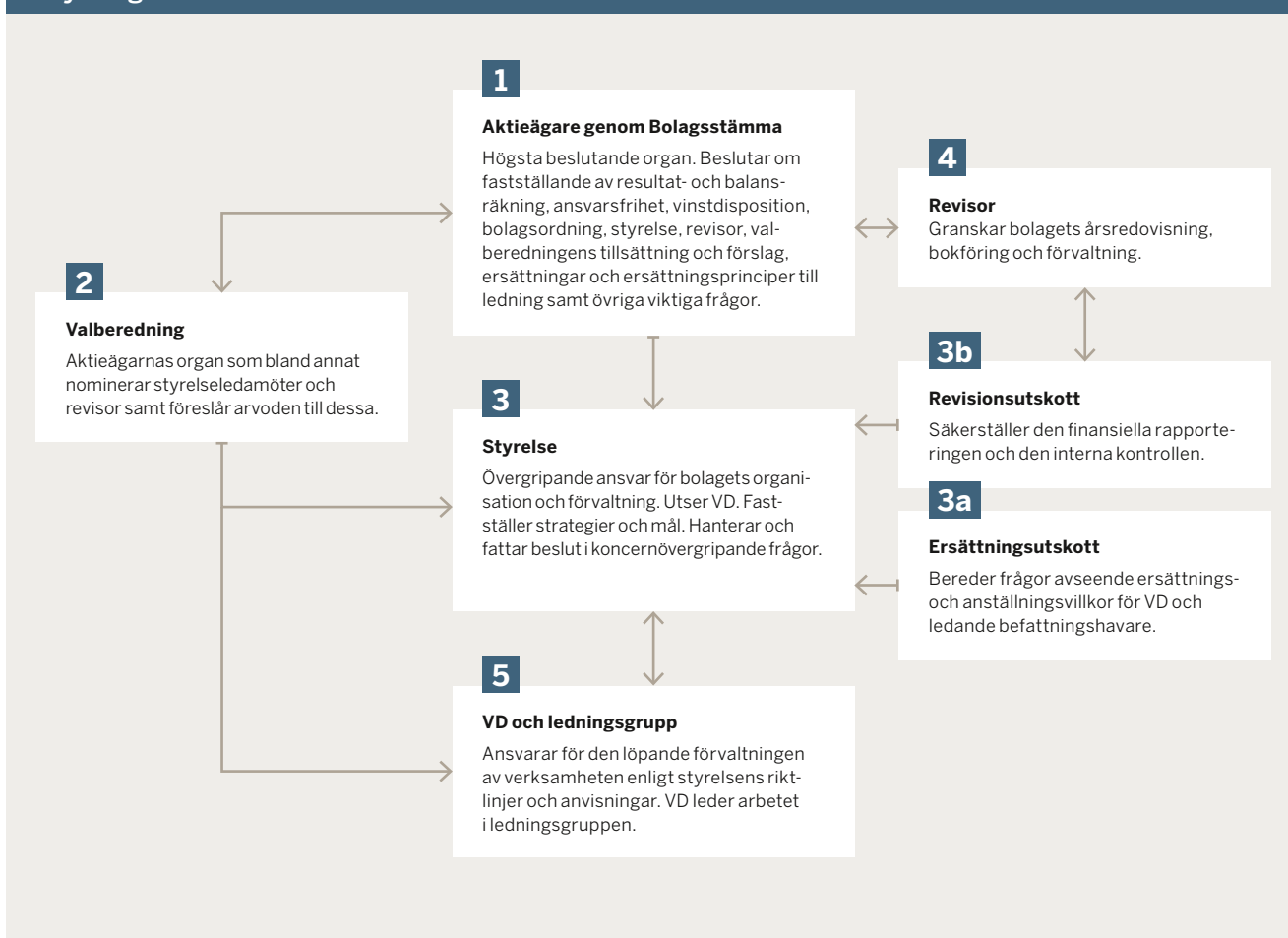


# Bolagsstyrningsrapport

## Styrningsstruktur i Ratos



## Bolagsstyrning inom Ratos

Ratos AB är ett publikt aktiebolag och till grund för styrningen av Ratos ligger både externa och interna regelverk. I syfte att fastställa riktlinjer för bolagets drift har styrelsen utarbetat och fastslagit ett antal policydokument. I dessa lämnas en vägledning för organisationen och medarbetarna baserad på de grundläggande värderingar och principer som ska präglar verksamhet och uppförande.

