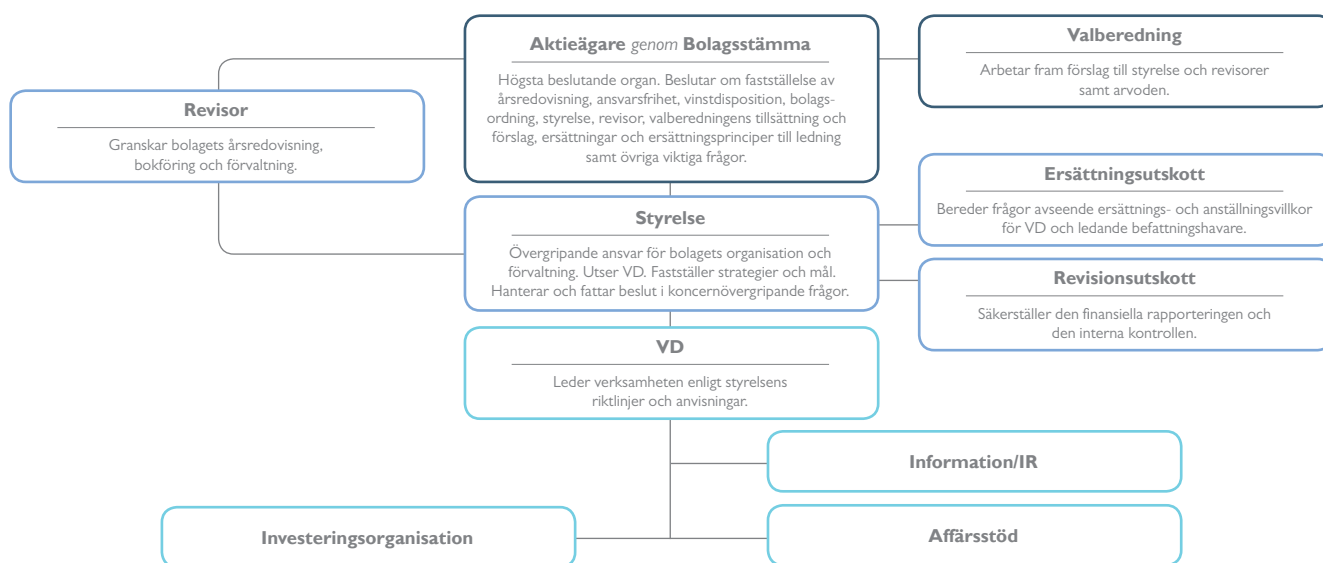


Bolagsstyrningsrapport

STYRINGSSTRUKTUR I RATOS



Externa regelverk

- Aktiebolagslagen
- Redovisningslagstiftning – bokföringslagen, årsredovisningslagen, Rådet för finansiell rapportering (RFR) och IFRS
- Nasdaq OMX Stockholms Regelverk för emittenter
- Svensk kod för bolagsstyrning ("koden")

Interna regelverk

- Bolagsordning
- Styrelsens arbetsordning (läs mer på sid 72)
- VD-instruktion
- Beslutsordningar/attestinstruktioner
- Instruktion för ekonomisk rapportering
- Interna riktlinjer
- Policyer fastslagna av styrelsen (se här intill)

Policyer

Samtliga policydokument uppdateras och fastslås årligen av styrelsen, vilket senast skedde den 14 februari 2013. Ledande befattningshavare har bevakningsansvar.

- Finanspolicy
- Incitamentspolicy
- Informationspolicy
- IT-policy
- Krispolicy
- Miljöpolicy
- Pensionspolicy
- Policy för samhällsengagemang
- Regler för Ratos-anställdas aktieaffärer
- Rekommendation rörande aktiehandel för styrelseledamot i Ratos
- Uppförandekod
- Ägarpolicy

Bolagsstyrning inom Ratos

Ratos AB är ett publikt aktiebolag och regleras av svensk lagstiftning främst genom den svenska aktiebolagslagen och av Nasdaq OMX Stockholms Regelverk för emittenter. Därutöver beaktas det svenska näringslivets självreglering där Kollegiet för svensk bolagsstyrning har utformat Svensk kod för bolagsstyrning.

