

Bolagsstyrningsrapport 2007

Ratos AB (publ) 556008-3585 skall enligt bolagsordningen köpa, förvalta och försälja fast och lös egendom samt bedriva därmed förenlig verksamhet. Inom ramarna för bolagets skat-testatus som investmentbolag och verksamhets-beskrivningen i bolagsordningen har bolagets styrelse fastslagit att Ratos skall bedriva private equity-verksamhet. Bolaget har cirka 36 000 ägare där det stora flertalet innehar färre än 500 aktier. Bolagets A-aktier ger rätt till 1 röst per aktie medan B-aktierna ger rätt till 0,1 röst per aktie. Ratos största ägare är Torsten och Ragnar Söderbergs stiftelser.

Svensk kod för bolagsstyrning

Ratos, Ratos styrelse och Ratos valberedning tillämpar Svensk kod för bolagsstyrning ("koden"). Bolagsstyrningsrapporten beskriver hur koden tillämpas. Inga avvikelser har gjorts från kodens regler. Rapporten är inte granskad av bolagets revisorer, inte heller avsnittet "Organisation av den interna kontrollen".

Valberedning

Årsstämman 2007 beslutade att bolagets ordförande, i samråd med bolagets större aktieägare, skulle utse en valberedning inför årsstämman 2008. Enligt beslutet skall valberedningen bestå av minst fyra ledamöter varav en är bolagets ordförande. I det fall en redan utsedd ledamot avgår ur valberedningen skall bolagets större ägare i samråd utse en ersättare. Valberedningen har rätt att från bolaget erhålla rimlig ersättning för gjorda utlägg avseende utvärdering och rekrytering. Valberedningens ledamöter uppstår däremot ingen ersättning från bolaget.

I valberedningens uppgifter ingår att:

- Utvärdera styrelsens sammansättning och arbete
- Framarbeta förslag till stämman avseende val av styrelse och styrelseordförande
- I samarbete med bolagets revisionskommitté framarbeta förslag till stämman avseende val av revisor då detta är aktuellt
- Framarbeta förslag till stämman avseende arvode till styrelse och revisorer
- Framarbeta förslag till stämman avseende ordförande för stämman

Valberedningens sammansättning offentliggjordes den 5 oktober 2007. Inför 2008 års årsstämma har valberedningen sammanträtt tre gånger.

Styrelsen

Enligt bolagsordningen skall Ratos styrelse bestå av lägst fyra och högst nio ledamöter, med högst tre suppleanter. Årsstämman 2007 valde den nuvarande styrelsen vilken består av åtta ordinarie ledamöter utan suppleanter. Till styrelsens ordförande valde stämman Olof Stenhammar.

Styrelsen har inom sig utsett två kommittéer – ersättningskommittén och revisionskommittén, vilka beskrivs nedan. Årsstämman beslutade att ersättning till styrelsens ordinarie ledamöter skulle utgå med 400 000 kr per ledamot och år (dock ej till Ratos VD) medan ersättning till styrelsens ordförande skulle utgå med 800 000 kr per år. För deltagande som ledamot i kommittéer beslutades utbetalning

Valberedning

Ledamöter	Representerar	Styrelseledamot eller ej
Sarah McPhee, Ordförande	AMF Pension	Ej ledamot
Annika Andersson	Fjärde AP-fonden	Ej ledamot
Olof Stenhammar	Styrelsens ordförande	Ledamot
Jan Söderberg	Eget och närståendes innehav	Ledamot
Per-Olof Söderberg	Eget och närståendes innehav	Ledamot
Maria Söderberg	Torsten Söderbergs stiftelse	Ej ledamot

ytterligare 30 000 kr per år och kommitté, medan ersättning till ordförande i kommittéer fastslogs till 50 000 kr per år och kommitté. Samtliga ledamöter presenteras mer ingående på sid 38-39 i denna årsredovisning.

