

# Koncernens styrning

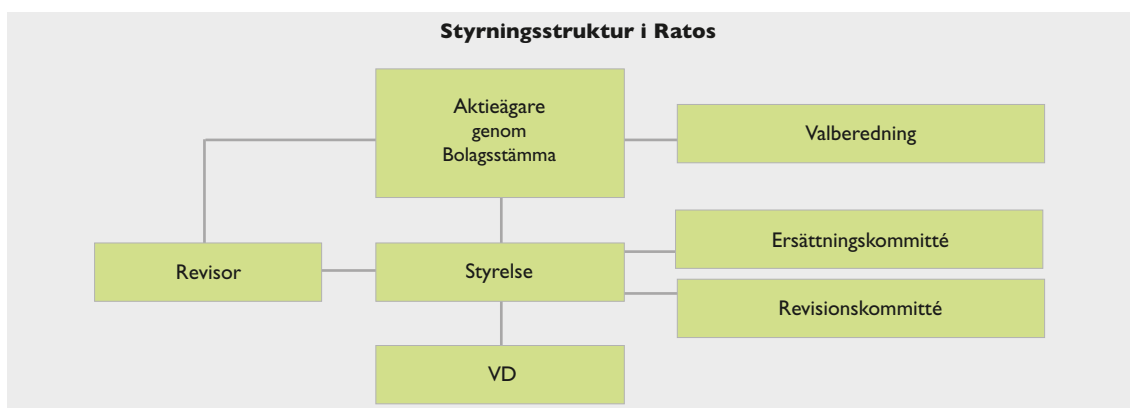
Det är min uppfattning att en god bolagsstyrning är en grundförutsättning för att kunna skapa en bra och långsiktigt hållbar avkastning till aktieägarna. Inom Ratos har vi högt ställda krav på ”ordning och reda” och arbetar ständigt med att förbättra och förstärka vårt strukturkapital såsom rutiner och regler kring beslutsfattande, ansvarsområden och kontrollsystem. Vi strävar också att vara så transparenta som möjligt för att våra intressenter på ett bra sätt ska kunna följa vår utveckling och förstå hur mervärde skapas. Våra grundvärderingar professionell, aktiv och ansvarfull ska präglade hela organisationens arbete och hur verksamheten styrs.



Ratos har valt att följa Svensk Kod för Bolagsstyrning sedan den infördes för fyra år sedan utom vad som avser utseende av Valberedning (se Valberedning sid 37). Den självreglerande Koden har på ett positivt sätt bidragit till att vi nu har tydligare riktlinjer hur bolagsstyrningen bör tillämpas. Kodens ”följ eller förklara”-regel gör att den kan anpassas till bolagens olika förutsättningar om förnuftiga skäl till avvikelse finns. Detta är enligt min mening en av kodens styrkor. Koden har också bidragit till att höja trovärdigheten och förtroendet för svenskt näringsliv.

  
Olof Stenhammar  
Styrelseordförande

## Bolagsstyrningsrapport



### 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
9. Finansiell strategi
10. Säkerhetspolicy för IT

Ratos AB är ett publikt aktiebolag och regleras av svensk lagstiftning genom dels den svenska aktiebolagslagen, dels noteringsavtalet med NASDAQ OMX Stockholm inklusive Svensk Kod för Bolagsstyrning (koden). Därutöver ligger Bolagsordningen som grund för styrningen av verksamheten där det anges var styrelsen har sitt säte, verksamhetsinriktning, regler kring bolagsstämman, uppgifter om aktieslag och aktiekapital mm.

I syfte att fastställa riktlinjer för bolagets drift har styrelsen även utarbetat och fastslagit tio externa och interna policydokument. I

policydokumenten fastslås de grundläggande värderingarna som ska prägla organisationen och medarbetarnas uppförande.

Ratos tillämpar koden och redovisar inte några avvikelser från koden för räkenskapsåret 2008, förutom vad avser Valberedningens sammansättning (se under Valberedning nedan).

Rapporten är inte granskad av bolagets revisorer. Bolagsstyrningsrapporten finns tillgänglig även på [www.ratos.se](http://www.ratos.se).

