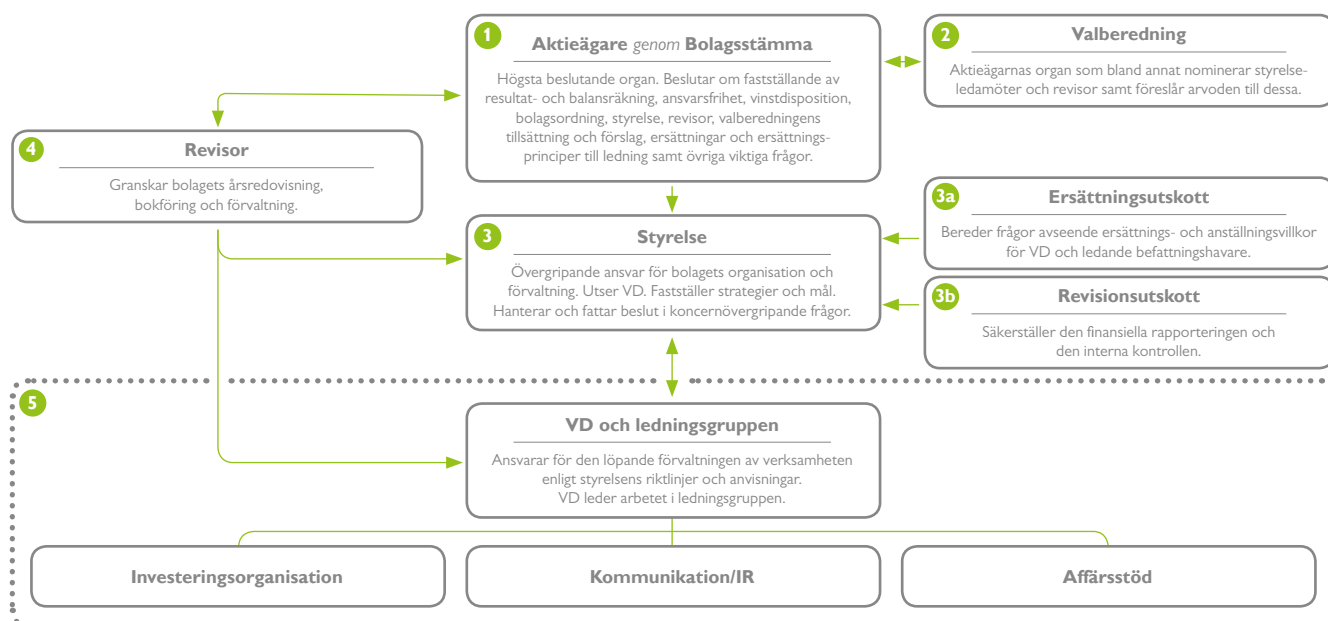


Bolagsstyrningsrapport

STYRINGSSTRUKTUR I RATOS



Bolagsstyrning inom Ratos

Ratos AB är ett publikt aktiebolag och till grund för styrningen av Ratos ligger både externa och interna regelverk. I syfte att fastställa riktlinjer för bolagets drift har styrelsen utarbetat och fastslagit policydokument. I dessa lämnas en vägledning för organisationen och medarbetarna baserad på de grundläggande värderingar och principer som ska präga verksamhet och uppförande.

Ratos tillämpar Svensk kod för bolagsstyrning ("koden") och redovisar inte några avvikelser från koden för räkenskapsåret 2014, förutom vad avser valberedningens sammansättning (se Valberedning på ► sid 79-80).

Denna bolagsstyrningsrapport strävar efter att undvika upprepningar av information som följer av tillämpliga regelverk och att i första hand beskriva bolagsstyrning för Ratos AB.

Bolagsstyrningsrapporten är granskad av bolagets revisor.

Viktiga externa regelverk

- Svensk aktiebolagslag
- Redovisningslagstiftning och rekommendationer
- Nasdaq OMX Stockholms Regelverk för emittenter
- Svensk kod för bolagsstyrning

Viktiga interna regelverk och dokument

- Bolagsordning
- Styrelsens arbetsordning
- Beslutsordningar/attestinstruktioner
- Vägledning för innehav vid rapportering
- Interna riktlinjer, policyer och manualer som anger vägledning för koncernens verksamhet och medarbetare, till exempel Ratos informationspolicy, ägarpolicy, uppförandekod och policy för corporate responsibility och ansvarsfulla investeringar

För ytterligare information

- Svensk aktiebolagslag, www.regeringen.se
- Nasdaq Stockholm, www.nasdaqomxnordic.com
- Svensk kod för bolagsstyrning och särskilda svenska regler för bolagsstyrning, www.bolagsstyrning.se

1 Aktieägare och bolagsstämmor

Aktiekapital och aktieägare

Ratos är sedan 1954 noterat på Nasdaq Stockholm. Aktiekapitalet uppgick vid årsskiftet till 1 024 Mkr fördelat på totalt 324 970 896 aktier, varav 84 637 060 A-aktier, 239 503 836 B-aktier och 830 000 C-aktier (preferensaktier). Bolagets A-aktier ger rätt till en röst per aktie medan B- och preferensaktier ger rätt till en tiondels röst per aktie. A- och B-aktier medför samma rätt till andel av bolagets tillgångar samt berättigar till lika stor utdelning. Utdelningen på preferensaktier regleras i bolagsordningen och medför företrädesrätt framför A- och B-aktier till bolagets tillgångar. Bolagsstämman beslutar om utdelning.

Vid årsskiftet hade Ratos totalt 58 554 aktieägare enligt statistik från Euroclear Sweden. De tio största ägarna svarade för 74% av rösterna och 44% av kapitalet. Andelen aktier med ägare utanför Sverige uppgick till 17%. 58% av Ratos aktieägare ägde 500 eller färre aktier och svarade tillsammans för knappt 2% av aktiekapitalet. Mer information om Ratos-aktien och aktieägare finns på ► sid 13-15.

Bolagsstämmor

Bolagsstämman är det högsta beslutande organet i Ratos och det är genom deltagande på bolagsstämman som Ratos aktieägare utövar sitt inflytande i företaget. Normalt hålls bolagsstämma en gång per år, årsstämman, som sammankallas i Stockholm före juni månads utgång. Kallelse sker genom publicering i Post- och Inrikes Tidningar

Läs mer om Ratos bolagsstyrning

Läs mer om Ratos bolagsstyrning på vår hemsida under Om Ratos/Koncernens styrning:

- Bolagsordning
- Information från tidigare års bolagsstämmor
- Valberedning
- Styrelsen och dess utskott
- Tidigare års bolagsstyrningsrapporter



och på Ratos hemsida. Att kallelse skett annonseras i Svenska Dagbladet. Samtliga stämmomodokument publiceras på Ratos hemsida på svenska och engelska.

Även extra bolagsstämmor kan hållas. Aktieägare med minst en tiondel av rösterna i Ratos har rätt att begära en extra bolagsstämma. Även styrelsen och Ratos revisor kan kalla till extra bolagsstämma.

Aktieägare som vill få ett ärende behandlat vid en årsstämma ska skicka en skriftlig begäran till styrelsen i så god tid att ärendet kan tas upp i kallelsen till årsstämman, normalt cirka sju veckor före årsstämman. Uppgift om senaste tidpunkt för en sådan begäran finns på Ratos hemsida.

Alla aktieägare som är registrerade i Euroclear Swedens aktieägarregister och som i tid har anmält sitt deltagande har rätt att delta i bolagsstämman och rösta för sitt innehav. Aktieägare kan närvara personligen eller genom ombud. Biträde till aktieägare får närvara vid bolagsstämman om aktieägaren anmäler detta.

