

Not 7 Anställda, personalkostnader och ledande befattningshavares och styrelsens ersättningar

Medelantalet anställda¹⁾

	2019		2018	
	Totalt	Varav kvinnor, %	Totalt	Varav kvinnor, %
Moderbolaget	20	40	26	38
Koncernföretag	8 507	41	8 831	41
Koncernen totalt	8 527		8 839	
<i>Varav i:</i>				
Sverige	2 657	41	2 769	40
Norge	1 666	38	1 718	37
Danmark	429	31	414	33
Finland	321	55	335	54
Australien	10	30	11	18
Belgien	154	31	162	30
Bosnien-Hercegovina	6	83	5	60
Ecuador	136	7	120	8
Estland	50	92	54	93
Frankrike	109	53	111	58
Förenade Arabemiraten	9	22	7	29
Indien	8	38	9	33
Indonesien			9	67
Italien	339	7	302	9
Kina	328	35	395	39
Kroatien	48	50	46	54
Lettland	8	75	4	25
Litauen	189	32	213	29
Nederländerna	31	61	34	73
Polen	493	60	508	55
Rumänien	9	56	8	38
Ryssland	14	36	15	33
Schweiz	101	38	97	44
Serbien	21	67	24	71
Slovakien	20	70	28	79
Slovenien	83	61	92	42
Spanien	252	77	264	76
Storbritannien	209	35	204	29
Sydkorea	7	29	11	55
Thailand	17	59	17	59
Tjeckien	98	49	105	44
Tyskland	434	41	464	47
Ungern	78	54	76	51
USA	133	42	142	41
Österrike	60	48	64	55
Andra länder			2	50
	8 527		8 839	

¹⁾ Exklusive Aibel som redovisas enligt kapitalandelsmetoden

Könsfördelning i styrelse och bland ledande befattningshavare

	2019-12-31 Andel kvinnor	2018-12-31 Andel kvinnor
Styrelse		
Moderbolaget	33%	33%
Koncernen totalt	22%	23%
Företagsledning		
Moderbolaget	20%	17%
Koncernen totalt	29%	39%

Koncernen

Löner och andra ersättningar

MSEK	Styrelse och ledande befattningshavare	Övriga anställda	Summa
2019			
Koncernen, totalt	276	4 565	4 842
(varav tantiem)	(42)		(42)
Varav i Sverige	131	1 298	1 429
(varav tantiem)	(28)		(28)
Varav i övriga länder	145	3 267	3 412
(varav tantiem)	(14)		(14)
Medelantal personer	155		
2018			
Koncernen, totalt	310	4 309	4 619
(varav tantiem)	(39)		(39)
Varav i Sverige	119	1 310	1 429
(varav tantiem)	(12)		(12)
Varav i övriga länder	191	2 999	3 190
(varav tantiem)	(27)		(27)
Medelantal personer	238		

Sociala kostnader

MSEK	2019	2018
Sociala kostnader	1 316	1 261
(varav pensionskostnader)	(412)	(331)

Av koncernens pensionskostnader avser 41 MSEK (45) styrelse och ledande befattningshavare i koncernens företag. Koncernens utestående pensionsförpliktelser till dessa uppgår till 27 MSEK (20).

Moderbolaget

Löner och andra ersättningar

MSEK	2019	2018
Ledande befattningshavare och VD		
Medelantal personer ¹⁾	6	6
Löner och andra ersättningar ²⁾	33	27
(varav bonus) ³⁾	(13)	(4)
Löner och andra ersättningar, övriga anställda	20	18
Summa	52	46

¹⁾ Per balansdagen var antalet personer fem (sex)

²⁾ Exklusive semestertillägg

³⁾ Rörlig kontantlön utbetalas över två år och fördelas med 50 % per år. Kostnaden för respektive års rörliga lön kostnadsförs i sin helhet det år ersättningen intjänats.

Sociala kostnader

MSEK	2019	2018
Sociala kostnader	30	26
(varav pensionskostnader)	(13)	(11)

Av moderbolagets pensionskostnader avser 2,3 MSEK (2,1) VD.

forts. Not 7

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 2019. Riktlinjerna har tillämpats under hela 2019.