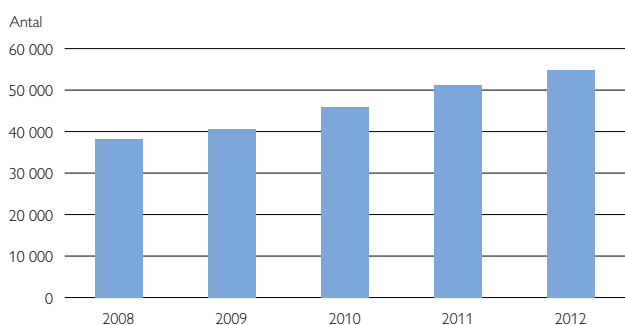
Förutom lagstiftning samt självreglerande rekommendationer och regler är det bolagsordningen som ligger till grund för styrningen av verksamheten. Bolagsordningen anger var styrelsen har sitt säte, verksamhetsinriktning, regler kring bolagsstämman, uppgifter om aktieslag och aktiekapital m m.

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

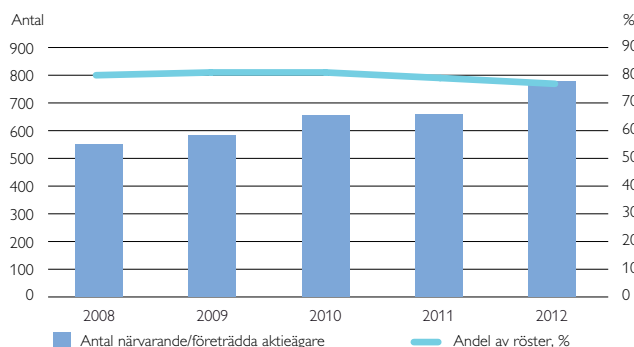
Ratos tillämpar koden och redovisar inte några avvikelser från koden för räkenskapsåret 2012, förutom vad avser valberedningens sammansättning (se under Valberedning på nästa sida).

Bolagsstyrningsrapporten är granskad av bolagets revisor.

Aktieägare



Närvaro vid årsstämman



Aktieägare och bolagsstämmor

Aktiekapital och aktieägare

Ratos är sedan 1954 noterat på Nasdaq OMX Stockholm. Aktiekapitalet uppgick vid årsskiftet till 1 021 Mkr fördelat på totalt 324 140 896 aktier, varav 84 637 060 A-aktier och 239 503 836 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 2012 hade Ratos totalt 54 911 aktieägare enligt statistik från Euroclear Sweden. De tio största ägarna svarade för 76% av rösterna och 43% av kapitalet. Andelen aktier som ägdes av fysiska eller juridiska personer utanför Sverige uppgick till 18%. 55% 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 2012 finns på sid 11–13.

Bolagsstämmor

Bolagsstämman är det högsta beslutande organet i Ratos och det är genom deltagande på bolagsstämman som Ratos aktieägare utövar sitt inflytande i företaget. Ordinarie bolagsstämma, även benämnd årsstämma, ska sammankallas i Stockholm en gång om året före juni månads utgång. Kallelse till årsstämma ska offentliggöras tidigast sex veckor och senast fyra veckor före stämman. Avseende extra bolagsstämma hänvisas till aktiebolagslagen (2005:551). Kallelse ska alltid ske genom annonsering i Post- och Inrikes Tidningar och ska finnas tillgänglig på bolagets hemsida. Att kallelse skett ska annonseras i Svenska Dagbladet. Samtliga erforderliga dokument inför stämman finns tillgängliga på Ratos hemsida i svensk och engelsk version.

För att få ett ärende behandlat vid en årsstämma ska aktieägaren inkomma med en skriftlig begäran till styrelsen i så god tid att ärendet kan tas upp i kallelsen till årsstämman. Uppgift om senaste tidpunkt för en sådan begäran framgår på Ratos hemsida.

Årsstämmans uppgift är bland annat att fatta beslut om:

- fastställande av resultat och balansräkning
- disposition av företagets vinst eller förlust
- antal styrelseledamöter och suppleanter som årsstämman utser
- val av styrelse och revisor
- fastställande av arvode till styrelse och revisor
- riktlinjer för ersättningar till ledande befattningshavare
- ändring av bolagsordning.

Bolagsordningen följer aktiebolagslagen vad gäller tillsättande och entledigande av styrelseledamöter samt ändringar i bolagsordningen. Bolagets bolagsordning innehåller inga begränsningar i fråga om hur många röster varje aktieägare kan avge vid bolagsstämman. Samtliga 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 totala innehav i aktier. Biträde till aktieägare får följa med vid bolagsstämman om aktieägare anmäler detta.

