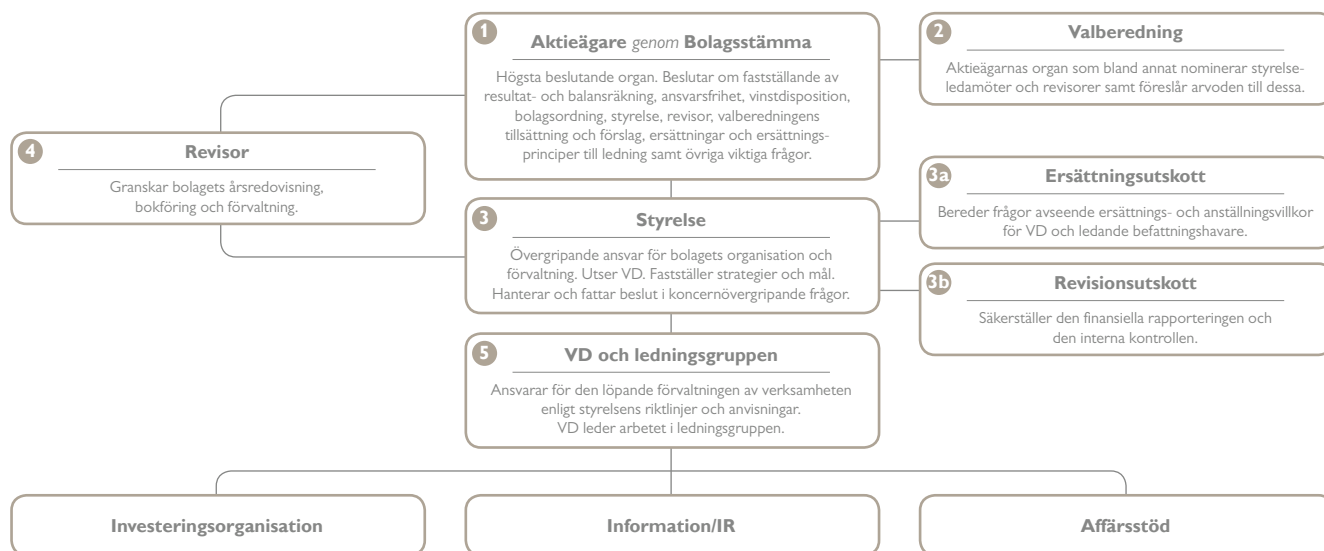


Bolagsstyrningsrapport

STYRINGSSTRUKTUR I RATOS



Bolagsstyrning inom Ratos

Ratos AB är ett publikt aktiebolag och till grund för styrningen av Ratos ligger den svenska aktiebolagslagen, Nasdaq OMX Stockholms Regelverk för emittenter och Svensk kod för bolagsstyrning ("koden"). Därutöver är bolagsordningen viktig för styrningen av verksamheten. Bolagsordningen anger var styrelsen har sitt säte, verksamhetsinriktning, regler kring bolagsstämman, information om aktieslag och aktiekapital m m.

I syfte att fastställa riktlinjer för bolagets drift har styrelsen även utarbetat och fastslagit tretton policydokument. I policydokumenten fastslås grundläggande värderingar som ska präglar organisationen och medarbetarnas uppförande. Därutöver finns interna regelverk och dokument för ytterligare styrning av verksamheten.

Ratos tillämpar koden och redovisar inte några avvikelser från koden för räkenskapsåret 2013, förutom vad avser valberedningens sammansättning (se Valberedning på sid 79).

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 riktlinjer och handledning för koncernens verksamhet och medarbetare, t ex Ratos informationspolicy, ägarpolicy och uppförandekod

För ytterligare information

- Svensk aktiebolagslag, www.regeringen.se
- Nasdaq OMX 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 OMX 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 preferensaktierna ger rätt till en tiondels röst per aktie. A- och B-aktierna medför samma rätt till andel av bolagets tillgångar och berättigar till lika stor utdelning. Utdelningen på preferensaktier regleras i bolagsordningen och medför företrädesrätt framför A- och B-aktierna till bolagets tillgångar. Bolagsstämman beslutar om utdelning.