Bland styrelsens åtta ledamöter har två ett beroendeförhållande till någon av bolagets ägare (i båda fallen personerna själva) och två ledamöter har ett beroendeförhållande till bolaget och dess ledning.

Styrelsens arbete och arbetsordning

Arbetsordningen för styrelsen som årligen fastställs omfattar bland annat instruktioner för bolagets VD, beslutsordning inom bolaget, styrelsens mötesordning, förekommande arbetsfördelning, ordförandes arbetsuppgifter samt informationsordning mellan bolaget och styrelsen.

I beslutsordningen för bolagets styrelse och VD rörande investeringsverksamheten fastställs att alla förvärv av, och tilläggsinvesteringar i, bolag som skall ingå bland Ratos innehav skall underställas styrelsen för beslut. Detta gäller även försäljning, helt eller delvis, av ett innehav. Styrelsen hålls löpande informerad om verksamhetens utveckling genom regelbundna VD-brev. Informationsmaterial och beslutsunderlag inför styrelsemötena utsändes i regel en till två veckor före varje möte. Varje år genomförs en utvärdering av samtliga innehav där bland annat en analys av innehavsstrategi, resultat och prognoser inför kommande år presenteras. Utvärderingarna föredras styrelsen av innehavsansvarige Investment Director eller Senior Investment Manager.

Styrelsens ordförande tillser att en årlig utvärdering genomförs av styrelsens arbete där ledamöterna ges möjlighet att ge sin syn på såväl arbetsformer, styrelsematerial, sina egna och övriga ledamöters insatser liksom uppdragets omfattning. Styrelsens arbete bedömdes fungera mycket väl och samtliga ledamöter ansågs på ett konstruktivt sätt bidra till såväl den strategiska diskussionen som styrningen av bolaget. Dialogen mellan styrelse och ledning uppfattades också som god.

Under 2007 har 14 protokollförda styrelsemöten hållits. Protokoll har förts av styrelsens sekreterare vilken under året har varit Advokat Tore Stenholm, Tore Stenholm Advokatbyrå AB.

Ersättningskommittén

Bolagets ersättningskommitté utses av styrelsen. Under 2007 har Olof Stenhammar (ordförande), Jan Söderberg och Per-Olof Söderberg ingått i kommittén.

Ersättningskommittén bereder och lägger fram beslutsförslag till Ratos styrelse avseende:

- VDs anställningsvillkor
- Villkor för personal som direktrapporterar till VD, enligt den så kallade farfarsprincipen
- Ärenden av principiell karaktär rörande pensioner, avgångsvederlag, arvoden och förmåner m m
- Frågor kring Ratos ersättningssystem

Ersättningskommittén har hållit åtta protokollförda möten där bolagets VD, Arne Karlsson, varit protokollförare.

Ledamot	Närvaro på antal möten			Ersättning 2007, kr	Invald år	Ställning i förhållande till	
	Styrelse	Ersättningskom.	Revisionskom.			Bolag	Ägare
Olof Stenhammar	14	8	5	900 000	1994	beroende	oberoende
Lars Berg	13		5	430 000	2000	oberoende	oberoende
Staffan Bohman	14		5	430 000	2005	oberoende	oberoende
Göran Grosskopf	13		5	430 000	1996	oberoende	oberoende
Arne Karlsson	14				1999	beroende	oberoende
Annette Sadolin *)	8		3	430 000	2007	oberoende	oberoende
Jan Söderberg	14	8	5	460 000	2000	oberoende	beroende
Per-Olof Söderberg	12	8	5	460 000	2000	oberoende	beroende

*) Valdes in i Ratos styrelse i april 2007.

Ersättningssystem

De riktlinjer för ersättnings- och incitaments-system för nyckelpersoner som redogörs för nedan godkändes av årsstämman 2007. Följande riktlinjer har tillämpats under hela 2007.

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.

Systemet består av tre komponenter – fast lön, rörlig lön samt optioner – och vilar på fem grundläggande principer.