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

Årsstämma 2012

Årsstämman 2012 ägde rum den 18 april på Stockholm Waterfront Congress Centre i Stockholm. Vid årsstämman var 779 aktieägare, ombud eller biträden närvarande som sammantaget representerade 76,9% av rösterna och 46,9% av kapitalet.

Ratos styrelse, ledning och revisor var närvarande. Verkställande direktörens anförande publicerades i dess helhet på hemsidan dagen efter årsstämman. Protokoll i svensk och engelsk version fanns tillgängligt på hemsidan inom två veckor efter årsstämman.

Årsstämman 2012 fattade bland annat beslut om följande:

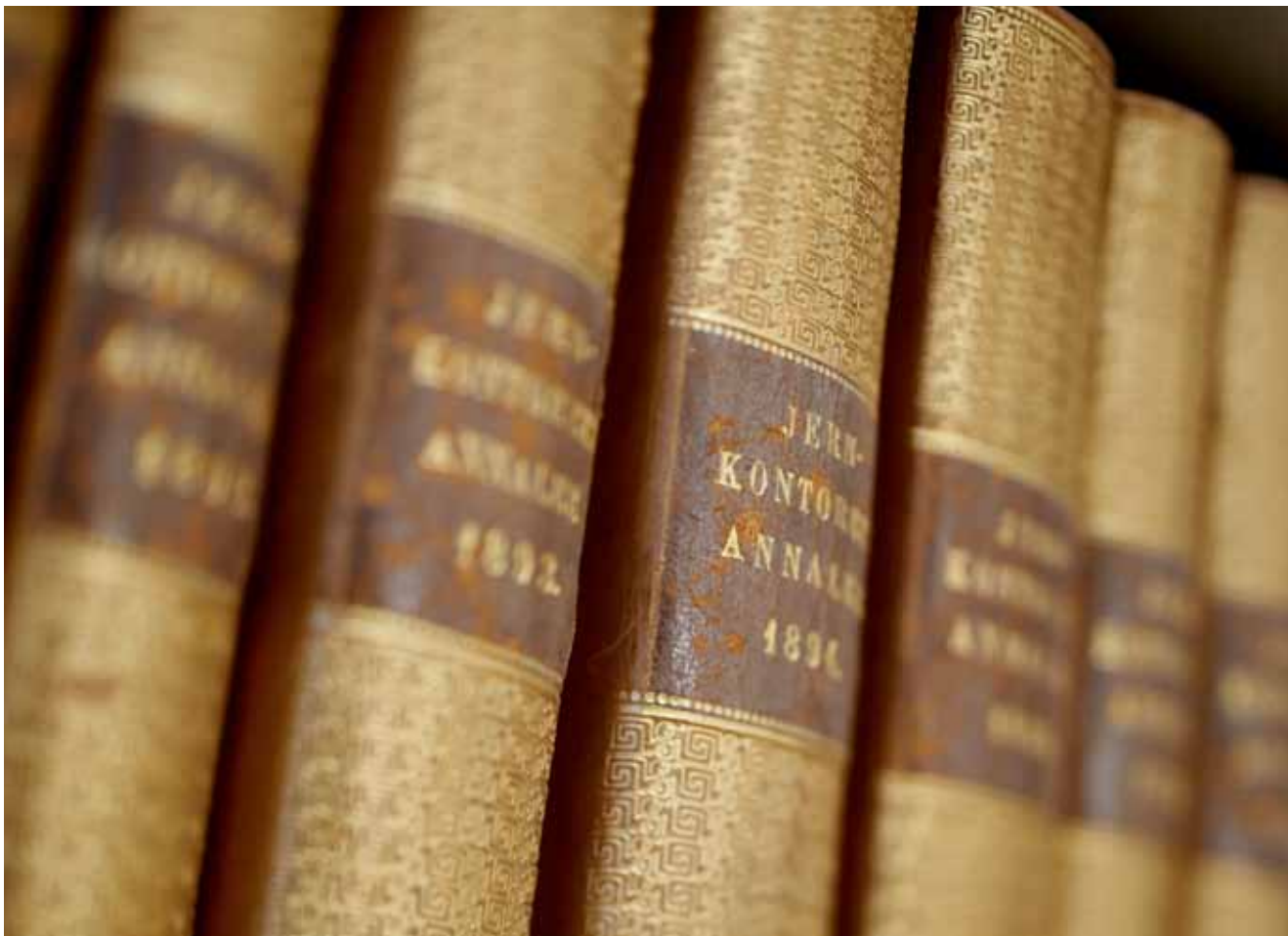
- Utdelning med 5,50 kr per aktie motsvarande totalt 1 754 Mkr.
- Styrelsen ska bestå av sju ledamöter.
- Omval av samtliga styrelseledamöter utom Olof Stenhammar (som avböjt omval). Arne Karlsson valdes till ny styrelseordförande.
- Arvode om 1 000 000 kr till styrelsens ordförande och 450 000 kr till varje styrelseledamot.
- PricewaterhouseCoopers (PwC) valdes till ny revisionsbyrå.
- Fastställande av riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare.
- Erbjudande till nyckelpersoner i Ratos om förvärv av köpoptioner.
- Erbjudande till nyckelpersoner i Ratos om förvärv 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 aktier i samband med företagsförvärv. Bemyndigandet omfattar högst 35 miljoner B-aktier.

