fritt eget kapital	Totalt
<b>Ingående eget kapital den 1 januari 2005</b>	<b>300</b>	<b>60</b>	<b>1.434</b>	<b>1.794</b>
Utdelning	-	-	-240	-240
Koncernbidrag från dotterbolag efter skatt	-	-	11	11
Årets resultat	-	-	500	500
<b>Utgående eget kapital den 31 december 2005</b>	<b>300</b>	<b>60</b>	<b>1.705</b>	<b>2.065</b>
Utdelning	-	-	-240	-240
Koncernbidrag från dotterbolag efter skatt	-	-	8	8
Årets resultat	-	-	433	433
<b>Utgående eget kapital den 31 december 2006</b>	<b>300</b>	<b>60</b>	<b>1.906<sup>1)</sup></b>	<b>2.266</b>

<sup>1)</sup> Styrelsen föreslår 270 MSEK i utdelning för verksamhetsåret.

# NOTER.

Alla belopp redovisas i MSEK (miljoner svenska kronor) när inte annat särskilt framgår av texten.

## NOT 1. REDOVISNINGSPRINCIPER

### REDOVISNINGSPRINCIPER I KONCERNEN

#### *Grundläggande principer*

Koncernens finansiella rapporter med tillhörande noter har upprättats i enlighet med International Financial Reporting Standards (IFRS) som godkänts av EU-kommissionen. Per den 1 januari 2006 har ett antal uppdaterade och nya rekommendationer från International Accounting Standards Board (IASB) samt nya uttalande från International Financial Reporting Interpretation Committee (IFRIC) trätt ikraft. Dessa har inte inneburit några förändrade värderingsprinciper för Cardo, dock har ett antal nya notupplysningar tillkommit. Avseende den uppdaterade IAS 19 Ersättningar till anställda fortsätter Cardo att tillämpa den så kallade korridormetoden för redovisning av aktuariella vinster och förluster. Cardo tillämpar inte i förtid rekommendationer från IASB eller uttalande från IFRIC som ännu inte trätt ikraft.

#### *Värderingsprinciper*

Årsredovisningen har upprättats på basis av historisk kostnad med undantag för finansiella instrument som värderats till verkligt värde.

Tillgångar, avsättningar och skulder har värderats till anskaffningsvärdet om inget annat anges. Nedan lämnas beskrivningar av de väsentligaste redovisnings- och värderingsprinciperna som tillämpats vid upprättandet av koncernens finansiella rapporter. För en beskrivning av redovisningsprinciper tillämpade i moderbolagets finansiella rapporter hänvisas till separat rubrik.

### KONCERNREDOVISNING

Koncernredovisningen omfattar moderbolaget, samtliga dotterbolag och andelar i intresseföretag. Med dotterbolag avses de bolag i vilka moderbolaget direkt eller indirekt kontrollerar mer än 50 procent av röstetalet eller på annat sätt utövar ett bestämmande inflytande över. Med intresseföretag avses bolag som inte är dotterbolag, men i vilka koncernen direkt eller indirekt har ett långsiktigt operativt innehav som motsvarar minst 20 procent av röstetalet eller på annat sätt kan utöva ett betydande inflytande över.

Koncernredovisningen har upprättats enligt förvärvsmetoden. Förvärvsmetoden innebär att dotterbolagets tillgångar och skulder samt eventalförpliktelser värderas till verkligt värde vid förvärvet. Skillnaden mellan det verkliga värdet av förvärvade identifierbara tillgångar, skulder och eventalförpliktelser (som möter kraven på redovisning i IFRS 3) och anskaffningsvärdet på aktierna utgör goodwill.

Avyttrade bolag ingår i koncernens redovisning fram till tidpunkten för avyttringen. Bolag som förvärvats under året ingår i koncernens redovisning från förvärvstidpunkten.

Intresseföretag redovisas enligt kapitalandelsmetoden.

I koncernresultaträkningen utgörs "Andelar i intresseföretags resultat" av koncernens andel av intresseföretagens resultat efter skatt, i förekommande fall efter avdrag för avskrivningar på övervärde och efter eliminering av internvinster. I koncernbalansräkningen förändras det bokförda värdet på aktieinnehavet med resultatandelen i koncernresultaträkningen och med avdrag för erhållen utdelning.

### OMRÄKNING AV UTLÄNDSKA DOTTERBOLAGS RESULTAT- OCH BALANSRÄKNING

Samtliga utländska dotterbolag har klassificerats som självständiga, vilket innebär att deras resultat- och balansräkningar i koncernredovisningen omräknats enligt den s k dagskursmetoden.

Dagskursmetoden innebär att samtliga tillgångar, avsättningar och skulder omräknats till balansdagens kurs och att samtliga poster i resultaträkningen omräknats till genomsnittskurs. Uppkomna kursdifferenser förs direkt mot eget kapital.

### INTÄKTSREDOVISNING

Koncernens nettoomsättning består av intäkter från försäljning av varor och tjänster. Intäktsredovisning sker när väsentliga risker och förmåner förknippade med varorna överförs på köparen, vilket normalt inträffar när varorna levererats till kund. När försäljning av varor inkluderar installation och denna utgör en väsentlig del av leveransen, sker intäktsredovisning då installation skett. Intäkter från utförda tjänster redovisas när uppdragen slutförts.

### LÅNEKOSTNADER SAMT FINANSIELLA INTÄKTER OCH KOSTNADER

Lånekostnader belastar resultatet för den period till vilken de hänförs. Finansiella poster består av räntor på räntebärande skulder inklusive pensionsavsättningar, ränteintäkter på likvida medel och räntebärande fordringar, valutakursvinster/-förluster på finansiella fordringar och skulder samt räntekomponenten i valutasäkringsinstrument. Valutakomponenten i valutasäkringsinstrument redovisas bland finansiella poster tills den underliggande säkrade transaktionen redovisas. När så sker redovisas den säkrade transaktionen till den säkrade kursen. Transaktionskostnader för upptagna lån och krediter periodiseras över lånets eller kreditens löptid.

### SKATT

Avsättning för aktuell skatt görs i enlighet med skattereglerna i respektive land. I aktuell skatt ingår huvudsakligen beräknad inkomstskatt på årets resultat samt i förekommande fall även korrigeringar av föregående års beräknade inkomstskatt samt kupongskatter på under året genomförda utdelningar.

Uppskjutna skatt redovisas på skillnader mellan redovisade värden av tillgångar och skulder och dess motsvarande skattemässiga värden, s k temporära skillnader, samt på skattemässiga underskott.

Värdet av framtida skattereduktioner, dvs uppskjutna skattefordringar, redovisas om det är sannolikt att beloppen kan utnyttjas mot

framtida skattepliktiga överskott. Uppskjuten skatt beräknas med utgångspunkt från den aktuella skattesatsen i respektive land.

## ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR

### *Goodwill*

Goodwill som uppstått vid ett företagsförvärv värderas ursprungligen till anskaffningsvärde. Efter förvärvet redovisas goodwill till anskaffningskostnad med avdrag för eventuella nedskrivningar. Under rubriken Koncernredovisning ovan beskrivs hur anskaffningsvärdet för goodwill fastställs.

Nedskrivningsprövning av goodwill genomförs årligen, eller mer frekvent om det finns någon indikation på värdenedgång, genom att beräkna nyttjandevärdet hos de kassagenererande enheter till vilka goodwill har fördelats. Om nyttjandevärdet för en kassagenererande enhet är lägre än det redovisade värdet görs i första hand en nedskrivning av goodwill fördelad till enheten, och i andra hand av övriga tillgångar i enheten proportionellt till deras redovisade värde. En nedskrivning av goodwill kan aldrig återföras i en senare period.

Om ett dotterbolag avyttras tas hänsyn till eventuell fördelad goodwill vid fastställandet av resultatet av avyttringen.

### *Övriga immateriella anläggningstillgångar*

Anläggningstillgångarna redovisas i balansräkningen till anskaffningsvärde med avdrag för ackumulerade avskrivningar och i förekommande fall nedskrivningar.

Utgifter för utveckling av nya produkter, informationssystem och programvaror för eget administrativt bruk aktiveras endast om det bedöms som sannolikt att sådana utgifter kommer att leda till framtida ekonomiska fördelar för företaget. I annat fall kostnadsförs utgiften löpande när den uppstår.

Om den ekonomiska livslängden för en immateriell tillgång inte går att fastställa görs ingen löpande avskrivning av tillgången. Då görs istället en nedskrivningsprövning genom att beräkna nyttjande värdet för den kassagenererande enhet till vilken tillgången allokteras. Nedskrivningsprövningen görs årligen eller oftare om det föreligger en indikation på värdenedgång.

### *Materiella anläggningstillgångar*

Anläggningstillgångarna redovisas i balansräkningen till anskaffningsvärde med avdrag för ackumulerade avskrivningar och i förekommande fall nedskrivningar.

## AVSKRIVNINGAR

### *Övriga immateriella tillgångar*

Avskrivning av övriga immateriella tillgångar baseras på bedömd nyttjandeperiod. Avskrivning på patent och liknande rättigheter sker över högst 10 år medan andra immateriella tillgångar skrivs av över högst 5 år. I vissa fall kan bedömningen göras att en immateriell tillgång, till exempel ett varumärke som förvärvats som en del i ett företagsförvärv, har en obegränsad ekonomisk livslängd. I dessa fall sker ingen avskrivning utan tillgångens redovisade värde testas istället genom en årlig nedskrivningsprövning (se nedan).

### *Materiella anläggningstillgångar*

Avskrivningar på materiella anläggningstillgångar baseras på bedömd nyttjandeperiod. Avskrivningar enligt plan för maskiner och inventarier

görs för huvudparten av beståndet över 5–10 år. Persondatorer, verktyg och modeller skrivs huvudsakligen av över 3 år. Avskrivningar enligt plan för byggnader och markanläggningar görs med 2–5 procent per år.

### *Nedskrivningar*

Anläggningstillgångarnas redovisade värde prövas då det finns indikation på värdeminskning. Därvid fastställs tillgångens återvinningsvärde, vilket är det högsta av nettoförsäljningsvärdet och nyttjandevärdet. Om återvinningsvärdet är lägre än det redovisade värdet på tillgången görs en nedskrivning. För goodwill och immateriella anläggningstillgångar som inte tagits i bruk eller om tillgången bedöms ha en obegränsad ekonomisk livslängd görs en årlig nedskrivningsprövning oavsett om det föreligger indikation på värdenedgång eller inte.

## STATLIGA STÖD

Statliga stöd redovisas när villkoren för det statliga stödet med hög säkerhet kommer att uppfyllas samt att bidragen kommer att erhållas. Statliga bidrag som kompenserar för utgifter redovisas i resultaträkningen i samma perioder som utgifterna. Statliga bidrag relaterade till anläggningstillgångar redovisas som en avgående post från anskaffningsvärdet.

Koncernen erhåller endast statliga bidrag och stöd i mindre omfattning. Totalt har 2 MSEK (5) erhållits, vilket har redovisats som en avgående post från utgifterna.

## REDOVISNING AV LEASINGAVTAL

Leasing där koncernen i allt väsentligt intar samma ställning som vid direkt ägande av tillgången klassificeras som finansiell leasing. Den förhyrda tillgången redovisas som en materiell anläggningstillgång och den framtida förpliktelsen till uthyraren som en skuld i balansräkningen.

Leasing av tillgångar där uthyraren i allt väsentligt kvarstår som ägare till tillgången klassificeras som operationell leasing. Utgifterna för operationell leasing kostnadsförs proportionellt under leasingtiden.

## VARULAGER

Koncernens varulager värderas till det lägsta av anskaffnings-/tillverkningsvärdet och nettoförsäljningsvärdet. I anskaffnings-/tillverkningsvärdet ingår direkta materialkostnader och där det är tillämpligt även direkta lönekostnader samt omkostnader för inköp och tillverkning för att bringa varorna till deras aktuella plats och skick. Vid fastställande av nettoförsäljningsvärdet har produkternas ålder och omsättningshastighet beaktats.

## FORDRINGAR OCH SKULDER I UTLÄNDSK VALUTA

Transaktioner i utländsk valuta omräknas vid den initiala redovisningen till den kurs som gällde på transaktionsdagen. Vid bokslut omräknas tillgångar och skulder i utländsk valuta till balansdagens kurs. Orealiserade kursvinster/kursförluster ingår därmed i resultatet. I not 2 återfinns valutakurser för de viktigaste valutorna som använts i årsredovisningen.

## DERIVATINSTRUMENT

Alla derivatinstrument, inklusive de som används för valutasäkring, värderas till verkligt värde i balansräkningen. Derivatinstrument redovisas



vid likviddag. Förändringar i verkligt värde redovisas direkt i resultaträkningen då Cardo inte tillämpar undantagsreglerna om "säkringsredovisning". Värdeförändringar i valutaterminer som säkrar framtida flöden, där den underliggande säkrade transaktionen inte inträffat, redovisas som en post bland finansiella poster. När den underliggande transaktionen påverkar resultaträkningen redovisas den säkrade transaktionen till terminskurs.

#### LIKVIDA MEDEL

Likvida medel omfattar kassa, omedelbart tillgängliga banktillgodohavanden samt kortfristiga placeringar. Kortfristiga placeringar består av räntebärande värdepapper med en löptid understigande tre månader.

#### PENSIONER

Inom koncernen finns ett flertal såväl avgiftsbestämda som förmånsbestämda pensionsplaner, varav vissa är fonderade och har tillgångar i separata pensionsstiftelser eller motsvarande. Planerna finansieras i huvudsak genom inbetalningar från respektive koncernföretag, men även i vissa fall genom kompletterande inbetalningar från de anställda. Tjänstemännen i koncernens svenska företag omfattas generellt av ITP-planen, som inte förutsätter några inbetalningar från de anställda.

Aktuariella beräkningar upprättas för förmånsbestämda planer enligt den s k projected unit credit method i syfte att fastställa nuvärdet av förpliktelse för nuvarande och tidigare anställda. De aktuariella beräkningarna upprättas årligen och baseras på aktuariella antaganden vilka fastställs i anslutning till bokslutstidpunkten. Förändringar av förpliktelse nuvärde till följd av förändrade aktuariella antaganden behandlas som aktuariella vinster eller förluster, vilka resultatförs över de anställdas genomsnittliga återstående tjänstgöringsperiod i den mån de överstiger det s k korridor-gränsvärdet på 10 procent för respektive plan. Även avvikelser mellan förväntad avkastning och faktisk avkastning på förvaltningstillgångar behandlas som aktuariella vinster eller förluster. Avsättningar för förmånsbestämda pensionsplaner i koncernbalansräkningen motsvarar förpliktelse nuvärde, med avdrag för verkligt värde av förvaltningstillgångar, oredovisade aktuariella vinster eller förluster samt oredovisade antastbara kostnader avseende tjänstgöring under tidigare perioder.