Ratos tillämpar Svensk kod för bolagsstyrning ("koden") och redovisar inte några avvikelser från koden för räkenskapsåret 2019, förutom vad avser valberedningens sammansättning (se Valberedning på sidan 49).

Denna bolagsstyrningsrapport strävar efter att undvika upprepningar av information som följer av tillämpliga regelverk och att i första hand beskriva bolagsstyrning för Ratos AB.

Bolagets revisorer har utfört en lagstadgad genomgång av bolagsstyrningsrapporten.

### Viktiga externa regelverk

- Svensk aktiebolagslag
- Redovisningslagstiftning och rekommendationer
- Nasdaq Stockholms Regelverk för emittenter
- Svensk kod för bolagsstyrning

### Viktiga interna regelverk och dokument

- Bolagsordning
- Styrelsens och styrelseutskottens arbetsordningar
- Beslutsordningar/attestinstruktioner
- VD-instruktion och rapporteringsinstruktion
- Interna riktlinjer, policydokument och manualer som ger vägledning för koncernens verksamhet och medarbetare, till exempel Ratos kommunikationspolicy, ägarpolicy, uppförandekod, insiderpolicy och policy för hållbarhet, corporate responsibility och ansvarsfulla investeringar

## Läs mer om Ratos bolagsstyrning

Läs mer om Ratos bolagsstyrning på vår hemsida under Investor Relations/Koncernens styrning:

- Tidigare års bolagsstyrningsrapporter
- Bolagsordning
- Information från tidigare års bolagsstämmor
- Valberedning
- Styrelsen och dess utskott
- Incitamentssystem
- Revisor

## 1 Aktieägare och bolagsstämmor

### Aktiekapital och aktieägare

Ratos är sedan 1954 noterat på Nasdaq Stockholm. Aktiekapitalet uppgick vid årsskiftet till cirka 1 021 MSEK 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-aktier ger rätt till en tiondels röst per aktie. A- och B-aktier medför samma rätt till andel av bolagets tillgångar samt berättigar till lika stor utdelning. Bolagsstämman beslutar om utdelning.

Vid årsskiftet hade Ratos totalt 52 070 aktieägare enligt statistik från Euroclear Sweden. De tio största ägarna svarade för 78,4% av rösterna och 51,6% av kapitalet. Mer information om Ratos-aktien och aktieägare finns på sidorna 24–25.

### Bolagsstämmor

Bolagsstämman är det högsta beslutande organet i Ratos och det är genom deltagande på den som Ratos aktieägare utövar sitt inflytande i företaget. Normalt hålls bolagsstämma en gång per år, årsstämman, som sammankallas i Stockholm före juni månads utgång. Kallelse sker genom publicering i Post- och Inrikes Tidningar och på Ratos hemsida. Att kallelse skett annonseras i Svenska Dagbladet. Samtliga stämmodokument publiceras på Ratos hemsida ([www.ratos.se](http://www.ratos.se)) på svenska och engelska.

Aktieägare med minst en tiondel av rösterna i Ratos har rätt att begära en extra bolagsstämma. Även styrelsen och Ratos revisor kan kalla till extra bolagsstämma.

Aktieägare som vill få ett ärende behandlat vid en årsstämma ska skicka en skriftlig begäran till styrelsen i så god tid att ärendet kan tas upp i kallelsen till årsstämman, normalt cirka sju veckor före årsstämman. Uppgift om senaste tidpunkt för en sådan begäran finns på Ratos hemsida.

Aktieägare som är registrerad i Euroclear Swedens aktieägarregister och som i tid har anmält sitt deltagande har rätt att delta i bolagsstämman, personligen eller genom ombud, och rösta för sitt innehav. Biträde till aktieägare får närvara om aktieägaren anmäler detta. En sammanställning över de huvudsakliga beslut som årsstämman fattar framgår av Ratos bolagsordning på Ratos hemsida.