Valberedning

Årsstämman beslutar hur valberedningen ska utses. Vid årsstämman 2012 beslutades att bolagets styrelseordförande, i samråd med bolagets större aktieägare, skulle utse en valberedning inför årsstämman 2013. Enligt beslutet ska valberedningen bestå av bolagets ordförande plus minst fyra ledamöter av de till röstetalet största aktieägarna registrerade den 31 augusti 2012. I det fall en redan utsedd ledamot avgår ur

VALBEREDNINGEN INFÖR ÅRSSTÄMMAN 2013

Namn	Företrädare	Röster per 31 aug 2012	Röster per 31 dec 2012
Björn Franzon	Swedbank Robur fonder, ordförande i valberedningen	0,6%	0,5%
Ulf Fahlgren	Akademiinvest	0,5%	0,5%
Arne Karlsson	Styrelseordförande i Ratos, eget innehav	0,0%	0,0%
Jan Söderberg	Ragnar Söderbergs stiftelse samt eget och närståendes innehav, styrelseledamot	28,5%	28,5%
Maria Söderberg	Torsten Söderbergs stiftelse	12,4%	12,4%
Per-Olof Söderberg	Eget och närståendes innehav, styrelseledamot	15,4%	15,4%
Summa		57,4%	57,3%



valberedningen ska bolagets större ägare i samråd utse en ersättare. Valberedningen uppbär 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 10 oktober 2012.

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 Arne Karlsson 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.

Avvikelser/överträdelser

Under 2012 har inga avvikelser från koden förekommit, med undantag enligt paragraf 2.4 i koden för att i valberedningen ingår två styrelseledamöter som är beroende i förhållande till bolagets större ägare. Ratos motivering återfinns under Valberedning.

Ratos har inte haft några överträdelser mot Nasdaq OMX Stockholms Regelverk för emittenter eller god sed på aktiemarknaden.

Valberedningens arbete

I valberedningens uppgifter ingår att:

- utvärdera styrelsens sammansättning och arbete
- framarbeta förslag till årsstämman avseende val av styrelse och styrelseordförande
- i samarbete med bolagets revisionsutskott framarbeta förslag till årsstämman avseende val av revisor då detta är aktuellt
- framarbeta förslag till årsstämman avseende arvode till styrelse och revisor
- framarbeta förslag till årsstämman avseende ordförande för årsstämman
- framarbeta förslag till principer för tillsättande av kommande valberedning.

Årsstämma 2013

Ratos årsstämma 2013 kommer att avhållas den 17 april kl 17.00 på Stockholms Konserthus, Hötorget, Stockholm.

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

Inför 2013 års årsstämma har valberedningen haft två protokollförda möten. Därutöver har ett utskott inom valberedningen (Björn Franzon, Ulf Fahlgren och Maria Söderberg) träffats för att diskutera förslagen om ersättning till styrelsens ordförande och ledamöter.

Den 26 januari 2012 kommunicerade valberedningen sitt förslag att dåvarande VD Arne Karlsson skulle utses till styrelseordförande vid årsstämman 2012. Ratos styrelseordförande Olof Stenhammar hade efter 18 år i styrelsen, varav 14 år som ordförande, avböjt omval. Årsstämman beslutade i enlighet med valberedningens förslag.

I övrigt har valberedningen, 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. Valberedningens uppfattning var att styrelsen är mycket väl fungerande vilket även fastslogs av en intern utvärdering.