Vid årsskiftet hade Ratos totalt 57 052 aktieägare enligt statistik från Euroclear Sweden. De tio största ägarna svarade för 76% av rösterna och 44% av kapitalet. Andelen aktier med ägare utanför Sverige uppgick till 14%. 57% av Ratos aktieägare ägde 500 eller färre aktier och svarade tillsammans för knappt 2% av aktiekapitalet. Mer information om Ratos aktieägare och aktiens utveckling under 2013 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 en bolagsstämma per år, årsstämman, som sammankallas i Stockholm före juni månads utgång. Kallelse sker genom publicering i Post- och Inrikes Tidningar och på Ratos hemsida. Att kallelse skett annonseras i Svenska Dagbladet. Samtliga stämmodokument publiceras på Ratos hemsida på svenska och engelska.

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

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 framgår på Ratos hemsida.

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

Beslut på bolagsstämmor fattas normalt med enkel majoritet. Vissa beslut som t ex kring 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.

Ratos bolagsordning anger att val av styrelse alltid ska äga rum på årsstämman. Frånsett detta innehåller inte bolagsordningen några bestämmelser om hur styrelseledamöter tillsätts eller avsätts eller om ändring av bolagsordningen. Ratos bolagsordning finns på www.ratos.se.

Även extra bolagsstämmor kan hållas, vilket skedde under 2013. 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.

Årsstämma 2013

Årsstämman 2013 avhölls den 17 april på Stockholms Konserthus. Vid årsstämman var 636 aktieägare, ombud eller biträden närvarande som sammantaget representerade 78,1% av rösterna och 50,8% av kapitalet.

Ratos styrelse, ledning och revisor var närvarande. Verkställande direktörens anförande publicerades på hemsidan. Protokoll i svensk och engelsk version fanns tillgängligt på hemsidan inom en vecka efter årsstämman.

Årsstämman 2013 fattade bland annat beslut om följande:

- Fastställande av resultat- och balansräkning.
- Utdelning med 3,00 kr per aktie av serie A och B, totalt 957 Mkr.
- Arvode om 1 000 000 kr till styrelsens ordförande och 450 000 kr till varje styrelseledamot samt ersättning till revisorer.
- Omval av samtliga styrelseledamöter. Arne Karlsson valdes till styrelseordförande.
- Omval av revisionsfirma PricewaterhouseCoopers (PwC).

- 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 innehaven.
- Bemyndigande för styrelsen att förvärva Ratos-aktier upp till 4% av samtliga aktier.
- Bemyndigande för styrelsen att besluta om nyemission av högst 35 miljoner B-aktier att användas vid förvärv.
- Bemyndigande för styrelsen att besluta om nyemission av högst 1 250 000 preferensaktier av serie C att användas vid förvärv.
- Ändring av bolagsordningen för att möjliggöra nyemission av preferensaktier av serie C.

Extra bolagsstämma 2013

Ratos avhöll en extra bolagsstämma på huvudkontoret den 25 april. Vid stämman deltog 14 aktieägare och ombud som sammantaget representerade 69,5% av rösterna och 39,8% av kapitalet.

Stämman beslutade i enlighet med styrelsens förslag att godkänna överlåtelsen av samtliga aktier i dotterbolaget BTJ Group AB till Per Samuelson, styrelseordförande i BTJ Group, eller till ett av Per Samuelson kontrollerat förvärvsbolag.

Årsstämma 2014

Ratos årsstämma 2014 kommer att avhållas den 27 mars kl 16.30 på Stockholm Waterfront Congress Centre, Stockholm.

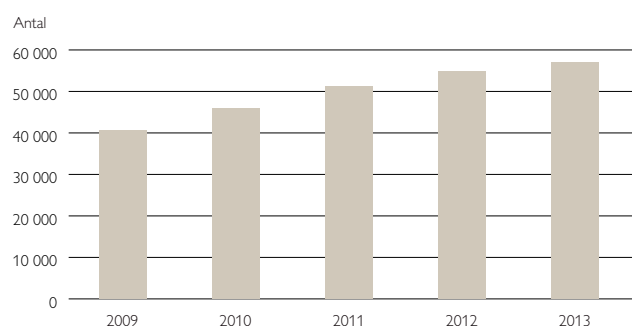
För ärenden till valberedningen, årsstämman eller styrelsens ordförande hänvisas till Ratos hemsida.