Beslut på bolagsstämmor fattas normalt med enkel majoritet. Vissa beslut, avseende till exempel ersättningsfrågor eller ändring av bolagsordningen, kräver enligt svenska aktiebolagslagen kvalificerad majoritet.

Årsstämmans uppgift är bland annat att fatta beslut om:

- Fastställande av resultat- och balansräkning
- Ansvarsfrihet för styrelsen och verkställande direktören
- Disposition av företagets vinst eller förlust
- Fastställande av arvode till styrelse och revisor
- Val av styrelse och revisor
- Riktlinjer för ersättningar till ledande befattningshavare
- Ändringar av bolagsordningen

Årsstämma 2014

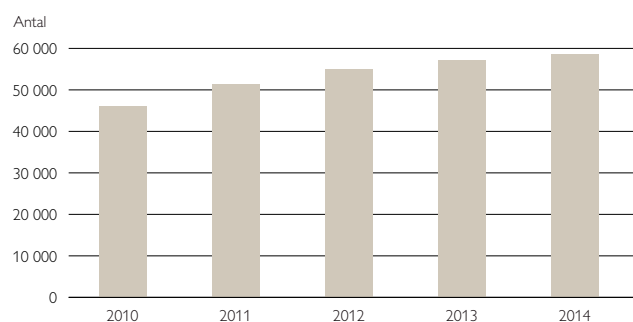
Årsstämman 2014 avhölls den 27 mars på Stockholm Waterfront Congress Centre. Vid årsstämman var 667 aktieägare, ombud och biträden närvarande vilka sammantaget representerade 77,6% av rösterna och 48,7% av kapitalet.

Samtliga styrelseledamöter som valdes på årsstämman var närvarande, liksom Ratos VD och revisor. Protokoll och information om årsstämman 2014, både på svenska och engelska, samt VDs anförande, finns publicerade på www.ratos.se/OmRatos/Koncernensstyrning/Bolagsstammor/Årsstämma2014.

Årsstämman 2014 fattade bland annat beslut om följande:

- Utdelning med 3,00 kr/aktie av serie A och B, totalt 957 Mkr. Utdelning på preferensaktier av serie C utgivna 19 juni 2013 om 25 kr/aktie per kvartal, dock högst 100 kr/år, totalt 83 Mkr.
- Arvode om 1 000 000 kr till styrelsens ordförande och 450 000 kr till varje styrelseledamot samt ersättning till revisor.
- Omval av styrelseledamöterna Lars Berg, Staffan Bohman, Arne Karlsson, Annette Sadolin, Jan Söderberg och Per-Olof Söderberg. Val av Charlotte Strömberg som ny ledamot. Arne Karlsson valdes till styrelsens ordförande.
- Omval av revisionsfirma PricewaterhouseCoopers (PwC).

Aktieägare



- Principer för hur valberedning ska utses.
- Fastställande av riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare.
- Erbjudande till nyckelpersoner i Ratos om förvärv av köpoptioner i Ratos och av syntetiska optioner avseende investeringar i innehaven.
- Ändring av bolagsordningen för att möjliggöra nyemission av preferensaktier av serie D.
- Bemyndigande för styrelsen att förvärva Ratos-aktier upp till 4% av samtliga aktier.
- Bemyndigande för styrelsen att besluta om nyemission av högst 35 miljoner aktier av serie B i samband med företagsförvärv.
- Bemyndigande för styrelsen att besluta om nyemission av sammanlagt högst 1 250 000 preferensaktier av serie C och/eller serie D i samband med företagsförvärv.

Årsstämman avtackade Margareth Øvrum som efter fem år i styrelsen ej stod till förfogande för omval.

Årsstämma 2015

Ratos årsstämma 2015 kommer att avhållas den 16 april kl 16.30 på Stockholm Waterfront Congress Centre, Stockholm.

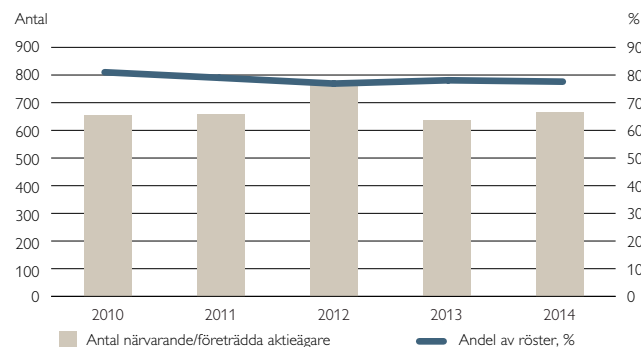
För ärenden till valberedningen och årsstämman hänvisas till Ratos hemsida. För ytterligare information om årsstämman se ► sid 149.



2 Valberedningen

Årsstämman beslutar om principerna för hur valberedningen ska utses. Vid årsstämman 2014 beslutades att bolagets styrelseordförande, i samråd med bolagets större aktieägare, skulle utse en valberedning inför årsstämman 2015. Enligt beslutet ska valberedningen bestå av Ratos ordförande och minst fyra ledamöter av de till röstetalet största aktieägarna registrerade i Euroclear Sweden per den 31 augusti 2014. Majoriteten av valberedningens ledamöter ska vara oberoende i förhållande till bolaget och bolagsledningen. Valberedningen utser inom sig en

Närvaro vid årsstämman



ordförande. Styrelsens ordförande får inte vara ordförande i valberedningen. Mandatperioden sträcker sig intill dess ny valberedning utsetts. I de fall redan utsedd ledamot avgår ur valberedningen ska bolagets större aktieägare i samråd utse ersättare. Valberedningen uppstår ingen ersättning från bolaget men ska ha rätt att från bolaget erhålla rimlig ersättning för gjorda utlägg avseende utvärdering och rekrytering om detta anses nödvändigt för att fullgöra uppgifterna.

Valberedningens nuvarande sammansättning meddelades på Ratos hemsida samt offentliggjordes genom pressmeddelande den 7 oktober 2014.

Valberedningens arbete

I valberedningens uppgifter ingår att:

- Utvärdera styrelsens sammansättning och arbete.
- Framarbeta förslag till årsstämman avseende val av styrelse och styrelseordförande.
- I samarbete med bolagets revisionsutskott framarbeta förslag till årsstämman avseende val av revisor.
- Framarbeta förslag till årsstämman avseende arvode till styrelse, uppdelat mellan ordförande och övriga ledamöter samt eventuell ersättning för utskottsarbete, och revisor.
- Framarbeta förslag till årsstämman avseende ordförande för årsstämman.
- Framarbeta förslag till principer för tillsättande av kommande valberedning.

Valberedningens arbete inför årsstämman 2015

Valberedningen har inför årsstämman 2015 hållit fem protokollförda sammanträden och däremellan haft löpande kontakt. Förutom att ha tagit del av styrelsens egen utvärdering av sitt arbete (läs mer på sid 81) har valberedningen haft enskilda samtal med styrelseledamöter. Denna

genomgång visar att styrelsens arbete varit aktivt med stort engagemang och hög närvaro hos ledamöterna. Valberedningen har i sitt arbete också tagit del av styrelseordförandens och VDs redogörelser för bolagets verksamhet, mål och strategier.

Ratos verksamhetsinriktning innebär att det bland annat ställs krav på att styrelsens ledamöter ska kunna värdera förvärvs- och försäljningsmöjligheter för nordiska företag liksom att ha erfarenhet av att driva och utveckla medelstora och större företag inom olika branscher. Valberedningen anser att Ratos har en styrelse vars samlade kompetens och erfarenhet mycket väl svarar upp mot dessa krav.