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.

Incitamentssystemet består av ett antal komponenter – fast lön, rörlig kontant lön, pensionsavsättningar, teckningsoptioner samt konvertibler – och vilar på fem grundläggande principer.

- Ratos medarbetare ska erbjudas konkurrenskraftiga villkor i en bransch där konkurrensen kring kvalificerade medarbetare är hård
- Såväl individuella insatser som gruppens prestationer ska gå att koppla till av styrelsen tydligt uppsatta mål
- Rörlig kontant lön som utbetalas till ledande befattningshavare ska kopplas till gemensamma och individuella årligen fastställda mål. Målen är både kvantitativa och kvalitativa och syftar till att uppfylla Ratos långsiktiga strategi och den resultatutveckling som kommer aktieägarna till godo
- Styrelsen fastställer årligen ett tak för den sammantagna rörliga lönen, vilken maximalt ska uppgå till cirka 0,6% av bolagets eget kapital vid ingången av verksamhetsåret
- Ratos nyckelpersoner ska uppmuntras till en samsyn med bolagets aktieägare vilken åstadkoms genom rimligt avvägda incitamentsprogram där medarbetarna tar del av kursstegringar

Pensionsförmånerna ska så långt möjligt bestå av avgiftsbestämda pensionslösningar, men vissa pensionsförmåner som följer ITP-planen är förmånsbestämda. Det finns inte någon avtalad pensionsålder.

Styrelsen ska ha rätt att frånga dessa riktlinjer om särskilda skäl föreligger i ett enskilt fall.

Rörlig kontantlön till ledande befattningshavare

Den rörliga kontantlönen är knuten till gemensamma och individuella årligen fastställda mål. Målen är både kvantitativa och kvalitativa och syftar till att uppfylla Ratos långsiktiga strategi. Styrelsen beslöt att, för 2019, lämna strukturen för den rörliga kontantlönen i huvudsak oförändrad då denna bedöms vara marknadsmässig och ändamålsenlig.

Rörlig kontantlön utbetalas över två år och fördelas med 50% per år. Kostnaden för respektive års rörliga lön kostnadsförs i sin helhet det år ersättningen intjänats. Ett tak har fastställts i förhållande till respektive ledande befattningshavares fasta lön och kan för 2019 maximalt uppgå till 100% av fast lön.

Uppföljning och utvärdering av rörlig kontantlön görs kring årsskiftet. Måluppfyllelsen för VD och ledande befattningshavare följs upp och utvärderas av Ersättningsutskottet och fastställs sedan av styrelsen efter förslag av Ersättningsutskottet.

Konvertibla förlagslån och teckningsoptioner utställda under 2018–2019

Årsstämman 2018 och 2019 beslutade om införande av långsiktigt incitamentsprogram för VD och övriga nyckelpersoner i Ratos bestående av konvertibler och teckningsoptioner (nedan gemensamt "Instrumenten"), där deltagare i programmet äger fritt bestämma hur stor andel utav erbjudna Instrument som ska utgöras av konvertibler (som löper under högst 4 år) och/eller teckningsoptioner (som löper under högst 5 år). En förutsättning för tilldelning av teckningsoptionerna är att medarbetaren har ingått avtal angående återköp m.m. med bolaget enligt vilket bl.a. bolaget eller av bolaget anvisad köpare har en rätt att återköpa teckningsoptioner om deltagarens anställning upphör.

Värdering av teckningsoptionerna har utförts enligt sedvanlig värderingsmodell (Black & Scholes). Då teckningsoptionerna erbjöds kostnadsfritt till deltagarna erhåller de en förmån motsvarande marknadsvärdet på teckningsoptionerna vid tilldelning (optionspremien). Nettokostnaden för deltagare, efter subventionering, uppgår till cirka 50% av förmånsvärdet.