#### Aktiekapital och aktieägare

Ratos är sedan 1954 noterat på NASDAQ OMX Stockholm. Aktiekapitalet uppgick vid årsskiftet till 1 016,5 Mkr fördelat på 161 349 252 aktier, varav 42 328 530 A-aktier och 119 020 722 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 2008 hade Ratos totalt 38 099 aktieägare enligt statistik från Euroclear Sweden (tidigare VPC). De tio största ägarna svarade för 80% av rösterna och 52% av kapitalet. Andelen aktier som ägdes av fysiska eller juridiska personer utanför Sverige uppgick till 10%. 62% av Ratos aktieägare ägde 500 eller färre aktier och svarade tillsammans för 3% av aktiekapitalet. Mer information om Ratos aktieägare och aktiens utveckling under 2008 finns på sid 22-24.

#### Bolagsstämma

Årsstämman i Ratos ska hållas i Stockholm en gång om året före juni månads utgång. Kallelsen till ordinarie bolagsstämma ska offentliggöras tidigast sex veckor och senast fyra veckor före stämman och till extra bolagsstämma

tidigast sex veckor och senast två veckor före stämman. Kallelsen ska alltid ske genom annonsering i Post- och Inrikes Tidningar och i Svenska Dagbladet. Samtliga erforderliga dokument inför stämman finns tillgängliga på hemsidan i svensk och engelsk version.

Samtliga aktieägare som är registrerade i Euroclear Swedens aktieägarregister och som till bolaget anmält deltagande i tid har rätt att delta i stämman och rösta för sitt totala innehav i aktier. Biträde åt aktieägare får medföras vid stämman om aktieägare gör anmälan därom.

#### Årsstämma 2008

Årsstämman 2008 ägde rum den 9 april i Berwaldhallen i Stockholm. Vid stämman var 551 aktieägare, ombud eller biträden närvarande som sammantaget representerade 79,7% av rösterna och 51,3% av kapitalet. Ratos styrelse, ledning och revisor var närvarande. Verkställande direktörens anförande publicerades i sin helhet på hemsidan dagen efter stämman. Protokoll i svensk och engelsk version fanns tillgängligt cirka två veckor efter stämman. Årsstämman 2008 omvalde sju av styrelseledamöterna: Olof Stenhammar (ordförande), Lars Berg, Staffan Bohman, Annette Sadolin, Jan Söderberg och Per-Olof Söderberg. Göran Grosskopf avböjde omval. Inga suppleanter valdes. Styrelseledamöterna valda på årsstämman 2008 presenteras närmare på sid 34-35.

#### Valberedning

Årsstämman 2008 beslutade att bolagets styrelseordförande, i samråd med bolagets större aktieägare, skulle utse en valberedning inför

#### Valberedningen inför årsstämman 2009

Namn	Företräder	Röster per 30 sept 2008	Röster per 31 dec 2008
Per-Olof Söderberg	Eget och närståendes innehav	14,9%	14,9%
Jan Söderberg	Eget och närståendes innehav	12,4%	12,4%
Maria Söderberg	Torsten Söderbergs stiftelse	12,2%	12,2%
Peder Hasslev	AMF Pension	0,9%	1,0%
Annika Andersson	Fjärde AP-fonden	0,5%	0,5%
Olof Stenhammar	Styrelseordförande i Ratos	–	–
Summa		40,9%	41,0%

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

Valberedningens sammansättning offentliggjordes tillsammans med kontaktinformation genom pressmeddelande den 30 september 2008. Valberedningens ledamöter var följande:

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

Ledamöterna representerade cirka 41% av samtliga röster i bolaget.

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. Olof Stenhammar och Ratos bedömer att Per-Olof Söderberg och Jan Söderberg, oavsett beroende till större aktieägare, ska ingå i valberedningen i egenskap som bolagets två största enskilda ägare.

#### **Valberedningens arbete**

I valberedningens uppgifter ingår att:

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

Inför 2009 års årsstämma har valberedningen haft tre protokollförda möten samt därutöver ett antal telefonkontakter. Valberedningen har, liksom förra året, bland annat arbetat med de strategiska frågor styrelsen bedöms stå inför de kommande åren och har utifrån detta diskuterat styrelsens sammansättning och storlek. Den gemensamma uppfattningen var att styrelsen borde kompletteras med en styrelseledamot från Norge. En sökprocess inleddes redan 2007 att finna en lämplig kandidat men ledde inte till någon nominering. Valberedningen är därför mycket nöjd att nu kunna nominera norska Margareth Øvrum som bedöms ha den breda och gedigna kompetens som eftersöktes.