Ett utskott inom valberedningen, bestående av till styrelsen oberoende ledamöter, har berett frågan om arvode till bolagets ordförande och övriga ledamöter samt ersättning för utskottsarbete. Revisionsutskottet har till valberedningen lämnat förslag till arvode för revisorer.

Valberedningens förslag, redogörelse för valberedningens arbete inför årsstämman 2013 samt kompletterande information om föreslagna styrelseledamöter offentliggörs i samband med kallelsen till årsstämman och redogörs även för på årsstämman 2013.

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 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 2012 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. Samtliga styrelseledamöter valda på årsstämman 2012 presenteras närmare på sid 78–79.

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 vars främsta uppgift är att leda styrelsearbetet och se till att styrelseledamöterna fullgör sina respektive uppgifter. Enligt arbetsordningen har ordföranden 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 besluts-material 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 beslutsordningen 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. Borgensättagande eller ställande av annan säkerhet från Ratos beslutas av styrelsen. Ratos har sedan 1890-talet principen att inte ställa borgen. Styrelseåret följer en fastställd dagordning. 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 delges också en årlig utvärdering av samtliga funktioner samt fastställer årligen policydokument.

STYRELSENS SAMMANSÄTTNING

Namn	Invald år	Oberoende	Totalt arvode	Mötesnärvaro		
				Ersättningsutskottsmöten	Revisionsutskottsmöten	Styrelsemöten
Arne Karlsson (ordf. från årsstämman 2012)	1999	Nej	825 000	6/9	3/3	16/16
Olof Stenhammar (ordf. till årsstämman 2012)	1994	Ja	275 000	3/9	1/3	3/16
Lars Berg	2000	Ja	480 000		2/3	15/16
Staffan Bohman	2005	Ja	510 000	9/9	3/3	14/16
Annette Sadolin	2007	Ja	480 000		3/3	16/16
Jan Söderberg	2000	Nej	510 000	8/9	3/3	15/16
Per-Olof Söderberg	2000	Nej	510 000	9/9	3/3	14/16
Margareth Øvrum	2009	Ja	480 000		3/3	15/16
Summa			4 070 000			



Styrelsens arbete under 2012

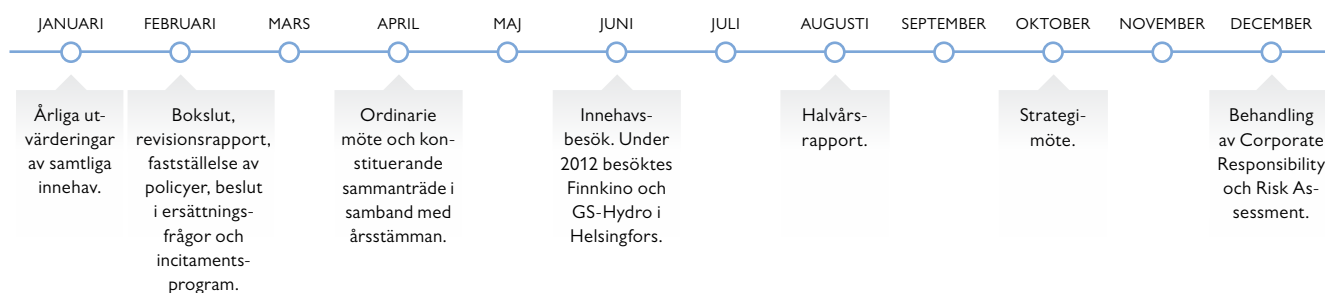
Under 2012 har sammantaget 16 protokollförda styrelsemöten hållits: sju ordinarie, varav ett konstituerande, samt nio extra styrelsemöten. Styrelsemötena har en återkommande struktur med huvudpunkter enligt illustrationen nedan.

Extra styrelsemöten behandlar vanligtvis förvärvs- och exitfrågor samt finansiering och hålls när dessa beslutsärenden uppkommer. Under 2012 diskuterades även frågan om tillsättande av ny VD och styrelseordförande. 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 om huruvida en årlig 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 2012 gjordes utvärderingen internt genom intervjuer med ledamöter och ledande befattningshavare i företaget. 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.

STYRELSENS ARBETE UNDER 2012





Revisor

Revisor utses av årsstämman och har som uppgift att på aktieägarnas vägnar granska bolagets årsredovisning och koncernredovisning samt styrelsens och verkställande direktörens förvaltning.