Kraven på oberoende bedöms också vara uppfyllt.

Valberedningen har i sitt arbete även diskuterat kraven på mångfald. Särskild uppmärksamhet har ägnats åt kravet på jämn könsfördelning i styrelsen. Det är valberedningens starka ambition att andelen kvinnliga ledamöter de närmaste åren ska ligga väl i nivå med de ambitioner som uttalats av Kollegiet för svensk bolagsstyrning. Valberedningen anser att den till årsstämman 2015 föreslagna styrelsen representerar en god bredd vad gäller till exempel ålder, branscherfarenhet och marknadskunskap.

Förslagen till arvoden för styrelsen, liksom ersättning för utskottsarbete, har beretts av de tre ledamöter i valberedningen som inte ingår i Ratos styrelse.

Aktieägarna har informerats om att förslag till styrelseledamöter kan lämnas till valberedningen. Ett sådant förslag har mottagits och behandlats av valberedningen.

Valberedningens förslag, redogörelse för valberedningens arbete inför årsstämman 2015 samt kompletterande information om föreslagna styrelseledamöter offentliggörs i samband med kallelsen till årsstämman och redogörs även för på årsstämman 2015.

3 Styrelse Styrelsens sammansättning

Ratos styrelse ska bestå av lägst fyra och högst nio ledamöter, med högst tre suppleanter. För närvarande är två av sju styrelseledamöter kvinnor, vilket är oförändrat sedan 2009. Styrelsen utses av aktieägarna vid varje årsstämma. Mandatperioden är därmed ett år.

Årsstämman 2014 beslutade att styrelsen ska bestå av sju ledamöter och ingen suppleant. Omval skedde av Arne Karlsson (som även valdes till ordförande), Lars Berg, Staffan Bohman, Annette Sadolin, Jan Söderberg och Per-Olof Söderberg. Till ny ledamot valdes Charlotte Strömberg. VD ingår ej i styrelsen men närvarar vid styrelsemöten. Styrelsens sammansättning och en bedömning av varje styrelseledamöts oberoende presenteras närmare på ► sid 82.

Styrelsens ansvar och uppgifter

Styrelsen har det övergripande ansvaret för Ratos organisation och förvaltning, i så väl bolagets som aktieägarnas intresse. Styrelsen fastställer finansiella mål och beslutar om bolagets strategi och affärsplan samt säkerställer god intern kontroll och riskhantering. Styrelsens arbete

Avvikelser/överträdelser

Ratos följer koden förutom vad avser kodens regel 2.4, andra stycket, som anger att om mer än en styrelseledamot ingår i valberedningen, får högst en av dem vara beroende i förhållande till bolagets större aktieägare. Två av de aktieägare som har utsett ledamöter till valberedningen har utsett styrelseledamöterna Per-Olof Söderberg respektive Jan Söderberg, vilka är att betrakta som beroende i förhållande till bolagets större ägare. Mot bakgrund av dessa personers djupa kunskap om Ratos, deras förankring i ägarkretsen och nätverk i svenskt näringsliv har det bedömts vara gynnsamt för bolaget att på denna punkt avvika från koden. Inga överträdelser av Nasdaq OMX Stockholms Regelverk för emittenter eller god sed på aktiemarknaden har förekommit.

VALBEREDNINGEN INFÖR ÅRSSTÄMMAN 2015

Namn	Utsedd av	Andel röster per 31 aug 2014	Andel röster per 31 dec 2014
Jan Andersson	Swedbank Robur fonder, ordförande i valberedningen	0,5%	0,0%
Ulf Fahlgren	Akademiinvest	0,5%	0,5%
Arne Karlsson	Styrelseordförande i Ratos, eget innehav	0,0%	0,0%
Jan Söderberg	Ragnar Söderbergs stiftelse samt eget och närståendes innehav, styrelseledamot i Ratos	28,5%	28,5%
Maria Söderberg	Torsten Söderbergs Stiftelse	12,5%	12,6%
Per-Olof Söderberg	Eget och närståendes innehav, styrelseledamot i Ratos	15,4%	15,4%
Summa, avrundat		57,4%	57,0%



regleras av bland annat aktiebolagslagen, bolagsordningen, koden och styrelsens arbetsordning. Styrelsens övergripande ansvar kan inte delegeras men styrelsen kan utse utskott med uppgift att bereda och utvärdera frågor inför beslut i styrelsen.

Styrelsen fastställer årligen en arbetsordning för styrelsearbetet som ska tillse att bolagets operativa arbete och bolagets ekonomiska förhållande kontrolleras på ett betryggande sätt. I arbetsordningen beskrivs styrelseordförandens särskilda roll och uppgifter, beslutsordningar, instruktioner för Ratos VD samt även ansvarsområden för utskotten. Styrelsen fastställer också årligen ett antal policydokument för bolagets verksamhet.

Styrelseordförande

Styrelseordförandens främsta uppgift är att leda styrelsearbetet och se till att styrelseledamöterna fullgör sina respektive uppgifter. Övriga ansvarsområden är bland annat följande:

- Ansvara för att styrelsens arbete utförs effektivt.
- Säkerställa att beslut fattas i erforderliga frågor samt att protokoll förs.
- Ansvara för att kalla till sammanträde och tillse att erforderligt besluts-material tillsänds styrelsen.
- Vara kontaktman och hålla löpande kontakt med VD och företagsledning.
- Hålla löpande kontakt med revisorn och tillse att revisorn kallas till sammanträde i samband med bokslut per september och årsskiftet.

- Tillse att en årlig utvärdering görs av styrelsearbetet och styrelseledamöterna.
- Årligen utvärdera och rapportera om VDs arbete.

Styrelsens arbete under 2014

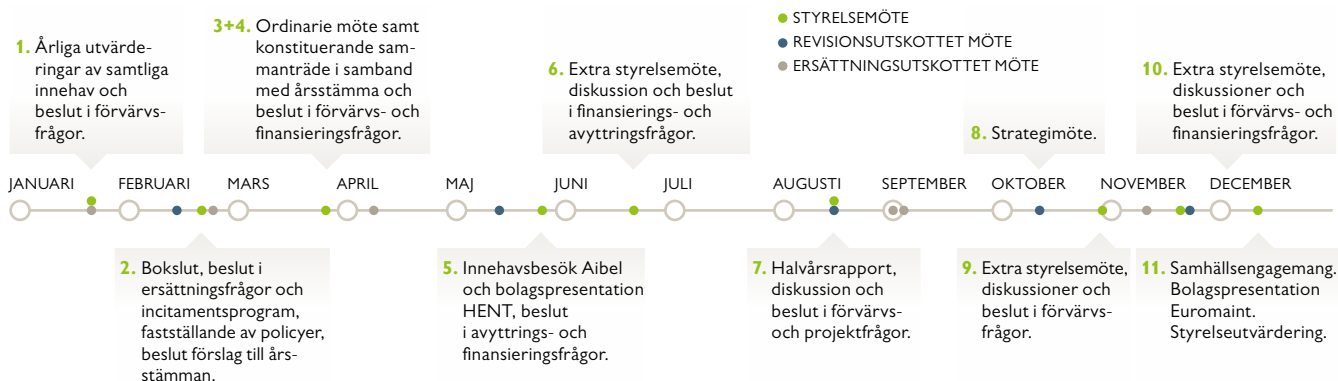
Under 2014 har sammanlagt elva protokollförda styrelsemöten hållits: åtta ordinarie, varav ett konstituerande, samt tre extra styrelsemöten. Styrelsemötena har en återkommande struktur med huvudpunkter enligt illustrationen nedan. Informationsmaterial och beslutsunderlag inför styrelsemötena utsänds i regel cirka en vecka före varje möte.