Fonderade planer med överskott i planen, d v s med tillgångar som överstiger det beräknade åtagandet redovisas som finansiell anläggningstillgång, under förutsättning att överskottet kommer Cardo tillgodo i framtiden.

Pensionsutgifterna för avgiftsbestämda planer redovisas som kostnad under den period när de anställda utfört de tjänster avgifterna avser.

#### AVSÄTTNINGAR

Avsättningar redovisas när det uppstår en förpliktelse till följd av tidigare händelse och det är sannolikt att en utbetalning kommer att krävas för att fullgöra förpliktelsen samt att en tillförlitlig uppskattning av beloppet kan göras.

#### VÄSENTLIGA BEDÖMNINGAR, ANTAGANDEN OCH BERÄKNINGAR

Vid tillämpningen av redovisningsprinciperna, beskrivna ovan, bedöms följande bedömningar, antaganden och beräkningar vara de mest väsentliga.

#### *Nedskrivningsprövningar avseende goodwill*

Vid bedömningen om det finns ett nedskrivningsbehov görs antaganden om framtida kassaflöden, diskonteringsränta, tillväxt och lönsamhet för de kassagenererande enheterna till vilka goodwillen hänförs. För en beskrivning av hur nedskrivningsprövningarna genomförs och vilka antaganden som gjorts hänvisas till not 10. Det redovisade värdet på goodwill uppgår till 1.047 MSEK (948).

#### *Värdering av lager*

Koncernens varulager värderas till det lägsta av anskaffnings-/tillverkningsvärdet och nettoförsäljningsvärdet. Vid fastställande av nettoförsäljningsvärdet har produkternas ålder och bedömd framtida omsättningshastighet beaktats. Med undantag för viss reservdelstillverkning sker merparten av koncernens tillverkning mot kundorder. Redovisat värde på varulagret uppgår till 1.102 MSEK (933) och uppdelning på lagerkomponenter framgår i not 15.

#### *Kreditrisk i kundfordringar*

För att fastställa behov av avsättning för kreditrisker görs en bedömning av kundernas framtida betalningsförmåga. En extra grundlig bedömning görs i de fall då kundfordringarna är förfallna. Utestående kundfordringar per den 31 december 2006 uppgår till 1.917 MSEK (1.749).

#### *Avsättningar för pensioner*

Redovisningen av kostnaden för förmånsbestämda pensionsplaner är baserad på aktuariella beräkningar som grundar sig på antaganden om främst diskonteringsräntor, avkastning på fonderade planers tillgångar, framtida löneökningar, inflation och dödlighet. För en beskrivning av de väsentligaste antaganden som använts samt redovisade värden på pensionsavsättningar hänvisas till not 17.

#### *Uppskjutna skatt avseende förlustavdrag*

Vid värderingen av uppskjutna skattefordringar görs bedömningar om framtida skattemässiga överskott i respektive land och därmed möjligheterna att utnyttja förlustavdragen. Det redovisade värdet på uppskjutna skattefordringar relaterade till skattemässiga underskottsavdrag uppgår till 89 MSEK (61). I not 9 finns beskrivet storlek på förlustavdrag samt hur stor del av dessa som bedöms kunna utnyttjas.

#### REDOVISNINGSPRINCIPER I MODERBOLAGET

Moderbolagets finansiella rapporter är upprättade i enlighet med Årsredovisningslagen, Redovisningsrådets rekommendation RR 32 Redovisning i juridiska personer, samt enligt Redovisningsrådets Akutgrupps uttalande. Detta innebär att moderbolaget i de flesta fall tillämpar de IFRS/IAS som tillämpas i koncernredovisningen, dock med vissa undantag vilka beskrivs nedan.

Dotterbolag och intressebolag redovisas i moderbolaget enligt anskaffningsvärdemetoden, vilket innebär att i balansräkningen redovisas innehaven till anskaffningsvärde med avdrag för eventuella nedskrivningar. Utdelningar från dotterbolag eller intressebolag redovisas som intäkter.

I moderbolaget särredovisas inte de uppskjutna skatteskulder som är hänförliga till obeskattade reserver utan dessa redovisas med bruttobeloppet i balansräkningen och i resultaträkningen redovisas förändringen av obeskattade reserver med bruttobeloppet under rubriken bokslutsdispositioner.

I moderbolaget redovisas kostnader för förmånsbestämda pensions-

planer enligt tryggandelagen och föreskrifter från Finansinspektionen, vilket innebär att aktuariella vinster och förluster redovisas direkt över resultatet samt att utgående avsättning beräknas enligt Finansinspektionens föreskrifter FFFS 2001:13, som bland annat innehåller kalkylräntearspråket 3,5 procent.

I moderbolaget redovisas finansiella garanti- och borgensavtal till förmån för dotterbolag som ansvarsförbindelser, vilket innebär att en marknadsvärdering och skuldföring enligt reglerna i IAS 39 inte görs i moderbolaget. Däremot redovisas en avsättning i moderbolaget enligt IAS 37 i de fall det är troligt att en garanti- eller borgensförpliktelse resulterar i ett utflöde av resurser för att reglera förpliktelsen.

## NOT 2. FINANSIELLA INSTRUMENT OCH FINANSIELL RISKHANTERING

### VALUTARISK OCH VALUTAPOLICY

Cardo har de flesta av sina dotterbolag, såväl tillverknings- som försäljningsenheter, utanför Sverige. En betydande andel av koncernens tillgångar, skulder, intäkter och kostnader är följaktligen i utländsk valuta. Kursförändringar i den svenska kronan gentemot andra valutor påverkar därmed Cardos resultat och finansiella ställning.

Valutarisk kan delas in i transaktionsexponering och omräkningsexponering. Transaktionsexponering utgör nettot av operativa och finansiella in- och utflöden i valutor. Omräkningsexponering utgörs av utländska dotterbolags nettotillgångar och resultat i utländsk valuta.

### TRANSAKTIONSEXPONERING

Cardos policy är att huvudsakligen genom valutaterminer kurssäkra större kontrakt, och finansiella flöden, i sin helhet samt därutöver cirka hälften av övriga förväntade valutaströmmar (netto) de närmaste tolv månaderna. Härigenom reduceras effekten av valutaförändringar på koncernens resultat under den tid som priserna och kostnaderna, så långt möjligt, anpassas till de ändrade valutakurserna. Per den 31 december 2006 finns utestående valutaterminer, avseende säkring av valutaströmmar de närmaste tolv månaderna, med ett verkligt värde om 6 MSEK (0). Samtliga valutaterminer förfaller under 2007 och det slutligen realiserade resultatet av terminssäkring kommer att påverka rörelseresultatet under 2007.

I rörelseresultatet 2006 ingår valutakursresultat om -9 MSEK och i finansnettot ingår valutakursresultat om -1 MSEK.

### OMRÄKNINGSEXPONERING

Nedanstående tabell visar de för koncernen viktigaste valutorna samt de kurser som har använts vid omräkning av utländska dotterbolags resultat- och balansräkningar till svenska kronor:

Land	Valutakod	Balansdagskurs 31/12		Genomsnittskurs	
		2006	2005	2006	2005
EMU-länder	EUR	9:04	9:40	9:26	9:27
Storbritannien	GBP	13:45	13:68	13:59	13:55
USA	USD	6:86	7:94	7:40	7:46
Danmark	DKK	1:21	1:26	1:24	1:24
Norge	NOK	1:10	1:17	1:15	1:16

Den omräkningsdifferens som uppstår vid jämförelsen av årets resultat till den genomsnittskurs som använts i resultaträkningen, och till den slutkurs som används i balansräkningen, har förts direkt till eget kapital. Nettotillgångar i utländska dotterbolag redovisas till balansdagskurs i balansräkningen. Den omräkningsdifferens som uppstår mellan värdet på dessa tillgångar vid årets ingång och värdet vid årets utgång redovisas direkt mot eget kapital. Summan av de båda ovan nämnda omräkningsdifferenserna var för år 2006 -110 MSEK (148).

### Upplåning och förfallostruktur

Cardos finansiering och finansiella riskhantering hanteras av dotterbolaget Cardo Finance AB, som också fungerar som internbank för koncernen.

Förfallostrukturen för koncernens räntebärande upplåning redovisas i not 19.

### Ränterisk

Ränterisk utgör risken för att ränteförändringar påverkar koncernens räntenetto och/eller kassaflöde. Cardos policy är att låneskuldens genomsnittliga räntebindningstid normalt ska ligga på mellan 3 och 12 månader. För att vid behov anpassa låneskuldens räntebindningstid till önskad struktur används olika former av derivat, huvudsakligen ränteswappar och valutaränteswappar.

Den genomsnittliga räntebindningstiden per den 31 december 2006 var cirka 4 månader. En ränteförändring med 1 procent påverkar koncernens resultat före skatt med cirka 10 MSEK.

### Finansieringsrisk

Cardos upplåning sker huvudsakligen via bankfinansiering. I syfte att reducera finansieringsrisken eftersträvar koncernen en fördelning av upplåningsmöjligheterna på flera motparter, samt spridning av lånefall till olika tidpunkter när så är möjligt. Normalt ska Cardo ha kreditfaciliteter med en genomsnittlig löptid överstigande två år. Den 31 december 2006 hade koncernen outnyttjade kreditfaciliteter motsvarande 1,6 miljarder SEK (2,0), med en genomsnittlig löptid på drygt 2 år.

### Motpartsrisk

Beträffande finansiell motpartsrisk har Cardo som policy att endast ingå derivatransaktioner med kreditvärdiga motparter. Målsättningen är också att med dessa motparter sluta avtal enligt International Swaps and Derivatives Association Inc. (ISDA). Största enskilda nettofordran för en motpart var den 31 december 2006 cirka 5 MSEK.

Beträffande Cardos kundfordringar är motpartsrisken spridd på ett stort antal kunder. För att minimera risken för kundförluster tas normalt kreditupplysning innan kredit lämnas. Viss del av försäljningen är dessutom täckt med kreditförsäkring.

### Verkligt värde av finansiella tillgångar och skulder

Valutaterminer har värderats till verkligt värde genom värdering till balansdagskurs. För räntebärande skulder med en räntebindningstid om högst 12 månader har ingen omvärdering gjorts. Vid värdering av räntebärande skulder med mer än 12 månaders räntebindningstid har värderingen gjorts baserad på skillnaden mellan nominell ränta och aktuell marknadsränta. Omräkning till SEK har skett till balansdagskurs. Tabellen omfattar finansiella anläggningstillgångar, övriga kortfristiga räntebärande fordringar, likvida medel samt valutaterminer. Kundfordringar och övriga kortfristiga fordringar är inte upptagna då de redovi-

sas till verkligt värde. På skuldsidan omfattar tabellen långfristiga och kortfristiga räntebärande skulder. Övriga skuldposter har inte tagits med då de redovisas till verkligt värde.

#### VERKLIGT VÄRDE AV FINANSIELLA TILLGÅNGAR OCH SKULDER

	Koncernen		Moderbolaget	
	Redovisat värde	Marknadsvärde	Redovisat värde	Marknadsvärde
Andra långfristiga fordringar	26	26	-	-
Andra kortfristiga räntebärande fordringar	-	-	376	376
Likvida medel	179	179	-	-
Valutaterminer	6	6	-	-
<b>Totalt tillgångar</b>	<b>211</b>	<b>211</b>	<b>376</b>	<b>376</b>
Lån	205	205	-	-
Utnyttjade kreditfaciliteter	845	845	-	-
Övriga räntebärande skulder	8	8	202	202
<b>Totalt skulder</b>	<b>1 058</b>	<b>1 058</b>	<b>202</b>	<b>202</b>

### NOT 3. DEFINITIONER AV NYCKELTAL

#### *Rörelsemarginal*

Rörelseresultat i relation till nettoomsättning.

#### *Vinstmarginal*

Resultat efter finansiella poster i relation till nettoomsättning.

#### *Räntetäckningsgrad*

Resultat efter finansiella poster ökat med räntekostnader i relation till räntekostnader.

#### *Resultat per aktie*

Årets resultat i relation till genomsnittligt antal aktier.

#### *Sysselsatt kapital*

Summa tillgångar minskat med ej räntebärande avsättningar och skulder.

#### *Omsättningshastighet på sysselsatt kapital*

Nettoomsättning i förhållande till genomsnittligt sysselsatt kapital.

#### *Avkastning på sysselsatt kapital*

Resultat efter finansiella poster ökat med räntekostnader i relation till genomsnittligt sysselsatt kapital.

#### *Netto räntebärande tillgångar*

Räntebärande tillgångar minskat med räntebärande avsättningar och skulder.

#### *Nettoskuldsättning*

Räntebärande tillgångar minskat med räntebärande avsättningar och skulder.

#### *Nettoskuldsättningsgrad*

Nettoskuldsättning i relation till eget kapital.

#### *Skuldsättningsgrad*

Räntebärande avsättningar och skulder i relation till eget kapital.

#### *Eget kapital per aktie*

Eget kapital i relation till antalet aktier.

#### *Avkastning på eget kapital*

Årets resultat i relation till genomsnittligt eget kapital.

#### *Soliditet*

Eget kapital i relation till summa tillgångar.

#### *Kassaflöde från den löpande verksamheten efter skatt per aktie*

Kassaflöde från den löpande verksamheten efter skatt i relation till genomsnittligt antal aktier.

#### *Självfinansieringsgrad*

Kassaflöde från den löpande verksamheten efter skatt i relation till årets bruttoinvesteringar i immateriella och materiella anläggningstillgångar (exklusive företagsförvärv).

#### *Operativt kapital*

Operativa tillgångar minskat med operativa skulder.

#### *Operativa tillgångar*

Ej räntebärande tillgångar exklusive skattefordringar samt koncern-interna fordringar.

#### *Operativa skulder*

Ej räntebärande avsättningar och skulder exklusive skatteskulder samt koncerninterna skulder.

### NOT 4. SEGMENTREDOVISNING OCH INTÄKTSSLAG

Koncernens verksamhet bedrivs sedan den 1 januari 2006 i de fyra divisionerna Door & Logistics Solutions, Wastewater Technology Solutions, Pulp & Paper Solutions samt Residential Garage Doors. Dessa fyra divisioner utgör för 2006 grunden för den primära segmentinformationen.

- Door & Logistics Solutions verksamhet är totala port- och dockningslösningar inom företrädesvis transport- och logistikbranschen samt handel.
- Wastewater Technology Solutions riktar sig till kunder med behov av vattenrenings- och avloppsapplikationer och lösningarna omfattar pumpar, omrörare, luftare, kompressorer samt styr- och övervakningssystem. Dessutom erbjuder divisionen länspumpslösningar för kunder inom bland annat bygg- och gruvindustri.
- Pulp & Paper Solutions koncentrerar sin verksamhet på lösningar inom processpumpar, omrörare och mätinstrument för kunder inom massa- och pappersindustri.
- Residential Garage Doors verksamhet omfattar garageportar, såväl standardportar som skräddarsydda lösningar, som i huvudsak säljs via distributörer.

