

# Koncernens styrning

Vi har nu lämnat ett dramatiskt år – 2009 – bakom oss. Ett år med kraftigt vikande konjunktur som ställt såväl företagandet som samhället i övrigt inför många prövningar och svåra beslut.

Vår målsättning att bedriva ett professionellt, aktivt och ansvarsfullt ägande har satts på hårda prov under det senaste året. Tack vare en hög beredskap – nedgången i sig var ju inte oväntad – effektiva beslutsvägar, klar ansvarsfördelning samt god kontroll av och kunskap om riskerna i verksamheten har våra portföljbolag kunnat bemöta och hantera krisen på ett genomtänkt och effektivt sätt. Vaksamheten och snabbheten i agerandet i våra portföljbolag har varit föredömlig i den snabbt förändrade situationen.

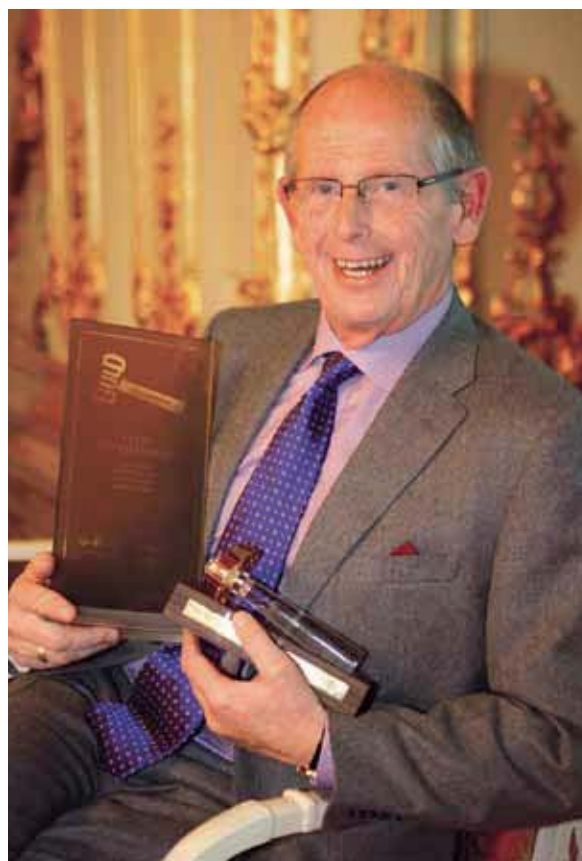
Inom Ratos har frågor som ”ordning och reda” under många decenniers tid varit prioriterade vilket på ett mycket positivt sätt har bidragit till att vi har kunnat hantera krisen. Bolagsstyrning är något av ett modeord och mycket har skrivits och sagts om ämnet de senaste åren. Det är med tillfredsställelse som jag kan konstatera att Ratos, när vi väl sätts på prov, inte bara behärskar bolagsstyrning i teorin utan även i praktiken. Aktieägarna kan vara övertygade om att vaksamheten kommer att vara ledstjärnan även fortsättningsvis.

Ratos har valt att följa svensk kod för bolagsstyrning sedan den infördes för fem år sedan utom vad som avser hur valberedningen utses (se sid 38 under Valberedning). Den självreglerande koden har på ett positivt sätt bidragit till tydliga riktlinjer för hur bolagsstyrning bör tillämpas. Det är också en styrka att kodens ”följa eller förklara”-regel gör att den kan anpassas till bolagens olika förutsättningar om förnuftiga skäl till avvikelse finns. Detta är enligt min mening en av kodens styrkor. Koden har också bidragit till att höja trovärdigheten och förtroendet för svenskt näringsliv.