Vid årsstämman 2012 valdes PricewaterhouseCoopers till revisionsbyrå intill nästa årsstämma. PwC har utsett Peter Clemedtson till huvudansvarig revisor. Utöver uppdraget i Ratos är Peter Clemedtson huvudansvarig revisor i bland annat AB Volvo, Wallenbergstiftelserna, 3 och Proventus.

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.

Ersättningsutskottets arbete

Inom 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 2012 har Olof Stenhammar (ordförande till april)/Arne Karlsson (ordförande från april), Staffan Bohman, Jan Söderberg och Per-Olof Söderberg ingått i utskottet.

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

Följande frågor handläggs i ersättningsutskottet:

- VDs anställningsvillkor.
- 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 incitamentsystem.

Ersättningsutskottet har hållit nio protokollförda möten under 2012 och har däremellan haft löpande kontakt. Ratos VD, Arne Karlsson/Susanna Campbell, har varit protokollförare.

Ersättningsutskottet arbetar enligt fastställd arbetsordning. Under tidig höst görs en sondering av huruvida 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 incitamentsystem. Utskottet har även under året diskuterat successionsfrågor samt frågor avseende ledarskaps- och organisationsutveckling.

Revisionsutskottets arbete

Styrelsen har utsett ett revisionsutskott i syfte att ge arbetet med redovisning och revision ett särskilt forum. I revisionsutskottet ingår styrelsens samtliga ledamöter. Ordförande är styrelsens ordförande. Vad avser 2012, se Ersättningsutskottets arbete.

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 ny revisor när det är aktuellt.
- Diskutera riskbedömningar, offentlig finansiell information, arvodering av revisor samt samarbete mellan revisor och företagsledning.
- Granska och utvärdera principiella redovisningsfrågor med stor inverkan på koncernen.

Hela revisionsutskottet har träffat bolagets revisor vid två tillfällen under 2012 och hållit tre protokollförda möten. I bolagets arbetsordning fastställs även att styrelsens ordförande har i uppgift att hålla en löpande kontakt med bolagets revisor.

Under året har revisionsutskottet bland annat arbetat med upphandlingen av revisionstjänster för revisor som valdes vid årsstämman 2012 för perioden till slutet av årsstämman 2013. I upphandlingsförfarandet har ett antal ledande revisionsbyråer deltagit och efter utvärdering av dessa rekommenderade revisionsutskottet styrelsen och valberedningen nominering av PwC som revisor för kommande mandatperiod. Årsstämman beslutade i enlighet med valberedningens förslag.

Utvärdering av behovet av internrevision

Ratos ägarutövande ska bedrivas professionellt, aktivt och ansvarsfullt under hela innehavstiden, från förvärv till exit. I samtliga innehavsstyrelser finns alltid Ratos representerat via bolagsansvarig. Beroende på ägarandel finns även möjlighet att utse ytterligare lämpliga ledamöter, som kan vara Ratos-medarbetare och/eller personer i Ratos nätverk.

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 avyttras och förvärvas löpande. 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 än att inrätta en internrevision på koncernnivå.

En internrevisionsfunktion kan även uppfattas som en "kvalitetsstämpel" av ett köpande bolag. Därför är det också lämpligare att inrätta en kontrollfunktion i varje innehav än att ha en övergripande kontrollfunktion som inte följer med innehavet vid en försäljning.

Moderbolaget Ratos AB med 48 anställda är ett relativt litet moderbolag och har inga komplexa funktioner som är svåra att genomföra. 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.

Ersättningar till styrelse, revisor, VD och ledande befattningshavare

Ersättning till styrelse och VD

Årsstämman 2012 beslutade att ersättning till styrelsens ordinarie ledamöter skulle utgå med 450 000 kr per ledamot och år. Ersättning till styrelsens ordförande skulle utgå med 1 000 000 kr per år. För deltagande som 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.

Information om ersättning till VD hänvisas till not 9 på sid 104.

Ersättning till revisor

Arvode till bolagets revisor utgår enligt särskild därom träffad överenskommelse. Under 2012 uppgick revisionsarvodet i moderbolaget till 2 Mkr och i koncernen till 38 Mkr. Därutöver uppgick kostnaderna i moderbolaget för andra uppdrag till bolagets revisor till 0 Mkr och i koncernen som helhet till 28 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 incitamentsystem för ledande befattningshavare som redogörs för nedan godkändes av årsstämman 2012. Riktlinjerna har tillämpats under hela 2012.