2 Valberedning

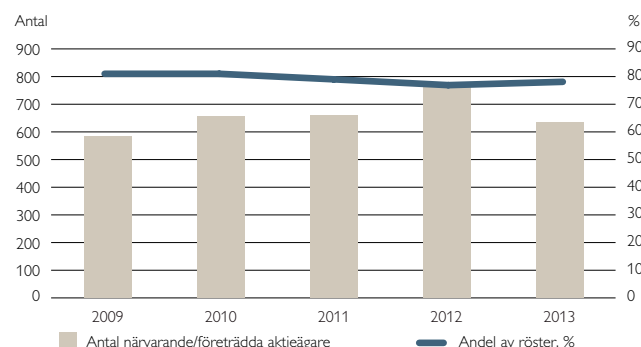
Årsstämman beslutar om principer för hur valberedningen ska utses. Vid årsstämman 2013 beslutades att bolagets styrelseordförande, i samråd med bolagets större aktieägare, skulle utse en valberedning inför årsstämman 2014. Enligt beslutet ska valberedningen bestå av bolagets ordförande plus minst fyra ledamöter av de till röstetalet största aktieägarna registrerade per den 31 augusti 2013. I det fall en redan utsedd ledamot avgår ur valberedningen ska bolagets större ägare i samråd utse en ersättare. Valberedningen utser inom sig en ordförande. Styrelsens ordförande får inte vara ordförande i valberedningen. Mandatperioden sträcker sig fram till dess att en ny valberedning är konstituerad. Valberedningen uppbär ingen ersättning från bolaget men har rätt att från bolaget erhålla rimlig ersättning för gjorda utlägg avseende utvärdering och rekrytering om detta anses nödvändigt för att fullgöra uppgifterna.

Valberedningens sammansättning meddelades på Ratos hemsida samt offentliggjordes genom pressmeddelande den 26 september 2013.

Aktieägare



Närvaro vid årsstämman



Valberedningens arbete

I valberedningens uppgifter ingår att:

- utvärdera styrelsens sammansättning och arbete
- framarbete förslag till årsstämman avseende val av styrelse och styrelseordförande
- i samarbete med bolagets revisionsutskott framarbete förslag till årsstämman avseende val av revisor
- framarbete förslag till årsstämman avseende arvode till styrelse och revisor
- framarbete förslag till årsstämman avseende ordförande för årsstämman
- framarbete förslag till principer för tillsättande av kommande valberedning

Avvikelser/överträdelser

Ratos följer koden förutom i följande avseende. Ratos avviker från 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 2014

Inför årsstämman 2014 har valberedningen haft fem protokollförda möten och därutöver har valberedningen vid flera tillfällen diskuterat rekryteringen av ny styrelseledamot.

Valberedningen har i sitt arbete, liksom tidigare, beaktat de strategiska frågor verksamheten och styrelsen bedöms stå inför de kommande åren och som utgångspunkt i arbetet kring styrelsens sammansättning och storlek vägt in mångsidighet och bredd, så väl som styrelseledamöternas kompetens, erfarenhet och bakgrund. En jämn könsfördelning över tid eftersträvas. Även oberoendet till Ratos och till Ratos större aktieägare har diskuterats. Valberedningens gemensamma uppfattning är att styrelsen är mycket väl fungerande, vilket även fastslagits av en extern utvärdering.

Ett utskott inom valberedningen, bestående av till styrelsen oberoende ledamöter, har särskilt berett frågan om arvode till bolagets ordförande och övriga ledamöter samt ersättning för utskottsarbetet.

Valberedningens förslag, redogörelse för valberedningens arbete inför årsstämman 2014 samt kompletterande information om föreslagna styrelseledamöter offentliggörs i samband med kallelsen till årsstämman och redogörs även för på årsstämman 2014.

3 Styrelse

Styrelsens ansvar och arbete

Styrelsen har det övergripande ansvaret för Ratos organisation och förvaltning, i så väl bolagets som aktieägarnas intresse. I styrelsens uppgifter ingår bland annat att bedöma bolagets ekonomiska situation, fortlöpande kontrollera arbetet, utse och avsätta VD, upprätta effektiva system för riskhantering och intern kontroll samt tillse öppen och korrekt informationsgivning. Styrelsen bör även stötta och vägleda ledningen. Styrelsens arbete regleras av bland annat aktiebolagslagen, bolagsordningen, koden och arbetsordningen styrelsen fastställer för sitt arbete.

Ratos styrelse ska bestå av lägst fyra och högst nio ledamöter, med högst tre suppleanter. Styrelsebeslut gäller endast om mer än hälften av de valda styrelseledamöterna är ense. Över tid eftersträvas en jämn fördelning av män och kvinnor i styrelsen. För närvarande finns två kvinnor i styrelsen, vilket är oförändrat sedan 2009. Styrelsen utses av aktieägarna vid varje årsstämma. Mandatperioden är därmed ett år.