Köptionsprogram utställda under åren 2015–2017

Årsstämmorna från 2001 och fram till och med 2017 har beslutat om köptionsprogram riktade till ledande befattningshavare och andra nyckelpersoner inom Ratos. Styrelseledamöter i Ratos omfattas inte av erbjudandet. Medarbetarna har erlagt marknadsmässig premie för köptionerna i samtliga program. Förvärv av köptioner subventioneras genom att köparen erhåller kontant extra ersättning motsvarande högst 50% av optionspremien efter avdrag för 55% schablonskatt, varvid ersättningen fördelas till lika delar över fem år. Utbetalning av ersättningen är i normalfallet villkorad av fortsatt anställning samt fortsatt innehav från Ratos förvärvade optioner eller aktier förvärvade genom optionerna. Köptionerna är utställda på återköpta aktier.

Syntetiska optioner utställda under åren 2007–2017

Årsstämman 2017 beslutade, i likhet med årsstämmorna sedan 2007, om ett kontantavräknat optionsprogram relaterat till Ratos investeringar i bolagen. Programmet genomförs genom utgivande av syntetiska optioner som överläts till marknadspris. Programmet ger VD och andra nyckelpersoner inom Ratos möjlighet att ta del av investeringsutfallet i de enskilda bolagen. Optionerna relaterade till en enskild investering har endast ett värde om Ratos årliga avkastning på investeringen överstiger 8%. Det sammanlagda värdet av utställda optioner enligt 2017 års optionsprogram vid sluttidpunkten är högst 5% av skillnaden mellan faktiskt realiserat värde för Ratos investering vid sluttidpunkten och lösenpriset uppräknat med 8% per år. Förvärv av syntetiska optioner subventioneras genom att optionsköparen erhåller kontant extra ersättning motsvarande högst 50% av optionspremien upp till 5% av Ratos totala investering i det aktuella bolaget efter avdrag för 55% schablonskatt, varvid ersättningen fördelas till lika delar över fyra år och förutsätter i normalfallet att vederbörande är fortsatt verksam i Ratos-koncernen och fortsatt innehar från Ratos förvärvade optioner.

forts. Not 7

Ersättning till Ratos styrelse och ledande befattningshavare 2019

MSEK	Styrelsearvode/ grundlön ¹⁾	Rörlig ersättning ²⁾	Övriga förmåner ³⁾	Pensions- kostnad	Summa	Pensions- förpliktelser
Per-Olof Söderberg, styrelsens ordförande	1,1	–	–	–	1,1	–
Eva Karlsson, styrelseledamot	0,6	–	–	–	0,6	–
Jan Söderberg, styrelseledamot	0,6	–	–	–	0,6	–
Karsten Slotte, styrelseledamot	0,6	–	–	–	0,6	–
Ulla Litzén, styrelseledamot	0,6	–	–	–	0,6	–
Jonas Wiström, VD	7,5	5,0	0,5	2,3	15,3	–
Andra ledande befattningshavare ⁴⁾	12,4	7,8	1,4	3,6	25,2	–

¹⁾ Grundlön exklusive semestertillägg. Styrelsearvodet avser arvode för stämмоåret maj 2019 till och med april 2020.

²⁾ Rörlig ersättning avser bonus hänförlig till 2019. Utbetalning sker med 50% under 2020 och 50% under 2021. Rörlig ersättning inkluderar även subventioner för teckningsoptioner.

³⁾ Övriga förmåner består av förmån för teckningsoption. Bilförmån ingår med immateriellt värde.

⁴⁾ Omfattar sex personer som ingått i ledningsgruppen under 2019, varav en under delar av året. Per 2019-12-31 uppgår antalet till fem.

Ersättning till Ratos styrelse och ledande befattningshavare 2018

MSEK	Styrelsearvode/ grundlön ¹⁾	Rörlig ersättning ²⁾	Övriga förmåner ³⁾	Pensions- kostnad	Summa	Pensions- förpliktelser
Per-Olof Söderberg, styrelsens ordförande	1,1	–	–	–	1,1	–
Annette Sadolin, styrelseledamot	0,6	–	–	–	0,6	–
Jan Söderberg, styrelseledamot	0,6	–	–	–	0,6	–
Karsten Slotte, styrelseledamot	0,6	–	–	–	0,6	–
Ulla Litzén, styrelseledamot	0,6	–	–	–	0,6	–
Jonas Wiström, VD	6,9	1,1	0,4	2,1	10,6	–
Andra ledande befattningshavare ⁴⁾	16,1	3,2	1,1	5,1	25,6	–

¹⁾ Grundlön exklusive semestertillägg. Styrelsearvodet avser arvode för stämмоåret maj 2018 till och med maj 2019.