Olof Stenhammar

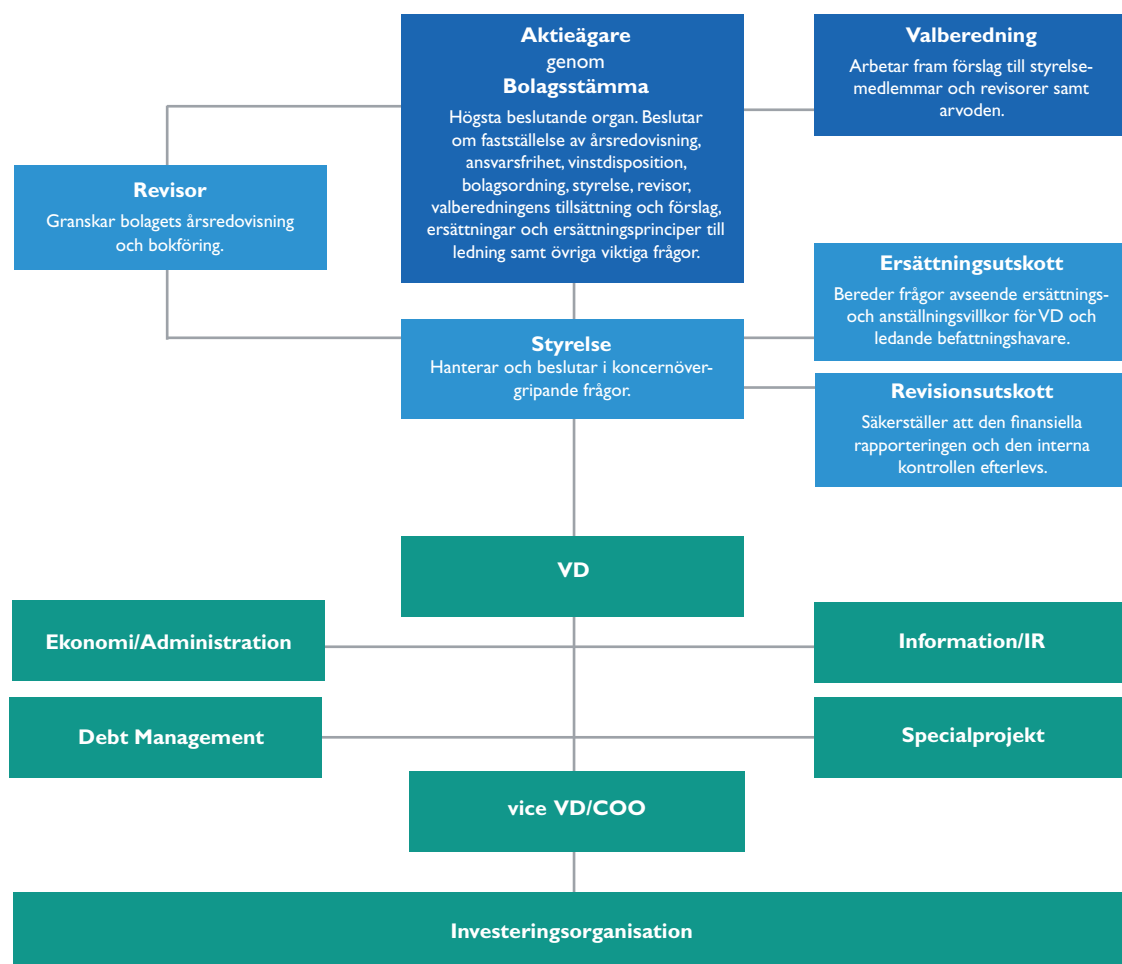
Styrelseordförande



2009 erhöll Ratos styrelseordförande, Olof Stenhammar, utmärkelsen Guldklubban. Guldklubban instiftades 2005 och är en årlig utmärkelse för förtjänstfullt ordförandeskap instiftad av Styrelseakademien och Deloitte.

# Bolagsstyrningsrapport 2009

## Styrningsstruktur i Ratos



### Viktiga externa regelverk

- Aktiebolagslagen
- Redovisningslagstiftning (bokföringslagen, årsredovisningslagen och IFRS)
- NASDAQ OMX Stockholm Regelverk för emittenter
- Svensk kod för bolagsstyrning

### Viktiga interna regelverk

- Bolagsordning
- Styrelsens arbetsordning
- VD-instruktion
- Beslutsordningar/ attestinstruktioner
- Instruktion för ekonomisk rapportering
- Policies och riktlinjer

### Policydokument fastslagna av styrelsen

- Finansiell strategi
- Incitamentspolicy för ledande befattningshavare
- Informations- och krispolicy
- Miljöpolicy
- Placeringspolicy
- Pensionspolicy
- Regler för Ratos-anställdas aktieaffärer
- Social uppförandekod
- Sponsorpolicy
- Säkerhets- och inköpspolicy för IT
- Ägarpolicy

### **Bolagsstyrning inom Ratos**

Ratos AB är ett publikt aktiebolag och regleras av svensk lagstiftning främst genom den svenska aktiebolagslagen och av NASDAQ OMX Stockholm AB Regelverk för emittenter. Därutöver tas hänsyn till det svenska näringslivets självreglering där Kollegiet för svensk bolagsstyrning har utformat koden för bolagsstyrning.

Förutom lagstiftning och självreglerande rekommendationer och regler är det bolagsordningen som ligger till grund för styrningen av verksamheten. Bolagsordningen anger var styrelsen har sitt säte, verksamhetsinriktning, regler kring bolagsstämman, uppgifter om aktieslag och aktiekapital m.m.

I syfte att fastställa riktlinjer för bolagets drift har styrelsen även utarbetat och fastslagit elva policydokument. I policydokumenten fastslås de grundläggande värderingarna som ska prägla organisationen och medarbetarnas uppförande. Därutöver finns interna regelverk och dokument som ligger till grund för styrningen av verksamheten.

