



Innehåll

VD och koncernchef Peter Aru

Ett starkare Cardo 2

Vår omvärld

Globala utmaningar inom vatten,
transport och energi 6

Lösningar med positiva effekter 9

Så styrs Cardo

Cardo möter globala utmaningar 13

Helhetslösningar för kritiska applikationer 14

Koncernen 2010

Effektivare och lönsammare 20

Divisionerna

Division Cardo Entrance Solutions 22

Försäljning och resultat 2010 25

Nu pekar det uppåt 26

Division Cardo Flow Solutions 28

Försäljning och resultat 2010 31

Ett steg framåt 32

Division Lorentzen & Wettre 34

Försäljning och resultat 2010 35

Ett år av återhämtning 36

Hållbar utveckling

En självklar del av det hållbara samhället 40

Riskhantering 44

Aktien

Positiv värdeutveckling för Cardoaktien 48

Årsredovisning 2010

Förvaltningsberättelse 50

Koncernen

Resultaträkning 54

Balansräkning 55

Kassaflödesanalys 56

Förändring av eget kapital 57

Moderbolaget

Resultaträkning 57

Balansräkning 58

Kassaflödesanalys 59

Förändring av eget kapital 59

Noter 60

Revisionsberättelse 74

Bolagsstyrningsrapport 2010 75

Styrelse, revisorer och koncernledning 80

Årsstämma 2011 82

Koncernen i sammandrag – flerårsöversikt 83

Ordlista och definitioner 84

Året i korthet

Resultat

- Orderingång: 8.113 MSEK (8.424), en ökning med 3 procent justerat för valutakurseffekter
- Nettoomsättning: 7.973 MSEK (8.825), en minskning med 4 procent justerat för valutakurseffekter
- Rörelseresultat: 843 MSEK (529)
- Kassaflöde från den löpande verksamheten efter skatt: 872 MSEK (1.416)
- Årets resultat: 598 MSEK (345)
- Resultat per aktie: 22:15 SEK (12:78)
- Förslag till utdelning för verksamhetsåret 10:00 SEK (9:00) per aktie

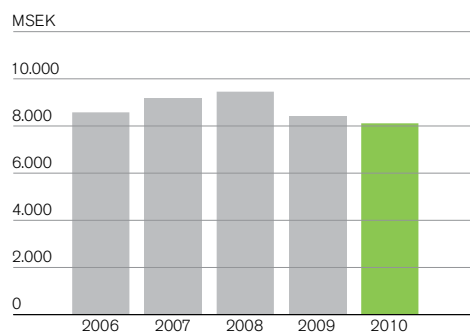
Summering

- Nya finansiella mål
- Förbättrat rörelseresultat i samtliga divisioner
- Cardo är skuldfritt
- Bud från ASSA ABLOY AB om förvärv av Cardo

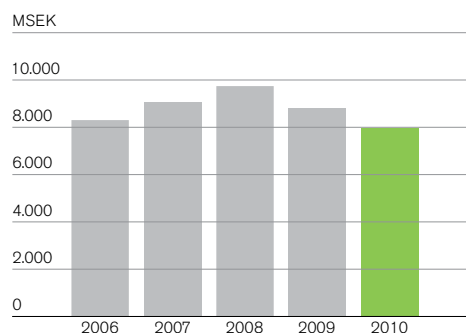
Viktiga händelser per kvartal

- Första kvartalet**
 - Förändrar divisionsstrukturen
 - Beslutar och påbörjar etablering av ny produktionsenhet för Cardo Flow Solutions i Kina
 - Tecknar största serviceavtalet hittills i Cardo Entrance Solutions
- Andra kvartalet**
 - Inleder samordningsprojekt för gemensam kommunikationsprofil och legal struktur
 - Ett flertal order på pumpar och omrörare till reningsanläggningar, bland annat i Spanien och Argentina
 - Order på hangarportar till flygplats i mellersta Sverige
- Tredje kvartalet**
 - Order på hangarportar till flygplatsen Charles de Gaulle i Paris, Frankrike
- Fjärde kvartalet**
 - Lanserar världens första dränkbara mixer med permanentmagnetmotor
 - Presenterar nya finansiella mål och ny utdelningspolicy
 - Order på utrustning till Singapores största anläggning för biologisk vattenrening
 - Order på portar för Changi International Airport i Singapore

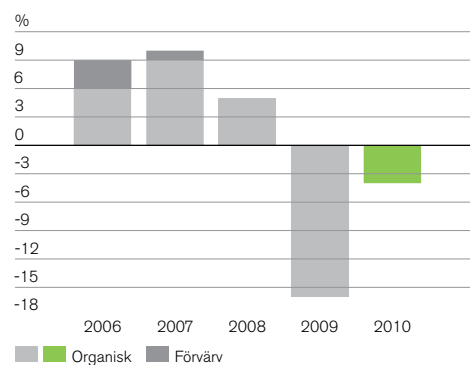
Orderingång



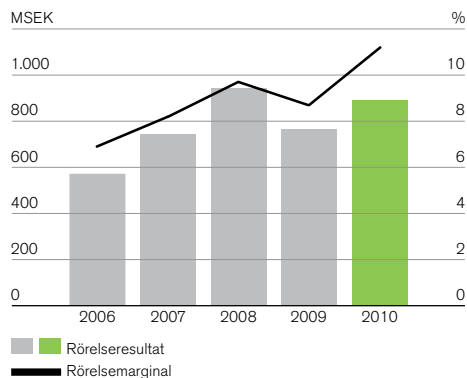
Nettoomsättning



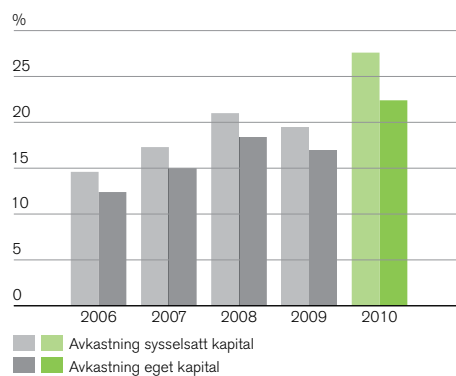
Tillväxttakt nettoomsättning



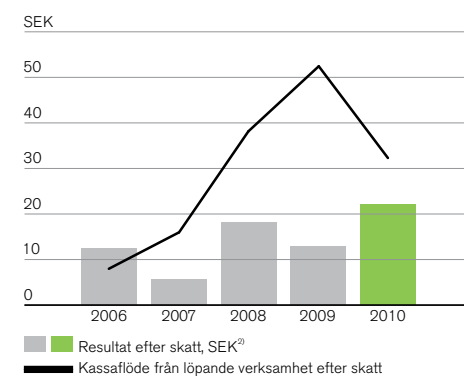
Rörelseresultat & rörelsemarginal¹⁾



Avkastning¹⁾



Resultat & kassaflöde per aktie



¹⁾ Exklusive jämförelsestörande poster, se sid 83.

²⁾ Inkluderar avyttrad verksamhet.

Cardo i korthet

Cardo Entrance Solutions

Kompleta port-, docknings- och servicelösningar för effektiva flöden in och ut ur godsterminaler, lagerbyggnader, produktionslokaler och butiker samt hos serviceintensiva kunder inom transport, logistik, tillverkning och handel. Dessutom ett av Europas största sortiment av garageportar för privat bruk.

Huvudvarumärken är Crawford, Megadoor och Normstahl.










Cardo Flow Solutions

Pumpar, omrörare, luftare, kontroll- och övervakningssystem för vattenrenings- och avloppsapplikationer, massa- och pappersindustri, samt länspumpslösningar för bland annat byggindustri.

Huvudvarumärken är ABS, Scanpump och Pumpex.

Lorentzen & Wettre

Avancerad utrustning för processoptimering och kvalitetskontroll till massa- och pappersindustri.

| | Nettoomsättning | Rörelseresultat | Antal anställda vid periodens slut |
|---------------------------------|---|---|--|
| Cardo Entrance Solutions |  56 % 4.485 MSEK |  58 % 528 MSEK |  61 % 3.238 |
| Cardo Flow Solutions |  40 % 3.181 MSEK |  36 % 328 MSEK |  36 % 1.887 |
| Lorentzen & Wettre |  4 % 307 MSEK |  6 % 56 MSEK |  3 % 180 |

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



Cardo är en världsledande leverantör av industriportar och logistiksystem, system för vattenrening, processutrustning för massa- och pappersindustri samt garageportar.

Cardos lösningar hjälper till att lösa några av vår tids tuffaste utmaningar: vattenbrist och växande efterfrågan på effektiva transport- och energilösningar.

Koncernen har cirka 5.400 anställda och omsatte 2010 cirka åtta miljarder kronor. Antalet aktieägare är drygt 11.000. Det institutionella ägandet uppgår till 91 procent och utlandsägandet till cirka 20 procent. Aktien är noterad på NASDAQ OMX Stockholm sedan 1995 och handlas där under benämningen CARD.

Cardos huvudkontor finns i Malmö.

Västra Europa

Omsättning 5.680 MSEK

Tillväxt +1 %

Östra Europa

Omsättning 402 MSEK

Tillväxt +14 %

Asien

Omsättning 555 MSEK

Tillväxt +17 %

Mellanöstern

Omsättning 271 MSEK

Tillväxt -7 %

Pacific

Omsättning 102 MSEK

Tillväxt -39 %

Afrika

Omsättning 85 MSEK

Tillväxt +54 %

Med omsättning avses nettoomsättning.

Tillväxt avser orderutveckling under 2010 i jämförelse med 2009.

● Produktionsenhet



Marknaden 2010 vände inte uppåt så som vi hade hoppats. I stället låg marknaden under större delen av året kvar på den låga nivån från 2009. Trots detta är Cardo betydligt starkare i dag än före lågkonjunkturen och vi är i allt högre grad ett miljöföretag som agerar på de drivkrafter som vi ser i världen.

Under det år som gått är jag mest nöjd med att vi har blivit så mycket effektivare. Cardo har använt lågkonjunkturen till att verkligen bli *ett* företag, utan kostnadsläckage i form av dåliga processer. Vi samarbetar bättre och är bättre organiserade både inåt och utåt. Tillsammans med selektiviteten i kundbearbetningen, och förmågan att hålla priserna uppe, är detta förklaringen till att vi lyckats så bra med både marginalerna och kassaflödet under året – den tröga marknaden till trots.

Som en konsekvens av att vi blivit starkare under 2010, har vi också kunnat höja ribban för de finansiella målen i bolaget.

Slutkunderna i fokus

För att vässa vår egen förmåga har vi under året ägnat mycket kraft åt hur vi möter marknaden. Vi har fortsatt vårt arbete med att i allt högre grad bearbeta slutkunder i stället för entreprenörer – slutkunder som vi själva aktivt väljer i strategiska segment och som i högre grad fokuserar på den totala driftskostnaden. Det handlar i första hand om verksamheter som har en stor installerad bas av våra och konkurrenters produkter och är intresserade av vårt serviceerbjudande.

Budskapet är att den initiala investeringen är en liten del av kostnaden. I stället är det livscykelkostnaden de bör fokusera på, och vi på Cardo ska prata med både dem som beslutar om investeringarna och dem som ansvarar för driften. Detta kräver försäljning till fler människor på fler nivåer hos våra kunder – och att vi kommer så högt upp att vi når alla som verkligen påverkar besluten. Vi vet att vi har ett attraktivt erbjudande för alla som är intresserad av energieffektivitet, driftsäkerhet och totalkostnad.

Effektivare och energisnålare – överallt

Vår vision och affärsidé bygger på att vi är en kundorienterad lösningsleverantör, som erbjuder värdehöjande lösningar. Det innebär bland annat att vi hela tiden arbetar med nya energibesparande lösningar som bidrar till en bättre värld, där våra kunder kan utnyttja och hushålla med energi och vatten på ett bättre sätt.

Under året har vi beslutat om ett ambitiöst innovationsprogram, med en ökad satsning på forskning och utveckling. Målet är att varje innovation ska göra produkterna effektivare och energisnålare. Tillsammans med ett slagkraftigt erbjudande inom service kommer detta att göra Cardo än mer konkurrenskraftigt och lönsamt.

Vi har också finlipat vår egen organisation och försörjningskedja. Exempelvis har hela division Cardo Entrance Solutions fått gemensam logistik och gemensamma distributionscenter. Division Cardo Flow Solutions har renodlat sin produktionsapparat för att bli snabbare, effektivare och ännu bättre på att uppfylla, och helst överträffa, kundernas förväntningar.

Växer mest utanför Europa

Den europeiska marknaden växer inte lika fort som marknaderna i regionerna utanför vår egen. Mitt mål som ledare för Cardo har därför redan från början varit att minska vårt beroende av västra Europa. Detta arbete fortsätter med oförminskad kraft och vi har gått från 84 procent av omsättningen i Europa år 2006 till 76 procent i dag.

Under året har vi inom Cardo Flow Solutions påbörjat etableringen av en ny produktionsenhet i Kina, som gör det möjligt att mycket påtagligt minska ledtiderna där. Att finnas på plats på denna stora och växande marknad är en viktig förutsättning för att kunna ta substantiell del av tillväxten där.

I det Europa som till stor del är en utbytesmarknad kan vi ta marknadsandelar genom ökad slutkundsbearbetning och fokus på energiförbrukning. Nyförsäljningen finns på tillväxtmarknaderna.

Tecken på vändning

I fjol avslutade jag med att säga att vi internt inom Cardo skulle samordna verksamheten operationellt genom att förändra organisationen. Det har vi gjort. Ändå blev det ett besvärligt år genom de låga volymerna. Cardo är ett sencykliskt bolag och vi har i allt väsentligt inte sett uppgången än. Men jag tror att konjunkturedgången har nått botten och att vi kommer att få se bättre volymer i marknaden under 2011.

Väl förberett

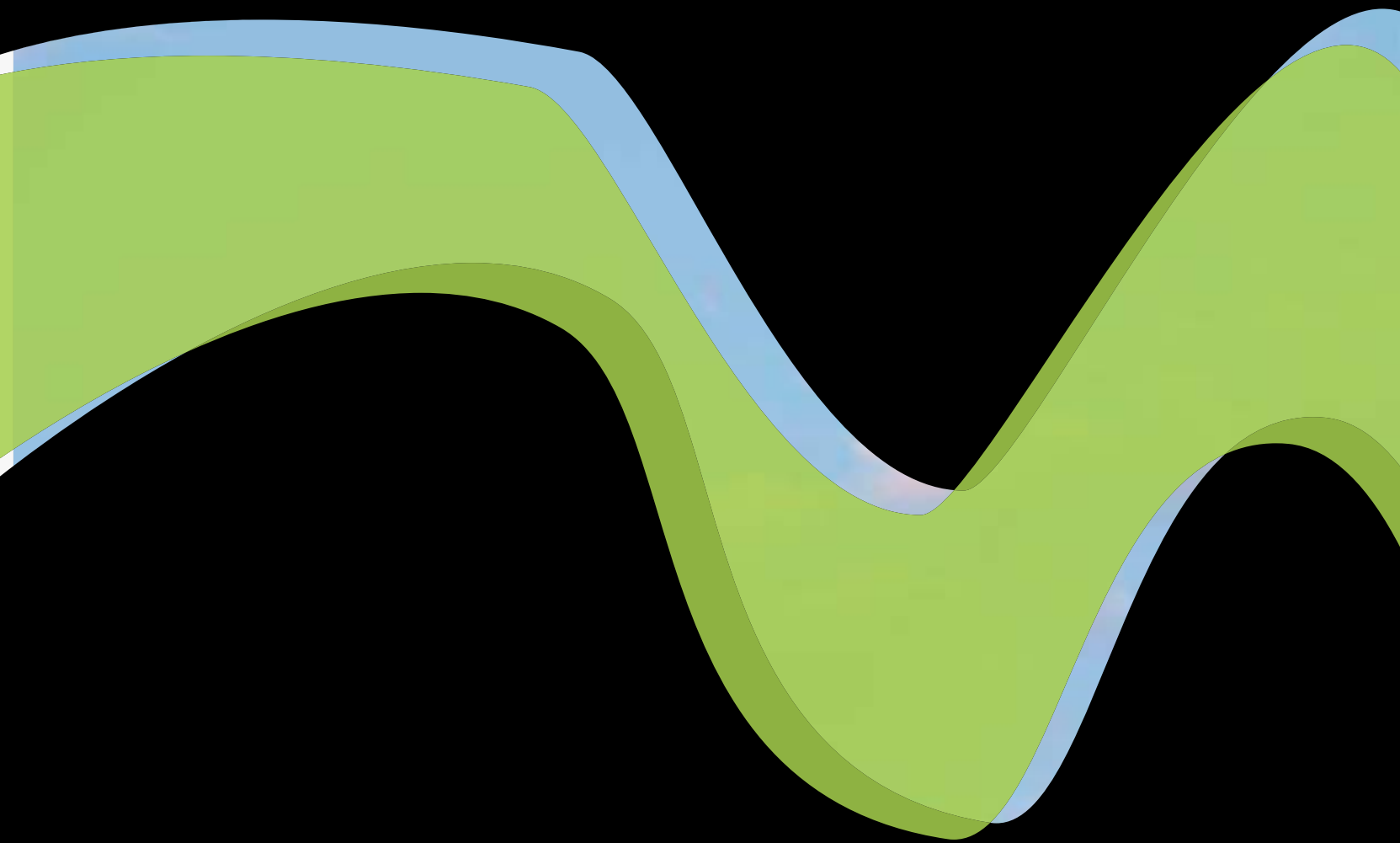
När det vänder är Cardo mycket väl förberett för tillväxt och bättre positionerat än vi var i den förra högkonjunkturen – både i Europa och på nya marknader.

Det goda arbete som vi utträttat under året har gjort oss attraktiva på flera sätt. ASSA ABLOYS bud på bolaget i slutet av året är ett kvitto på detta.

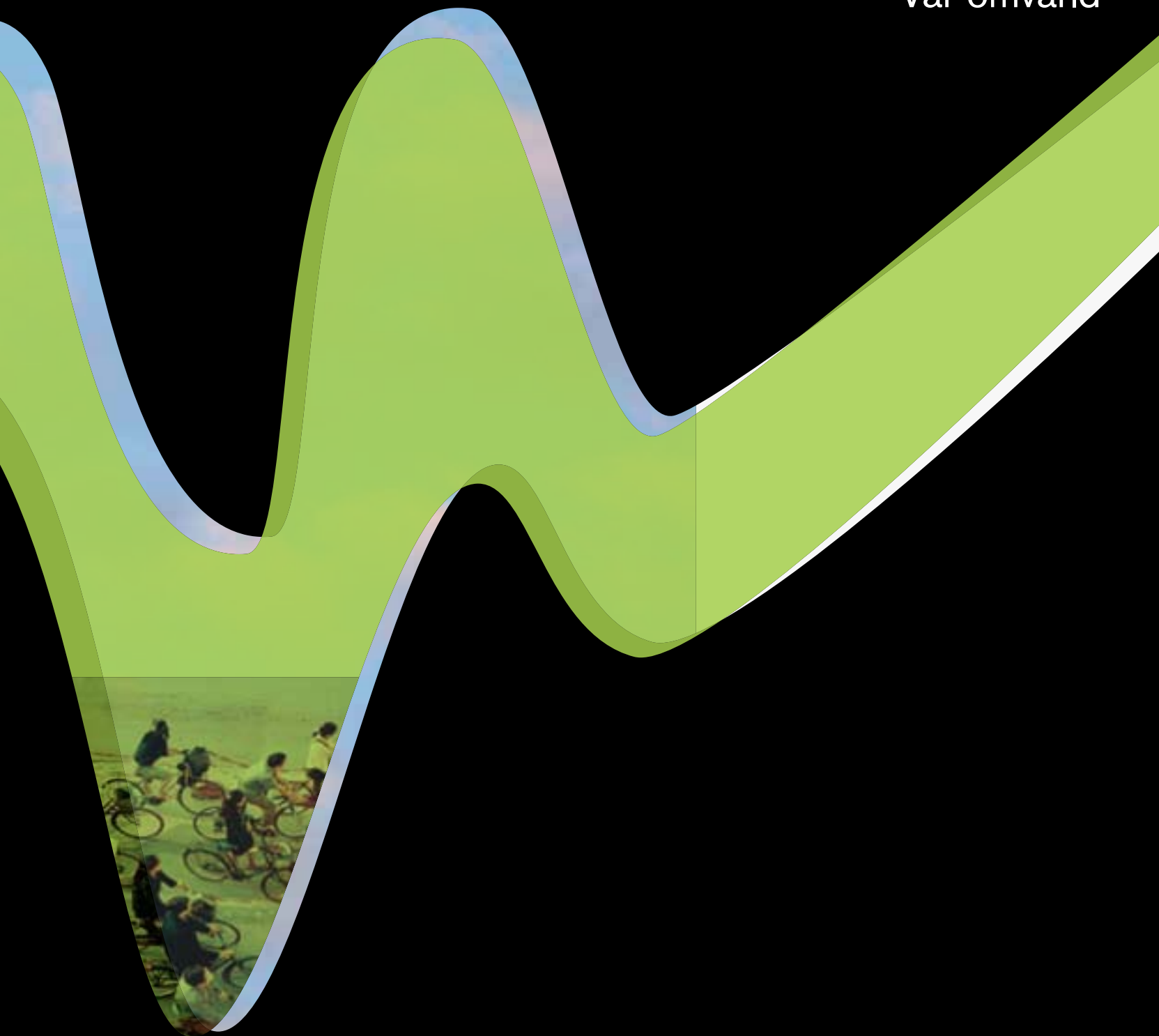
Avslutningsvis vill jag tacka såväl medarbetare som kunder och samarbetspartners. Det var tillsammans som vi gjorde 2010 till ett så bra år.

Malmö i mars 2011

Peter Aru, VD och koncernchef



Vår omvärld



Globala utmaningar inom vatten, transport och energi

* **5**
miljarder
lever i städer
år 2030

För att lösa globala utmaningar som brist på dricksvatten och energi samt behovet av effektiva transportlösningar krävs helt nya tankesätt. Det gäller såväl nationer och samhällen som organisationer och företag. Alla måste medverka för att vi ska kunna kombinera ökat välbefinnande med minimal miljöpåverkan.

Här spelar Cardo en viktig roll.

Under 1900-talet mer än tiodubblades antalet människor som lever i städer, och för första gången i världshistorien bor nu en majoritet av jordens befolkning i städer. Denna utveckling accelererar ytterligare, i synnerhet i utvecklingsländerna. År 2030 beräknas antalet människor i världens städer ha ökat från 3,3 miljarder år 2008 till 5 miljarder år 2030. År 2050 är de 6,4 miljarder.

Dessutom växer världens befolkning, och både rörligheten och kraven på tillgång till varor och tjänster från hela världen ökar. Globalisering och ökat miljötryck innebär nya faror och bekymmer.

Allt detta gör frågorna om ökad levnadsstandard och skydd av miljön till en allt större utmaning.

För lite – och ojämnt fördelat

Av allt vatten på jorden är bara knappt en procent användbart som dricksvatten. Det är dessutom ojämnt fördelat. Mer än en miljard människor saknar tillgång till rent vatten och varje dag dör 4.000 barn i diarréer orsakade av smutsigt vatten.

Nästan lika viktig för livskvalitet och hälsa är tillgången till sanitet: toaletter, möjlighet att tvätta händerna, avlopp och rening. I den industrialiserade världen tar vi detta för självklart, men 40 procent av jordens befolkning saknar denna möjlighet.

En marknad i förändring

Branschtidningen Global Water Intelligence (GWI) har analyserat den globala vattenmarknaden och konstaterar att den står inför stora förändringar. Skälen är de megatrender som nu samverkar till att öka marginalkostnaden för att möta efterfrågan: förbrukningen per capita ökar, bristen på dricksvatten tilltar och urbanisering accelererar.

* **2 av 7**
saknar
tillgång till rening
av avloppsvatten

* **76**
ökning
av efterfrågan på
elektricitet
2007–2030

Urbanisering kräver avloppsrening

Om bristen på vatten är den viktigaste marknadskraften för dricksvatten, så är urbaniseringen den kraft som mest driver tillväxten inom avloppsrening. Urbaniseringen gör det allt viktigare att ta hand om avfall, föroreningar och gifter i avloppsvattnet, och miljölagstiftningen skärps i många länder.

De första stegen i reningen är i allmänhet relativt billiga, men när man vill komma åt näringsämnen, läkemedelsrester och hormonstörande ämnen krävs snabbt accelererande investeringar. GWI menar att detta ökar intresset för teknologiska framsteg – och förvandlar branschen från en övervägande nationell angelägenhet till en global verksamhet, inte minst när det gäller den tekniska utrustning som krävs för att lösa uppgiften.

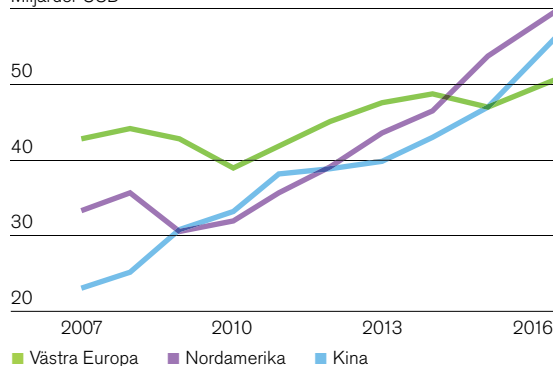
GWI beräknar den totala globala marknaden för vatten till drygt 3.100 miljarder kronor 2010, varav pumpar och ventiler för avloppsrening i samhälle och industri står för cirka 130 miljarder kronor. Bara i USA investeras i dag nästan fyra miljarder kronor årligen på rening av avloppsvatten. Federala satsningar på energieffektiviseringar och miljö i infrastrukturen förväntas öka summan till sex-sju miljarder kronor om året de kommande 20 åren.

Energi och infrastruktur räcker inte till

Även energi är en bristvara, och efterfrågan fortsätter att öka i hela världen. Förnybara energikällor står för närvarande för cirka 13 procent av all energi som används. Kända och beräknade oljereserver kommer, även enligt de mest optimistiska bedömarna, att ta slut innan detta sekel är över.

Stora investeringar i avloppsrening

Miljarder USD



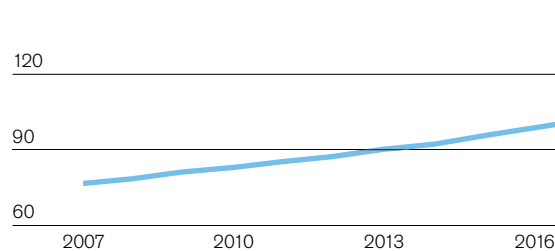
Europa är en mogen marknad med väl utbyggd infrastruktur. Ökad aktivitet i USA öppnar nya möjligheter för Cardo. I Kina driver urbaniseringen på utbyggnaden av vattenrening. Källa: GWI.

1
* miljard
saknar tillgång
till rent vatten

* Källa: FN:s "State of the world publication 2007", UNESCO:s "World urbanization trends" samt World Water Council.

Driftskostnader globalt för rening av avloppsvatten

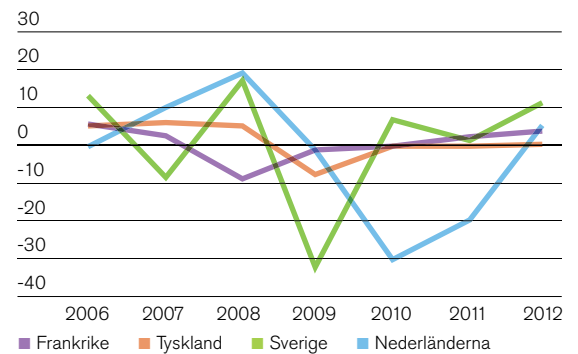
Miljarder USD



Med ökad investeringstakt och höjda energipriser stiger driftskostnaderna. Med sina energisnåla lösningar har Cardo därmed en konkurrensfördel. Källa: GWL.

Investeringar i lager och logistikanläggningar

Tillväxt %



Investeringarna i anläggningar för lagring och logistik är fortsatt stabila. Den installerade basen för portar, dockningssystem och automatiska dörrar är betydande. Det gör att Cardos potential för fortsatt tillväxt är extra stor inom service. Källa: Euroconstruct.

60
* miljoner
flyttar till städer
varje år

Det är bekymmersamt, inte minst eftersom energiförsörjning och transporter är livsnerver för samhället på så många sätt. Försiktiga prognoser räknar med en fördubbling av transporterna de närmaste 30 åren. Andra räknar med en tredubbling. Nuvarande infrastruktur blir därmed snart otillräcklig, inte minst för den snabbt växande världshandeln.

Ett lika viktigt problem är att en stor del av koldioxidutsläppen kommer från energiproduktion och transporter. Det är samma koldioxidutsläpp som samhället under några decennier ska försöka halvera för att komma till rätta med den globala uppvärmningen.

Men växthusgaser är inte det enda utsläpp som orsakar problem. Förbränningen av fossila bränslen som olja och kol är också den främsta källan till luftföroreningar som kväveoxider, svaveldioxid och marknära ozon – ämnen som påverkar både människor och miljö negativt. Städerna är särskilt utsatta för dessa luftföroreningar, samtidigt som de alltså snabbt blir allt viktigare som levnadsmiljö för allt fler.

Marknadskrafter

Det är framför allt tre faktorer som påverkar utvecklingen av nya lösningar på marknaden, både generellt och för Cardo:

- utvecklingen av nya regelverk
- affärsmässiga överväganden
- individuella beteenden

De nya regelverken inom exempelvis vatten- och energiområdet utgörs av globala eller regionala överenskommelser, lagar, direktiv, regler och planer från exempelvis FN, EU och andra internationella organ och organisationer. Under senare år har en rad lagar stiftats och internationella överenskommelser gjorts som påverkar exempelvis energiförbrukning och behovet av vattenrening. Och fler är på väg.

De affärsmässiga övervägandena hos kunderna påverkas i allt högre grad av förändringar i marknadens krav, opinionstryck och etiska ställningstaganden till följd av de globala utmaningarna inom vatten, transport och energi.

De individuella beteendena och de opinioner som de kan ge upphov till kan tyckas oförutsägbara, men när problem når en kritisk massa går opinion och politik ofta i samma riktning. Detta börjar bli tydligt inte minst på miljöområdet.

4 av
5
* sjukdomsfall
i utvecklingsländerna
orsakas av
förorenat
vatten

Fram till 2050 beräknar FN att jordens befolkning har ökat från dagens cirka 6,7 miljarder invånare till 9,2 miljarder. Tillsammans med ökad urbanisering ställer detta nya krav på logistik och tillgång till rent vatten. Enskilda individers minskade vattenförbrukning påverkar också infrastrukturen och exempelvis pumpar behöver bytas för att anpassa kapaciteten till den minskade vattenmängden.

Ökat välbefinnande och minimal miljöpåverkan

Cardo spelar en viktig roll i de här sammanhangen. Bolaget har en omfattande kompetens kring rening av avloppsvatten som utvecklats under mer än 100 år. Cardo kan i dag erbjuda ett av världens mest kompletta program på avloppsteknikens område och därmed

bidra till att bevara tillgängliga vattenresurser och öka möjligheterna att återvinna avloppsvatten på ett effektivt sätt. Tillsammans med sina kunder ger Cardo fler och fler människor tillgång till rent vatten och höjer på så sätt deras livskvalitet.

Livskvalitet är också beroende av ekonomisk och säker tillgång till energi. För att möta en ökande efterfrågan krävs ett förbättrat energitnyttjande, och Cardo erbjuder innovativa lösningar för energioptimerad produktion och flöden. Även bolagets lösningar kring infrastruktur och logistik bidrar till att spara stora mängder energi samt till att skapa effektiva varuflöden och långsiktigt effektivare transporter.





SERVICEAVTALET SÄNKTE SANDVIKS KOSTNADER

Under 2010 tecknade Coor Service Management ett femårsavtal med Sandvik för servicen inom ett av Sveriges största industriområden. En av de största utmaningarna var att hitta den bästa leverantören av service på portar och dockningsstationer.

Valet föll på Cardo Entrance Solutions och resultatet lät inte vänta på sig.

Coor Service Managements avtal med Sandvik omfattar samtliga serviceleveranser inom Sandviks industriområde, sammanlagt 2,6 miljoner kvadratmeter. För att lösa sitt åtagande behövde Coor en partner som inte bara kunde erbjuda korta inställelsetider dygnet runt, utan också klarade underhåll och reparationer av samtliga på marknaden förekommande port- och dockningstyper – oavsett fabrikat.

Cardos erbjudande löste både det och ett systematiskt uppföljningsarbete med status på varje port enligt av kunden definierade kriterier. Arbetet utfördes genom ett optimalt planerat underhåll, med fokus på säkerhet och minimerat antal driftstörningar, och undanröjer därmed hinder i Sandviks produktion.

Statistiken bildar underlag för beslut om utbyten, reparationer och förbättringar, som diskuteras vid regelbundna uppföljningsmöten och genomgångar. För att säkra kompetensen kring reglementen och myndighetskrav, har samtliga tekniker som arbetar med Sandvik fått genomgå en introduktion som också omfattar kraven från såväl Coor som Sandvik.

Resultatet har inte låtit vänta på sig. Redan har statistiken påvisat förbättringsområden som lett till lägre servicekostnader, en säkrare miljö och effektivare produktionsflöden. Och varumärket Crawford har än en gång bevisat sitt värde.

Eller som platschefen Jan-Olov Lundén uttrycker saken:
– Om alla leverantörer skötte servicen med tillhörande statistik och uppföljning på det sätt som Cardo Entrance Solutions gör så skulle mitt jobb bli betydligt enklare.



DEN ENERGIEFFEKTIVA ABS EFFEX-SERIEN VÄXER

Efter det storartade mottagandet för världens mest energieffektiva, dränkbara avloppspump 2009, var det 2010 dags för nästa medlem i ABS EffeX-familjen: en energieffektiv dränkbar konceptmixer med permanentmagnetmotor.

ABS EffeX-konceptet bygger på en kontinuerlig strävan att utforma, utveckla och tillverka innovativa och resursbevarande lösningar för en marknad som efterfrågar effektivare lösningar – i synnerhet när det gäller att spara energi. Med ABS EffeX har Cardo Flow Solutions utvecklare tänjt på gränserna och uppnått prestandanivåer som tidigare inte var möjliga.

Utvecklingen av den nya konceptmixern bygger på beprövad, avancerad teknologi från andra ABS-produkter. Divisionen har till exempel under lång tid utvecklat och byggt in permanentmagnetmotorer i sina ABS HST-turbokompressorer.

I den nya konceptmixern möts denna erfarenhet med den senaste tekniken för permanentmagnetmotor, till exempel en inbyggd, steglös växel som optimerar processer och minimerar elförbrukningen. Den nya mixern har en total verkningsgrad som är 35 procent högre än motsvarande befintliga mixers. Hög tillförlitlighet, minimalt behov av underhåll och maximal livslängd för utrustningen säkerställer optimal livscykelekonomi för användarna.

De steglösa permanentmagnetmotorerna gör också att ett fåtal mixerstorlekar kan täcka in många olika tillämpningar. Detta minskar avsevärt behovet av extra utrustning och reservdelar utan att öka risken för driftstopp.





Så styrs Cardo





Cardo är ett internationellt bolag som möter de globala utmaningarna inom vatten, transport och energi. Bolagets vision, "Cardo är en kundorienterad lösningsleverantör som bidrar till att lösa de globala behoven av rent vatten, effektiva transporter och sänkt energiförbrukning", är ledstjärnan för bolaget och dess utveckling.

Mission

Cardo möter framtidens globala utmaningar.

Vision

Cardo är en kundorienterad lösningsleverantör, som bidrar till att lösa de globala behoven av rent vatten, effektiva transporter och sänkt energiförbrukning.

Affärsidé

Cardo erbjuder värdehöjande lösningar med stort applikationskunnande, hög servicenivå och kvalitetsprodukter till utvalda kunder över hela världen.

Finansiella mål

| | |
|--|-----------|
| Organisk tillväxt | > 6 % |
| Rörelsemarginal | > 10 % |
| Avkastning på sysselsatt kapital | > 20 % |
| Nettoskuldssättningsgrad | < 1,0 ggr |
| Utdelningspolicy (andel av årets resultat efter skatt) | > 50 % |

De finansiella målen ska, med undantag för utdelningspolicy och nettoskuldssättningen, ses över en konjunkturcykel.

Strategi

Cardos strategi är tillväxtfokus och affärsutveckling inom förstklassig försäljning, verksamhet och utveckling – tre nyckelfaktorer för hållbar och lönsam tillväxt.

Ramverk och processer

För att säkerställa koncernens mål och att strategier genomförs på ett samordnat och effektivt sätt definieras koncerngemensamma ramar, funktioner och processer.

Aktiviteter

Årligen utformas kort- och långsiktiga aktiviteter som kontinuerligt följs upp. Aktiviteterna utgår från gruppens mål och strategier och innefattar commercial, operational och innovation excellence.

Resultat

Cardos resultat är en effekt av ett långsiktigt och samordnat arbete där kundnytta står i centrum, synergier kontinuerligt skapas och där gemensamma attityder och värderingar är i fokus.

Värderingar, uppförandekod och bolagsstyrning

Värderingar, uppförandekod och bolagsstyrning skapar beteenden och regelverk som ger en uthållig, stabil och ansvarstagande verksamhet, till gagn för Cardokoncernens alla intressenter.

Cardos värdegrund baseras på tre kärnvärden:

■ Encourage (uppmuntra)

Vi stödjer och bekräftar varandra.

Vi utvecklar verksamheten och våra relationer i en positiv anda.

■ Challenge (utmana)

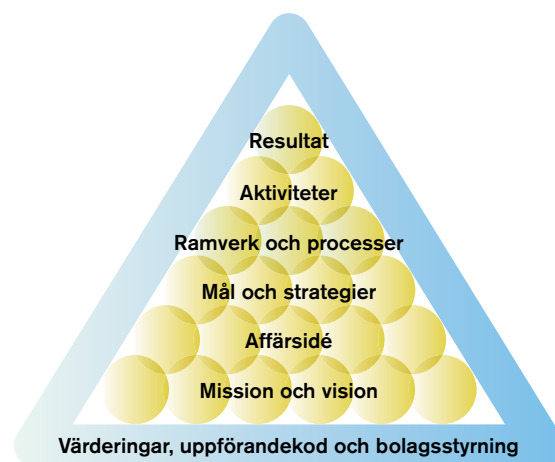
Vi är kreativa och tänker i nya banor.

Vi är proaktiva och ifrågasätter det etablerade för att leverera ökad kundnytta.

■ Honesty (ärlighet)

Våra samtal har betydelse.

Vi återkopplar och kommunicerar öppet och korrekt.



Helhetslösningar för kritiska applikationer

Cardo har den övervägande delen av sin försäljning i Europa men fokuserar på att expandera på nya tillväxtmarknader. Verksamheten inriktas på stora, internationella eller nationella kunder med återkommande affärer och stor utvecklingspotential. Deras omfattande servicebehov står i centrum och skapar en betydande eftermarknad för koncernen. Huvuddelen av verksamheten vilar på samma industriella logik, har samma fokus på slutkund och bygger på en liknande affärslogik: kritiska applikationer, fokus på helhetslösningar och service till utvalda segment med tillväxt.

Cardos affärsmetodik och försäljningsprocess utgår från att det finns ett föreskrivande led hos arkitekter och tekniska konsulter, samt en entreprenör och en slutkund.

Produkterna ingår i kritiska applikationer. Industriportar och pumpar är ofta delar i stora investeringar och måste leva upp till höga krav på driftsäkerhet. Ett driftstopp påverkar eller till och med stoppar hela produktionen i kapitalintensiva och hårt tidspressade verksamheter såsom lagercentraler, massa- och pappersbruk eller nätverk för vattenrening med stora ekonomiska konsekvenser som följd. Därför arbetar Cardo målinriktat med kvalitetssäkring av produkterna. Serviceverksamheten, inte minst den del som omfattar förebyggande underhåll, stärker erbjudandet ytterligare.

Erbjuder helhetslösningar

Kunderbjudandet utgörs av helhetslösningar, där kunskap, produkter, förebyggande underhåll och service bildar en helhet som allt mer går ut på att säkra funktionen och förbättra kundens processer. Cardos styrka är förmågan att kombinera sin egen kompetens med kunskap om kundens processer, applikationer och behov.

Cardo är en partner från konstruktion av effektivare och mer driftsäkra lösningar till service- och eftermarknadstjänster som innefattar löpande underhåll, reparationer, uppgraderingar med mera både på koncernens egna produkter och på konkurrerande och relaterade produkter. Tillsammans med avancerade system för kontroll, styrning och övervakning är Cardos erbjudande bland de starkaste på marknaden.

Serviceerbjudandet bidrar till driftsäkerhet och lönsamhet i kundens verksamhet och är grunden för en relation som ska leva i många år.

Tre fokusområden

I arbetet med att utveckla verksamheten fokuserar Cardo särskilt på tre områden som leder till förbättrad intern effektivitet samt utveckling av produkter och tjänster som löser kundernas problem och gör det enkelt att bli och utvecklas som kund hos Cardo.

■ Commercial excellence

Vi väljer våra kunder och stärker vår förmåga att förstå deras behov, erbjuder lösningar som svarar mot dessa behov och kommunicerar det värde som våra lösningar erbjuder. I den nya organisationen läggs ännu större vikt vid att arbeta med tydligt identifierade kundsegment för att kunna agera professionellt på marknaden.

Cardo ska vara proaktivt: ta initiativen själv, inte reagera på vad andra gör.

Helhetslösningar till globala kunder med kritiska applikationer och stort servicebehov

Globala behov

Rent vatten

Effektivare varu- och persontransporter

Sänkt energiförbrukning

För att vara en nära partner till utvalda kunder fokuserar Cardo på och utvecklar kontinuerligt bland annat

- kundsegmentering inom branscher med tillväxt
- värdebaserad försäljningsmetodik och prissättning
- globalt servicekoncept
- varumärkespositionering och marknads-kommunikation
- intern kommunikation, förståelse och erfarenhets-utbyte.

■ *Operational excellence*

Vi effektiviserar kontinuerligt våra processer, stärker samarbetet mellan våra olika verksamhetsområden och ser till att vi alltid har rätt kvalitet och noggrannhet under hela leveranskedjan.