²⁾ Rörlig ersättning avser bonus hänförlig till 2018. Utbetalning sker med 50% under 2019 och 50% under 2020. Rörlig ersättning inkluderar även subventioner för teckningsoptioner.

³⁾ Övriga förmåner består av förmån för teckningsoption. Bilförmån ingår med immateriellt värde.

⁴⁾ Omfattar åtta personer som ingått i ledningsgruppen under 2018, fem av dem under delar av året. Per 2018-12-31 uppgår antalet till sex. Beloppen omfattar även ersättning för två personer som slutat under året, samt en person som slutat under januari 2019. Beloppen omfattar ersättning under uppsägningstiden för dessa tre personer.

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% 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.

forts. Not 7

Köptioner utställda åren 2015–2017

Innehav ¹⁾	Utställda 2015, antal		Utställda 2016, antal		Utställda 2017, antal		Förmån, MSEK	
	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018
Styrelsens ordförande ²⁾	–	–	–	–	–	–	–	–
Övriga styrelseledamöter ²⁾	–	–	–	255 000	–	–	–	–
Jonas Wiström, VD ^{2) 3)}	–	–	–	260 000	–	–	–	–
Andra ledande befattningshavare	–	10 000	3 000	23 000	20 000	45 000	–	–

¹⁾ Avser eget och närståendes innehav, inkl. ev. övertilldelning.

²⁾ Optioner i Ratos utställda av Ratos huvudägare. Förvärv har skett till marknadsvärde. Värdering har utförts enligt sedvanlig värderingsmodell (Black & Scholes). Köptionerna löper till och med den 18 mars 2021. Utnyttjande av köptionerna för köp av aktier i Ratos kan ske under perioden 1 oktober 2019 – 19 mars 2021. Varje köption ger rätt att köpa en B-aktie i Ratos av utställarna. Lösenpriset skall motsvara 125 procent av genomsnittet av den för varje handelsdag under perioden 12–16 september 2016 framräknade volymvägda betalkursen för Ratos B aktie på Nasdaq Stockholm, med hänsyn tagen till utdelning. Programmet har utarbetats av huvudägarna tillsammans med externa rådgivare.

³⁾ Jonas Wiströms innehav avser optioner utställda av huvudägare förvärvade under tiden som styrelsens ordförande.

Syntetiska optioner utställda åren 2007–2017

MSEK	Erhållen likvid vid inlösen		Förmån	
	2019	2018	2019	2018
Styrelsen	–	–	–	–
VD och andra ledande befattningshavare	–	0,2	–	–

Tecknings- och köptioner utställda av Ratos

	2019-12-31				2018-12-31			
	Teckningsoptioner		Köptioner		Teckningsoptioner		Köptioner	
	Antal optioner	Motsvarande antal aktier	Antal optioner	Motsvarande antal aktier	Antal optioner	Motsvarande antal aktier	Antal optioner	Motsvarande antal aktier
Utestående vid periodens ingång	429 811	429 811	1 732 100	1 732 100			2 318 000	2 318 000
Utställda	518 700	518 700			515 472	515 472		
Återköpta					–85 661	–85 661		
Förfallna ¹⁾			–574 500	–574 500			–585 900	–585 900
Utestående vid periodens utgång	948 511	948 511	1 157 600	1 157 600	429 811	429 811	1 732 100	1 732 100
varav inlösenbara	0				0			

¹⁾ Lösenpris för köptionerna uppgår till 48,5 SEK per aktie (56,9), aktiekurs då optionerna förföll 19,2 SEK (33,1).

Upplysningar om utställda teckningsoptioner under perioden

Varje option berättigar till inköp av en aktie.