Extra styrelsemöten behandlar vanligtvis förvärvs- och exitfrågor samt finansiering och hålls när dessa beslutsärenden uppkommer. Ledande befattningshavare i Ratos har deltagit i styrelsens möten såsom föredragande i särskilda frågor.

Utvärdering av styrelsen

Styrelsen har beslutat att en årlig utvärdering av styrelsens arbete ska göras där ledamöterna har möjlighet att ge sin syn på arbetsformer, styrelsematerial, sina egna och övriga ledamöters insatser samt uppdragets omfattning. Utvärderingen genomförs vartannat år internt och vartannat år med hjälp av extern konsult. För verksamhetsåret 2014 gjordes utvärderingen internt, genom att ordföranden intervjuade styrelsens ledamöter och ledande befattningshavare i företaget. I likhet med vad som framkommit vid tidigare års utvärderingar bedömdes styrelsearbetet

STYRELSENS ARBETE UNDER 2014



fungera mycket bra. Samtliga ledamöter ansågs bidra på ett konstruktivt sätt till såväl den strategiska diskussionen som styrningen av bolaget och diskussionerna präglas av öppenhet och dynamik. Dialogen mellan styrelse och ledning uppfattas också som mycket god.

Utskott

Styrelsen har inrättat ett ersättningsutskott och ett revisionsutskott för att strukturera, effektivisera och kvalitetssäkra arbetet inom dessa områden. Utskottens ledamöter utses årligen vid det konstituerande styrelsemötet.

3a

Ersättningsutskottets arbete

Inom Ratos har ett strukturerat arbete med ersättningsprinciper pågått under lång tid. Ersättningsutskottet har dels en rådgivande (uppföljning och utvärdering), dels en beredande funktion för beslutsärenden innan behandling och beslut sker i Ratos styrelse.

Följande frågor handläggs i ersättningsutskottet:

- VDs anställningsvillkor och villkor för medarbetare som direktrapporterar till VD.
- Rådgivning vid behov av generella policyformuleringar.
- Ärenden av principiell karaktär rörande pensionsavtal, avgångsvederlag, uppsägningstid, bonus/tantiem, arvoden, förmåner med mera.
- Frågor kring Ratos och innehavens incitamentssystem.
- Styrelsens förslag till årsstämman avseende riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare.

Ersättningsutskottet arbetar enligt fastställd arbetsordning. Under tidig höst görs en sondering av om det finns några större principiella ersättningsrelaterade frågor att förbereda. Om sådana finns behandlas dessa inför ett slutligt förslag vid det ordinarie mötet i januari. Ersättningsutskottet förbereder och behandlar även riktlinjer för hur den generella löneutvecklingen bör se ut under kommande år och gör en årlig utvärdering av Ratos långsiktiga incitamentssystem. Ratos styrelse lämnar senast två veckor före årsstämman en redovisning av resultatet av ersättningsutskottets utvärdering på bolagets hemsida (www.ratos.se/OmRatos/Koncernensstyrning/Bolagsstammor).

Under 2014 har Arne Karlsson (ordförande), Staffan Bohman, Jan Söderberg och Per-Olof Söderberg ingått i utskottet.

Ersättningsutskottet har hållit sex protokollförda möten under 2014 och har däremellan haft löpande kontakt. Ratos VD, Susanna Campbell, har varit protokollförare.

3b

Revisionsutskottets arbete

I revisionsutskottet ingår Staffan Bohman, Arne Karlsson, som också är utskottets ordförande, samt Charlotte Strömberg. VD och ledande befattningshavare eller revisor kan kallas att delta i utskottets sammanträden.

Revisionsutskottet har dels en rådgivande, dels en beredande funktion för beslutsärenden innan behandling och beslut sker i Ratos styrelse.

Revisionsutskottet fastställer årligen en årscykel över de arbetsuppgifter och områden som revisionsutskottet ansvarar för. Utskottet ansvarar för bland annat redovisning och rapportering, revision, bolagsstyrning, riskhantering, corporate responsibility, finans, försäkring, tvister, compliance och strategiska redovisningsfrågor.

Revisionsutskottets övergripande uppgifter innefattar bland annat att:

- Övervaka bolagets finansiella rapportering.
- Diskutera värderingsfrågor och andra bedömningar i boksluten.
- Hålla sig informerat om revisionen av årsredovisningen och concern-redovisningen, samt granska revisionsprocessen.
- Granska och övervaka revisorns opartiskhet och självständighet och därvid särskilt uppmärksamma om revisorn tillhandahåller bolaget andra tjänster än revisionstjänster.
- Biträda vid upprättandet av förslag till bolagsstämmans beslut om revisorsval liksom beslut rörande arvodering till revisorerna.
- Säkerställa att koncernens niomånadersrapport översiktligt granskas av koncernens revisor.

Revisionsutskottet lämnar fortlöpande muntliga rapporter till styrelsen och lämnar förslag i frågor som kräver styrelsens beslut.

Bolagets revisor har inför revisionsutskottet redogjort för sin granskning och sina iakttagelser vid två tillfällen under 2014. Därutöver har revisionsutskottet hållit fem protokollförda möten. Protokollen görs tillgängliga för samtliga styrelseledamöter och för revisorn. Revisorn erhåller även revisionsutskottets material. Utskottets ordförande har löpande kontakt med bolagets revisor.

Utvärdering av behovet av internrevision

Ratos kärnkompetens är inte branschspecifik och Ratos innehav finns idag representerade i vitt skilda branscher och med stor geografisk spridning. Vidare innebär Ratos affärsidé att innehav förvärvas och avyttras. Av dessa skäl skulle en generell internrevisionsfunktion vara svår att inrätta. För Ratos har behovet av internrevision bedömts lämpligare att diskutera och besluta för varje enskilt innehav, så att internrevisionsfunktionen följer med innehavet vid en försäljning, än att inrätta en internrevision på Ratos-koncernnivå.

Moderbolaget Ratos AB med cirka 50 anställda är ett relativt litet bolag och har inga komplexa funktioner som är svåra att genomlysa. Behovet av att införa en internrevisionsfunktion för moderbolaget Ratos AB måste därför betraktas som litet. Mot denna bakgrund har revisionsutskottet fattat beslut att varken införa en internrevisionsfunktion på koncernnivå eller för moderbolaget Ratos AB.

STYRELSENS SAMMANSÄTTNING

Namn	Invald år	Oberoende av bolaget	Oberoende av större aktieägare	Totalt arvode ¹⁾ , tkr	Mötesnärvaro under 2014		
					Ersättningsutskottsmöten	Revisionsutskottsmöten ²⁾	Styrelsemöten
Arne Karlsson	1999	Nej	Ja	1 150	6/6	5/5	11/11
Lars Berg	2000	Ja	Ja	450		1/5	11/11
Staffan Bohman	2005	Ja	Ja	545	6/6	5/5	11/11
Annette Sadolin	2007	Ja	Ja	450		1/5	10/11
Jan Söderberg	2000	Ja	Nej	480	6/6	1/5	10/11
Per-Olof Söderberg	2000	Ja	Nej	480	5/6	1/5	10/11
Charlotte Strömberg	2014	Ja	Ja	515		4/5	7/11
Summa				4 070			

¹⁾ Avser arvoden för bolagsstämmoåret 2014/2015.