Incitamentsystem för bolagets affärsorganisation är av stor strategisk betydelse för Ratos. Mot denna bakgrund har ett ersättnings- och incitamentsystem 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:

- 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.
- Såväl individuella insatser som gruppens prestationer ska gå att koppla till av styrelsen tydligt uppsatta mål.
- Rörlig lön som utbetalas ska kopplas till den resultatutveckling som kommer aktieägarna till godo. Rörlig lön utfaller först efter att vissa villkor uppfyllts avseende avkastning på bolagets kapital.
- Styrelsen fastställer årligen ett tak för den sammantagna rörliga lönen, vilken maximalt ska uppgå till cirka 1 procent av bolagets eget kapital vid ingången av verksamhetsåret.
- 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 lön som medarbetare kan tilldelas utbetalas över en flerårsperiod. Kostnaden för respektive års rörliga lön bokförs dock i dess helhet det år ersättningen intjänats. Såvitt avser kostnaderna för föreslagna optionsprogram hänvisas till styrelsens förslag avseende köpoptioner och syntetiska optioner. Pensionsförmåner utgår i allmänhet i enlighet med ITP-planen. Vid pensionsförmåner som avviker från ITP-planen tillämpas premiebestämda pensionsförmåner.

Styrelsen ska ha rätt att frånga dessa riktlinjer om särskilda skäl föreligger.

Rörlig lön

Rörlig lön utfaller först efter att vissa villkor uppfyllts avseende avkastning på bolagets kapital. För 2012 har kravet för att rörlig ersättning ska utgå varit att koncernens resultat före skatt, justerat för minoritets-effekter 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.

För beräkning av rörlig ersättning för 2012, har 2012 års tröskelnivå 5% använts även för beräkningen av ingående resultatbank.

Justerat resultat före skatt för 2012, inklusive resultatbank, gav en rörlig ersättning om 6 Mkr att utbetalas under 2013–t15. Utbetalning av den rörliga ersättningen fördelas över tre år med 50% första året och 25% per år de resterande två åren.

Köpoptionsprogram

Årsstämmorna från 2001 och framåt har beslutat om köpoptionsprogram riktade till ledande befattningshavare och andra nyckelpersoner inom Ratos. 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 2012, i likhet med årsstämmorna sedan 2007, beslutade om ett kontantavräknat optionsprogram relaterat till Ratos investeringar i portföljbolag. Programmen genomförs genom utgivande av syntetiska optioner som överläts till marknadspris. Programmet ger nyckelpersoner inom Ratos möjligheter att ta del av portföljbolagens värdetillväxt. Det är först när Ratos genomsnittliga årliga avkastning överstiger 15% per år

OPTIONSVILLKOR FÖR UTESTÅENDE KÖPTIONER PER 2012-12-31

Löptid	Optionspris kr/option	Lösenpris kr/aktie	Rätt att köpa antal aktier	Antal optioner	Motsvarande antal aktier
2008 – 2013-03-20	28,10	125,80	2,07	552 500	1 143 675
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
				3 512 200	5 321 790

Utestående optioner motsvarar 1,7% av totalt antal aktier.

som optionerna har ett värde. 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 enligt den svenska aktiebolagslagen det yttersta ansvaret för bolagets interna kontroll. Detta arbete sker främst genom ett effektivt och strukturerat styrelsearbete samt genom att uppgifter delegeras till VD. 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 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. Bolagsansvarig ansvarar 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 sker.

Ratos informations- och kommunikationsvägar syftar till att främja fullständighet och riktighet i den finansiella rapporteringen. Ekonomi/ finansfunktionen formaliakontrollerar 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 revisionsbyrån. Parallellt med den årliga utvärderingen, vilken redogjorts för i anslutning till beskrivningen av styrelsens arbete, görs en nedskrivningsprövning av varje innehav.

Viktiga styrdokument 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.

PROCESS FÖR FINANSIELL RAPPORTERING

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



1. 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. Som vägledning för rapporteringen har Ratos tagit fram en rapporteringsmanual avsedd för innehaven, med tydliga instruktioner om hur rapporteringen ska ske. Innehavens ekonomi- och finansfunktioner erbjuds löpande under året av Ratos anordnade seminarier som behandlar aktuella frågor inom rapportering, ekonomi och finans.