### Årsstämma 2019

Årsstämman 2019 avhölls den 8 maj på Skandiascenen, Cirkus, Stockholm. Vid årsstämman var 215 aktieägare, ombud och biträden närvarande vilka sammantaget representerade 75,6% av rösterna och 44,5% av kapitalet.

Samtliga styrelseledamöter som valdes på årsstämman var närvarande, liksom Ratos VD och revisor. Protokoll och information om årsstämman 2019, både på svenska och engelska, samt VD:s anförande, finns publicerade på Ratos hemsida.

Årsstämman 2019 fattade bland annat beslut om följande:

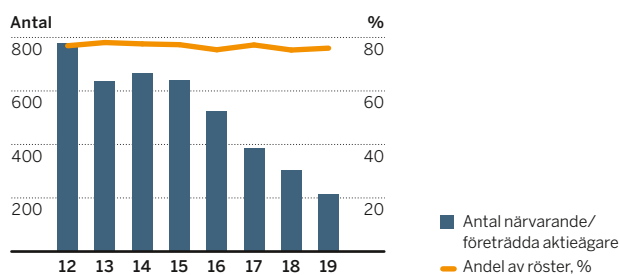
- Utdelning med 0,50 SEK/aktie av serie A och B, totalt 160 MSEK
- Arvode om 970 000 SEK till styrelsens ordförande och 485 000 SEK till varje styrelseledamot samt ersättning till revisor
- Omval av styrelseledamöterna Per-Olof Söderberg, Ulla Litzén, Karsten Slotte, Jan Söderberg samt Jonas Wiström samt nyval av Eva Karlsson, Annette Sadolin avböjde omval. Omval av Per-Olof Söderberg som styrelsens ordförande
- Val av revisionsfirma Ernst & Young AB (EY)
- Fastställande av riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare
- Erbjudande till VD och övriga nyckelpersoner i Ratos om förvärv av konvertibler och teckningsoptioner i Ratos
- Bemyndigande för styrelsen att förvärva Ratosaktier upp till 7% av samtliga aktier
- Bemyndigande för styrelsen att besluta om nyemission av högst 35 miljoner aktier av serie B i samband med företagsförvärv

### Årsstämma 2020

Årsstämman 2020 kommer att avhållas den 1 april kl. 14.00 på Skandiascenen, Cirkus, Stockholm.

För ärenden till valberedningen och årsstämman hänvisas till Ratos hemsida. För ytterligare information om årsstämman se sidan 129.

### Närvaro vid årsstämman



## 2 Valberedningen

Årsstämman har beslutat om principerna för hur valberedningen ska utses och dessa principer ska gälla tills vidare tills annat beslutas av bolagsstämman. Valberedningen ska bestå av minst fem ledamöter, jämte styrelseordföranden. Valberedningens ledamöter ska utses av de till röstetalet största aktieägarna, eller grupp av aktieägare som ägargrupperats i Euroclear Sweden-systemet (sådan grupp anses som en aktieägare), baserat på aktieägarstatistik hos Euroclear Sweden AB per den 31 augusti året före årsstämman. Om någon aktieägare avstår från sin rätt att utse ledamot, ska den aktieägare som därefter är den till röstetalet största ägaren erbjudas utse en ledamot. Majoriteten av valberedningens ledamöter ska vara oberoende i förhållande till bolaget och bolagsledningen. Valberedningens mandatperiod sträcker sig intill dess att ny valberedning utsetts. Om en ledamot avgår ur valberedningen ska den ägare som utsett ledamoten ha rätt att utse ersättare. I de fall en ägare som utsett ledamot i valberedningen väsentligt reducerat sitt aktieinnehav i bolaget, kan valberedningen erbjuda annan aktieägare att utse ersättare.

Valberedningens sammansättning meddelades på Ratos hemsida samt offentliggjordes genom pressmeddelande den 30 september 2019. Valberedningen består av:

- Jenny Parnesten, utsedd av Ragnar Söderbergs stiftelse, samt eget och närstående innehav, valberedningens ordförande
- Jan Söderberg, eget innehav
- Maria Söderberg, utsedd av Torsten Söderbergs Stiftelse, samt eget innehav
- Erik Brändström, utsedd av Spiltan Fonder AB
- Håkan Roos, utsedd av RoosGruppen AB, samt eget innehav
- Per-Olof Söderberg, ordförande i Ratos styrelse

Tillsammans representerar valberedningen 62% av röstetalet för samtliga aktier i bolaget.