²⁾ Fram till årsstämman 2014 ingick samtliga styrelseledamöter i revisionsutskottet.



Ersättning till styrelsens ledamöter

Årsstämman 2014 beslutade att ersättning till styrelsens ordinarie ledamöter ska utgå med 450 000 kronor per ledamot och år. Ersättning till styrelsens ordförande ska utgå med 1 000 000 kronor per år. Till ordförande i revisionsutskottet beslutades att utbetala ytterligare 100 000 kronor per år och till övriga utskottsledamöter 65 000 kronor per år. Till ordförande i ersättningsutskottet beslutades utbetala 50 000 kronor per år och till övriga utskottsledamöter 30 000 kronor per år.

4

Revisor

Revisor i Ratos utses årligen av årsstämman. Nominering sker av valberedningen. Revisorn har till uppgift att på aktieägarnas vägnar granska bolagets årsredovisning och koncernredovisning, styrelsens och verkställande direktörens förvaltning samt bolagsstyrningsrapporten. Granskningsarbetet och revisionsberättelsen föredras på årsstämman.

Vid årsstämman 2014 valdes PricewaterhouseCoopers till revisionsbyrå intill nästa årsstämma. PwC har utsett Peter Clemedtson till huvudansvarig revisor. Utöver uppdraget i Ratos är Peter Clemedtson huvudansvarig revisor i bland annat Volvo och SKF.

Ersättning till revisor

Arvode till bolagets revisor utgår enligt särskild därom träffad överenskommelse i enlighet med beslut på årsstämman. Under 2014 uppgick revisionsarvodet i moderbolaget till 2 Mkr och i koncernen till 35 Mkr. Därutöver uppgick kostnaderna i moderbolaget för andra uppdrag till bolagets revisor till 1 Mkr och i koncernen som helhet till 30 Mkr. Styrelsen har fastlagt riktlinjer för relationen mellan revisionsarvoden och konsultarvoden. Dessa riktlinjer följs kontinuerligt upp av revisionsutskottet som även utvärderar innehållet i såväl revisions- som konsulttjänster.

5

Styrning i Ratos

Ratos principer för aktivt ägande och utövande av ägarrollen

Ratos affärsidé är att över tiden skapa högsta möjliga avkastning genom ett professionellt, aktivt och ansvarsfullt utövande av ägarrollen i ett antal utvalda bolag och investeringsmöjligheter. I Ratos ägarpolicy finns vissa strategiska fundament som ligger till grund för hur vi väljer att agera som ägare och hur vi ser på bolagsstyrning. Ett av dessa fundament är att Ratos innehav ska vara oberoende av varandra, både strategiskt, operativt och finansiellt. Ratos ska addera och skapa värde som ägare men värdeskapande och styrning är därmed inte detsamma i alla situationer. Att ha en tydlig ansvarsfördelning mellan ägare, styrelse och VD är viktigt för styrningen av Ratos innehav såväl som för moderbolaget Ratos AB och är därför en viktig del av Ratos framgång som ägare och för affärsmodellen. Mer om Ratos utövande av ägarrollen går att läsa på ► sidorna 8-12.

Investeringsbeslut och utvärdering av befintliga innehav

I beslutsordningen för Ratos styrelse och VD rörande investeringsverksamheten fastställs att alla väsentliga förvärv av, och tilläggsinvesteringar i, bolag som ska ingå bland Ratos innehav ska beslutas av styrelsen. Detta gäller även försäljning, helt eller delvis, av ett innehav. Varje år genomförs en utvärdering av samtliga innehav där bland annat en analys av innehavsstrategi, resultat och prognoser inför kommande år presenteras. Utvärderingarna föredras styrelsen av bolagsansvarig i samband med styrelsemötet i januari.

VD och ledningsgruppen

VD utses av styrelsen och ansvarar tillsammans med ledningsgruppen för den dagliga verksamheten i Ratos i enlighet med styrelsens instruktioner. VD ger styrelsen löpande uppdateringar om verksamheten och tillser att den får information för att fatta väl avvägda beslut.

Ledningsgruppen i Ratos består från och med februari 2015 av VD, två vice VD, Kommunikationschef samt en Investment Director.

Ledningsgruppens roll är att förbereda och implementera strategier, hantera bolagsstyrnings- och organisationsfrågor samt följa upp Ratos finansiella utveckling.

Händelseutvecklingen i innehaven samt uppdatering av pågående investeringsprocesser avhandlas vid veckovisa möten i en bredare grupp bestående av VD, vVD, bolagsansvariga, Economichef, Debt Manager och Kommunikationschef.

Idéer till förvärv analyseras av investeringsorganisationen tillsammans med VD och diskuteras också i en intern nyinvesteringgrupp, vars främsta roll är att ge inspel på indikativa bud Ratos lämnar i samband med investeringsprocesser. Under och efter genomförd due diligence skickas beslutsunderlag till Ratos styrelse, som har rollen som Investeringskommitté. (Mer att läsa om vägen till ett förvärv finns i avsnittet Ratos som ägare.)

Ersättning till VD

För information om ersättning till VD hänvisas till not 9 på ► sid 114-117.

Riktlinjer och principer för ersättning till ledande befattningshavare

De riktlinjer för ersättnings- och incitamentssystem för ledande befattningshavare som redogörs för nedan beslutades av årsstämman 2014. Riktlinjerna har tillämpats under hela 2014.

Incitamentssystem för bolagets affärsorganisation är av stor strategisk betydelse för Ratos. Mot denna bakgrund har ett ersättnings- och incitamentssystem tagits fram som ska erbjuda konkurrenskraftiga villkor samtidigt som bolagets medarbetare motiveras att verka i aktieägarnas intresse.

Incitamentssystemet består av ett antal komponenter – fast lön, rörlig lön, pensionsavsättningar, köpoptioner samt syntetiska optioner – och vilar på fem grundläggande principer.

- Ratos medarbetare ska erbjudas konkurrenskraftiga villkor i en bransch där konkurrensen kring kvalificerade medarbetare är hård och samtidigt uppmuntras att stanna kvar inom Ratos.
- Såväl individuella insatser som gruppens prestationer ska gå att koppla till av styrelsen tydligt uppsatta mål.
- Rörlig lön som utbetalas ska kopplas till den resultatutveckling som kommer aktieägarna till godo. Rörlig lön till ledande befattningshavare utfaller först efter att vissa villkor uppfyllts avseende avkastning på bolagets kapital och utbetalas över en flerårsperiod. Kostnaden för respektive års rörliga lön bokförs dock i sin helhet det år ersättningen intjänats.
- Styrelsen fastställer årligen ett tak för den sammantagna rörliga lönen, vilken maximalt ska uppgå till cirka en procent av bolagets eget kapital vid ingången av verksamhetsåret.
- Ratos nyckelpersoner ska uppmuntras till en samsyn med bolagets aktieägare vilken åstadkoms genom rimligt avvägda optionsprogram där medarbetarna dels tar del av kursstegringar alternativt realiserade värdeökningar, men även tar en personlig risk genom att betala en marknadsmässig premie för optionerna.

Såvitt avser kostnaderna för föreslagna optionsprogram hänvisas till styrelsens förslag avseende köpoptioner och syntetiska optioner. Pensionsförmåner utgår i allmänhet i enlighet med ITP-planen. Vid pensionsförmåner som avviker från ITP-planen tillämpas premiebestämda pensionsförmåner. Styrelsen ska ha rätt att frånga dessa riktlinjer om särskilda skäl föreligger i ett enskilt fall.

