

Not 5 Realisationsresultat från koncernföretag och investeringar redovisade enligt kapitalandelsmetoden

Koncernen

Realisationsresultat vid försäljning av koncernföretag

MSEK	2024	2023
Semcon, försäljning Semcon Engineering UK Ltd och Semcon UK Ltd		4
HL Display, likvidation Colour Display Ltd och HL Display Korea Co Ltd		-0
Expin Group, realisationsresultat från konkurser i 4 dotterbolag och försäljning av norskt dotterbolag	34	
Plantasjen, realisationsresultat från konkurs i finskt dotterbolag	28	
	62	3

Moderbolaget

Resultat från andelar i koncernföretag

MSEK	2024	2023
Utdelning		192
		192

Not 6 Andel av resultat från investeringar redovisade enligt kapitalandelsmetoden

Koncernen

MSEK	2024	2023
Resultatandelar		
Aibel	434	430
Övriga intressebolag	5	4
	439	433

Not 7 Anställda, personalkostnader och ledande befattningshavares och styrelsens ersättningar

Medelantalet anställda¹⁾

	2024		2023	
	Totalt	Varav kvinnor, %	Totalt	Varav kvinnor, %
Moderbolaget	21	43	20	40
Koncernföretag	10 917	34	11 034	45
Koncernen totalt	10 938		11 054	
<i>Varav i:</i>				
Sverige	4 608	34	4 834	40
Norge	2 394	26	2 522	48
Danmark	401	31	343	30
Finland	326	33	329	40
Australien	10	20	8	25
Belgien	4	25	3	0
Brasilien	593	26	422	77
Frankrike	125	61	130	59
Förenade Arabemiraten	6	17	7	14
Indien	8	50	7	57
Irland	9	44	8	63
Israel	8	94	8	88
Italien	134	18	151	22
Kanada	102	43	7	43
Kina	327	34	300	39
Kroatien	1	100		
Litauen	85	31	81	27
Nederländerna	26	43	39	49
Polen	348	47	334	60
Portugal	29	84	23	87
Rumänien	2	100	3	100
Schweiz	13	54	14	71
Slovenien	3	33	2	0
Spanien	241	81	243	82
Storbritannien	382	34	391	34

	2024		2023	
	Totalt	Varav kvinnor, %	Totalt	Varav kvinnor, %
Thailand	18	61	18	61
Tjeckien	7	57	12	67
Tyskland	275	45	323	51
Ungern	253	45	252	47
USA	183	47	224	72
Österrike	17	29	17	29
	10 938		11 054	

¹⁾ Exklusive Aibel som redovisas enligt kapitalandelsmetoden.

Könsfördelning i styrelse och bland ledande befattningshavare²⁾

	2024-12-31	2023-12-31
	Andel kvinnor, %	Andel kvinnor, %
Styrelse		
Moderbolaget	43	33
Koncernen totalt	15	13
Företagsledning		
Moderbolaget	17	17
Koncernen totalt	24	18

Koncernen

Löner och andra ersättningar

MSEK	Styrelse och ledande befattningshavare ¹⁾	Övriga anställda	Totalt
2024			
Koncernen, totalt	308	6 340	6 648
(varav tantiem)	(77)		(77)
Varav i Sverige	174	2 370	2 544
(varav tantiem)	(39)		(39)
Varav i övriga länder	134	3 970	4 104
(varav tantiem)	(38)		(38)
Medelantal personer	167		
2023			
Koncernen, totalt	370	6 154	6 524
(varav tantiem)	(89)		(89)
Varav i Sverige	183	2 486	2 668
(varav tantiem)	(45)		(45)
Varav i övriga länder	187	3 668	3 855
(varav tantiem)	(44)		(44)
Medelantal personer	171		

¹⁾ Med ledande befattningshavare avses i dessa tabeller ledande befattningshavare i respektive underkoncern.

Sociala kostnader

MSEK	2024	2023
Sociala kostnader	1 854	1 861
(varav pensionskostnader)	(503)	(496)

Av koncernens pensionskostnader avser 44 MSEK (46) styrelse och ledande befattningshavare i koncernens företag. Koncernens utestående pensionsförpliktelser till dessa uppgår till 13 MSEK (14).