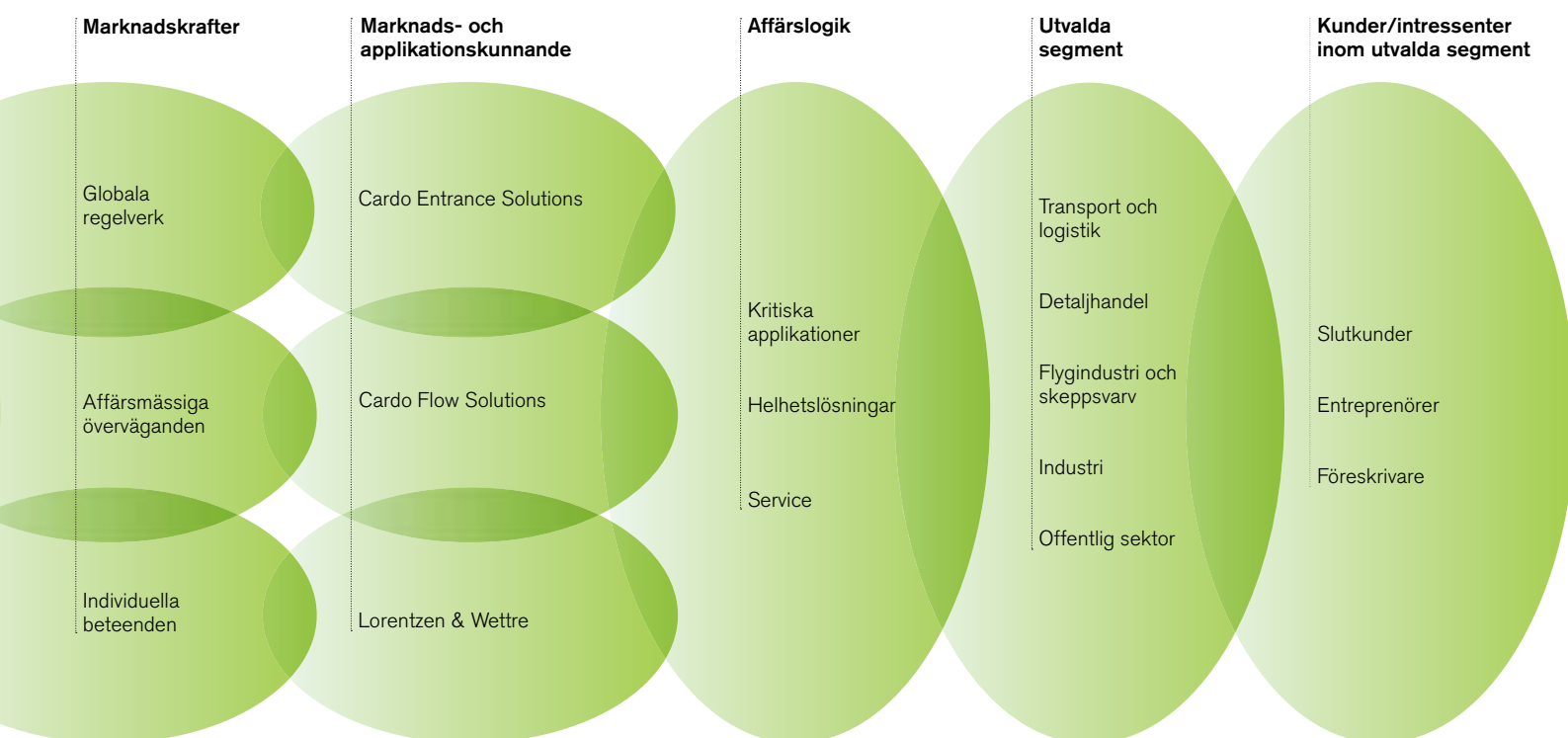
I den nya organisationen ökar möjligheterna att arbeta tillsammans och använda de gemensamma resurserna på ett effektivare sätt.

■ *Innovation excellence*

Vi möter kontinuerligt marknadens ökande krav, identifierar aktivt de utmaningar våra kunder kommer att möta och erbjuder lösningar som motsvarar deras behov bättre än någon annan. I den nya organisationen ökar kundfokus och möjligheterna att samarbeta för att snabbt möta marknadens behov.

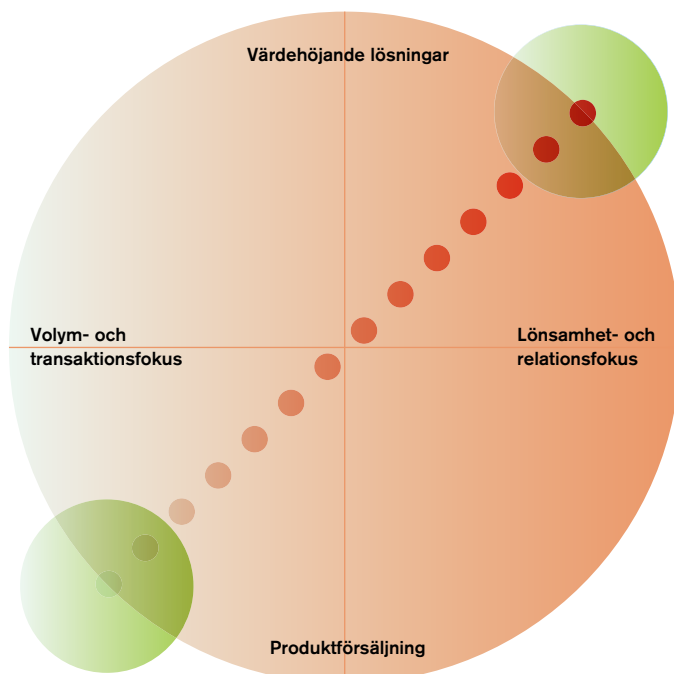
Grunden är en forsknings- och utvecklingsplan baserad på marknadens nuvarande och framtida krav. För att uppnå detta söker och eftersträvar Cardo

- information från ledande slutanvändare och kunskap om makro- och affärstrender
- produktutveckling baserad på plattformar och standardisering
- väl definierade tvärfunktionella och effektiva innovationsprocesser.



Strategier för tillväxt

Arbetet med att utveckla en enhetlig företagskultur, effektivisera verksamheten och öka lönsamheten pågår ständigt. Målet är att förflytta koncernen och alla dess delar från att fokusera på produkt och enstaka affärs-transaktioner till lösningar och långsiktiga relationer.



Cardos strategi för tillväxt innefattar en säljagenda med sju strategiska 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.

Cardo har genom förvärv haft en omfattande varumärkesportfölj. De senaste åren har ett målmedvetet arbete genomförts kring varumärkesstrategin, med fokus på att vidareutveckla ett mindre antal, globala varumärken.

Gemensam metodik och stödfunktioner

Cardo är en integrerad operativ industrikoncern. En gemensam grundstrategi för divisionerna kombineras med gemensamma metoder, processer och funktioner, bland annat inom human resources, kommunikation, IT, inköp, ekonomi och finans, kvalitet samt immaterialrätt.

Samordnad affärsutveckling, ledarskap, utbildning, metodik och processer skapar synergier i form av högre effektivitet och lägre kostnader. Organisationen tar vara på spetskompetens i bolaget och skapar en naturlig grund för samarbete och kompetensutveckling – allt av avgörande betydelse för en konkurrenskraftig koncern med möjligheter till lönsamhet och tillväxt.

Human Resources

Utgångspunkten för Cardos Human Resources-arbete är att skapa strukturer och processer som bidrar till att nå Cardos övergripande affärs mål. HR-arbetet styrs centralt från Cardo genom fyra huvudprocesser (se vidare sidan 42).

Samtliga HR-funktioner i divisioner och regioner rapporterar direkt till koncernens centrala HR-funktion. I det dagliga operativa arbetet stödjer HR-funktionen Cardos chefer i deras arbete med att utveckla medarbetarna.

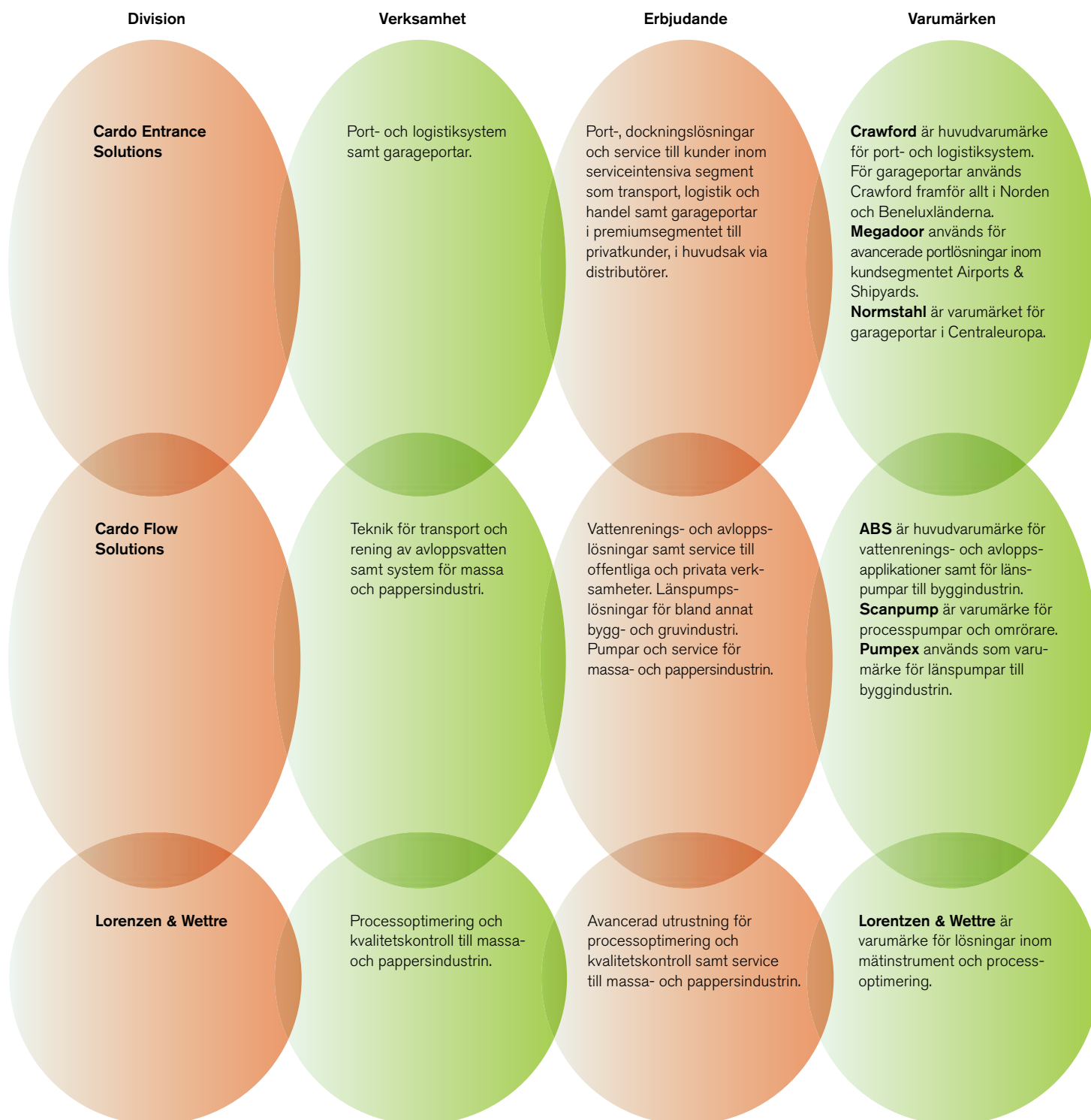
Kommunikation

Cardos kommunikationsavdelning ansvarar för koncernens varumärkesstrategi, immaterialrätt, externa kommunikation i form av investerarrelationer (IR), Public Relations (PR) och marknadskommunikation samt för intern kommunikation. Avdelningen har därmed en central roll när det gäller att föra ut koncernens strategi och värderingar både externt och internt.

Huvuduppgiften för IR-arbetet är att skapa en rättvis och korrekt bild av bolaget på aktiemarknaden. Finansiell kommunikation sker huvudsakligen genom Cardos webbplats, pressmeddelanden och möten med investerare, analytiker och media.

När det gäller den interna kommunikationen är koncernens främsta kanaler det koncerngemensamma intranätet, Hands-OnLine, och den interna tidningen Hands-On Magazine.

Cardos divisioner, verksamhet, erbjudande och varumärken



Under 2010 integrerades division Residential Garage Doors med division Door & Logistics Solution. Likaså integrerades pumpverksamheten inom Pulp & Paper Solutions med division Wastewater Technology Solutions. Divisionsnamnen är Cardo Entrance Solutions och Cardo Flow Solutions. Mätinstrumentverksamheten, Lorentzen & Wettre, inom dåvarande Pulp & Paper Solutions, utgör i dag en självständig division inom koncernen.

IT

Cardo har en centraliserad IT-funktion för att samordna koncernens IT-förvaltning och projekthantering. Investeringar i nya IT- och affärssystem skapar nya affärsmöjligheter, förbättrar de interna arbetsprocesserna och leder på sikt till minskade kostnader.

För att säkra en hållbar och ekonomiskt optimal IT-struktur har denna centraliserats arbetsplats för arbetsplats, land för land, med de mest komplexa ställena först. Arbetet med centraliseringen slutfördes under året. Cardo har numera ett och samma gemensamma nätverk, med problemfri uppkoppling och stabil tillgång till IT-tjänster, ett gemensamt e-postsystem med en global adressbok och centrala servrar samt backup och utskrift. Under året fortsatte utrollningen av M3, som är koncernens nya system för företagsstyrning.

Ekonomi & Finans

Cardos koncerngemensamma funktion Ekonomi & Finans ansvarar för intern kontroll, koncernredovisning, skattefrågor samt finansiering och stöd till den operativa verksamheten med finansiell och operativ riskhantering. Koncernens finansverksamhet styrs av den finanspolicy som fastställs av styrelsen. Policyn reglerar ansvar och befogenheter inom finansfunktionen samt hur risker ska begränsas.

Den finansiella information som lämnas varje månad av de operativa verksamheterna analyseras av Cardos centrala ekonomi- och finansfunktion. Ekonomi & Finans fungerar som en länk mellan strategi och affärsuppföljning.

Inköp

Cardos inköp av direkt material uppgår årligen till drygt 2 miljarder kronor. En stor del av inköpen sker från leverantörer i Asien och andra lågkostnadsländer. Inköp av indirekta kostnadslag, som årligen uppgår till cirka 1,5 miljarder kronor och omfattar resor, fordon, IT, telefoni, konsulter, verktyg, kontorsmaterial, utbildning etc., görs av en koncerngemensam funktion.

Syftet med den koncernövergripande funktionen är att sänka koncernens kostnader. Detta arbete omfattar såväl upphandlingar inom olika kategorier och stöd till andra koncernfunktioner såväl som att arbeta med policies för att sänka totalkostnaden.

Kvalitet

För att vara konkurrenskraftig och utgöra kundernas naturliga partner inom respektive verksamhetsområde integreras kvalitetsarbetet i hela produktions- och försäljningsprocessen. För att garantera detta finns kvalitetsansvariga som leder arbetet med förbättringsåtgärder, styrning, mätbarhet och uppföljning.

Kvalitetsarbetet inom respektive division bedrivs efter dess kvalitetspolicy. Här finns fastställda kvalitetsmål för exempelvis leveranssäkerhet och reklamationer. Dessutom anges metoder för uppföljning samt reglering för hur och när intern kvalitetsrevision ska genomföras. För att säkerställa nivåer och processer som möter internationella standarder är certifieringar också en väsentlig del i kvalitetsarbetet.

Utöver de övergripande kvalitetsstyrningssystemen är kvalitet en ledstjärna för varje medarbetare. Det åligger var och en att ta ansvar för sina arbetsuppgifter eller arbetsområde och leverera kvalitet i det dagliga arbetet. Till hjälp finns bland annat system för att rapportera avvikelser och lämna förslag på förbättringsmöjligheter eller nya lösningar.

Immateriella tillgångar

Cardos strävan att förstå kundernas behov och utveckla lösningar till dessa, leder till att kunskapsinnehållet i Cardos utbud ständigt ökar och därmed utgör en allt viktigare del i värdeskapandet och konkurrenskraften.

För att dra full nytta av produktutvecklingen och för att säkerställa att den stödjer den övergripande affärsstrategin har Cardo en central funktion för immaterialrätt, som aktivt förvaltar koncernens patent och varumärkesportfölj. I patentrelaterade frågor får organisationen stöd både vad avser riskminimering och värdemaximering.

Den defensiva riskminimeringen sker bland annat genom systematiska patentsökningar i utvecklingsprojekt för att därigenom tidigt identifiera patent som potentiellt kan bli hinder vid en framtida kommersialisering.

Den mer offensiva värdemaximeringen sker bland annat genom att stödja organisationen i att identifiera och juridiskt skydda affärskritiska kunskaper eller innovationer samt i att identifiera externa innovationer i närliggande branscher som kan integreras i Cardos utbud.



Koncernen 2010: Effektivare och lönsammare

Under året fullföljde Cardo effektiviseringen av verksamheten och vidareutvecklade sin försäljningsstrategi samt förbättrade försörjningskedjan. Cardo lanserade också flera nya produkter och lösningar. Trots fortsatt påverkan av lågkonjunkturen från 2009 ökade orderingsgången med tre procent och rörelsemarginalen förbättrades från 6,0 till 10,6 procent.

Försäljning och resultat

Orderingsgången uppgick till 8.113 miljoner kronor (8.424), en ökning med 3 procent efter justering för valutakurs-effekter. Orderingsgången ökade på samtliga marknader med undantag för Mellanöstern. Ökningen var störst i Latinamerika och Asien.

Nettoomsättningen uppgick till 7.973 miljoner kronor (8.825), en minskning med 4 procent justerat för valutakurseffekter.

Rörelseresultatet uppgick till 843 miljoner kronor (529).

Rörelseresultatet har belastats med 62 miljoner kronor (235) i kostnader av engångskaraktär, främst för att anpassa produktionsverksamheten inom divisionen Cardo Flow Solutions. Kostnaderna fördelar sig med 41 miljoner (97) i kostnad för sålda varor och 21 miljoner (138) i försäljnings- och administrationskostnader.

Besparingseffekten under 2010 uppgick till cirka 10 miljoner kronor och full årlig besparingseffekt på 25–30 miljoner kronor beräknas uppnås från andra kvartalet 2011. Omstruktureringskostnaderna har full påverkan på kassaflödet, varav 10 miljoner kronor har belastat 2010. I rörelseresultatet 2010 ingår vidare en realisationsvinst vid avyttring av en fastighet inom divisionen Cardo Entrance Solutions uppgående till 14 miljoner kronor.

Fokus på nyckelkunder och lösningar

Cardo är en industrikoncern vars produkter och lösningar huvudsakligen marknadsförs gentemot företag. Cardo har tre divisioner:

- Cardo Entrance Solutions
- Cardo Flow Solutions
- Lorentzen & Wettre

Merparten av verksamheten arbetar mot relativt mogna branscher med stor konkurrens och hård prispress. Detta innebär ett kontinuerligt behov av att sänka produktionskostnaderna. Dessutom måste Cardo i högre grad rikta sig till globala kunder med behov av komplexa lösningar och omfattande service för att på så sätt kunna skapa ökade marginaler och förbättrad lönsamhet.

Industriverksamheterna arbetar i dag mot prioriterade nyckelkunder och har byggt upp Key Accountorganisationer. Syftet är att stärka relationen till kunden och att ta ett större ansvar för kundens behov under en längre period.

Effektiva organisation

Under 2010 förändrades organisationen, när all portverksamhet samlades i den nya divisionen Cardo Entrance Solutions och all pumpverksamhet samlades i den nya divisionen Cardo Flow Solutions. Syftet var att skapa ett effektivare Cardo, som tar vara på alla stordriftsfördelar och möjligheter till samordningsvinster samt strömlinjeformning av processerna.

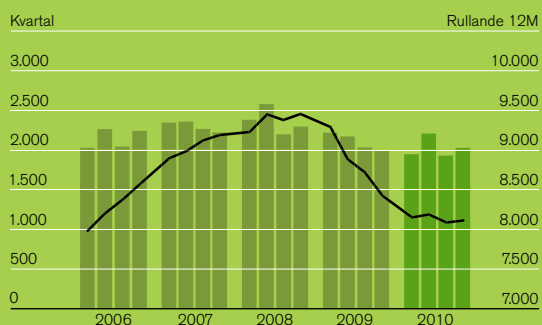
Nyckelfaktorer

Målet är att Cardo ska vara en lönsam och växande industrikoncern. Det arbetet har fortsatt under 2010, även om koncernen satts på hårda prov under efterdyningarna av lågkonjunkturen.

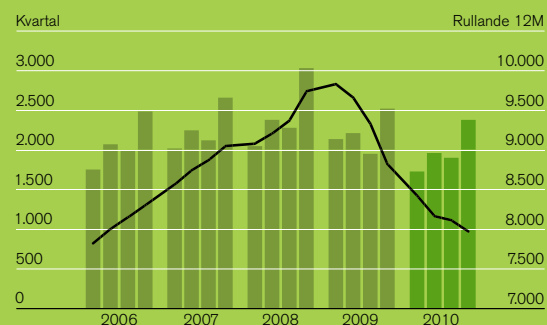
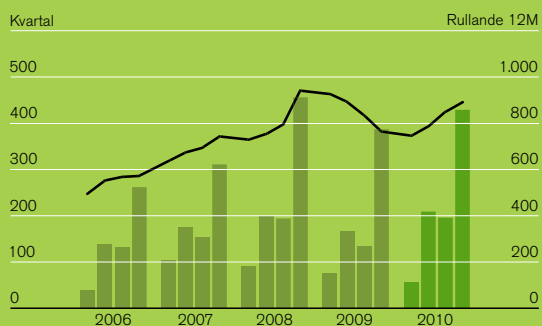
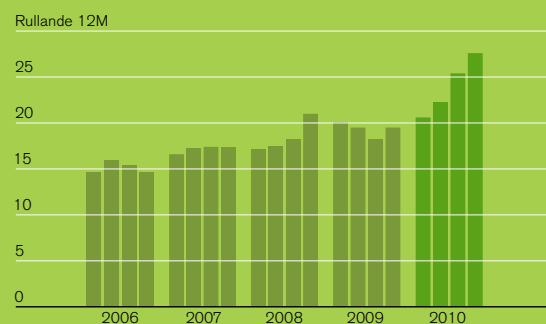
Cardos långsiktiga utveckling baseras på en rad nyckelfaktorer:

- att arbeta med nyckelkunder
- att öka serviceandelen i försäljningen
- att utveckla affärer på nya marknader
- att ständigt arbeta för att åstadkomma kostnadsbesparingar som ska leda till att Cardo har branschens lägsta supply chain-kostnader
- att stärka en gemensam värdegrund för ökat samarbete och synergier.

Orderingång, MSEK



Nettoomsättning, MSEK

Rörelseresultat, MSEK¹⁾Avkastning på sysselsatt kapital, %¹⁾

Nettoomsättning, nyförsäljning och eftermarknad, %

| | 2010 | 2009 |
|---------------|------|------|
| Nyförsäljning | 62 | 63 |
| Eftermarknad | 38 | 37 |
| | 100 | 100 |

Divisionernas andel av koncernens nettoomsättning, %

| | 2010 | 2009 |
|--------------------------|------|------|
| Cardo Entrance Solutions | 56 | 58 |
| Cardo Flow Solutions | 40 | 39 |
| Lorentzen & Wettre | 4 | 3 |
| | 100 | 100 |

Nettoomsättning per geografisk marknad, %

| | 2010 | 2009 |
|-----------------|------|------|
| Västra Europa * | 71 | 74 |
| Nordamerika | 8 | 7 |
| Asien | 7 | 6 |
| Östra Europa | 5 | 5 |
| Latinamerika | 4 | 2 |
| Mellanöstern | 3 | 3 |
| Pacific | 1 | 2 |
| Afrika | 1 | 1 |
| | 100 | 100 |
| * varav Sverige | 9 | 8 |

Nyckeltal

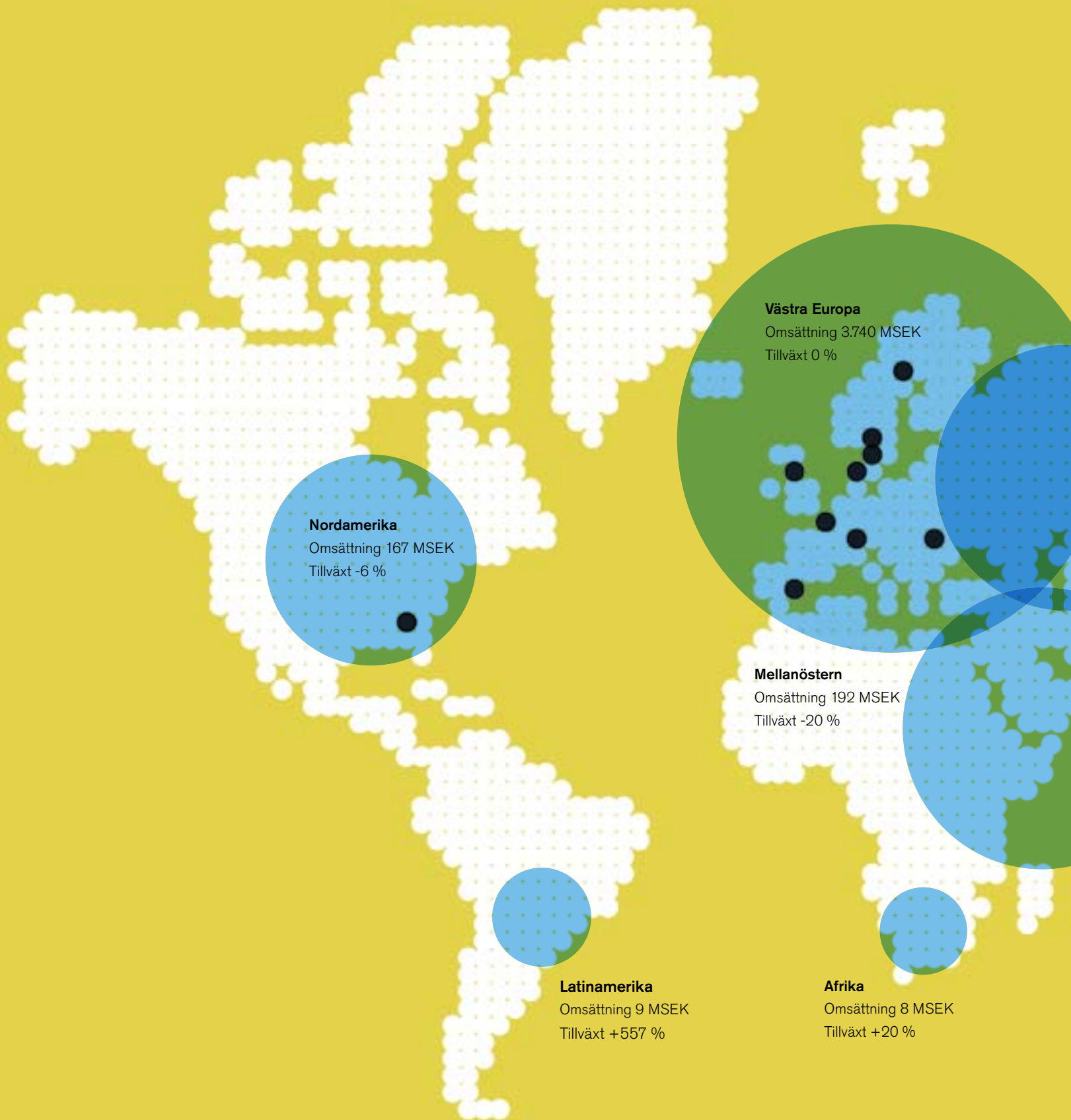
| | 2010 | 2009 | 2008 | 2007 | 2006 |
|---------------------------------------|---------------------|-------|-------|-------|-------|
| Orderingång, MSEK | 8.113 | 8.424 | 9.455 | 9.190 | 8.578 |
| Nettoomsättning, MSEK | 7.973 | 8.825 | 9.742 | 9.051 | 8.304 |
| Rörelseresultat, MSEK | 843 | 529 | 941 | 426 | 572 |
| Rörelsemarginal, % | 10,6 | 6,0 | 9,7 | 4,7 | 6,9 |
| Avkastning på sysselsatt kapital, % | 26,1 | 13,8 | 21,0 | 10,0 | 14,6 |
| Resultat per aktie, SEK ²⁾ | 22:15 | 12:78 | 18:10 | 5:67 | 12:43 |
| Utdelning för verksamhetsåret, SEK | 10:00 ³⁾ | 9:00 | 9:00 | 9:00 | 9:00 |
| Medelantal anställda | 5.370 | 5.599 | 6.011 | 5.919 | 5.778 |

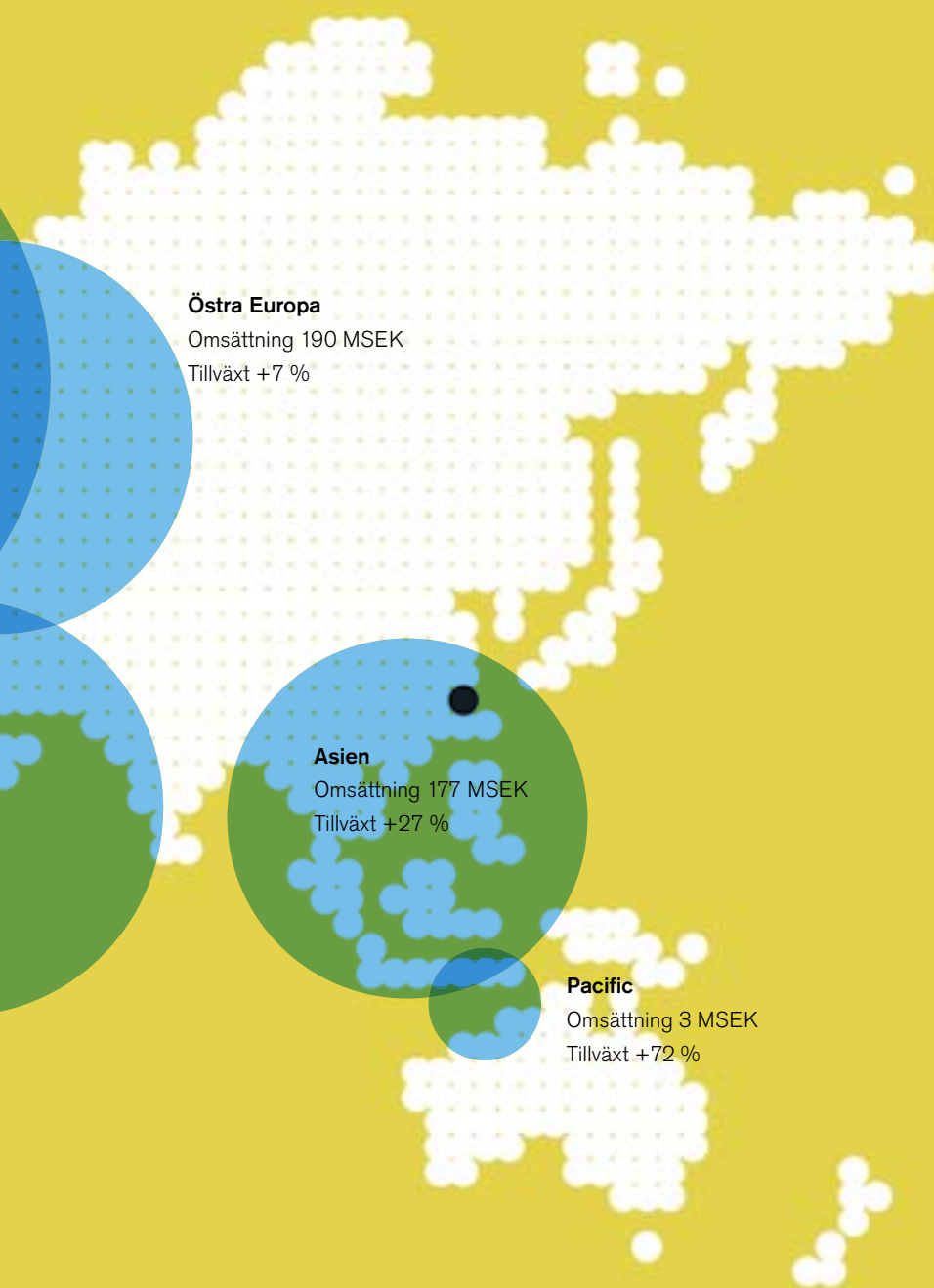
¹⁾ Exklusive jämförelsestörande poster. För specifikation av jämförelsestörande poster se sid 83.

²⁾ Inkluderar avyttrad verksamhet.

³⁾ Styrelsens förslag.

Cardo Entrance Solutions öppnar portar för ökad lönsamhet





Östra Europa
Omsättning 190 MSEK
Tillväxt +7 %

Asien
Omsättning 177 MSEK
Tillväxt +27 %

Pacific
Omsättning 3 MSEK
Tillväxt +72 %

Erbjudande

- Kompletta port- och dockningslösningar för företag
 - Dockningslösningar med exempelvis vädertätningar och produkter som utjämnar nivåskillnaden mellan lastbil och varuintag
 - Takskjutportar, vikportar med horisontell eller vertikal öppning
 - Snabbgående rullportar
 - Stora portar för flyg-, fartygs- och gruvinindustrin
 - Kontroll- och övervakningssystem som optimerar effektiviteten i bland annat logistikcentraler
 - Omfattande service- och tjänsteutbud, som även innefattar service av automatiska dörrar för gångtrafik
- Garageportar och relaterade produkter för privatmarknaden, i huvudsak för villor
 - Vipportar, takskjutportar, sidoskjutsportar och automatik till dessa. Portarna positioneras som exklusiva med god design, kvalitet samt hög säkerhet
 - Skjutdörrsbeslag

Varumärken

Crawford, Megadoor och Normstahl

Huvudkonkurrenter

Industriportar: Divisionen och dess varumärken hör till branschledarna i Europa. Hörmann, Alphadoor och Novoferm är andra stora europeiska aktörer.

Dockningssystem: Loading Systems och Stertile samt även i detta segment Hörmann.

Megadoor: Door Engineering, Jewers Doors och Mock Doors.

Service: Med cirka 1.000 servicetekniker och 600.000 servicebesök per år är divisionen ledande inom service. Konkurrensen utgörs ofta av lokala leverantörer som erbjuder enklare portar, så kallade monteringsprodukter eller halvfabrikat. Under lågkonjunkturen har dessa aktörer blivit aggressiva konkurrenter även inom service, i synnerhet mot mindre kunder. Ytterligare en konkurrent inom service är hissproducenten Kone som har en uttalad strategi att konkurrera även på industriportservice.

Garageportar för privatmarknaden: marknaden domineras av tre stora aktörer; tyska Hörmann, Novoferm som ägs

av japanska Sanwa Shutter Corporation, samt Cardo Entrance Solutions. I övrigt är fragmenteringen betydande med många lokala aktörer.

Kunder, exempel

Transport och logistik: DHL, TNT Express och ProLogis.

Detaljhandel: Lidl och Carrefour.

Flygindustri och skeppsvarv: Bombardier, Boeing, Eurocopter och Lockheed.

Privatmarknaden: divisionen fokuserar på konsumentmarknadens premiumsegment och säljer sina portar genom utvalda återförsäljare. Ett distributörsnätverk av dedikerade återförsäljare, så kallade Centers, utvecklas nu vidare.

Marknadssituation och drivkrafter

Portbranschen har fragmenterats under senare år och präglas i dag av överkapacitet och stark priskonkurrens. Även kundsidan är fragmenterad, något som förklarar att divisionens största kunder står för en relativt liten del av den totala omsättningen. Facility management, dvs. företag som ansvarar för att sköta drift och underhåll av fastigheter och tillhörande anläggningar, är fortsatt ett växande kundsegment.

De starkaste drivkrafterna på marknaden för industriports-, docknings- och servicelösningar är den ekonomiska tillväxten (BNP) samt handels och industrins tillväxt. Energifrågorna får också allt större betydelse.

Försäljning av garageportar till konsumentmarknaden sker i samband med nyproduktion eller renovering, där huvuddelen av försäljningen sker i samband med renovering av privata villor. Utvecklingen på byggmarknaden påverkar därmed divisionen direkt.

Produktionsenheter

Sverige: Skellefteå, Strömstad och Torslanda.

Nederländerna: Heerhugowaard. *Tyskland:* Moosburg.

Spanien: Barcelona. *Danmark:* Hobro. *Kina:* Kunshan.

Rumänien: Hunedoara. *Storbritannien:* Bowburn.

USA: Atlanta.

Antal medarbetare

Cirka 3.200.

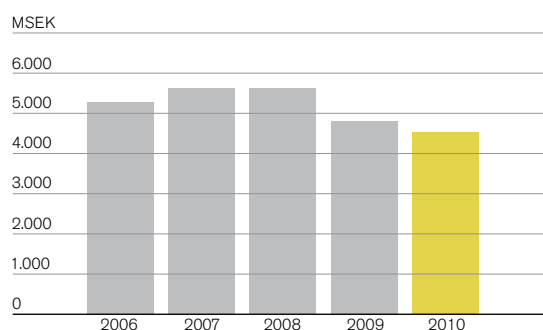
Divisionschef

Ove Bergkvist.

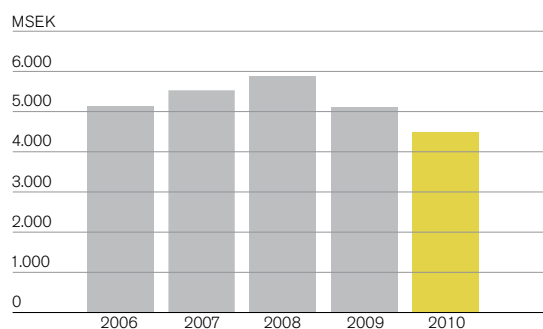


- Ordergång: 4.537 MSEK (4.807), en ökning med 1 procent jämfört med föregående år, justerat för valutakurseffekter
- Nettoomsättning: 4.485 MSEK (5.118), en minskning med 6 procent, justerat för valutakurseffekter
- Rörelseresultat: 528 MSEK (330)

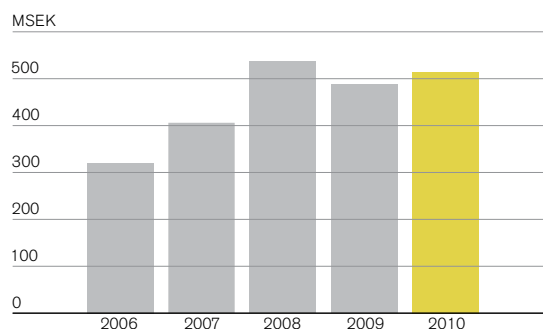
Ordergång



Nettoomsättning



Rörelseresultat¹⁾



¹⁾ Exklusive jämförelsestörande poster.

Viktiga händelser

- Order på portar för Changi International Airport i Singapore. Ordervärde: 9,5 miljoner kronor.
- Order på hangarportar till flygplatsen Charles de Gaulle i Paris, Frankrike. Ordervärde: 19 miljoner kronor.
- Order på hangarportar till en flygplats i mellersta Sverige. Ordervärde: 8 miljoner kronor.
- Tvåårigt avtal på service och förebyggande underhåll på både egna och konkurrerande portar vid bensinstationer över hela Tyskland. Förväntat ordervärde: 25 miljoner kronor. Serviceavtalet är Cardos största hittills.

Nyckeltal, MSEK (där inte annat anges)

| | 2010 | 2009 |
|--|-------|-------|
| Ordergång | 4.537 | 4.807 |
| Organisk tillväxt, % (nettoomsättning) | -6 | -19 |
| Nettoomsättning | 4.485 | 5.118 |
| Rörelseresultat | 528 | 330 |
| Rörelsemarginal, % | 11,8 | 6,4 |
| Investeringar | 47 | 55 |
| Avskrivningar | 94 | 127 |
| Antal anställda vid periodens slut | 3.207 | 3.245 |

Nettoomsättning per geografisk marknad, %

| | 2010 | 2009 |
|-----------------|------|------|
| Västra Europa * | 84 | 85 |
| Östra Europa | 4 | 5 |
| Nordamerika | 4 | 3 |
| Latinamerika | 0 | 0 |
| Asien | 4 | 4 |
| Pacific | 0 | 0 |
| Mellanöstern | 4 | 3 |
| Afrika | 0 | 0 |
| | 100 | 100 |
| * varav Sverige | 11 | 10 |

Nettoomsättning, nyförsäljning och eftermarknad, %

| | 2010 | 2009 |
|---------------|------|------|
| Nyförsäljning | 55 | 58 |
| Eftermarknad | 45 | 42 |
| | 100 | 100 |

Året inleddes svagt och de flesta segment utom Airports & Shipyards förlorade i omsättning. Under tredje kvartalet bottnade det och i slutet av året började det peka uppåt igen.

Orderingången uppgick under året till 4.537 miljoner kronor (4.807), en ökning med 1 procent justerat för valutakurseffekter. Orderingången var positiv i Asien och Europa. Inom segmentet Airports & Shipyards ökade orderingången medan den sjönk i den konsumentrelaterade verksamheten i jämförelse med motsvarande period föregående år.

Nettoomsättningen uppgick till 4.485 miljoner kronor (5.118), en minskning med 6 procent justerat för valutakurseffekter.

Rörelseresultatet uppgick till 528 miljoner kronor (330). Rörelseresultatet 2009 belastades med 156 miljoner kronor i kostnader av engångskaraktär. I rörelseresultatet 2010 ingår en realisationsvinst vid avyttring av en fastighet uppgående till 14 miljoner kronor.

Fokus på slutkund

Cardo Entrance Solutions marknadsfokus ligger i första hand på slutkund. För kundföretagen handlar det om kritiska applikationer, installationer som måste fungera varje dag trots att de ofta används i tuffa miljöer och därmed slits ganska hårt.

Syftet med att fokusera på slutkund är att dessa ska ange divisionens produkter som förstahandsval för de arkitekter och konstruktörer som föreskriver vilka produkter som ska användas. I denna bearbetning av slutkund är bolagets system för övervakning, kontroll och styrning av portar, Crawford Monitoring Systems (CMS), ett starkt argument.

Nyför säljningen var dock svag under året, i synnerhet under första halvåret. Anläggningar för logistik och tillverkning byggdes i stor utsträckning ut under åren 2007–2008, och när lågkonjunkturen slog till uppstod överkapacitet hos logistikcentraler i Europa. Under andra halvan av 2010 kom dock allt tydligare tecken på en vändning.