Jämförelsetal för 2005 är omräknade från den tidigare indelningen av verksamheten i affärsområdena Cardo Door och Cardo Pump. Cardo Door omfattade verksamheten i de nuvarande divisionerna Door & Logistics Solutions och Residential Garage Doors. I Cardo Pump ingick de verksamheter som nu indelas i divisionerna Wastewater Technology Solutions och Pulp & Paper Solutions.

Sekundärt redovisas koncernens verksamhet per geografiska områden.

## a) Rörelsegrenar

## NETTOOMSÄTTNING OCH RESULTAT PER RÖRELSEGEN

2006	Door & Logistics Solutions	Wastewater Technology Solutions	Pulp & Paper Solutions	Residential Garage Doors	Övrigt <sup>1)</sup>	Koncernen
Nettoomsättning	4.152	2.466	686	1.276	-24 <sup>2)</sup>	8.556
Rörelseresultat	342	253	54	16	-67	598
Finansiella poster						-40
Resultat efter finansiella poster						558
Skatter						-157
Årets resultat						401

2005	Door & Logistics Solutions	Wastewater Technology Solutions	Pulp & Paper Solutions	Residential Garage Doors	Övrigt <sup>1)</sup>	Koncernen
Nettoomsättning	3.748	2.317	658	1.178	-21 <sup>2)</sup>	7.880
Rörelseresultat	261	225	59	-19	-287 <sup>3)</sup>	239
Finansiella poster						-29
Resultat efter finansiella poster						210
Skatter						-63
Årets resultat						147

<sup>1)</sup> Består av moderbolaget, övriga centrala bolag samt koncernjusteringar.

<sup>2)</sup> Eliminering av internförsäljning mellan divisionerna.

<sup>3)</sup> Inkluderar avsättning för omorganisation om 201 MSEK samt uppsägningskostnader om 26 MSEK avseende de förändringar som skett i koncernledningen under perioden april-juni 2005.

## OPERATIVT KAPITAL, INVESTERINGAR OCH AVSKRIVNINGAR PER RÖRELSEGEN

2006	Door & Logistics Solutions	Wastewater Technology Solutions	Pulp & Paper Solutions	Residential Garage Doors	Övrigt <sup>1)</sup>	Koncernen
Operativt kapital	1.790	1.096	239	777	-30	3.872
Varav operativa tillgångar	2.627	1.557	349	962	85	5.580
Varav operativa skulder	837	461	110	185	115	1.708
Investeringar	54	65	10	33	2	164
Avskrivningar	89	63	16	50	2	220
Övriga poster som inte påverkar kassaflödet	-15	2	4	3	-120	-126

2005	Door & Logistics Solutions	Wastewater Technology Solutions	Pulp & Paper Solutions	Residential Garage Doors	Övrigt <sup>1)</sup>	Koncernen
Operativt kapital	1.481	983	251	766	-98	3.383
Varav operativa tillgångar	2.302	1.440	355	959	63	5.119
Varav operativa skulder	821	457	104	193	161	1.736
Investeringar	138	74	17	20	1	250
Avskrivningar	80	63	15	51	2	211
Övriga poster som inte påverkar kassaflödet	-	-	-	-	143	143

<sup>1)</sup> Består av moderbolaget, övriga centrala bolag samt koncernjusteringar.

### b) Geografiska områden

Sekundärt redovisas koncernens verksamhet per geografiska områden. Följande tabeller visar fördelningen av koncernens nettoomsättning, operativa tillgångar samt investeringar per geografiskt område. Nettoomsättningen som presenteras för de geografiska områdena baseras på kundernas hemvist, medan operativa tillgångar och investeringar baseras på tillgångarnas geografiska lokalisering.

#### NETTOOMSÄTTNING PER GEOGRAFISKT OMRÅDE

	2006	%	2005	%
Tyskland	969	11,3	947	12,0
Sverige	812	9,5	730	9,3
Frankrike	778	9,1	739	9,4
Nederländerna	649	7,6	647	8,2
Storbritannien	612	7,2	622	7,9
Spanien	576	6,7	403	5,1
Övriga Europa	2.758	32,2	2.514	31,9
<b>Totalt Europa</b>	<b>7.154</b>	<b>83,6</b>	<b>6.602</b>	<b>83,8</b>
Nordamerika	566	6,7	543	6,9
Asien	369	4,3	294	3,7
Mellanöstern	209	2,4	215	2,7
Latinamerika	164	1,9	132	1,7
Oceanien	49	0,6	55	0,7
Afrika	45	0,5	39	0,5
<b>Totalt</b>	<b>8.556</b>	<b>100,0</b>	<b>7.880</b>	<b>100,0</b>

#### OPERATIVA TILLGÅNGAR OCH INVESTERINGAR PER GEOGRAFISKT OMRÅDE

	Operativa tillgångar		Investeringar	
	2006	2005	2006	2005
Tyskland	1.106	1.095	20	26
Sverige	862	792	45	76
Spanien	643	244	21	18
Storbritannien	505	522	11	5
Nederländerna	419	441	19	81
Frankrike	329	346	4	4
Övriga Europa	1.121	1.106	30	40
<b>Totalt Europa</b>	<b>4.985</b>	<b>4.546</b>	<b>150</b>	<b>232</b>
Nordamerika	262	305	2	4
Asien	179	137	7	10
Mellanöstern	58	73	1	1
Latinamerika	62	48	3	2
Afrika	12	10	1	1
Oceanien	22	-	-	-
<b>Totalt</b>	<b>5.580</b>	<b>5.119</b>	<b>164</b>	<b>250</b>

#### MODERBOLAGET

Uppgift om inköp från och försäljning till koncernbolag

Moderbolaget har debiterat dotterbolagen för tjänster med 69 MSEK (66).

### c) Intäktslag

Koncernen	2006	2005
Nyförsljning	5.988	5.447
Eftermarknad	2.568	2.433
<b>Totalt</b>	<b>8.556</b>	<b>7.880</b>

I eftermarknad ingår servicetjänster, reservdelar samt utyrningsverksamhet.

### NOT 5. INFORMATION OM KOSTNADSSLAG

I koncernens resultaträkning är kostnaderna grupperade per funktion. Nedan lämnas upplysningar om väsentliga kostnadsposter.

Koncernen	Not	2006	2005
Varukostnad i kostnad sålda varor <sup>1)</sup>		3.127	2.731
Löner, ersättningar och sociala kostnader	6	2.068	2.054
Avskrivningar på immateriella anläggningstillgångar	10	31	24
Avskrivningar på materiella anläggningstillgångar	11	188	186
Övrigt		2.546	2.648
<b>Totala kostnader</b>		<b>7.960</b>	<b>7.643</b>
Nedan lämnas även uppgift om statliga bidrag samt utvecklingskostnader			
Statliga bidrag vilka redovisats som en avgående post från kostnaderna		2	5
Utvecklingskostnader inklusive årets avskrivning		153	157

<sup>1)</sup> I varukostnad redovisad ovan ingår materialkostnader, övriga rörliga tillverkningskostnader exklusive löner samt logistikkostnader.

### NOT 6. PERSONAL

#### a) Medelantalet anställda <sup>1) 2)</sup>

	2006	2005
<b>Moderbolaget</b>		
Sverige	29	22
Varav kvinnor	38%	27%
<b>Dotterbolag</b>		
Sverige	1.117	1.139
Tyskland	914	981
Nederländerna	659	735
Storbritannien	425	473
Frankrike	356	370
Övriga Europa	1.698	1.517
<b>Totalt Europa</b>	<b>5.198</b>	<b>5.237</b>
Asien	321	246
Nordamerika	174	185
Latinamerika	135	105
Mellanöstern	52	53
Afrika	21	19
Oceanien	30	-
<b>Totalt</b>	<b>5.931</b>	<b>5.845</b>
Varav kvinnor	18%	18%



<sup>1)</sup> Medelantalet anställda har beräknats som antal arbetade timmar dividerat med normal årsarbetstid.

<sup>2)</sup> Komplet specifikation har bilagts årsredovisningshandlingarna som insänds till Bolagsverket. Denna specifikation kan kostnadsfritt erhållas från Cardo AB, Box 486, 201 24 Malmö.

#### b) Löner och andra ersättningar

Land	2006			2005		
	Styrelse och VD	Varav tantiem och liknande	Övriga anställda	Styrelse och VD	Varav tantiem och liknande	Övriga anställda
Moderbolaget						
Sverige	8	1	12	11	-	12
Dotterbolag						
Sverige	19	2	389	11	1	381
Utlandet <sup>3)</sup>	82	10	1.560	87	6	1.552
Koncernen totalt	109	13	1.961	109	7	1.945

<sup>3)</sup> Komplet specifikation har bilagts årsredovisningshandlingarna som insänds till Bolagsverket. Denna specifikation kan kostnadsfritt erhållas från Cardo AB, Box 486, 201 24 Malmö.

#### c) Löner och andra ersättningar samt sociala kostnader

	2006		2005	
	Löner och andra ersättningar	Sociala kostnader (varav pensionskostnader)	Löner och andra ersättningar	Sociala kostnader (varav pensionskostnader)
Moderbolaget	20	13 (5) <sup>4)</sup>	23	15 (7) <sup>4)</sup>
Dotterbolag	2.050	598 (141)	2.031	585 (132)
Koncernen totalt	2.070	611 (146) <sup>4)</sup>	2.054	600 (139) <sup>4)</sup>

<sup>4)</sup> Av pensionskostnaderna avser 2 MSEK (3) nuvarande och tidigare VD och vVD i moderbolaget. Utestående pensionsförpliktelser till dessa uppgår till 11 MSEK (12).

#### d) Personalens sjukfrånvaro

Sjukfrånvaro anges i procent av ordinarie arbetstid.

Procent	Anställda i moderbolaget		Samtliga anställda i Sverige	
	2006	2005	2006	2005
Sjukfrånvaro totalt varav 60 dagar sammanhängande eller mer	0,5 <sup>5)</sup>	1,1 <sup>5)</sup>	3,2 43,2	3,3 45,9
<i>Sjukfrånvaro per grupp, kön</i>				
Kvinnor	0,5	<sup>5)</sup>	3,9	5,6
Män	0,5	0,3	3	2,7
<i>Sjukfrånvaro per grupp, ålder</i>				
29 år och yngre	<sup>5)</sup>	<sup>5)</sup>	2,7	1,7
30–49 år	0,4	0,8	3,2	3,4
50 år och äldre	<sup>5)</sup>	<sup>5)</sup>	3,4	3,6

<sup>5)</sup> Då gruppen inte uppgår till 10 personer särredovisas inte sjukfrånvaron.

#### e) Löner och andra ersättningar till styrelse och koncernledning

1. Principer för ersättning  
Styrelsen erhåller arvode enligt bolagsstämmbeslut. Koncernledningen erhåller utöver en fast ersättning även en rörlig ersättning som baserar sig på resultatutvecklingen och avkastningen på systerföretags kapital jämfört med budget. Någon ersättning i form av optioner eller liknande från bolaget förekommer inte. Ersättning och övriga förmåner till VD bereds av det inom styrelsen utsedda ersättningsutskottet och beslutas av styrelsen i sin helhet. Ersättningar och övriga förmåner till övriga koncernledningen beslutas av ersättningsutskottet.

2. Styrelse  
Styrelsen har enligt bolagsstämmbeslut erhållit ett arvode om totalt 1.400 KSEK. Härav utgör arvode till styrelsens ordförande 350 KSEK, samt till övriga ledamöter vardera 175 KSEK. Till styrelsen har inte utgått arvode utöver vad bolagsstämman beslutat.

3. VD  
3.1 VD har erhållit ersättningar och övriga förmåner på sammanlagt 4.975 KSEK. Av beloppet utgör 901 KSEK rörlig ersättning.

3.2 Pensionsrätt föreligger från 60 års ålder med förmåner enligt ITP-planen. För detta erlägger bolaget premier för pensionsförsäkring. Pensionskostnaden för VD har för året uppgått till 1.214 KSEK.

3.3 Vid uppsägning från bolagets sida gäller en uppsägningstid på 12 månader samt rätt till avgångsersättning motsvarande 12 månaders lön. Vid egen uppsägning gäller en uppsägningstid på 6 månader utan rätt till avgångsvederlag.

#### 4. Övrig koncernledning

4.1 Vice VD slutade sin anställning den 6 oktober 2006. Vice VD har erhållit ersättningar och övriga förmåner på sammanlagt 1.838 KSEK. Av beloppet utgör 338 KSEK rörlig ersättning.

4.2 Övrig koncernledning, i genomsnitt bestående av sex personer, har under den tid de ingått i koncernledningen erhållit ersättningar och övriga förmåner på sammanlagt 11.358 KSEK. Av beloppet utgör 1.907 KSEK rörlig ersättning.

4.3 Pensionsrätt föreligger från 60-65 års ålder med förmåner enligt ITP-planen. För detta erlägger bolaget premier för pensionsförsäkring.

4.4 Vid uppsägning från bolagets sida gäller uppsägningstider på 6–12 månader med rätt till avgångsersättning motsvarande 6–12 månaders lön. Vid egna uppsägningar gäller en uppsägningstid på 6 månader utan rätt till avgångsvederlag.

#### f) Fördelning mellan män och kvinnor inom företagsledningen

I koncernen är andelen kvinnor i styrelser 5 procent (4) och bland övriga ledande befattningshavare 12 procent (11). I moderbolaget finns en kvinna i styrelsen, motsvarande 9 procent (10), och bland övriga ledande befattningshavare är 29 procent (17) kvinnor.

## NOT 7. UPPLYSNING OM REVISORERNAS ARVODE

KSEK	Moderbolaget		Koncernen	
	2006	2005	2006	2005
Revisionsuppdrag, Ernst & Young	1.394	560	10.132	8.490
Revisionsuppdrag, övriga revisorer	-	-	143	100
Totalt revisionsarvode	1.394	560	10.275	8.590
Andra uppdrag, Ernst & Young	138	394	2.907	3.151

Bolagsstämman 2004 utsåg revisionsbolaget Ernst & Young till bolagets revisorer intill årsstämman 2008.

Med revisionsuppdrag avses granskning av årsredovisningen och bokföringen samt styrelsens och verkställande direktörens förvaltning. Dessutom avses övriga arbetsuppgifter som det ankommer på bolagets och koncernens revisorer att utföra samt rådgivning eller annat biträde som föränsas av iakttagelser vid sådan granskning eller genomförandet av sådana övriga arbetsuppgifter. Allt annat är andra uppdrag.