Ratos tillämpar koden och redovisar inte några avvikelser från koden för räkenskapsåret 2009, förutom vad avser valberedningens sammansättning (se under Valberedning nedan).

Rapporten är inte granskad av bolagets revisorer.

### **Aktiekapital och aktieägare**

Ratos är sedan 1954 noterat på NASDAQ OMX Stockholm. Aktiekapitalet uppgick vid årsskiftet till 1 019,7 Mkr fördelat på 161 852 892 aktier, varav 42 328 530 A-aktier och 119 524 362 B-aktier. Bolagets A-aktier ger rätt till en röst per aktie medan B-aktierna ger rätt till en tiondels röst per aktie. Alla aktier medför samma rätt till andel av bolagets tillgångar och berättigar till lika stor utdelning.

Vid slutet av 2009 hade Ratos totalt 40 494 aktieägare enligt statistik från Euroclear Sweden. De tio största ägarna svarade för 79% av rösterna och 49% av kapitalet. Andelen aktier som ägdes av fysiska eller juridiska personer utanför Sverige uppgick till 12%. 64% av Ratos aktieägare ägde 500 eller färre aktier och svarade tillsammans för 3% av aktiekapitalet. Mer information om Ratos aktieägare och aktiens utveckling under 2009 finns på sid 22-25.

### **Bolagsstämma**

Bolagsstämman är det högsta beslutande organet i Ratos och ska sammankallas i Stockholm en gång om året före juni månads utgång. Kallelsen till ordinarie bolagsstämma ska offentliggöras tidigast sex veckor och senast fyra veckor före stämman och till extra bolagsstämma tidigast sex veckor och senast två veckor före stämman. Kallelsen ska alltid ske genom annonsering i Post- och Inrikes Tidningar och i Svenska Dagbladet. Samtliga erforderliga dokument inför stämman finns tillgängliga på hemsidan i svensk och engelsk version.

Samtliga aktieägare som är registrerade i Euroclear Swedens aktieägarregister och som

Enligt Ratos bolagsordning ska följande ärenden behandlas vid bolagsstämman:

- ✓ Öppnande av bolagsstämman.
- ✓ Val av ordförande vid stämman.
- ✓ Upprättande och godkännande av röstlängd.
- ✓ Val av två justeringsmän.
- ✓ Prövning av om stämman blivit behörigen sammankallad.
- ✓ Godkännande av dagordning.
- ✓ Framläggande av årsredovisningen och revisionsberättelsen.
- ✓ Beslut om
  - a. fastställelse av resultaträkningen och balansräkningen samt koncernresultaträkningen och koncernbalansräkningen,
  - b. ansvarsfrihet för styrelseledamöterna och verkställande direktören, samt
  - c. dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust enligt den fastställda balansräkningen.
- ✓ Bestämmande av antalet styrelseledamöter och styrelsesuppleanter som ska utses av stämman.
- ✓ Fastställande av arvoden åt styrelsen och revisorer.
- ✓ Val av styrelse samt (i förekommande fall enligt artikel 10) revisor och revisorssuppleanter.
- ✓ Annat ärende som ankommer på bolagsstämman enligt aktiebolagslagen eller bolagsordningen.

till bolaget anmält deltagande i tid har rätt att delta i stämman och rösta för sitt totala innehav i aktier. Biträde åt aktieägare får följa med vid stämman om aktieägare anmäler detta.

### Årsstämma 2009

Årsstämman 2009 ägde rum den 5 april på City Conference Center i Stockholm. Vid stämman var 582 aktieägare, ombud eller biträden närvarande som sammantaget representerade 81% av rösterna och 54% av kapitalet. Ratos styrelse, ledning och revisor var närvarande. Verkställande direktörens anförande publicerades i sin helhet på hemsidan dagen efter stämman. Protokoll i svensk och engelsk version fanns tillgängligt på hemsidan cirka två veckor efter stämman.

### Valberedning

Årsstämman 2009 beslutade att bolagets styrelseordförande, i samråd med bolagets större aktieägare, skulle utse en valberedning inför årsstämman 2010. Enligt beslutet ska valberedningen bestå av minst fyra ledamöter varav en är bolagets ordförande. I det fall en redan utsedd ledamot avgår ur valberedningen ska bolagets större ägare i samråd utse en ersättare. Valberedningen uppstår ingen ersättning från bolaget men har rätt att från bolaget erhålla rimlig ersättning för gjorda utlägg avseende utvärdering och rekrytering.

Valberedningens sammansättning meddelades på Ratos hemsida samt offentliggjordes tillsammans med kontaktinformation genom pressmeddelande den 9 oktober 2009.