Valberedningen har också tagit del av utvärderingen av det förslag till arvodering av styrelsen som har tagits fram av ett utskott bestående av till styrelsen oberoende ledamöter. Revisionskommittén har till valberedningen lämnat förslag till arvode för revisor.

Valberedningens förslag, redogörelse för valberedningens arbete inför stämman 2009 samt kompletterande information om föreslagna styrelseledamöter offentliggörs i samband med kallelsen och på årsstämman 2009.

#### **Styrelse**

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.

#### **Styrelsens arbetsordning**

Styrelsen fastställer årligen en arbetsordning för styrelsearbetet som ska tillse att bolagets operativa arbete och bolagets ekonomiska förhållande kontrolleras på ett trygghetssätt. Arbetsordningen omfattar bland annat instruktioner för bolagets VD, styrelsens mötesordning, förekommande arbetsfördelning, ordförandes arbetsuppgifter samt informationsordning mellan bolaget och styrelsen.

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

#### Utvärdering av styrelsen

Styrelsens ordförande beslutar om en årlig utvärdering ska genomföras av styrelsens arbete där ledamöterna ges möjlighet att ge sin syn på såväl arbetsformer, styrelsematerial, sina egna och övriga ledamöters insatser liksom uppdragets omfattning. Utvärderingen görs vissa år med hjälp av extern konsult och andra år genom ordförandens försorg. För 2008 har det senare alternativet använts. 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.

#### Styrelsens arbete under 2008

Under 2008 har 15 protokollförda styrelsemöten hållits varav sju ordinarie, ett konstituerande och sju extra styrelsemöten. Information om styrelseledamöternas närvaro presenteras i tabellen nedan. Protokoll har förts av styrelsens

sekreterare vilken under året har varit advokat Tore Stenholm, Tore Stenholm Advokatbyrå AB. Andra ledande befattningshavare i Ratos har deltagit i styrelsens möten såsom föredragande av särskilda frågor. Styrelsemötena följer en godkänd dagordning och fullständig dokumentation sänds ut inför varje styrelsemöte i god tid.

#### Revisor

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

#### Ersättningskommitté

I Ratos har ett strukturerat arbete med ersättningsprinciper pågått under lång tid och arbetet formaliserades ytterligare 1999 då styrelsen tillsatte en ersättningskommitté där ledamöterna utses årligen. Under 2008 har Olof Stenhammar (ordförande), Staffan Bohman, 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

Styrelsen			Närvaro på antal möten			Arvode 2008, kr	Ställning i förhållande till	
Ledamot	Invald år	Nationalitet	Styrelse 15 möten	Ersättningskommitté 5 möten	Revisionskommitté 4 möten		Bolag	Ägare
Olof Stenhammar	1994	Svensk	14	5	3	900 000	oberoende	oberoende
Lars Berg	2000	Svensk	14		3	430 000	oberoende	oberoende
Staffan Bohman	2005	Svensk	15	3	4	460 000	oberoende	oberoende
Arne Karlsson	1999	Svensk	15				beroende	oberoende
Annette Sadolin	2007	Dansk	15		3	430 000	oberoende	oberoende
Jan Söderberg	2000	Svensk	14	5	4	460 000	oberoende	beroende
Per-Olof Söderberg	2000	Svensk	15	5	4	460 000	oberoende	beroende

- Ärenden av principiell karaktär rörande pensioner, avgångsvederlag, arvoden och förmåner m m
- Frågor kring Ratos ersättningssystem

#### **Ersättningskommitténs arbete under 2008**

Ersättningskommittén har hållit fem protokollförda möten under 2008 och har däremellan haft löpande kontakt. Bolagets VD, Arne Karlsson, har varit protokollförare.