## NOT 8. FINANSIELLA POSTER

## a) Ränteintäkter och liknande resultatposter

	Moderbolaget		Koncernen	
	2006	2005	2006	2005
<i>Resultat från aktier och andelar samt fordringar som är anläggningstillgångar</i>				
Utdelning från dotterbolag	439	491	-	-
Deltotal	439	491	-	-
<i>Övriga ränteintäkter och liknande resultatposter</i>				
Räntor	6	2	6	6
Kursdifferenser	-	-	-	1
Deltotal	6	2	6	7
Totalt	445 <sup>1)</sup>	493 <sup>1)</sup>	6	7

<sup>1)</sup> Varav 445 MSEK (493) avser dotterbolag.

## b) Räntekostnader och liknande resultatposter

	Moderbolaget		Koncernen	
	2006	2005	2006	2005
Räntor	-	-1	-45	-28
Uppläningskostnader	-3	-2	-3	-3
Kursdifferenser	-	-	-1	-
Totalt	-3	-3	-49	-31

## c) Omvärdering finansiella instrument

	Koncernen	
	2006	2005
Omvärdering valutaterminer	3	-5
Totalt	3	-5

Denna post avser marknadsvärdering av utestående valutaterminer som är ingångna för att valutasäkra prognosticerade valutaflöden. En beskrivning av redovisningsprinciperna finns i not 1.

## NOT 9. SKATTER

## a) Skatter i årets resultat

	Moderbolaget		Koncernen	
	2006	2005	2006	2005
Aktuell skatt	1	2	-155	-135
Uppskjuten skatt	-	-11	-2	72
Summa skatter	1	-9	-157	-63

## b) Skattesats

Svensk inkomstskattesats uppgår för närvarande till 28 procent (28). Koncernens och moderbolagets redovisade skatt framgår nedan:

Procent	Moderbolaget		Koncernen	
	2006	2005	2006	2005
Svensk inkomstskattesats	28	28	28	28
Skillnad i andra verksamhets länders skattesatser	-	-	3	-3
Utdelning från dotterbolag	-28	-27	-	-
Effekter av underskottsavdrag, netto			-3	7
Ej avdragsgilla kostnader	-	-	2	5
Ej skattepliktiga intäkter	-	-	-2	-3
Justering av skatt avseende tidigare perioder och övrigt	-	1	-	-4
Redovisad skattesats	-	2	28	30

## c) Skattemässiga underskottsavdrag

Vid utgången av 2006 hade koncernen skattemässiga underskottsavdrag om 569 MSEK (369). Av dessa har 323 MSEK (191) beaktats vid beräkning av uppskjuten skattefordran. Uppskjuten skattefordran har endast beräknats på fastställda underskottsavdrag där det bedöms sannolikt att tillräckliga skattepliktiga överskott kommer att finnas tillgängliga. Av skattemässiga underskottsavdrag som ej beaktats vid beräkningen av uppskjuten skattefordran förfaller 38 MSEK (21) inom 5 år.

## d) Uppskjutna skattefordringar och skatteskulder

Temporära skillnader och skattemässiga underskottsavdrag har resulterat i följande uppskjutna skattefordringar och skatteskulder:

	Moderbolaget		Koncernen	
	2006	2005	2006	2005
<i>Uppskjutna skattefordringar</i>				
Underskottsavdrag	-	-	89	61
Internvinster i lager	-	-	39	39
Avsättningar för garantiåtaganden	-	-	12	7
Avsättningar för pensioner	5	6	22	33
Avsättningar för omstruktureringssåtgärder	1	-	13	16
Förvärvat avdragsgill goodwill	-	-	62	-
Övriga avdragsgilla temporära skillnader	-	-	30	40
Summa uppskjutna skattefordringar	6	6	267	196

	Moderbolaget		Koncernen	
	2006	2005	2006	2005
<i>Uppskjutna skatteskulder</i>				
Temporär skillnad immateriella anläggningstillgångar	-	-	11	-
Temporär skillnad fastigheter, maskiner och inventarier	-	-	17	14
Obeskattade reserver	-	-	40	40
Övriga skattepliktiga temporära skillnader	-	-	25	28
Summa uppskjutna skatteskulder	-	-	93	82
Uppskjutna skatter, netto	6	6	174	114

Ovanstående uppskjutna skattefordringar och skatteskulder redovisas i koncernens balansräkning efter beaktande av kvittningsmöjligheter. Uppskjutna skattefordringar och uppskjutna skatteskulder har i koncernens balansräkning kvittats med 5 MSEK (13).

## NOT 10. IMMATERIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR

	Koncernen		
	Goodwill	Övriga immateriella anläggningstillgångar	Summa immateriella anläggningstillgångar
Ingående anskaffningsvärden	948	174	1.122
Investeringar	-	17	17
Företagsförvärv och avyttring	138	66	204
Försäljningar/utrangeringar	-	-1	-1
Omklassificeringar	-	7	7
Omräkningsdifferens	-39	-5	-44
Utgående ackumulerade anskaffningsvärden	1.047	258	1.305
Ingående avskrivningar	-	-115	-115
Företagsförvärv och avyttring	-	-27	-27
Försäljningar/utrangeringar	-	1	1
Omklassificeringar	-	-6	-6
Årets avskrivningar enligt plan	-	-31	-31
Omräkningsdifferens	-	4	4
Utgående ackumulerade avskrivningar enligt plan	-	-174	-174
Utgående bokfört värde	1.047	84	1.131

### Årets avskrivningar redovisas i resultaträkningen under följande rubriker:

Kostnad för sålda varor	-	-9	-9
Försäljningskostnader	-	-2	-2
Administrationskostnader	-	-20	-20
Totalt	-	-31	-31

Övriga immateriella tillgångar består huvudsakligen av förvärvat varumärke, investeringar i dataprogram samt aktiverade utgifter för produktutveckling.

### Fördelning av goodwill

Goodwillen fördelas på koncernens divisioner, vilka överensstämmer med den primära segmentindelningen enligt nedan.

	Koncernen	
	2006	2005
Door & Logistics Solutions	534	417
Wastewater Technology Solutions	130	135
Pulp & Paper Solutions	11	11
Residential Garage Doors	372	385
Totalt	1.047	948

### Nedskrivningsprövningar avseende goodwill och andra materiella anläggningstillgångar med obestämbar ekonomisk livslängd

En årlig prövning av om det föreligger något nedskrivningsbehov av goodwillvärden genomförs genom att beräkna nyttjandevärdet för de kassagenererande enheter på vilka goodwill fördelats. Nyttjandevärdet fastställs genom att prognosticera förväntade kassaflöden före skatt och utifrån dessa beräkna nuvärdet av dessa kassaflöden i en så kallad diskonterad kassaflödesmodell. Utgångspunkten är den interna planen för nästkommande år. Utifrån denna görs antagande om tillväxt, utveckling på bruttomarginal och kostnader för ytterligare kommande år baserat på ledningens bedömning av utvecklingen. Efter den explicita prognosperioden om fem år antas tillväxten motsvara den långsiktiga inflationen om 2 procent. Diskonteringsräntan som använts är differentierad beroende på bedömd risk inom varje division och ligger i intervallet 10,5–12,0 procent vilket motsvarar det genomsnittliga avkastningskrav som aktieägare och långgivare antas kräva (Weighted Average Cost of Capital, WACC).

Varken 2006 eller 2005 har nedskrivningsprövningen medfört några nedskrivningar av goodwill.

Vid förvärvet av Grupo Combursa SL i mars 2006 identifierades varumärket Combursa som en separat immateriell anläggningstillgång skild från goodwill. Denna tillgång har bedömts ha en obegränsad ekonomisk livslängd varför ingen avskrivning görs löpande. Detta då det inte går att fastställa någon förutsebar gräns för den tidsperiod som varumärket har en ekonomisk nytta. Istället utförs på samma sätt som för goodwill en årlig prövning av nedskrivningsbehov av den kassagenererande enhet till vilken den immateriella tillgången kan hänföras. Då Grupo Combursa redan har integrerats med den övriga spanska verksamheten inom divisionen Door & Logistics Solutions har varumärket fördelats till den kassagenererande enhet som utgörs av hela den spanska verksamheten inom Door & Logistics Solutions. Då det beräknade nyttjandevärdet överstiger det redovisade värdet på tillgångarna, inklusive varumärket, i den kassagenererande enheten föreligger inget nedskrivningsbehov.

### MODERBOLAGET

Årets anskaffningar av immateriella anläggningstillgångar uppgår till 1 MSEK vilket ger ett utgående bokfört värde uppgående till 2 MSEK (1).

## NOT 11. MATERIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR

Koncernen	Byggnader, mark och markanläggning	Maskiner och inventarier	Pågående nyanläggn. och förskott	Summa materiella anlägg. tillgångar
Ingående anskaffningsvärden	924	2.082	41	3.047
Investeringar	9	101	37	147
Företagsförvärv och avyttring	-	24	-	24
Försäljningar/utrangeringar	-52	-96	-	-148
Omklassificeringar	8	49	-64	-7
Omräkningsdifferens	-28	-66	-1	-95
Utgående ackumulerade anskaffningsvärden	861	2.094	13	2.968
Ingående avskrivningar	-351	-1.578	-	-1.929
Företagsförvärv och avyttring	-	-22	-	-22
Försäljningar/utrangeringar	24	95	-	119
Omklassificeringar	-1	7	-	6
Årets avskrivningar enligt plan	-25	-163	-	-188
Omräkningsdifferens	10	51	-	61
Utgående ackumulerade avskrivningar enligt plan	-343	-1.610	-	-1.953
Ingående nedskrivningar	-	-	-	-
Årets nedskrivningar	-3	-	-	-3
Utgående nedskrivningar	-3	-	-	-3
Utgående bokfört värde 1)	515	484	13	1.012

1) I maskiner och inventarier ingår - MSEK (-) som avser leasingobjekt som innehas enligt finansiella leasingavtal.

Av det utgående bokförda värdet på maskiner och inventarier avser 369 MSEK utrustning använd i produktionen och 115 MSEK övrig utrustning.

Taxeringsvärden i Sverige uppgår för byggnader till 83 MSEK (94) samt för mark 18 MSEK (20). Det bokförda värdet för fastigheter i Sverige uppgår till 81 MSEK (120).

**Operationell leasing**

Leasingkostnader avseende operationella leasingavtal inklusive hyra av lokaler uppgår till 138 MSEK (118).

Framtida kostnader för ej annullerbara operationella leasingkontrakt inklusive hyresavtal uppgår till 358 MSEK (304) och förfaller till betalning enligt tabell nedan.

	2007	2008–2011	2012 eller senare	Totalt
Hyra av lokaler	56	125	40	221
Övrig operationell leasing	58	76	3	137
Totalt operationell leasing	114	201	43	358

Moderbolaget	Inventarier
Ingående anskaffningsvärden	11
Anskaffningar	1
Utgående ackumulerade anskaffningsvärden	12
Ingående avskrivningar	-8
Utgående ackumulerade avskrivningar enligt plan	-8
Utgående planenligt restvärde	4
Akkumulerade avskrivningar utöver plan	-1
Utgående bokfört värde netto	3

## NOT 12. ÖVRIGA FINANSIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR

	Moderbolaget		Koncernen	
	2006	2005	2006	2005
Aktier i dotterbolag, <i>not 13</i>	2.122	2.072	-	-
Andelar i intresseföretag, <i>not 14</i>	-	-	8	8
Andra långfristiga värdepappersinnehav	-	-	-	1
Andra långfristiga fordringar	-	-	26	14
Totalt	2.122	2.072	34	23

## NOT 13. AKTIER I DOTTERBOLAG

	Organisations- nummer	Säte	Antal	Ägarandel % <sup>1)</sup>	Bokfört värde	
					2006	2005
Crawford Group AB	556071-8149	Malmö	25.000	100	259	259
Cardo Pump AB	556003-4240	Malmö	600.000	100	1.096	1.096
Cardo Finance AB	556506-6130	Malmö	1.000	100	-	-
AB Cardocenter	556238-0047	Malmö	300.000	100	52	52
Cardo Beteiligungs GmbH	-	Tyskland	1	100	222	222
Cardo Door Production GmbH	-	Tyskland	1	100	432	432
Normstahl GmbH	-	Tyskland	1	100	9	9
Megadoor Inc	-	USA	100	100	-	-
Cardo USA Inc	-	USA	16.000	100	46	-
Lorentzen & Wettre USA Inc	-	USA	2.000	100	4	-
Diverse vilande bolag <sup>2)</sup>	-	-	-	100	2	2
<b>Totalt</b>					<b>2.122</b>	<b>2.072</b>

<sup>1)</sup> Kapital- och rösträttsandel.

<sup>2)</sup> Komplet specifikation har bilagts årsredovisningshandlingarna som insänds till Bolagsverket.  
Denna specifikation kan kostnadsfritt erhållas från Cardo AB, Box 486, 201 24 Malmö.

## NOT 14. ANDELAR I INTRESSEFÖRETAG

	Säte	Antal	Ägarandel % <sup>1)</sup>	Kapitalandelens värde i koncernen		Bokfört värde <sup>2)</sup>	
				2006	2005	2006	2005
Saudi Crawford Doors Factory Ltd	Saudiarabien	800	40	8	8	1	1
Cardoroc PA-service AB	Sverige	225	25	-	-	-	-
<b>Totalt</b>				<b>8</b>	<b>8</b>	<b>1</b>	<b>1</b>

<sup>1)</sup> Kapital- och rösträttsandel.

<sup>2)</sup> Bokfört värde i moder- eller dotterbolaget samt värde i koncernen om anskaffningsvärdemetoden använts.

## Resultat från andelar i intresseföretag

Koncernen	2006	2005
Årets andel i intresseföretags resultat efter finansnetto	2	2
<b>Totalt</b>	<b>2</b>	<b>2</b>

## Transaktioner med närstående

Koncernen har både försäljning till och inköp från intresseföretag. Samtliga transaktioner sker på marknadsmässiga villkor. I följande tabell redovisas dessa transaktioner i sammandrag.