Moderbolaget

Löner och andra ersättningar

MSEK	2024	2023
Ledande befattningshavare och vd		
Medelantal personer ¹⁾	6	6
Löner och andra ersättningar ²⁾	50	53
(varav bonus) ³⁾	(22)	(26)
Löner och andra ersättningar, övriga anställda	17	19
Summa	67	73

¹⁾ Per balansdagen var antalet personer sex (sex).

²⁾ Inklusive semestertillägg 0,8 procent.

³⁾ Rörlig kontantlön utbetalas över två år och fördelas med 50 procent per år. Kostnaden för respektive års rörliga lön kostnadsförs i sin helhet det år ersättningen intjänats. Dock kan upp till 100 procent av den rörliga kontantersättningen 2024 betalas ut redan 2025, förutsatt att hela delen av den mottagna rörliga kontantersättningen som överstiger 50 procent investeras i instrument i Ratos långsiktiga incitamentsprogram 2025.

Sociala kostnader

MSEK	2024	2023
Sociala kostnader	37	37
(varav pensionskostnader)	(14)	(12)

Av moderbolagets pensionskostnader avser 3,1 MSEK (3,0) vd.

Ersättning till styrelse och ledande befattningshavare Riktlinjer och principer för ersättning till ledande befattningshavare

De riktlinjer för ersättnings- och incitamentssystem för ledande befattningshavare som redogörs för nedan beslutades av årsstämman 2024. Riktlinjerna har tillämpats under hela 2024.

Riktlinjernas främjande av bolagets affärsstrategi, långsiktiga intressen och hållbarhet

Information om bolagets affärsstrategi och långsiktiga intressen, inklusive dess hållbarhet, framgår av bolagets webbplats, se www.ratos.com.

En framgångsrik implementering av bolagets affärsstrategi och tillvaratagandet av bolagets långsiktiga intressen, inklusive dess hållbarhet, förutsätter att bolaget kan rekrytera och behålla kvalificerade medarbetare. För detta krävs att bolaget kan erbjuda konkurrenskraftig ersättning. Dessa riktlinjer möjliggör att ledande befattningshavare kan erbjudas en konkurrenskraftig totalersättning.

I bolaget har inrättats långsiktiga aktierelaterade incitamentsprogram. De har beslutats av bolagsstämman och omfattas därför inte av dessa riktlinjer. För mer information om dessa program, se www.ratos.com.

Rörlig kontantersättning som omfattas av dessa riktlinjer ska syfta till att främja bolagets affärsstrategi och långsiktiga intressen, inklusive dess hållbarhet.

Formerna av ersättning m.m.

Ersättningen till ledande befattningshavare ska vara marknadsmässig och får bestå av följande komponenter: fast kontantlön, rörlig kontantersättning, pensionsförmåner och andra förmåner. Bolagsstämman kan därutöver – och oberoende av dessa riktlinjer – besluta om exempelvis aktie- och aktiekursrelaterade ersättningar.

Uppfyllelse av kriterier för utbetalning av rörlig kontantersättning ska kunna mätas under en period om ett år. Den rörliga kontantersättningen får uppgå till högst 100 procent av den fasta årliga kontantlönen. Ytterligare kontant rörlig ersättning kan utgå vid extraordinära omständigheter, förutsatt att sådana extraordinära arrangemang är tidsbegränsade och endast görs på individnivå i syfte att behålla befattningshavare, eller som ersättning för extraordinära arbetsinsatser utöver personens ordinarie arbetsuppgifter. Sådan ersättning får inte överstiga ett belopp motsvarande 25 procent av den fasta årliga kontantlönen samt ej utges mer än en gång per år och per individ. Beslut om sådan ersättning ska fattas av styrelsen på förslag av ersättningsutskottet.

För verkställande direktören ska pensionsförmåner, innefattande sjukförsäkring, vara premiebestämda. Rörlig kontantersättning ska inte vara pensionsgrundande. Pensionspremierna för premiebestämd pension ska uppgå till högst 30 procent av den fasta årliga kontantlönen.