Ersättningskommittén arbetar enligt fastställd arbetsordning. Under tidig höst görs en sondering om det finns några större principiella ersättningsrelaterade frågor att förbereda. Om sådana finns behandlas dessa inför ett slutligt beslut vid det ordinarie mötet i januari. Ersättningskommittén förbereder och behandlar även riktlinjer för hur den generella löneutvecklingen bör se ut under kommande år och gör en årlig revidering av Ratos långsiktiga incitamentssystem. Kommittén har även under året diskuterat successionsfrågor samt frågor avseende ledarskaps- och organisationsutveckling.

#### **Revisionskommitté**

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 ansvarsområde. 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 2008 och hållit fyra protokollförda möten. I bolagets arbetsordning fastställs även att styrelsens ordförande har i uppgift att hålla en löpande kontakt med bolagets revisorer.

#### **Intern kontroll**

Den interna kontrollen avseende den finansiella rapporteringen utgår från hur verksamheten bedrivs och hur organisationen är uppbyggd. Befogenheter och ansvar är dokumenterade och har kommunicerats i dokument såsom interna riktlinjer och manualer. Det gäller till exempel arbetsfördelningen mellan å ena sidan

styrelsen och å andra sidan den verkställande direktören och de andra organ som styrelsen inrättar, instruktioner för attesträtt samt redovisnings- och rapporteringsinstruktioner. Detta tjänar även till syfte att minska risken för oegentligheter och otillbörligt gynnande av annan part på företagets bekostnad.

I den interna kontrollen avseende den finansiella rapporteringen bedöms moderbolaget för sig och varje enskilt innehav för sig, oavsett om det gäller dotter- eller intresseföretag. Bedömningen görs både inför ett förvärv och under innehavstiden. Varje innehav representerar en egen och av övriga innehav oberoende risk, där en 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 så kallad due diligence (genomlysning) av bolaget, där bland annat redovisningsmässiga konsekvenser analyseras och en genomgång av kapitalstruktur och finansiell riskanalys genomförs.

Ratos informations- och kommunikationsvägar syftar till att främja fullständighet och riktighet i den finansiella rapporteringen. Ekonomi/finansfunktionen 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 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-, redovisnings- och finansfunktionerna 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 (motsvarande sex heltidstjänster) anställda inom funktionen vilken leds av bolagets ekonomidirektör. Sammanlagt tre personer har akademisk examen inom ekonomi. De anställda inom funktionen har en mångårig yrkeserfarenhet från ekonomistyrning och rapportering. Inom finansfunktionen arbetar två personer med akademisk examen och med mångårig erfarenhet av bank- och finansfrågor.

I Ratos affärsidé ingår att investera i och utveckla hel- eller delägda bolag. Ambitionen är inte att dessa bolag system- och rapporteringsmässigt ska integreras med Ratos-koncernen. Istället är strävan att skapa självständiga och högkvalitativa organisationer i innehaven då detta ingår som en del i det värdeskapande arbetet med innehaven. Mot denna bakgrund för Ratos revisionskommitté en löpande dialog med Ratos revisorer och ekonomi- och finansfunktion 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. I samband med tredje kvartalets bokslut och årsbokslutet 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 dotterföretagens rapportering. Ratos ekonomi- och finansfunktion erbjuder löpande under året seminarier för innehavens ekonomifunktioner i centrala rapporterings-, redovisnings- och finansfrågor.

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 sk hard close) vilket granskas översiktligt av bolagets revisorer. Denna hard close med påföljande granskning genomförs i syfte att förebereda och underlätta revisionen av helårsbokslutet. En rapport från hard close-arbetet föredras revisionskommittén. Moderbolaget och samtliga dotterföretag genomför en hard close. I intresseföretagen beslutar Ratos i samråd med övriga ägare om en granskad hard close ska upprättas. Den revisionspromemoria som upprättas i samband med helårsbokslutet föredras för revisionskommittén.

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

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

Årsstämman 2008 beslutade att ersättning till styrelsens ordinarie ledamöter skulle utgå med 400 000 kr per ledamot och år (dock ej till Ratos VD) medan ersättning till styrelsens ordförande skulle utgå med 800 000 kr per år. Information om ersättning till VD hänvisas till not 9 på sid 71.