- Ratos medarbetare skall 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 skall gå att koppla till av styrelsen tydligt uppsatta mål.
- De rörliga ersättningar som utbetalas skall kopplas till den resultatutveckling som kommer aktieägarna till godo. Rörlig ersättning utfaller först efter att vissa villkor uppfyllts avseende avkastning på bolagets kapital.
- Styrelsen fastställer årligen ett tak för den sammantagna rörliga ersättningen, vilken maximalt skall uppgå till några procent av bolagets resultat före skatt.

- Ratos nyckelpersoner skall 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 ersättningen som medarbetare kan tilldelas utbetalas över en flerårsperiod. Kostnaden för respektive års rörliga lön bokförs dock i sin helhet det år ersättningen intjänats. Såvitt avser kostnaderna för förslagna optionsprogram hänvisas till styrelsens förslag (inför bolagsstämman 2007) avseende köpoptioner och syntetiska optioner. Styrelsen skall ha rätt att frångå dessa riktlinjer om särskilda skäl föreligger.

Rörlig ersättning 2007

Rörlig ersättning utfaller först efter att vissa villkor uppfyllts avseende avkastning på bolagets kapital. För 2007 har detta avkastningskrav varit att koncernens resultat före skatt skall motsvara minst 8% av eget kapital. Ett tak har fastställts till totalt 100 Mkr i sammanlagd rörlig ersättning, vilket motsvarar en avkastning om 32% av eget kapital. En resultatbank för det resultat som ligger till grund för beräkning av rörlig ersättning tillämpas. Det innebär att resultat visst år som ligger över taket 32% överförs till nästa år och ökar ersättningsgrundande resultat. Resultat som understiger tröskelresultatet 8% överförs också och belastar nästa års ersättningsgrundande resultat.

Optionsvillkor för utestående köpoptioner per 2007-12-31

Löptid	Pris/option, kr	Rätt att köpa antal aktier	Lösenkurs, kr	Utestående antal optioner	Motsvarande antal aktier
2003 – 2008-03-28	7,2	2,15	54,0	210 000	451 500
2004 – 2009-03-31	7,6	2,15	68,4	76 000	163 400
2005 – 2010-03-31	11,2	2,15	102,9	99 000	212 850
2006 – 2011-03-31	21,2	2,15	151,8	464 000	997 600
2007 – 2012-03-31	36,5	1	278	518 000	518 000
				1 367 000	2 343 350

Maximal utspädning i förhållande till utestående aktier är 1,45%.

Avkastningen på eget kapital före skatt uppgick till 29,6% 2007 och den rörliga ersättning som utbetalades kom därför att uppgå till 90 Mkr. Sammantaget 27 personer omfattas av rätten till rörlig ersättning.

Utbetalning av rörlig ersättning fördelas över tre år med 50% första året och 25% per år de resterande två åren. För full utbetalning krävs att personen i fråga är fortsatt verksam inom Ratos-koncernen.

Köoptioner

Ordinarie årsstämmor från 2001 och framåt har beslutat om köoptionsprogram riktade till ledande befattningshavare och andra nyckelpersoner inom Ratos. Löptiden för samtliga köoptioner är fem år. De anställda har erlagt marknadsmässig premie för köoptionerna i samtliga program. Förvärv av köoptioner subventioneras genom att köparen erhåller en extra ersättning motsvarande högst 50% (60% t o m 2003) av optionspremien efter avdrag för 55% schablonskatt, varvid ersättningen fördelas till lika delar på fem år och förutsätter att personen är fortsatt verksam i Ratos-koncernen och fortfarande innehar från Ratos förvärvade optioner eller aktier förvärvade genom optionerna. Köoptionerna är utställda på återköpta Ratos-aktier.

Syntetiska optioner

Årsstämman 2007 beslutade om ett kontant-avräknat 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. Om värdeutvecklingen på Ratos investering i det aktuella portföljbolaget överstiger 15% per år har optionerna ett värde. Det sammanlagda värdet av 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.