För övriga ledande befattningshavare ska pensionsförmåner, innefattande sjukförsäkring, vara premiebestämda. Rörlig kontantersättning ska inte vara pensionsgrundande. Pensionspremierna för premiebestämd pension ska uppgå till högst 30 procent av den fasta årliga kontantlönen.

Andra förmåner får innefatta bland annat ersättning för tandvård och läkarvård (inklusive medicin), sjukvårdsförsäkring och bilförmån. Sådana förmåner får för vd utgå i sedvanligt begränsad omfattning.

Upphörande av anställning

Vid anställningens upphörande får uppsägningstiden vara högst tolv månader. Fast kontantlön under uppsägningstiden och avgångsvederlag får sammantaget inte överstiga ett belopp motsvarande den fasta kontantlönen för sex månader för den verkställande direktören och tolv månader för övriga ledande befattningshavare. Därutöver kan ersättning för eventuellt åtagande om konkurrensbegränsning utgå. Sådan ersättning ska kompensera för eventuellt inkomstbortfall, uppgå till högst 60 procent av månadsinkomsten vid tidpunkten för uppsägningen i den utsträckning som den tidigare befattningshavaren saknar rätt till avgångsvederlag och utgå under den tid som åtagandet om konkurrensbegränsning gäller, vilket för övrig ledande befattningshavare ska vara

högst tolv månader efter anställningens upphörande. Vid uppsägning från befattningshavarens sida får uppsägningstiden vara högst sex månader, utan rätt till avgångsvederlag.

Kriterier för utdelning av rörlig kontantersättning m.m.

Den rörliga kontantersättningen ska vara kopplad till förutbestämda och mätbara kriterier som kan vara finansiella eller icke-finansiella. De kan utgöras av individanpassade kvantitativa eller kvalitativa mål. Kriterierna ska vara utformade så att de främjar bolagets affärsstrategi och långsiktiga intressen, inklusive dess hållbarhet, genom att exempelvis ha en tydlig koppling till affärsstrategin eller främja befattningshavarens långsiktiga utveckling. Andelen rörlig kontantersättning varierar beroende på vilken position den anställde har i bolaget. Den del av den rörliga kontantersättningen som är kopplad till utfallet av finansiella kriterier utgör normalt 100 procent för vd och CFO, cirka 80–90 procent för affärsområdeschefer och cirka 75 procent för övriga ledande befattningshavare, även om andelen kan vara större eller mindre beroende på omständigheterna i det enskilda fallet, och ska vara beroende av (i) EBITA-tillväxt i Ratoskoncernen samt (ii) tillväxt i vinst före skatt (EBT) för Ratoskoncernen.

Den rörliga kontantersättningen betalas som huvudregel ut till 50 procent året efter intjänandeåret och till 50 procent året därefter. Dock kan upp till 100 procent av den rörliga kontantersättningen betalas ut året efter intjänandeåret, förutsatt att hela den mottagna kontantersättningen överstigande 50 procent investeras i instrument i Ratos långsiktiga incitamentsprogram.

När mätperioden för uppfyllelse av kriterier för utbetalning av rörlig kontantersättning avslutats ska det bedömas/fastställas i vilken utsträckning kriterierna uppfyllts. Styrelsen ansvarar för bedömningen såvitt avser rörlig kontantersättning till verkställande direktören, på förslag av ersättningsutskottet. Såvitt avser rörlig kontantersättning till övriga befattningshavare ansvarar verkställande direktören för bedömningen. Såvitt avser finansiella mål ska bedömningen ta sin utgångspunkt i den av bolaget senast offentliggjorda finansiella informationen.

Lön och anställningsvillkor för anställda

Vid beredningen av styrelsens förslag till dessa ersättningsriktlinjer har lön och anställningsvillkor för bolagets anställda beaktats genom att uppgifter om anställdas totalersättning, ersättningens komponenter samt ersättningens ökning och ökningstakt över tid utgjort en del av ersättningsutskottets och styrelsens beslutsunderlag vid utvärderingen av skäligheten av riktlinjerna och de begränsningar som följer av dessa. Utvecklingen av avståndet mellan de ledande befattningshavarnas ersättning och övriga anställdas ersättning kommer att redovisas i ersättningsrapporten.