Årsstämman 2013 beslutade om sju styrelseledamöter och omvalde Arne Karlsson (som även valdes till ordförande), Lars Berg, Staffan Bohman, Annette Sadolin, Jan Söderberg, Per-Olof Söderberg och Margareth Øvrum. Inga suppleanter valdes. VD ingår ej i styrelsen men närvarar vid styrelsemöten, dock ej där jäv uppstår eller det av annat skäl inte är lämpligt. Styrelsens sammansättning och en bedömning av varje styrelseledamots oberoende presenteras närmare på sid 81.

Styrelsen är Ratos investeringskommitté

Styrelsen fastställer finansiella mål och utvecklar bolagets strategi och affärsplan. I beslutsordningen för bolagets styrelse och VD rörande investeringsverksamheten fastställs att alla 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. Borgensättagande eller ställande av annan säkerhet från Ratos beslutas av styrelsen. Ratos har sedan 1890-talet principen att inte ställa borgen. Styrelsen fastställer årligen en plan för sitt arbete. Informationsmaterial och beslutsunderlag inför styrelsemötena utsänds i regel cirka en vecka 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. Styrelsen fastställer årligen policydokument.

Styrelsens arbetsordning

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.

Styrelsens övergripande ansvar kan inte delegeras men styrelsen kan utse utskott med uppgift att bereda och utvärdera frågor inför beslut i styrelsen.

VALBEREDNINGEN INFÖR ÅRSSTÄMMAN 2014

Namn	Företrädere	Röster per 31 aug 2013
Ulrika Danielson	Andra AP-fonden, ordförande i valberedningen	0,4%
Ulf Fahlgren	Akademiinvest	0,5%
Arne Karlsson	Styrelseordförande i Ratos, eget innehav	0,0%
Jan Söderberg	Eget och närståendes innehav, styrelseledamot	13,8%
Maria Söderberg	Torsten Söderbergs Stiftelse	12,5%
Per-Olof Söderberg	Ragnar Söderbergs stiftelse samt eget och närståendes innehav, styrelseledamot	30,1%
Summa		57,3%

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 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 styrelsen.
- 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 bokslut per september och bokslutskommunikén.
- Tillse att en årlig utvärdering görs av styrelsearbetet och styrelseledamöterna.
- Årligen utvärdera och rapportera om VDs arbete.

Styrelsens arbete under 2013

Under 2013 har sammanlagt 15 protokollförda styrelsemöten hållits: sju ordinarie, varav ett konstituerande, samt åtta extra styrelsemöten. Styrelsemötena har en återkommande struktur med huvudpunkter enligt illustrationen på nästa sida.

Extra styrelsemöten behandlar vanligtvis förvärvs- och exitfrågor samt finansiering och hålls när dessa beslutsärenden uppkommer. 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.

Utvärdering av styrelsen

Styrelsens ordförande beslutar årligen om en utvärdering av styrelsens arbete ska ske där ledamöterna har möjlighet att ge sin syn på arbetsformer, styrelsematerial, sina egna och övriga ledamöters insatser såväl som uppdragets omfattning. För verksamhetsåret 2013 gjordes utvärderingen med hjälp av en extern konsult avseende styrelsearbetet som helhet och ledamöterna individuellt. Värderingen gjordes genom bland annat frågeformulär samt djupintervjuer med ledamöter och ett antal ledande befattningshavare i Ratos. I likhet med föregående års utvärderingar bedömdes styrelsearbetet fungera mycket bra. Samtliga ledamöter ansågs bidra på ett konstruktivt sätt till såväl den strategiska diskussionen som styrningen av bolaget. Dialogen mellan styrelse och ledning uppfattades 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, 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 m m.
- 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.

Under 2013 har Arne Karlsson (ordförande), Staffan Bohman, Jan Söderberg och Per-Olof Söderberg ingått i utskottet.

Ersättningsutskottet har hållit sex protokollförda möten under 2013 och har däremellan haft löpande kontakt. Ratos VD, Susanna Campbell, har varit protokollförelse.

3b Revisionsutskottets arbete

I revisionsutskottet ingår styrelsens samtliga ledamöter. Ordförande är styrelsens ordförande. Revisionsutskottet har dels en rådgivande, dels en beredande funktion för beslutsärenden innan behandling och beslut sker i Ratos styrelse.