Rörlig lön

Rörlig lön utfaller till ledande befattningshavare först efter att vissa villkor uppfyllts avseende avkastning på bolagets kapital. Kravet för att rörlig ersättning ska utgå är att koncernens resultat före skatt, justerat för minoritets effekter i ej helägda dotterföretag, ska motsvara minst 5% av ingående eget kapital. Ett tak har fastställts till totalt 125 Mkr i sammanlagd rörlig ersättning, vilken utfaller vid ett justerat resultat före skatt om 25% av ingående eget kapital.

En resultatbank för det resultat som ligger till grund för beräkningen av rörlig ersättning tillämpas. Det innebär att resultatet som ett visst år ligger över taket överförs till kommande år och ökar ersättningsgrundande resultat. Resultatet som understiger tröskelresultatet överförs också och belastar kommande års ersättningsgrundande resultat.

Justerat resultat före skatt för 2014, inklusive resultatbank, gav en rörlig ersättning om 30,6 Mkr att utbetalas under 2015-2017. Utbetalning av den rörliga ersättningen fördelas över tre år med 50% första året och 25% per år de resterande två åren.

Köpoptionsprogram

Årsstämmorna från 2001 och framåt har beslutat om köpoptionsprogram riktade till ledande befattningshavare och andra nyckelpersoner inom Ratos. Medarbetarna har erlagt marknadsmässig premie för köpoptionerna i samtliga program. Förvärv av köpoptioner subventioneras genom att köparen erhåller kontant extra ersättning motsvarande högst 50% av optionspremien efter avdrag för 55% schablonskatt, varvid ersättningen fördelas till lika delar över fem år. Köpoptionerna är utställda på återköpta aktier och har en löptid om 4-5 år.

Syntetiska optioner

Årsstämman 2014 beslutade, i likhet med årsstämmorna sedan 2007, om ett kontantavräknat optionsprogram relaterat till Ratos investeringar i innehaven. Programmet genomförs genom utgivande av syntetiska optioner som överlåts till marknadspris. Programmet ger VD och andra nyckelpersoner inom Ratos möjlighet att ta del av investeringsutfallet i de enskilda innehaven. Optionerna relaterade till en enskild investering har endast ett värde om Ratos årliga avkastning på investeringen överstiger 15%. Det sammanlagda värdet av de utställda optionerna vid sluttidpunkten är högst 3% av skillnaden mellan faktiskt realiserat värde för Ratos investering vid sluttidpunkten och anskaffningsvärdet uppräknat med 15% per år.

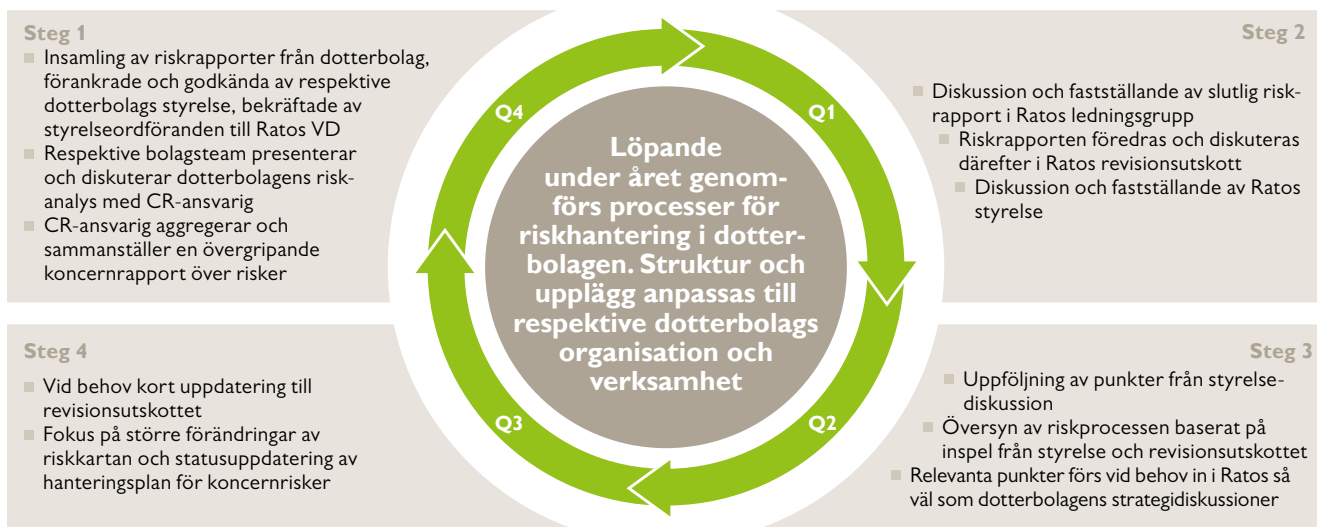
OPTIONS villkor för utestående köpoptioner per 2014-12-31

Löptid	Optionspris kr/option	Lösenpris kr/aktie	Rätt att köpa antal aktier	Antal optioner	Motsvarande antal aktier
2010 - 2015-03-20	16,60	124,20	2,03	529 500	1 074 885
2011 - 2016-03-18	11,80	156,40	1,02	640 000	652 800
2012 - 2017-03-20	4,70	74,40	1	1 149 200	1 149 200
2013 - 2018-03-20	11,50	72,00	1	585 900	585 900
2014 - 2019-03-20	7,30	66,50	1	574 500	574 500
				3 479 100	4 037 285

Utestående optioner motsvarar 1,3% av totalt antal aktier.

RATOS INTERNA RISKPROCESS

I Ratos interna riskprocess beaktas ett brett spektrum av risker: strategiska, operationella, finansiella risker samt risker relaterade till compliance och hållbarhetsfrågor som miljö, socialt ansvarstagande och affärsetik/korruption.



Intern kontroll

Styrelsen har det övergripande ansvaret för att upprätta en effektiv process för Ratos riskhantering och interna kontroll. Syftet är att ge en rimlig försäkran att verksamheten drivs ändamålsenligt och effektivt, att den finansiella rapporteringen är tillförlitlig och att lagar såväl som interna regelverk följs. Detta sker genom ett strukturerat styrelsearbete samt genom att uppgifter delegeras till ledningen, revisionsutskottet och andra medarbetare. Ansvar och befogenheter definieras i instruktioner för attesträtt, policyer och manualer som anger riktlinjer och handledning för koncernens verksamhet och medarbetare.

Vidare har respektive dotterbolags styrelse ansvar för att bolaget i fråga följer lagar och regler samt för efterlevnad av interna policyer och riktlinjer.

Ratos riskhanteringsprocess

Ratos genomför årligen en riskgenomgång, där betydande risker i den egna verksamheten och innehaven sammanfattas och diskuteras i Ratos ledning och styrelse.

Som en del av god bolagsstyrning förväntas innehaven ha en kontinuerlig process för att identifiera, bedöma och hantera sina risker. Respektive innehavs VD och ledning är operationellt ansvariga för att en ändamålsenlig riskhanteringsprocess finns som är godkänd av innehavets styrelse.

Ratos har under året arbetat för att stärka upp dotterbolagens riskprocesser genom tydligare kommunikation av förväntningar, krav och ansvar, vilket förutsätter en strukturerad ansats. Alla dotterbolags styrelseordförande ombads 2014 bekräfta till Ratos VD att bolaget i fråga implementerat en ändamålsenlig process för hantering av innehavets risker.