Beslutsprocessen för att fastställa, se över och genomföra riktlinjerna

Styrelsen har inrättat ett ersättningsutskott. I utskottets uppgifter ingår att bereda styrelsens beslut om förslag till riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare. Styrelsen ska upprätta förslag till nya riktlinjer åtminstone vart fjärde år och lägga fram förslaget för beslut vid årsstämman. Riktlinjerna ska gälla till dess att nya riktlinjer antagits av bolagsstämman. Ersättningsutskottet ska även följa och utvärdera program för rörliga ersättningar för bolagsledningen, tillämpningen av riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare samt gällande ersättningsstruktur och ersättningsnivåer i bolaget. Ersättningsutskottets ledamöter är oberoende i förhållande till bolaget och bolagsledningen. Vid styrelsens behandling av och beslut i ersättningsrelaterade frågor närvarar inte verkställande direktören eller andra personer i bolagsledningen, i den mån de berörs av frågorna.

Frågående av riktlinjerna

Styrelsen får besluta att tillfälligt frånga riktlinjerna helt eller delvis, om det i ett enskilt fall finns särskilda skäl för det och ett avsteg är nödvändigt för att tillgodose bolagets långsiktiga intressen, inklusive dess hållbarhet, eller för att säkerställa bolagets ekonomiska bärkraft. Som angivits ovan ingår det i ersättningsutskottets uppgifter att bereda styrelsens beslut i ersättningsfrågor, vilket innefattar beslut om avsteg från riktlinjerna.

Konvertibla förlagslån och teckningsoptioner utställda under 2021–2024

Årsstämmorna 2021 till 2024 har beslutat om ett långsiktigt incitamentsprogram för vd och övriga nyckelpersoner i Ratos bestående av konvertibler och teckningsoptioner (nedan gemensamt "Instrumenten"), där deltagare i programmet, med visst undantag, äger fritt bestämma hur stor andel utav erbjudna Instrument som ska utgöras av konvertibler och/eller teckningsoptioner, förutom i LTI2021 och LTI2022 där deltagare, med visst undantag, äger fritt bestämma hur stor andel utav erbjudna instrument som skulle utgöras av konvertibler men att andelen teckningsoptioner högst fick utgöra 50 procent av de erbjudna Instrumenten. I LTI2023 och LTI2024 ägde VD samt medlemmar av Ratos ledningsgrupp fritt bestämma hur stor andel utav erbjudna Instrument som ska utgöras av konvertibler och för andelen teckningsoptioner gällde att den fick utgöra högst 50 procent av de erbjudna Instrumenten medan övriga nyckelpersoner ägde endast rätt att teckna konvertibler men inte teckningsoptioner. En förutsättning för tilldelning av teckningsoptionerna är att medarbetaren har ingått avtal angående återköp m.m. med bolaget enligt vilket bland annat bolaget eller av bolaget anvisad köpare har en rätt att återköpa teckningsoptioner om deltagarens

anställning upphör. Ovan nämnda konvertibelprogram löper under högst cirka 4 år och kan tidigast utnyttjas efter cirka 3 år. Ovan nämnda teckningsoptionsprogram löper under högst cirka 3,5–5 år och kan tidigast utnyttjas efter cirka 3–3,5 år.

Värdering av teckningsoptionerna har utförts enligt sedvanlig värderingsmodell (Black & Scholes). För program utställda 2021–2024 erbjöds teckningsoptionerna kostnadsfritt till deltagarna och de erhöll en förmån motsvarande marknadsvärdet på teckningsoptionerna vid tilldelning (optionspremien). Nettokostnaden för deltagare, efter subventionering, uppgick till cirka 25 procent av förmånsvärdet i LTI2021, LTI 2022, LTI 2023 och LTI2024.

Syntetiska optioner utställda under åren 2013–2017

Årsstämman från 2013 till och med 2017 beslutade om kontantavräknade optionsprogram relaterade till Ratos investeringar i bolagen som fortsatt är utestående. Programmen genomfördes genom utgivande av syntetiska optioner som överläts till marknadspris. Programmen ger nyckelpersoner inom Ratos möjligheter att ta del av bolagens värde-tillväxt. Det är först när Ratos genomsnittliga årliga avkastning överstiger en viss procentsats (som varierar mellan 8–15 procent) som optionerna har ett värde. Optionsköpen subventionerades genom att optionsköparen erhöll kontant extra ersättning motsvarande högst 50 procent av optionspremien, varvid ersättningen fördelades till lika delar på fyra år och förutsätter i normalfallet att vederbörande fortsatt är verksam i Ratoskoncernen och fortfarande innehade från Ratos förvärvade optioner. Varken vd eller styrelseledamöter har tilldelats några syntetiska optioner.