Valberedningens ledamöter är följande:

- Annika Andersson som företrädare för Fjärde AP-fonden
- Anders Oscarsson som företrädare för AMF Pension
- Olof Stenhammar som ordförande i Ratos styrelse
- Jan Söderberg som företrädare för Ragnar Söderbergs stiftelse samt eget och närståendes innehav, styrelseledamot
- Maria Söderberg som företrädare för Torsten Söderbergs stiftelse
- Per-Olof Söderberg som företrädare för eget och närståendes innehav, styrelseledamot

Ratos har valt att avvika från koden avseende rekommendationen att inte mer än en styrelseledamot som ingår i valberedningen är beroende i förhållande till bolagets större aktieägare. Styrelsens ordförande Olof Stenhammar och Ratos bedömer att Per-Olof Söderberg och Jan Söderberg, oavsett beroende till större aktieägare, ska ingå i valberedningen i egenskap av bolagets två största enskilda ägare.

### Valberedningens arbete

I valberedningens uppgifter ingår att:

- Utvärdera styrelsens sammansättning och arbete
- Framarbeta förslag till stämman avseende val av styrelse och styrelseordförande

### Valberedningen inför årsstämman 2010

Namn	Företrädare	Röster per 30 sept 2009	Röster per 31 dec 2009
Jan Söderberg	Ragnar Söderbergs stiftelse samt eget och närståendes innehav	26,9%	26,9%
Per-Olof Söderberg	Eget och närståendes innehav	14,9%	14,9%
Maria Söderberg	Torsten Söderbergs stiftelse	12,2%	12,3%
Anders Oscarsson	AMF Pension	1,1%	1,2%
Annika Andersson	Fjärde AP-fonden	0,5%	0,5%
Olof Stenhammar	Styrelseordförande i Ratos	–	–
<b>Summa</b>		<b>55,6%</b>	<b>55,8%</b>

- I samarbete med bolagets revisionsutskott framarbete förslag till stämman avseende val av revisor då detta är aktuellt
- Framarbete förslag till stämman avseende arvode till styrelse och revisorer
- Framarbete förslag till stämman avseende ordförande för stämman
- Framarbete förslag till stämman avseende principer för valberedningens sammansättning

Inför 2010 års årsstämma har valberedningen haft tre protokollförda möten. Valberedningen har, liksom förra året, bland annat arbetat med de strategiska frågor styrelsen bedöms stå inför de kommande åren och har utifrån detta diskuterat styrelsens sammansättning och storlek. Den gemensamma uppfattningen var att styrelsen är väl fungerande och att inga förändringar behöver göras.

Ett utskott bestående av till styrelsen oberoende ledamöter har berett frågan om arvode till bolagets ordförande, övriga ledamöter som inte är anställda av bolaget samt utskottersättning. Revisionsutskottet har till valberedningen lämnat förslag till arvode för revisor.

Valberedningens förslag, redogörelse för valberedningens arbete inför stämman 2010 samt kompletterande information om föreslagna styrelseledamöter offentliggörs i samband med kallelsen till årsstämman och redogörs även på årsstämman 2010.

## Styrelse

### Styrelsens roll

Enligt aktiebolagslagen ansvarar styrelsen för företagets organisation och förvaltning av dess angelägenheter. I styrelsens uppgifter ingår att bedöma bolagets ekonomiska situation, fortlöpande kontrollera arbetet, fastställa en arbetsordning, utse en VD och ange arbetsfördelningen.

Utöver det som anges i aktiebolagslagen bör styrelsen utveckla bolagets strategi och affärsplan på ett sådant sätt att aktieägarnas intressen långsiktigt tillgodoses på bästa möjliga sätt. Styrelsen bör även stötta och vägleda ledningen på ett positivt sätt.

Styrelsen utses av aktieägarna vid årsstämman med en mandatperiod från årsstämman fram till och med slutet av nästa årsstämma.

Enligt bolagsordningen ska Ratos styrelse bestå av lägst fyra och högst nio ledamöter, med högst tre suppleanter. Samtliga styrelseledamöter väljs av aktieägarna vid årsstämman för tiden intill slutet av nästa årsstämma. Styrelsebeslut gäller endast om mer än hälften av de valda styrelseledamöterna är ense.

Årsstämman 2009 omvalde Olof Stenhammar (ordförande), Lars Berg, Staffan Bohman, Arne Karlsson, Annette Sadolin, Jan Söderberg och Per-Olof Söderberg. Som ny styrelseledamot valdes Margareth Øvrums. Margareth Øvrums, född 1958, har en civilingenjörexamen i teknisk fysik från NTH i Norge. Hon är idag koncerndirektör inom StatoilHydro-koncernen med ansvar för teknik och nya energiformer. Hon har tidigare i Statoil-koncernen även haft chefsbefattningar inom inköp, produktion, projekt och hälsa samt miljö och säkerhet och var Statoils första kvinnliga oljeplattformschef. Margareth Øvrums är norsk medborgare och bosatt i Norge. Inga suppleanter valdes. Samtliga styrelseledamöter valda på årsstämman 2009 presenteras närmare på sid 46-47.