	2006	2005
Försäljning till intressebolag	22	30
Inköp från intressebolag	26	25
Fordringar på intressebolag per 31 december	5	11
Skulder till intressebolag per 31 december	3	3



**NOT 15. VARULAGER**

Koncernen	2006	2005
Råvaror och komponenter	490	349
Varor under tillverkning	305	88
Färdiga varor och handelsvaror	307	496
<b>Totalt</b>	<b>1.102</b>	<b>933</b>

**NOT 16. ÖVRIGA KORTFRISTIGA FORDRINGAR**

	Moderbolaget		Koncernen	
	2006	2005	2006	2005
Kundfordringar	-	-	1.917	1.749
Växelfordringar	-	-	126	99
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	34	14	129	94
Fordringar hos dotterbolag	393	643	-	-
Övriga fordringar	1	3	150	105
<b>Totalt</b>	<b>428</b>	<b>660</b>	<b>2.322</b>	<b>2.047</b>

**NOT 17. AVSÄTTNINGAR FÖR PENSIONER OCH ÖVRIGA FÖRMÅNER EFTER ANSTÄLLNING**

Ersättningar för pensioner och andra ersättningar efter anställning erläggs till övervägande del genom avgiftsbestämda planer där fortlöpande betalningar till myndigheter och försäkringsbolag görs. Dessa fristående organ tar därmed över förpliktelse mot de anställda. Inom koncernen finns även ett antal förmånsbaserade pensionsplaner, vilket innebär att de anställda garanteras en pension motsvarande en procentuell andel av lönen. En del av de förmånsbaserade pensionsplanerna är fonderade, vilket innebär att det finns tillgångar i särskilda stiftelser eller motsvarande som tryggar de framtida pensionsutbetalningarna. Det förekommer även att förpliktelse tryggs genom kapitalförsäkringar eller genom avsättning i balansräkningen, då ofta i kombination med kreditförsäkring av pensionsåtagandet. Större delen av koncernens förmånsbaserade åtaganden finns i Storbritannien, Irland, USA, Norge, Tyskland och Sverige.

Merparten av tjänstemännen anställda i svenska bolag omfattas av ITP-planen, som omfattar ålderspension, kompletterande ålderspension (ITPK), sjukpension samt kollektiv familjepension. Finansiering av planen görs genom pensionsförsäkring tecknad hos Alecta. Enligt ett uttalande från Redovisningsrådets akutgrupp, URA 42, är ITP-planen en förmånsbestämd plan som omfattar flera arbetsgivare. Alecta har inte möjlighet att tillhandahålla sådan information som gör det möjligt att redovisa denna som en förmånsbestämd plan. Pensionsplanen enligt ITP som tryggs genom försäkring i Alecta redovisas därför som en avgiftsbestämd plan. Årets avgifter för pensionsförsäkringar som är tecknade i Alecta uppgår till 29 MSEK (27). Alectas överskott kan fördelas till försäkringstagarna och/eller de försäkrade. Vid utgången av 2006 uppgick Alectas överskott i form av den kollektiva konsolideringsnivån till 143 procent (128). Den kollektiva konsolideringsnivån

utgörs av marknadsvärdet på Alectas tillgångar i procent av försäkringsåtagandena beräknade enligt Alectas försäkringstekniska beräkningsantaganden, vilka inte överensstämmer med IAS 19.

De belopp som redovisas i resultaträkningen avseende förmånsbestämda respektive avgiftsbestämda planer är följande:

	Koncernen	
	2006	2005
Kostnader avseende tjänstgöring under innevarande år	26	23
Räntekostnad	27	25
Förväntad avkastning på förvaltningstillgångar	-24	-22
Vinst vid reglering av pensionsplan	-8	-1
Aktuariella förluster (+) eller vinster (-) som redovisas för året	2	3
Kostnader avseende tjänstgöring under tidigare år	3	4
Årets pensionskostnad avseende förmånsbestämda pensionsplaner	26	32
Årets pensionskostnad avseende avgiftsbestämda pensionsplaner	120	107
Årets totala pensionskostnad avseende pensionsplaner	146	139
Faktisk avkastning på förvaltningstillgångar	38	49

De belopp som redovisas i balansräkningen har beräknats enligt följande:

	Koncernen	
	2006-12-31	2005-12-31
Nuvärdet av fonderade förpliktelser	467	485
Förvaltningstillgångarnas verkliga värde	-422	-386
Underskott	45	99
Nuvärdet av ofonderade förpliktelser	115	122
Oredovisade aktuariella förluster (-) eller vinster (+), netto	-3	-36
Oredovisade kostnader avseende tjänstgöring under tidigare år	-1	-3
Nettoskuld i balansräkningen	157	182

De belopp som redovisas i balansräkningen som avsättning för pensioner respektive finansiell anläggningstillgång fördelar sig enligt nedan:

	Koncernen	
	2006-12-31	2005-12-31
Fonderade pensionsplaner redovisade som långfristig finansiell fordran	8	5
Pensionsplaner redovisade som avsättning för pensioner	165	187
Nettoskuld i balansräkningen	157	182

Nedan specificeras förändringarna i förpliktelserna respektive förvaltningstillgångarna avseende förmånsbestämda pensionsplaner som redovisas i balansräkningen:

	Koncernen	
	2006	2005
Nuvärde av förpliktelser vid årets början	607	484
Årets pensionskostnad avseende förmånsbaserade pensionsplaner	26	23
Räntekostnad	27	25
Aktuariella förluster (+) eller vinster (-)	-9	56
Tjänstgöring tidigare perioder	1	6
Inbetalda avgifter av anställda	8	6
Vinst vid reglering av pensionsplan	-14	-1
Utbetalda ersättningar	-40	-25
Valutakursdifferens på utländska pensionsplaner	-24	33
Nuvärde av förpliktelser vid årets slut	582	607

	Koncernen	
	2006	2005
Förvaltningstillgångarnas verkliga värde vid årets början	386	302
Förväntad avkastning på förvaltningstillgångar	24	22
Aktuariella vinster (+) eller förluster (-)	14	27
Inbetalda avgifter av arbetsgivaren	34	19
Inbetalda avgifter av anställda	8	6
Utbetalda ersättningar fonderade planer	-28	-13
Valutakursdifferens på utländska pensionsplaner	-16	23
Förvaltningstillgångarnas verkliga värde vid årets slut	422	386

Förvaltningstillgångarna finns placerade i följande kategorier av tillgångar:

	Koncernen	
	2006-12-31	2005-12-31
Aktierelaterade tillgångar	299	262
Räntebärande tillgångar	88	93
Fastigheter	27	23
Likvida medel	8	8
Förvaltningstillgångarnas verkliga värde	422	386

I likhet med föregående år ingår varken aktier i Cardo AB (publ) eller några fastigheter som hyrs av bolag inom Cardokoncernen i planernas förvaltningstillgångar.

Historiken på status i pensionsplanerna och erfarenhetsbaserade justeringar presenteras nedan:

	Koncernen	
	2006-12-31	2005-12-31
Nuvärde av fonderade förpliktelser	467	485
Förvaltningstillgångarnas verkliga värde	-422	-386
Underskott i fonderade planer	45	99
Nuvärde av ofonderade förpliktelser	115	122
Differens	160	221
Erfarenhetsbaserade justeringar på förpliktelser, vinst (+) eller förlust (-)	16	(*)
Erfarenhetsbaserade justeringar på tillgångar, vinst (+) eller förlust (-)	14	28

I enlighet med övergångsreglerna i den uppdaterade IAS 19 Ersättningar till anställda så visas ovanstående upplysningar från 2005 och framåt. Historiken på erfarenhetsbaserade justeringar på förpliktelser redovisas från och med 2006 (\*).

Förväntade inbetalningar av avgifter från arbetsgivaren till fonderade planer nästa räkenskapsår uppgår till 26 MSEK.

Väsentliga aktuariella antaganden (viktade genomsnitt, procent)

	Koncernen	
	2006-12-31	2005-12-31
Diskonteringsränta	4,8	4,5
Förväntad avkastning på förvaltningstillgångar	6,8	6,4
Förväntad löneökningstakt	3,2	3,2
Förväntad inflation	2,5	2,4

De aktuariella antagandena avser viktade genomsnitt av de antaganden som används vid beräkningen av förmånsbaserade pensionsåtaganden på balansdagen samt det efterföljande årets pensionskostnad.

## NOT 18. ÖVRIGA EJ RÄNTEBÄRANDE AVSÄTTNINGAR

Koncernen	Garanti-avsättningar	Omstrukturering	Övriga ej räntebärande avsättningar	Summa
Ingående balans	108	190	20	318
Ökning	50	16	17	83
Utnyttjat	-26	-146	-11	-183
Återfört	-14	-9	4	-19
Omräkningsdifferens	-4	-1	-4	-9
Utgående balans	114	50	26	190

Huvuddelen av de omstrukturingsåtgärder för vilka avsättningar kvarstår per den 31 december 2006 förväntas till största delen likviditetsmässigt påverka det kommande året.

## NOT 19. RÄNTEBÄRANDE SKULDER

	Moderbolaget		Koncernen	
	2006	2005	2006	2005
Lån	-	-	205	22
Utnyttjade kreditfaciliteter	-	-	845	506
Skulder till dotterbolag	202	566	-	-
Övriga räntebärande skulder	-	-	8	16
<b>Totalt</b>	<b>202</b>	<b>566</b>	<b>1.058</b>	<b>544</b>

Koncernens räntebärande skulder förfaller till betalning enligt nedanstående:

	2007	2008	2009	2010	Totalt
Lån	199	2	2	2	205
Utnyttjade kreditfaciliteter	845	-	-	-	845
Övriga räntebärande skulder	6	2	-	-	8
<b>Totalt</b>	<b>1.050</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>1.058</b>

Kreditfaciliteter förfaller normalt inom ett år, men förlängs vanligtvis vid förfallodagen.

Outnyttjade beviljade kreditfaciliteter framgår av nedanstående uppställning:

	Moderbolaget		Koncernen	
	2006	2005	2006	2005
Beviljade kreditfaciliteter	1.808	1.879	2.416	2.543
Utnyttjad del	-690	-377	-845	-506
Outnyttjade beviljade kreditfaciliteter	1.118	1.502	1.571	2.037

**Syndikerat lån**

I mitten av december 2004 tecknade moderbolaget ett avtal med ett konsortium bestående av fem banker om upptagande av ett 5-års multi-currency-lån, motsvarande 200 MEUR. Lånet är en s k "revolving credit", vilket innebär att beloppet under lånets löptid står till Cardos förfogande att användas efter behov.

Varje bank i konsortiet har rätt att säga upp sin andel till återbetalning vid nästa ränteförfallodag om kontrollen över moderbolaget, genom förvärv, sammanslagning, eller dylikt, övergår till annan än nuvarande huvudägare. Den totala låneramen reduceras i så fall samtidigt med samma belopp. Bankerna har även rätt att säga upp sin andel till återbetalning om vissa föreskrivna nyckeltal överskrider. För närvarande finns en godmarginal till dessa nyckeltal.

Per den 31 december har ett belopp motsvarande 75 MEUR utnyttjats. Låneavtalet ger möjlighet för moderbolaget att låta dotterbolag utnyttja låneramen. För närvarande utnyttjas denna möjlighet av dotterbolaget Cardo Finance AB.

## NOT 20. ÖVRIGA EJ RÄNTEBÄRANDE SKULDER

	Moderbolaget		Koncernen	
	2006	2005	2006	2005
Leverantörsskulder	8	18	484	399
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	15	15	570 <sup>1)</sup>	563 <sup>1)</sup>
Förskott från kunder	-	-	199	195
Övriga ej räntebärande skulder	2	1	265	261
<b>Totalt</b>	<b>25</b>	<b>34</b>	<b>1.518</b>	<b>1.418</b>

<sup>1)</sup> Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter inkluderar personalrelaterade poster om 297 MSEK (255).

Övriga ej räntebärande skulder förfaller normalt inom ett år.

## NOT 21. STÄLLDA SÄKERHETER

	Koncernen	
	2006	2005
Övriga ställda säkerheter		
Fastighetsinteckningar	14	14
<b>Totalt ställda säkerheter</b>	<b>14</b>	<b>14</b>

## NOT 22. ANSVARFÖRBINDELSER

	Moderbolaget		Koncernen	
	2006	2005	2006	2005
Diskonterade växlar	-	-	5	3
Borgens- och garantiförbindelser	-	-	21	21
Borgens- och garantiförbindelser för dotterbolags räkning	1.158	905	-	-
Övrigt	-	-	12	19
<b>Totalt</b>	<b>1.158</b>	<b>905</b>	<b>38</b>	<b>43</b>

## NOT 23. KASSAFLÖDE OCH FÖRVÄRV

Poster som ej påverkar kassaflödet

	Moderbolaget		Koncernen	
	2006	2005	2006	2005
Avskrivningar	1	1	220	211
Orealiserat resultat, valutaterminer	-	-	-3	5
Förändring av ej räntebärande avsättningar	-19	26	-123	138
<b>Totalt</b>	<b>-18</b>	<b>27</b>	<b>94</b>	<b>354</b>

**Räntor**

	Moderbolaget		Koncernen	
	2006	2005	2006	2005
Erhållna räntor	6	2	6	6
Betalda räntor	-	-1	-45	-24
Totalt	6	1	-39	-18

**Förvärv 2006**

Under 2006 har nedanstående bolag förvärvats:

	Land	Förvärvs- datum	Division	Netto- omsättning	Antal anställda
Grupo Combursa SL	Spanien	31 mars	DLS	275	150
Style Industries	Australien	1 juli	WTS	45	30

Nedan presenteras det redovisade värdet på nettotillgångarna i de förvärvade bolagen och de justeringar som gjorts till verkliga värden vid förvärvet samt det därefter redovisade värdet på nettotillgångarna i koncernen vid förvärven.

	Bokfört värde vid förvärv	Justeringar vid förvärv	Totalt värde i koncernen
Befintlig goodwill	227	-227	-
Övriga immateriella anläggningstillgångar	1	38	39
Materiella anläggningstillgångar	2	-	2
Uppskjuten skattefordran	-	84	84
Varulager	62	-	62
Kundfordringar	112	-	112
Övriga ej räntebärande fordringar	8	-	8
Likvida medel	5	-	5
Räntebärande skulder	-317	-	-317
Uppskjuten skatteskuld	-14	-12	-26
Övriga skulder	-70	-	-70
Nettotillgångar	16	-117	-101
Förvärvspris			-37
Goodwill vid förvärv			138
Förvärvspris			-37
Likvida medel i förvärvade bolag			5
Effekt på koncernens likvida medel			-32

De justeringar som gjorts vid förvärvet av Combursa avser att varumärket Combursa har identifierats som en immateriell tillgång skild från goodwill. Varumärket har åsatts ett marknadsvärde genom att använda den så kallade relief from royalty-metoden. Utöver denna justering har uppskjuten skattefordran beaktats dels på befintliga förlustavdrag och dels på det skattemässiga värdet på befintlig inkråmgoodwill i bolaget. I samband med förvärvet har även kundlistor och kundrelationer samt humankapital övertagits. Dessa tillgångar har inte tagits upp separat

utan inkluderas i goodwill då de inte kan avskiljas genom försäljning. Goodwillvärdet består även av värdet av de synergier som förväntas realiseras genom integrering av Combursa i divisionen Door & Logistics Solutions.

Allokeringen av förvärvspriset för Grupo Combursa är endast preliminär då det skattemässiga värdet på förvärvade nettotillgångar inte slutligt kunnat fastställas. Den preliminära allokeringen har gjorts utifrån en uppskattning av de skattemässiga värdena. Vid slutlig allokering kan fördelningen mellan goodwill och uppskjuten skattefordran/skuld komma att ändras.