Ersättning till Ratos styrelse och ledande befattningshavare 2024

MSEK	Styrelsearvode/ grundlön ¹⁾	Rörlig ersättning ²⁾	Övriga förmåner ³⁾	Pensions- kostnad	Aktie- relaterade ersättningar	Summa	Pensions- förpliktelser
Per-Olof Söderberg, styrelsens ordförande	1,2	-	-	-	-	1,2	-
Jan Söderberg, styrelseledamot	0,7	-	-	-	-	0,7	-
Ulla Litzén, styrelseledamot	0,8	-	-	-	-	0,8	-
Tone Lunde Bakker, styrelseledamot	0,6	-	-	-	-	0,6	-
Mats Granryd, styrelseledamot	0,6	-	-	-	-	0,6	-
Cecilia Sjöstedt, styrelseledamot	0,7	-	-	-	-	0,7	-
Jonas Wiström, vd	10,5	8,0	0,1	3,1	1,4	23,2	-
Andra ledande befattningshavare ⁴⁾	17,7	13,7	0,1	5,1	4,8	41,3	-

¹⁾ Grundlön inklusive semestertillägg 0,8 procent. Styrelsearvodet avser arvode för stämмоåret april 2024 till och med mars 2025.

²⁾ Rörlig ersättning avser bonus hänförlig till 2024. Utbetalning sker med 50 procent under 2025 och 50 procent under 2026. Dock kan upp till 100 procent av den rörliga kontantersättningen 2024 betalas ut redan år 2025, förutsatt att hela den delen av den mottagna rörliga kontantersättningen som överstiger 50 procent investeras i instrument i Ratos långsiktiga incitamentsprogram 2025.

³⁾ Består till största delen av bilförmån.

⁴⁾ Omfattar fem personer som ingått i ledningsgruppen under 2024. Per 2024-12-31 uppgår antalet till fem.

Ersättning till Ratos styrelse och ledande befattningshavare 2023

MSEK	Styrelsearvode/ grundlön ¹⁾	Rörlig ersättning ²⁾	Övriga förmåner ³⁾	Pensions- kostnad	Aktie- relaterade ersättningar	Summa	Pensions- förpliktelser
Per-Olof Söderberg, styrelsens ordförande	1,2	-	-	-	-	1,2	-
Jan Söderberg, styrelseledamot	0,7	-	-	-	-	0,7	-
Karsten Slotte, styrelseledamot	0,7	-	-	-	-	0,7	-
Ulla Litzén, styrelseledamot	0,8	-	-	-	-	0,8	-
Tone Lunde Bakker, styrelseledamot	0,6	-	-	-	-	0,6	-
Jonas Wiström, vd	10,1	9,4	0,2	3,0	1,3	23,9	-
Andra ledande befattningshavare ⁴⁾	16,7	16,9	0,1	4,8	4,3	42,8	-

¹⁾ Grundlön inklusive semestertillägg 0,8 procent. Styrelsearvodet avser arvode för stämмоåret april 2023 till och med mars 2024.

²⁾ Rörlig ersättning avser bonus hänförlig till 2023. Utbetalning sker med 50 procent under 2024 och 50 procent under 2025. Dock kan upp till 100 procent av den rörliga kontantersättningen 2023 betalas ut redan år 2024, förutsatt att hela den delen av den mottagna rörliga kontantersättningen som överstiger 50 procent investeras i instrument i Ratos långsiktiga incitamentsprogram 2024.

³⁾ Består till största delen av bilförmån.

⁴⁾ Omfattar fem personer som ingått i ledningsgruppen under 2023. Per 2023-12-31 uppgår antalet till fem.