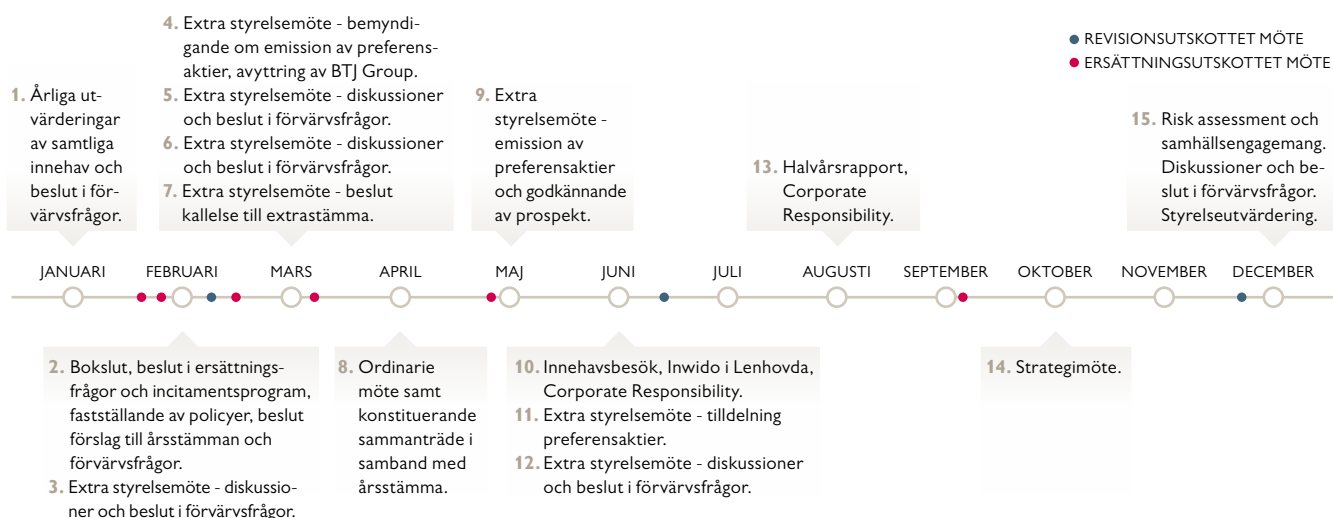
Revisionsutskottets uppgifter är främst följande:

- Granska kvaliteten på redovisningen och den interna kontrollen samt revisionens upplägg.
- Diskutera värderingsfrågor och bedömningar i bokslutet.
- Utvärdera revisionsbyråns arbete samt förbereda val av revisor (stödjer valberedningen).
- Diskutera riskbedömningar, offentlig finansiell information, arvodering av revisor samt samarbete mellan revisor och företagsledning.
- Granska och utvärdera principiella redovisningsfrågor med stor inverkan på koncernen.

STYRELSENS SAMMANSÄTTNING

Namn	Invald år	Oberoende av bolaget	Oberoende av större aktieägare	Totalt arvode, kr	Mötesnärvaro		
					Ersättningsutskottsmöten	Revisionsutskottsmöten	Styrelsemöten
Arne Karlsson, ordförande	1999	Nej	Ja	1 100 000	6/6	3/3	15/15
Lars Berg	2000	Ja	Ja	480 000		3/3	15/15
Staffan Bohman	2005	Ja	Ja	510 000	6/6	2/3	14/15
Annette Sadolin	2007	Ja	Ja	480 000		3/3	13/15
Jan Söderberg	2000	Ja	Nej	510 000	6/6	3/3	15/15
Per-Olof Söderberg	2000	Ja	Nej	510 000	6/6	2/3	15/15
Margareth Øvrum	2009	Ja	Ja	480 000		1/3	13/15
Summa				4 070 000			

STYRELSENS ARBETE UNDER 2013



Bolagets revisor har infört revisionsutskottet redogjort för sin granskning och iakttagelser vid två tillfällen under 2013. Därutöver har revisionsutskottet hållit tre protokollförda möten. Protokollen görs tillgängliga för samtliga styrelseledamöter och för revisorn. Styrelseordförande har löpande kontakt med bolagets revisor.

Utvärdering av behovet av internrevision

Ratos ägarutövande ska bedrivas professionellt, aktivt och ansvarsfullt under hela innehavstiden, från förvärv till exit. 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 denna följer med innehavet vid en försäljning, än att inrätta en internrevision på koncernnivå.