### Arbetsordning

Styrelsen fastställer årligen en arbetsordning för styrelsearbetet som ska tillse att bolagets operativa arbete och bolagets ekonomiska förhållande kontrolleras på ett betryggande sätt. Arbetsordningen innefattar:

- Ordförandes roll och uppgifter
- Instruktioner för bolagets VD
- Beslutsordning för Ratos styrelse och VD rörande investeringsverksamheten
- Arbetsordning för ersättningsutskottet
- Arbetsordning för revisionsutskottet
- Arbetsordning för dotterföretag
- Styrelsens mötesordning
- Informationsordning mellan bolaget och styrelsen

### Styrelseordförande

Årsstämman väljer styrelseordförande som har som främsta uppgift att leda styrelsearbetet och se till att styrelseledamöterna fullgör sina respektive uppgifter. Enligt arbetsordningen har ordförande därutöver främst följande uppgifter:

- Ansvara för att styrelsen följer en god arbetsordning



- Säkerställa att beslut fattas i erforderliga frågor samt att protokoll förs
- Ansvara för att kalla till sammanträde och tillse att erforderligt beslutsmaterial tillsänds styrelsemedlemmarna cirka en vecka före möte
- Vara kontaktman och hålla löpande kontakt med VD och företagsledning
- Hålla löpande kontakt med revisorer och tillse att revisorer kallas till sammanträde i samband med bokslutskommunikén
- Tillse att en årlig utvärdering görs av styrelsearbetet och styrelseledamöterna
- Årligen utvärdera och rapportera om VDs arbete

### Styrelsens arbete

I beslutsordning inom bolaget för bolagets styrelse och VD rörande investeringsverksamheten fastställs att alla förvärv av, och tilläggsinvesteringar i, bolag som ska ingå bland Ratos innehav ska underställas styrelsen för beslut. Detta gäller även försäljning, helt eller delvis, av ett innehav. Borgensåtagande eller ställande av annan säkerhet från Ratos beslutas av styrelsen. Styrelsen hålls löpande informerad om verksamhetens utveckling genom regelbundna VD-brev. Informationsmaterial och beslutsunderlag inför styrelsemötena utsänds i regel en till två veckor före varje möte. 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.

### Utvärdering av styrelsen

Styrelsens ordförande beslutar om en årlig utvärdering ska genomföras av styrelsens arbete där ledamöterna ges möjlighet att ge sin syn på såväl arbetsformer, styrelsematerial, sina egna och övriga ledamöters insatser liksom uppdragets omfattning. Utvärderingen för 2009 har gjorts med hjälp av en extern konsult. Slutsatsen av utvärderingen var att styrelsearbetet i Ratos har förlöpt på ett föredömligt sätt och uppnådde det bästa betyg som en styrelse kan få. Detta avser såväl det löpande styrelsearbetet som kvaliteten på styrelseledamöterna. Samtliga ledamöter ansågs på ett konstruktivt sätt bidra till såväl den strategiska diskussionen som styrningen av bolaget. Dialogen mellan styrelse och ledning uppfattades också som mycket god.

### Styrelsens arbete under 2009

Under 2009 har 13 protokollförda styrelsemöten hållits varav sju ordinarie, ett konstituerande och fem extra styrelsemöten. Styrelsemötena har en återkommande struktur med följande huvudpunkter:

- Januari: Årliga utvärderingar av samtliga innehav
- Februari: Bokslut, revisionsrapport, ersättningsutskottets arbete
- April: Bolagsstämma, konstituerande sammanträde i samband med stämman
- Juni: Innehavsbesök
- Augusti: Halvårsrapport
- Oktober: Strategimöte
- December: Behandling av revisionsutskottets rapport (Hard Close)

Ledamot	Född	Invald år	Nationalitet	Närvaro på antal möten			Arvode 2009, kr	Ställning i förhållande till Bolag Ägare	
				Styrelse 13 möten	Ersättningsutskott 5 möten	Revisionsutskott 3 möten		Bolag	Ägare
Olof Stenhammar	1941	1994	Svensk	13	5	2	900 000	oberoende	oberoende
Lars Berg	1947	2000	Svensk	12		3	430 000	oberoende	oberoende
Staffan Bohman	1949	2005	Svensk	12	5	2	460 000	oberoende	oberoende
Arne Karlsson	1958	1999	Svensk	13				beroende	oberoende
Annette Sadolin	1947	2007	Dansk	13		3	430 000	oberoende	oberoende
Jan Söderberg	1956	2000	Svensk	13	5	3	460 000	oberoende	beroende
Per-Olof Söderberg	1955	2000	Svensk	12	5	3	460 000	oberoende	beroende
Margareth Øvrum <sup>7)</sup>	1958	2009	Norsk	9		2	430 000	oberoende	oberoende

<sup>7)</sup> Invaldes vid årsstämman 2009.