Ersättningar till vd

Rörlig ersättning

Den rörliga ersättningens storlek beslutas av styrelsen på förslag av ersättningsutskottet och inom ramen för den totala rörliga ersättningen till ledande befattningshavare och andra nyckelpersoner. Förvärv av teckningsoptioner subventioneras inom ramen för incitamentsprogram för ledande befattningshavare.

Pensionsvillkor

Pensionspremie uppgår till 30 procent av den fasta lönen. Pensionen är avgiftsbestämd. Det finns inte någon avtalad pensionsålder.

Villkor för avgångsvederlag

Vid uppsägning från bolagets eller vd:s sida gäller en uppsägningstid om sex (sex) månader. Det finns inget avtal om avgångsvederlag.

Andra ledande befattningshavare

Rörlig ersättning

För ersättning till övriga ledande befattningshavare, se ovan tabell.

Pensionsvillkor

Pensionsförmånerna består av avgiftsbestämda pensionslösningar. Det finns inte någon avtalad pensionsålder.

Villkor för avgångsvederlag

Vid uppsägning från Bolagets eller ledande befattningshavares sida gäller normalt en uppsägningstid om sex månader. Det finns inget avtal om avgångsvederlag i något anställningsavtal.

Teckningsoptioner utställda av Ratos

	2024-12-31		2023-12-31	
	Antal optioner	Motsvarande antal aktier	Antal optioner	Motsvarande antal aktier
Utestående vid periodens ingång	2 591 700	2 591 700	2 071 700	2 071 700
Utställda	650 000	650 000	650 000	650 000
Återköpta/inlösta	-1 141 700	-1 141 700	-130 000	-130 000
Utestående vid periodens utgång	2 100 000	2 100 000	2 591 700	2 591 700
varav inlösenbara	0		429 200	

Upplysningar om utställda teckningsoptioner under perioden

Varje option berättigar till inköp av en aktie.

	2024	2023
Förfallotidpunkt	2027-12-15	2026-12-15
Förmånsvärde inkl sociala avgifter, MSEK	8,1	7,3
Sammanlagda inbetalningar till Ratos om aktierna förvärvas, MSEK	24,7	20,5

Optionsvillkor för utestående teckningsoptioner

Förfallotidpunkt	Optionspris kr/option	Lösenpris ²⁾ kr/aktie	Rätt att köpa antal aktier	2024-12-31		2023-12-31	
				Antal optioner	Motsvarande antal aktier	Antal optioner	Motsvarande antal aktier
2024-06-14 ¹⁾	3,93	24,98	1,00	0	0	429 200	429 200
2024-11-29 ¹⁾	10,10	41,38	1,00	0	0	712 500	712 500
2025-12-15 ¹⁾	10,92	43,13	1,00	800 000	800 000	800 000	800 000
2026-12-15 ¹⁾	8,57	31,52	1,00	650 000	650 000	650 000	650 000
2027-12-15 ¹⁾	9,53	38,03	1,00	650 000	650 000	650 000	650 000
				2 100 000	2 100 000	2 591 700	2 591 700
Maximal utökning av antalet aktier i förhållande till utestående aktier vid periodens slut, %					0,6		0,8

¹⁾ Då teckningsoptionerna erbjöds vederlagsfritt till deltagarna erhåller de en förmån motsvarande marknadsvärdet på teckningsoptionerna vid tilldelning (optionspremien). Nettokostnaden för deltagare, efter subventionering, uppgår till cirka 50 procent av förmånsvärdet.

²⁾ Omräknat för utdelning.

Incitamentsprogram i Ratos dotterföretag

Ratos arbetar aktivt för att en incitamentsstrategi ska finnas för styrelsen och ledande befattningshavare i de bolag som Ratos investerar i. Det förekommer olika typer av incitamentsprogram, som omfattar bland annat aktier, teckningsoptioner, syntetiska optioner och syntetiska aktier. Investering genomförs på marknadsmässiga villkor.

Dessa undantag har inte haft någon betydande inverkan på Ratos-koncernens resultat- och balansräkning. Sammanlagt uppgår finansiella skulder avseende syntetiska optioner i Ratoskoncernen till 190 MSEK (149). Under året påverkades koncernens resultat med -89 MSEK (-80) avseende syntetiska optionskulder.