På marknaden för riktigt stora portar agerar divisionen under varumärket Megadoor. Ett exempel på erbjudandet här är portar för gruvindustrins enorma grävmaskiner, som gått bra i både Latin- och Nordamerika. Ett annat framgångsrikt segment var försvarsindustrin i USA. Megadoor

har gått bra även i Europa medan Asien fortfarande är i ett uppbyggnadsskede. Nästa fokusmarknader är Kina och Australien.

Ett nytt applikationsområde för Megadoor är portar till målerihangarer, stora hangarer där flygplan för begagnatmarknaden byter utseende när de ska säljas till nya flygbolag. Portarna uppfyller skärpta miljökrav för målning och service, släpper in ljus och minskar energiförbrukningen.

Målet för Megadoor är att kraftigt öka omsättningen på fem år och att närma sig hela den globala marknaden.

På konsumentmarknaden var trenden mera stabil under året, även om tecken på en vändning uppåt syntes framförallt i Norden. Strategin är att sälja via distributörer och till renoveringsmarknaden, som satsar på design och säkerhet: kunderna finns i premiumsegmentet och divisionens så kallade Crawford- och Normstahl Center ger en exklusiv upplevelse även vid själva köpet.

Konceptet etablerades först i Norden och har sedan lanserats även i Tyskland och Belgien, där det nu utvecklas vidare. I dag finns det ett 70-tal sådana Center, ett antal som ska dubblas till 2014. Under 2011 påbörjas en utbyggnad i Polen.

Hög andel service

Företagsmarknaden har ett underliggande behov av service, men också av färre serviceleverantörer. Kunderna efterfrågar enkelhet och minskad administration, inte minst nationella kunder som vill kunna anlita en enda leverantör för all service i hela landet. Detta har divisionen tagit fasta på genom Change Before it Breaks-konceptet, som erbjuder förebyggande underhåll för både egna och andras produkter. Andelen produkter under servicekontrakt har ökat kontinuerligt under åren, och gjorde så även 2010.

Nya typer av produkter och nya kunder kräver dock stora utbildningsinsatser för servicepersonalen. Detta pågår och blir allt viktigare. En annan utbildningsinsats syftar till att stimulera serviceteknikerna att delta i säljarbetet. De ser var behoven finns och kan tillsammans med säljkåren snabbt förvandla möjligheter till konkreta affärer.

Med fler och fler stora servicekontrakt ökar kundernas krav på rapportering. Cardo Entrance Solutions säljer i många fall direkt till slutkund och har därmed närmare till den information som krävs än de många konkurrenter som har en distributör mellan sig och kunden. För att

Portar och dockningslösningar

Portar och lastbryggor skyddar gods och är viktiga komponenter i logistikkedjan för bland annat distributions- och tillverkningsföretag. Cardo Entrance Solutions erbjuder lösningar för en mängd olika behov, såväl till mindre verksamheter med få portar eller dockningsstationer som till lagercentraler med hundratals ut- och inlastningspunkter med 24-timmarsdrift.

● Vädertätningar

Vädertätningen sparar energi och underlättar lastningen. När fordonet backar till dockningsplatsen omsluts den av vädertätningen som ger skydd mot väder och vind under lastning och lossning.

● Lastbryggor

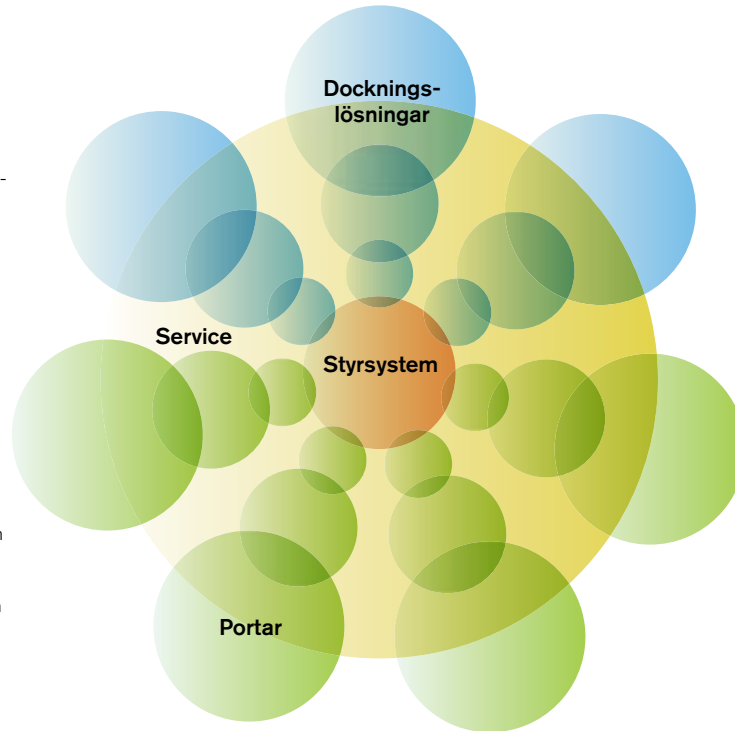
Lastbryggan överbryggar gapet mellan fordonet och lastkajen för att eliminera höjdskillnader. Divisionen erbjuder ett brett sortiment av olika lösningar.

● Lasthus

Lasthus är ett byggnadsberoende system som innehåller alla relevanta komponenter: lastbrygga, vädertätning och port. Lasthuset placeras utanför öppningen i både nya och befintliga byggnader. Därmed sparas lagerutrymme i jämförelse med traditionella lösningar.

● Service

Driftstopp kan innebära stora merkostnader. Därför är regelbundet underhåll viktigt för att säkra funktion och öka installationens livslängd. Divisionens serviceavtal omfattar reparation och förebyggande service på egna och konkurrenters så väl som relaterade portar som exempelvis automatiska entrédörrar. Divisionen har närmare 1.000 servicetekniker som genomför cirka 600.000 servicebesök per år.



● Takskjutportar

Portar till lagercentraler och industri. Porten består av sektioner som förs upp vid taket när den öppnas. Portarna erbjuder god tätthet och isolering.

● Snabbgående rullportar

Höghastighetsportar avsedda för industrier med ett intensivt trafikflöde. Divisionen erbjuder höghastighetsportar avsedda för ett brett spektrum av tillämpningar såväl ute som inne.

● Vikportar

Divisionens vikportar används i lokaler med begränsat utrymme runt dörröppningen.

● Megadoor

En unik vertikal dukvikport med mycket hög tillförlitlighet och minimalt behov av underhåll. Säkerhetsnivån är hög med ett inbyggt övervakningssystem. Portarna kan vara upp till 150 m breda och säljs främst till flyg-, gruv- och varvsindustri.

● Styrssystem

Sänkt energiförbrukning efterfrågas allt mer. Med divisionens system för styrning och övervakning av portar och dockningsplatser minskar exempelvis en lagercentralers energiförbrukning med upp till 30 procent.

ytterligare underlätta denna del av arbetet inledde divisionen pilottester med ett extranät för serviceberättelser under året. Detta lanseras för alla 2011.

Servicevarumärket var trög i början av året, men antalet enheter med servicekontrakt ökade till slut med cirka fem procent för året som helhet. Ett antal stora kunder, till exempel Lidl och ICA i Sverige och Johnson Control i Tyskland, bidrog till framgången. Divisionen har också genomfört flera kampanjer kring serviceerbjudandet, där också energiargumentet och erbjudande om tätningar ingått.

Energin ett starkt argument

Som en del av serviceerbjudandet erbjuder divisionen metoder för att minska energiförbrukningen hos kunderna. Till exempel kan portar som är öppna i onödan stå för så mycket som 75 procent av energiförlusterna i exempelvis en lagercentral.

Cardos lösning heter Crawford Monitoring System (CMS), ett integrerat system för övervakning, kontroll och styrning av portar. Under året dubblades antalet portar och dockningsstationer som använder CMS, och satsningen på detta fortsätter under 2011.

Synergier i produktionen

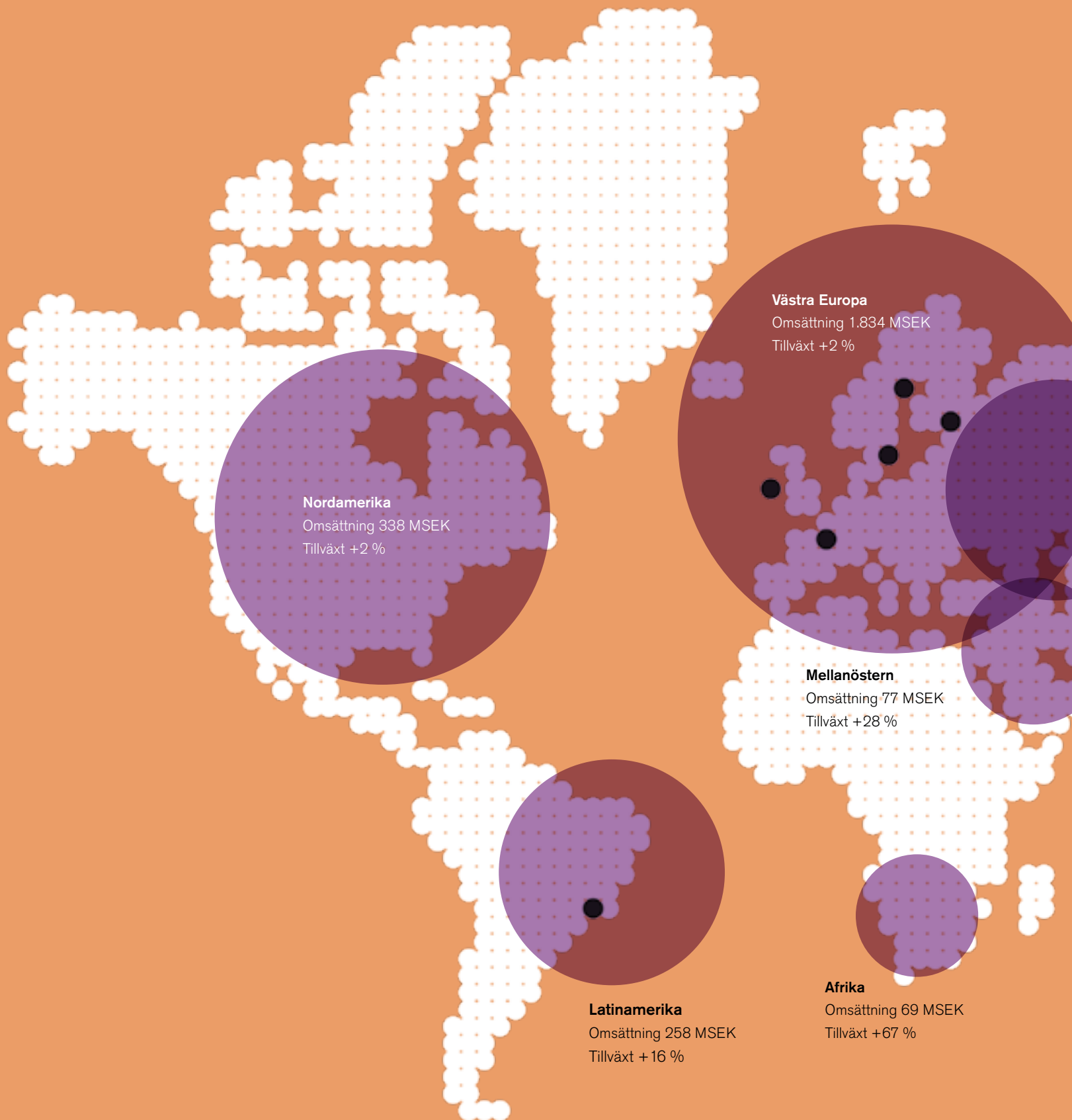
Samordning är ett nyckelord för lönsamhet. Sedan Cardo Entrance Solutions bildades vid årsskiftet 2009/2010 ur före detta Residential Garage Doors och Door & Logistics Solutions, har samordningen intensifierats på både inköps-, produktions- och logistiksidan. Allt fler transporter Sverige-Tyskland går nu i samma lastbilar och via samma lagercentraler, dvs. de anläggningar som mellanlagrar produkter från flera olika fabriker. Detta minskar kostnaderna för både transporter och hubbar och är ett utmärkt exempel på konkreta synergieffekter i den nya organisationen.

När volymerna krympte under lågkonjunkturen tvingades divisionen anpassa kapaciteten i produktionen. Bland annat lades en egen fabrik i Holland ned.

Fokus 2011

För 2011 fokuserar Cardo Entrance Solutions på en fortsatt expansion av serviceaffären. Målsättningen är också att förstärka divisionens position som marknadsledare på riktigt stora portar och som en ledande leverantör av garageportar inom konsumentmarknadens premiumsegment. Internt satsar man på fortsatt integration av försörjningskedjan och på att utveckla fler energibesparande lösningar för kunderna.

Cardo Flow Solutions adderar värde till kundernas verksamhet



Östra Europa

Omsättning 199 MSEK

Tillväxt +21 %

Asien

Omsättning 309 MSEK

Tillväxt +11 %

Pacific

Omsättning 97 MSEK

Tillväxt -43 %

Erbjudande

- Helhetslösningar för avlopps- och vattenreningsapplikationer
 - Pumpar, omrörare, luftare och kompressorer
 - Produkter för nivå- och flödeskontroll, analys, processtyrning och fjärrövervakning
 - Länsmpumpar för byggsektorn
- Produkter till massa- och pappersindustrin
 - Processpumpar och omrörare
 - Pumpar för vattenrening
- Service

Varumärken

ABS, Scanpump och Pumpex

Huvudkonkurrenter

Cardo Flow Solutions är bland de ledande på den europeiska marknaden för dränkbara pumpar. ITT är marknadsledare. Andra konkurrenter är KSB, Grundfos och Wilo. När det gäller övrig vattenreningsutrustning, som luftare och kompressorer, är Sanitaire, som ingår i ITT, den största konkurrenten. Även inom byggindustrin konkurrerar divisionen med ITT.

Med varumärket Scanpump är divisionen nummer två i Europa och nummer tre i världen inom pumpsegmentet. Marknadsledare är schweiziska Sulzer Pumps samt Goulds, som ingår i amerikanska ITT. Även österrikiska Andritz är en konkurrent.

Kunder

Cardo Flow Solutions kunder inom avlopps och vattenrening utgörs i huvudsak av kommuner samt privata aktörer med liknande ansvar, exempelvis franska Degremont och Veolia.

Divisionen är representerad i samtliga de 50 länder där det mesta av världens pappersmassa och papper produceras.

Marknadssituation och drivkrafter

Det finns flera drivkrafter som påverkar divisionens marknad: befolkningstillväxt, ålder på infrastrukturen, ökade miljökrav på utsläpp och energiförbrukning, ekonomisk tillväxt (BNP-utveckling) samt möjligheter till finansiering.

Nya regelverk och miljöstandarder samt infrastrukturinvesteringar är de huvudsakliga drivkrafterna på de mogna marknaderna i Europa och Nordamerika.

Med omsättning avses nettoomsättning.

Tillväxt avser orderutveckling under 2010 i jämförelse med 2009.

● Produktionsenhet

Här handlar det snarare om uppgraderingar i befintliga reningsverk och pumpstationer än investeringar i nya. I USA ökar även behovet av ombyggnad av avloppsstamnäten för att separera dagvatten från avloppsvatten på grund av ökade krav från den amerikanska motsvarigheten till Naturvårdsverket, Environmental Protection Agency (EPA).

Den globala politiska agendan blir en allt tydligare drivkraft och de tilltagande miljödiskussionerna ökar fokus på vattenrening. Samtidigt ställer extrema vädersituationer, med återkommande kraftiga orkaner, skyfall eller torka i vissa områden, allt högre krav på infrastrukturen.

De ökade energikostnaderna är en annan viktig faktor. På alla marknader arbetar man intensivt för att spara energi. Det gäller inte bara på mogna marknader i exempelvis Europa, utan lika mycket i Asien. Divisionen arbetar därför aktivt med att utveckla energieffektiva produkter och har med sitt helhetskoncept för lägre livscykelkostnad sedan många år en stark position inom vattenrening och avloppshantering.

Även massa- och pappersindustrin genomgår en stor förändringsprocess med sjunkande försäljning av tidnings- och magasinspapper i västvärlden. Däremot går försäljningen av förpackningspapper och hygienpapper bra.

De senaste årens geografiska förskjutning av massapappersindustrin och pappersmarknaden mot Asien och Latinamerika skapar överkapacitet och krympande marknad för företagen i Europa och Nordamerika.

Samtidigt har deras gamla exportmarknad krympt genom stora investeringar i anläggningar i Asien. I Latinamerika bidrar klimat och ny teknologi till att skärpa konkurrensen.

Även ökade kostnader för energi och råvaror påverkar tillverkarna av papper. Här stödjer divisionen sina kunder genom lösningar som minskar energikostnaderna.

Produktionsenheter

Sverige: Vadstena och Nordmaling. Finland: Villmanstrand. Irland: Wexford. Tyskland: Scheiderhöhe. Brasilien: Curitiba.

Antal medarbetare

Cirka 1.900.

Divisionschef

Peter Aru.



- Ordergång: 3.266 MSEK (3.321), en ökning med 4 procent jämfört med föregående år, justerat för valutakurseffekter
- Nettoomsättning: 3.181 MSEK (3.414), en minskning med 1 procent, justerat för valutakurseffekter
- Rörelseresultat: 328 MSEK (231)

Viktiga händelser

- Lansering av världens första dränkbara mixer med permanentmagnetmotor för avloppshantering, ABS EffeX XRW, som ingår i den energieffektiva ABS EffeX-serien.
- Order på turbokompressorer och omrörare till Singapores största anläggning för biologisk rening av avloppsvatten. Ordervärde: 8,5 miljoner kronor.
- Order på pumpar och omrörare till en reningsanläggning i Argentina. Ordervärde: 12 miljoner kronor.
- Order på pumpar och omrörare till två reningsanläggningar i Spanien. Ordervärde: 10 miljoner kronor.
- Beslut och påbörjad etablering av ny produktionsenhet i Kunshan i Kina. Enheten kommer att montera pumpar, kompressorer och mixers för den kinesiska marknaden. Fabriken tas i drift i slutet av 2011.

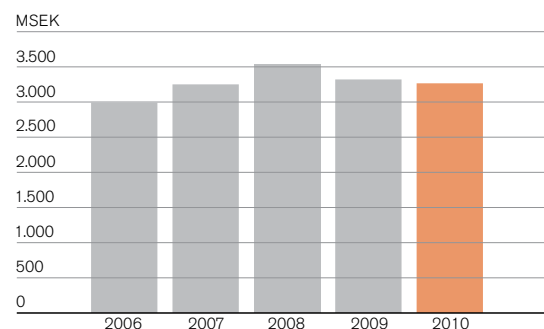
Nyckeltal, MSEK (där inte annat anges)

| | 2010 | 2009 |
|--|-------|-------|
| Ordergång | 3.266 | 3.321 |
| Organisk tillväxt, % (nettoomsättning) | -1 | -11 |
| Nettoomsättning | 3.181 | 3.414 |
| Rörelseresultat | 328 | 231 |
| Rörelsemarginal, % | 10,3 | 6,8 |
| Investeringar | 66 | 52 |
| Avskrivningar | 66 | 79 |
| Antal anställda vid periodens slut | 1.871 | 1.943 |

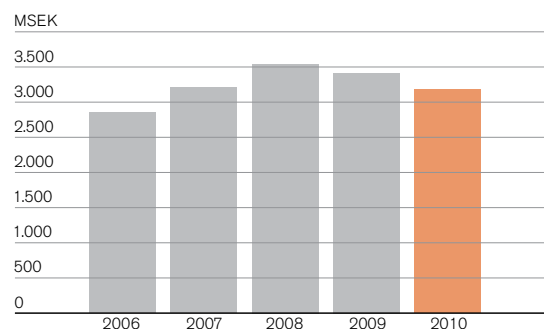
Nettoomsättning per geografisk marknad, %

| | 2010 | 2009 |
|-----------------|------|------|
| Västra Europa * | 58 | 59 |
| Östra Europa | 6 | 6 |
| Nordamerika | 11 | 11 |
| Latinamerika | 8 | 7 |
| Asien | 10 | 8 |
| Pacific | 3 | 4 |
| Mellanöstern | 2 | 3 |
| Afrika | 2 | 2 |
| | 100 | 100 |
| * varav Sverige | 7 | 6 |

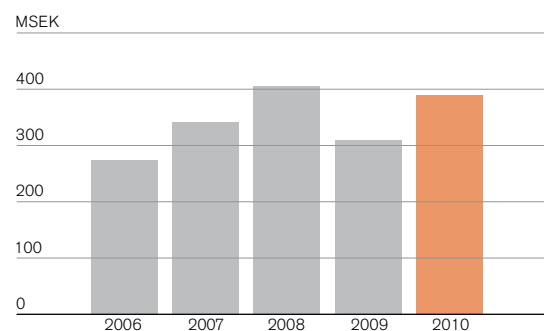
Ordergång



Nettoomsättning



Rörelseresultat¹⁾



¹⁾ Exklusive jämförelsestörande poster.

Nettoomsättning, nyförsäljning och eftermarknad, %

| | 2010 | 2009 |
|---------------|------|------|
| Nyförsäljning | 71 | 71 |
| Eftermarknad | 29 | 29 |
| | 100 | 100 |

Ett steg framåt

Året inleddes på samma låga nivå som 2009, men under sista kvartalet ökade orderingången på samtliga marknader utom Pacific. Särskilt positiv var utvecklingen i Latinamerika och Asien. Divisionen har under året stärkt rörelsemarginalen.

Orderingången uppgick under året till 3.266 miljoner kronor (3.321), en ökning med 4 procent justerat för valutakurseffekter. Orderingången ökade på samtliga marknader med undantag för Pacific. Särskilt positiv var utvecklingen i Latinamerika och Asien.

Nettoomsättningen uppgick till 3.181 miljoner kronor (3.414), en minskning med 1 procent justerat för valutakurseffekter.

Rörelseresultatet uppgick till 328 miljoner kronor (231). Rörelseresultatet har belastats med 62 miljoner kronor (78) i kostnader av engångskaraktär, främst för att anpassa produktionsverksamheten.

Varje order är lönsam

Även under 2010 har Cardo Flow Solutions tvingats hantera effekten av den finansiella krisen. Inte minst har priskonkurrensen blivit allt mer påtaglig. En del av lösningen har, precis som för koncernen i övrigt, varit att hitta gemensamma processer och att effektivisera verksamheten.

Divisionen är i dag mer selektiv i sin försäljning och har en uttalad lönsamhetsstrategi, där varje order är lönsam. Detta har skett samtidigt som orderingången påverkats av en mindre efterfrågan, och organisationen har fortsatt fått anpassas efter detta. Tack vare att divisionens erbjudanden gjorts tydligare och det omfattande arbetet med att segmentera marknaden har marginalen stärkts avsevärt under året.

Möter de globala utmaningarna

2010 fortsatte divisionen på den inslagna vägen med produkter som kan bidra till att lösa de globala utmaningarna kring energi och rent vatten. Här har först och främst den fortsatta lanseringen av världens mest energieffektiva, dränkbara pumpar i ABS EffeX-serien inneburit ett stort steg framåt – både i sak och när det gäller omvärldens bild av Cardo som en aktör i tiden.

ABS EffeX-programmet har mottagits mycket positivt av kunderna. Intresset är uppenbart för både möjligheten till energibesparingar på upp till 25 procent och den högre driftssäkerhet som pumparna ger. Konkurrenterna i

branschen talade om en ny industristandard och ännu har ingen annan presenterat ett motsvarande genombrott.

Lanseringen av pumparna 2009 följdes under hösten 2010 av nästa produktnyhet i serien: världens första dränkbara mixer med permanentmagnetmotor, den energieffektiva konceptmixern ABS EffeX XRW. Den har ett flertal smarta funktioner som gör den till marknadens ledande mixer för medelsnabb blandning.

Lanseringarna har stärkt Cardos varumärke som en aktör som leder teknikutvecklingen. ABS EffeX är första steget i en innovationsstrategi där alla produkter kommer att bytas ut mot nyutvecklade inom en femårsperiod, och där samtliga nya produkter kan bidra till att spara energi för användarna.

ABS EffeX lanserades på samtliga marknader under året och hann också nå en viss volym. Full effekt ser man dock först de kommande åren, när nyheten hunnit igenom föreskrivande led, köpts in och monterats i anläggningarna.

Inbrytning på tillväxtmarknaderna

Under året har divisionen flyttat fram sina positioner på marknaden i allmänhet och gjort viktiga, nya inbrytningar på tillväxtmarknaderna. En av de viktigaste komponenterna för fortsatt framgång är beslutet att bygga en fabrik i Kina, flytta produktionen av alla standardprodukter till Irland samt anpassa produktionen i Tyskland till att bli mer projektorienterad genom att fokusera den på tillverkning av stora pumpar i låga volymer. Allt bidrar till att renodla produktionsstrukturen och öka lönsamheten. Det är också en nödvändighet för att kunna flytta produktion och ta hand om tillväxten i östra Europa, Asien, Kina, Latinamerika och Mellanöstern, och för att samtidigt kunna hantera utbytesmarknaden i västra Europa.

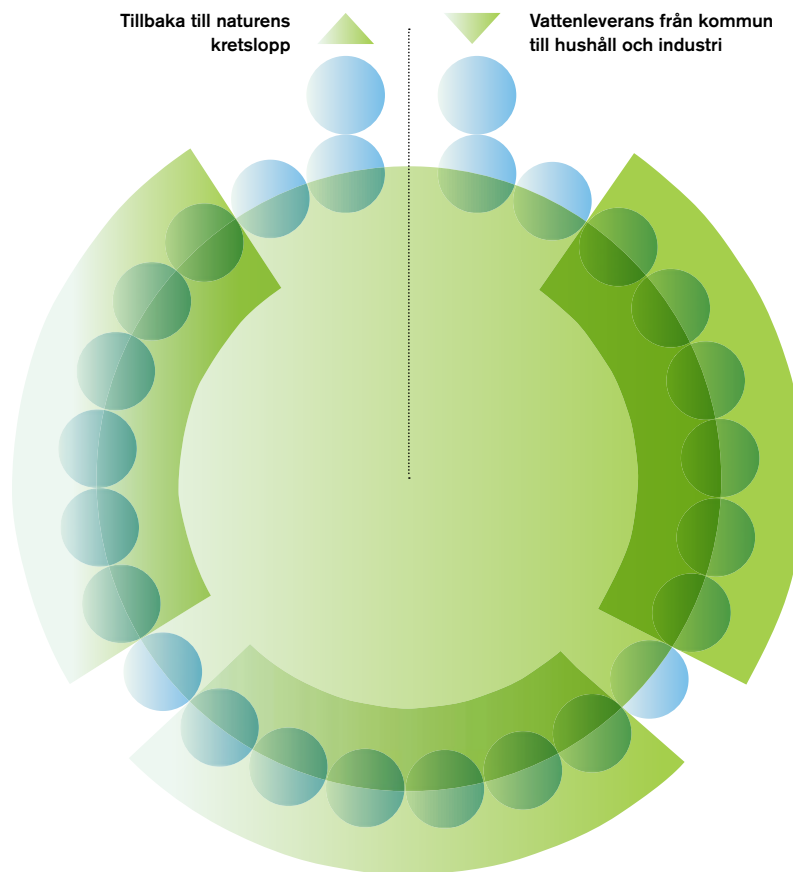
Fortsatt utveckling

Under året har divisionen arbetat intensivt med att utveckla verksamheten genom fokus på de tre strategiska processerna Commercial, Operational och Innovation Excellence. Exempelvis har forskning och utveckling fått mer resurser och en tydligare inriktning på slutkunderna för att på ett bättre sätt kunna uppfylla deras behov. Inom försäljningen arbetar organisationen i dag mer proaktivt än tidigare och besöker betydligt oftare både kunder och slutkunder.

Divisionen deltar i koncernens satsning på service-marknaden. Potentialen är stor, med en mycket stor installerad bas. I dag utför kunderna ofta service och

Vattenrening

Divisionen erbjuder mixers, omrörare, kompressorer och luftningssystem som används i olika delar av vattenreningssprocessen. De högeffektiva kompressorerna som pumpar syre till avloppsvattnet i den biologiska processen är marknadsledande tack vare sin låga energiförbrukning.



Avloppsvatten från hushåll/näringsfastigheter

Divisionen erbjuder minipumpstationer som inom eller utanför fastigheten samlar in det förorenade vattnet och pumpar det till det kommunala avloppssystemet.

Kommunalt avloppsnät

Divisionen erbjuder pumpar, mixers samt kontroll- och övervakningssystem till olika typer av pumpstationer i avloppsnätet. Pumpstationerna samlar upp och pumpar vattnet vidare till reningsverken. Divisionen utvecklar och tillhandahåller utrustning som klarar dagens krav på låg energiförbrukning, hög driftsäkerhet och förändrad vattenkonsumtion.

underhåll i egen regi, men detta förväntas att förändras över tid, och med rätt fokus finns det stora affärsmöjligheter inom service även inom Cardo Flow Solutions område.

Väl positionerad

Divisionen är väl positionerad inför fortsättningen och kan erbjuda en bred produktpalet, en global organisation och starka varumärken. Produktionsstrukturen förbättras och blir mer anpassad till marknadens efterfrågan på investeringen i Kina. För att bli en verkligt global aktör kommer även fortsatta marknadsinvesteringar att ske utanför Europa.

Förändringar i efterfrågan påverkar emellertid divisionen på flera områden: kunderna efterfrågar produkter som är energieffektivare och har allt starkare krav på kortare ledtider på standardprodukter än vad branschen historiskt sett har klarat av. Även kraven på kunskap ökar. Kunderna nöjer sig inte längre med kompetens på den egna produkten. För fortsatt framgång krävs att kunna kundernas applikationer och kunna ge goda råd om hur de ska kunna utnyttja Cardos produkter i sina anläggningar.

Nya former av finansiering

Den stora utmaningen för marknaden – och därmed också för divisionen som helhet – är finansieringen av

alla de investeringar som måste göras, inte minst inom vattenrening. Det gäller både nödvändiga utbyten i Europa och för nybyggen på tillväxtmarknaderna. Det handlar om enorma investeringar som troligen även kommer att kräva privat kapital. Vi kan också räkna med att helt nya konkurrenter vill vara med och dela på den växande marknaden.

Cardo kommer att fortsätta på den inslagna, framgångsrika vägen: att vara selektiv och fokusera på de utvalda segment där man redan har kunder, produkter och lönsamhet.

Fokus 2011

För 2011 fokuserar Cardo Flow Solutions på fortsatt expansion på tillväxtmarknaderna, bland annat med hjälp av den monteringsanläggning som ska förse den kinesiska marknaden med pumpar, kompressorer och mixers. Samtidigt ska divisionen vinna ytterligare andelar i det pågående utbytet av komponenter i europeiska anläggningar. 2011 blir också året när en optimerad försörjningskedja och fortsatta satsningar på energioptimerade lösningar ska bidra till att nå koncernens finansiella mål.

Lorentzen & Wettre optimerar processer och säkrar kvaliteten

Erbjudande

- Mätutrustning för processoptimering och kvalitetskontroll för massa- och pappersindustrin
- Service

Varumärken

Lorentzen & Wettre

Huvudkonkurrenter

Inom segmentet mätinstrument för papper är Lorentzen & Wettre världsledande. Konkurrenterna på globalt plan är få, men på vissa segment inom automatiserad provning är Metso en konkurrent. Inom massa: Metso och BTG. I övrigt finns starka konkurrenter lokalt, exempelvis i Nordamerika, Japan och Österrike.

Kunder

Lorentzen & Wettre är representerat i samtliga de cirka 50 länder där det mesta av världens pappersmassa och papper produceras. Divisionens starka ställning på marknaden bekräftas av att 98 av de 100 största företagen i världen är kunder.

Marknadssituation och drivkrafter

Massa- och pappersindustrin genomgår en stor förändringsprocess. Minskade tidningsupplagor och fortsatt förflyttning från tidningar och magasin till elektronisk publicering innebär en sjunkande försäljning av

tidnings- och magasinssapper i västvärlden. Däremot går försäljningen av förpackningspapper bra, inte minst tack vare att internhandeln förbrukar stora mängder förpackningsmaterial. Även försäljningen av hygienpapper utvecklas väl.

De senaste årens geografiska förskjutning av massa och pappersmarknaden mot Asien och Latinamerika skapar överkapacitet och krympande marknad för företagen i Europa och Nordamerika. Samtidigt har deras gamla exportmarknad krympt genom stora investeringar i anläggningar i Asien.

Även ökade kostnader för energi och råvaror påverkar tillverkarna av papper. Här stödjer Lorentzen & Wettre sina kunder genom lösningar som minskar energikostnaderna.

Tillväxtmarknader som Kina, Indien och Brasilien, där BNP-tillväxten är högre, växer mer än övriga marknader, och divisionen har haft betydande framgångar i dessa länder under de senaste åren.

Produktionsenheter

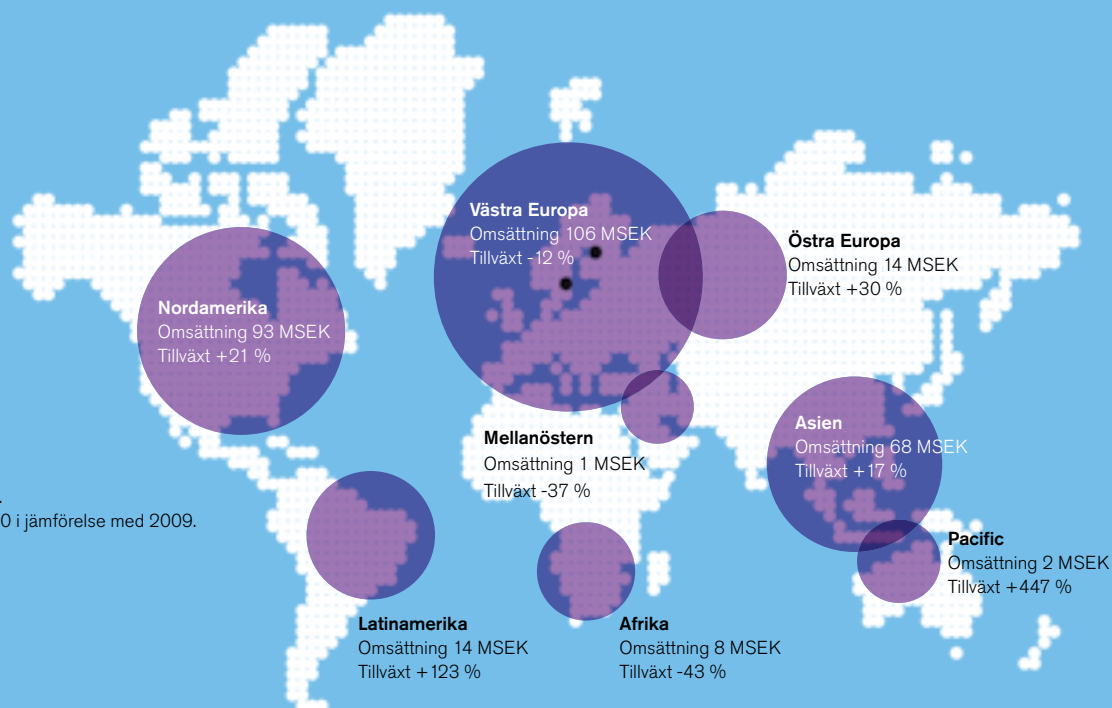
Sverige: Kista. Finland: Kajana.

Antal medarbetare

Cirka 180.

Chef

Patrik Stolpe.



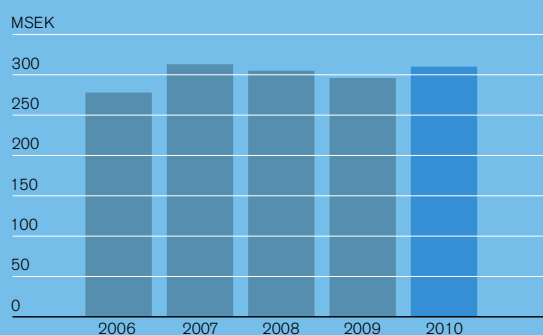
Med omsättning avses nettoomsättning.
Tillväxt avser orderutveckling under 2010 i jämförelse med 2009.
● Produktionsenhet.

- Ordergång: 310 MSEK (296), en ökning med 10 procent jämfört med föregående år, justerat för valutakurseffekter
- Nettoomsättning: 307 MSEK (293), en ökning med 10 procent, justerat för valutakurseffekter
- Rörelseresultat: 56 MSEK (32)

Viktiga händelser

- Order på L&W Fiber Tester från Fuji Film i Japan. Därmed har Lorentzen & Wettre sålt 100 exemplar av detta avancerade automatiska instrument för analys av fiberegenskaper.

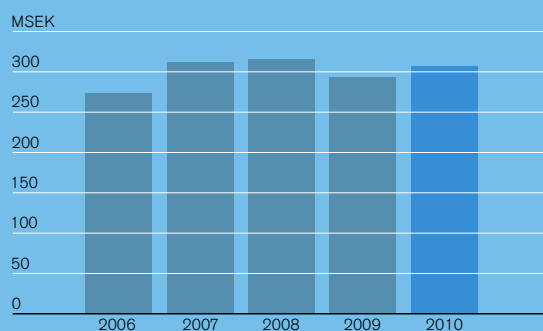
Ordergång



Nyckeltal, MSEK (där inte annat anges)

| | 2010 | 2009 |
|--|------|------|
| Ordergång | 310 | 296 |
| Organisk tillväxt, % (nettoomsättning) | 10 | -15 |
| Nettoomsättning | 307 | 293 |
| Rörelseresultat | 56 | 32 |
| Rörelsemarginal, % | 18,2 | 10,9 |
| Investeringar | 38 | 19 |
| Avskrivningar | 13 | 9 |
| Antal anställda vid periodens slut | 179 | 171 |

Nettoomsättning



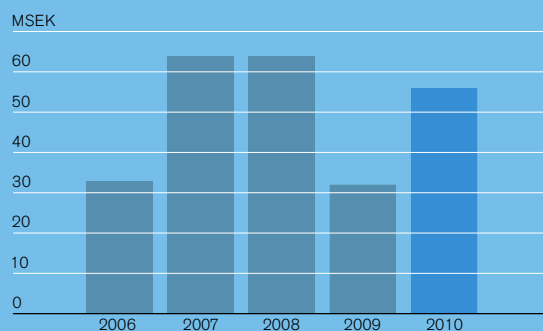
Nettoomsättning per geografisk marknad, %

| | 2010 | 2009 |
|-----------------|------|------|
| Västra Europa * | 35 | 39 |
| Östra Europa | 5 | 4 |
| Nordamerika | 30 | 28 |
| Latinamerika | 5 | 3 |
| Asien | 22 | 24 |
| Pacific | 1 | - |
| Mellanöstern | - | 1 |
| Afrika | 2 | 1 |
| | 100 | 100 |

* varav Sverige

7 6

Rörelseresultat



Nettoomsättning, nyförsäljning och eftermarknad, %

| | 2010 | 2009 |
|---------------|------|------|
| Nyförsäljning | 66 | 64 |
| Eftermarknad | 34 | 36 |
| | 100 | 100 |

Ett år av återhämtning

2010 var ett år av återhämtning för Lorentzen & Wettre, inte minst i östra Europa och Asien där utvecklingen under året var kraftfullt bättre än 2009.

Orderingången uppgick under året till 310 miljoner kronor (296), en ökning med 10 procent jämfört med föregående år justerat för valutakurseffekter. Orderingången ökade mest i Asien samt Latin- och Nordamerika.

Nettoomsättningen uppgick till 307 miljoner kronor (293), en ökning med 10 procent justerat för valutakurseffekter.

Rörelseresultatet uppgick till 56 miljoner kronor (32).

Bransch i fortsatt förändring

Effekterna av finanskrisen har inneburit fortsatta svårigheter för pappers- och massaindustrin, som redan tidigare pressades av minskad konsumtion och geografisk förflyttning.

Att branschen är utsatt för press behöver dock inte vara dåligt för Lorentzen & Wettre. Exempelvis behöver bruk i hög utsträckning automatisera sina processer. En av de processer som kan automatiseras med stora vinster är pappersprovningen, där Lorentzen & Wettre är världsledande. En automatisk pappersprovare är en affär på flera miljoner kronor, som i praktiken återbetalas på ett till två år.

En egen division

När Cardos organisation gjordes om vid årsskiftet 2009/2010 blev Lorentzen & Wettres mätinstrumentverksamhet en egen division.

Den har därefter på egen hand fortsatt sin satsning på utvalda tillväxtområden och under året förstärkt sin redan starka marknadsposition inom automatiska mätinstrument för både papper och pappersmassa, erbjudanden som förutom att säkra kvaliteten gör det möjligt för kunderna att spara både råvara och energi.

Försäljningen har också ökat inom de flesta produktsegment. Under 2010 har framgångarna omfattat även massaprovning, där Lorentzen & Wettre bland annat kunnat teckna ramavtal med en stor massaproducent med global närvaro. Massaprovning innebär att man gör mätningar på både fibrer och massa, bland annat genom det nya testsystemet L&W Pulp Tester, som lanserades 2009. Målsättningen är att med hjälp av detta bli marknads- och kvalitetsledare även inom massaprovning.

Uppdämda behov

Under året har konjunkturen vänt svagt uppåt. Till detta bidrar också att behoven är uppdämda och att kunderna helt enkelt tvingas investera för att kunna upprätthålla sin konkurrenskraft.

Lorentzen & Wettre har under året både stärkt sina marknadsandelar och bibehållit sin prisnivå. Man har under 2010 ersatt en del medarbetare som, när finanskrisen härjade som värst under 2009, gick i pension och då inte ersattes.

Resultatutvecklingen var god under året och Lorentzen & Wettre kunde förbättra rörelsemarginalen till 18,2 procent jämfört med 10,9 procent 2009.

Satsar på service och eftermarknad

Eftermarknaden utgörs till hälften av konsulttid för kalibrering och underhåll av kundernas instrument och undervisning av deras personal, hälften av reservdelsförsäljning. Lorentzen & Wettre har cirka 1.350 servicekontrakt i världen.