Extra styrelsemöten behandlar vanligtvis förvärv- och exitfrågor samt finansiering och hålls när dessa beslutsärenden uppkommer. Information om styrelseledamöternas närvaro presenteras i tabellen på föregående sida. Protokoll har förts av styrelsens sekreterare vilken under året har varit advokat Tore Stenholm, Tore Stenholm Advokatbyrå AB. Andra ledande befattningshavare i Ratos har deltagit i styrelsens möten såsom föredragande av särskilda frågor. Styrelsemötena följer en godkänd dagordning och fullständig dokumentation sänds ut inför varje styrelsemöte i god tid.

### Revisor

Vid 2008 års ordinarie bolagsstämma valdes revisionsfirman KPMG AB med auktoriserade revisorn Thomas Thiel som huvudansvarig revisor för tiden till och med ordinarie bolagsstämma 2012. KPMG med Thomas Thiel utsågs som huvudansvarig revisor för första gången vid 2004 års stämma. Utöver uppdraget i Ratos är Thomas Thiel revisor i bland annat Atlas Copco, Axfood, Folksam, GS-Hydro, Peab AB, Skandia, SKF och Swedish Match samt även i Ragnar Söderbergs stiftelse och Torsten Söderbergs stiftelse, vilka tillsammans är Ratos största enskilda ägare.

### Ersättningsutskott

I Ratos har ett strukturerat arbete med ersättningsprinciper pågått under lång tid och arbetet formaliserades ytterligare 1999 då styrelsen tillsatte ett ersättningsutskott där ledamöterna utses årligen. Under 2009 har Olof Stenhammar (ordförande), Staffan Bohman, Jan Söderberg och Per-Olof Söderberg ingått i utskottet.

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

Följande frågor handläggs i ersättningsutskottet:

- VDs anställningsvillkor
- Villkor för personal som direktrapporterar till VD, enligt den så kallade farfarsprincipen
- Rådgivning vid behov av generella policyformuleringar

- Ärenden av principiell karaktär rörande pensionsavtal, avgångsvederlag/upsägningstid, bonus/tantiem, arvoden (svenska/utländska), förmåner mm
- Frågor kring Ratos och innehavens incitamentssystem

### Ersättningsutskottets arbete under 2009

Ersättningsutskottet har hållit fem protokollförda möten under 2009 och har däremellan haft löpande kontakt. Ratos VD, Arne Karlsson, har varit protokollförare.

Ersättningsutskottet arbetar enligt fastställd arbetsordning. Under tidig höst görs en sondering om det finns några större principiella ersättningsrelaterade frågor att förbereda. Om sådana finns behandlas dessa inför ett slutligt beslut 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 revidering av Ratos långsiktiga incitamentssystem. Utskottet har även under året diskuterat successionsfrågor samt frågor avseende ledarskaps- och organisationsutveckling.

### Revisionsutskott

Styrelsen har utsett ett revisionsutskott i syfte att ge arbetet med redovisning och revision ett särskilt forum. I revisionsutskottet ingår styrelsens samtliga ledamöter förutom Ratos VD.

Revisionsutskottets uppgifter är främst följande:

- Granska kvaliteten på redovisningen och den interna kontrollen samt revisionens upplägg
- Diskutera värderingsfrågor och bedömningar i bokslutet
- Utvärdera revisorernas arbete samt förbereda val av nya revisorer när det är aktuellt
- Diskutera riskbedömningar, offentlig finansiell information, arvodering av revisorer, samarbete mellan revisor och företagsledning och etiska regler i företaget

Hela revisionsutskottet har träffat bolagets revisor vid två tillfällen under 2009 och hållit tre protokollförda möten. I bolagets arbetsordning fastställs även att styrelsens ordförande har i uppgift att hålla en löpande kontakt med bolagets revisorer.

## Intern kontroll

Den interna kontrollen avseende den finansiella rapporteringen utgår från hur verksamheten bedrivs och hur organisationen är uppbyggd. Befogenheter och ansvar är dokumenterade och har kommunicerats i dokument såsom interna riktlinjer och manualer. Det gäller till exempel arbetsfördelningen mellan å ena sidan styrelsen och å andra sidan den verkställande direktören och de andra organ som styrelsen inrättar, instruktioner för attesträtt samt redovisnings- och rapporteringsinstruktioner. Detta tjänar även till syfte att minska risken för oegentligheter och otillbörligt gynnande av annan part på företagets bekostnad.

I den interna kontrollen avseende den finansiella rapporteringen bedöms moderbolaget för sig och varje enskilt innehav för sig, oavsett om det gäller dotter- eller intresseföretag. Bedömningen görs både inför ett förvärv och under innehavstiden. Varje innehav representerar en egen och av övriga innehav oberoende risk, där en bolagsansvarig har ett huvudsakligt ansvar för ett innehav.