Moderbolaget Ratos AB med cirka 50 anställda är ett relativt litet bolag och har inga komplexa funktioner som är svåra att genomlysas. 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.

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 samt revisionsberättelsen föredras på årsstämman.

Vid årsstämman 2013 valdes PricewaterhouseCoopers till revisionsbyrå intill nästa årsstämma. PwC har utsett Peter Clemedtsen till huvudansvarig revisor. Utöver uppdraget i Ratos är Peter Clemedtsen huvudansvarig revisor i bland annat AB Volvo och SKF.

5 VD och ledningsgruppen

VD utses av styrelsen och ansvarar tillsammans med ledningsgruppen för den dagliga verksamheten i Ratos i enlighet med styrelsens instruktioner. Ledningsgruppen i Ratos består av VD, vice VD, Kommunikationsdirektören samt tre Investment Directors. Ledningsgruppen träffas en gång per vecka och diskuterar bland annat utvecklingen i

innehaven, förvärvs- och exitprocesser, personalfrågor samt strategiska projekt. VD ger styrelsen löpande uppdatering av verksamheten.

Ersättningar till styrelse, revisor, VD och ledande befattningshavare

Ersättning till styrelse och VD

Årsstämman 2013 beslutade att ersättning till styrelsens ordinarie ledamöter ska utgå med 450 000 kr per ledamot och år. Ersättning till styrelsens ordförande ska utgå med 1 000 000 kr per år. Till ledamot i utskott beslutades utbetala ytterligare 30 000 kr per år och utskott. Ersättning till ordförande i utskotten fastslogs till 50 000 kr per år och utskott.

För information om ersättning till VD hänvisas till not 9 på sid 112–115.

Ersättning till revisor

Arvode till bolagets revisor utgår enligt särskild därom träffad överenskommelse i enlighet med beslut på årsstämman. Under 2013 uppgick revisionsarvodet i moderbolaget till 2 Mkr och i koncernen till 36 Mkr. Därutöver uppgick kostnaderna i moderbolaget för andra uppdrag till bolagets revisor till 1 Mkr och i koncernen som helhet till 32 Mkr. Styrelsen har fastlagt riktlinjer för relationen mellan revisionsarvoden och konsulatarvoden. 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 beslutades av årsstämman 2013. Riktlinjerna har tillämpats under hela 2013.

Incitamentssystem för bolagets affärsorganisation är av stor strategisk betydelse för Ratos. Mot denna bakgrund har ett ersättnings- och incitamentssystem tagits fram som skall 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 skall erbjudas konkurrenskraftiga villkor i en bransch där konkurrensen kring kvalificerade medarbetare är hård och samtidigt uppmantras att stanna kvar inom Ratos.

- Såväl individuella insatser som gruppens prestationer skall gå att koppla till av styrelsen tydligt uppsatta mål.
- Rörlig lön som utbetalas skall 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 skall uppgå till cirka en procent av bolagets eget kapital vid ingången av verksamhetsåret.
- Ratos nyckelpersoner skall 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 skall ha rätt att frånga dessa riktlinjer om särskilda skäl föreligger.

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 minoritetseffekter i minoritetsägda 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 nästa år och ökar ersättningsgrundande resultat. Resultatet som understiger tröskelresultatet överförs också och belastar nästa års ersättningsgrundande resultat.

Justerat resultat före skatt för 2013, inklusive resultatbank, gav en rörlig ersättning om 18,1 Mkr att utbetalas under 2014–16. Utbetalning av den rörliga ersättningen fördelas över tre år med 50% första året och 25% per år de resterande två åren.

Köptionsprogram

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

år och förutsätter att personen är fortsatt verksam i Ratos-koncernen och fortfarande innehar från Ratos förvärvade optioner eller aktier förvärvade genom optionerna. Köpoptionerna är utställda på återköpta aktier.

Syntetiska optioner

Årsstämman 2013, i likhet med årsstämmorna sedan 2007, beslutade om ett kontantavräknat optionsprogram relaterat till Ratos investeringar i portföljbolag. Programmet genomförs genom utgivande av syntetiska optioner som överläts till marknadspris. Programmet ger nyckelpersoner inom Ratos möjlighet att delta i investeringarna i de enskilda portföljbolagen. 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.