Snabb förnyelse

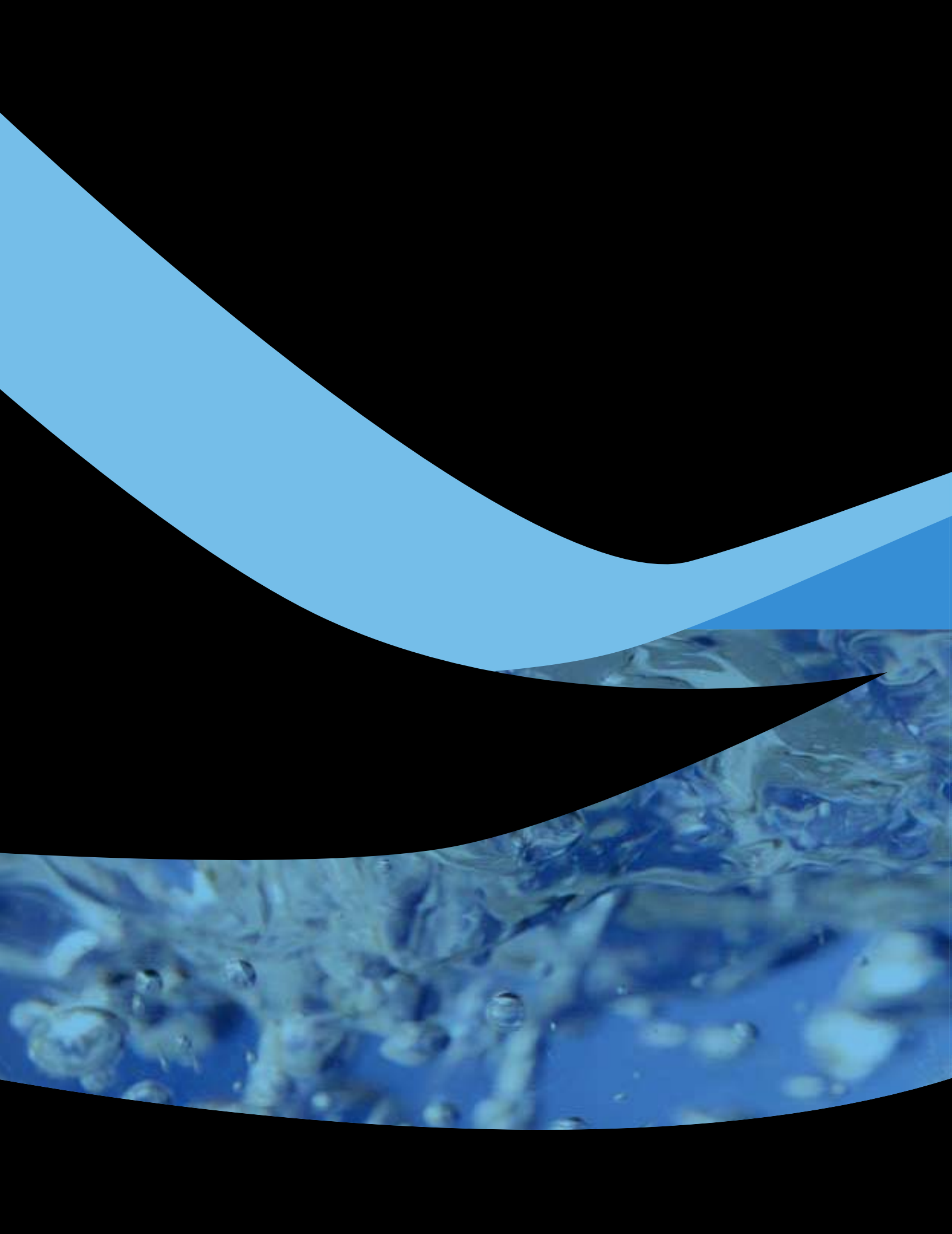
För att säkra sin position som marknadsledare satsar Lorentzen & Wettre stora resurser på sin utvecklingsverksamhet.

Under 2010 har Lorentzen & Wettre fortsatt sin satsning på produktutveckling och lanserat ytterligare en handfull nyheter, framför allt i form av nya moduler till de automatiserade provningssystemen.

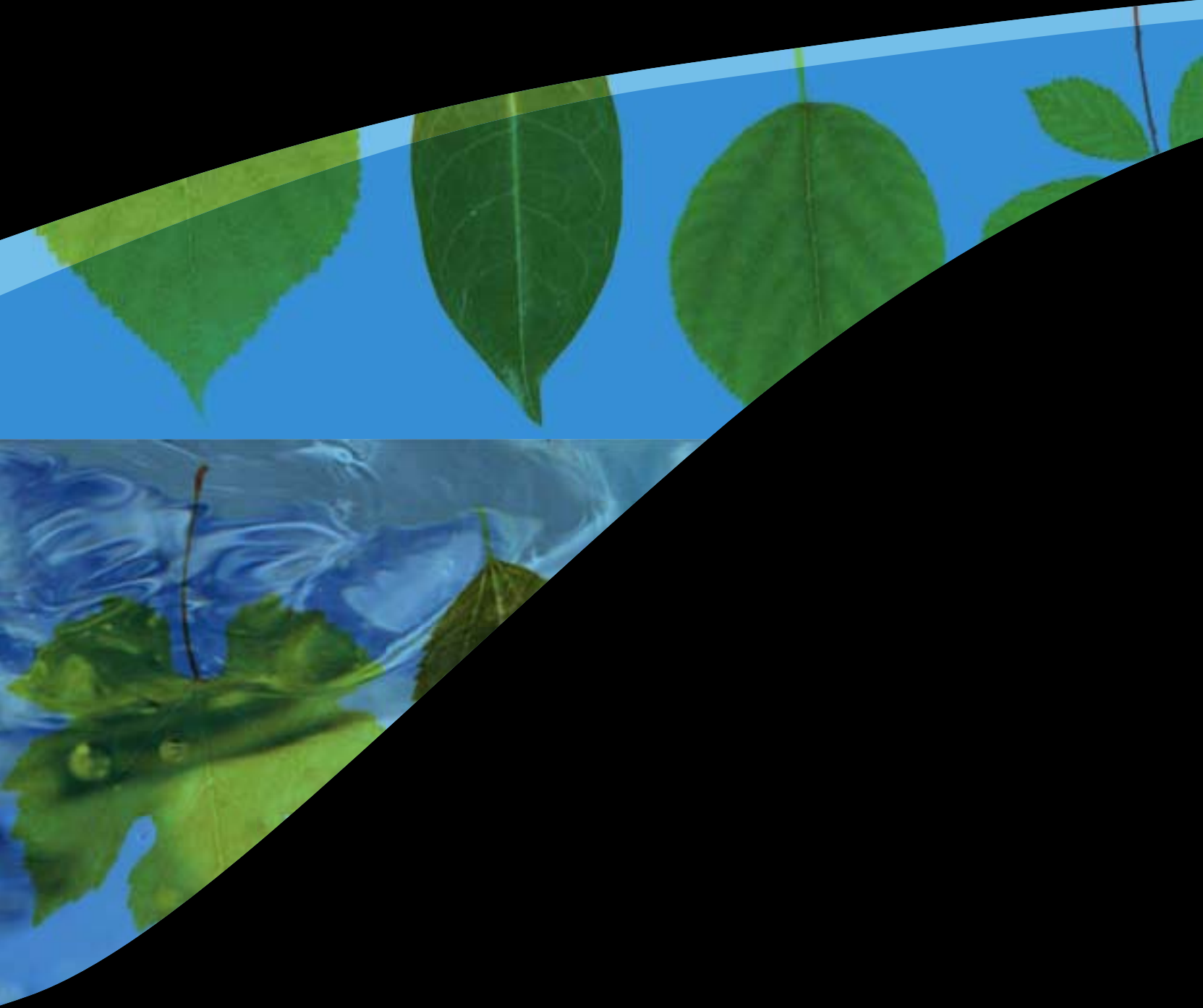
Fokus 2011

Under 2011 fortsätter Lorentzen & Wettre sin satsning på utvalda tillväxtområden och på att utveckla nya produkter. För att ytterligare stärka sin position i Latinamerika öppnar divisionen också ett eget dotterbolag i Brasilien, som är en stark och växande marknad, inte minst på massasidan. Lorentzen & Wettre har under många år representerats av en agent i Brasilien, men i och med framgångarna och satsningen på massaprovning har en egen etablering på plats blivit ett naturligt strategiskt steg.





Hållbar utveckling



En självklar del av det hållbara samhället

Cardo har en självklar plats i det hållbara samhället eftersom bolaget erbjuder lösningar på några av vår tids största globala utmaningar: vattenbrist och växande efterfrågan på effektiva transport- och energilösningar.

Det allt starkare kravet på hållbar utveckling innebär en spännande affärsmöjlighet. Cardo gör sitt yttersta för att bidra till en ekonomiskt, socialt och miljömässigt hållbar framtid för såväl Cardo som dess kunder, anställda, aktieägare och andra intressenter.

Redan under 2008 utarbetades ett utkast till bolagets strategi för hållbar utveckling. Med dokumentet höjdes medvetenheten internt och det skapades ett starkt engagemang kring hållbarhetsfrågor och de hinder som behöver undanröjas.

Ett verktyg för förändring

Cardos uppdaterade uppförandekod antogs under året. Uppförandekoden innehåller regler kring legala frågor, anpassning till lokala lagkrav och riktlinjer, avtalsskrivningar, intressekonflikter, informationsobjektivitet, mutor och korruption.

Koncernen har valt att göra en större insats kring koden, dels som ett led i förankringsprocessen, dels för att skapa ett verktyg som kan driva på förändringen. Arbetet kommer att involvera en stor del av organisationen i många länder.

Dialog med nyckelkunder

Processen mot hållbar utveckling kan inte göras på egen hand. Den dialog som Cardo redan har med nyckelkunder i hållbarhetsfrågor fortsätter. Målet är att fördjupa kunskapen om vad marknaden efterfrågar och hur Cardo på ett positivt sätt kan påverka kunder och deras arbete med hållbarhet och effektivitet.

Cardo har under året introducerat en ny inköspolicy. Kraven där är relaterade till miljömässig, etisk, social och ekonomisk hållbarhet och kommer att finnas med i de juridiskt bindande standardavtalen med leverantörer. Även dialogen med leverantörer och underleverantörer fortsätter.

Cardo har därtill inventerat lokala hållbarhetsinitiativ som kan fungera som föredömen för hela eller delar av koncernen. Dessutom har en inventering av certifieringsläget genomförts beträffande koncernens kvalitets-, miljö- och arbetsmiljöarbete enligt ISO:s standarder för ledningssystem.

Fortsatt utveckling

Det fortsatta hållbarhetsarbetet bygger på följande komponenter:

- För 2010 rapporterar Cardo dessa hållbarhetsaspekter enligt GRI nivå C. GRI står för Global Reporting Initiative och är en internationell standard för hållbarhetsredovisning (se www.cardo.com/gri).
- Cardo har under året signerat FN:s principer för internationellt verksamma företag, kallat Global Compact.
- En dedikerad funktion på koncernnivå.
- En koncerngemensam arbetsgrupp som arbetar med hållbarhetsfrågor. Den träffas regelbundet och höga befattningshavare från både de operativa divisionerna och från Shared Services deltar i arbetet.

EKONOMISKT ANSVAR

Det ekonomiska ansvaret mot ägarna är att generera tillväxt och lönsamhet. Bolaget medverkar därmed också till samhällsekonomisk utveckling, bland annat genom att skapa arbetstillfällen.

Cardo kommer att fortsätta producera kostnadseffektiva produkter, tjänster och lösningar med en allt mer effektiv energiförbrukning och samma höga tillförlitlighet.

Skapar nya möjligheter

Verksamheten anpassas till internationella regelverk, nationell lagstiftning och den lokala affärskulturen. Internt styrs Cardos verksamhet av koncernens övergripande regler och riktlinjer samt med kontroll på central och lokal nivå. Detta gäller också arbetet med hållbar utveckling.

Rätt utfört skapar det möjligheter att

- addera värde för kunderna genom att hjälpa dem till en mer effektiv verksamhet
- stärka det egna företags värdet och därmed säkra koncernens möjligheter att utvecklas på lång sikt
- ge aktieägarna en konkurrenskraftig avkastning
- erbjuda de anställda goda utvecklingsmöjligheter.



SOCIALT ANSVAR

En trygg och tillfredsställande arbetsplats

Som arbetsgivare har Cardo ett ansvar att kontinuerligt verka för en god arbetsmiljö, både i fysiskt och psykiskt avseende, på koncernens alla arbetsplatser världen över. Målet är en arbetsplats där de anställda får uppskattning för sin arbetsinsats och känner att det finns utrymme för personlig utveckling inom koncernen.

För Cardo är det viktigt att erbjuda en arbetsmiljö där varje anställd förstår och känner att de bidrar aktivt till att addera värde för kunderna. Ett sätt att säkra detta är den Strategic Fitness Process som under året genomförts lokalt i Belgien, Kina, Spanien och Rumänien samt på divisionsnivå inom Cardo Entrance Solutions. Processen innefattar intervjuer med medarbetarna om strategin och vilka förbättringsområden de ser. Svaren bildar sedan underlag för projekt och aktiviteter som följs upp, utvärderas och eventuellt kompletteras nio till tolv månader senare.

Samma process inleddes under året också inom Cardo Flow Solutions och avslutas där under 2011. Då inleddes den också lokalt i USA.

På lokal nivå genomförs också personalenkäter, och Cardos ambition är att varje anställd ska ha minst ett utvecklingssamtal varje år. Det hålls årliga samtal med alla chefer för att utvärdera hur väl de arbetar utifrån Cardos värdegrund.

Under året har organisationen måst anpassas efter konjunkturernas krav. Det innebär naturligtvis stora påfrestningar för dem som berörs och Human Resources (HR) har i möjligaste mån försökt underlätta omställningen för de cirka 500 medarbetare som fått söka nya anställningar. Avgörande för framgången i den här delen av verksamheten har varit det nära och förtroendefyllda samarbete som existerar mellan ledningen och de organisationer som representerar de anställda.

Satsning på servicepersonalen

En aspekt på trygghet och tillfredsställelse i arbetet är hälsa och säkerhet. Inom detta område driver koncernen ett flertal initiativ, bland annat hälso- och säkerhetsutbildning för servicetekniker, säkerhetsutrustning av servicefordon, utveckling av arbetskläder enligt gällande hälso- och säkerhetsbestämmelser etc. Dessa är alla exempel på förbättringar som i slutändan gynnar kunderna.

En annan stor satsning på denna grupp är "at your service", ett utvecklingsprogram för servicetekniker och

serviceledare som inleddes i Storbritannien, Benelux-länderna och Frankrike under året. Den kommer med tiden att omfatta alla de drygt 1.000 personer som arbetar med service och fokuserar på hur Cardo ska ta hand om den viktiga servicepersonalen, från rekrytering, utveckling och karriär till pension.

Utbildningen fortsätter under 2011, då den utvidgas till att omfatta också bland annat Sverige.

En mångkulturell organisation

Med egen verksamhet i mer än 30 länder är Cardo en mångkulturell organisation med en stor mångfald bland de anställda. Personalens olika nationaliteter och kulturella bakgrund berikar Cardo och företagets uppförandekod förbjuder negativ särbehandling på grund av kön, religion, ålder, sexuell läggning, nationalitet, handikapp, politisk åsikt eller etniskt ursprung.

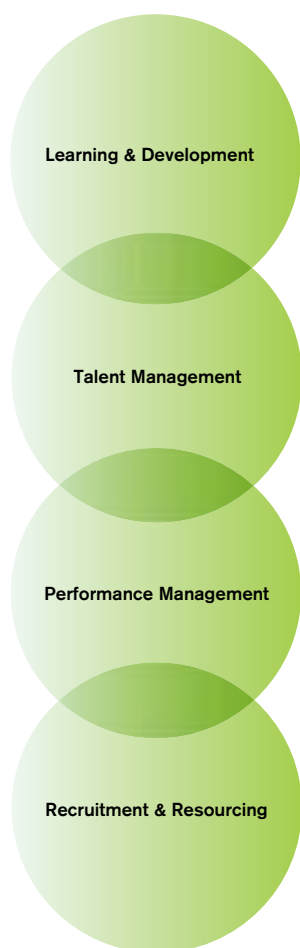
Under 2011 kommer uppförandekoden och dess konsekvenser att bilda grund för en utbildning som ska omfatta samtliga medarbetare. Den genomförs av ledarna ute i verksamheten med stöd från HR.

HR i centrum

Cardo har de senaste åren genomgått omfattande förändringar. I centrum för dessa förändringar är medarbetarna och cheferna. Förändringsarbetet drivs utifrån en princip som kallas Affärsdriven HR. Den innebär att allt HR-arbete ska kunna kopplas direkt till affärsnytta.

Att hantera en allt mer komplex och föränderlig värld ställer stora krav på koncernens medarbetare. Cardo arbetar därför med att utveckla ett värderingsstyrkt ledarskap som ska ge alla medarbetare förutsättningar att växa och utvecklas inom företaget. Grunden för detta är Cardos tre kärnvärden, som ska säkerställa att nya affärsmöjligheter tas tillvara, och att varje medarbetare bidrar till att utveckla sig själv, arbetar i effektivare processer och ökar kundnyttan. Läs mer om Cardos kärnvärden på sidan 13.

Under året har HR-organisationen förändrats och delvis centraliserats för att stärka och tydliggöra koncernens HR-processer. Verksamheten inom Cardo sker allt mer i nätverksform, och därför ökar behovet av processer som fungerar optimalt oavsett land, produktionsenhet eller säljbolag. Exempelvis behövs belöningsystemen som stimulerar beteenden som är bra för hela koncernen.



Högt ställda mål

Att attrahera, utveckla och behålla kompetenta medarbetare är avgörande för möjligheterna att skapa uthållig konkurrenskraft och därmed varaktig framgång. Målsättningen med HR-arbetet är att omvandla affärsstrategier till konkreta handlingar och personligt ansvarstagande. HR-arbetet bedrivs i en matrisorganisation med ett fåtal specialister på koncernnivå, regionala personalchefer samt lokala HR-chefer med ansvar för ett eller flera länder.

Fyra processer

Allt HR-arbete är kopplat till Cardos värderingar och fyra processer:

- Learning & Development
- Talent Management
- Performance Management
- Recruitment & Resourcing

Learning & Development

För att sätta ett bestående ramverk inom området ledarskap finns ett program för utveckling av koncernens högre chefer, kallat Cardo Executive Management Programme. Det löper kontinuerligt och genomfördes under 2010 för fjärde gången.

Programmet har utvecklats av Cardo i nära samarbete med bland annat forskare och konsulter med koppling till Harvard Business School. Syftet är att utveckla en högpresterande organisation med stort engagemang. Inom ramen för programmet drivs affärsinriktade projekt med syftet att ytterligare öka koncernens affärsmässiga styrka. Totalt har nu cirka 80 av koncernens högre chefer genomgått programmet, som förutom bättre ledarskap och affärsmässighet även utvecklar och skapar ett gemensamt språk för dem. Redan nu har programmet visat sig vara lönsamt.

På nästa befattningsnivå bedrivs ett bredare program riktat till samtliga chefer på mellannivå. Det kallas High Commitment High Performance Programme och bygger på samma teorier som Cardo Executive Management Programme och har samma syften, men med mer praktiska tillämpningar som ledarskap, teambyggande och affärsmannaskap. Programmet består av fem moduler och omfattar tolv dagar under knappt ett år. Det bildar grund för värdefullt nätverksbyggande med kolleger som får samma erfarenheter även om de kommer från olika bolag inom Cardo. Det första programmet inleddes i november

och för att teorierna ska få genomslag i hela koncernen samtidigt kommer Cardo att genomföra fyra program per år, med 25 personer i varje.

Under året infördes också en projektledarutbildning för chefer utan linjeansvar.

Talent Management

Cardo arbetar konsekvent och kontinuerligt med utvärdering av koncernens chefer. Denna process drivs av HR men alla chefer på högre nivå medverkar aktivt. Målet är att säkerställa en ständig tillväxt av framtida ledare inom koncernen. Utvärderingarna har gjort en paus under 2010 men återupptas i en mer utvecklad process under 2011. Syftet är att utvärdera samtliga chefers, sammanlagt cirka 350 personer, kompetens och behov av utveckling, antingen i koncernens generella program eller genom individuella planer.

Värderingen är också ett led i Cardos chefsförsörjningsprogram. Det skapar en bra bild av hur potentialen är för internrekrytering, vilket skapar bra karriärvägar för individen och innebär betydligt lägre risk för misslyckanden än vid externa rekryteringar. Målet är 80 procents internrekrytering till alla befattningar i Cardo.

Performance Management

Inom processen Performance Management utvecklas och förfinas verktyg för att sätta mål, uppföljning av mål samt på utveckling av ersättningssystem som står i samklang med koncernens affärsmål och utmaningar. Här ges också stöd till chefer så att de aktivt kan arbeta med dessa verktyg.

Under året har en grupp inventerat och sett över Cardos bonussystem. Syftet är att få bättre kunskap om nuvarande system för att framöver eventuellt hitta en ny framtida modell. Ett arbete har också inletts för att ta fram ett gemensamt HR-system för hela koncernen. Detta planeras att slutföras under 2011.

Det pågående arbetet med bilpolicyn har fortsatt under året. Målsättningen är att successivt sänka CO₂-belastningen från Cardos samlade bilpark.

Recruitment & Resourcing

Det är viktigt att kunna attrahera och behålla duktiga medarbetare. Därför stödjer HR koncernens chefer i deras arbete med att rekrytera, behålla och utveckla sina medarbetare på ett professionellt sätt.

Cardo och omvärlden

Förutom ansvaret för sina cirka 5.400 anställda, tar Cardo också ett socialt ansvar utåt. Koncernen har en egen hjälporganisation för utsatta sociala grupper, kallad Cardo Foundation. Företaget erbjuder sig att lämna lika mycket i bidrag till denna som de anställda gör själva. Cardo Foundation har bland annat hjälpt två byar i Fugong i Kina genom frivilligarbete och ekonomisk stöd. Den erbjuder även stipendier till föräldralösa studenter där och hjälper dem med skolavgifter, läroböcker och levnadskostnader.

Cardo stödjer även Star for Life, som arbetar för att begränsa spridningen av HIV och aids bland unga i södra Afrika, samt Afriversity, ett initiativ för att stötta och utveckla entreprenörer och förebilder genom utbildning och finansiell stöd. Afriversity ger deltagarna möjligheter att utveckla affärsidéer och företag som kan skapa välstånd i det lokala samhälle där de verkar.

Koncernen är bland annat sponsor för kulturella aktiviteter och lokala idrottsföreningar och stödjer universitet, skolor och föreningar.

MILJÖANSVAR

Cardo levererar resurseffektiva lösningar som minimerar både kostnader, energiförbrukning och miljöpåverkan inom nyckelområdena vatten, transport och energi.

Cardo har ett stort antal produktionsenheter. Dessa produktionsorganisationer varierar såväl i storlek som i processer och majoriteten av produktionsanläggningarna är miljöcertifierade enligt ISO 14001.

Under året har Cardo påbörjat utvecklingen av ett system för kartläggning av energianvändning och koldioxidutsläpp. Kartläggningen görs i hela koncernen och bidrar till att skapa ökad kontroll över koncernens energianvändning och klimatpåverkan, och därmed möjligheten att minska denna.

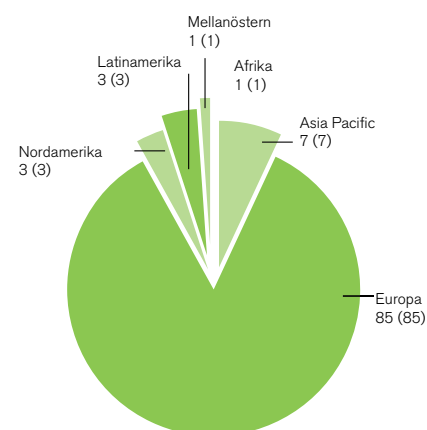
Medelantal anställda

| | 2010 | 2009 | 2008 |
|-----------|-------|-------|-------|
| Antal | 5.370 | 5.599 | 6.011 |
| Varav | | | |
| Kvinnor % | 19 | 18 | 18 |
| Män % | 81 | 82 | 82 |

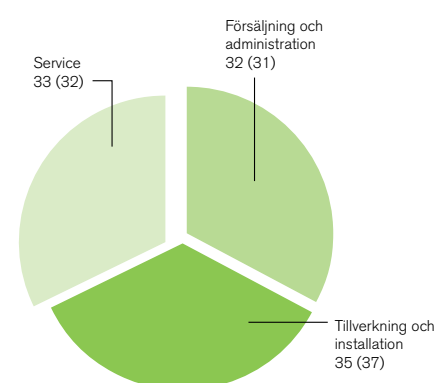
Personalomsättning och rekrytering

| | 2010 | 2009 | 2008 |
|--------------------------------|------|------|------|
| Personalomsättning total % | 10,3 | 12,6 | 8,8 |
| Personalomsättning frivillig % | 4,6 | 4,4 | 3,1 |
| Antal nyrekryterade | 484 | 281 | 611 |
| Nyrekryterade % | 8,6 | 4,6 | 10,1 |

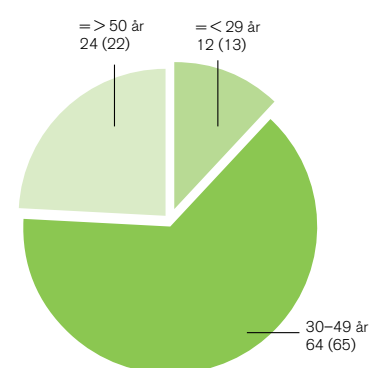
Fördelning anställda per region, %



Anställda per funktion, %



Åldersfördelning, %



Nettoomsättning och rörelseresultat per anställd

| KSEK | 2010 | 2009 | 2008 | 2007 | 2006 |
|------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Nettoomsättning per anställd | 1.485 | 1.576 | 1.621 | 1.529 | 1.437 |
| Rörelseresultat per anställd | 157 | 94 | 157 | 72 | 99 |

Riskhantering

För att kunna nå uppsatta mål måste alla verksamheter hantera risker framgångsrikt. Det innebär att förhindra de negativa konsekvenser som risker kan medföra och samtidigt beakta de kostnader som är förknippade med riskhanteringen.

Cardo är som internationell koncern ständigt exponerad för olika risker. Inom Cardo sker hanteringen av operativa risker främst på dotterbolags- och divisionsnivå. De koncerngemensamma funktionerna, HR, Kommunikation, IT, Inköp och Ekonomi & Finans hanterar och koordinerar risker inom sina respektive områden.

De finansiella och försäkringsbara riskerna hanteras av den centrala Ekonomi & Finansfunktionen.

Förutom operativa och finansiella risker kan det även finnas risk att ledning, styrelse eller aktieägare inte får den information som krävs för att kunna fatta riktiga beslut i olika situationer. Cardo arbetar därför med att kvaliteten, både i den interna och externa finansiella rapporteringen, säkerställs. Detta arbete beskrivs mer ingående i avsnittet Bolagsstyrningsrapport under rubriken Intern kontroll på sidan 78.

Operativa risker

| Risk | Exponering | Hantering |
|---------------------|--|--|
| Råvarupriser | <p>Koncernens råvaruinköp består av relativt lågförädlade produkter. Priserna på de råvaror som ingår i Cardos produkter har under de senaste åren fluktuerat kraftigt och har de senaste åren legat på en hög prisnivå. Under 2010 har priserna på råvarorna generellt sett varit förhållandevis stabila.</p> <p>De råvaror vars pris påverkar koncernen mest är:</p> <ul style="list-style-type: none">■ Stålråvaror och zink i galvaniserade stålprodukter■ Gjutgods (järn och rostfritt)■ Koppar i motorer och kabel■ Aluminium i profiler och plåt■ Plast och gummi <p>Även olje- och bensinpris påverkar transportkostnaden för produkten.</p> | <p>Cardo tecknar med varierande löptid kontinuerligt avtal med sina leverantörer. Därmed kan leveranser av betydande och planerade insatsvaror säkerställas samtidigt som effekterna av kraftiga oväntade prisökningar reduceras. I den mån prishöjningar inte kan hanteras inom ramen för befintliga avtal är ambitionen att kompensera de ökade kostnaderna för inköp genom att höja priserna mot kund.</p> |
| Konkurrenssituation | <p>Konkurrenssituationen på de marknader där koncernen är verksam påverkar både prisnivåer och försäljningsvolym. På marknaderna för industriportar, dockningssystem och garageportar finns ett fåtal större globala samt ett stort antal mindre lokala konkurrenter. Marknaden präglas av överkapacitet och priskonkurrens. Lågkonjunkturen under de senaste åren med minskad efterfrågan har inneburit en ökande priskonkurrens. Även inom divisionerna Cardo Flow Solutions och Lorentzen & Wettre är konkurrensen hård, dock inte lika fragmenterad som inom Cardo Entrance Solutions.</p> | <p>För att kunna tillverka och leverera så kostnadseffektivt som möjligt sker löpande utvärdering av såväl produktions- som logistikstrukturen.</p> <p>Likaså utvärderas produktportfölj och erbjudanden kontinuerligt för att bibehålla ett attraktivt kunderbjudande.</p> <p>För att få bättre förståelse för kundernas specifika behov och på så sätt skapa mervärde arbetar koncernen med att etablera mer långsiktiga kundrelationer genom bland annat ramavtal med strategiskt utvalda nyckelkunder.</p> |

| Risk | Exponering | Hantering |
|--------------------|--|---|
| Konjunkturberoende | <p>Europa är Cardos största marknad och kunderna återfinns i ett flertal branscher, bland annat inom transport, logistik och handel, offentlig sektor, massa- och pappersindustri samt byggindustri. Någorlunda stabil utveckling på infrastruktur- och miljöinvesteringar är viktigt för Cardos utveckling.</p> <p>När det gäller säsongsvariationer har Cardo normalt lägst nettoomsättning och rörelseresultat i första kvartalet medan fjärde kvartalet har den högsta nettoomsättningen och rörelseresultatet. Anledningen till detta är kundernas inköpsmönster där många leveranser sker under hösten samt att många projekt avslutas mot slutet av året. Försäljningen av service och reservdelar har en jämnare fördelning över året.</p> | <p>För att minska beroendeställningen av den europeiska marknaden och för att tillvarata tillväxtpotentialer, expanderar Cardos verksamhet på utvecklingsmarknader såsom Asien och Latinamerika. Under 2010 har Cardos andel av försäljningen på marknader utanför Europa ökat från 21 procent 2009 till 24 procent 2010.</p> <p>Ökad andel eftermarknad och service skapar stabilitet i försäljningsutvecklingen. Under 2010 har andelen eftermarknads- och servicetjänster av Cardos totala försäljning uppgått till 38 procent jämfört med 37 procent 2009.</p> <p>Vidare anpassas organisation och kostnader löpande utifrån svängningar i efterfrågan för att minska effekterna på rörelseresultatet vid en nedgång i volymerna.</p> |
| Humankapital | <p>För att uppnå de fastställda målen är det direkt avgörande att medarbetarna är motiverade och har gemensamma värderingar och attityder.</p> | <p>Cardo arbetar målinriktat med olika aktiviteter för att säkerställa att medarbetarna har en gemensam värdegrund och koncernens anställda håller en hög motivationsnivå. En viktig komponent i utvecklingen av personalen och att bygga en gemensam företagskultur är det ledarskapsprogram (High Commitment High Performance programme) som nu löpt i fyra år och som cirka 80 av koncernens högsta chefer genomgått. Programmet följs även upp med ledarskapsprogram på fler nivåer i koncernen (Cardo Core Leadership Programme) för att effektivt sprida ledarskapsvärderingar och verktyg.</p> <p>I avsnittet Learning & Development på sid 42 beskrivs det arbete som bedrivs inom detta område i mer detalj.</p> |
| Produktansvar | <p>Cardos produkter finns representerade på ett stort antal offentliga platser och även som delar i andra företags eller organisationers produktions- och serviceanläggningar. Detta innebär att det finns risker för skador på personer eller egendom orsakad av fel i produkterna. Därmed finns även risk för kostnader i form av skadestånd eller liknande ersättningar.</p> | <p>För att minimera risken för fel i produkterna läggs stor vikt på kvalitetsarbete (se mer på sid 18).</p> <p>Det finns även koncernövergripande produktansvarsförsäkring för att täcka de kostnader som trots detta kan uppstå.</p> |

Finansiella risker

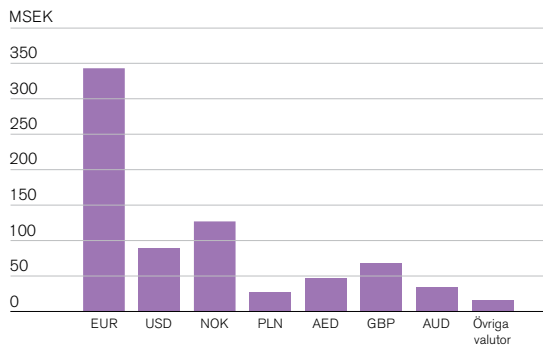
| Risk | Exponering | Hantering |
|------------|---|--|
| Kreditrisk | Risken att utestående kund och/eller finansiella fordringar inte betalas med kreditförluster som följd. | <p>Cardo arbetar med en mängd instrument för att hantera kreditrisker. I vissa regioner används förskottsbetalningar och bankgarantier. Viss del av försäljningen är täckt med kreditförsäkring. I de fall öppen kredit lämnas används tas kreditupplysning och för varje kund sätts en kreditlimit.</p> <p>Cardos kreditrisker är spridda på ett stort antal kunder. Under 2010 har Cardo redovisat kostnader för kundförluster uppgående till 26 miljoner kronor jämfört med 58 miljoner kronor för 2009. I not 16 finns information om kundfordringarnas förfallostruktur. Avseende finansiell motpartsrisk ingår Cardo endast derivattransaktioner med kreditvärdiga motparter. Målsättningen är också att med dessa motparter sluta avtal enligt International Swaps and Derivatives Association Inc. (ISDA).</p> |

Valutarisk

Valutarisken utgörs av transaktionsexponering och omräkningsexponering. Transaktionsexponering utgör nettot av operativa och finansiella in- och utflöden av valutor. Koncernens transaktionsexponering i olika valutor framgår av diagrammet nedan. Omräkningsexponering utgörs av utländska dotterbolags nettotillgångar och resultat i utländsk valuta. Effekten av omräkningsexponering är den differens som uppstår vid omräkningen av utländska dotterbolags resultat- och balansräkningar till svenska kronor.

Läs mer om finansiella instrument och finansiell riskhantering i not 2 på sid 62.

Nettoexponering gentemot SEK



I syfte att reducera transaktionsexponeringens effekter på koncernens resultat kurssäkras Cardo större kontrakt, finansiella flöden samt delar av övriga förväntade valutaströmmar under den tid som priser och kostnader anpassas till de ändrade förutsättningarna. För att effektivt hantera transaktionsexponeringen arbetar koncernen med ett centraliserat netting- och kassaflödesplaneringssystem.

En försvagning med fem procent på den svenska kronan mot övriga valutor påverkar rörelseresultatet positivt med 38 miljoner kronor obeaktat valutasäkringar. Cardos policy är att valutasäkra större order samt cirka hälften av övriga operativa flöden samt alla finansiella flöden, varför effekterna av valutakursförändringar inte får fullt genomslag direkt utan fördröjs. På grund av detta har förstärkningen av den svenska kronan under 2010 inte fått fullt genomslag i koncernens resultat. Bedömningen är att valutakurseffekter från transaktions-exponeringen påverkat rörelseresultatet negativt med 7 miljoner kronor jämfört med 2009.

Dotterbolagens nettotillgångar optimeras med hänsyn till kommersiella, skattemässiga och legala förutsättningar. Omräkningsexponering kurssäkras inte, men i de fall dotterbolagen är överkapitaliserade och därmed kommer att lämna utdelning kurssäkras den beslutade utdelningen genom terminskontrakt.

| Risk | Exponering | Hantering |
|-------------------|--|--|
| Ränterisk | Ränterisken utgör risken att ränteförändringar påverkar koncernens räntenetto och/eller kassaflöde. | <p>I syfte att reducera ränteförändringars effekt på koncernens resultat ska den genomsnittliga räntebindningstiden på upptagna lån ligga på mellan tre och tolv månader, beroende på lånebehov och förväntat kassaflöde.</p> <p>Nuvarande genomsnittliga räntebindningstid är cirka en månad. Anledningen till den korta bindningstiden är att bolaget beräknar generera positivt kassaflöde för att återbetala lånet i början av 2011. Per 31 december 2010 har Cardo netto likvida medel uppgående till 265 miljoner kronor (-164), vilket innebär att ränterisken är väldigt begränsad i nuläget. Nuvarande lånebehov medför att en ränteförändring inte får någon större påverkan på Cardos resultat.</p> |
| Finansieringsrisk | Risken att inte ha tillgång till lånat kapital eller att det är kostsamt att få tillgång till lånat kapital. | <p>Cardos upplåning sker huvudsakligen via bankfinansiering.</p> <p>I syfte att reducera finansieringsrisken eftersträvar koncernen en fördelning av upplåningsmöjligheterna på flera motparter, samt spridning av låneförfall till olika tidpunkter.</p> <p>För närvarande består koncernens tillgängliga kreditfaciliteter av ett syndikerat lån om 200 miljoner euro, som löper till och med 2013. Det finns även ett antal kortfristiga kreditfaciliteter. Per 31 december 2010 hade Cardo utnyttjat motsvarande 221 miljoner kronor av det syndikerade lånet. Därmed hade Cardo tillgängliga utnyttjade krediter om 2.055 miljoner kronor.</p> |

Risker för fel i information för beslutsfattande

| Risk | Exponering | Hantering |
|----------------------|--|--|
| Felaktig information | Risk att ledning, styrelse eller aktieägare inte får den information som krävs för att kunna fatta riktiga beslut i olika situationer, eller att de inte får information i rätt tid. | Cardo arbetar kontinuerligt med att säkerställa kvaliteten i både den interna och externa finansiella rapporteringen. Koncernen arbetar löpande med utvärdering och förbättring av den interna kontrollen. Detta arbete avrapporteras löpande till styrelsens revisionskommitté. Koncernens arbete inom intern kontroll beskrivs mer ingående i avsnittet Bolagsstyrningsrapport under rubriken Intern kontroll på sidan 78. |

Positiv värdeutveckling för Cardoaktien

Cardo är sedan 1995 noterat på NASDAQ OMX Stockholm och handlas under benämningen CARD. Cardo hör till segmentet "Mid Cap" som omfattar mellanstora bolag med ett börsvärde mellan 150 miljoner och 1 miljard euro.

Antalet aktieägare uppgick den 31 december 2010 till 11.005 (11.407).

Aktiekapital

Cardos aktiekapital uppgick den 31 december 2010 till 300 miljoner kronor, fördelat på 27 miljoner aktier. Aktiekapitalet har under året varit oförändrat. Varje aktie ger rätt till en röst och medför samma rätt till andel i bolagets tillgångar och vinst.

Ägande

Antalet registrerade aktieägare var per den 31 december 2010 11.005, att jämföra med 11.407 per 31 december 2009. Av det totala antalet aktier svarar andelen institutionellt ägande för cirka 91 procent (90) av det totala antalet aktier, tillika röstvärde, och utlandsägandet för 20,5 procent (21). Den största andelen aktier bland utländska ägare finns i USA, motsvarande 6,1 procent (7,1).

Utdelningspolicy

Styrelsens målsättning är att, med beaktande av koncernens resultatutveckling, finansiella ställning och framtida utvecklingsmöjligheter, föreslå aktieutdelningar som motsvarar minst 50 procent av årets resultat efter skatt för koncernen.

Utdelning

Styrelsen föreslår att till aktieägarna utdela en kontant utdelning på 10:00 kronor (9:00) per aktie. Föreslagen utdelning, som uppgår till 270 miljoner kronor, motsvarar cirka 45 procent av resultatet efter skatt för verksamhetsåret 2010. Skulle årsstämman fatta beslut om utdelning i enlighet med styrelsens förslag kommer det pris per aktie om 420 kronor som ASSA ABLOY har erbjudit aktieägarna i Cardo, inom ramen för det offentliga uppköpserbjudande som ASSA ABLOY offentliggjorde den 13 december 2010, att minskas med motsvarande belopp per aktie.

Aktiens utveckling

Cardos aktie steg under 2010 med cirka 95 procent och noterades vid utgången av 2010 till 418:50 kronor (215). SIX generalindex steg under året med 23,2 procent. SIX industriindex steg med 49,8 procent. Högsta betalkurs under året noterades den 13 december med 420 kronor och lägsta den 29 juni med 195 kronor. Det totala börsvärdet i Cardo uppgick den 31 december 2010 till 11.300 miljoner kronor (5.805). Under 2010 omsattes 7.828.854 (9.698.473) Cardoaktier på Stockholmsbörsen, vilket

utgör 29 procent av totala antalet aktier. I genomsnitt omsattes 30.944 (38.639) aktier per börsdag. Under året avslutades 36.767 (30.771) affärer. Omsättningshastigheten, det vill säga likviditeten, var 29 procent (36).

Under de senaste fem åren har Cardoaktien haft en genomsnittlig kursökning på 16,6 procent, samt en genomsnittlig direktavkastning på 4,1 procent.

Återköp av aktier

Vid ordinarie årsstämma 2010 i Cardo AB togs beslut om att bemyndiga styrelsen att före nästa ordinarie årsstämma förvärva högst så många egna aktier att bolagets innehav vid var tid inte överstiger 10 procent av samtliga aktier i bolaget. Syftet med återköpet är att ge styrelsen möjlighet att under perioden fram till årsstämman 2011 justera bolagets kapitalstruktur. Styrelsen har hittills inte tagit beslut om att utnyttja bemyndigandet och således har inga återköp gjorts.

Styrelsen har inte föreslagit årsstämman den 4 april 2011 förnyat bemyndigande att återköpa aktier enligt oförändrade villkor.

Optionsprogram

I mars 2006 utfärdade Cardos huvudaktieägare L E Lundbergföretagen AB köpoptioner till 13 ledande befattningshavare. Varje köpoption berättigade till köp av en aktie i Cardo under perioden 1 maj–1 oktober 2010 till ett lösenpris om 259 kronor per aktie. Då aktiekursen inte översteg lösenpriset under lösenperioden konverterades inga optioner till aktier. L E Lundbergföretagen AB har under 2010 utfärdat 30.000 köpoptioner till en ledande befattningshavare i ett kompletterande program med lösenperiod 1 juli–30 september 2013 till ett lösenpris om 195 kronor per aktie. Cardo medverkar inte i optionsprogrammet och kommer inte att belastas av några kostnader hänförliga till detta. För mer information se not 6 sid 67.