	2019	2018
Förfallotidpunkt	2024-06-14	2023-06-08
Förmånsvärde inkl sociala avgifter, MSEK	2,7	2,2
Sammanlagda inbetalningar till Ratos om aktierna förvärvas, MSEK	17,5	15,6

forts. Not 7

Optionsvillkor för utestående köpoptioner

Förfallotidpunkt	Optionspris kr/option	Lösenpris kr/aktie	Rätt att köpa antal aktier	2019-12-31		2018-12-31	
				Antal optioner	Motsvarande antal aktier	Antal optioner	Motsvarande antal aktier
2019-03-20	7,30	48,50	1,00			574 500	574 500
2020-03-20	6,50	51,20	1,00	462 100	462 100	462 100	462 100
2021-03-19	4,80	40,70	1,00	453 000	453 000	453 000	453 000
2022-03-18	4,50	42,80	1,00	242 500	242 500	242 500	242 500
				1 157 600	1 157 600	1 732 100	1 732 100
Maximal utökning av antalet aktier i förhållande till utestående aktier vid periodens slut					0,4%		0,5%

Kontantbelopp som Ratos kan erhålla vid lösen av utestående optioner uppgår till 52 MSEK (81).

Optionsvillkor för utestående teckningsoptioner¹⁾

Förfallotidpunkt	Optionspris kr/option	Lösenpris kr/aktie	Rätt att köpa antal aktier	2019-12-31		2018-12-31	
				Antal optioner	Motsvarande antal aktier	Antal optioner	Motsvarande antal aktier
2023-06-08	3,30	36,22	1,00	429 811	429 811	429 811	429 811
2024-06-14	3,93	33,81	1,00	518 700	518 700		
				948 511	948 511	429 811	429 811
Maximal utökning av antalet aktier i förhållande till utestående aktier vid periodens slut					0,3%		0,1%

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% av förmånsvärdet.

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, med vissa undantag.

Dessa undantag har inte haft någon betydande inverkan på Ratos-koncernens resultat- och balansräkning. Sammanlagt uppgår finansiella skulder avseende syntetiska optioner i Ratos-koncernen till 241 MSEK (183). Under året påverkades koncernens resultat med -77 MSEK (-24) avseende syntetiska optionsskulder.

Not 8 Arvode och kostnadsersättning till revisorer

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2019	2018	2019	2018
Huvudansvarig revisor ¹⁾				
Revisionsuppdrag	18	16	3	2
Revisionsverksamhet utöver revisionsuppdraget	1	1	0	0
Skatterådgivning	1	1		
Andra uppdrag	0	0		
Totala arvoden till EY	20	18	3	2
Övriga revisorer				
Revisionsuppdrag	1	7		
Totala arvoden till revisorer	21	26	3	2

¹⁾ Huvudansvarig revisor var för räkenskapsåret 2018 PwC och för räkenskapsåret 2019 EY.

Med revisionsuppdrag avses lagdstadgad revision av årsredovisningen och bokföringen samt styrelsens och verkställande direktörens förvaltning.

Revisionsverksamhet utöver revisionsuppdraget avser övrig granskning som utförs i enlighet med avtal eller överenskommelse, exempelvis granskning av likvidationer samt revisionsnära rådgivning. Detta inkluderar även övriga arbetsuppgifter som det ankommer bolagets revisor att utföra samt rådgivning och annat biträde som föranleds av iakttagelser vid sådan granskning eller vid genomförandet av sådana arbetsuppgifter.

Skatterådgivning avser bland annat upprättande av deklARATIONER, skattekonsultationer, skatterådgivning i samband med företagsförvärv, transferprissättning, begäran om förhandsbesked eller andra utlåtanden från skattemyndigheter samt skattetjänster relaterade till utlandspersonal.

Övriga arvoden avser alla övriga tjänster som tillhandahålls av revisionsbyråer samt skattekonsulter, exempelvis rådgivning i transaktioner samt i samband med förvärv och avyttringar, värderingstjänster, rådgivning avseende redovisningsfrågor samt rådgivning kring processer och intern kontroll.