Intern kontroll

Styrelsen har det övergripande ansvaret för att upprätta en effektiv process för bolagets riskhantering och interna kontroll. Syftet är att ge en rimlig försäkring att verksamheten drivs ändamålsenligt och effektivt, att den finansiella rapporteringen är tillförlitlig och att externa 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, till exempel Ratos informationspolicy, ägarpolicy och uppförandekod.

Intern kontroll avseende den finansiella rapporteringen

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 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.

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. Bolagsansvarig ansvarar för innehavet.

De risker som identifieras, både av bolagen och av Ratos, avseende den finansiella rapporteringen kommuniceras månadsvis av bolagsansvarig till VD, som i sin tur rapporterar till styrelsen. Innehavens IFRS-tillämpning i rapporteringen till Ratos följs upp i samband med

OPTIONSVILLKOR FÖR UTESTÅENDE KÖPTIONER PER 2013-12-31

Löptid	Optionspris kr/option	Lösenpris kr/aktie	Rätt att köpa antal aktier	Antal optioner	Motsvarande antal aktier
2009 – 2014-03-20	13,00	92,60	2,03	641 000	1 301 230
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	77,60	1	585 900	585 900
				3 545 600	4 764 015

Utestående optioner motsvarar 1,5% av totalt antal aktier.

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 sker.

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

Genomgång av redovisning av förvärv och avyttringar görs även med Ratos revisorer. Parallellt med den årliga utvärderingen, vilken redogjorts för i anslutning till beskrivningen av styrelsens arbete, görs 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 höjs.

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 economichef. Medarbetarna har mångårig 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.

RATOS RISKBEDÖMNINGSPROCESS

Ratos genomför årligen en riskbedömning, där de största riskerna i den egna verksamheten och hos innehaven sammanfattas och diskuteras i Ratos ledning och styrelse. Som en del av god bolagsstyrning förväntas innehaven ha en dynamisk process för att identifiera, bedöma och hantera respektive bolags största risker. Respektive innehavs VD och ledning är operationellt ansvariga för att en god riskhanteringsprocess finns, som är godkänd av innehavets styrelse. Under 2013–2014 verkar Ratos för att en mer strukturerad ansats för detta införs i alla majoritetsägda innehav (dotterbolag).

REKOMMENDERAD PROCESS 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.

PROCESS FÖR FINANSIELL RAPPORTERING

Processen för finansiell rapportering innehåller olika kontrollaktiviteter för att säkerställa kvaliteten. Nedan beskrivs processen och dess inbyggda kontroller.



1 INRAPPORTERING FRÅN INNEHAVEN

Innehaven rapporterar enligt fastslagen tidplan månadsvis en resultatrapport och kvartalsvis ett fullständigt rapportpaket. Rapportpaketet är utarbetat efter gällande lagar, regelverk och redovisningspraxis. Rapporteringen sker direkt i ett gemensamt elektroniskt koncernredovisningssystem med inbyggda kontroller för att säkerställa kvaliteten. Ratos har tagit fram en vägledning till rapportering avsedd för innehaven, med tydliga instruktioner om hur rapporteringen ska ske. Innehavens ekonomi- och finansfunktioner erbjuds en gång per år att delta i av Ratos anordnade seminarier som behandlar aktuella frågor inom rapportering, ekonomi och finans.

2 RATOS EKONOMIS KONTROLLARBETE

Det inrapporterade materialet från innehaven granskas analytiskt och kontrolleras med avseende på fullständighet och rimlighet och att Ratos redovisningsprinciper följs. Vid eventuella avvikelser kontaktas innehavet. Materialet sammanställs inför utskick för ytterligare kontroll av bolagsansvarig och övriga inom investeringsorganisationen som arbetar med innehavet.

3 INVESTERINGSORGANISATIONENS KONTROLL OCH BEDÖMNING

Investeringsorganisationen analyserar materialet utifrån den kunskap som finns om respektive innehav. Materialet kontrolleras så att det överensstämmer med information som lämnas till innehavens styrelser.

4 RATOS EKONOMIS BEARBETNING OCH KONSOLIDERINGSARBETE

Eventuella avvikelser som har uppmärksamats i avstämningsarbetet korrigeras efter dialog med berört innehav både i den legala koncernredovisningen och i den information som presenteras på innehavsnivå. Konsolidering sker av koncernen där konsolideringsprocessen innehåller ett antal avstämningskontroller. Avstämning sker bland annat av bidrag till totalt eget kapital per innehav samt kontroll av att förändringarna i eget kapital är i enlighet med genomförda transaktioner.