Investor relations

Cardo arbetar löpande med att utveckla den finansiella informationen till aktieägare, investerare och andra intressenter. Målet är att ge förutsättningar för en objektiv värdering av Cardo. I detta arbete ingår att kontinuerligt genomföra möten med analytiker, institutioner, aktiesparare och medier.

Under 2010 genomfördes närmare 40 presentationer och möten med investerare och analytiker.

I samband med bokslutskommunikén och delårsrapporterna anordnades press- och telefonkonferenser.

Under året har även så kallade roadshows genomförts. Dessutom har Cardo deltagit i åtta presentationer för Aktiespararna.

Ansvariga för Cardos Investor relations:

Maria Bergving, kommunikationsdirektör, 010-4747 405.

Thomas Niklasson, IR/PR-chef, 010-4747 459.

Finansiell information om Cardo finns på www.cardo.com under Investera, där det även finns möjlighet att ställa frågor via info@cardo.com och prenumerera på finansiell information.

SVENSKT OCH UTLÄNDSKT ÄGANDE (antal aktier %)

| | |
|------------------------|--------------|
| Sverige | 79,5 |
| USA | 6,1 |
| Norge | 5,0 |
| Storbritannien | 1,9 |
| Övriga nordiska länder | 0,5 |
| Övriga länder | 7,0 |
| Totalt | 100,0 |

JURIDISKA OCH FYSISKA ÄGARE (antal aktier %)

| | |
|-----------------|------------|
| Juridiska ägare | 91 |
| Fysiska ägare | 9 |
| Totalt | 100 |

AKTIEDATA

| | 2010 | 2009 | 2008 | 2007 | 2006 |
|-----------------------------------|-------------------|--------|--------|--------|--------|
| Antal aktier, tusental | 27.000 | 27.000 | 30.000 | 30.000 | 30.000 |
| varav eget innehav | - | - | 3.000 | - | - |
| Börsvärde 31/12, MSEK | 11.300 | 5.805 | 3.091 | 6.030 | 7.800 |
| P/E-tal, ggr ¹⁾ | 18,9 | 16,8 | 8,0 | 35,4 | 20,9 |
| Direktavkastning, % ²⁾ | 2,4 ³⁾ | 4,2 | 6,2 | 4,4 | 3,5 |
| Utdelningsandel, % ⁴⁾ | 45 ³⁾ | 70 | 47 | 159 | 72 |
| Antal aktieägare | 11.005 | 11.407 | 11.349 | 11.656 | 12.762 |

Data per aktie

| | | | | | |
|------------------------------|---------------------|--------|--------|--------|--------|
| Börskurs 31/12, SEK | 418:50 | 215:00 | 114:50 | 201:00 | 260:00 |
| Högst betalt, SEK | 420:00 | 232:00 | 204:00 | 318:00 | 274:00 |
| Lägst betalt, SEK | 195:00 | 114:50 | 99:00 | 189:00 | 189:00 |
| Kursförändring under året, % | +94,65 | +87,77 | -43,03 | -22,68 | +33,68 |
| Eget kapital, SEK | 110:96 | 111:63 | 112:67 | 97:75 | 98:58 |
| Resultat efter skatt, SEK | 22:15 | 12:78 | 18:10 | 5:67 | 12:43 |
| Utdelning, SEK | 10:00 ³⁾ | 9:00 | 9:00 | 9:00 | 9:00 |

¹⁾ Price/Earnings, börskurs 31 december i relation till resultatet per aktie.

²⁾ Ordinarie utdelning för verksamhetsåret i procent av börskurs den 31 december.

³⁾ Styrelsens förslag.

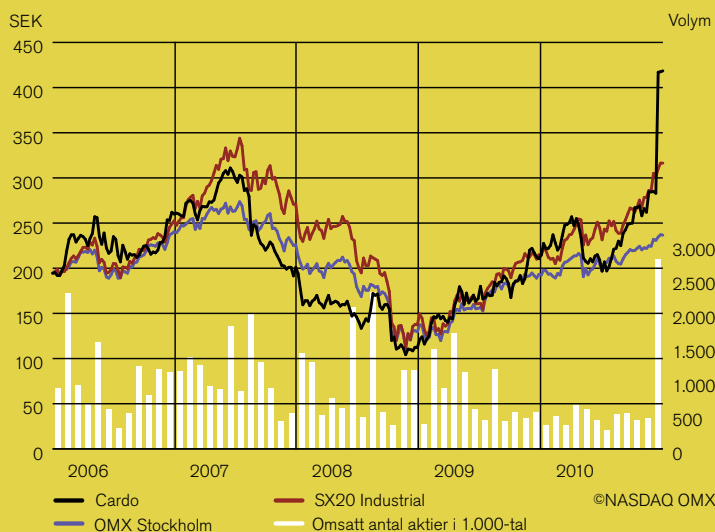
⁴⁾ Ordinarie utdelning för verksamhetsåret i procent av resultatet.

ANALYTIKER SOM KONTINUERLIGT FÖLJER CARDO:

■ **Danske Market Equities** Jan Bjerkeheim, 08-568 805 69 ■ **Goldman Sachs International** Rudolf Dreyer, +44 20 7 051 0662 ■ **Handelsbanken Capital Markets** Jon Hyltner, 08-701 12 75 ■ **SEB Enskilda Equities** Stefan Cederberg, 08-522 295 83 ■ **Swedbank Markets** Peter Näsland, 08-585 918 23 ■ **Öhman Fondkommission** David Jacobsson, Björn Enarson, 08-402 52 72.

PRESSRELEASER 2010

■ **27 januari** Inbjudan till konferens den 4 februari 2010, ■ **4 februari** Bokslutskommuniké 2009 ■ **4 februari** Förändrad divisionsstruktur ■ **1 mars** Kallelse till årsstämma i Cardo
 ■ **2 mars** Cardo etablerar ny produktionsenhet i Kina ■ **16 mars** Cardo tecknar sitt största serviceavtal någonsin ■ **19 mars** Cardos årsredovisning 2009 publicerad ■ **7 april** Cardo tecknar order till reningsanläggning i USA värd 4 miljoner kronor ■ **7 april** Cardos årsstämma 2010 ■ **9 april** Historisk jämförelseinformation avseende förändrad divisionsstruktur ■ **12 april** Cardo tecknar order med reningsanläggningar till ett värde av 10 miljoner kronor ■ **27 april** Inbjudan till telefonkonferens i samband med Cardos delårsrapport den 4 maj 2010 ■ **4 maj** Delårsrapport januari–mars 2010 ■ **25 maj** Cardo tar order till reningsanläggning i Argentina värd 12 miljoner kronor ■ **23 juni** Cardo tar portorder värd 8 miljoner kronor ■ **5 augusti** Inbjudan till konferens i samband med Cardos delårsrapport, 13 augusti 2010 ■ **13 augusti** Cardo tar portorder värd 19 miljoner kronor ■ **13 augusti** Delårsrapport januari–juni 2010 ■ **8 september** Inbjudan till Cardos kapitalmarknadsdag 25 november 2010 ■ **22 oktober** Cardo tecknar order värd 8,5 miljoner kronor med vattenreningsanläggning i Singapore ■ **4 november** Inbjudan till telefonkonferens i samband med Cardos delårsrapport den 12 november 2010 ■ **11 november** Cardo tar portorder i Singapore värd 9,5 miljoner kronor ■ **12 november** Delårsrapport januari–september 2010 ■ **25 november** Cardo presenterar nya finansiella mål och ny utdelningspolicy ■ **25 november** Kapitalmarknadsdag: Cardo möter framtidens globala utmaningar
 ■ **13 december** Uttalande från styrelsen för Cardo i anledning av ASSA ABLOYS offentliga uppköperbjudande.

KURSVÄRDE OCH OMSÄTTNING**DE TIO STÖRSTA AKTIEÄGARNÄ DEN 31 DECEMBER 2010**

| Namn | Kapital- och röstandel, % | Antal aktier |
|----------------------------------|---------------------------|-------------------|
| L E Lundbergföretagen AB | 41,3 | 11.150.000 |
| If Skadeförsäkring AB | 10,0 | 2.700.893 |
| Lannebo fonder | 7,0 | 1.881.986 |
| Assa Abloy AB | 4,9 | 1.323.000 |
| Nordea fonder | 2,2 | 603.267 |
| Norska Staten | 2,0 | 550.525 |
| Orkla ASA | 1,7 | 463.141 |
| Odin fonder | 1,3 | 342.433 |
| DFA fonder | 1,3 | 340.535 |
| Fjärde AP-fonden | 1,2 | 320.855 |
| Totalt tio största ägarna | 72,9 | 19.676.635 |
| Övriga (10.995) | 27,1 | 7.323.365 |
| Totalt | 100,0 | 27.000.000 |

AKTIEFÖRDELNING DEN 31 DECEMBER 2010

| Innehav, antal aktier | Antal aktieägare | Andel av ägare % | Antal aktier | Kapital- och röstandel % |
|-----------------------|------------------|------------------|-------------------|--------------------------|
| 1–1.000 | 10.481 | 95,2 | 1.939.784 | 7,2 |
| 1.001–10.000 | 431 | 3,9 | 1.180.653 | 4,4 |
| 10.001–100.000 | 70 | 0,6 | 2.524.296 | 9,3 |
| 100.001–1.000.000 | 19 | 0,2 | 4.621.374 | 17,1 |
| 1.000.001– | 4 | <0,1 | 16.733.893 | 62,0 |
| Totalt | 11.005 | 100,0 | 27.000.000 | 100,0 |

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.

Cardo är en världsledande leverantör av industriportar och logistiksystem, system för vattenrening, processutrustning för massa- och pappersindustri samt garageportar. Med starka positioner på dessa marknader hjälper Cardo till att lösa några av vår tids tuffaste utmaningar inom vatten, transport och energi.

Koncernen har cirka 5.400 anställda i drygt 30 länder och en omsättning 2010 på cirka 8 miljarder kronor.

I början på februari 2010 beslöt att Cardos dåvarande fyra divisioner ska samordnas till tre. Verksamheten har samordnats genom att de tidigare divisionerna Door & Logistics Solutions och Residential Garage Doors integrerades i en ny division, Cardo Entrance Solutions. Tidigare divisionen Wastewater Technology Solutions och pumpverksamheten inom Pulp & Paper Solutions sammanfördes i divisionen Cardo Flow Solutions. Mätinstrumentverksamheten Lorentzen & Wettre inom tidigare divisionen Pulp & Paper Solutions utgör numera en självständig division.

Divisionerna stöds av koncerngemensamma funktioner inom följande områden: HR, Kommunikation, IT, Inköp samt Ekonomi & Finans.

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

Verksamheten under året

Marknadsläget för koncernen har stabiliserats och för helåret 2010 har orderingången varit svagt positiv, med en tillväxt på 3 procent till jämförbara kurser. Orderingången ökade på samtliga marknader med undantag för Mellanöstern. Framförallt Asien och Latinamerika har haft en bra utveckling. Nettoomsättningen har viss eftersläpning mot orderingången och minskade med 4 procent till jämförbara kurser.

Under året har det omstruktureringsprogram som initierades 2009 fullföljts och besparingar uppgående till 220 MSEK på helårsbasis har uppnåtts.

Under 2010 har rörelseresultatet belastats med 62 MSEK (199) i omstruktureringskostnader. Årets omstruktureringskostnader avser främst en anpassning av produktionsverksamheten inom divisionen Cardo Flow Solutions. Besparingseffekten under året har uppgått till 10 MSEK och full årlig besparingseffekt för dessa åtgärder beräknas uppgå till 25–30 MSEK, vilket förväntas uppnås från andra kvartalet 2011.

Under året har även en fastighet i Nederländerna avyttrats med en realisationsvinst uppgående till 14 MSEK. Föregående år skrevs en fastighet i Tyskland ner med 36 MSEK. Totala jämförelsestörande poster uppgår därmed till 48 MSEK (235).

För divisionen Cardo Entrance Solutions är nettoomsättningen i eftermarknadsverksamheten svagt positiv jämfört med föregående år, medan nettoomsättningen för produktförsäljningen har haft en fortsatt negativ utveckling som dock stabiliserats under sista kvartalet. Rörelsemarginalen ökade till 11,8 procent jämfört med 6,4 procent föregående år.

Nettoomsättningen i divisionen Cardo Flow Solutions har varit svagt negativ jämfört med föregående år. Rörelsemarginalen ökade till 10,3 procent jämfört med 6,8 procent föregående år.

Lorentzen & Wettre har haft en bra utveckling under året med en ökning av nettoomsättningen med 10 procent till jämförbara kurser. Rörelsemarginalen ökade till 18,2 procent jämfört med 10,9 procent föregående år.

Orderingång, nettoomsättning och resultat

Koncernens orderingång uppgick till 8.113 MSEK (8.424), vilket är en ökning med 3 procent jämfört med föregående år till jämförbara kurser. Nettoomsättningen uppgick till 7.973 MSEK (8.825). Till jämförbara kurser är det en minskning med 4 procent. Europa svarar för 76 procent (79) av koncernens totala nettoomsättning varav Sverige utgjorde 9 procent (8).

Rörelseresultatet förbättrades till 843 MSEK (529). Detta motsvarar en ökning av rörelsemarginalen från 6,0 procent till 10,6 procent. Samtliga divisioner har förbättrat rörelseresultatet jämfört med föregående år.

Resultatet efter finansiella poster uppgick till 831 MSEK (496).

Koncernens skattekostnad uppgick till 233 MSEK (151) vilket motsvarar en skattesats om 28 procent (30) av resultatet efter finansiella poster.

Resultat per aktie uppgick till 22:15 SEK (12:78).

Avkastning

Koncernens avkastning på sysselsatt kapital uppgick till 26,1 procent (13,8) medan avkastningen på eget kapital uppgick till 21,1 procent (11,5).

Finansiella mål

Cardo har under 2010 satt upp nya finansiella mål:

| Nyckeltal | Mål |
|--|--------------|
| Organisk tillväxt | > 6 procent |
| Rörelsemarginal | > 10 procent |
| Avkastning på sysselsatt kapital | > 20 procent |
| Nettoskudsättningsgrad | < 1,0 ggr |
| Utdelningspolicy (andel av årets resultat efter skatt) | > 50 procent |

De finansiella målen ska, med undantag för utdelningspolicyn och nettoskudsättningen, ses över en konjunkturcykel.

Finansiell ställning

Likviditet

Koncernens likvida medel uppgick vid årets slut till 549 MSEK (434). Därtill kommer outnyttjade kreditfaciliteter med cirka 2,1 miljarder kronor (cirka 2,6).

Nettoskudsättning/netto likvida medel

Netto likvida medel uppgick vid årets slut till 265 MSEK (-164). Detta innebär att nettoskudsättningen under året övergått till netto likvida medel.

Nettoskudsättningen har under året minskat till följd av ett starkt kassaflöde från den löpande verksamheten. Årets kassaflöde från den löpande verksamheten efter skatt, 872 MSEK (1.416), har finansierat såväl årets investeringar i anläggningstillgångar om 152 MSEK (127) samt utdelning till aktieägarna som sammanlagt erhöll 243 MSEK (243) och därefter använts till att minska nettoskudsättningen före omräkningsdifferenser med 498 MSEK (994).

Soliditet

Vid utgången av året uppgick koncernens soliditet till 57 procent (54). Eget kapital per aktie uppgick till 110:96 SEK (111:63).

Syndikerat lån

Koncernens lånefinansiering är i huvudsak säkrad genom ett femårigt syndikerat lån som tecknades i början av 2008. Villkoren i detta avtal ger deltagande banker rätt att säga upp sin andel till återbetalning vid nästa ränteförfalldag om kontrollen över moderbolaget, genom förvärf, sammanslagning eller motsvarande, övergår till annan än nuvarande huvudägare. Mer information om koncernens upplåning finns i not 19. Se även nedan avseende ASSA ABLOYs offentliga uppköpserbjudande till aktieägarna i Cardo.

Forskning och utveckling

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

Divisionen Cardo Entrance Solutions har tillsammans med en underleverantör tagit fram en ny produktfamilj av snabbgående rullportar vilka haft en lyckosam lansering under året.

Cardo Flow Solutions har under året fortsatt lanseringen av världens mest energieffektiva dränkbara pumpar i ABS EffeX-serien. Lanseringen av pumparna 2009 har följts av nästa produktnyhet i serien, den energieffektiva konceptmixern ABS EffeX XRW, som är världens första dränkbara mixer med permanentmagnetmotor. Dessa produkter är första steget i en innovationsstrategi där alla produkter kommer att bytas ut mot nyutvecklade produkter inom en femårsperiod. Gemensamt för dessa produkter är att de bidrar till att spara energi för användarna.

Under 2010 har Lorentzen & Wettre fortsatt sin satsning på produktutveckling och lanserat en handfull nyheter, framför allt i form av nya moduler till de automatiserade provningssystemen.

De totala utgifterna för forskning och utveckling uppgick till 101 MSEK (94), varav 8 (4) har aktiverats. Avskrivningar på aktiverade utvecklingskostnader och inventarier som används i utvecklingsarbete har under året uppgått till 1 MSEK (2).

Miljöpåverkan

Som en världsledande leverantör av industriella portar och logistiksystem, system för rening av avloppsvatten och processutrustning för massa- och pappersindustrin möter Cardo några av de viktigaste utmaningarna för vår planet: vattenbrist och växande efterfrågan på transport- och energilösningar. 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.

Cardo har ett stort antal produktionsanläggningar. Dessa varierar i såväl storlek som processer och majoriteten av produktionsanläggningarna är miljöcertifierade enligt ISO 14001. Under året har Cardo påbörjat utvecklingen av ett system för mätning av koldioxidutsläpp för alla enheter inom koncernen. Cardo kommer vidare att införa hållbarhetsredovisning enligt Global Reporting Initiative, GRI.

Koncernen bedriver i svenska dotterbolag tre anmälningspliktiga verksamheter och två tillståndspliktiga verksamheter enligt miljöbalken. I Sverige tillverkas driv- och styrenheter till portar och dockningssystem, hangarportar, garageportar samt läns-pumpar, processpumpar och omrörare. Koncernens tillstånds- och anmälningspliktiga verksamhet består huvudsakligen av bearbetning av metaller, målningsverksamhet samt isolering av garageportar. Påverkan på den yttre miljön består i utsläpp till luft och avfall samt användande av skärvätskor och lösningsmedel där miljön påverkas genom avfall och vatten.

Personal

Cardo arbetar kontinuerligt med kompetensutveckling av sin personal, för närvarande cirka 5.400 anställda. Detta sker dels genom fastställda utbildningsprogram för olika kategorier av anställda och dels genom en strukturerad process för att utvärdera varje medarbetares arbetsinsats utifrån gemensamt överenskomna mål.

Under 2010 har en ny grupp chefer genomgått det ledarskapsprogram som startades 2007. Detta innebär att ungefär 80 av koncernens högsta chefer nu genomgått detta program vilket ger koncernens ledare ett gemensamt språk och gemensamma verktyg samt bättre ledarskap och förbättrad affärsmässighet. Programmet är en viktig komponent i arbetet med att förändra företagskulturen inom Cardo.

På nästa befattningsnivå bedrivs ett bredare program riktat till samtliga chefer på mellannivå. Detta program bygger på samma teorier som ledarskapsprogrammet, men med mer praktiska tillämpningar. Cardo kommer att genomföra fyra program per år med 25 personer i varje program.

För servicepersonal har genomförts en stor utbildningsinsats kallad "@ your service". Under året har detta program genomförts i Storbritannien, Benelux och Frankrike. Programmet kommer med tiden omfatta alla de drygt 1.000 personer som arbetar med service.

Cardo arbetar även för att skapa en bra fysisk och psykisk arbetsmiljö på alla koncernens arbetsplatser runt om i världen. Som ett stöd för denna utveckling finns en arbetsplatspolicy som vägledning för chefer och medarbetare.

En majoritet av koncernens anställda är män och inom Cardo finns en klar ambition att öka andelen kvinnor bland chefer och i ledningsgrupper. Under 2010 har andelen kvinnor i ledande positioner fortsatt att öka från 14 till 18 procent. 2008 var andelen 11 procent.

Väsentliga risker och riskhantering

Cardo är som internationell koncern exponerat för olika risker, vilket påverkar möjligheterna att nå de uppsatta målen. Det rör sig om operationella risker, såsom risk att höjda priser på råvaror och andra insatsvaror inte fullt går att föra vidare till kundledet, risk att konkurrenssituationen i övrigt påverkar prisnivåer och försäljningsvolymerna samt risk att konjunkturutveckling på de marknader där koncernen verkar inte är stabil.

Cardo påverkas även av finansiella risker, såsom valutarisker, ränterisker, finansieringsrisker och kreditrisker. För en utförligare beskrivning av Cardos finansiella riskhantering samt finans- och valutapolicy hänvisas till not 2.

Koncernen är inte part i någon rättstvist som bedöms kunna materiellt påverka koncernens resultat eller finansiella ställning. Ett dotterbolag i Spanien är tillsammans med flera andra spanska företag föremål för en pågående utredning av den spanska konkurrensmyndigheten. Hittills har konkurrensmyndigheten inte delgett slutsatsen av sin utredning.

Händelser efter utgången av året

Inga väsentliga händelser efter utgången av året till och med undertecknandet av denna årsredovisning har inträffat.

Bolagsstyrning

Cardo har, med stöd av årsredovisningslagen 6 kap. 8 §, valt att upprätta en bolagsstyrningsrapport som en från årsredovisningen skild handling. Bolaget offentliggör bolagsstyrningsrapporten genom att hålla den tillgänglig på bolagets webbplats www.cardo.com, på avdelningen för bolagsstyrningsfrågor.

Aktier och aktieägare

Per 31 december, 2010 bestod aktiekapitalet av 300 MSEK fördelat på 27 miljoner aktier. Varje aktie ger rätt till en röst och medför samma rätt till andel i bolagets tillgångar och vinst. Aktier i eget innehav har ingen rösträtt. Kvotvärdet för aktierna är 11:11 kronor per aktie.

Cardo är noterat på nuvarande NASDAQ OMX i Stockholm sedan 1995. Största ägare i Cardo per 31 december, 2010 är L E Lundbergföretagen AB (publ) som äger 41,3 procent av de utestående aktierna, tillika röstvärde. Näst största ägare är If Skadeförsäkring AB med 10,0 procent av de utestående aktierna och därmed rösterna. Ingen annan aktieägare innehar direkt eller indirekt mer än 10 procent av aktierna. Av det totala antalet aktier svarar andelen institutionellt ägande för cirka 91 procent (90) av det totala antalet aktier, tillika röstvärde, och utlandsägandet för cirka 21 procent (21).

ASSA ABLOY AB offentliggjorde den 13 december 2010 ett offentligt uppköpserbjudande till aktieägarna i Cardo att överlåta samtliga sina aktier i Cardo till ASSA ABLOY mot ett vederlag om 420 kronor kontant för varje aktie i Cardo. Enligt det pressmeddelande varigenom erbjudandet offentliggjordes har flertalet stora ägare i Cardo, däribland L E Lundbergföretagen AB (publ), som tillsammans innehar motsvarande cirka 63,6 procent av aktierna i Cardo, ingått avtal med ASSA ABLOY om att sälja sina aktier i Cardo till ASSA ABLOY. Överlåtelserna är, liksom erbjudandets fullföljd, villkorade endast av erforderliga tillstånd från relevanta konkurrensmyndigheter. Enligt den justerade tidplan som offentliggjordes av ASSA ABLOY den 2 februari 2011 beräknas acceptperioden löpa från och med den 10 februari till och med den 11 mars 2011. Beräknad likviddag är den 18 mars 2011.

Återköp av aktier

Vid Cardo AB:s årsstämma 2010 beslutades vidare att bemyndiga 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. Syftet med återköpet är att ge styrelsen möjlighet att under perioden fram till nästa årsstämma justera bolagets kapitalstruktur. Styrelsen har inte utnyttjat mandatet och inga aktier har återköpts under året.

Styrelsen har inför årsstämman 2011 inte föreslagit något nytt bemyndigande från stämman att förvärva egna aktier.

Riktlinjer för ersättningar till ledande befattningshavare

Beslutade riktlinjer 2010

Årsstämman 2010 beslutade att nedanstående riktlinjer ska gälla för tiden intill nästa årsstämma:

För koncernledningen ska tillämpas marknadsmässiga löner och övriga anställningsvillkor som står i relation till ansvar och befogenheter. Utöver fast årslön ska koncernledningen även kunna erhålla rörlig lön, vilken ska baseras på förutbestämda och mätbara kriterier såsom resultatutvecklingen och avkastningen på sysselsatt kapital jämfört med fastställda mål. Rörlig lön ska maximalt motsvara 50 procent av den fasta årslönen för VD och maximalt 40 procent av den fasta årslönen för övriga personer i koncernledningen.

Bolagets kostnad för den rörliga lönen för koncernledningen enligt styrelsens förslag beräknas vid maximalt utfall, vilket förutsätter att samtliga mål blir uppfyllda, inte kommer att överstiga sammanlagt 5.354 KSEK

exklusive sociala avgifter, varav till VD 2.678 KSEK. Beräkningen är gjord utifrån det antal personer som för närvarande ingår i koncernledningen. Kostnaderna kan förändras om antalet personer i koncernledningen skulle förändras.

Vid uppsägning från bolagets sida ska fast lön under uppsägningstiden och avgångsvederlag sammantaget inte överstiga ett belopp motsvarande den fasta lönen för 24 månader. För egna uppsägningar ska en uppsägningstid om högst sex månader gälla, utan rätt till avgångsvederlag.

Pensionsrätt för VD ska gälla från 60 års ålder och för övriga personer i koncernledningen från 60–65 års ålder. Förmåner ska utgå motsvarande ITP-planen samt med kompletterande pension om 30 procent av den fasta lönen på lönedelar över 30 inkomstbasbelopp. För personer i koncernledningen med fast lön understigande 30 inkomstbasbelopp ska den pensionsmedförande lönen beräknas på fast lön och faktisk intjänad rörlig lön, dock sammanlagt högst 30 inkomstbasbelopp.

Ersättning ska inte utgå i form av optioner eller andra aktierelaterade incitamentsprogram.

Dessa riktlinjer ska omfatta de personer som under den tid riktlinjerna gäller ingår i koncernledningen. Riktlinjerna gäller för avtal som ingås efter årsstämmans beslut, samt för det fall ändringar görs i befintliga avtal efter denna tidpunkt. Styrelsen ska ha rätt att frånga riktlinjerna om det i ett enskilt fall finns särskilda skäl för det.

Förslag till riktlinjer 2011

Styrelsen i Cardo AB föreslår att årsstämman 2011 beslutar om riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare enligt följande.

För koncernledningen ska tillämpas marknadsmässiga löner och övriga anställningsvillkor som står i relation till ansvar och befogenheter. Utöver fast årslön ska koncernledningen även kunna erhålla rörlig lön, vilken ska baseras på förutbestämda och mätbara kriterier såsom resultatutvecklingen och avkastningen på sysselsatt kapital jämfört med fastställda mål. Rörlig lön ska maximalt motsvara 50 procent av den fasta årslönen för VD och maximalt 40 procent av den fasta årslönen för övriga personer i koncernledningen.

Bolagets kostnad för den rörliga lönen för koncernledningen enligt styrelsens förslag beräknas vid maximalt utfall, vilket förutsätter att samtliga mål uppfylls, inte överstiga sammanlagt 5.723 KSEK exklusive sociala avgifter, varav till VD 2.678 KSEK. Beräkningen är gjord utifrån det antal personer som för närvarande ingår i koncernledningen. Kostnaderna kan förändras om antalet personer i koncernledningen skulle förändras.

Vid uppsägning från bolagets sida ska fast lön under uppsägningstiden och avgångsvederlag sammantaget inte överstiga ett belopp motsvarande den fasta lönen för 24 månader. För egna uppsägningar ska en uppsägningstid om högst sex månader gälla, utan rätt till avgångsvederlag.

Pensionsrätt för VD ska gälla från 60 års ålder och för övriga personer i koncernledningen från 60–65 års ålder. Förmåner ska utgå motsvarande ITP-planen samt med kompletterande pension om 30 procent av den fasta lönen på lönedelar över 30 inkomstbasbelopp. För personer i koncernledningen med en fast lön understigande 30 inkomstbasbelopp ska den pensionsmedförande lönen beräknas på fast lön och faktisk intjänad rörlig lön; dock sammanlagt högst 30 inkomstbasbelopp.

Ersättning ska inte utgå i form av optioner eller andra aktierelaterade incitamentsprogram.

Dessa riktlinjer ska omfatta de personer som under den tid riktlinjerna gäller ingår i koncernledningen. Riktlinjerna gäller för avtal som ingås efter årsstämman beslut, samt för det fall ändringar görs i befintliga avtal efter denna tidpunkt. Styrelsen ska ha rätt att frånga riktlinjerna om det i ett enskilt fall finns särskilda skäl för det.

Förslag till vinstdisposition

Styrelsens målsättning är att, med beaktande av koncernens resultatutveckling, finansiella ställning och framtida utvecklingsmöjligheter, föreslå aktieutdelningar som motsvarar minst 50 procent av årets resultat efter skatt för koncernen. Till årsstämman förfogande står följande vinstmedel i moderbolaget:

| | |
|------------------|--------------------------|
| Årets resultat | - 9.061.895 |
| Balanserad vinst | 1.723.288.447 |
| Totalt | SEK 1.714.226.552 |

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 | |
| 10:00 SEK per aktie | 270.000.000 |
| I ny räkning överföres | 1.444.226.552 |
| Totalt | SEK 1.714.226.552 |

Den föreslagna utdelningen motsvarar 45 procent av koncernens resultat efter skatt.

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

Som avstämningsdag för rätt till utdelning föreslås den 7 april 2011. Om förslaget antas av årsstämman beräknas utdelningen kunna sändas ut den 12 april 2011.

Skulle årsstämman fatta beslut om utdelning i enlighet med styrelsens förslag kommer det pris om 420 kronor som ASSA ABLOY har erbjudit aktieägarna i Cardo, inom ramen för det offentliga uppköpsbudande som ASSA ABLOY offentliggjorde den 13 december 2010, att minskas med ett motsvarande belopp per aktie.

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

koncernredovisningen respektive årsredovisningen har upprättats i enlighet med de internationella redovisningsstandarder som avses i Europaparlamentets och rådets förordning (EG) nr 1606/2002 av den 19 juli 2002 om tillämpning av internationella redovisningsstandarder respektive god redovisningssed och ger en rättvisande bild av koncernens och moderbolagets ställning och resultat.

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

Malmö den 3 februari 2011

Fredrik Lundberg
Styrelsens ordförande

Lennart Nilsson
Vice styrelseordförande

Johnny Alvarsson
Styrelseledamot

Tuve Johannesson
Styrelseledamot

Ulf Lundahl
Styrelseledamot

Carina Malmgren Heander
Styrelseledamot

Katarina Martinson
Styrelseledamot

Krister Mellvé
Styrelseledamot

Thomas Häggström
Arbetstagarrepresentant

Bjarne Johansson
Arbetstagarrepresentant

Lennart Utbult
Arbetstagarrepresentant

Peter Aru
Verställande direktör

Vår revisionsberättelse har avgivits den 18 februari 2011

Ernst & Young AB

Kerstin Mouchard
Auktoriserad revisor

Johan Thuresson
Auktoriserad revisor

Resultaträkning koncernen

| MSEK | Not | 2010 | 2009 |
|--|---------|---------------------|---------------------|
| Nettoomsättning | 4 | 7.973 | 8.825 |
| Kostnad för sålda varor | | -5.220 | -6.049 |
| Bruttoresultat | | 2.753 | 2.776 |
| Försäljningskostnader | | -1.162 | -1.413 |
| Administrationskostnader | 7 | -758 | -829 |
| Andelar i intresseföretags resultat | 14 | 10 | -5 |
| Rörelseresultat | 4, 5, 6 | 843 | 529 |
| Ränteintäkter och liknande resultatposter | 8 | 10 | 7 |
| Räntekostnader och liknande resultatposter | 8 | -32 | -67 |
| Omvärdering finansiella instrument | 8 | 10 | 27 |
| Resultat efter finansiella poster | | 831 | 496 |
| Skattekostnader | 9 | -233 | -151 |
| Årets resultat | | 598 | 345 |
| Resultat per aktie, SEK | | 22:15 ¹⁾ | 12:78 ¹⁾ |
| Genomsnittligt antal aktier, tusental | | 27000 ¹⁾ | 27000 ¹⁾ |
| Utdelning för verksamhetsåret per aktie, SEK | | 10:00 ²⁾ | 9:00 |

Rapport över totalresultat koncernen

| MSEK | 2010 | 2009 |
|-----------------------------------|------------|------------|
| Årets resultat | 598 | 345 |
| Omräkningsdifferenser | -373 | -130 |
| Totalresultat³⁾ | 225 | 215 |

¹⁾ Det finns inga utspädningseffekter på antal aktier.

²⁾ Styrelsens förslag.

³⁾ Det finns inga innehavare av icke bestämmande inflytande (minoritetsintressen) och hela resultatet är därmed hänförligt till moderbolagets ägare.

Kommentarer till koncernens resultaträkning

Nettoomsättningen minskade jämfört med föregående år med 10 procent. Minskningen justerat för valutakurseffekter är 4 procent.

Asien och Latinamerika har haft en positiv utveckling på nettoomsättningen medan efterfrågan i Europa har fortsatt nedåt även om efterfrågan stabiliserades mot slutet av året.

Rörelseresultatet har under 2010 belastats med 62 MSEK (199) i omstrukturingskostnader för att anpassa organisationen till den minskade efterfrågan, fördelat på 41 MSEK (61) i kostnad sålda varor, 14 MSEK (114) i försäljningskostnader och 7 MSEK (24) i administrationskostnader. Under året har även en fastighet i Nederländerna avyttrats med en realisationsvinst uppgående till 14 MSEK. Föregående år skrevs en fastighet i Tyskland ner med 36 MSEK. Totala jämförelsestörande poster uppgår därmed till 48 MSEK (235).

Bruttomarginalen har ökat till 35,0 procent efter justering för jämförelsestörande poster om 41 MSEK (97), jämfört med 32,5 procent föregående år. Ökningen förklaras av att produktmixen förbättrats samt det varit en gynnsam utveckling både på försäljnings- och inköpspriser. Dessutom har föregående års omstrukturering lett till kostnadsbesparingar.

Försäljnings- och administrationskostnaderna har minskat i procent av nettoomsättningen. Främsta anledningen till detta är besparingar från föregående års omstrukturingsprogram.

Rörelseresultatet förbättrades till 843 MSEK (529).

Rörelsemarginalen har därmed ökat till 10,6 procent (6,0).

Finansiella poster uppgår till -12 MSEK (-33). Anledningen till förbättringen är att skuldsättningen kraftigt minskat under året och därmed även räntebelastningen.

Balansräkning koncernen

| MSEK | Not | 10-12-31 | 09-12-31 |
|---|-----|--------------|--------------|
| TILLGÅNGAR | | | |
| Anläggningstillgångar | | | |
| <i>Immateriella anläggningstillgångar</i> | 10 | 867 | 1.011 |
| <i>Materiella anläggningstillgångar</i> | 11 | 719 | 829 |
| <i>Finansiella anläggningstillgångar</i> | | | |
| Uppskjuten skattefordran | 9 | 259 | 291 |
| Övriga finansiella anläggningstillgångar | 12 | 60 | 29 |
| Summa anläggningstillgångar | | 1.905 | 2.160 |
| Omsättningstillgångar | | | |
| <i>Varulager</i> | 15 | 880 | 938 |
| <i>Kortfristiga fordringar</i> | | | |
| Aktuell skattefordran | | 57 | 78 |
| Övriga kortfristiga fordringar | 16 | 1.870 | 1.976 |
| <i>Kortfristiga placeringar</i> | | | |
| Kassa och bank | | 549 | 434 |
| Summa omsättningstillgångar | | 3.356 | 3.426 |
| Summa tillgångar | | 5.261 | 5.586 |
| EGET KAPITAL OCH SKULDER | | | |
| Eget kapital | | | |
| Aktiekapital, 27 miljoner aktier (27 miljoner) | | 300 | 300 |
| Reserver | | -102 | 271 |
| Balanserade vinstmedel | | 2.200 | 2.098 |
| Årets resultat | | 598 | 345 |
| Summa eget kapital | | 2.996 | 3.014 |
| Skulder | | | |
| Långfristiga skulder | | | |
| <i>Långfristiga räntebärande skulder och avsättningar</i> | | | |
| Avsättningar för pensioner | 17 | 109 | 136 |
| Långfristiga räntebärande skulder | 19 | 2 | 3 |
| <i>Långfristiga ej räntebärande avsättningar</i> | | | |
| Uppskjuten skatteskuld | 9 | 130 | 91 |
| Summa långfristiga skulder | | 241 | 230 |
| Kortfristiga skulder | | | |
| Kortfristiga räntebärande skulder | 19 | 223 | 481 |
| Övriga ej räntebärande avsättningar | 18 | 270 | 290 |
| Aktuell skatteskuld | | 77 | 96 |
| Övriga ej räntebärande skulder | 20 | 1.454 | 1.475 |
| Summa kortfristiga skulder | | 2.024 | 2.342 |
| Summa eget kapital och skulder | | 5.261 | 5.586 |
| Ställda säkerheter | 21 | 14 | 20 |
| Eventualförpliktelser | 22 | 55 | 70 |

Kommentarer till koncernens balansräkning

Koncernens sysselsatta kapital uppgick vid årets slut till 3.330 MSEK (3.633). Minskningen av sysselsatt kapital beror till stor del på minskning av rörelsekapitalet men även på grund av omräkningseffekter på sysselsatt kapital i andra valutor än den svenska kronan.

Det sysselsatta kapitalet är finansierat med räntebärande skulder och eget kapital. Vid årets slut uppgick räntebärande skulder och avsättningar till 334 MSEK (619). En del av dessa skulder består av upplåning från banker. Den genomsnittliga räntebindingstiden för lånen är cirka 1 månad. Skuld-sättningsgraden uppgår till 11 procent (21) och soliditeten är 57 procent (54).

Kassaflödesanalys koncernen

| MSEK | Not | 2010 | 2009 |
|--|-----|--------------|---------------|
| <i>Den löpande verksamheten</i> | | | |
| Rörelseresultat | | 843 | 529 |
| Avskrivningar, andra ej kassaflödespåverkande poster samt förändring av ej räntebärande avsättningar | 23 | 166 | 380 |
| <i>Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändring av rörelsekapital</i> | | <i>1.009</i> | <i>909</i> |
| Förändring av kundfordringar | | -40 | 577 |
| Förändring av varulager | | -27 | 271 |
| Förändring av leverantörsskulder | | 59 | -53 |
| Förändring av övriga ej räntebärande kortfristiga fordringar och skulder | | 46 | -80 |
| <i>Förändring av rörelsekapital</i> | | <i>38</i> | <i>715</i> |
| Kassaflöde från den löpande verksamheten före skatt | | 1.047 | 1.624 |
| Betald skatt | | -175 | -208 |
| Kassaflöde från den löpande verksamheten efter skatt | | 872 | 1.416 |
| <i>Investeringsverksamheten</i> | | | |
| Investeringar i immateriella och materiella anläggningstillgångar | | -152 | -127 |
| Försäljning av immateriella och materiella anläggningstillgångar | | 45 | 17 |
| Förändring av långfristiga fordringar | | -2 | - |
| Förändring av räntebärande fordringar | | -29 | 3 |
| Kassaflöde från investeringsverksamheten, kvarvarande verksamhet | | -138 | -107 |
| Kassaflöde från investeringsverksamheten, avyttrad verksamhet | 24 | - | -9 |
| Kassaflöde från investeringsverksamheten, totalt | | -138 | -116 |
| <i>Finansieringsverksamheten</i> | | | |
| Förändring av räntebärande avsättningar och skulder | | -339 | -942 |
| Utdelning till aktieägare | | -243 | -243 |
| Erhållna och betalda finansiella poster | | -22 | -60 |
| Kassaflöde från finansieringsverksamheten | | -604 | -1.245 |
| Årets kassaflödeseffekt på likvida medel | | 130 | 55 |

Kommentarer till kassaflödesanalysen

Årets kassaflöde från den löpande verksamheten efter skatt är lägre än föregående år och uppgår till 872 MSEK (1.416).

Det lägre kassaflödet jämfört med föregående år beror främst på att det föregående år frigjordes rörelsekapital vilket det inte gjorts i samma utsträckning under 2010. Årets kassaflöde har även påverkats av de omstrukturingskostnader som togs 2009 och där utbetalning av utgifter skett under 2010. Detta svarar för cirka 70 MSEK.

De omstrukturingskostnader för att anpassa organisationen som tagits under året har inte fullt ut påverkat kassaflödet 2010. Totala kostnader om 62 MSEK är fullt kassaflödespåverkande, varav 10 MSEK påverkat kassaflödet under 2010 och resterande del kommer att påverka 2011.

Årets investeringar har uppgått till 152 MSEK (127). Avskrivningar på anläggningstillgångar har uppgått till 178 MSEK (219).

Årets utdelning till aktieägarna uppgick till 243 MSEK (243).

Årets kassaflöde från verksamheten har därmed finansierat de löpande investeringarna och utdelning till aktieägarna samt även minskat nettoskuldssättningen med 498 MSEK före omräkningseffekter.

Förändring i netto likvida medel

| MSEK | Likvida medel | Räntebärande fordringar, avsättningar och skulder, netto | Netto likvida medel |
|------------------------|---------------|--|---------------------|
| Ingående balans | 434 | -598 | -164 |
| Årets kassaflöde | 130 | 368 | 498 |
| Omräkningsdifferenser | -15 | -54 | -69 |
| Utgående balans | 549 | -284 | 265 |

Förändring av koncernens eget kapital

| MSEK | Aktiekapital | Reserver | Balanserade vinstmedel inklusive årets resultat | Totalt |
|---|--------------|-------------|--|--------------|
| Ingående eget kapital den 1 januari 2009 | 300 | 401 | 2.341 | 3.042 |
| Årets resultat | - | - | 345 | 345 |
| Omräkningsdifferenser | - | -130 | - | -130 |
| Periodens totalresultat | - | -130 | 345 | 215 |
| Utdelning till aktieägare | - | - | -243 | -243 |
| Utgående eget kapital den 31 december 2009 | 300 | 271 | 2.443 | 3.014 |
| Årets resultat | - | - | 598 | 598 |
| Omräkningsdifferenser | - | -373 | - | -373 |
| Periodens totalresultat | - | -373 | 598 | 225 |
| Utdelning till aktieägare | - | - | -243 | -243 |
| Utgående eget kapital den 31 december 2010 | 300 | -102 | 2.798¹⁾ | 2.996 |

¹⁾ Styrelsen föreslår 270 MSEK i utdelning för verksamhetsåret.