Vid förvärvet av Style Industries var övervärdet 4 MSEK vilken i sin helhet hänförs till goodwill. Inga andra immateriella tillgångar som uppfyller kriterierna för särredovisning enligt IFRS identifierades.

I årets resultat efter skatt bidrar de förvärvade bolagen med 6 MSEK.

**Förvärv 2005**

Under 2005 förvärvades nedanstående bolag.

	Land	Förvärvs- datum	Division	Netto- omsättning	Antal anställda
Sparrow Water	Storbritannien	14 sep	WTS	15	13

Nedan presenteras det redovisade värdet på nettotillgångarna i det förvärvade bolaget och de justeringar som gjorts till verkliga värden vid förvärvet samt det därefter redovisade värdet på nettotillgångarna i koncernen vid förvärvet.

	Bokfört värde vid förvärv	Justeringar vid förvärv	Totalt värde i koncernen
Materiella anläggningstillgångar	1	-	1
Övriga ej räntebärande fordringar	4	-	4
Nettotillgångar	5	-	5
Förvärvspris			-15
Goodwill vid förvärv			10
Förvärvspris			-15
Effekt på koncernens likvida medel			-15

Sparrow Water är ett mindre engelskt serviceföretag för pumpar och annan utrustning för hantering av rent och smutsigt vatten. I samband med förvärvet uppstod goodwill om 10 MSEK vilken i sin helhet är hänförd till divisionen Wastewater Technology Solutions. Inga andra immateriella tillgångar som uppfyller kriterierna för särredovisning enligt IFRS 3 identifierades.

# REVISIONSBERÄTTELSE.

Till årsstämman i Cardo AB  
Organisationsnummer 556026-8517

Vi har granskat årsredovisningen, koncernredovisningen och bokföringen samt styrelsens och verkställande direktörens förvaltning i Cardo AB (publ) för år 2006. Bolagets årsredovisning och koncernredovisning ingår i den tryckta versionen av detta dokument på sidorna 42-67. Det är styrelsen och verkställande direktören som har ansvaret för räkenskapshandlingarna och förvaltningen och för att årsredovisningslagen tillämpas vid upprättandet av årsredovisningen samt för att internationella redovisningsstandarder IFRS sådana de antagits av EU och årsredovisningslagen tillämpas vid upprättandet av koncernredovisningen. Vårt ansvar är att uttala oss om årsredovisningen, koncernredovisningen och förvaltningen på grundval av vår revision. Revisionen har utförts i enlighet med god revisions sed i Sverige. Det innebär att vi planerat och genomfört revisionen för att med hög men inte absolut säkerhet försäkra oss om att årsredovisningen och koncernredovisningen inte innehåller väsentliga felaktigheter. En revision innefattar att granska ett urval av underlagen för belopp och annan information i räkenskapshandlingarna. I en revision ingår också att pröva redovisningsprinciperna och styrelsens och verkställande direktörens tillämpning av dem samt att bedöma de betydelsefulla uppskattningar som styrelsen och verkställande direktören gjort när de upprättat årsredovisningen och koncernredovisningen samt att utvärdera den samlade informationen i årsredovisningen och koncernredovisningen. Som underlag för vårt uttalande om ansvarsfrihet har vi 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 vår revision ger oss rimlig grund för våra uttalanden nedan.

Årsredovisningen har upprättats i enlighet med årsredovisningslagen och ger en rättvisande bild av bolagets resultat och ställning i enlighet med god redovisningssed i Sverige. Koncernredovisningen har upprättats i enlighet med internationella redovisningsstandarder IFRS sådana de antagits av EU och årsredovisningslagen och ger en rättvisande bild av koncernens resultat och ställning. Förvaltningsberättelsen är förenlig med årsredovisningens och koncernredovisningens övriga delar.

Vi tillstyrker att årsstämman fastställer resultaträkningen och balansräkningen för moderbolaget och för koncernen, disponerar vinsten i moderbolaget enligt förslaget i förvaltningsberättelsen och beviljar styrelsens ledamöter och verkställande direktören ansvarsfrihet för räkenskapsåret.

MALMÖ DEN 13 FEBRUARI 2007

Ernst & Young AB

Kerstin Mouchard  
*Auktoriserad revisor*

Björn Grundvall  
*Auktoriserad revisor*





# BOLAGSSTYRNINGSRAPPORT.

Cardo tillämpar de regler som gäller enligt Svensk Kod för Bolagsstyrning ("Koden"). Bolagets styrelse har i enlighet härmed upprättat denna bolagsstyrningsrapport.

Koden är avsedd att utgöra ett led i självregleringen inom det svenska näringslivet. Den bygger på principen "följ eller förklara" (comply or explain), som tillämpas i flertalet utländska koder. Principen innebär att ett företag som tillämpar Koden kan avvika från enskilda regler men då ska avge förklaringar där skälen till varje avvikelse redovisas. Att tillämpa Koden innebär således inte att samtliga regler alltid måste följas, och det innebär inte något brott mot Koden att avvika från en eller flera enskilda regler.

## INLEDNING

Ansvar för ledning och kontroll av koncernen fördelas mellan aktieägarna på bolagsstämman, styrelsen, dess valda utskott och verkställande direktören, i enlighet med svensk aktiebolagslag, andra lagar och förordningar, gällande regler för aktiemarknadsbolag, bolagsordningen och styrelsens interna arbetsordning.

## AKTIEÄGARNA

Vid slutet av 2006 hade bolaget 12.762 aktieägare. Andelen av aktiekapitalet som ägs av institutioner uppgick till cirka 89 procent. Utländska investerare ägde cirka 20 procent av aktiekapitalet. De 10 största ägarerna hade ett totalt innehav motsvarande 62,1 procent av aktiekapitalet. För ytterligare ägaruppgifter per den 31 december 2006 se sidan 11.

## ÅRSSTÄMMA 2006

Bolagsstämman är koncernens högsta beslutande organ. Årsstämma äger vanligen rum i april månad i Malmö. Årsstämma 2006 ägde rum den 6 april 2006. Till stämmans ordförande valdes Fredrik Lundberg.

Följande beslut fattades:

- Stämman fastställde resultat- och balansräkning, samt koncernresultat- och koncernbalansräkning, beslutade att disponera vinst i enlighet med förslaget till vinstdisposition innebärande att en utdelning om 8:00 kronor per aktie skulle ske för verksamhetsåret 2005, samt ge ansvarsfrihet åt styrelseledamöterna och verkställande direktören.
- Stämman beslutade i enlighet med valberedningens förslag:
  - att antalet av stämman valda styrelseledamöter ska vara 8 stycken samt att inga styrelsesuppleanter utses;
  - att arvode till styrelsen skulle utgå med 1.400.000 kronor, varav 350.000 kronor till ordföranden och 175.000 kronor till var och en av övriga bolagsstämmovalda ledamöter vilka inte är anställda i koncernen.

- att till styrelseledamöter utse Tuve Johannesson, Berthold Lindqvist, Fredrik Lundberg, Carina Malmgren Heander, Lennart Nilsson, Bengt Pettersson och Anders Rydin (samtliga genom omval) samt Peter Aru (nyval).
- att välja Fredrik Lundberg till styrelsens ordförande.

I samband med detta beslut informerades om att bolagsstämman 2004 utsett revisionsbolaget Ernst & Young till bolagets revisorer intill årsstämman 2008.

- Stämman beslutade i enlighet med styrelsens förslag att bemyndiga styrelsen att förvärva aktier i bolaget. Vidare beslutade stämman om ändringar i bolagsordningen föranledda av att ny aktiebolagslag trätt i kraft den 1 januari 2006.

## VALBEREDNING

Enligt beslut på ordinarie bolagsstämman 2005 ska det finnas en valberedning, vilken, utöver styrelseordföranden, ska bestå av representanter för envar av bolagets tre största aktieägare per den 30 september varje år samt ersättningsregler att gälla om någon av dessa avböjer att delta i valberedningen eller lämnar valberedningen innan dess arbete är slutfört. Valberedningen har som uppgift att lägga förslag om val av styrelse och arvode åt styrelseledamöterna, samt, i förekommande fall, revisorsval och revisorsarvode. I valberedningen ingår sedan december 2006 följande personer: Ulf Lundahl (ordförande), L E Lundbergföretagen AB, Britt Reigo, Swedbank Robur fonder, Per-Erik Mohlin, SEB fonder samt Fredrik Lundberg, styrelseordförande i Cardo.

Valberedningen har lämnat förslag till årsstämman 2007 avseende ordförande vid årsstämman, styrelsesammansättning samt styrelsearvode. Valberedningen har under 2006 haft 2 möten. Ingen ersättning till valberedningen har utgått. Valberedningen har rätt att i den utsträckning den finner det nödvändigt på bolagets bekostnad i skälig omfattning anlita externa konsulter inom ramen för sitt uppdrag.

## STYRELSENS OBEROENDE

Enligt valberedningens bedömning anses, i Kodens mening, Tuve Johannesson, Lennart Nilsson och Anders Rydin vara beroende i förhållande till bolaget och bolagsledningen efter 12 år i styrelsen. Även Peter Aru är att betrakta som beroende av bolaget och bolagsledningen i egenkap av verkställande direktör i Cardo. Fredrik Lundberg och Bengt Pettersson anses vara beroende i förhållande till bolagets större aktieägare. Övriga två styrelseledamöter anses vara oberoende i förhållande till såväl bolaget som bolagets större aktieägare. Det är valberedningens

bedömning att dess förslag till styrelsesammansättning i Cardo uppfyller de krav på oberoende som uppställs i Stockholmsbörsens noteringsavtal. Förslaget avviker dock från Kodens regel om att en majoritet av ledamöterna ska vara oberoende i förhållande till bolaget. Valberedningen har dock gjort bedömningen att aktuella ledamöters kompetenser och erfarenheter är sådana att dessa ledamöter ej ska ersättas.

## STYRELSEN OCH DESS ARBETE

### Allmänt

Bolagets styrelse ska enligt bolagsordningen bestå av 5 till 10 ledamöter valda av bolagsstämman årligen för tiden intill slutet av den årsstämma som hålls efter det år då styrelseledamöten utsågs. Enligt lag utser de anställda ledamöter och suppleanter till styrelsen. Till styrelsen 2006 utsågs som arbetstagarrepresentanter Thomas Häggström, Anders Olofsson och Lennart Utbult med Kurt Hellström, Nils-Åke Pettersson och Dieter Steffens som suppleanter. Vid styrelsemötena deltar styrelsens sekreterare som är en från bolaget fristående advokat. Tjänstemän i bolaget deltar i styrelsens sammanträden såsom föredragande av särskilda frågor eller om så annars bedöms lämpligt. Styrelsens ledamöter presenteras på sidorna 74–75.

Styrelsen fastställer årligen en skriftlig arbetsordning som reglerar styrelsens arbete och dess inbördes arbetsfördelning inklusive dess utskott, beslutsordningen inom styrelsen, styrelsens mötesordning samt ordförandens arbetsuppgifter. Styrelsen har också utfärdat en instruktion för verkställande direktören samt en instruktion för ekonomisk rapportering till styrelsen.

Styrelsen övervakar verkställande direktörens arbete genom löpande uppföljning av verksamheten under året, ansvarar för att organisation, ledning och riktlinjer för förvaltning av bolagets angelägenheter är ändamålsenligt uppbyggda och att det finns en tillfredsställande intern kontroll. Styrelsen ansvarar vidare för utveckling och uppföljning av bolagets strategier genom planer och mål, beslut om förvärv och avyttringar av verksamheter och större investeringar.

### Ordföranden

På årsstämman 2006 valdes Fredrik Lundberg till ordförande i styrelsen och på konstituerande styrelsemöte den 7 april 2006 valdes Lennart Nilsson till vice ordförande. Ordföranden organiserar och leder styrelsens arbete så att detta utövas i enlighet med svensk aktiebolagslag, andra lagar och förordningar, gällande regler för aktiemarknadsbolag (inklusive Kodens) och styrelsens interna styrinstrument. Ordföranden följer verksamheten i dialog med VD och ansvarar för att övriga styrelseledamöter får den information som är nödvändig för full-

görandet av dess uppgifter. Ordföranden ansvarar för att styrelsen löpande fördjupar sina kunskaper om bolaget och att det sker en utvärdering av styrelsens arbete och att valberedningen får del av bedömningarna. Ordföranden är även delaktig i utvärdering och utvecklingsfrågor avseende koncernens ledande befattningshavare. Ordföranden företräder bolaget i ägarfrågor.

### Styrelsearbete

Enligt nu gällande arbetsordning ska styrelsen sammanträda 6 gånger per år och mötas därutöver när situationen så påkallar. Antalet styrelsemöten uppgick 2006 till 8 stycken. Styrelsearbetet har under året fokuserats på bland annat affärsmässiga, strategiska, finansiella och redovisningsmässiga frågor. Vid varje styrelsemöte har VD redogjort för utvecklingen inom koncernen och dess divisioner.

Närvaron vid årets 8 möten har, som framgår av tabellen nedan, varit god.

Bolagsstämmovalda styrelseledamöters närvaro vid styrelsemöten, totalt 2 möten före årsstämman och 6 möten efter årsstämman:

Närvaro	Antal möten
Fredrik Lundberg, ordförande	8
Lennart Nilsson, vice ordförande	8
Peter Aru*	6
Tuve Johannesson	5
Berthold Lindqvist	6
Carina Malmgren Heander	7
Bengt Pettersson	8
Anders Rydin	5

\* Nyvald vid årsstämma 2006

### Revisionsutskott

Styrelsen beslutade att fastställa det tidigare tillvägagångssättet att styrelsen i sin helhet verkar som revisionsutskott. Styrelsen i sin helhet har sålunda under 2006 övervakat systemen för intern kontroll och riskhantering. Dessa system syftar till att säkerställa att verksamheten bedrivs i enlighet med lagar och förordningar och är effektiv samt att den ekonomiska rapporteringen är tillförlitlig. Styrelsen har tagit del av och utvärderat rutinerna för redovisning och ekonomisk rapportering samt följt upp och utvärderat de externa revisorernas arbete, kvalifikationer och oberoende. Styrelsen bistår vidare koncernledningen med identifiering och utvärdering av de främsta riskerna i verksamheten och

tillsär att ledningen inriktar arbetet på att hantera dessa. Styrelsen har under 2006 haft en genomgång med bolagets externa revisorer. Revisorernas avrapportering har inte föranlett någon särskild åtgärd från styrelsen.