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

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

##### **Ersättning till revisor**

Arvode till bolagets revisorer utgår enligt särskild därom träffad överenskommelse. Under 2008 uppgick revisionsarvodet i moderbolaget till 2 Mkr och i koncernen till 18 Mkr. Därutöver utbetalade moderbolaget 3 Mkr i arvoden för andra uppdrag till bolagets revisorer och koncernen som helhet utbetalade arvoden

för andra uppdrag uppgående till 6 Mkr till bolagets huvudrevisor. Styrelsen har fastlagt riktlinjer för relationen mellan revisionsarvodet och konsultarvodet. Dessa riktlinjer följs kontinuerligt upp av revisionskommittén som även utvärderar innehållet i såväl revisions- som konsulttjänster.

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

De riktlinjer för ersättnings- och incitaments-system för ledande befattningshavare som redogörs för nedan godkändes av årsstämman 2008. Riktlinjerna har tillämpats under hela 2008.

Incitamentssystem för bolagets affärsorganisation är av stor strategisk betydelse för Ratos. Mot denna bakgrund har ett ersättnings- och incitamentssystem tagits fram som ska erbjuda konkurrenskraftiga villkor samtidigt som bolagets medarbetare motiveras att verka i aktieägarnas intresse.

Systemet består av tre komponenter – fast lön, rörlig lön samt 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 en 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 lönen som medarbetare kan tilldelas utbetalas över en flerårsperiod. Kostnaden för respektive års rörliga lön bokförs dock i sin helhet det år ersättningen intjänats. Såvitt avser kostnaderna för förslagna optionsprogram hänvisas till styrelsens förslag avseende köpoptioner och syntetiska optioner. Styrelsen ska ha rätt att frånga dessa riktlinjer om särskilda skäl föreligger.

Rörlig lön utfaller först efter att vissa villkor uppfyllts avseende avkastning på bolagets kapital. För 2008 har detta avkastningskrav varit att koncernens resultat före skatt ska 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 som ett visst år ligger över taket 32% överförs till nästa år och ökar ersättningsgrundande resultat. Resultat som understiger tröskelresultatet 8% överförs också och belastar nästa års ersättningsgrundande resultat.

#### **Utfall och utbetalning av rörlig lön 2008**

Avkastningen på eget kapital uppgick till 46% 2008 och den rörliga ersättning som utbetalades kom därför att uppgå till 100 Mkr. Sammantaget 29 personer omfattas av rätten till rörlig lön enligt incitamentssystemet beskrivet ovan.

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

#### **Köptionsprogram**

Ordinarie årsstämmor från 2001 och framåt har beslutat om köptionsprogram riktade till ledande befattningshavare och andra nyckelpersoner inom Ratos. Löptiden för samtliga köpoptioner är fem år. De anställda 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% schablon-skatt, varvid ersättningen fördelas till lika delar på fem år och förutsätter att personen är fortsatt verksam i Ratos-koncernen. Köpoptionerna är utställda på redan återköpta aktier.

### Syntetiska optioner

Årsstämman 2008 beslutade om ett kontant-avräknat optionsprogram relaterat till Ratos investeringar i portföljbolag. Programmen genomförs genom utgivande av syntetiska optioner som överlåts 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.

### Optionsvillkor för utestående köpoptioner per 2008-12-31

Löptid	Pris/option, kr	Rätt att köpa antal aktier	Lösenkurs, kr	Utestående antal optioner	Motsvarande antal aktier
2004 – 2009-03-31	7,60	2,15	68,40	56 000	120 400
2005 – 2010-03-31	11,20	2,15	102,90	99 000	212 850
2006 – 2011-03-31	21,20	2,15	151,80	464 000	997 600
2007 – 2012-03-31	36,50	1	278,00	518 000	518 000
2008 – 2013-03-20	28,10	1	261,90	552 500	552 500
				<b>1 689 500</b>	<b>2 401 350</b>

Maximal utspädning i förhållande till utestående aktier är 1,5%.

Stockholm i februari 2009

Olof Stenhammar

Ordförande

Lars Berg

Styrelseledamot

Staffan Bohman

Styrelseledamot

Annette Sadolin

Styrelseledamot

Jan Söderberg

Styrelseledamot

Per-Olof Söderberg

Styrelseledamot

Arne Karlsson

Verkställande direktör