Resultaträkning moderbolaget

| MSEK | Not | 2010 | 2009 |
|--|------|------------|------------|
| Rörelsens intäkter | | - | - |
| Administrationskostnader | 6, 7 | -48 | -49 |
| Rörelseresultat | | -48 | -49 |
| Ränteintäkter och liknande resultatposter | 8 | 259 | 581 |
| Räntekostnader och liknande resultatposter | 8 | -234 | -192 |
| Resultat efter finansiella poster | | -23 | 340 |
| <i>Bokslutsdispositioner</i> | | | |
| Förändring av periodiseringsfond | | - | 36 |
| Resultat före skatt | | -23 | 376 |
| Skatter | 9 | 14 | 4 |
| Årets resultat ¹⁾ | | -9 | 380 |

¹⁾ Årets resultat överensstämmer med begreppet årets totalresultat.

Balansräkning moderbolaget

| MSEK | Not | 10-12-31 | 09-12-31 |
|---|-----|--------------|--------------|
| TILLGÅNGAR | | | |
| Anläggningstillgångar | | | |
| <i>Immateriella anläggningstillgångar</i> | 10 | - | - |
| <i>Materiella anläggningstillgångar</i> | 11 | 2 | 2 |
| <i>Finansiella anläggningstillgångar</i> | | | |
| Uppskjuten skattefordran | 9 | 7 | 33 |
| Övriga finansiella anläggningstillgångar | 12 | 2.023 | 2.252 |
| Summa anläggningstillgångar | | 2.032 | 2.288 |
| Omsättningstillgångar | | | |
| <i>Kortfristiga fordringar</i> | | | |
| Aktuell skattefordran | | - | 25 |
| Övriga kortfristiga fordringar | 16 | 276 | 123 |
| Summa omsättningstillgångar | | 276 | 148 |
| Summa tillgångar | | 2.308 | 2.436 |
| EGET KAPITAL OCH SKULDER | | | |
| Eget kapital | | | |
| Aktiekapital 27 miljoner aktier (27 miljoner) | | 300 | 300 |
| Reservfond | | 60 | 60 |
| Balanserad vinst | | 1.723 | 1.449 |
| Årets resultat | | -9 | 380 |
| Summa eget kapital | | 2.074 | 2.189 |
| Skulder | | | |
| Långfristiga skulder | | | |
| Avsättningar för pensioner | | 4 | 6 |
| Summa långfristiga skulder | | 4 | 6 |
| Kortfristiga skulder | | | |
| Kortfristiga räntebärande skulder | 19 | 198 | 223 |
| Övriga ej räntebärande avsättningar | | 1 | 2 |
| Aktuell skatteskuld | | 7 | - |
| Övriga ej räntebärande skulder | 20 | 24 | 16 |
| Summa kortfristiga skulder | | 230 | 241 |
| Summa eget kapital och skulder | | 2.308 | 2.436 |
| Ställda säkerheter | | | |
| Ställda säkerheter | | - | - |
| Ansvarsförbindelser | 22 | 894 | 1.145 |

Kassaflödesanalys moderbolaget

| MSEK | Not | 2010 | 2009 |
|---|-----|-------------|-------------|
| <i>Den löpande verksamheten</i> | | | |
| Rörelseresultat | | -48 | -49 |
| Avskrivningar, andra ej kassaflödespåverkande poster samt | | | |
| förändringar av ej räntebärande avsättningar | 23 | -1 | 1 |
| <i>Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändring av rörelsekapital</i> | | | |
| | | -49 | -48 |
| Förändring av kortfristiga fordringar | | | |
| | | 9 | 6 |
| Förändring av ej räntebärande skulder | | | |
| | | 9 | -10 |
| <i>Förändring av rörelsekapital</i> | | | |
| | | 18 | -4 |
| Kassaflöde från den löpande verksamheten före skatt | | -31 | -52 |
| Betald skatt | | | |
| | | 22 | -49 |
| Kassaflöde från den löpande verksamheten efter skatt | | -9 | -101 |
| <i>Investeringsverksamheten</i> | | | |
| Investering i aktier i dotterbolag | | | |
| | | - | -317 |
| Erhållna utdelningar från dotterbolag | | | |
| | | 259 | 581 |
| Koncernbidrag | | | |
| | | 186 | -89 |
| Förändring av räntebärande fordringar | | | |
| | | -162 | 167 |
| Kassaflöde från investeringsverksamheten | | 283 | 342 |
| <i>Finansieringsverksamheten</i> | | | |
| Förändring av räntebärande avsättningar och skulder | | | |
| | | -26 | 7 |
| Utdelning till aktieägare | | | |
| | | -243 | -243 |
| Betalda räntor | | | |
| | | -5 | -5 |
| Kassaflöde från finansieringsverksamheten | | -274 | -241 |
| Årets kassaflödeseffekt på likvida medel | | 0 | 0 |

| FÖRÄNDRING I NETTO RÄNTEBÄRANDE TILLGÅNGAR | | Räntebärande fordringar, avsättningar och skulder, netto | Netto räntebärande tillgångar |
|--|---------------|--|-------------------------------|
| MSEK | Likvida medel | | |
| Ingående balans | - | -123 | -123 |
| Årets kassaflöde | - | 188 | 188 |
| Utgående balans | - | 65 | 65 |

Förändring av moderbolagets eget kapital

| MSEK | Aktiekapital | Reservfond | Fritt eget kapital | Totalt |
|---|--------------|------------|---------------------------|--------------|
| Ingående eget kapital den 1 januari 2009 | 300 | 60 | 1.758 | 2.118 |
| Årets resultat | - | - | 380 | 380 |
| Indragning av återköpta aktier | -30 | - | 30 | - |
| Fondemission | 30 | - | -30 | - |
| Koncernbidrag till/från dotterbolag efter skatt | - | - | -66 | -66 |
| Utdelning | - | - | -243 | -243 |
| Utgående eget kapital den 31 december 2009 | 300 | 60 | 1.829 | 2.189 |
| Årets resultat | - | - | -9 | -9 |
| Koncernbidrag till/från dotterbolag efter skatt | - | - | 137 | 137 |
| Utdelning | - | - | -243 | -243 |
| Utgående eget kapital den 31 december 2010 | 300 | 60 | 1.714¹⁾ | 2.074 |

¹⁾ 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. Vidare tillämpas RFR 1 Kompletterande redovisningsregler för koncerner samt årsredovisningslagen. Tillämpade redovisningsprinciper överensstämmer med dem som tillämpades föregående år med undantag av nya standarder från IASB och uttalanden från IFRIC som gäller från och med 1 januari 2010. Dessa kommenteras nedan.

IFRS 3 Företagsförvärv och IAS 27 Koncernredovisning och separata finansiella rapporter (omarbetade) Förändringar i dessa standarder trädde i kraft 1 juli 2009. Standarderna behandlar redovisning av företagsförvärv och förändringarna i standarden handlar om värdering av icke bestämmande inflytande och eventalförpliktelser samt att transaktionskostnader ska kostnadsföras och inte räknas in som en del i förvärvskostnaden. Dessa förändringar har ingen påverkan på historiska siffror utan får endast påverkan på eventuella framtida förvärv eller ägarförändringar i dotterbolag och då främst storleken på redovisad goodwill. Cardo har inte genomfört några förvärv 2010.

Övriga nya standarder från IASB och uttalanden från IFRIC som trätt i kraft för att tillämpas 2010 saknar relevans för Cardo och kommenteras därför inte.

Cardo tillämpar inte i förtid standarder från IASB eller uttalanden från IFRIC som ännu inte trätt i kraft.

Nedanstående standard kommer att bli relevant att tillämpa för Cardo när den träder ikraft.

IFRS 9 Finansiella instrument

IFRS 9 är ett första steg att ersätta IAS 39 Finansiella instrument: Redovisning och värdering. IFRS 9 introducerar nya kriterier för att klassificera och värdera finansiella tillgångar som troligen måste tillämpas från 1 januari 2013. Den initiala bedömningen är att hittills publicerade förändringar inte får någon materiell effekt på värderingen av finansiella tillgångar i Cardo.

Övriga nya standarder från IASB och uttalanden från IFRIC som träder i kraft från och med 2011 eller senare saknar relevans för Cardo och kommenteras därför inte.

Värderingsprinciper

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

Tillgångar, avsättningar och skulder har värderats till anskaffningsvärden om inget annat anges. Nedan lämnas beskrivningar av de väsentligaste redovisnings- och värderingsprinciperna som tillämpats vid upprättandet av koncernens finansiella rapporter.

Moderbolaget tillämpar årsredovisningslagen och Rådet för finansiell rapporterings rekommendation RFR 2 Redovisning i juridiska personer. För en beskrivning av redovisningsprinciper tillämpade i moderbolagets finansiella rapporter hänvisas till separat rubrik.

Presentationsprinciper

För presentationen av de finansiella rapporterna tillämpas IAS 1 Utformning av finansiella rapporter vilket innebär att de utgörs av resultaträkning, rapport över totalresultat, balansräkning, redogörelse för förändringar i eget kapital (uppdelad på transaktioner med ägarna samt övriga förändringar), kassaflödesanalys samt noter.

Då verksamheter klassificeras som innehavda för avyttring eller har avyttrats redovisas dessa i enlighet med IFRS 5 Anläggningstillgångar som innehas till försäljning och avvecklade verksamheter. Detta innebär att den avyttrade verksamheten särskiljs ur resultaträkning och kassaflödesanalys samt ur balansräkning, i de fall verksamheten inte avyttrats ännu, för att i stället särredovisas på egna rader under rubriken Avyttrad verksamhet alternativt Verksamheter under avyttring. Jämförelseår för resultaträkning samt kassaflödesanalys justerats enligt samma princip. Merparten av noterna avser kvarvarande verksamhet. I de fall notupplysningar även inkluderar avyttrad verksamhet anges detta i noten.

Garageportsverksamheten i Storbritannien, bestående av både produktion samt försäljning på den brittiska marknaden, avyttrades i december 2008. Då denna verksamhet var en väsentlig verksamhet bedrivin inom ett avgränsat geografiskt område redovisades denna verksamhet som en avyttrad verksamhet i enlighet med ovanstående principer. Se även not 24 Förvärv och avyttringar.

Om det sker förändringar i redovisningsprinciper eller om väsentliga fel konstaterats i historiska finansiella rapporter så redovisas dessa i enlighet med IAS 8 Redovisningsprinciper, ändringar i uppskattningar samt fel. Det innebär att jämförelseår räknas om i enlighet med nya principer och att fel rättas retroaktivt genom att räkna om tidigare års resultat och därmed justera ingående balans på koncernens egna kapital. Under varken 2010 eller 2009 har dessa principer varit tillämpliga då inga förändrade redovisningsprinciper funnits och inte heller några väsentliga fel konstaterats.

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 rösttalet 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 rösttalet eller på annat sätt kan utöva ett betydande inflytande.

Koncernredovisningen har upprättats enligt förvärvsmetoden. Förvärvsmetoden innebär att dotterbolagets tillgångar och skulder samt eventalförpliktelser värderas till verkligt värde vid förvärvet oavsett omfattningen på eventuellt icke bestämmande inflytande. 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 och med förvärvstidpunkten.

Intresseföretag, där Cardo har ett aktieinnehav mellan 20 och 50 procent av rösterna, 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

Koncernens finansiella rapporter presenteras i SEK, som är koncernens funktionella valuta och även rapporteringsvaluta. För dotterbolag fastställs en funktionell valuta vilken som huvudregel är den lokala valutan i respektive land. Några få dotterbolag med stor import eller exportverksamhet kan ha en annan valuta än lokal valuta definierad som funktionell valuta då merparten av transaktionerna sker i den funktionella valutan. Dotterbolagens resultat- och balansräkningar räknas om från respektive funktionell valuta till koncernens funktionella valuta, SEK, enligt den så kallade 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 till övrigt totalresultat i rapporten över totalresultat.

Utländska filialers resultat- och balansräkningar räknas om på motsvarande sätt.

KASSAFLÖDEANALYS

Kassaflödesanalysen upprättas enligt den indirekta metoden. Posterna i kassaflödesanalysen omräknas till årets snittkurs avseende dotterbolag som har en annan funktionell valuta än SEK vilket bygger på antagandet att kassaflödet inträffar jämt fördelat över året. Det innebär att förändringar i balansposter, såsom rörelsekapital, räknas ut i respektive lokal funktionell valuta för att sedan konverteras till SEK med årets snittkurs. Eventuella förskott skuldförs om inte villkoren för intäktsföring är uppfyllda.

Uppställningsformen för kassaflödesanalysen har under 2010 förändrats genom att finansiella poster har flyttats från Kassaflöde från den löpande verksamheten till Kassaflöde från finansieringsverksamheten för att få överensstämmelse med hur kassaflödet internt följs upp. Jämförelsesiffror för tidigare perioder har justerats i enlighet med denna uppställningsform.

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. Eventuella förskott skuldförs om inte villkoren för intäktsföring är uppfyllda.

För större projekt som sträcker sig över en längre tid tillämpas successiv vinstavräkning. Detta innebär att när utfallet kan beräknas på ett tillförlitligt sätt, redovisas intäkter och kostnader i förhållande till projektets färdigställandegrad på balansdagen. En befarad förlust redovisas omedelbart som kostnad. Färdigställandegraden fastställs utifrån nedlagda projektutgifter i förhållande till bedömda totala projektutgifter.

LÅNEKOSTNADER SAMT FINANSIELLA INTÄKTER OCH KOSTNADER

Lånekostnader belastar resultatet för den period till vilken de hänförs. För stora byggnationer som tar betydande tid i anspråk att färdigställa aktiveras lånekostnader i anskaffningsvärdet för anläggningstillgången. Dock har det historiskt inte funnits några byggnationer av den omfattningen att några räntekostnader aktiverats.

Finansiella poster består av räntor på räntebärande skulder inklusive pensionsavsättningar, ränteutgifter på likvida medel och räntebärande fordringar, valutakursvinster/-förluster på finansiella fordringar och skulder samt räntekomponenten i valutasäkringsinstrument. Förändring av verkligt värde på valutaderivatinstrument för säkring av transaktionsexponering av framtida flöden redovisas bland finansiella poster tills den underliggande säkrade transaktionen redovisas. När så sker redovisas både orealiserade och realiserade resultat i rörelseresultatet. 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 källskatter på under året genomförda utdelningar.

Uppskjuten skatt redovisas på skillnader mellan redovisade värden av tillgångar och skulder och dess motsvarande skattemässiga värden, så kallade 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 fastställda skattesatsen i respektive land gällande den framtida period då den temporära skillnaden tas upp till beskattning eller då underskottet bedöms kunna utnyttjas.

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

Övriga immateriella anläggningstillgångar 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 nyttjandeperioden för en immateriell tillgång inte går att fastställa görs ingen löpande avskrivning av tillgången. Då görs i stället en nedskrivningsprövning genom att beräkna nyttjandevärdet för den kassagenererande enhet till vilken tillgången allokeras. Nedskrivningsprövningen görs årligen eller oftare om det föreligger en indikation på värdenedgång. Per 31 december 2010 har Cardo inga immateriella anläggningstillgångar vilka bedöms ha en obestämbar nyttjandeperiod utan alla immateriella tillgångar skrivs av över nyttjandeperioden.

Materiella anläggningstillgångar

Materiella anläggningstillgångar 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.

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 provas då det finns indikation på värdeminskning. Vid denna prövning 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 obestämbar nyttjandeperiod görs en årlig nedskrivningsprövning oavsett om det föreligger indikation på värdenedgång eller inte.

STATLIGA STÖD

Koncernen erhåller statliga bidrag och stöd endast i mindre omfattning. 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.

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 indirekta omkostnader för inköp och tillverkning för att producera 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 valutor 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 värdeförändringen på valutaterminer i rörelseresultatet.

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 så kallade 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 förpliktelseernas 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 så kallade korridorgränsvärdet 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 förpliktelseernas 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, dvs. 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 786 MSEK (909).

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 och vissa standardprodukter sker merparten av koncernens tillverkning mot kundorder. Redovisat värde på varulagret vid årets slut uppgår till 880 MSEK (938) och uppdelning på lagerkomponenter framgår av 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 2010 uppgår till 1.547 MSEK (1.640) och en ålderanalys av förfallna kundfordringar finns i not 16.

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 43 MSEK (111). 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, Rådet för finansiell rapporterings rekommendation RFR 2 Redovisning i juridiska personer, samt enligt Rådet för finansiell rapporterings 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 boksluts-dispositioner.

I moderbolaget redovisas kostnader för förmånsbestämda pensionsplaner enligt trygglagen och föreskrifter från Finansinspektionen, vilket innebär att aktuariella vinster och förluster redovisas direkt över resultatet samt att utgående avsättning beräknas enligt Finansinspektionens föreskrifter.

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 POLICY**

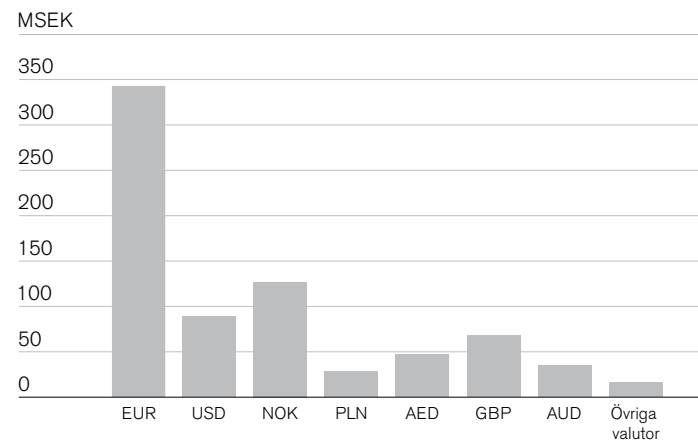
Cardo har de flesta av sina dotterbolag, såväl tillverknings- som försäljningsenheter, utanför Sverige. En betydande andel av koncernens tillgångar, skulder, intäkter och kostnader är följaktligen i utländsk valuta. Kursförändringar i den svenska kronan gentemot andra valutor påverkar därmed Cardos resultat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

Koncernens nettoexponering före valutasekringsåtgärder i olika valutor har under 2010 uppgått till:



En valutakursförändring med 5 procent på den svenska kronan påverkar koncernens rörelseresultat med cirka 38 MSEK exklusive säkringsåtgärder.

Per den 31 december 2010 finns utestående valutaterminer, avseende säkring av kommersiella valutaströmmar de närmaste tolv månaderna, med ett verkligt värde om 13 MSEK (1).

Fördelning av utestående valutaterminer per valuta:

| Valuta | Belopp (miljoner) | Motvärde i SEK (miljoner) |
|--------|-------------------|---------------------------|
| AED | 7,2 | 14,2 |
| CHF | 2,2 | 15,2 |
| EUR | 5,9 | 47,1 |
| GBP | 1,4 | 16,1 |
| NOK | 56,4 | 65,7 |
| PLN | 9,4 | 21,6 |
| USD | 8,9 | 63,8 |
| Övriga | - | 19,1 |

Samtliga valutaterminer förfaller under 2011 och det slutligen realiserade resultatet av terminssäkringen kommer att påverka rörelseresultatet under 2011.

I rörelseresultatet 2010 ingår valutakursresultat om 12 MSEK (-33) och i finansnettot ingår valutakursresultat exklusive omvärdering av finansiella instrument för säkring av framtida flöden om 3 MSEK (-3). Med valutakursresultat avses valutakurseffekter mellan faktureringskurs och betalningskurs, antingen avistakurs, eller terminkurs för den del av transaktionerna som är valuta-säkrade. Valutaförändringar får utöver detta även påverka på både nettoomsättning och kostnader i annan valuta än den funktionella valutan i respektive land. Bedömningen är att netto så har valutakurseffekter från transaktionsexponeringen påverkat rörelseresultatet negativt med cirka 7 MSEK jämfört med 2009.

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 | |
|------------|-----------|----------------------|-------|-----------------|-------|
| | | 2010 | 2009 | 2010 | 2009 |
| EMU-länder | EUR | 8,97 | 10,33 | 9,56 | 10,65 |
| USA | USD | 6,78 | 7,19 | 7,20 | 7,68 |
| Kina | CNY | 1,02 | 1,05 | 1,06 | 1,12 |
| Danmark | DKK | 1,20 | 1,39 | 1,28 | 1,43 |
| Norge | NOK | 1,15 | 1,24 | 1,19 | 1,21 |

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. 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 2010 -373 MSEK (-130).

UPPLÅNING OCH FÖRFALLOSTRUKTUR

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

Förfallostrukturen för koncernens räntebärande upplåning redovisas i Not 19.

Nedanstående tabell visar den procentuella fördelningen per valuta av koncernens upplåning per den 31 december 2010.

| Valuta | Procent |
|--------|---------|
| SEK | 91,4 |
| EUR | 7,8 |
| Övriga | 0,8 |
| Totalt | 100,0 |

Ränterisk

Ränterisk utgör risken för att ränteförändringar påverkar koncernens räntenetto och/eller kassaflöde. Cardos policy är att låneskuldens genomsnittliga räntebindningstid normalt skall ligga mellan 3 och 12 månader. För att vid behov anpassa låneskuldens räntebindningstid till önskad struktur får olika former av derivat användas.

Den genomsnittliga räntebindningstiden per den 31 december 2010 var cirka 1 månad. En ränteförändring med 1 procent påverkar endast marginellt koncernens årsresultat.

Finansieringsrisk

Cardos upplåning sker huvudsakligen via bankfinansiering. I syfte att reducera finansieringsrisken eftersträvar koncernen en fördelning av upplåningsmöjligheterna på flera motparter, samt spridning av låneförfall till olika tidpunkter när så är möjligt. Normalt ska Cardo ha kreditfaciliteter med en genomsnittlig löptid överstigande två år. Den 31 december 2010 hade koncernen outnyttjade kreditfaciliteter motsvarande 2,1 miljarder SEK, med en genomsnittlig kvarvarande löptid på drygt 2 år.

Motpartsrisk

Beträffande finansiell motpartsrisk har Cardo som policy att endast ingå derivattransaktioner med kreditvärdiga motparter. Målsättningen är också att med dessa motparter sluta avtal enligt International Swaps and Derivatives Association Inc. (ISDA). Största nettofordran på enskild motpart var per den 31 december 2010, 166 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.

Kategorier av finansiella tillgångar och skulder samt värdering till verkligt värde

I nedanstående tabell presenteras finansiella tillgångar och skulder per kategori så som de definieras i IAS 39 Finansiella instrument: Redovisning och värdering.

| | Lånefordringar värderade till uppl. ansk. värde | Investeringar som hålls till förfall | Finansiella tillgångar och skulder som redovisas till verkligt värde via resultaträkning | Finansiella skulder värderade till uppl. ansk. värde |
|---|---|--------------------------------------|--|--|
| Andra långfristiga fordringar, not 12 | 48 | 1 | - | - |
| Valutaterminer - säkring av framtida flöden, not 16 | - | - | 13 | - |
| Likvida medel | 549 | - | - | - |
| Totala finansiella tillgångar | 597 | 1 | 13 | - |
| Lån, not 19 | - | - | - | 1 |
| Kreditfaciliteter, not 19 | - | - | - | 221 |
| Övriga räntebärande skulder, not 19 | - | - | - | 3 |
| Valutaterminer - säkring lån/fordringar, not 20 | - | - | 3 | - |
| Totalt finansiella skulder | - | - | 3 | 225 |

Moderbolaget har andra kortfristiga räntebärande fordringar om 268 MSEK ingående i övriga kortfristiga fordringar och övriga räntebärande skulder om 199 MSEK.

Enligt IAS 39 definieras även kundfordringar, vissa övriga kortfristiga fordringar samt vissa övriga kortfristiga skulder som finansiella instrument och då i kategorierna lånefordringar respektive låneskulder redovisade till upplupet anskaffningsvärde. De har inte medtagits i ovanstående tabell då denna koncentrerats till rent finansiella tillgångar och skulder.

För de finansiella tillgångarna och skulderna i tabellen ovan sammanfaller redovisat och verkligt värde. Valutaterminer har värderats till verkligt värde genom värdering till marknadskurs från aktiva valutamarknader. Enligt IFRS definitioner utgör detta därmed en så kallad nivå 1-värdering. Då merparten av räntebärande skulder har en räntebindningstid om högst 12 månader är avvikelser mellan upplupet anskaffningsvärde och verkligt värde (baserad på skillnaden mellan nominell ränta och aktuell marknadsränta) marginell.

HANTERING AV KAPITALSTRUKTUREN

Koncernens mål med kapitalstrukturen är att skapa en trygghet och långsiktighet för koncernens verksamhet att generera avkastning till aktieägarna. Kapitalstrukturen ska även vara på en sådan nivå att kostnaderna för både lånat och eget kapital hålls så låga som möjligt. Det är styrelsen som fastställer målen för kapitalstrukturen och fattar beslut om större förändringar i koncernens kapitalstruktur. Förändringar i kapitalstrukturen kan göras genom utdelningar, återköp eller inlösen av aktier, nyemissioner, försäljning eller avyttring av väsentliga tillgångar eller verksamheter samt upptagande och/eller återbetalning av lån.

För att följa kapitalstrukturen används ett antal nyckeltal vilka presenteras nedan. För definition av nyckeltalen hänvisas till not 3.

| | Koncernen | |
|---|-----------|-------|
| | 2010 | 2009 |
| Sysselsatt kapital | 3.330 | 3.633 |
| <i>finansieras med</i> | | |
| Eget kapital | 2.996 | 3.014 |
| Skuldsättning | 334 | 619 |
| <i>Övriga nyckeltal för kapitalstrukturen</i> | | |
| Totala tillgångar | 5.261 | 5.586 |
| Netto likvida medel | 265 | -164 |
| Soliditet | 57 % | 54 % |
| Skuldsättningsgrad | 11 % | 21 % |
| Nettoskuldsättningsgrad | -9 % | 5 % |

Koncernens sysselsatta kapital har minskat kraftigt under året, huvudsakligen till följd av rörelsekapital frigjorts. Till viss del är det även en effekt av att den svenska kronan stärks under året, vilket innebär att sysselsatt kapital rapporterat i utländska valutor omräknas till en lägre kurs.

Under året har även det positiva kassaflödet använts till att minska skuldsättningen.

För en beskrivning av koncernens räntebärande skulder hänvisas till not 19.

Not 3. Definitioner av nyckeltal

För definitioner av nyckeltal se sid 84.

Not 4. Segmentredovisning och intäktslag

Redovisningsprinciper

Från och med den 1 januari 2009 tillämpar Cardo den nya standarden IFRS 8 Rörelsesegment. Redovisningsprinciperna för rörelsesegmenten är desamma som för koncernen (se not 1).

Identifiering av rörelsesegment

Koncernens verksamhet bedrivs och rapporteras externt och internt från och med 2010 i de två divisionerna Cardo Entrance Solutions och Cardo Flow Solutions. Verksamheten i Lorentzen & Wettre bedrivs och rapporteras som övrig verksamhet.

Uppdelningen i divisioner baserar sig på det erbjudande av helhetslösningar i form av kunskap, produkter, förebyggande underhåll och service som divisionerna kan erbjuda olika kundsegment.

Den information som rapporteras till högste verkställande beslutsfattare överensstämmer med divisionsuppdelningen och därmed även med redovisningen av rörelsesegmenten.

Kunder

De huvudsakliga kundkategorierna är stora internationella eller nationella kunder med återkommande affärer och ett omfattande servicebehov.

Större kunder

Koncernen har ingen enskild extern kund som genererar intäkter motsvarande 10 procent eller mer av koncernens totala intäkter.

Intäkter från varor och tjänster

Nedan presenteras de varor och tjänster från vilka rörelsesegmenten får sina respektive intäkter.

Cardo Entrance Solutions: Port-, dockningslösningar och service till kunder inom serviceintensiva segment som transport, logistik och handel samt garageportar i premiumsegmentet till slutkund/privatkund, i huvudsak via distributörer.

Cardo Flow Solutions: Vattenrenings- och avloppsapplikationer för offentliga och privata kunder. Länsuppslösningar för bland annat bygg- och gruvindustrin samt pumpar för massa- och pappersindustrin.

Övrig verksamhet: Mätinstrument för massa- och pappersindustrin.

Allokering av centrala kostnader

Resultat som presenteras för rörelsesegmenten inkluderar allokerade centrala kostnader för koncerngemensamma funktioner som stödjer rörelsesegmentens verksamhet. Övriga centrala kostnader presenteras i noten under rubriken centralt.

Tillgångar och skulder

Rörelsesegmentens ansvarar för och följs upp mot operativt sysselsatt kapital – för definition se not 3. För övrigt sysselsatt kapital samt räntebärande skulder ansvarar centrala ekonomi- och finansfunktioner och dessa poster presenteras i noten under rubriken centralt.

a) Rörelsegrenar

NETTOOMSÄTTNING OCH RESULTAT PER DIVISION

| 2010 | Cardo Entrance Solutions | Cardo Flow Solutions | Övrig verksamhet ¹⁾ | Centralt ²⁾ | Koncernen |
|-----------------------------------|--------------------------|----------------------|--------------------------------|------------------------|-------------------|
| Nettoomsättning | 4.485 | 3.181 | 307 | - | 7.973 |
| Rörelseresultat | 528 | 328 | 56 | -69 | 843 ³⁾ |
| Finansiella poster | | | | | -12 |
| Resultat efter finansiella poster | | | | | 831 |
| Skatter | | | | | -233 |
| Årets resultat | | | | | 598 |

| 2009 | Cardo Entrance Solutions | Cardo Flow Solutions | Övrig verksamhet ¹⁾ | Centralt ²⁾ | Koncernen |
|-----------------------------------|--------------------------|----------------------|--------------------------------|------------------------|-------------------|
| Nettoomsättning | 5.118 | 3.414 | 293 | - | 8.825 |
| Rörelseresultat | 330 | 231 | 32 | -64 | 529 ³⁾ |
| Finansiella poster | | | | | -33 |
| Resultat efter finansiella poster | | | | | 496 |
| Skatter | | | | | -151 |
| Årets resultat | | | | | 345 |

¹⁾ Avser mätinstrumentverksamheten Lorentzen & Wettre.

²⁾ Består av moderbolaget, övriga centrala bolag samt koncernjusteringar.

³⁾ I rörelseresultatet ingår följande jämförelsestörande poster;

| 2010 | Cardo Entrance Solutions | Cardo Flow Solutions | Övrig verksamhet ¹⁾ | Centralt ²⁾ | Koncernen |
|-----------------------------|--------------------------|----------------------|--------------------------------|------------------------|------------|
| Omstruktureringskostnader | - | -62 | - | - | -62 |
| Realisationsvinst fastighet | 14 | - | - | - | 14 |
| Summa | 14 | -62 | - | - | -48 |

| 2009 | Cardo Entrance Solutions | Cardo Flow Solutions | Övrig verksamhet ¹⁾ | Centralt ²⁾ | Koncernen |
|---------------------------|--------------------------|----------------------|--------------------------------|------------------------|-------------|
| Omstruktureringskostnader | -120 | -78 | - | -1 | -199 |
| Nedskrivning byggnad | -36 | - | - | - | -36 |
| Summa | -156 | -78 | - | -1 | -235 |

¹⁾ Avser mätinstrumentverksamheten Lorentzen & Wettre.

²⁾ Består av moderbolaget, övriga centrala bolag samt koncernjusteringar.

TILLGÅNGAR OCH SKULDER PER DIVISION

| 2010 | Cardo Entrance Solutions | Cardo Flow Solutions | Övrig verksamhet ¹⁾ | Centralt ²⁾ | Elimineringar | Koncernen |
|---------------------------------------|--------------------------------|----------------------------|-----------------------------------|------------------------|---------------|--------------|
| Tillgångar | | | | | | |
| Operativt kapital | 2.342 | 1.739 | 204 | 191 | -134 | 4.342 |
| Övrigt sysselsatt kapital | - | - | - | 919 | - | 919 |
| Totala tillgångar | 2.342 | 1.739 | 204 | 1.110 | -134 | 5.261 |
| Skulder | | | | | | |
| Operativt sysselsatt kapital | 978 | 730 | 45 | 106 | -134 | 1.725 |
| Övrigt sysselsatt kapital | - | - | - | 206 | - | 206 |
| Räntebärande skulder | - | - | - | 334 | - | 334 |
| Totala skulder | 978 | 730 | 45 | 646 | -134 | 2.265 |
| Eget kapital | - | - | - | 2.996 | - | 2.996 |
| Summa eget kapital och skulder | 978 | 730 | 45 | 3.642 | -134 | 5.261 |

| 2009 | Cardo Entrance Solutions | Cardo Flow Solutions | Övrig verksamhet ¹⁾ | Centralt ²⁾ | Elimineringar | Koncernen |
|---------------------------------------|--------------------------------|----------------------------|-----------------------------------|------------------------|---------------|--------------|
| Tillgångar | | | | | | |
| Operativt kapital | 2.665 | 1.848 | 197 | 178 | -133 | 4.755 |
| Övrigt sysselsatt kapital | - | - | - | 831 | - | 831 |
| Totala tillgångar | 2.665 | 1.848 | 197 | 1.009 | -133 | 5.586 |
| Skulder | | | | | | |
| Operativt sysselsatt kapital | 1.004 | 738 | 48 | 108 | -133 | 1.765 |
| Övrigt sysselsatt kapital | - | - | - | 188 | - | 188 |
| Räntebärande skulder | - | - | - | 619 | - | 619 |
| Totala skulder | 1.004 | 738 | 48 | 915 | -133 | 2.572 |
| Eget kapital | - | - | - | 3.014 | - | 3.014 |
| Summa eget kapital och skulder | 1.004 | 738 | 48 | 3.929 | -133 | 5.586 |

¹⁾ Avser mätinstrumentverksamheten Lorentzen & Wettre.

²⁾ Består av moderbolaget, övriga centrala bolag samt koncernjusteringar.

INVESTERINGAR, AVSKRIVNINGAR MED MERA PER DIVISION

| 2010 | Cardo Entrance Solutions | Cardo Flow Solutions | Övrig verksamhet ¹⁾ | Centralt ²⁾ | Koncernen |
|---|--------------------------------|----------------------------|-----------------------------------|------------------------|-----------|
| Investeringar | 47 | 66 | 38 | 1 | 152 |
| Avskrivningar och nedskrivningar | 94 | 71 | 13 | 6 | 184 |
| Övriga poster som inte påverkar kassaflödet | -56 | 50 | - | -12 | -18 |
| Andelar i intresseföretags resultat | 10 | - | - | - | 10 |

| 2009 | Cardo Entrance Solutions | Cardo Flow Solutions | Övrig verksamhet ¹⁾ | Centralt ²⁾ | Koncernen |
|---|--------------------------------|----------------------------|-----------------------------------|------------------------|-----------|
| Investeringar | 55 | 52 | 19 | 1 | 127 |
| Avskrivningar och nedskrivningar | 164 | 86 | 9 | 6 | 265 |
| Övriga poster som inte påverkar kassaflödet | 65 | 58 | - | -8 | 115 |
| Andelar i intresseföretags resultat | -5 | - | - | - | -5 |

¹⁾ Avser mätinstrumentverksamheten Lorentzen & Wettre.

²⁾ Består av moderbolaget, övriga centrala bolag samt koncernjusteringar.

INTÄKTSSLAG PER DIVISION

| | Nyförsäljning | | Eftermarknad ¹⁾ | | Totalt | |
|--------------------------------|---------------|--------------|----------------------------|--------------|--------------|--------------|
| | 2010 | 2009 | 2010 | 2009 | 2010 | 2009 |
| Cardo Entrance Solutions | 2.470 | 2.948 | 2.015 | 2.170 | 4.485 | 5.118 |
| Cardo Flow Solutions | 2.248 | 2.410 | 933 | 1.004 | 3.181 | 3.414 |
| Övrig verksamhet ²⁾ | 203 | 187 | 104 | 106 | 307 | 293 |
| Totalt | 4.921 | 5.545 | 3.052 | 3.280 | 7.973 | 8.825 |

¹⁾ I eftermarknad ingår servicetjänster, reservdelar samt uthyrningsverksamhet.

²⁾ Avser mätinstrumentverksamheten Lorentzen & Wettre.

b) Geografiska områden

Cardo har den överväganden delen av sina intäkter i Europa. Nedan presenteras koncernens intäkter från externa kunder samt immateriella och materiella tillgångar per geografiskt område. Intäkternas fördelning per geografiskt område baserar sig på det land som varorna eller tjänsterna levereras till.

NETTOOMSÄTTNING PER GEOGRAFISKT OMRÅDE

| MSEK | 2010 | % | 2009 | % |
|-----------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Tyskland | 758 | 9,5 | 925 | 10,5 |
| Sverige | 736 | 9,2 | 722 | 8,2 |
| Frankrike | 593 | 7,4 | 723 | 8,2 |
| Nederländerna | 569 | 7,1 | 717 | 8,1 |
| Norge | 506 | 6,3 | 567 | 6,4 |
| Spanien | 446 | 5,6 | 493 | 5,6 |
| Övriga västra Europa | 2.072 | 26,0 | 2.380 | 27,0 |
| Totalt västra Europa | 5.680 | 71,2 | 6.526 | 73,9 |
| Östra Europa | 402 | 5,0 | 448 | 5,1 |
| Totalt Europa | 6.082 | 76,3 | 6.974 | 79,0 |
| Nordamerika | 597 | 7,5 | 618 | 7,0 |
| Asien | 555 | 7,0 | 514 | 5,8 |
| Latinamerika | 281 | 3,5 | 242 | 2,7 |
| Mellanöstern | 271 | 3,4 | 253 | 2,9 |
| Pacific | 102 | 1,3 | 160 | 1,8 |
| Afrika | 85 | 1,1 | 64 | 0,7 |
| Totalt | 7.973 | 100,0 | 8.825 | 100,0 |

IMMATERIELLA OCH MATERIELLA TILLGÅNGAR PER GEOGRAFISKT OMRÅDE

| | Materiella och immateriella anläggningstillgångar | |
|-----------------------------|---|--------------|
| | 2010 | 2009 |
| Tyskland | 585 | 676 |
| Storbritannien | 209 | 229 |
| Spanien | 154 | 194 |
| Nederländerna | 109 | 145 |
| Sverige | 103 | 130 |
| Finland | 92 | 104 |
| Övriga västra Europa | 195 | 213 |
| Totalt västra Europa | 1.447 | 1.691 |
| Östra Europa | 25 | 36 |
| Totalt Europa | 1.472 | 1.727 |
| Nordamerika | 71 | 65 |
| Latinamerika | 18 | 18 |
| Asien | 13 | 17 |
| Pacific | 9 | 10 |
| Afrika | 2 | 2 |
| Mellanöstern | 1 | 1 |
| Totalt | 1.586 | 1.840 |

Not 5. Information om kostnadsslag

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

| Not | Koncernen | |
|---|--------------|--------------|
| | 2010 | 2009 |
| Varukostnad i kostnad sålda varor ¹⁾ | 2.638 | 3.053 |
| Löner, ersättningar och sociala kostnader | 2.661 | 2.953 |
| Avskrivningar på immateriella anläggningstillgångar | 33 | 53 |
| Avskrivningar på materiella anläggningstillgångar | 146 | 166 |
| Övrigt | 1.662 | 2.066 |
| Totala kostnader | 7.140 | 8.291 |
| Nedan lämnas även uppgift om statliga bidrag samt utvecklingskostnader: | | |
| Statliga bidrag vilka redovisats som en avgående post från kostnaderna | 3 | 12 |
| Utvecklingskostnader inklusive årets avskrivning | 94 | 92 |

¹⁾ I varukostnad redovisad ovan ingår materialkostnader, logistikkostnader samt övriga rörliga tillverkningskostnader (exklusive löner).

Not 6. Personal

a) Medelantalet anställda ^{1) 2)}

| | 2010 | 2009 |
|-----------------------------|--------------|--------------|
| Moderbolaget | | |
| Sverige | 6 | 8 |
| Varav kvinnor | 33 % | 25 % |
| Dotterbolag | | |
| Sverige | 924 | 989 |
| Tyskland | 744 | 760 |
| Nederländerna | 549 | 633 |
| Frankrike | 324 | 318 |
| Spanien | 312 | 344 |
| Storbritannien | 224 | 234 |
| Övriga västra Europa | 1.244 | 1.251 |
| Totalt västra Europa | 4.327 | 4.537 |
| Östra Europa | 247 | 251 |
| Totalt Europa | 4.574 | 4.788 |
| Asien | 338 | 341 |
| Latinamerika | 187 | 175 |
| Nordamerika | 154 | 169 |
| Mellanöstern | 54 | 54 |
| Afrika | 38 | 30 |
| Oceanien | 25 | 42 |
| Totalt | 5.370 | 5.599 |
| Varav kvinnor | 19 % | 18 % |

¹⁾ Medelantalet anställda har beräknats som antal arbetade timmar dividerat med normal årsarbetstid.