Revisionskommittén

Styrelsen har utsett en revisionskommitté i syfte att ge arbetet med redovisning och revision ett särskilt forum. I revisionskommittén ingår

styrelsens samtliga ledamöter förutom bolagets VD. Bolagets interna kontroll- och styrsystem liksom den externa finansiella rapporteringen ligger inom kommitténs område. Kommittén bevakar och utvärderar även ny praxis och nya regler inom redovisning. Revisorernas arbete utvärderas löpande och kommittén ansvarar även för att bereda val av nya revisorer då sådant val är aktuellt. Hela revisionskommittén har träffat bolagets revisor vid två tillfällen under 2007. I bolagets arbetsordning fastställs även att styrelsens ordförande har i uppgift att hålla en löpande kontakt med bolagets revisorer. Revisionskommittén har hållit fem protokollförda möten där protokollförare varit Tore Stenholm.

Organisation av den interna kontrollen

Den interna kontrollen avseende den finansiella rapporteringen utgår från hur verksamheten bedrivs och hur organisationen är uppbyggd. Befogenheter och ansvar är dokumenterade och har kommunicerats i dokument såsom interna riktlinjer och manualer. Det gäller till exempel arbetsfördelningen mellan å ena sidan styrelsen och å andra sidan den verkställande direktören och de andra organ som styrelsen inrättar, instruktioner för attesträtt samt redovisnings- och rapporteringsinstruktioner. Detta tjänar även till syfte att minska risken för oegentligheter och otillbörligt gynnande av annan part på företags 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 intressebolag. Bedömningen görs både inför ett förvärv och under innehavstiden. Varje innehav representerar en egen och av övriga innehav oberoende risk, där en Investment Director eller Senior Investment Manager har ett huvudsakligt ansvar för ett innehav.

De risker som identifieras, både av bolagen och av Ratos, avseende den finansiella rapporteringen kommuniceras månadsvis av Investment Director eller Senior Investment Manager samt kvartalsvis av 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 s k due diligence (företagsundersökning) av bolaget, där bland annat redovisningsmässiga konsekvenser analyseras.

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

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

Säkerställandet av kvaliteten i den finansiella rapporteringen

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

Det är styrelsens uppfattning att kvaliteten i ett bolags rapportering i första hand styrs av organisationens kompetens i redovisningsfrågor samt hur ekonomi- och redovisningsfunktionerna är bemannade och organiserade. Inom Ratos är hela affärsorganisationen djupt involverad i rapporteringen och analysen av såväl de enskilda innehavens som koncernens utveckling. Detta engagemang i redovisning och rapportering innebär bland annat att kvaliteten i rapporteringen kontinuerligt granskas och höjs. Ekonomi- och redovisningsenheten är organiserad dels utifrån behovet att ombesörja löpande redovisning för i huvudsak moderbolaget, dels för att kunna upprätta bokslut för såväl moderbolaget som koncernen. Sammantaget är sju personer (mot-svarande sex heltidstjänster) anställda inom funktionen vilken leds av bolagets ekonomi- och finansdirektör. Sammanlagt fyra personer har akademisk examen inom ekonomi. De anställda inom funktionen har en mångårig yrkeserfarenhet från ekonomistyrning och rapportering.

I Ratos affärsidé ingår att investera i och utveckla hel- eller delägda bolag. Ambitionen är inte att dessa bolag system- och rapporteringsmässigt skall integreras med Ratos-koncernen. Istället är strävan att skapa självständiga och högkvalitativa organisationer då detta ingår som en del i det värdeskapande arbetet med innehaven. Mot denna bakgrund för Ratos revisionskommittén en löpande dialog med Ratos revisorer och ekonomifunktion medan styrelserna i de enskilda innehaven svarar för kvaliteten i dessa bolags finansiella rapportering. Ratos ekonomifunktion upprätthåller en löpande dialog med samtliga innehavs ekonomiansvariga och lämnar tydliga instruktioner inför upprättandet av varje månads-, kvartals- och helårsbokslut. Varje år erhåller Ratos ekonomifunktion revisionspromemorian från varje innehav. För att nå en hög kvalitet i hela koncernens rapportering finns inom Ratos resurser för uppföljning och utveckling av intresse- och dotterbolagets ekonomifunktioner och rapportering. Ratos ekonomifunktion erbjuder löpande under året seminarier för innehavens ekonomifunktioner i centrala rapporterings- och redovisningsfrågor.