En sammanställning av valberedningens uppgifter finns i Ratos valberedningsinstruktion på Ratos hemsida.

### Valberedningens arbete inför årsstämman 2020

Valberedningen har inför årsstämman 2020 hållit tre protokollförda sammanträden och däremellan haft löpande kontakt. Valberedningen har för sitt arbete tagit del av den interna utvärdering av styrelsens arbete som utförts.

Ratos utvecklar medelstora bolag med huvudkontor i Norden, som är eller kan bli marknadsledande. Under 2019 har Ratos också tagit fram en ny strategi som är under genomförande. Det ställs mot denna bakgrund höga krav på att styrelsen både har en bred industriell bakgrund och dokumenterad förmåga att driva och utveckla bolag i olika branscher och i olika utvecklingsfaser. Valberedningen bedömer att de ledamöter som föreslås till omval har en bred och kompletterande erfarenhet som väl uppfyller dessa krav och bedömer att fortsatt kontinuitet i styrelsearbetet är av stor betydelse i det skede som bolaget nu befinner sig i. Valberedningen har därför inte sett anledning att i detta skede välja in någon ytterligare styrelseledamot, utan anser att den föreslagna sammansättningen med sex ledamöter är lämplig och ändamålsenlig.

Kraven på oberoende bedöms också vara uppfyllt.

Valberedningen har fortsatt diskuterat kraven på mångfald, bland annat utifrån bolagsstyrningskodens krav att ange hur mångfaldspolicyn har tillämpats och har valt att som mångfaldspolicy använda bolagsstyrningskodens avsnitt 4.1 som anger att styrelsen ska präglas av mångsidighet och bredd avseende kompetens, erfarenhet och bakgrund, samt att en jämn könsfördelning eftersträvas. Efter valberedningens överväganden rörande bland annat styrelseledamöternas bakgrund och erfarenhet konstateras att könsfördelningen kommer att bli densamma som föregående år, eftersom de föreslagna ledamöterna är två kvinnor och fyra män, vilket ger en könsfördelning om 33,3%/66,7% i den föreslagna

styrelsen vilket, enligt valberedningens uppfattning, är förenligt med kravet på jämn könsfördelning.

Förslagen till arvoden för styrelsen, liksom ersättning för utskottsarbete, har beretts av de fyra ledamöter i valberedningen som inte ingår i Ratos styrelse.

Aktieägarna har informerats om att förslag till årsstämman kan lämnas till valberedningen.

Valberedningens förslag, redogörelse för valberedningens arbete inför årsstämman 2020 samt kompletterande information om föreslagna styrelseledamöter offentliggörs i samband med kallelsen till årsstämman och redogörs även för på årsstämman 2020.

Inget arvode har utgått för medverkan i valberedningen.

### Avvikelser/överträdelser

Ratos följer koden förutom vad avser kodens regel 2.4, andra stycket, som anger att om mer än en styrelseledamot ingår i valberedningen, får högst en av dem vara beroende i förhållande till bolagets större aktieägare. Per-Olof Söderberg (också styrelsens ordförande) respektive Jan Söderberg ingår i valberedningen och är båda att betrakta som beroende i förhållande till bolagets större ägare. Mot bakgrund av dessa personers långa medverkan i styrelsearbetet, deras djupa kunskap om Ratos och förankring i huvudägar-kretsen samt deras nätverk i svenskt näringsliv har det bedömts vara gynnsamt för bolaget att på denna punkt avvika från koden.

Inga överträdelser av Nasdaq Stockholms Regelverk för emitenter eller god sed på aktiemarknaden har förekommit.

## 3 Styrelse

### Styrelsens sammansättning

Ratos styrelse ska bestå av lägst fyra och högst nio ledamöter, med högst tre suppleanter. Styrelsen utses av aktieägarna vid varje årsstämma. Mandatperioden är därmed ett år.