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

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

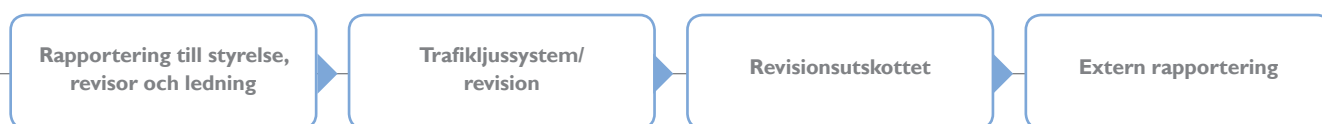
4. Eventuella avvikelser som har uppmärksammats i avstämningsarbetet korrigeras både i den legala koncernredovisningen och i den information som presenteras på innehavsnivå efter dialog med berört innehav. Ekonomifunktionen upprättar även resultatanalyser av operativ karaktär till Ratos ledning månadsvis. 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.

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.

Ekonomifunktionen 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 ekonomifunktionen av sju personer under ledning av bolagets ekonomichef. Samtliga medarbetare har mångårig yrkeserfarenhet från ekonomistyrning, rapportering och redovisningsfrågor. Inom stabsfunktionen 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 integrera dessa bolag system- och rapporteringsmässigt med 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.



5. Revision 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 fall är det inrapporterade materialet i punkt 1 reviderat och godkänt av respektive innehavs revisor. Revision av koncernredovisningen sker parallellt. Styrelsen och ledningen erhåller varje kvartalsbokslut ett omfattande fördjupningsmaterial kring såväl koncernen som de enskilda innehaven.

6. Ekonomifunktionen erhåller samtliga revisionsrapporter avseende innehaven som sedan följs upp genom ett "trafikljussystem". Trafikljussystemet innebär att eventuella revisionsanmärkningar graderas och bedöms med rött, gult eller grönt ljus utifrån väsentlighet och risk. Uppföljning sker kvartalsvis av ekonomifunktionen så att samtliga revisionsanmärkningar åtgärdas.

7. Revisionsutskottet har, utöver vad som angetts i bolagsstyrningsrapporten, som uppgift att kvalitetssäkra bolagets finansiella rapportering och upprätthålla en löpande kontakt med bolagets revisor. Resultatet av trafikljussystemet och en sammanfattning av revisionsrapporterna från Ratos av årsstämman valda revisor rapporteras till revisionsutskottet. I samband med det reviderade kvartalsbokslutet och i årsbokslutet har revisionsutskottet ett möte med Ratos revisor.

8. Ratos offentliggör delårs- och bokslutsrapporter genom pressmeddelande och publicering på hemsidan. Samtliga rapporter från de senaste tolv åren kan laddas ner från hemsidan. Offentliggörande av den legala årsredovisningen görs i samband med bokslutet genom pressmeddelande och publicering på hemsidan. En tryckt version av årsredovisningen finns tillgänglig på svenska och engelska cirka tre veckor efter bokslutsdagen. Finansiell information avseende innehaven publiceras på Ratos hemsida i och med offentliggörande av delårsrapporter och bokslutskommuniké.

Styrelse och VD



Arne Karlsson

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

Civilekonom. Född 1958, svensk.

Styrelseordförande i Bonnier Holding, Einar Mattsson och SNS (Studieförbundet Näringsliv och Samhälle). Styrelseledamot i AP Møller-Maersk, Bonnier, Ecolean 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): 20 000 B-aktier.



Staffan Bohman

Oberoende styrelseledamot sedan 2005.

Civilekonom. Född 1949, svensk.

Styrelseordförande i CibesLift och Ersta Diakoni, 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, Dansk Standard, 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. Styrelseledamot i Elisolation, Henjo Plåtteknik, NPG och Smelink. Medlem i Advisory Board vid 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.



Per-Olof Söderberg

Beroende styrelseledamot sedan 2000.

Civilekonom. MBA Insead. Född 1955, svensk.

Styrelseordförande i Attivio och Söderberg & Partners. Styrelseledamot i Handelshögskoleföreningen 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.

VD



Margareth Øvrum

Oberoende styrelseledamot sedan 2009.

Civilingenjör. Född 1958, norska.

Koncerndirektör i Statoil med ansvar för Teknologi, Projekt och Borrning. 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: 37 400 köpoptioner/2009, 39 000 köpoptioner/2010, 40 000 köpoptioner/2011, 150 000 köpoptioner/2012.

REVISOR

Vid 2012 års ordinarie bolagsstämma valdes revisionsbyrån PricewaterhouseCoopers AB med Peter Clemetson som auktoriserad huvudansvarig revisor för tiden till och med ordinarie bolagsstämma 2013.