Ekonomifunktionen upprättar månadsvis rapportering för moderbolag och koncern vilka vidareförmedlas till Ratos ledning. Styrelsen informeras kontinuerligt om den ekonomiska utvecklingen i de VD-brev som beskrivits tidigare. För varje kvartal upprättas och offentliggörs kvartalsbokslut av vilka ett översiktligt granskas av bolagets revisorer. I samband med kvartalsrapporteringen erhåller styrelsen ett omfattande fördjupningsmaterial kring såväl koncernen som de enskilda innehaven. I samband med den tredje kvartalsrapporten upprättas ett fullständigt bokslut (en s k hardclose) vilket granskas översiktligt av bolagets revisorer. Denna hardclose med påföljande granskning genomförs i syfte att förebereda och underlätta revisionen av helårsbokslutet. En rapport från hardclosearbetet föredras revisionskommittén. Moderbolaget och samtliga dotterbolag genomför en hardclose. I intressebolagen beslutar Ratos i samråd med övriga ägare om en granskad hardclose skall upprättas. Den revisionspromemoria som upprättas i samband med helårsbokslutet föredras för revisionskommittén.

Revisorer

Vid 2004 års ordinarie bolagsstämma valdes revisionsfirman KPMG Bohllins AB med auktoriserade revisorn Thomas Thiel som huvudansvarig revisor för tiden till och med ordinarie bolagsstämma 2008. KPMG med Thomas Thiel utsågs som huvudansvarig revisor för första gången vid 2004 års stämma. Utöver uppdraget i Ratos är Thomas Thiel revisor i bland annat Atlas Copco, Ericsson, Holmen, Svenska Handelsbanken, Swedish Match och SKF samt även i Torsten och Ragnar Söderbergs stiftelser, vilka är Ratos största enskilda ägare.

Ersättning till revisorerna

Arvode till bolagets revisorer utgår enligt särskild därom träffad överenskommelse. Under 2007 uppgick revisionsarvodet i moderbolaget till 2 (2) Mkr och i koncernen till 14 (8) Mkr. Därutöver utbetalade moderbolaget 8 (1) Mkr i arvoden för andra uppdrag till bolagets revisorer och koncernen som helhet utbetalade arvoden för andra uppdrag uppgående till 11 (3) Mkr till bolagets huvudrevisor. Styrelsen har fastlagt riktlinjer för relationen mellan revisionsarvoden och konsultarvoden. Dessa riktlinjer följs kontinuerligt upp av revisionskommittén som även utvärderar innehållet i såväl revisions- som konsulttjänster.

Policies

I syfte att fastställa riktlinjer för bolagets drift har styrelsen utarbetat och fastslagit 11 interna policydokument som sammantaget formar Ratos uppförande- och etikpolicy. I policydokumenten fastslås de grundläggande värderingar som skall prägl organisationen och medarbetarnas uppförande. I tre av dokumenten – Social uppförandekod, Ägarpolicy och Regler för Ratos anställda – är de etiska frågorna särskilt belysta.

Policydokument fastslagna av styrelsen:

1. Ägarpolicy – Ratos syn på ägarrollen i onoterade bolag
2. Miljöpolicy
3. Informations- och krispolicy
4. Sponsorpolicy
5. Social uppförandekod
6. Incitamentspolicy för ledande befattningshavare i Ratos innehav
7. Regler för Ratos anställdas aktieaffärer
8. Pensionspolicy för ledande befattningshavare i Ratos innehav
9. Finansiell strategi
10. Principer för optionsredovisning
11. Säkerhetspolicy för IT