5 RAPPORTERING TILL STYRELSE OCH LEDNING

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

6 REVISION

Granskning sker av dotterföretagens bokslut per september (hard close) och per december. Hard close görs i syfte att förbereda och underlätta revisionen av helårsbokslutet. I dessa perioder är det inrapporterade materialet i punkt 1 reviderat och godkänt av respektive innehavs revisor. Revision av koncernredovisningen sker parallellt.

7 TRAFIKLJUSSYSTEM/REVISION

Ratos Ekonomi erhåller samtliga revisionsrapporter avseende innehaven som sedan följs upp genom ett "trafikljussystem". Trafikljussystemet innebär att eventuella revisionsanmärkningar graderas och bedöms med rött eller gult ljus utifrån väsentlighet och risk. Uppföljning sker tre gånger per år. Samtliga revisionsanmärkningar följs upp tills de grönmarkeras av Ratos Ekonomi i samband med hard close, årsbokslutsgranskning samt revisionsutskottsmötet i juni.

8 REVISIONSUTSKOTTET

Revisionsutskottet har, utöver vad som angetts tidigare i bolagsstyrningsrapporten, som uppgift att kvalitetssäkra bolagets finansiella rapportering, granska rapporter om den interna kontrollen och upprätthålla en löpande kontakt med bolagets revisor. Resultatet av trafikljusgenomgången och en sammanfattning av revisionsrapporterna från Ratos av årsstämman valda revisor rapporteras till revisionsutskottet. I samband med septemberbokslutet och i årsbokslutet har revisionsutskottet ett möte med Ratos revisor.

9 EXTERN RAPPORTERING

Ratos offentliggör delårs- och bokslutsrapporter genom pressmeddelande och publicering på hemsidan. Samtliga rapporter från de senaste tretton åren kan laddas ner från hemsidan. Offentliggörande av årsredovisningen görs genom pressmeddelande och publicering på hemsidan. En tryckt version av årsredovisningen finns senast tre veckor före årsstämman tillgänglig på svenska och engelska. Finansiell information avseende innehaven publiceras på Ratos hemsida i och med offentliggörande av delårsrapporter och bokslutskommuniké.

Styrelse och VD

Styrelsens och VDs innehav per 31 december 2013



Arne Karlsson

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

Civilekonom. Född 1958, svensk.

Styrelseordförande i Bonnier Holding, Ecolean, 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): 171 200 B-aktier.

Optioner i Ratos: 74 900 köpoptioner/2009, 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 KPN OnePhone (Düsseldorf) och 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, Ersta Diakoni och Höganäs, vice ordförande i Rezidor Hotel Group och SNS Förtroenderåd.

Styrelseledamot i Atlas Copco, Boliden, InterIKEA Holding, Rolling Optics samt ledamot i Kollegiet för svensk bolagsstyrning.

Tidigare VD och koncernchef Gränges och Sapa 1999–2004. VD och koncernchef DeLaval 1992–99.

Aktier i Ratos (eget): 60 000 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.



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.

Tidigare VD Bröderna Edstrand 1991–93.

Aktier i Ratos (eget och närståendes): 14 973 776 A-aktier,

116 800 B-aktier, 6 600 preferensaktier.



Per-Olof Söderberg

Beroende styrelseledamot sedan 2000.

Civilekonom. MBA Insead. Född 1955, svensk.

Styrelseordförande i Attivio och Söderberg & Partners. Styrelseledamot i Handelshögskolan i Stockholm, Stockholms Handelskammare m fl.

Tidigare VD Dahl 1990–2004.

Aktier i Ratos (eget och närståendes): 16 705 964 A-aktier, 18 000 B-aktier, 1 515 preferensaktier.

VD



Margareth Øvrum

Oberoende styrelseledamot sedan 2009.

Civilingenjör. Född 1958, norska.

Koncernledare i Statoil med ansvar för Teknologi, Projekt och Borning.

Chefsbefattningar inom Statoil-koncernen 1982–.

Styrelseledamot i Atlas Copco.

Aktier i Ratos: 0.



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.

REVISOR

Vid 2013 års ordinarie bolagsstämma valdes revisionsbyrån PricewaterhouseCoopers AB med Peter Clemetson som auktoriserad huvudansvarig revisor för tiden till och med ordinarie bolagsstämma 2014.