²⁾ 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

| | 2010 | | 2009 | | | |
|-------------------------|---------------------|----------------------------|------------------|----------------------|----------------------------|------------------|
| | Styrelse VD och vVD | Varav tantiem och liknande | Övriga anställda | Styrelse, VD och vVD | Varav tantiem och liknande | Övriga anställda |
| Moderbolaget | | | | | | |
| Sverige | 13 | 4 | 3 | 9 | - | 5 |
| Dotterbolag | | | | | | |
| Sverige | 12 | 1 | 348 | 13 | - | 385 |
| Utlandet ³⁾ | 65 | 7 | 1.605 | 80 | 11 | 1.800 |
| Koncernen totalt | 90 | 12 | 1.956 | 102 | 11 | 2.190 |

³⁾ 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

| | 2010 | | 2009 | |
|-------------------------|------------------------------|---|------------------------------|---|
| | Löner och andra ersättningar | Sociala kostnader (varav pensionskostnader) | Löner och andra ersättningar | Sociala kostnader (varav pensionskostnader) |
| Moderbolaget | 16 | 11 (6) ⁴⁾ | 14 | 11 (8) ⁴⁾ |
| Dotterbolag | 2.030 | 604 (147) | 2.278 | 650 (157) |
| Koncernen totalt | 2.046 | 615 (153)⁴⁾ | 2.292 | 661 (165)⁴⁾ |

⁴⁾ Av pensionskostnaderna avser 4 MSEK (5) VD och vVD i moderbolaget. Utestående fullt kostnadsförda pensionsförpliktelser till tidigare VD i moderbolaget uppgår till 3 MSEK (5).

d) Personalens sjukfrånvaro

Sjukfrånvaro anges i procent av ordinarie arbetstid.

| Procent | Anställda i moderbolaget | | Samtliga anställda i Sverige | |
|---|--------------------------|--------------------|------------------------------|------|
| | 2010 ⁵⁾ | 2009 ⁵⁾ | 2010 | 2009 |
| Sjukfrånvaro totalt | - | - | 2,7 | 2,8 |
| varav 60 dagar sammanhängande eller mer | - | - | 36,1 | 34,3 |
| Sjukfrånvaro per grupp, kön | | | | |
| Kvinnor | - | - | 2,6 | 3,9 |
| Män | - | - | 2,8 | 2,6 |
| Sjukfrånvaro per grupp, ålder | | | | |
| 29 år och yngre | - | - | 2,0 | 2,0 |
| 30-49 år | - | - | 2,3 | 2,4 |
| 50 år och äldre | - | - | 3,6 | 3,9 |

⁵⁾ Då gruppen inte uppgår till 10 personer särredovisas inte sjukfrånvaron.

e) Löner och andra ersättningar till styrelse och koncernledning

| Namn | Styrelse-arvode | Grundlön | Övriga förmåner | | Pensionskostnad | Totalt |
|---|-----------------|---------------|-------------------|------------------|-----------------|---------------|
| | | | Rörlig ersättning | och ersättningar | | |
| Fredrik Lundberg, styrelsens ordförande ^{a)} | 400 | - | - | - | - | 400 |
| Tuve Johannesson, styrelseledamot | 200 | - | - | - | - | 200 |
| Krister Mellvé, styrelseledamot | 100 | - | - | - | - | 100 |
| Carina Malmgren Heander, styrelseledamot | 200 | - | - | - | - | 200 |
| Lennart Nilsson, styrelseledamot | 200 | - | - | - | - | 200 |
| Anders Rydin, styrelseledamot | 100 | - | - | - | - | 100 |
| Ulf Lundahl, styrelseledamot | 200 | - | - | - | - | 200 |
| Johnny Alvarsson, styrelseledamot | 200 | - | - | - | - | 200 |
| Katarina Martinson, styrelseledamot | 100 | - | - | - | - | 100 |
| Peter Aru, VD och koncernchef | - | 5.308 | 2.550 | 105 | 2.848 | 10.811 |
| Ulf Liljedahl, vice VD | - | 2.450 | 965 | 87 | 1.226 | 4.728 |
| Andra ledande befattningshavare (3 st) | - | 5.087 | 1.218 | 191 | 3.766 | 10.262 |
| Totalt | 1.700 | 12.845 | 4.733 | 383 | 7.840 | 27.501 |

Det utgår inte någon ersättning i form av finansiella instrument eller övrig ersättning från bolagets sida utöver vad ovan angetts.

1. Principer för ersättning

Styrelsen erhåller arvode enligt bolagsstämmobeslut. Ersättningar till ledande befattningshavare följer de riktlinjer som beslutats av årsstämman. Koncernledningen erhåller utöver en fast ersättning även en rörlig ersättning som baserar sig på resultatutvecklingen och avkastningen på sysselsatt 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 ska enligt årsstämmans beslut erhålla ett arvode om totalt 1.800 KSEK (1.600) för tiden till nästa årsstämma. Härav utgör arvode till styrelsens ordförande 400 KSEK (400) samt till övriga ledamöter vardera 200 KSEK (200). På årsstämman 2010 togs beslut om att utöka styrelsen med en ledamot, därav ökningen i totala styrelsearvodet. Till styrelsen har inte utgått arvode utöver vad bolagsstämman beslutat. Under 2010 uppgår utbetalt arvode till styrelsen till 1.700 KSEK (1.600) med den fördelning som framgår i sammanställningen ovan.

3 VD

3.1 För 2010 uppgår kostnadsförd ersättning till VD avseende lön, rörlig ersättning och övriga förmåner och ersättningar till sammanlagt 7.963 KSEK. Av beloppet avser 2.550 KSEK rörlig ersättning avseende 2010.

3.2 Pensionsrätt föreligger från 60 års ålder med förmåner enligt ITP-planen samt med kompletterande pension om 30 procent av den fasta lönen på lönedelar över 30 inkomstbasbelopp. För detta erlägger bolaget premier för pensionsförsäkring. Kostnadsförd pension för VD uppgår för 2010 till sammanlagt 2.848 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. Vice VD

4.1 För 2010 uppgår kostnadsförd ersättning till vice VD avseende lön, rörlig ersättning och övriga förmåner och ersättningar till sammanlagt 3.502 KSEK. Av beloppet utgör 965 KSEK rörlig ersättning avseende 2010.

4.2 Pensionsrätt föreligger från 60 års ålder med förmåner enligt ITP-planen samt med kompletterande pension om 30 procent av den fasta lönen på lönedelar över 30 inkomstbasbelopp. För detta erlägger bolaget premier för pensionsförsäkring. Kostnadsförd pension för vice VD uppgår för 2010 till sammanlagt 1.226 KSEK.

4.3 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.

5. Övrig koncernledning

5.1 För 2010 uppgår kostnadsförd ersättning till övrig koncernledning, bestående av tre personer, avseende lön, rörlig ersättning och övriga förmåner och ersättningar till sammanlagt 6.496 KSEK. Av beloppet utgör 1.218 KSEK rörlig ersättning avseende 2010.

5.2 Pensionsrätt föreligger från 60-65 års ålder med förmåner motsvarande ITP-planen samt med kompletterande pension om 30 procent av den fasta lönen på lönedelar över 30 inkomstbasbelopp. För personer med fast lön understigande 30 inkomstbasbelopp ska den pensionsmedförande lönen beräknas på fast lön och faktisk intjänad rörlig lön; dock sammanlagt högst 30 inkomstbasbelopp. För detta erlägger bolaget premier för pensionsförsäkring. Kostnadsförd pension för övrig koncernledning uppgår för 2010 till sammanlagt 3.766 KSEK.

5.3 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.

6. Köptionsprogram till ledande befattningshavare

6.1 I mars 2006 utfärdade Cardos huvudaktieägare L E Lundbergföretagen AB sammanlagt 295.000 köptioner till 13 ledande befattningshavare inom koncernen. Köptionerna utfärdades på marknadsmässiga villkor, vilket bland annat innebär att mottagarna betalade ett marknadsmässigt pris för dem. Optionerna motsvarade cirka 1 procent av samtliga aktier och röster i Cardo. Varje köption berättigade till köp av en aktie i Cardo under perioden 1 maj-1 oktober 2010 till ett lösenpris om 259 kronor per aktie. Således har lösenperioden löpt ut och då aktiekursen inte översteg lösenpriset under lösenperioden konverterades inga optioner till aktier.

6.2 L E Lundbergföretagen AB har under 2010 utfärdat 30.000 köptioner till en ledande befattningshavare i ett kompletterande program med lösenperiod 1 juli-30 september 2013 till ett lösenpris om 195 kronor per aktie. Cardo medverkar inte i optionsprogrammet och kommer inte att belastas av några kostnader hänförliga till detta.

f) Fördelning mellan män och kvinnor inom företagsledningen

I koncernen är andelen kvinnor i styrelser 6 procent (9) och bland övriga ledande befattningshavare 18 procent (14). I moderbolaget finns två kvinnor i styrelsen, motsvarande 22 procent (13), och bland övriga ledande befattningshavare är 40 procent (29) kvinnor.

Not 7. Upplysning om revisorernas arvode

| KSEK | Moderbolaget | | Koncernen | |
|---|--------------|--------------|---------------|---------------|
| | 2010 | 2009 | 2010 | 2009 |
| Revisionsuppdrag, Ernst & Young | 1.085 | 1.036 | 10.709 | 11.286 |
| Revisionsuppdrag, övriga revisorer | - | - | 186 | 160 |
| Totalt revisionsarvode | 1.085 | 1.036 | 10.895 | 11.446 |
| Revisionsverksamhet utöver uppdraget, Ernst & Young | - | - | 334 | 365 |
| Skatterådgivning, Ernst & Young | 381 | 131 | 2.239 | 643 |
| Övriga uppdrag, | 289 | 365 | 963 | 1.167 |
| Totalt andra uppdrag, Ernst & Young | 670 | 496 | 3.536 | 2.175 |

Årsstämman 2008 utsåg revisionsbolaget Ernst & Young till bolagets revisorer intill årsstämman 2012.

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 föränsleds 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 | |
|--|-------------------------|-------------------------|-----------|----------|
| | 2010 | 2009 | 2010 | 2009 |
| <i>Resultat från aktier och andelar samt fordringar som är anläggningstillgångar</i> | | | | |
| Utdelning från dotterbolag | 259 | 581 | - | - |
| Deltotal | 259 | 581 | - | - |
| <i>Övriga ränteintäkter och liknande resultatposter</i> | | | | |
| Räntor | - | - | 7 | 7 |
| Kursdifferenser | - | - | 3 | - |
| Deltotal | - | - | 10 | 7 |
| Totalt | 259¹⁾ | 581¹⁾ | 10 | 7 |

¹⁾ Varav 259 MSEK (581) avser dotterbolag.

b) Räntekostnader och liknande resultatposter

| | Moderbolaget | | Koncernen | |
|--|--------------------------|--------------------------|------------|------------|
| | 2010 | 2009 | 2010 | 2009 |
| <i>Resultat från aktier och andelar samt fordringar som är anläggningstillgångar</i> | | | | |
| Nedskrivning av aktier i dotterbolag | -229 | -187 | - | - |
| Deltotal | -229 | -187 | - | - |
| <i>Övriga räntekostnader och liknande resultatposter</i> | | | | |
| Räntor | -3 | -3 | -29 | -60 |
| Upplåningskostnader | -2 | -2 | -3 | -3 |
| Kursdifferenser | - | - | - | -4 |
| Deltotal | -5 | -5 | -32 | -67 |
| Totalt | -234²⁾ | -192²⁾ | -32 | -67 |

²⁾ Varav 231 MSEK (190) avser dotterbolag.

c) Omvärdering finansiella instrument

| | Koncernen | |
|----------------------------|-----------|-----------|
| | 2010 | 2009 |
| Omvärdering valutaterminer | 10 | 27 |
| Totalt | 10 | 27 |

Denna post avser marknadsvärdering av utestående valutaterminer som är ingångna för att valutasäkra prognostiserade valutaflöden där den underliggande säkrade transaktionen ännu inte inträffat. En beskrivning av redovisningsprinciperna finns i not 1.

Not 9. Skatter**a) Skatter i årets resultat**

| | Moderbolaget | | Koncernen | |
|------------------|--------------|----------|-------------|-------------|
| | 2010 | 2009 | 2010 | 2009 |
| Aktuell skatt | 40 | -23 | -175 | -186 |
| Uppskjuten skatt | -26 | 27 | -58 | 35 |
| Totalt | 14 | 4 | -233 | -151 |

b) Skattesats

Svensk inkomstskattesats uppgår för närvarande till 26,3 procent (26,3). Koncernens och moderbolagets redovisade skatt framgår nedan:

| Procent | Moderbolaget | | Koncernen | |
|--|--------------|------|-----------|------|
| | 2010 | 2009 | 2010 | 2009 |
| Svensk inkomstskattesats | 26 | 26 | 26 | 26 |
| Skilnad i andra verksamhetsländers skattesatser | - | - | -1 | -1 |
| Ej skattepliktig utdelning från dotterbolag | 296 | -40 | - | - |
| Ej avdragsgill nedskrivning av aktier | -261 | 13 | - | - |
| Ej avdragsgilla kostnader | - | - | 2 | 3 |
| Ej skattepliktiga intäkter | - | - | -1 | -1 |
| Effekter av underskottsavdrag, netto | - | - | 3 | - |
| Justering av skatt avseende tidigare perioder och övrigt | - | - | -1 | 3 |
| Redovisad skattesats | 61 | -1 | 28 | 30 |

c) Skattemässiga underskottsavdrag

Vid utgången av 2010 hade koncernen skattemässiga underskottsavdrag om 467 MSEK (590). Av dessa har 156 MSEK (405) 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 51 MSEK (22) inom 5 år.

d) Uppskjutna skattefordringar och skatteskulder

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

| | Moderbolaget | | Koncernen | |
|--|--------------|-----------|------------|------------|
| | 2010 | 2009 | 2010 | 2009 |
| <i>Uppskjutna skattefordringar</i> | | | | |
| Underskottsavdrag | - | 27 | 43 | 111 |
| Internvinster i lager | - | - | 36 | 27 |
| Lagernedskrivningar | - | - | 9 | 10 |
| Avsättningar för befarade kundförluster | - | - | 9 | 7 |
| Avsättningar för garantiätaganden | - | - | 11 | 8 |
| Avsättningar för pensioner | 7 | 6 | 21 | 19 |
| Avsättningar för omstruktureringsåtgärder | - | - | 18 | 9 |
| Förvärd avdragsgill goodwill | - | - | 44 | 56 |
| Temporär skillnad anläggningstillgångar | - | - | 41 | 28 |
| Övriga avdragsgilla temporära skillnader | - | - | 34 | 34 |
| Summa uppskjutna skattefordringar | 7 | 33 | 266 | 309 |
| Nettade fordringar | - | - | -7 | -18 |
| Summa uppskjutna skattefordringar i balansräkningen | 7 | 33 | 259 | 291 |
| <i>Uppskjutna skatteskulder</i> | | | | |
| Temporär skillnad immateriella anläggningstillgångar | - | - | 31 | 22 |
| Temporär skillnad fastigheter, maskiner och inventarier | - | - | 13 | 11 |
| Obeskattade reserver | - | - | 35 | 34 |
| Övriga skattepliktiga temporära skillnader | - | - | 58 | 42 |
| Summa uppskjutna skatteskulder | - | - | 137 | 109 |
| Nettade skulder | - | - | -7 | -18 |
| Summa uppskjutna skatteskulder i balansräkningen | - | - | 130 | 91 |
| Uppskjutna skatter, netto | 7 | 33 | 129 | 200 |

Ovanstående uppskjutna skattefordringar och skatteskulder redovisas i koncernens balansräkning efter beaktande av kvittningsmöjligheter. Uppskjutna skattefordringar och uppskjutna skatteskulder har i koncernens balansräkning kvittats med 7 MSEK (18).

Not 10. Immateriella anläggningstillgångar

| Koncernen | Goodwill | Övriga immateriella anläggningstillgångar | Summa immateriella anläggningstillgångar |
|--|------------|---|--|
| Ingående anskaffningsvärden | 1.127 | 398 | 1.525 |
| Investeringar | - | 18 | 18 |
| Försäljningar/utrangeringar | - | -25 | -25 |
| Omklassificeringar | - | 5 | 5 |
| Omräkningsdifferens | -123 | -30 | -153 |
| Utgående ackumulerade anskaffningsvärden 1.004 | | 366 | 1.370 |
| Ingående avskrivningar | - | -296 | -296 |
| Försäljningar/utrangeringar | - | 25 | 25 |
| Årets avskrivningar enligt plan | - | -33 | -33 |
| Omräkningsdifferens | - | 25 | 25 |
| Utgående ackumulerade avskrivningar enligt plan - | | -279 | -279 |
| Ingående nedskrivning | -218 | - | -218 |
| Årets nedskrivning | - | -6 | -6 |
| Omräkningsdifferens | - | - | - |
| Utgående ackumulerade nedskrivningar | -218 | -6 | -224 |
| Utgående bokfört värde | 786 | 81 | 867 |

Övriga immateriella tillgångar består huvudsakligen av förvärvade varumärken, investeringar i mjukvaror samt förvärvad teknik och aktiverade utgifter för produktutveckling.

Övriga immateriella tillgångar med bestämbar nyttjandeperiod kommer att vara fullt avskrivna inom 5 år.

Fördelning av goodwill

Goodwill fördelar sig på kassagenererande enheter enligt nedan.

| | Koncernen | |
|---|------------|------------|
| | 2010 | 2009 |
| Cardo Entrance Solutions, Industrial segment | 490 | 555 |
| Cardo Entrance Solutions, Residential segment | 144 | 193 |
| Cardo Flow Solutions | 121 | 127 |
| Lorentzen & Wettre | 31 | 34 |
| Totalt | 786 | 909 |

Nedskrivningsprövningar avseende goodwill och andra immateriella 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.

Föregående år utgjorde de dåvarande fyra divisionerna de kassagenererande enheter till vilka goodwill fördelats och sedan utvärderades på. Från och med 2010 har koncernen samordnat sin verksamhet i de dåvarande divisionerna Door & Logistics Solutions och Residential Garage Doors i en ny division: Cardo Entrance Solutions. Dock anses det fortfarande vara möjligt att fördela goodwill och följa upp avkastningen enligt dåvarande divisionsuppdelning, varför dessa båda enheter även för 2010 utgör de kassagenererande enheter på vilka goodwill utvärderas. Vidare samordnades även 2010 pumpverksamheten inom den tidigare divisionen Pulp & Paper Solutions med divisionen Wastewater Technology Solutions i den nya divisionen Cardo Flow Solutions. I detta fall har pumpverksamheten integrerats och kan inte längre mätas på ett konsekvent och rimligt sätt varför den nya divisionen anses utgöra den kassagenererande enhet på vilken goodwill utvärderas. Mätinstrumentverksamheten, Lorentzen & Wettre, vilken tidigare ingick i divisionen Pulp & Paper Solutions, utgörs från 2010 en egen kassagenererande enhet för utvärdering av goodwill.

Nyttjandevärdet för de kassagenererande enheterna fastställs genom att prognostisera förväntade kassaflöden före skatt och utifrån dessa beräkna nuvärdet av dessa kassaflöden i en så kallad diskonterad kassaflödesmodell. Utgångspunkten är den interna prognosen för nästkommande år. Utifrån denna görs antagande om tillväxt, utveckling på bruttomarginal och kostnader för ytterligare fyra år baserat på ledningens bedömning av utvecklingen. Efter den explicita prognosperioden om fem år antas tillväxten motsvara den långsiktiga inflationen om 2 procent (2). Diskonteringsräntan som använts är differentierad beroende på bedömd risk inom varje kassagenererande enhet och ligger i intervallet 12,0-13,5 procent (11,5-13,0) vilket motsvarar det genomsnittliga avkastningskrav som aktieägare och långivare antas kräva (Weighted Average Cost of Capital, WACC).

För varken 2010, 2009 eller 2008 medförde nedskrivningsprövningen någon nedskrivning av goodwill.

Känslighetsanalys

Under 2007 belastades resultatet med en nedskrivning av goodwill hänförlig till divisionen Residential Garage Doors om 210 MSEK. Nedskrivningen gjordes till det beräknade nyttjandevärdet och var ett resultat av den årliga nedskrivningsprövning vilken beskrivs ovan.

Om den uppskattade rörelsemarginalen för hela prognosperioden, inklusive perioden efter den explicita prognosperioden, för den kassagenererande enheten Cardo Entrance Solutions, Residential segment, hade varit en procentenhet lägre än ledningens bedömning skulle nyttjandevärdet minska med 17 procent. Skulle diskonteringsräntan höjas från befintliga 13,5 procent med en procentenhet till 14,5 procent skulle nyttjandevärdet minska med 8 procent. Dessa beräkningar är hypotetiska och görs för att åskådliggöra känsligheten i bedömningarna och ska inte ses som en indikation på att de är troliga att förändras. Skulle båda de hypotetiska förändringarna ovan inträffa samtidigt finns ändå inget nedskrivningsbehov av den kassagenererande enheten.

För övriga kassagenererande enheter finns en betryggande marginal mellan nyttjandevärde och redovisade värden.

MODERBOLAGET

Årets ingående och utgående bokförda värde på immateriella anläggningstillgångar uppgår till 0 MSEK.

Not 11. Materiella anläggningstillgångar

| Koncernen | Byggnader, mark och markanläggningar | Maskiner och inventarier | Pågående nyanläggn. och förskott | Summa materiella anläggningstillgångar |
|---|--------------------------------------|--------------------------|----------------------------------|--|
| Ingående anskaffningsvärden | 929 | 2.215 | 27 | 3.171 |
| Investeringar | 2 | 91 | 41 | 134 |
| Försäljningar/utrangeringar | -25 | -100 | - | -125 |
| Omklassificeringar | 24 | 31 | -44 | 11 |
| Omräkningsdifferens | -91 | -195 | -1 | -287 |
| Utgående ackumulerade anskaffningsvärden | 839 | 2.042 | 23 | 2.904 |
| Ingående avskrivningar | -431 | -1.811 | - | -2.242 |
| Försäljningar/utrangeringar | 12 | 82 | - | 94 |
| Omklassificeringar | - | -11 | - | -11 |
| Årets avskrivningar enligt plan | -23 | -122 | - | -145 |
| Omräkningsdifferens | 43 | 164 | - | 207 |
| Utgående ackumulerade avskrivningar enligt plan | -399 | -1.698 | - | -2.097 |
| Ingående nedskrivningar | -99 | -1 | - | -100 |
| Omräkningsdifferens | 12 | - | - | 12 |
| Utgående nedskrivningar | -87 | -1 | - | -88 |
| Utgående bokfört värde ¹⁾ | 353 | 343 | 23 | 719 |

¹⁾ I maskiner och inventarier ingår MSEK 2 (1) som avser leasingobjekt som innehas enligt finansiella leasingavtal.

Av det utgående bokförda värdet på maskiner och inventarier avser 260 MSEK (300) utrustning använd i produktionen och 83 MSEK (103) övrig utrustning. Taxeringsvärden i Sverige uppgår för byggnader till 124 MSEK (122) samt för mark 28 MSEK (26). Det bokförda värdet för fastigheter i Sverige uppgår till 104 MSEK (90).

| Moderbolaget | Inventarier |
|--|-------------|
| Ingående anskaffningsvärden | 2 |
| Försäljning/utrangeringar | - |
| Utgående ackumulerade anskaffningsvärden | 2 |
| Ingående avskrivningar | - |
| Försäljningar/utrangeringar | - |
| Utgående ackumulerade avskrivningar enligt plan | - |
| Utgående planenligt restvärde | - |
| Ackumulerade avskrivningar utöver plan | - |
| Utgående bokfört värde netto | 2 |

Operationell leasing

Leasingkostnader avseende operationella leasingavtal inklusive hyra av lokaler uppgår till 174 MSEK (186).

Framtida kostnader för ej annullerbara operationella leasingkontrakt inklusive hyresavtal uppgår till 366 MSEK (423) och förfaller till betalning enligt tabell nedan.

| Koncernen | 2011 | 2012–2015 | 2016 eller senare | Totalt |
|------------------------------------|------------|------------|-------------------|------------|
| Hyra av lokaler | 55 | 110 | 23 | 188 |
| Övrig operationell leasing | 72 | 106 | - | 178 |
| Totalt operationell leasing | 127 | 216 | 23 | 366 |

Övrig operationell leasing består huvudsakligen av fordon för service och installation.

Not 12. Övriga finansiella anläggningstillgångar

| | Moderbolaget | | Koncernen | |
|---|--------------|--------------|-----------|-----------|
| | 2010 | 2009 | 2010 | 2009 |
| Aktier i dotterbolag, not 13 | 2.023 | 2.252 | - | - |
| Andelar i intresseföretag, not 14 | - | - | 5 | 1 |
| Långfristiga fordringar, pensionsplaner, not 17 | - | - | 38 | 14 |
| Andra långfristiga fordringar, räntebärande | - | - | 12 | 8 |
| Andra långfristiga fordringar, ej räntebärande | - | - | 5 | 6 |
| Totalt | 2.023 | 2.252 | 60 | 29 |

Not 13. Aktier i dotterbolag

| | Organisationsnummer | Säte | Antal | Ägarandel % ¹⁾ | Bokfört värde | |
|-------------------------------------|---------------------|----------|---------|---------------------------|---------------|--------------|
| | | | | | 2010 | 2009 |
| Cardo Entrance Solutions AB | 556071-8149 | Malmö | 25.000 | 100 | 259 | 259 |
| Cardo Flow Solutions AB | 556003-4240 | Malmö | 600.000 | 100 | 1.096 | 1.096 |
| Cardo Treasury AB | 556506-6130 | Malmö | 1.000 | 100 | - | - |
| AB Cardocenter | 556238-0047 | Malmö | 300.000 | 100 | 52 | 52 |
| Cardo Shared Services AB | 556021-8868 | Malmö | 1.000 | 100 | - | - |
| Cardo Production Lohmar GmbH | - | Tyskland | 1 | 100 | 222 | 222 |
| Cardo Door Production GmbH | - | Tyskland | 1 | 100 | 160 | 245 |
| Cardo Grundbesitz GmbH | - | Tyskland | 1 | 100 | 86 | 177 |
| Crawford Hafa GmbH | - | Tyskland | 1 | 100 | 88 | 141 |
| Normstahl GmbH | - | Tyskland | 1 | 100 | 9 | 9 |
| Cardo USA Inc | - | USA | 16.000 | 100 | 50 | 50 |
| Diverse vilande bolag ²⁾ | - | - | - | 100 | 1 | 1 |
| Totalt | | | | | 2.023 | 2.252 |

¹⁾ Kapital och rösträttsandel.

²⁾ 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 % ¹⁾ | Kapitalandelens värde i koncernen | | Bokfört värde ²⁾ | |
|----------------------------------|--------------|-------|---------------------------|-----------------------------------|----------|-----------------------------|----------|
| | | | | 2010 | 2009 | 2010 | 2009 |
| Saudi Crawford Doors Factory Ltd | Saudiarabien | 800 | 40 | 5 | - | 1 | 1 |
| Totalt | | | | 5 | - | 1 | 1 |

¹⁾ Kapital- och rösträttsandel.

²⁾ Bokfört värde i dotterbolaget samt värde i koncernen om anskaffningsvärdemetoden använts.

Resultat från andelar i intresseföretag

| Koncernen | 2010 | 2009 |
|---|-----------|-----------|
| Årets andel i intresseföretags resultat efter skatt | 10 | -5 |
| Totalt | 10 | -5 |

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.

| | 2010 | 2009 |
|---|------|------|
| Försäljning till intressebolag | 27 | 22 |
| Inköp från intressebolag | 33 | 21 |
| Fordringar på intressebolag per 31 december | 5 | 9 |
| Skulder till intressebolag per 31 december | 4 | 4 |

Not 16. Övriga kortfristiga fordringar

| | Moderbolaget | | Koncernen | |
|--|--------------|------------|--------------|--------------|
| | 2010 | 2009 | 2010 | 2009 |
| Kundfordringar | - | - | 1.547 | 1.640 |
| Växelfordringar | - | - | 64 | 63 |
| Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter | 3 | 3 | 109 | 108 |
| Derivatinstrument - valutaterminer | - | - | 13 | 2 |
| Fordringar hos dotterbolag | 273 | 119 | - | - |
| Övriga fordringar | - | 1 | 137 | 163 |
| Totalt | 276 | 123 | 1.870 | 1.976 |

Kundfordringar

Per 31 december 2010 var kundfordringar om 447 MSEK (448) förfallna utan att något nedskrivningsbehov anses föreligga. Åldersfördelningen av dessa framgår nedan.

| | Koncernen | |
|----------------------------------|------------|------------|
| | 2010 | 2009 |
| Mindre än 1 månad förfallna | 254 | 275 |
| Mellan 1 och 6 månader förfallna | 190 | 167 |
| Mer än 6 månader förfallna | 3 | 6 |
| Totalt | 447 | 448 |

Not 15. Varulager

| Koncernen | 2010 | 2009 |
|--------------------------------|------------|------------|
| Råvaror och komponenter | 354 | 388 |
| Varor under tillverkning | 221 | 159 |
| Färdiga varor och handelsvaror | 305 | 391 |
| Totalt | 880 | 938 |

Under räkenskapsåret har koncernen redovisat kostnader om 26 MSEK (58) avseende kreditförluster och kreditförsäkringskostnader för kundfordringar.

Förändringar i avsättningen för osäkra kundfordringar framgår nedan.

| | Koncernen | |
|------------------------------------|------------|------------|
| | 2010 | 2009 |
| Ingående balans 1 januari | 131 | 133 |
| Omklassificering | -1 | -11 |
| Ökning av avsättning | 37 | 61 |
| Konstaterade förluster | -40 | -43 |
| Återförda ej utnyttjade belopp | -11 | -3 |
| Omräkningsdifferens | -13 | -6 |
| Utgående balans 31 december | 103 | 131 |

När en kreditförlust befaras görs en avsättning för osäkra kundfordringar som en värdekorrigering av bruttobeloppet. När en kundförlust blir konstaterad, till exempel vid en konkurs utan utdelning, reduceras bruttobeloppet och reserven löses upp.

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 förpliktelserna 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 förpliktelserna tryggs genom kapitalförsäkringar eller genom avsättning i balansräkningen, då ofta i kombination med kreditförsäkring av pensionsåtagandet. Koncernens förmånsbaserade åtaganden finns främst i Storbritannien, Irland, USA och Tyskland.

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 Rådet för finansiell rapportering, UFR 3, 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 18 MSEK (20). Alectas överskott kan fördelas till försäkringstagarna och/eller de försäkrade. Per 30 september, 2010 uppgick Alectas överskott i form av den kollektiva konsolideringsnivån till 134 procent, jämfört med 141 procent per 31 december, 2010. 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 | |
|--|------------|------------|
| | 2010 | 2009 |
| Kostnader avseende tjänstgöring under innevarande år | 15 | 18 |
| Räntekostnad | 33 | 35 |
| Förväntad avkastning på förvaltningstillgångar | -23 | -23 |
| Förlust (+) eller vinst (-) vid reglering av pensionsplan | 1 | - |
| Aktuella förluster (+) eller vinster (-) som redovisas för året | 4 | 5 |
| Årets pensionskostnad avseende förmånsbestämda pensionsplaner | 30 | 35 |
| Årets pensionskostnad avseende avgiftsbestämda pensionsplaner | 123 | 130 |
| Årets totala pensionskostnad avseende pensionsplaner | 153 | 165 |
| Faktisk avkastning på förvaltningstillgångar | 30 | 42 |

De belopp som redovisas i balansräkningen har beräknats enligt följande:

| | Koncernen | |
|--|------------|------------|
| | 2010 | 2009 |
| Nuvärdet av fonderade förpliktelser | 514 | 532 |
| Förvaltningstillgångarnas verkliga värde | -408 | -383 |
| Underskott | 106 | 149 |
| Nuvärdet av ofonderade förpliktelser | 87 | 102 |
| Oredovisade aktuariella förluster (-) eller vinster (+), netto | -122 | -129 |
| Nettoskuld i balansräkningen | 71 | 122 |

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

| | Koncernen | |
|--|-----------|------------|
| | 2010 | 2009 |
| Fonderade pensionsplaner redovisade som långfristig finansiell fordran, not 12 | -38 | -14 |
| Pensionsplaner redovisade som avsättning för pensioner | 109 | 136 |
| Nettoskuld i balansräkningen | 71 | 122 |

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

| | Koncernen | |
|--|------------|------------|
| | 2010 | 2009 |
| Nuvärde av förpliktelser vid årets början | 634 | 586 |
| Kostnader avseende tjänstgöring under innevarande år | 15 | 18 |
| Räntekostnad | 33 | 35 |
| Aktuariella förluster (+) eller vinster (-) | 18 | 32 |
| Tjänstgöring tidigare perioder | - | - |
| Inbetalda avgifter av anställda | 7 | 8 |
| Vinst vid reglering av pensionsplan | -1 | - |
| Utbetalda ersättningar | -39 | -36 |
| Valutakursdifferens på utländska pensionsplaner | -66 | -9 |
| Nuvärde av förpliktelser vid årets slut | 601 | 634 |

| | Koncernen | |
|--|------------|------------|
| | 2010 | 2009 |
| Förvaltningstillgångarnas verkliga värde vid årets början | 383 | 341 |
| Förväntad avkastning på förvaltningstillgångar | 23 | 23 |
| Aktuariella vinster (+) eller förluster (-) | 7 | 19 |
| Inbetalda avgifter av arbetsgivaren | 56 | 20 |
| Inbetalda avgifter av anställda | 7 | 8 |
| Utbetalda ersättningar fonderade planer | -26 | -25 |
| Valutakursdifferens på utländska pensionsplaner | -42 | -3 |
| Förvaltningstillgångarnas verkliga värde vid årets slut | 408 | 383 |

Förvaltningstillgångarna finns placerade i följande kategorier av tillgångar:

| | Koncernen | |
|---|------------|------------|
| | 2010 | 2009 |
| Aktierelaterade tillgångar | 259 | 252 |
| Räntebärande tillgångar | 117 | 109 |
| Fastigheter | 18 | 16 |
| Likvida medel | 14 | 6 |
| Förvaltningstillgångarnas verkliga värde | 408 | 383 |

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

Historiken på status i pensionsplanerna och erfarenhetsbaserade justeringar presenteras nedan:

| | Koncernen | | | | |
|---|------------|------------|------------|------------|------------|
| | 2010 | 2009 | 2008 | 2007 | 2006 |
| Nuvärde av fonderade förpliktelser | 514 | 532 | 479 | 505 | 467 |
| Förvaltningstillgångarnas verkliga värde | -408 | -383 | -341 | -453 | -422 |
| Underskott i fonderade planer | 106 | 149 | 138 | 52 | 45 |
| Nuvärde av ofonderade förpliktelser | 87 | 102 | 107 | 111 | 115 |
| Förpliktelse, netto | 193 | 251 | 245 | 163 | 160 |
| Erfarenhetsbaserade justeringar på förpliktelser, vinst (+) eller förlust (-) | -5 | 6 | 2 | -8 | 16 |
| Erfarenhetsbaserade justeringar på tillgångar, vinst (+) eller förlust (-) | 7 | 19 | -140 | -22 | 14 |

Förväntade inbetalningar av avgifter från arbetsgivaren till fonderade planer nästa räkenskapsår uppgår till 38 MSEK.

Väsentliga aktuariella antaganden (viktade genomsnitt, procent):

| | Koncernen | |
|--|-----------|------|
| | 2010 | 2009 |
| Diskonteringsränta | 5,3 | 5,6 |
| Förväntad avkastning på förvaltningstillgångar | 6,0 | 6,4 |
| Förväntad löneökningstakt | 3,4 | 3,5 |
| Förväntad inflation | 2,4 | 2,6 |

De aktuariella antagandena avser viktade genomsnitt av de antaganden som används vid beräkningen av förmånsbaserade pensionsåtaganden på balansdagen samt det efterföljande årets pensionskostnad. Förmånsbaserade planer finns främst i Storbritannien, Irland, USA och Tyskland.

Not 18. Övriga ej räntebärande avsättningar

| Koncernen | Garanti- avsättningar | Om- struktureringar | Övriga ej räntebärande avsättningar | Summa |
|------------------------|--------------------------|------------------------|---|------------|
| | | | | |
| Ingående balans | 119 | 103 | 68 | 290 |
| Ökning | 39 | 62 | 30 | 131 |
| Utnyttjat | -28 | -79 | -3 | -110 |
| Återfört | -6 | -1 | -6 | -13 |
| Omräkningsdifferens | -10 | -13 | -5 | -28 |
| Utgående balans | 114 | 72 | 84 | 270 |

Ej räntebärande avsättningar betraktas som kortfristiga då huvuddelen normalt resulterar i betalningar inom den normala affärscykeln eller då tidpunkten för betalningen är osäker.

Not 19. Räntebärande skulder

| | Moderbolaget | | Koncernen | |
|------------------------------|--------------|------------|------------|------------|
| | 2010 | 2009 | 2010 | 2009 |
| Lån | - | - | 1 | 5 |
| Utnyttjade kreditfaciliteter | - | - | 221 | 478 |
| Skulder till dotterbolag | 198 | 223 | - | - |
| Övriga räntebärande skulder | - | - | 3 | 1 |
| Totalt | 198 | 223 | 225 | 484 |

Koncernens räntebärande skulder förfaller till betalning enligt nedanstående:

| | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | Totalt |
|------------------------------|------------|----------|----------|----------|----------|-----------------|------------|
| | | | | | | eller senare | |
| Lån | - | - | 1 | - | - | - | 1 |
| Utnyttjade kreditfaciliteter | 221 | - | - | - | - | - | 221 |
| Övriga räntebärande skulder | 2 | 1 | - | - | - | - | 3 |
| Totalt | 223 | 1 | 1 | - | - | - | 225 |

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

Outnyttjade beviljade kreditfaciliteter framgår av nedanstående uppställning:

| | Moderbolaget | | Koncernen | |
|---|--------------|-------|-----------|-------|
| | 2010 | 2009 | 2010 | 2009 |
| Beviljade kreditfaciliteter | 1.800 | 2.562 | 2.276 | 3.036 |
| Utnyttjad del | -200 | -450 | -221 | -478 |
| Outnyttjade beviljade kreditfaciliteter | 1.600 | 2.112 | 2.055 | 2.558 |

Syndikerat lån

I början av 2008 tecknade moderbolaget ett avtal med ett konsortium bestående av fem banker om upptagande av ett 5-års Multicurrency-lån, motsvarande 200 MEUR. Lånet är en så kallad revolving credits, vilket innebär att beloppet under hela 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 motsvarande belopp. Bankerna har även rätt att säga upp sin andel till återbetalning om vissa föreskrivna nyckeltal (nettoskuldssättningsgrad och räntetäckningsgrad) överskrider. För närvarande finns en god marginal till dessa nyckeltal.

Per den 31 december 2010 har ett belopp motsvarande 200 MSEK utnyttjats. Låneavtalet ger möjlighet för moderbolaget att låta dotterbolag utnyttja låneramen. För närvarande ges denna möjlighet till Cardo Treasury AB.

Not 20. Övriga ej räntebärande skulder

| | Moderbolaget | | Koncernen | |
|--|--------------|-----------|-------------------|-------------------|
| | 2010 | 2009 | 2010 | 2009 |
| Leverantörsskulder | 2 | 1 | 460 | 432 |
| Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter | 19 | 12 | 539 ¹⁾ | 546 ¹⁾ |
| Derivatinstrument - valutaterminer | - | - | 3 | - |
| Förskott från kunder | - | - | 198 | 197 |
| Övriga ej räntebärande skulder | 3 | 3 | 254 | 301 |
| Totalt | 24 | 16 | 1.454 | 1.475 |

¹⁾ Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter inkluderar personalrelaterade poster om 315 MSEK (292). Övriga ej räntebärande skulder förfaller normalt inom ett år.

Not 21. Ställda säkerheter

| | Moderbolaget | | Koncernen | |
|--|--------------|----------|-----------|-----------|
| | 2010 | 2009 | 2010 | 2009 |
| <i>För avsättningar och skulder</i> | | | | |
| Avseende lån och utnyttjade kreditfaciliteter: | | | | |
| Fastighetsinteckningar | - | - | 4 | 5 |
| Totalt avseende avsättningar och skulder | - | - | 4 | 5 |
| <i>Övriga ställda säkerheter:</i> | | | | |
| Övrigt | - | - | 10 | 15 |
| Totalt ställda säkerheter | - | - | 14 | 20 |

Not 22. Eventualförpliktelser

| | Moderbolaget | | Koncernen | |
|---|--------------|--------------|-----------|-----------|
| | 2010 | 2009 | 2010 | 2009 |
| Diskonterade växlar | - | - | 5 | 4 |
| Borgens- och garantiförbindelser | - | - | 41 | 52 |
| Borgens- och garantiförbindelser för dotterbolags räkning | 894 | 1.145 | - | - |
| Övrigt | - | - | 9 | 14 |
| Totalt | 894 | 1.145 | 55 | 70 |

Not 23. Kassaflöde

Poster som inte påverkar kassaflödet

| | Moderbolaget | | Koncernen | |
|--|--------------|----------|------------|------------|
| | 2010 | 2009 | 2010 | 2009 |
| Avskrivningar och nedskrivningar | - | - | 184 | 265 |
| Förändring av ej räntebärande avsättningar | -1 | 1 | 1 | 101 |
| Övrigt | - | - | -19 | 14 |
| Totalt | -1 | 1 | 166 | 380 |

Not 24. Förvärv och avyttrade verksamheter

Inga bolag förvärvades eller avyttrades under 2010 och 2009.

Den 31 december 2008 avyttrades garageportsverksamheten i Storbritannien, bestående av både produktion och försäljning, genom en inkrämsaffär. I kassaflödesanalysen för 2009 redovisas kassaflödeseffekter relaterade till den avyttrade verksamheten som inträffat under 2009 på en egen rad under investeringsverksamheten.

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 2010. 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 revisionssed 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.

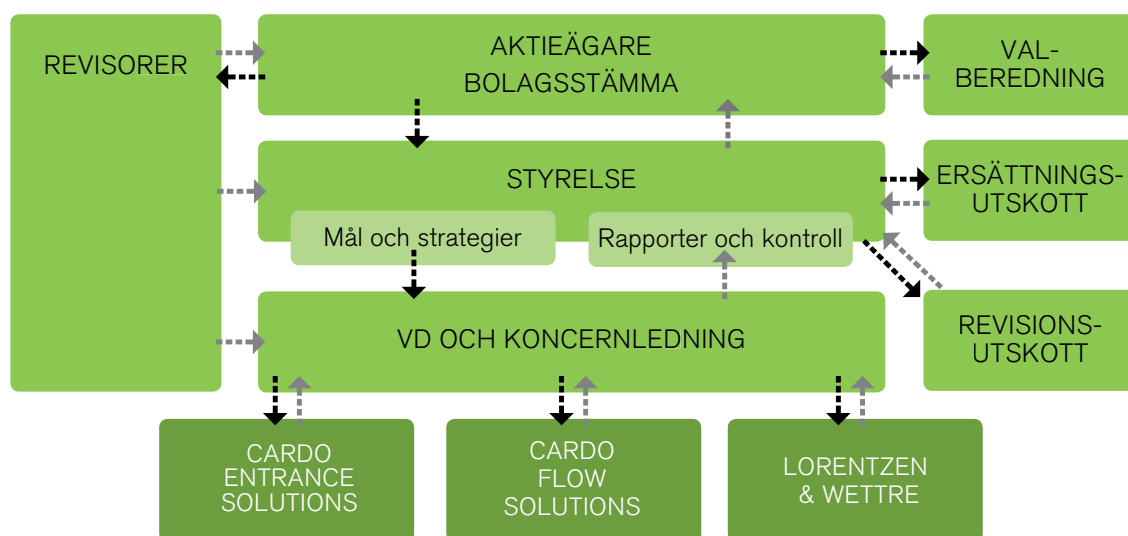
Vi tillstyrker att årsstämman fastställer resultaträkningen och balansräkningen för moderbolaget och för koncernen, disponerar vinsten i moderbolaget enligt förslaget i förvaltningsberättelsen och beviljar styrelsens ledamöter och verkställande direktören ansvarsfrihet för räkenskapsåret.