Ratos största risker finns sammanfattade i förvaltningsberättelsen ► sid 75.

Ratos stödjer dotterbolagen med förslag på upplägg, modeller, etc. för arbetet med riskhantering, se figur nedan.

REKOMMENDERAD RISKHANTERINGSPROCESS FÖR RATOS DOTTERBOLAG



1 IDENTIFIERING: Ratos rekommenderar en bred ansats, där samtliga relevanta operationella och strategiska områden täcks, för att identifiera bolagens största risker. Respektive innehav bör fånga upp och diskutera risker på lämplig nivå i organisationen i en bolagsanpassad process.

2 KLASSIFICERING: klassificering och rangordning av identifierade risker, till exempel baserat på sannolikhet, påverkansgrad, typ av risk och tidsaspekt.

3 HANTERING: en plan för hur identifierade risker ska hanteras bör tas fram med aktiviteter och medel för att eliminera/minska/bevaka risken samt vem som är ansvarig.

4 RAPPORTERING: riskbedömningen och handlingsplaner bör presenteras och diskuteras i respektive bolags styrelse åtminstone en gång per år.

5 ÄGARRAPPORTERING: en rapport som summerar Ratos och innehavens största risker sammanställs och föredras Ratos styrelse årligen.



Intern kontroll avseende den finansiella rapporteringen

Den interna kontrollen avseende den finansiella rapporteringen utgår från hur verksamheten bedrivs och hur Ratos-organisationen är uppbyggd. Varje innehav är oberoende av andra innehav ägda av Ratos och har ett dedikerat bolagsteam som består av två Ratos-medarbetare, där en är bolagsansvarig. Teamen arbetar aktivt i innehavens styrelser.

Den interna kontrollen avseende den finansiella rapporteringen utformas för att vara ändamålsenlig i Ratos AB, liksom i innehaven, och utvärderas och beslutas av respektive styrelse och ledning.

Befogenheter och ansvar inom Ratos kommuniceras och finns dokumenterade i bland annat interna riktlinjer och manualer. Det gäller till exempel arbetsfördelningen mellan styrelsen och VD och övriga organ som styrelsen inrättar, instruktioner för attesträtt samt redovisnings- och rapporteringsinstruktioner. Detta tjänar även till att minska risken för oegentligheter och otillbörligt gynnande av annan part på företagets bekostnad.

Ratos bolagsteam utvärderar inrapporteringen från innehaven ur analytisk synvinkel. Utvecklingen och risker som identifieras kommuniceras månadsvis av bolagsansvarig till VD, som i tillämpliga fall i sin tur rapporterar till styrelsen. Inför förvärv genomförs en så kallad due diligence (genomlysning) av bolaget, där även redovisningsmässiga effekter analyseras och en genomgång av kapitalstruktur och finansiell riskanalys sker.

Innehavens IFRS-tillämpning i rapporteringen och hur den ansluter till de principval som Ratos har gjort följs upp i samband med kvartalsbokslut. Ratos Ekonomi har tagit fram en vägledning till innehaven för inrapportering för detta ändamål.

Genomgång av redovisning av förvärv och avyttringar, liksom större transaktioner och redovisningsfrågor, görs även med Ratos revisor. Parallellt med den årliga utvärderingen, vilken redogjorts för på sid 83, utförs en nedskrivningsprövning av varje innehav.

Säkerställandet av kvaliteten i den finansiella rapporteringen

Det är styrelsens uppfattning att kvaliteten i ett bolags finansiella rapportering i första hand styrs av organisationens kompetens i redovisningsfrågor samt hur ekonomi-, redovisnings- och finansfunktionerna är bemannade och organiserade. Inom Ratos är hela investeringsorganisationen djupt involverad i rapporteringen från innehaven. Detta innebär att kvaliteten i innehavens redovisning och rapportering kontinuerligt granskas och utvecklas.

Ratos Ekonomi är organiserad och bemannad utifrån behovet av att säkerställa att koncernen upprätthåller en hög redovisningsstandard samt följer IFRS och övrig normgivning inom redovisningsområdet. I arbetsuppgifterna ingår att upprätta löpande redovisning i huvudsak för moderbolaget samt att upprätta bokslut för både moderbolag och koncern. Sammantaget består Ratos Ekonomi av sju personer under ledning av bolagets Ekonomichef. Medarbetarna har lång yrkeserfarenhet från ekonomistyrning, rapportering och redovisningsfrågor. Inom funktionen Debt Management arbetar en person med mångårig erfarenhet av bank- och finansfrågor.

I Ratos affärsidé ingår att investera i och utveckla hel- eller delägda bolag. Avsikten är inte att system- och rapporteringsmässigt integrera dessa bolag i Ratos-koncernen, utan resurser läggs på uppföljning och utveckling av dotter- och intresseföretagens rapportering. Ratos ambition är att, som en del i det värdeskapande arbetet med bolagen, skapa självständiga och högkvalitativa organisationer med en rapporteringskvalitet som motsvarar den för noterade bolag.

Här bredvid beskrivs processen och dess inbyggda kontroller.

PROCESS FÖR FINANSIELL RAPPORTERING



1 INRAPPORTERING FRÅN INNEHAVEN

Innehaven lämnar enligt fastslagen tidplan månadsvis en resultatrapport och kvartalsvis ett fullständigt rapportpaket. Materialet är utarbetat efter gällande lagar, regelverk och redovisningspraxis. Rapporteringen sker direkt i ett gemensamt koncernredovisningssystem med kvalitetskontroller. Ratos har tagit fram en vägledning för rapportering avsedd som stöd för innehaven vid rapportering till Ratos. Innehavens ekonomi- och finansfunktioner erbjuder en gång per år att delta i av Ratos anordnade seminarier som behandlar framförallt rapportering av årsbokslut och löpande rapportering, men även aktuella frågor inom rapportering, ekonomi och finans.

2 RATOS EKONOMIS AVSTÄMNINGSARBETE

Det inrapporterade materialet från innehaven granskas analytiskt och utvärderas med avseende på fullständighet och rimlighet samt att Ratos redovisningsprinciper följs. Vid eventuella avvikelser kontaktas innehavet. I samband med inrapporteringen skickas sammanställd finansiell information till respektive bolagsteam.

3 INVESTERINGSORGANISATIONENS ANALYS OCH BEDÖMNING

Investeringsorganisationen analyserar materialet utifrån den kunskap som finns om respektive innehav, bland annat utifrån information som lämnas till innehavens styrelser.

4 RATOS EKONOMIS BEARBETNING OCH KONSOLIDERINGSARBETE

Eventuella avvikelser som har uppmärksammats i sammanställning av legal och operativ uppföljning, analys- och avstämningsarbete korrigeras efter dialog med berört innehav både i den legala koncernredovisningen och i den information som presenteras på innehavsnivå. Konsolideringsprocessen innehåller ett antal avstämningskontroller, bland annat av bidrag till totalt eget kapital per innehav och att förändringarna i eget kapital är i enlighet med genomförda transaktioner.

5 RAPPORTERING TILL STYRELSE OCH LEDNING

Styrelsen och ledningen erhåller vid varje kvartalsbokslut ett omfattande fördjupningsmaterial kring såväl koncernen som de enskilda innehaven. Ratos Ekonomi upprättar även månadsvis en resultatanalys till Ratos ledning.

6 REVISION

Granskning sker av dotterföretagens bokslut per september (hard close) och per december. Granskning av septemberbokslutet görs i syfte att förbereda och underlätta revisionen av helårsbokslutet. Vid dessa revisionstillfällen är det inrapporterade materialet i punkt 1 reviderat och godkänt av respektive innehavs revisor. Revision av koncernredovisningen sker parallellt. En översiktlig granskning görs av intresseföretag.