#### *Ersättningsutskott*

Styrelsen har inom sig utsett ett ersättningsutskott för perioden intill slutet av nästa årsstämma. Utskottet består av Fredrik Lundberg, Lenart Nilsson och Anders Rydin och har som uppgift att ange övergripande riktlinjer för koncernens ersättnings- och pensionssystem, för styrelsen bereda frågor rörande ersättningar och övriga förmåner till VD samt att besluta om ersättningar och förmåner till övriga koncernledning. Det ankommer även på ersättningsutskottet att utarbeta de riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare som styrelsen ska föreslå årsstämman 2007 att besluta om. Utskottets arbete regleras av en särskild instruktion som antagits av styrelsen som en del av dess arbetsordning. Ersättningsutskottet har under 2006 sammanträtt 2 gånger och har inom sig haft löpande kontakter i samband med anställningar och andra lönefrågor.

#### *Ersättning*

Arvodet till styrelsens ledamöter valda av bolagsstämman beslutas av bolagsstämman. Fördelningen av arvodet mellan ordföranden och övriga ledamöter framgår av not 6 i årsredovisningen. Ingen ytterligare ersättning har utgått till någon styrelseledamot.

#### RAPPORTERING OCH KONTROLL

Styrelsen övervakar, som beskrivits ovan under Revisionsutskott, den finansiella rapporteringens kvalitet genom instruktioner för verkställande direktören och fastläggande av krav på innehållet i de rapporter om ekonomiska förhållanden som fortlöpande tillställs styrelsen genom instruktion för ekonomisk rapportering. Styrelsen tar del av och säkerställer ekonomisk rapportering såsom bokslutsrapport och årsredovisning, och har delegerat till bolagsledningen att säkerställa pressmeddelanden med ekonomiskt innehåll samt presentationsmaterial i samband med möten med media, ägare och finansiella institutioner.

#### BOLAGSLEDNING

Verkställande direktören leder verksamheten enligt aktiebolagslagen samt inom de ramar styrelsen lagt fast. Verkställande direktören tar i samråd med styrelsens ordförande fram nödvändigt informations- och beslutsunderlag inför styrelsemöten, föredrar ärendena och motiverar

förslag till beslut. Verkställande direktören leder koncernledningens arbete och fattar beslut i samråd med övriga i ledningen. Koncernledningen har regelbundna verksamhetsgenomgångar under verkställande direktörens ledning. En närmare presentation av verkställande direktören och övriga koncernledningen finns på sidorna 76–77.

#### *Ersättning*

Vid årsstämma 2006 redogjorde styrelseordföranden för principerna för ersättningar till ledande befattningshavare, men bolagsstämman tog inget formellt beslut i denna del. Löner och andra ersättningar till koncernledningen framgår av not 6 på sidan 59. I enlighet med nya bestämmelser i aktiebolagslagen kommer styrelsens förslag till riktlinjer för ledande befattningshavare att föreläggas årsstämman 2007 för beslut.

#### INTERN KONTROLL

Enligt punkt 3.7.2 i Koden ska styrelsen årligen avge en rapport som ska granskas av bolagets revisor om hur den interna kontrollen, till den del den avser den finansiella rapporteringen, är organiserad och hur väl den har fungerat under det senaste räkenskapsåret. I enlighet med uttalande från Kollegiet för svensk bolagsstyrning den 5 september 2006 inskränks denna rapport i år till en beskrivning av hur den interna kontrollen, till den del den avser den finansiella rapporteringen, är organiserad.

#### *Kontrollmiljö*

Basen för den interna kontrollen avseende den finansiella rapporteringen utgörs av den övergripande kontrollmiljön med organisation, beslutsvägar, befogenheter och ansvar som dokumenterats och kommunicerats. Inom Cardo är några av de mest väsentliga beståndsdelarna i kontrollmiljön dokumenterade i form av policies, till exempel Etikpolicy, IT-policy och Finanspolicy, och instruktioner, till exempel attestinstruktioner och rapporteringshandbok.

#### *Kontrollaktiviteter*

För att säkerställa den interna kontrollen finns såväl automatiserade kontroller i till exempel IT-baserade system som hanterar behörigheter och attesträtt samt manuella kontroller i form av till exempel avstämningar och inventeringar. Detaljerade ekonomiska analyser av resultatet samt uppföljning mot planer och prognoser kompletterar kontrollerna och ger en övergripande bekräftelse på rapporteringens kvalitet.

*Information och kommunikation*

Den väsentligaste styrande dokumentationen i form av policies och instruktioner hålls löpande uppdaterad och kommuniceras via relevanta kanaler elektroniskt och/eller i tryckt form. För kommunikation med externa parter finns en informationspolicy som anger riktlinjer för hur denna kommunikation bör ske. Syftet med policyn är att säkerställa att alla informationsskyldigheter efterlevs på ett korrekt och fullständigt sätt.

*Uppföljning*

Ekonomipersonal och ledning på såväl bolags-, divisions- som koncernnivå analyserar månatligen den ekonomiska rapporteringen på detaljnivå. Styrelsen har vid sina sammanträden behandlat bolagets ekonomiska situation och har även under året fått avrapportering från bolagets revisorer av deras iakttagelser.

## INTERNREVISION

Bolaget har utarbetade styr- och internkontrollsystem vars efterlevnad regelbundet följs upp av business controllers på olika nivåer inom bolaget. Styrelsen följer upp bolagets bedömning av den interna kontrollen bland annat genom kontakter med bolagets revisorer. Styrelsen har mot bakgrund av ovanstående valt att inte ha en särskild intern revision.

## REVISORER

Vid ordinarie bolagsstämman 2004 nyvaldes revisionsbolaget Ernst & Young AB för en mandattid om fyra år, med auktoriserade revisorerna Kerstin Mouchard och Björn Grundvall som ansvariga revisorer. En närmare presentation av revisorerna finns på sidan 75.

Revisorerna arbetar efter en revisionsplan i vilken synpunkter inarbetats från styrelsen och rapporterar sina iakttagelser till styrelsen löpande under året. Revisorerna deltar också vid årsstämman och beskriver där revisionsarbetet och gjorda iakttagelser. Revisorerna har under året haft konsultuppdrag utöver revision, främst avseende skattefrågor.

## BOLAGSORDNING

I bolagsordningen är bland annat fastslaget bolagets verksamhet, antalet styrelseledamöter och revisorer, hur kallelse ska ske till bolagsstämma, ärendehantering under årsstämma och var stämma ska hållas. För nu gällande bolagsordning, antagen den 6 april 2006, se Cardos webbplats: [www.cardo.com](http://www.cardo.com) under Bolagsstyrning/Bolagsordning.

## POLICYDOKUMENT

Cardo har ett antal policies för koncernens verksamhet och dess medarbetare. Koncernen har vidare ett antal rekommendationer som anger riktlinjer och handledning för koncernens verksamhet och dess medarbetare. Bland policies märks till exempel följande:

*Etikpolicy*

Koncernens etiska riktlinjer har utarbetats i syfte att klargöra koncernens grundläggande inställning i etiska frågor såväl inom koncernen som externt mot kunder och leverantörer.

*Finanspolicy*

Koncernens finansfunktion arbetar efter en av styrelsen antagen instruktion som ger ramar för hur koncernens verksamhet ska finansieras samt hur till exempel valutarisker och ränterisker ska hanteras.

*Informationspolicy*

Koncernens informationspolicy är ett dokument som beskriver koncernens generella principer för informationsgivning.

*Miljöpolicy*

Koncernens miljöpolicy ger riktlinjer för miljöarbetet inom koncernen.

## GRANSKNING

Denna bolagsstyrningsrapport har inte granskats av bolagets revisorer.

# STYRELSE OCH REVISORER.



## FREDRIK LUNDBERG

Djursholm, f 1951, ordförande. Invald 1998. Ekonomi doktor h c. Teknologie doktor h c. Civilingenjör och civilekonom. Verksam inom L E Lundbergföretagen AB sedan 1977, koncernchef sedan 1981. Styrelseordförande i Holmen AB och Hufvudstaden AB. Styrelseledamot i L E Lundbergföretagen AB, AB Industrivärden, NCC AB, Handelsbanken och Sandvik AB.  
*Aktieinnehav: 0*  
*Aktieinnehav genom L E Lundbergföretagen AB: 10.800.000*



## PETER ARU

Helsingborg, f 1957, verkställande direktör och koncernchef, t f chef för division Wastewater Technology Solutions. Invald 2006. Civilingenjör industriell ekonomi. 1982–1992 diverse befattningar, bl a dotterbolagschef, Munters. 1992–1997 marknadsdirektör Cardo Door AB. 1997–2004 VD Besam AB. 2004–2005 VD Cardo Pump AB. 2005- VD och koncernchef Cardo AB. Styrelseledamot i Boxon AB och Flügger A/S.  
*Aktieinnehav: 1.000*  
*Köpooptioner: 75.000\**



## TUVE JOHANNESON

London, f 1943. Invald 1995. Civilekonom och MBA. 1983–1988 vice VD Tetra Pak Rausing. Verksam inom Volvo 1988–2004, 1988 koncernchef VME sedermera Volvo Construction Equipment, 1995 koncernchef Volvo Car Corporation, 2000 vice ordförande Volvo Car Corporation. Styrelseordförande i Arctic Island Ltd, Ecolan International A/S, CJS Chumak, Ukraina och IBX. Styrelseledamot i Skandinaviska Enskilda Banken AB, Gambro AB och Meda AB.  
*Aktieinnehav: 1.000*



## BERTHOLD LINDQVIST

Malmö, f 1938. Invald 2002. Medicine doktor h c. Ingenjör. 1983–1984 vice VD Wilh Sonesson AB, 1984–1998 VD och koncernchef Gambro AB. Styrelseordförande i Munters AB. Styrelseledamot i Securitas AB, Trelleborg AB och JM AB.  
*Aktieinnehav: 1.000*



## CARINA MALMGREN HEANDER

Sandviken, f 1959. Invald 2004. Civilekonom. 1989-1998 projektchef i Adtranz Signal (nuvarande Bombardier), 1998-2003 personaldirektör ABB AB, från 2003 personaldirektör Sandvik AB. Styrelseledamot i Seco Tools AB och IFL vid Handelshögskolan.  
*Aktieinnehav: 300*



## LENNART NILSSON

Lund, f 1941, vice ordförande. Invald 1994. Ekonomi doktor h c. Civilingenjör. Verksam inom Wilh Sonesson AB 1980–1986, 1980 divisionschef, 1982 vice VD och 1984 VD, 1986–1994 koncernchef Investment AB Cardo, 1994-1997 koncernchef Cardo AB. Från 1997 egen verksamhet i AB Pethle. Från 2004 VD Crafoordska stiftelsen. Styrelseordförande i Högskolan i Kalmar, Malmöhus Invest, Erik Philip-Sörensens Stiftelse och GS Development. Styrelseledamot i AB Industrivärden, Albert Pålssons Stiftelse, Canadian Oil, Crafoordska Stiftelsen, AMF Pension och Kalmar Läns Pensionskapitalförvaltning AB.  
*Aktieinnehav: 20.000*



## BENGT PETTERSSON

Stockholm, f 1938. Invald 1998. Teknologie licentiat. 1977–1986 diverse chefsbefattningar Billerud och Stora, 1986–1988 vice VD Stora Billerud/divisionschef Stora, 1988–1994 VD Stora Billerud, 1994-2000 VD och koncernchef MoDo (nuvarande Holmen). Styrelseordförande i BabyBjörn AB. Styrelseledamot i Holmen AB, L E Lundbergföretagen AB och Econova AB.  
*Aktieinnehav: 1.000*



## ANDERS RYDIN

Lidingö, f 1945. Invald 1994. Civilekonom DHS. 1978–1991 ekonomidirektör AGA AB, 1991–1997 vice VD, ekonomi- och finansdirektör Investor AB, 1997–2003 vice VD, ekonomi och finansdirektör och CFO Skandinaviska Enskilda Banken AB, 2003– diverse uppdrag, bl a periodvis tf VD i HHS Executive Education AB, Enskilda Securities AB och IFL vid HHS AB. Styrelseordförande i HHS Förvaltning AB jämte dotterbolag. Styrelseledamot i NCC AB, AP-fastigheter AB, Biotage AB och IFL & HHS Holding AB. Ledamot av Kungliga Vetenskapsakademiens placeringsråd.  
*Aktieinnehav: 1.000*

\*Köpooptionerna är utfärdade av L E Lundbergföretagen AB och löper till 2010.

## PERSONALREPRESENTANTER – ORDINARIE

**THOMAS HÄGGSTRÖM**

f 1958. Invald 2001.

Svetsare vid Pumpex Production AB. Ordförande i Pumpex Productions verkstadsklubb, Nordmaling.

*Aktieinnehav: 0***ANDERS OLOFSSON**

f 1976. Invald 2004.

Verkstadsarbetare vid Cardo Door Production AB. Ordförande i Cardo Door Productions verkstadsklubb, Torslanda.

*Aktieinnehav: 0***LENNART UTBULT**

f 1952. Invald 1994.

Byggnadsingenjör vid Cardo Door Production AB. Ordförande i Cardo Door Productions SIF-klubb, Torslanda.

*Aktieinnehav: 0*

## PERSONALREPRESENTANTER – SUPPLEANTER

**KURT HELLSTRÖM**

f 1957. Invald 2002.

Ingenjör vid Crawford Production AB. Ordförande i Crawford Productions SIF-klubb, Strömstad.

*Aktieinnehav: 0***NILS-ÅKE PETERSSON**

f 1959. Invald 2005.

Lagerarbetare vid ABS Production Vadstena AB. Ordförande i ABS Productions Vadstenas metallklubb, Vadstena.

*Aktieinnehav: 0***DIETER STEFFENS**

f 1944. Invald 2005.

Area Sales Manager vid AB Lorentzen &amp; Wettre. Ordförande Lorentzen &amp; Wettres SIF-klubb, Stockholm.

*Aktieinnehav: 0*

## STYRELSENS SEKRETERARE

Peter Idsäter

f 1960. Advokat, delägare i Mannheimer Swartling Advokatbyrå.

## REVISORER

Ernst &amp; Young AB

Kerstin Mouchard f 1952.

Auktoriserad revisor (huvudansvarig).

Björn Grundvall f 1955.

Auktoriserad revisor.

Revisionsbolaget Ernst &amp; Young AB utsågs på bolagsstämman 2004 till bolagets revisorer för en mandatperiod om fyra år.



# KONCERNLEDNING.

## PETER ARU

f 1957. Verkställande direktör och koncernchef.  
t f chef för division Wastewater Technology Solutions.  
Anställd i koncernen sedan 2004.  
Styrelseledamot i Boxon AB och Flügger A/S.  
Aktieinnehav: 1.000  
Köpoptioner\*: 75.000



## ULF LILJEDAHL

f 1965. CFO fr o m augusti 2007.  
Chef för Finance & Treasury.  
Anställd i koncernen 2007.  
Aktieinnehav: 0  
Köpoptioner\*: 0



## OVE BERGKVIST

f 1968. Chef för division Residential Garage Doors.  
Anställd i koncernen sedan 2004.  
Aktieinnehav: 0  
Köpoptioner\*: 15.000



## MARIA BERGVING

f 1969. Chef för Communications & Investor Relations.  
Anställd i koncernen sedan 1995.  
Aktieinnehav: 200  
Köpoptioner\*: 25.000



\*Köpooptionerna är utfärdade av L E Lundbergföretagen AB och löper till 2010.