De risker som identifieras, både av bolagen och av Ratos, avseende den finansiella rapporteringen kommuniceras månadsvis av bolagsansvarig samt ekonomi/finansfunktionen till VD, som i sin tur rapporterar till styrelsen. Innehavens IFRS-tillämpning i rapporteringen till Ratos följs upp i samband med kvartalsbokslut. Inför förvärv genomförs en så kallad due diligence (genomlysning) av bolaget, där bland annat redovisningsmässiga konsekvenser analyseras och en genomgång av kapitalstruktur och finansiell riskanalys genomförs.

Ratos informations- och kommunikationsvägar syftar till att främja fullständighet och riktighet i den finansiella rapporteringen. Ekonomi/finansfunktionen formaliaktrollerar bolagens inrapportering och de bolagsansvariga kontrollerar inrapporteringen ur materiell synvinkel. Kontrollen inom dotter- och intresseföretagen bestäms separat för varje bolag. Ratos följer löpande upp innehavens efterlevnad av riktlinjer och manualer.

Genomgång av förvärv och avyttringar görs även med revisorerna. Parallellt med den årliga utvärderingen, vilken redogjorts för i anslutning till beskrivningen av styrelsens arbete, görs en nedskrivningsprövning av varje innehav.

Viktiga interna dokument för intern kontroll:

- Regler för attestberättigade
- Regler för firmatecknare
- Fullmakter vid förvärv
- Arbetsordning vid förvärv
- Placeringsinstruktioner för likvida medel och räntebärande värdepapper
- Beslutsordning för investeringsverksamheten
- Instruktion för VD
- Övriga fullmakter

## Säkerställandet av kvaliteten i den finansiella rapporteringen

Revisionsutskottet har, utöver vad som sagts ovan, som uppgift att kvalitetssäkra bolagets finansiella rapportering och att upprätthålla en löpande kontakt med bolagets revisorer.

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

Ekonomifunktionen är organiserad och bemannad utifrån behovet av att säkerställa att koncernen upprätthåller en hög redovisningsstandard och 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 ekonomifunktionen av sju personer under ledning av bolagets ekonomidirektör. Samtliga anställda, varav fem har akademisk examen inom ekonomi, har mångårig yrkeserfarenhet från ekonomistyrning, rapportering och redovisningsfrågor. Inom stabsfunktionen Debt Management arbetar två personer med akademisk examen och med mångårig erfarenhet av bank- och finansfrågor.

I Ratos affärsidé ingår att investera i och utveckla hel- eller delägda bolag. Avsikten är inte att integrera dessa bolag system- och rapporteringsmässigt med Ratos-koncernen utan



resurser läggs ned 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. Som vägledning för innehaven har Ratos tagit fram en rapporteringsmanual som ger tydliga instruktioner för hur inrapporteringen ska ske till Ratos. Därutöver erbjuds innehavens ekonomifunktioner löpande under året seminarier i centrala rapporterings-, redovisnings- och finansfrågor. Under de två senaste åren har Ratos anordnat sammanlagt sex seminarier för innehaven som har behandlat frågor inom redovisnings- och finansieringsområdet.

Rapportering från dotterföretagen sker månadsvis, varvid krav endast finns på rapportering av resultaträkning. Kvartalsvis erhålls fullständiga bokslut från dotterföretagen. Ekonomifunktionen upprättar månadsvis resultatanalys av operativ karaktär till ledningen. Fullständig koncernresultaträkning och rapport över finansiell ställning upprättas och offentliggörs kvartalsvis, av vilka en översiktligt granskas av bolagets revisorer. I samband med kvartalsrapporteringen erhåller styrelsen ett omfattande fördjupningsmaterial kring såväl koncernen som de enskilda innehaven.

Dotterföretagens rapportering granskas av revisorerna två gånger om året, dels i september så kallad Hard Close, dels i samband med årsbokslutet. Hard Close med påföljande granskning genomförs i syfte att förbereda och underlätta revisionen av helårsbokslutet. Ekonomifunktionen följer upp Hard Close-revisionen genom ett så kallat "trafikljussystem" där de olika innehavens eventuella revisionsanmärkningar graderas efter väsentlighet och risk. Ratos gör kvartalsvis en uppföljning av att samtliga revisionsanmärkningar åtgärdas. Trafikljus- och revisionsrapporter föredras för revisionsutskottet. Revisorernas granskning av helårsbokslutet följs upp på motsvarande sätt med avrapportering till revisionsutskottet.

I intresseföretagen beslutar Ratos i samråd med övriga ägare om en granskad Hard Close ska upprättas.