7 TRAFIKLJUSSYSTEM/REVISION

Ratos Ekonomi erhåller samtliga revisionsrapporter avseende dotterföretagen. Eventuella revisionsiakttagelser följs upp genom ett "trafikljussystem" som innebär att iakttagelserna graderas och bedöms med rött eller gult ljus utifrån väsentlighet och risk för varje innehav. Iakttagelserna följs sedan upp både sammantaget för ett innehav och inom olika områden, exempelvis intern kontroll och tvister. En bedömning görs även om det förekommer iakttagelser som bör följas upp utifrån Ratos-koncernen som helhet. Uppföljning sker tre gånger per år i samband med hard close, årsbokslutsgranskning samt i samband med revisionsutskottets möte i augusti. Samtliga revisionsanmärkningar följs upp tills de grönmarkeras av Ratos Ekonomi.

8 REVISIONSUTSKOTTETS ROLL

Revisionsutskottet erhåller en sammanfattning av resultatet av trafikljusgenomgången, beskriven ovan, samt en revisionsrapport från Ratos revisor. I samband med septemberbokslutet och i årsbokslutet föredrar Ratos revisor muntligen revisionsrapporten för revisionsutskottet och då finns möjlighet för Ratos revisionsutskott att ställa kompletterande frågor. Vid dessa möten deltar Ratos VD, vVD med ansvar för ekonomi, administration och compliance samt Ekonomichef som då föredrar Ratos egen trafikljusuppföljning samt vissa andra relaterade frågor.

9 EXTERN RAPPORTERING

Ratos offentliggör delårs- och bokslutsrapporter samt årsredovisning genom pressmeddelande och publicering på hemsidan. Historiska rapporter kan laddas ner från hemsidan. Årsredovisningen trycks på svenska och engelska och skickas till de som så önskar. Därutöver publiceras finansiell information avseende innehaven på Ratos hemsida.

Styrelse och VD

Styrelsens och VDs innehav per 31 december 2014



Arne Karlsson

Beroende styrelseordförande sedan 2012. Beroende styrelseledamot 1999-2012. Verkställande direktör i Ratos 1999-2012.

Civilekonom. Född 1958, svensk.

Styrelseordförande i Bonnier Holding, Ecolan, Einar Mattsson, Kollegiet för svensk bolagsstyrning, SNS (Studieförbundet Näringsliv och Samhälle) och World's Children's Prize Foundation. Styrelseledamot i AP Møller-Maersk, Bonnier och Fortnox. Ledamot i Aktiemarknadsnämnden.

Tidigare VD Atle Mergers & Acquisitions 1996-98, chefsanalytiker Atle 1993-98, VD Hartwig Invest 1988-93, Aktiv Placering 1982-88.

Aktier i Ratos (eget): 181 200 B-aktier.

Optioner i Ratos: 78 000 köpoptioner/2010, 200 000 köpoptioner/2011.



Lars Berg

Oberoende styrelseledamot sedan 2000.

Civilekonom. Född 1947, svensk.

European Venture Partner i Constellation Growth Capital. Styrelseordförande i Net Insight. Styrelseledamot i Norma Group (Frankfurt) och Tele2.

Tidigare medlem i Mannesmanns verkställande ledning med särskilt ansvar för Telekomdivisionen 1999-2000, VD och koncernchef Telia 1994-99 samt ledande befattningar inom Ericsson 1970-94.

Aktier i Ratos (eget och närståendes): 20 000 B-aktier, 80 preferensaktier.



Staffan Bohman

Oberoende styrelseledamot sedan 2005.

Civilekonom. Född 1949, svensk.

Styrelseordförande i CibesLift och Höganäs, vice ordförande i Rezidor Hotel Group, SNS Förtroenderåd och Kollegiet för svensk bolagsstyrning. Styrelseledamot i Atlas Copco och Boliden samt ledamot i Kungl. IngenjörsvetenskapsAkademien.

Tidigare VD och koncernchef Gränges och Sapa 1999-2004.

VD och koncernchef DeLaval 1992-99.

Aktier i Ratos (eget): 90 000 B-aktier.



Annette Sadolin

Oberoende styrelseledamot sedan 2007.

Jur. kand. Född 1947, danska.

Styrelseledamot i Blue Square Re NL, DSB, DSV, Ny Carlsberg Glyptotek, Skodsborg Kurhotel, Topdanmark och Østre Gasværk Teater.

Tidigare vVD GE Frankona Ruck 1996-2004, VD GE Employers Re International 1993-96, vVD GE Employers Re International 1988-93.

Aktier i Ratos (eget): 8 264 B-aktier.

STYRELSESEKRETERARE

Fram till oktober 2014 advokat Tore Stenholm, Tore Stenholm Advokatbyrå AB. Därefter har advokat Ingrid Westin Wallinder, Ramberg Advokater AB, varit sekreterare.



Charlotte Strömberg

Oberoende styrelseledamot sedan 2014.

Civilekonom. Född 1959, svenska.

Styrelseordförande i Castellum. Styrelseledamot i Bonnier Holding, Boomerang, Intrum Justitia, Karolinska Institutet, Skanska och Rezidor Hotel Group.

Tidigare VD i Jones Lang LaSalle Norden. Ledande befattningar i Carnegie Investment Bank och Alfred Berg/ABN AMRO.

Aktier i Ratos (eget och närståendes): 10 000 B-aktier, 100 preferensaktier.



Jan Söderberg

Beroende styrelseledamot sedan 2000.

Civilekonom. Född 1956, svensk.

Styrelseordförande i Söderbergföretagen och Min stora Dag. Styrelseledamot i Blinkfyrar, Elisolation, Henjo Plåtteknik, NPG och Smelink. Medlem av rådgivande kommittén i Ekonomihögskolan vid Lunds universitet samt Ragnar Söderbergs stiftelse.

Aktier i Ratos (eget och närståendes): 14 973 776 A-aktier, 416 800 B-aktier, 6 600 preferensaktier.

VD



Per-Olof Söderberg

Beroende styrelseledamot sedan 2000.

Civilekonom. MBA Insead. Född 1955, svensk.

Styrelseordförande i Byggdialog, Inkludera Invest och Söderberg & Partners. Styrelseledamot i Handelshögskolan i Stockholm, Stockholms Handelskammare, Stockholms Stadsmission med flera.

Tidigare VD Dahl 1990-2004.

Aktier i Ratos (eget och närståendes): 16 705 964 A-aktier, 18 000 B-aktier, 90 preferensaktier.



Susanna Campbell

Ej ledamot av styrelsen.

Verkställande direktör i Ratos sedan april 2012.

Civilekonom. Född 1973, svenska.

Inga väsentliga uppdrag utanför Ratos.

Anställd på Ratos sedan 2003. McKinsey & Company 2000-03.

Alfred Berg Corporate Finance 1996-2000.

Aktier i Ratos (eget): 19 000 B-aktier.

Optioner i Ratos: 39 000 köpoptioner/2010, 40 000 köpoptioner/2011, 150 000 köpoptioner/2012, 90 000 köpoptioner/2013, 100 000 köpoptioner/2014.

REVISOR

Vid 2014 års ordinarie bolagsstämma valdes revisionsbyrån PricewaterhouseCoopers AB. Peter Clemetson, auktoriserad revisor, har utsetts till huvudansvarig revisor för tiden till och med ordinarie bolagsstämma 2015.