#### ANITA HEBRAND

f 1953. Chef för Human Resources.  
Anställd i koncernen sedan 2004.  
Aktieinnehav: 200  
Köptioner\*: 20.000



#### FREDRIK JÖNSSON

f 1962. Chef för division Door & Logistics Solutions.  
Anställd i koncernen 2006.  
Aktieinnehav: 500  
Köptioner\*: 25.000



#### PETER LINDQVIST

f 1973. Chef Group IT.  
Anställd i koncernen 2006.  
Aktieinnehav: 0  
Köptioner\*: 19.000



#### PETER UDDFORS

f 1964. Chef för division Pulp & Paper Solutions.  
Anställd i koncernen sedan 2003.  
Aktieinnehav: 0  
Köptioner\*: 25.000

# CARDO – I HÄNDELSESNAS CENTRUM.

**Cardo har under närmare ett sekel spelat en betydelsefull roll i den skånska industrihistorien och har under senare decennier utvecklats till en koncern med betydande internationell fokus.**

Bolaget har sitt ursprung i två av 1900-talets mest tongivande industrikoncerner i Skåne. Den industriella verksamheten har framförallt sitt ursprung i börsbolaget Wilh Sonesson AB, i vilket pumpverksamheten etablerades redan 1918 samt i det investmentbolag som Svenska Sockerfabriks AB grundade 1968 och som fick namnet AB Cardo.

1986 förvärfvar Volvo både Wilh Sonesson AB, där de verksamheter som senare utgör affärsområdena Door, Pump och Rail finns, samt AB Cardo i vilket Sockerbolaget, Weibulls och Hilleshög samt en större aktieportfölj ingår.

Volvo behåller, i syfte att skapa en egen livsmedelsrörelse, AB Cardos livsmedelsverksamheter och inkorporerar dem i sin befintliga verksamhet. Huvuddelen av Wilh Sonessons industriverksamhet och aktieportföljen ingår i det nya bolag som grundas 1986, Investment AB Cardo, i vilket Volvo fortsatt är största ägare. Investment AB Cardo förvärfvar 1988 aktiemajoriteten i Gambio.

Sex år senare, 1994, förvärfvar Incentive Volvos aktieinnehav i Invest-

ment AB Cardo. Vid denna tidpunkt avser Volvo att renodla sin verksamhet medan Incentive vill förvärfva Gambio för att koncentrera sin verksamhet till medicinteknik. Incentive återintroducerar därefter Investment AB Cardos industriverksamhet med affärsområdena Door, Pump och Rail under namnet Cardo AB på Stockholmsbörsen i februari 1995. Affärsområdet Rail avyttras 2002 till private equity-bolaget Vestar Capital Partners.

2005 inleds ett förändringsarbete för att omskapa Cardo som en operativ koncern huvudsakligen inriktad mot industriella kunder. Verksamheten indelas enligt kundsegment i de tre industriella divisionerna Door & Logistics Solutions, Wastewater Technology Solutions och Pulp & Paper Solutions samt divisionen Residential Garage Doors som vänder sig till konsumentmarknaden.

Cardo AB är idag noterat på Stockholmsbörsen i segmentet Mid Cap, i sektorn Industrial Machinery.



# ÅRSSTÄMMA 2007.

**Årsstämma i Cardo AB (publ) hålls måndagen den 2 april kl 17.00 på Malmö Opera, Östra Rönneholmsvägen 20 i Malmö.**

## ANMÄLAN

Aktieägare som önskar delta i årsstämman ska dels vara införd i den av VPC förda aktieboken senast tisdagen den 27 mars 2007 dels ha anmält sig senast tisdagen den 27 mars 2007 klockan 16.00.

Aktieägare som låtit förvaltarregistrera sina aktier bör i god tid före tisdagen den 27 mars 2007, genom förvaltares försorg, tillfälligt inregistrera aktierna i eget namn för att erhålla rätt att delta i stämman. Observera att anmälan om deltagande måste göras separat på det sätt som framgår nedan.

*Anmälan till årsstämma görs på ett av följande sätt:*

- per post: Cardo AB, Box 486, 201 24 Malmö
- webbplatsen: [www.cardo.com](http://www.cardo.com)
- e-post: [info@cardo.com](mailto:info@cardo.com)
- telefon: 040-35 04 49, fax: 040-97 64 40

Vid anmälan ska anges aktieägares namn, person-/organisationsnummer, adress, telefonnummer dagtid, samt antal aktier. Sker deltagandet med stöd av fullmakt bör fullmakten insändas i original i samband med anmälan. I det fall fullmaktsgivaren är en juridisk person ska även handling som utvisar firmatecknarens behörighet insändas.

Uppgifter som lämnas vid anmälan kommer enbart att användas i samband med årsstämman och därvid erforderlig registrering och bearbetning för upprättande av röstlängd.

## PROGRAM FÖR ÅRSSTÄMMA

16.00 registrering påbörjas  
16.30 stämmolokalen öppnas

Efter stämman serveras lätt förtäring.

## INFÖR ÅRSSTÄMMAN

### *Utdelning*

Styrelsen föreslår att utdelning för verksamhetsåret 2006 lämnas med 9:00 kronor per aktie. Föreslagen avstämningsdag är den 5 april 2007. Om stämman beslutar enligt förslaget räknar VPC med att kunna sända utdelningen till aktieägarna den 12 april 2007.

### *Valberedning och förslag till val av styrelse*

En valberedning bestående av styrelsens ordförande samt företrädare för bolagets största aktieägare, som tillsammans representerar 42 procent av rösterna i bolaget har föreslagit följande:

Antalet styrelseledamöter ska vara åtta stycken.

Omval av styrelseledamöterna Peter Aru, Carina Malmgren Heander, Tuve Johannesson, Berthold Lindqvist, Fredrik Lundberg, Lennart Nilsson, Bengt Pettersson och Anders Rydin. Fredrik Lundberg ska väljas till styrelsens ordförande.

Valberedningen föreslår dessutom att Fredrik Lundberg utses till ordförande för årsstämman.

### *Val av revisorer*

Revisorer utses av årsstämman för en period om fyra år. På årsstämman 2004 utsågs Ernst & Young AB till bolagets revisorer för innevarande mandatperiod.

### *Förslag till bemyndigande för styrelsen att förvärva aktier i bolaget*

Styrelsens förslag innebär att styrelsen bemyndigas att före nästa årsstämma förvärva högst så många egna aktier att bolagets innehav vid var tid inte överstiger 10 procent av samtliga aktier i bolaget. Förvärv ska ske på Stockholmsbörsen till vid förvärvstillfället gällande börskurs. Syftet med återköpet är att ge styrelsen möjlighet att under perioden fram till nästa årsstämma justera bolagets kapitalstruktur. Beslut enligt ovan förutsätter för sin giltighet att det biträds av aktieägare med minst två tredjedelar av såväl de avgivna rösterna som de vid stämman företrädda aktierna.

# EKONOMISK INFORMATION.

Under verksamhetsåret 2007 publicerar Cardo AB rapporter enligt följande:

3 maj	Delårsrapport januari – mars
15 augusti	Delårsrapport januari – juni
8 november	Delårsrapport januari – september

Cardos ekonomiska information publiceras på svenska och engelska. Rapporter och årsredovisningar kan läsas och skrivas ut från webbplatsen [www.cardo.com](http://www.cardo.com) så snart de offentliggjorts. Webbplatsen tillhandahåller även bland annat arkiv för pressmeddelanden och rapporter, aktuell kursinformation för Cardo-aktien samt beskrivning av koncernens divisioner.

## PRENUMERATIONSSERVICE

Bokslutskommuniké, delårsrapporter samt årsredovisning skickas till aktieägare och andra som särskilt anmäler att de önskar få denna information per post. Välkommbrev med information om prenumerations-service och inloggningsuppgifter skickas löpande till nya aktieägare.

Aktieägare och andra intresserade som använder Cardos prenumerations-service på webbplatsen kan själva registrera och ändra sina uppgifter och prenumerationer.

Adressändring till aktieägarregistret, som förs av VPC, meddelas via bank eller kontoförande institut. Vanlig flyttanmälan medför för den som är folkbokförd i Sverige uppdatering av VPCs register, förutsatt att man inte valt bort automatisk adressuppdatering. Aktieägare som använder Cardos prenumerations-service på webbplatsen kan själv ange annan postadress för utskick än den som är registrerad hos VPC.

För beställning och information hänvisas till:

Cardo AB  
Communications & Investor Relations  
Box 486, 201 24 Malmö  
Tel: 040-35 04 00  
Fax: 040-97 64 40  
e-post: [info@cardo.com](mailto:info@cardo.com)  
Webbplats: [www.cardo.com](http://www.cardo.com)

Maria Bergving, chef för Communications & Investor Relations  
Tel: 040-35 04 25, mobil: 070-602 61 81  
e-post: [maria.bergving@cardo.com](mailto:maria.bergving@cardo.com)

# KONTAKTA CARDO.

## HUVUDKONTOR

Cardo AB  
Roskildevägen 1  
Box 486  
SE-201 24 Malmö  
Tel +46 40 35 04 00  
Fax +46 40 97 64 40  
[info@cardo.com](mailto:info@cardo.com)

[www.cardo.com](http://www.cardo.com)

## DIVISIONER

Door & Logistics Solutions  
Crawford Group  
Roskildevägen 1  
Box 171  
SE-201 21 Malmö  
Tel +46 40 35 05 50  
Fax +46 40 12 81 84  
[info@crawfordsolutions.com](mailto:info@crawfordsolutions.com)

[www.crawfordsolutions.com](http://www.crawfordsolutions.com)  
[www.megadoor.com](http://www.megadoor.com)

Wastewater Technology Solutions  
ABS Group  
Roskildevägen 1  
Box 394  
SE-201 23 Malmö  
Tel +46 40 35 04 70  
Fax +46 40 30 50 45  
[info@absgroup.com](mailto:info@absgroup.com)  
[info@pumpex.com](mailto:info@pumpex.com)

[www.absgroup.com](http://www.absgroup.com)  
[www.pumpex.com](http://www.pumpex.com)

Pulp & Paper Solutions  
Viderögatan 2  
Box 4  
SE-164 93 Kista  
Tel +46 8 477 90 00  
Fax +46 8 477 91 99  
[info@scanpump.com](mailto:info@scanpump.com)  
[info@lorentzen-wettre.com](mailto:info@lorentzen-wettre.com)

[www.scanpump.com](http://www.scanpump.com)  
[www.lorentzen-wettre.com](http://www.lorentzen-wettre.com)

Residential Garage Doors  
Roskildevägen 1  
Box 199  
SE-201 21 Malmö  
Tel +46 40 35 04 60  
Fax +46 40 12 64 80  
[info@crawfordgarageportar.se](mailto:info@crawfordgarageportar.se)  
[info@normstahl.de](mailto:info@normstahl.de)  
[info@pchenderson.com](mailto:info@pchenderson.com)

[www.crawfordgarageportar.se](http://www.crawfordgarageportar.se)  
[www.normstahl.com](http://www.normstahl.com)  
[www.pchenderson.com](http://www.pchenderson.com)

# KONCERNEN I SAMMANDRAG – FEMÅRSÖVERSIKT.

Belopp i MSEK, där ej annat anges	2006	2005	2004	2003*	2002*
Nettoomsättning	8.556	7.880	7.686	7.687	10.376
Rörelseresultat	598	239	448	448	930
Resultat efter finansiella poster	558	210	419	428	856
Rörelsemarginal, %	7,0	3,0	5,8	5,8	9,0
Vinstmarginal, %	6,5	2,7	5,5	5,6	8,3
Räntetäckningsgrad, ggr	12,6	7,9	16,7	13,9	9,7
Investeringar, brutto	164	250	294	270	309
Kassaflöde från den löpande verksamheten efter skatt	184	214	467	656	839
Självfinansieringsgrad, %	112	86	159	243	272
Anläggningstillgångar	2.439	2.331	2.201	2.151	2.265
Omsättningstillgångar	3.668	3.211	2.925	2.833	3.846
Summa tillgångar	6.107	5.542	5.126	4.984	6.111
Eget kapital	2.986	2.935	2.880	2.886	3.875
Räntebärande avsättningar och skulder	1.223	731	489	353	335
Ej räntebärande avsättningar och skulder	1.898	1.876	1.757	1.745	1.901
Genomsnittligt sysselsatt kapital	3.986	3.537	3.345	3.665	4.821
Nettoskuldsättning	1.023	554	268	179	-593
Omsättningshastighet på sysselsatt kapital, ggr	2,15	2,23	2,30	2,10	2,15
Avkastning på sysselsatt kapital, %	15,2	6,8	13,3	12,6	19,8
Avkastning på eget kapital, %	13,8	5,1	11,5	9,5	18,7
Soliditet, %	48,9	53,0	56,2	57,9	63,4
Skuldsättningsgrad, ggr	0,4	0,2	0,2	0,1	0,1
Nettoskuldsättningsgrad, ggr	0,3	0,2	0,1	0,1	-0,2
Medelantalet anställda	5.931	5.845	5.947	6.203	7.851
<i>Data per aktie</i>					
Resultat efter skatt, SEK	13:38	4:91	10:86	10:28	22:50
Resultat efter skatt exkl engångseffekter, SEK	13:38	9:60	11:17	10:28	12:65
Utdelning för verksamhetsåret, SEK	9:00 <sup>1)</sup>	8:00	8:00	8:00	40:00 <sup>2)</sup>
Eget kapital, SEK	99:53	97:83	96:00	96:21	129:17
Kassaflöde från den löpande verksamheten efter skatt, SEK	6:13	7:13	15:57	21:87	27:97
Antal aktier, tusental	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000

Definitioner av nyckeltal se not 3, sidan 56.

\* Cardo redovisar från och med 2005 i enlighet med IFRS, jämförelsesiffror för 2004 har räknats om såsom IFRS tillämpats. Siffror för 2002–2003 har ej omräknats enligt IFRS. För en beskrivning av skillnaderna mellan principer tillämpade 2002–2003 och IFRS hänvisas till årsredovisningen för 2005.

<sup>1)</sup> Styrelsens förslag.

<sup>2)</sup> Ordinarie utdelning 8:00 SEK samt extra utdelning 32:00 SEK.





Cardo AB (publ), Roskildevägen 1, Box 486, 201 24 Malmö.  
Tel +46 40 35 04 00, Fax +46 40 97 64 40.  
E-post: [info@cardo.com](mailto:info@cardo.com) Webbplats: [www.cardo.com](http://www.cardo.com)