## **Ersättning till styrelse, revisor och ledande befattningshavare**

### **Ersättning till VD och styrelsen**

Årsstämman 2009 beslutade att ersättning till styrelsens ordinarie ledamöter skulle utgå med 400 000 kr per ledamot och år (dock ej till Ratos VD) medan ersättning till styrelsens ordförande skulle utgå med 800 000 kr per år. Information om ersättning till VD hänvisas till not 9 på sid 74.

### **Ersättning till ledamöter i ersättnings- och revisionsutskottet**

För deltagande som ledamot i utskott beslutades utbetala ytterligare 30 000 kr per år och utskott, medan ersättning till ordförande i utskotten fastslogs till 50 000 kr per år och utskott.

### **Ersättning till revisor**

Arvode till bolagets revisorer utgår enligt särskild därom träffad överenskommelse. Under 2009 uppgick revisionsarvodet i moderbolaget till 2 Mkr och i koncernen till 19 Mkr. Därutöver uppgick kostnaderna i moderbolaget för andra uppdrag till bolagets revisorer till 2 Mkr och i koncernen som helhet till 7 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.

### **Riktlinjer och principer för ersättning till ledande befattningshavare**

De riktlinjer för ersättnings- och incitamentssystem för ledande befattningshavare som redogörs för nedan godkändes av årsstämman 2009. Riktlinjerna har tillämpats under hela 2009.

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.

Systemet består av fyra komponenter: fast lön, rörlig lön, köpoptioner samt syntetiska optioner och vilar på fem grundläggande principer.

1. Ratos medarbetare ska erbjudas konkurrenskraftiga grundläggande villkor i en bransch där konkurrensen kring kvalificerade medarbetare är hård och samtidigt uppmuntras att stanna kvar inom Ratos.
2. Såväl individuella insatser som gruppens prestationer ska gå att koppla till av styrelsen tydligt uppsatta mål.
3. Rörlig lön som utbetalas ska kopplas till den resultatutveckling som kommer aktieägarna till godo. Rörlig lön utfaller först efter att vissa villkor uppfyllts avseende avkastning på bolagets kapital.
4. 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.
5. Ratos nyckelpersoner ska uppmuntras till en samsyn med bolagets aktieägare vilket 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.

Den rörliga lönen som medarbetare kan tilldelas utbetalas över en flerårsperiod. Kostnaden för respektive års rörliga lön bokförs dock i sin helhet det år ersättningen intjänats. Såvitt avser kostnaderna för förslagna optionsprogram hän-

visas till styrelsens förslag avseende köpoptioner och syntetiska optioner. Styrelsen ska ha rätt att frångå dessa riktlinjer om särskilda skäl föreligger.

Rörlig lön utfaller först efter att vissa villkor uppfyllts avseende avkastning på bolagets kapital. För 2009 har kravet för att rörlig ersättning ska utgå varit att koncernens resultat före skatt, justerat för minoritetseffekter i minoritetsägda dotterföretag, ska motsvara minst 8% av ingående eget kapital. Ett tak har fastställts till totalt 100 Mkr i sammanlagd rörlig ersättning, vilket utfaller vid ett justerat resultat före skatt om 32% av ingående eget kapital. En resultatbank för det resultat som ligger till grund för beräkning av rörlig ersättning tillämpas. Det innebär att resultat som ett visst år ligger över taket 32% överförs till nästa år och ökar ersättningsgrundande resultat. Resultat som understiger tröskelresultatet 8% överförs också och belastar nästa års ersättningsgrundande resultat.

#### Utfall och utbetalning av rörlig lön 2009

Justerat resultat före skatt inklusive resultatbank för 2009 gav en rörlig ersättning om 45 Mkr att utbetalas 2010-2012. Sammantaget 28 personer omfattas av rätten till rörlig lön enligt incitamentssystemet beskrivet ovan.

Utbetalning av rörlig ersättning fördelas över tre år med 50% första året och 25% per år de resterande två åren.

#### Köpoptionsprogram

Ordinarie årsstämmor från 2001 och framåt har beslutat om köpoptionsprogram riktade till ledande befattningshavare och andra nyckel-

### Optionsvillkor för utestående köpoptioner per 2009-12-31

Löptid	Pris/option, kr	Rätt att köpa antal aktier	Lösenkurs, kr	Utestående antal optioner	Motsvarande antal aktier
2005 – 2010-03-31	11,20	2,15	102,90	74 000	159 100
2006 – 2011-03-31	21,20	2,15	151,80	464 000	997 600
2007 – 2012-03-31	36,50	1	278,00	518 000	518 000
2008 – 2013-03-20	28,10	1,02	255,60	552 500	563 550
2009 – 2014-03-20	13,00	1	188,10	641 000	641 000
				<b>2 249 500</b>	<b>2 879 250</b>

Maximal utökning i förhållande till utestående aktier är 1,8%.