Malmö den 18 februari 2011

Ernst & Young AB

Kerstin Mouchard
Auktoriserad revisor

Johan Thuresson
Auktoriserad revisor



Bolagsstyrningen i Cardo utgår huvudsakligen från svensk lagstiftning, främst aktiebolagslagen, NASDAQ OMX Stockholms regelverk för emittenter samt Svensk kod för bolagsstyrning ("Koden"). Cardo har tillämpat Koden utan avvikelser.

Cardo har upprättat denna bolagsstyrningsrapport i enlighet med årsredovisningslagens och Kodens regler och har med stöd av årsredovisningslagen 6:e kapitlet 8 §, valt att upprätta den som en från årsredovisningen skild handling.

Inledning

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

Aktieägare och bolagsstämma

ÄGARSTRUKTUR

Vid utgången av 2010 hade bolaget 11.005 aktieägare. Andelen av aktiekapitalet som ägs av institutioner uppgick till cirka 91 procent. Utländska investerare ägde cirka 21 procent av aktiekapitalet. För information om direkta och indirekta aktieinnehav i bolaget som representerar över 10 procent av röstetalet för samtliga aktierna samt om det offentliga uppköpserbudande till aktieägarna i Cardo som ASSA ABLOY AB offentliggjorde den 13 december 2010, se förvaltningsberättelsen under rubriken Aktier och aktieägare.

ÅRSSTÄMMA 2010

Bolagsstämman är koncernens högsta beslutande organ. Årsstämma äger vanligen rum i april månad i Malmö. Års-

stämman 2010 ägde rum den 7 april 2010. 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 9:00 kronor per aktie skulle ske för verksamhetsåret 2009 samt beviljade ansvarsfrihet åt styrelseledamöterna och verkställande direktören.

Stämman beslutade i enlighet med valberedningens förslag:

- att antalet av stämman valda styrelseledamöter ska vara 9 stycken samt att inga styrelsesuppleanter utses;
- att arvode till styrelsen oförändrat ska utgå med totalt 1.800.000 kronor, varav 400.000 kronor till ordföranden och 200.000 kronor till var och en av övriga bolagsstämموvalda ledamöter, vilka inte är anställda i koncernen;
- att arvode till revisorerna ska utgå enligt räkning;
- att till styrelseledamöter utse Fredrik Lundberg, Johnny Alvarsson, Peter Aru, Tuve Johannesson, Ulf Lundahl, Carina Malmgren Heander och Lennart Nilsson (samtliga omval) samt Katarina Martinson (nyval) och Krister Mellvé (nyval). Fredrik Lundberg utsågs till styrelsens ordförande.

Stämman beslutade i enlighet med styrelsens förslag om riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare samt att godkänna styrelsens förslag att bemyndiga styrelsen att förvärva aktier i bolaget. För vidare information om bemyndigandet för styrelsen att förvärva aktier i bolaget, se förvaltningsberättelsen under rubriken Återköp av aktier.

VALBEREDNING

Enligt beslut på ordinarie bolagsstämma 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. Den som representerar bolagets största aktieägare ska vara ordförande i valberedningen. Om någon ägare avböjer att delta i valberedningen eller lämnar valberedningen innan dess arbete är slutfört, ska rätten att utse en ny representant övergå till närmast större aktieägare. Vidare, om någon av de tre största aktieägarna avyttrat aktier före den 31 december aktuellt år och därigenom inte längre tillhör de tre största aktieägarna, ska denne aktieägares representant i valberedningen entledigas av valberedningens ordförande och rätten att utse en representant övergå till den största aktieägare per den 31 december som inte har utsett representant i valberedningen. Valberedningen har som uppgift att inför årsstämma framlägga förslag avseende val av styrelseledamöter, styrelsearvode och i förekommande fall val av revisorer och revisorsarvoden, samt i övrigt utföra sitt uppdrag i enlighet med tillämpliga bestämmelser.

Valberedningen inför årsstämman 2011 består av Claes Boustedt (ordförande), L E Lundbergföretagen AB, Johan Ståhl, Lannebo fonder, Björn Franzon, Swedbank Robur fonder samt Fredrik Lundberg, styrelseordförande i Cardo. Med hänsyn till det offentliga uppköpserbudande till aktieägarna i Cardo som ASSA ABLOY AB offentliggjorde den 13 december 2010, har valberedningen meddelat att dess förslag till styrelse i Cardo kommer att presenteras senast i samband med årsstämman 2011. Valberedningen har haft 1 möte. Ingen ersättning till valberedningen har utgått. Valberedningen har rätt att i den utsträckning den finner det nödvändigt på bolagets bekostnad i skäligen omfattning anlita externa konsulter inom ramen för sitt uppdrag.

BOLAGSORDNING

I bolagsordningen är bland annat fastslaget bolagets verksamhet, antalet styrelseledamöter och revisorer, hur kallelse ska ske till bolagsstämma, ärendehantering under årsstämma och var stämman ska hållas. Bolagsordningen innehåller inga begränsningar i fråga om hur många röster varje aktieägare kan avge vid en bolagsstämma. Bolagsordningen saknar vidare särskilda bestämmelser om tillsättande och entledigande av styrelseledamöter samt om ändring av bolagsordningen. För nu gällande bolagsordning, antagen på årsstämman 2009, se Cardos webbplats www.cardo.com under Om Cardo/Bolagsstyrning/Bolagsordning.

Styrelsen

LEDAMÖTER

Bolagets styrelse ska enligt bolagsordningen bestå av 5 till 10 ledamöter valda av bolagsstämman för tiden intill slutet av den årsstämma som hålls efter det år då styrelseledamöterna utsågs. Styrelsens ledamöter presenteras på

sidorna 80-81. Enligt lag utser de anställda ledamöter och suppleanter till styrelsen. Till styrelsen 2010 utsågs som arbetstagarrepresentanter Bjarne Johansson, Thomas Häggström och Lennart Utbult med Nils-Åke Pettersson, Kurt Hellström och Dick Cedervång som suppleanter. Koncernens verkställande direktör, tillika styrelseledamot, deltar vid styrelsemöten liksom styrelsens sekreterare som är en från bolaget fristående advokat. Andra tjänstemän i bolaget deltar i styrelsens sammanträden såsom föredragande av särskilda frågor eller om så annars bedöms lämpligt.

STYRELSENS OBEROENDE

I egenskap av verkställande direktör i Cardo är Peter Aru att betrakta som beroende av bolaget och bolagsledningen. Fredrik Lundberg, Katarina Martinson och Ulf Lundahl anses vara beroende i förhållande till bolagets större aktieägare. Johnny Alvarsson, Carina Malmgren Heander, Tuve Johannesson, Lennart Nilsson och Krister Mellvé anses vara oberoende i förhållande till såväl bolaget som bolagets större aktieägare. Det har således varit valberedningens bedömning att den nuvarande styrelsesammansättningen i Cardo uppfyller de krav på oberoende som uppställs i Koden.

STYRELSENS ORDFÖRANDE

På årsstämman 2010 valdes Fredrik Lundberg till ordförande i styrelsen och på konstituerande styrelsemöte samma dag 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 Koden, samt styrelsens interna styrinstrument. Ordföranden följer verksamheten i dialog med verkställande direktören och ansvarar för att övriga ledamöter får den information som är nödvändig för fullgörandet av dess uppgifter. Ordföranden ansvarar för att styrelsen löpande fördjupar sina kunskaper om bolaget och att det sker en utvärdering av styrelsens arbete samt att valberedningen i relevanta delar får del av bedömningarna. Ordföranden är även delaktig i utvärdering och utvecklingsfrågor avseende koncernens ledande befattningshavare. Ordföranden företräder bolaget i ägarfrågor.

STYRELSENS ARBETE

Styrelsen fastställer årligen en skriftlig arbetsordning som reglerar styrelsens arbete och dess inbördes arbetsfördelning, inklusive 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 och ansvarar för att organisation, ledning och riktlinjer för förvaltning av bolagets angelägenheter är ändamålsenligt uppbyggda samt 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.

Enligt nu gällande arbetsordning ska styrelsen sammanträda 6 gånger per år och mötas därutöver när situationen så påkallar. Antalet styrelsemöten under 2010 uppgick till 10 stycken. Styrelsearbetet har under året fokuserats på bland annat affärsmässiga, strategiska, finansiella och redovisningsmässiga frågor. Vid varje styrelsemöte har verkställande direktören redogjort för utvecklingen inom koncernen och dess divisioner.

Närvaron vid årets 10 styrelsemöten har, som framgår av tabellen nedan, varit mycket god.

Stämموvalda styrelseledamöters närvaro vid styrelsemöten, totalt 3 möten före årsstämman och 7 möten efter årsstämman.

| Närvaro | Antal möten |
|--|-------------|
| Fredrik Lundberg, ordförande ³⁾ | 9 |
| Lennart Nilsson, vice ordförande | 9 |
| Johnny Alvarsson | 9 |
| Peter Aru | 10 |
| Tuve Johannesson | 10 |
| Ulf Lundahl ³⁾ | 9 |
| Carina Malmgren Heander | 10 |
| Katarina Martinson ^{1, 3)} | 5 |
| Krister Mellvé ¹⁾ | 7 |
| Anders Rydin ²⁾ | 2 |

¹⁾ Invald i styrelsen vid årsstämman i april 2010

²⁾ Avgick vid årsstämman i april 2010

³⁾ Deltog på grund av sina relationer till L E Lundberg-företagen AB inte vid det möte där styrelsen diskuterade ASSA ABLOY ABs bud till aktieägarna i Cardo.

Bolagets revisorer har närvarat på styrelsemötena den 3 februari 2010 och den 3 februari 2011 och har då lämnat avrapportering till styrelsen avseende respektive föregående räkenskapsår. Dessutom har revisorerna gjort avrapportering till revisionsutskottet avseende både planering och utfört arbete vid tre möten under 2010.

REVISIONSUTSKOTT

Revisionsutskottet utgörs av Ulf Lundahl (ordförande), Lennart Nilsson och Johnny Alvarsson. Lennart Nilsson och Johnny Alvarsson anses vara oberoende i förhållande till såväl bolaget som bolagets större aktieägare och Ulf Lundahl anses vara oberoende i förhållande till bolaget. Revisionsutskottets uppdrag är att svara för beredningen av styrelsens arbete med att övervaka och kvalitetssäkra bolagets finansiella rapportering samt därvid särskilt övervaka effektiviteten i bolagets interna kontroll, uppföljning av den interna kontrollen och riskhantering, samt att i tillämpliga fall förbereda frågor rörande revisorsval och arvode inklusive utvärdering av revisorsinsatsen.

Revisionsutskottet ska vidare fortlöpande träffa bolagets revisor, granska och övervaka revisorns opartiskhet och självständighet samt fastställa riktlinjer för vilka andra tjänster än revision som bolaget får upphandla av revisorn. Revisionsutskottet har sammanträtt 5 gånger under 2010, varvid samtliga ledamöter har varit närvarande. Mötena i revisionsutskottet protokollförs och kopia av protokollen distribueras till samtliga ledamöter i styrelsen.

Revisorerna har under 2010 avrapporterat till revisionsutskottet vid tre tillfällen, innefattande revisionsplan, delårsrevision samt årsbokslutsrevision.

ERSÄTTNINGsutskott

Ersättningsutskottet består av styrelsens ordförande Fredrik Lundberg och Lennart Nilsson. Fredrik Lundberg är oberoende i förhållande till bolaget och bolagsledningen och Lennart Nilsson är oberoende i förhållande till såväl bolaget som bolagsledningen och bolagets större aktieägare. Ersättningsutskottet har som uppgift att utarbeta de riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare som styrelsen ska föreslå årsstämman att besluta om. Det ankommer även på ersättningsutskottet att ange övergripande riktlinjer för koncernens ersättnings- och pensionssystem, att för styrelsen bereda frågor rörande ersättningar och övriga förmåner till verkställande direktören samt att besluta om ersättningar och förmåner till övriga koncernledningen. Slutligen har ersättningsutskottet till uppgift att följa och utvärdera pågående och under året avslutade program för rörliga ersättningar till bolagsledningen samt följa och utvärdera tillämpningen av riktlinjer för ersättningar till ledande befattningshavare samt gällande ersättningsstrukturer och ersättningsnivåer i bolaget. Ersättningsutskottet har sammanträtt tre gånger under 2010. Samtliga ledamöter har varit närvarande på mötena, och har haft löpande kontakter med varandra i samband med anställnings- och ersättningsfrågor.

STYRELSEARVODEN

Bolagsstämman beslutar om arvode till de styrelseledamöter som är valda 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 och dess revisionsutskott 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.

VD och koncernledning

VERKSTÄLLANDE DIREKTÖR

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 sidan 81.

ERSÄTTNINGAR OCH VILLKOR FÖR LEDANDE BEFATTNINGSHAVARE

Vid årsstämma 2010 beslutade stämman i enlighet med styrelsens förslag om riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare innebärande följande. För koncernledningen ska tillämpas marknadsmässiga löner och övriga anställningsvillkor som står i relation till ansvar och befogenheter. Utöver fast lön skall koncernledningen även kunna erhålla rörlig lön, vilken ska baseras på förutbestämda och mätbara kriterier såsom resultatutvecklingen och avkastningen på sysselsatt kapital jämfört med fastställda mål. Rörlig lön ska maximalt motsvara 50 procent av den fasta årslönen för verkställande direktören och maximalt 40 procent av den fasta årslönen för övriga personer i koncernledningen. Bolagets kostnad för den rörliga lönen för koncernledningen enligt styrelsens förslag beräknas vid maximalt utfall, vilket förutsätter att samtliga mål uppfylls, inte överstiga sammanlagt 5.354 KSEK exklusive sociala avgifter, varav till VD 2.678 KSEK. Beräkningen är gjord utifrån de antal personer som för närvarande ingår i koncernledningen. Kostnaderna kan förändras om antalet personer i koncernledningen skulle förändras. Vid uppsägning från bolagets sida skall fast lön under uppsägningstiden och avgångsvederlag sammantaget inte överstiga ett belopp motsvarande den fasta lönen för 24 månader. För egna uppsägningar ska en uppsägningstid på sex månader gälla, utan rätt till avgångsvederlag. Pensionsrätt för verkställande direktören ska gälla från 60 års ålder och för övriga personer i koncernledningen från 60–65 års ålder. Förmåner ska utgå motsvarande ITP-planen samt med kompletterande pension om 30 procent av den fasta lönen på lönedelar över 30 inkomstbasbelopp. För personer i koncernledningen med fast lön understigande 30 inkomstbasbelopp skall den pensionsmedförande lönen beräknas på fast lön och faktisk intjänad rörlig lön; dock sammanlagt högst 30 inkomstbasbelopp. Ersättning ska inte utgå i form av optioner eller andra aktierelaterade incitamentsprogram. Riktlinjerna ska omfatta de personer

som under den tid riktlinjerna gäller ingår i koncernledningen. Riktlinjerna gäller för avtal som ingås efter årsstämman 2010 samt för det fall ändringar görs i befintliga avtal efter denna tidpunkt. Styrelsen ska ha rätt att frånga riktlinjerna om det i ett enskilt fall finns särskilda skäl för det. Löner och andra ersättningar till koncernledningen framgår av not 6 i årsredovisningen.

POLICYDOKUMENT

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

Uppförandekod

Uppförandekoden innehåller vägledning och regler kring hur anställda i Cardo ska agera i relation till andra anställda, kunder, leverantörer samt samhället i stort. Det är grundpelaren i att säkerställa att anställda agerar i enlighet med högsta möjliga etiska standard när vi bedriver vår verksamhet.

Finanspolicy

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

Kommunikationspolicy

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

Intern kontroll och riskhantering avseende den finansiella rapporteringen

ANSVAR

Styrelsen är ansvarig för en väl fungerande intern kontroll och arbetar genom revisionsutskottet tillsammans med bolaget för att säkerställa detta. Cardo arbetar systematiskt för att säkerställa att den finansiella rapporteringen är tillförlitlig och komplett samt är upprättad i enlighet med gällande regelverk för finansiell rapportering för noterade bolag.

Från bolagets sida ansvarar den centrala koncern-ekonomifunktionen övergripande för den interna kontrollen och arbetar kontinuerligt med att följa upp och förbättra den interna kontrollen avseende den finansiella rapporteringen.

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 policys och instruktioner,

så som uppförandekod, finanspolicy, rapporteringsmanual för den ekonomiska rapporteringen samt instruktioner, till exempel attestinstruktioner.

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.

Ekonomipersonal och ledning på såväl bolags-, divisions- som koncernnivå analyserar månatligen den ekonomiska rapporteringen på detaljnivå. Denna uppföljning kompletterar kontrollerna och ger en övergripande bekräftelse på rapporteringens kvalitet.

INTERNREVISION

För att följa upp och förbättra ovanstående kontrollaktiviteter genomför den centrala koncernekonomifunktionen internrevisions besök på utvalda enheter enligt ett fastlagt årligt schema som fastställs i samråd med revisionsutskottet. De enheter som besöks får information om besöken två månader i förväg och efter besöken görs halvårsvisa uppföljningar av identifierade förbättringsmöjligheter. Vid besöken medverkar även controllers eller ekonomichefer från andra enheter inom koncernen för att öka erfarenhetsutbyte och dra nytta av expertkompetenser.

Besöken planeras utifrån en riskbedömning, både vad gäller vilka enheter som ska besökas samt inriktningen på internrevisionerna.

Resultaten av besöken avrapporteras löpande till både berörda chefer inom koncernen samt till revisionsutskottet.

INFORMATION OCH KOMMUNIKATION

Den väsentligaste styrande dokumentationen i form av policys och instruktioner hålls löpande uppdaterad och kommuniceras via koncernens intranät. 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.

Externa revisorer

Vid årsstämman 2008 nyvaldes revisionsbolaget Ernst & Young AB för en mandattid om fyra år. För närvarande är auktoriserade revisorer Kerstin Mouchard och Johan Thuresson ansvariga revisorer. En närmare presentation av revisorererna finns på sidan 81. Revisorererna arbetar efter en revisionsplan i vilken synpunkter inarbetats från styrelsen och rapporterar sina iakttagelser till både

revisionsutskottet och hela styrelsen löpande under året. Revisorererna deltar också vid årsstämman och beskriver där revisionsarbetet och gjorda iakttagelser. Revisorererna har under året haft konsultuppdrag utöver revision, bland annat avseende skattefrågor.

Malmö 3 februari, 2011
Styrelsen

REVISORS YTTRANDE OM BOLAGSSTYRNINGSRAPPORTEN

Till årsstämman i Cardo AB (publ), org.nr 556026-8517

Uppdrag och ansvarsfördelning

Vi har granskat bolagsstyrningsrapporten för år 2010 på sidorna 75–79. Det är styrelsen som har ansvaret för bolagsstyrningsrapporten och för att den är upprättad i enlighet med årsredovisningslagen. Vårt ansvar är att uttala oss om bolagsstyrningsrapporten på grundval av vår revision.

Granskningens inriktning och omfattning

Granskningen har utförts i enlighet med RevU 16, Revisorns granskning av bolagsstyrningsrapporten. Det innebär att vi planerat och genomfört revisionen för att med hög men inte absolut säkerhet uttala oss om att bolagsstyrningsrapporten inte innehåller väsentliga felaktigheter. En revision innefattar att granska ett urval av underlagen för informationen i bolagsstyrningsrapporten. Vi anser att vår revision ger oss rimlig grund för våra uttalanden nedan.

Uttalande

Vi anser att en bolagsstyrningsrapport har upprättats och att den är förenlig med årsredovisningen och koncernredovisningen.

Malmö den 18 februari 2011

Kerstin Mouchard
Auktoriserad revisor

Johan Thuresson
Auktoriserad revisor

Styrelse



FREDRIK LUNDBERG

Djursholm, f 1951, ordförande. Invald 1998. Ekonomie 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. Vice ordförande i Svenska Handelsbanken AB. Styrelseledamot i L E Lundbergföretagen AB, AB Industrivärden och Sandvik AB. Aktieinnehav: 0. Aktieinnehav genom L E Lundbergföretagen AB: 11.150.000



LENNART NILSSON

Lund, f 1941, vice ordförande. Invald 1994. Ekonomie 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. Sedan 2004 VD Crafoordska stiftelsen. Styrelseordförande i Tacticus AB, Canadian Oil Company Sweden AB och Erik Philip-Sörensens Stiftelse. Styrelseledamot i AB Industrivärden, Albert Pähissons Stiftelse, Crafoordska Stiftelsen, AB Pethle, Fastighetsaktiebolaget Malmö City och Kalmar Läns Pensionskapitalförvaltning AB. Aktieinnehav: 20.000



PETER ARU

Helsingborg, f 1957, verkställande direktör och koncernchef, chef för division Cardo Flow Solutions. Invald 2006. Civilingenjör industriell ekonomi. 1982–1992 diverse befattningar, bl a dotterbolagschef, Munters. 1992–1997 marknadsdirektör Cardo Door AB. 1998–2004 VD Besam AB. 2004–2005 VD Cardo Pump AB. 2005– VD och koncernchef Cardo AB. Styrelseledamot i Boxon AB och Flügger A/S. Aktieinnehav: 0



JOHNNY ALVARSSON

Stockholm, f 1950. Invald 2009. Civilingenjör. Verksam inom Ericsson Telecom 1975–1987. VD i börsbolagen Zeteco AB 1988–2000 och Elektronikgruppen BK AB 2000–2004. Sedan 2004 VD och koncernchef Indutrade AB. Vice ordförande i VBG Group AB. Aktieinnehav: 1.751



TUVE JOHANNESSEN

London, England, f 1943. Invald 1995. Civilekonom och MBA. Ekonomie doktor h c. 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 och Ecolan International A/S. Vice styrelseordförande i Skandinaviska Enskilda Banken samt styrelseledamot i Meda AB. Rådgivare till EQT och JCB Excavators Ltd. Aktieinnehav: 0



ULF LUNDAHL

Lidingö, f 1952. Invald 2008. Jur kand och civilekonom. Har bland annat varit vice VD Gota bank, VD Nokia Data och VD Östgöta Enskilda Bank, sedan 2004 vice VD och VDs ställföreträdare i L E Lundbergföretagen AB. Styrelseledamot i Holmen AB, Husqvarna AB, Indutrade AB, Brandkontoret och SHB Regionbank Stockholm. 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, 2003–2007 personaldirektör Sandvik AB, sedan 2007 personaldirektör AB Electrolux. Styrelseledamot i IFL vid Handelshögskolan. Aktieinnehav: 300



KATARINA MARTINSON

Stockholm, f 1981. Invald 2010. Civilekonom. Har bland annat haft befattningar som analytiker vid International Strategy & Investment Group, New York, samt Strategas Research Partners, New York. Arbetar sedan 2009 med kapitalförvaltning och är styrelseledamot i L E Lundbergföretagen AB samt i AB Lorentzen & Wettre. Aktieinnehav: 0

PERSONALREPRESENTANTER - ORDINARIE



KRISTER MELLVÉ

Sliema, Malta, f 1949. Invald 2010. Civilekonom. Har under de senaste 20 åren varit verksam inom det tyska företaget Robert Bosch bl a som VD i Sverige, Australien och Syd Korea. Aktieinnehav: 8.000



THOMAS HÄGGSTRÖM

f 1958. Invald 2001. Svetsare vid Cardo Production Nordmaling AB. Medlem i Cardo Productions verkstadsklubb, Nordmaling. Aktieinnehav: 0



BJARNE JOHANSSON

f 1966. Invald 2008. Servicetekniker vid Cardo Entrance Solutions Sweden AB. Ordförande i Crawford Sveriges IF Metall-klubb, Västra Frölunda. Aktieinnehav: 0



LENNART UTBULT

f 1952. Invald 1994. Byggnadsingenjör vid Cardo Door Production AB. Ordförande i Cardo Door Productions Unionen, Torslanda. Aktieinnehav: 0

PERSONALREPRESENTANTER - SUPPLEANTER



DICK CEDERVÅNG

f 1976. Invald 2009.
Customer Support Engineer vid AB Lorentzen & Wettre.
Ordförande Lorentzen & Wettres Unionen, Stockholm.
Aktieinnehav: 100



KURT HELLSTRÖM

f 1957. Invald 2002.
Ingenjör vid Crawford Production AB.
Ordförande i Crawford Productions Unionen, Strömstad.
Aktieinnehav: 0



NILS-ÅKE PETERSSON

f 1959. Invald 2005.
Lagerarbetare vid Cardo Production Vadstena AB.
Vice ordförande i Cardo Productions metallklubb, Vadstena.
Aktieinnehav: 0

REVISOR

På årsstämman 2008 omvaldes det registrerade revisionsbolaget Ernst & Young AB, Torggatan 4, 203 14 Malmö, till bolagets revisorer. Huvudansvarig revisor är Kerstin Mouchard, auktoriserad revisor och medlem i FAR, som även före årsstämman var huvudansvarig revisor.

Kerstin Mouchard f 1952
Auktoriserad revisor (huvudansvarig).
Lång erfarenhet av revision av börsnoterade bolag, bland annat som revisor i Alfa Laval AB och Strålfors AB.

Johan Thuresson f 1964
Auktoriserad revisor.
Lång erfarenhet från revision av tillväxtbolag, såväl medelstora som stora svenska koncerner, börsnoterade och internationella bolag.
Revisor i bland annat Biolvent och Aspiro.

Koncernledning



PETER ARU

f 1957. Verkställande direktör och koncernchef.
Chef för division Cardo Flow Solutions.
Anställd i koncernen sedan 2004.
Styrelseledamot i Boxon AB och Flügger A/S.
Aktieinnehav: 0
Köptioner: 0



ULF LJLJEDAHL

f 1965. Chef för Finance & Treasury, Group IT och Vice verkställande direktör.
Anställd i koncernen sedan 2007.
Aktieinnehav: 0
Köptioner: 0



OVE BERGKVIST

f 1968. Chef för division Cardo Entrance Solutions.
Anställd i koncernen sedan 2004.
Aktieinnehav: 0
Köptioner*: 30.000



MARIA BERGVING

f 1969. Chef för Communications & Investor Relations.
Anställd i koncernen sedan 1995.
Aktieinnehav: 0
Köptioner: 0



ANITA HEBRAND

f 1953. Chef för Human Resources.
Anställd i koncernen sedan 2004.
Aktieinnehav: 0
Köptioner: 0

* Köptionerna är utfärdade av L E Lundbergföretagen AB och löper till 2013.

Årsstämma i Cardo AB (publ) hålls måndagen den 4 april kl 17.00 på Palladium i Malmö.

Anmälan

Aktieägare som vill delta i årsstämman ska dels vara införd i den av Euroclear Sweden AB (tidigare VPC AB) förda aktieboken senast tisdagen den 29 mars 2011 dels ha anmält sig senast tisdagen den 29 mars 2011, gärna före klockan 16.00.

Aktieägare som låtit förvaltarregistrera sina aktier bör i god tid före tisdagen den 29 mars 2011 tillfälligt inregistrera aktierna i eget namn för att kunna utöva rösträtt på stämman. Observera att anmälan om deltagande måste göras separat.

Anmälan till årsstämma görs på ett av följande sätt:

- via webbplatsen: www.cardo.com
- per post: Cardo AB, Årsstämma, Box 486, 201 24 Malmö
- telefon: 010-4747 452

Vid anmälan ska anges aktieägares namn, person-/ organisationsnummer, adress, telefonnummer dagtid, antal aktier samt antal biträden. 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 firma-tecknarens behörighet lämnas. Uppgifter som lämnas vid anmälan används enbart i samband med årsstämman och därvid erforderlig registrering och bearbetning för upprättande av röstlängd.

Program för årsstämman

16.00 registrering påbörjas
16.30 stämmolokalen öppnas
17.00 stämman börjar
Efter stämman serveras lätt förtäring.

Palladium ligger centralt i Malmö på Södergatan 15, gågatan mellan Stortorget och Gustav Adolfs torg.

Inför årsstämman

Styrelsen föreslår att utdelning för verksamhetsåret 2010 lämnas med 10:00 kronor per aktie. Skulle årsstämman fatta beslut om utdelning i enlighet med styrelsens förslag kommer det pris per aktie om 420 SEK som ASSA ABLOY har erbjudit aktieägarna i Cardo, inom ramen för det offentliga uppköpserbjudande som ASSA ABLOY offentliggjorde den 13 december 2010, att minskas med ett motsvarande belopp per aktie.

Föreslagen avstämningsdag för utdelning är den 7 april 2011. Om stämman beslutar enligt förslaget räknar Euroclear med att kunna sända utdelningen till aktieägarna den 12 april 2011.

Förslag till val av styrelse

Valberedningen inför årsstämman 2011 består av Claes Boustedt (ordförande), L E Lundbergföretagen AB, Johan Ståhl, Lannebo fonder, Björn Franzon, Swedbank Robur fonder samt Fredrik Lundberg, styrelseordförande i Cardo. Med hänsyn till det offentliga uppköpserbjudande till aktieägarna i Cardo som ASSA ABLOY AB offentliggjorde den 13 december 2010, har valberedningen meddelat att dess förslag till styrelse i Cardo kommer att presenteras senast i samband med årsstämman 2011.

Fullständig information avseende årsstämman, inklusive valberedningens och styrelsens kompletta förslag, publiceras på webbplatsen www.cardo.com

Koncernen i sammandrag – flerårsöversikt¹⁾

| Belopp i MSEK där ej annat anges | HELÅR | | | | |
|---|---------------------|--------|--------|--------|--------|
| | 2010 | 2009 | 2008 | 2007 | 2006 |
| Nettoomsättning | 7.973 | 8.825 | 9.742 | 9.051 | 8.304 |
| Rörelseresultat | 843 | 529 | 941 | 426 | 572 |
| Resultat efter finansiella poster | 831 | 496 | 825 | 355 | 532 |
| Rörelsemarginal, % | 10,6 | 6,0 | 9,7 | 4,7 | 6,9 |
| Vinstmarginal, % | 10,4 | 5,6 | 8,5 | 3,9 | 6,4 |
| Räntetäckningsgrad, ggr | 26,8 | 8,9 | 10,0 | 5,6 | 12,1 |
| Investeringar, brutto | 152 | 127 | 167 | 227 | 164 |
| Kassaflöde från den löpande verksamheten efter skatt | 872 | 1.416 | 1.095 | 477 | 227 |
| Självfinansieringsgrad, % | 574 | 1.114 | 656 | 210 | 138 |
| Anläggningstillgångar | 1.905 | 2.160 | 2.393 | 2.262 | 2.451 |
| Omsättningstillgångar | 3.356 | 3.426 | 4.388 | 4.175 | 3.627 |
| Summa tillgångar | 5.261 | 5.586 | 6.781 | 6.437 | 6.078 |
| Eget kapital | 2.996 | 3.014 | 3.042 | 2.932 | 2.957 |
| Räntebärande avsättningar och skulder | 334 | 620 | 1.494 | 1.426 | 1.223 |
| Ej räntebärande avsättningar och skulder | 1.931 | 1.952 | 2.245 | 2.079 | 1.898 |
| Genomsnittligt sysselsatt kapital | 3.307 | 4.067 | 4.359 | 4.327 | 3.972 |
| Nettoskuldssättning | -265 | 164 | 1.098 | 1.134 | 1.023 |
| Omsättningshastighet på sysselsatt kapital, ggr | 2,41 | 2,17 | 2,23 | 2,09 | 2,09 |
| Avkastning på sysselsatt kapital, % | 26,1 | 13,8 | 21,0 | 10,0 | 14,6 |
| Avkastning på eget kapital, % | 21,1 | 11,5 | 18,4 | 5,7 | 13,3 |
| Soliditet % | 56,9 | 54,0 | 44,9 | 45,6 | 48,7 |
| Skuldsättningsgrad, ggr | 0,1 | 0,2 | 0,5 | 0,5 | 0,4 |
| Nettoskuldssättningsgrad, ggr | -0,1 | 0,1 | 0,4 | 0,4 | 0,3 |
| Medelantalet anställda | 5.370 | 5.599 | 6.011 | 5.919 | 5.778 |
| <i>Data per aktie</i> | | | | | |
| Resultat efter skatt, SEK ²⁾ | 22:15 | 12:78 | 18:10 | 5:67 | 12:43 |
| Utdelning för verksamhetsåret, SEK | 10:00 ³⁾ | 9:00 | 9:00 | 9:00 | 9:00 |
| Eget kapital SEK (substansvärde) | 110:96 | 111:63 | 112:67 | 97:75 | 98:58 |
| Kassaflöde från den löpande verksamheten efter skatt, totalt, SEK | 32:30 | 52:44 | 38:15 | 15:90 | 7:57 |
| Genomsnittligt antal aktier, tusental | 27.000 | 27.000 | 28.703 | 30.000 | 30.000 |

Specifikation över rörelseresultat exklusive jämförelsestörande poster

| MSEK | 2010 | 2009 | 2008 | 2007 | 2006 |
|--|------------|------------|------------|------------|------------|
| Rörelseresultat exklusive jämförelsestörande poster | 891 | 764 | 941 | 743 | 572 |
| Omstruktureringskostnader | -62 | -199 | - | -107 | - |
| Nedskrivning av goodwill | - | - | - | -210 | - |
| Nedskrivning av byggnad | - | -36 | - | - | - |
| Realisationsvinst fastighet | 14 | - | - | - | - |
| Rörelseresultat | 843 | 529 | 941 | 426 | 572 |
| Rörelseresultat avyttrade verksamheter | - | - | -19 | -12 | -15 |
| Resultat vid avyttring av verksamheter | - | - | -53 | - | - |
| Rörelseresultat inklusive avyttrade verksamheter | 843 | 529 | 868 | 414 | 557 |

¹⁾ Historiska data har justerats för avyttrad verksamhet, ny kostnadsfördelning samt korrigerade felaktigheter för att få jämförbarhet.

²⁾ Inkluderar även avyttrade verksamheter.

³⁾ Styrelsens förslag.

Ordlista

Automatiska dörrar för persontrafik öppnas automatiskt när någon passerar, exempelvis i en butik eller bensinstation.

Best practice används som begrepp för en etablerad metod, god sed eller beprövat tillvägagångssätt.

BNP mått på hur mycket varor och tjänster som produceras i ett land. Förändringen från ett år till ett annat, mätt i procent, är ett vanligt mått på ett lands ekonomiska tillväxt. För en bild av de totala tillgängliga resurserna i ett land under ett år läggs allt som importeras till.

Business-to-business (B2B) marknadsstrategi som inbegriper omsättning av varor och tjänster mellan företag.

Code of Conduct (Uppförandekod) riktlinjer för hur ett företag vill bedriva sin verksamhet på ett etiskt, socialt och miljömässigt sätt.

Crawford Monitoring System (CMS) kontroll- och övervakningssystem för port- och dockningslösningar vid exempelvis godshanteringsterminaler som bidrar till effektivisering och reducerade kostnader.

Dockningssystem kombination av lastbrygga, port och vädertätning för lastning och lossning av gods. Förutom skydd mot väder bidrar detta till energibesparing och förbättrad arbetsmiljö.

Dränkbar pump kan användas dränkt i vätska.

Eftermarknad omfattar som begrepp reservdelar, förbrukningsvaror, tillbehör, service, underhåll och utbildning.

Environmental Protection Agency (EPA) den amerikanska motsvarigheten till svenska Naturvårdsverket.

ERP-system (Enterprise Resource Planning) integrerade IT-system för att ta hand om ett företags informationshantering, till exempel inköp, logistik, order, lastning och fakturering.

Facility Management benämning på företag vars verksamhet är drift och underhåll av fastigheter och anläggningar.

Föreskrivande led används som begrepp för den funktion hos exempelvis arkitekter eller byggföretag som tillsammans med entreprenörer och slutkund är delaktiga i ett byggprojekt och som hjälper till att hitta rätt produkter och lösningar utifrån slutkundens behov och önskemål.

Global Compact (UNGC, United Nations Global Compact) ett strategiskt policy-initiativ från FN för att uppmanera företag världen över att inrätta och följa upp sin verksamhet och strategi enligt tio allmänt vedertagna principer inom områdena mänskliga rättigheter, arbetskraft, miljö och anti-korruption.

Global Reporting Initiative (GRI) nätverksbaserad organisation som utvecklat ett globalt, brett använt ramverk för hållbarhetsredovisning.

Immateriella tillgångar/rättigheter, till exempel uppfinningar eller varumärken.

ISO (International Organization for Standardization) internationellt standardiseringsorgan som fastställer kontroll- och uppföljningsstandarder inom en rad olika områden, exempelvis kvalitets- och ledningssystem och miljö.

Key Account strategiskt viktiga kunder, tilldelas Key Account Manager med huvudansvar att säkerställa en god och långsiktig affärsrelation utifrån kundens behov.

Lastbrygga överbryggar avstånd och höjdskillnader mellan fordonet och lastkajen.

Lasthus system som omfattar lastbrygga, vädertätning och port och sparar lagerutrymme genom placering utanför byggnadens öppning.

Livscykelkostnad kostnaden för produkten under hela dess användningstid, inkluderar kostnader för inköp, installation, underhåll och drift (energi, vattenförbrukning, etc).

Länspump pumpar bort överflödigt vatten från exempelvis en byggarbetsplats, gruva eller vid översvämning.

Luftningssystem används i olika delar av vattenreningsprocessen där de tillför komprimerad luft till avloppsvattnet för att stärka den naturliga biologiska processen.

Omrörare används inom massa- och pappersindustri för omrörning, blandning eller homogenhållning av massa, används också för avloppsvatten i ett reningsverks olika processer.

Pappersmassa råvara som används vid tillverkning av papper.

Processpump för pumpning av vätskor och suspensioner inom processindustrin för kontinuerlig drift med krävande driftsförhållanden.

Pump- och omrörarapplikationer olika produktlösningar där en eller flera pumpar eller omrörare används, till exempel i pumpstationer.

Sliding Door Gear beslag för skjutportar och -dörrar.

Takskjutport består av sektioner och förs upp under taket när den öppnas.

Vippport utgörs av ett enskilt portblad som vippas upp över öppningen.

Vädertätning omsluter ett fordon som backar till mot dockningsplatsen, sparar energi och underlättar arbetet genom att skydda mot väder och vind under lastning och lossning.

Definitioner

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.

Nettoskuldssättning/Netto likvida medel

Räntebärande tillgångar minskat med räntebärande avsättningar och skulder. Begreppet Netto likvida medel används i de fall nyckeltalet blir positivt.

Nettoskuldssättningsgrad

Nettoskuldssättning i relation till eget kapital.

Skuldssättning

Räntebärande avsättningar och skulder.

Skuldssättningsgrad

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 sysselsatt kapital, tillgångar

Ej räntebärande tillgångar exklusive skattefordringar.

Operativt sysselsatt kapital, skulder


Ej räntebärande avsättningar och skulder exklusive skatteskulder.

Övrigt sysselsatt kapital

Skattefordringar, skatteskulder samt räntebärande tillgångar.

Ekonomisk information


Cardo




Meeting global challenges
We play an important role in meeting global challenges in the fields of water, transportation and energy. Real more about this, financial information and our latest news.


[Cardo Corporate Website >](#)

Cardo Entrance Solutions





Large Industrial Doors >






Doors & Docking Solutions >







Residential Garage Doors >




Cardo Flow Solutions




Wastewater Solutions & Dewatering >







Pulp and Paper Solutions >



Lorentzen & Wettre



Control & Process Optimization Pulp & Paper Industry >



Aktuell information på www.cardo.com

Rapporttillfällen 2011

5 maj

Delårsrapport januari–mars

16 augusti

Delårsrapport januari–juni

3 november

Delårsrapport januari–september

Februari 2012

Bokslutskommuniké 2011

Aktuell information på www.cardo.com

Rapporter, årsredovisningar och pressmeddelanden kan läsas på och skrivas ut från webbplatsen www.cardo.com så snart de offentliggjorts. Här finns också möjlighet att beställa tryckta årsredovisningar. På webbplatsen finns även arkiv för pressmeddelanden och rapporter, aktuell kursinformation för Cardo-aktien samt beskrivning av koncernens verksamhet. Cardos finansiella information publiceras på svenska och engelska.

Prenumerationsservice

Via webbplatsen kan E-postprenumeration på rapporter registreras via prenumerationservice.

Tryckt årsredovisning skickas till aktieägare och andra som särskilt anmäler att de önskar få denna per post.

Välkomstbrev med information om prenumerationservice och inloggningsuppgifter skickas löpande till nya aktieägare.

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

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

Kontakt och information

Cardo AB

Investor Relations

Box 486, 201 24 Malmö

Tel: 010-4747 000

Fax: 040-97 64 40

E-post: info@cardo.com

Webbplats: www.cardo.com

Maria Bergving

Kommunikationsdirektör

Tel: 010-4747 405, mobil: 070-602 61 81

E-post: maria.bergving@cardo.com

Thomas Niklasson

IR/PR-chef

Tel: 010-4747 459, mobil: 070-277 99 50

E-post: thomas.niklasson@cardo.com

Kontakta Cardo

HUVUDKONTOR
Cardo AB
Box 486
SE-201 24 Malmö

Besöksadress:
Roskildevägen 1

Tel 010-4747 000
Fax 040-97 64 40

info@cardo.com
www.cardo.com



DIVISIONER

Cardo Entrance Solutions
Box 171
SE-201 21 Malmö

Besöksadress:
Roskildevägen 1

Tel 010-4747 100
Fax 040-12 81 84

Cardo Flow Solutions
Box 394
SE-201 23 Malmö

Besöksadress:
Roskildevägen 1

Tel 010-4747 200
Fax 040-30 50 45

AB Lorentzen & Wettre
Box 4
SE-164 93 Kista

Besöksadress:
Viderögatan 2

Tel 08-477 90 00
Fax 08-477 91 99



Cardo är latin. Som egennamn betyder Cardo närmast "att vara i centrum" alternativt "kärna". Cardos logotyp, med den röda pricken, symboliserar just att vara i centrum – i centrum för några av vår tids största utmaningar.



Produktion

Cardo Communications & Investor Relations
Text och original: ID kommunikation
Form: Stefan Tempte Communication
Fotograf: Lars Strandberg
Repro och tryck: Holmbergs i Malmö





Cardo AB (publ)
Roskildevägen 1
Box 486, 201 24 Malmö
Tel: 010-4747 000
Fax 040-97 64 40
E-post: info@cardo.com
Webbplats: www.cardo.com