Årsstämman 2019 beslutade att styrelsen ska bestå av sex ledamöter, utan suppleanter. Omval skedde av styrelseledamöterna Per-Olof Söderberg, Ulla Litzén, Karsten Slotte, Jan Söderberg och Jonas Wiström samt nyval skedde av Eva Karlsson, Annette Sadolin avböjde omval. Omval skedde av Per-Olof Söderberg som styrelsens ordförande. VD ingår i styrelsen och närvarar därmed vid styrelsemöten. Styrelsens sammansättning och en bedömning av varje styrelseledamots oberoende presenteras närmare på sidorna 54–55.

### Styrelsens ansvar och uppgifter

Styrelsen har det övergripande ansvaret för Ratos organisation och förvaltning, i såväl bolagets som aktieägarnas intresse. Styrelsen fastställer finansiella mål och beslutar om bolagets strategi, affärsplan, säkerställer god intern kontroll, riskhantering och ett adekvat hållbarhetsarbete. Styrelsens arbete regleras av bland annat aktiebolagslagen, bolagsordningen, koden och styrelsens arbetsordning. Styrelsens övergripande ansvar kan inte delegeras men styrelsen kan utse utskott med uppgift att bereda och utvärdera frågor inför beslut i styrelsen.

Styrelsen fastställer årligen en arbetsordning för styrelsearbetet som ska tillse att bolagets operativa arbete och bolagets ekonomiska förhållanden kontrolleras på ett tryggt sätt. I arbetsordningen beskrivs styrelseordförandens särskilda roll och uppgifter, beslutsordningar, instruktioner för Ratos VD och rapportering samt ansvarsområden för utskotten. Därutöver fastställer styrelsen också årligen ett antal policydokument för bolagets verksamhet och säkerställer att det finns en tillfredsställande kontroll av bolagets efterlevnad av lagar, regler och interna riktlinjer. Styrelsen säkerställer nämnda efterlevnad bland annat genom Ratos årliga riskhanteringsprocess och assurance mapping, där ansvar för och validering av interna processer kopplade till identifierade risker tydliggörs.

Styrelseordförandens främsta uppgift är att leda styrelsearbetet och se till att styrelseledamöterna fullgör sina respektive uppgifter.

## Styrelsens sammansättning

Namn <sup>1)</sup>	Invald år	Oberoende av bolaget	Oberoende av större aktieägare	Totalt arvode <sup>2)</sup> , TSEK	Mötesnärvaro under 2019		
					Ersättningsutskottsmöten	Revisionsutskottsmöten	Styrelsemöten
Per-Olof Söderberg	2000	Ja	Nej	1 120	8/8	5/5	13/13
Jan Söderberg	2000	Ja	Nej	635	7/8	5/5	13/13
Eva Karlsson	2019	Ja	Ja	585	–	3/3	8/8
Ulla Litzén	2016	Ja	Ja	635	–	5/5	13/13
Karsten Slotte	2015	Ja	Ja	635	8/8	5/5	13/13
Jonas Wiström <sup>3)</sup>	2016	Nej	Ja	0	–	–	11/13
<b>Summa</b>				<b>3 610</b>			

<sup>1)</sup> Annette Sadolin avböjde omval vid årsstämman 2019.

<sup>2)</sup> Avser arvodet för bolagsstämmoåret 2019/2020.

<sup>3)</sup> Jonas Wiström uppbar inte något arvode för uppdraget som ordinarie styrelseledamot.

## Styrelsens arbete under 2019

Under 2019 har sammanlagt 13 protokollförda styrelsemöten hållits: fem ordinarie, ett konstituerande samt sju extra styrelsemöten. Styrelsemötena har en återkommande struktur med bestämda huvudpunkter. Informationsmaterial och beslutsunderlag inför styrelsemötena utsänds i regel cirka en vecka före varje möte. Ratos chefsjurist är protokollförare i styrelsen.

Vid samtliga ordinarie styrelsemöten presenteras information om bolagets finansiella ställning och viktiga händelser som påverkar bolagets verksamhet. Vid extra styrelsemöten behandlas vanligtvis förvärvs- och avyttringsfrågor samt finansierings- och incitamentsfrågor och hålls när dessa beslutsärenden uppkommer. 2019 har varit ett år med ny strategi för Ratos, VD-presentationer av bolagets verksamhetsområden och strategier, kapitaltillskott och andra finansieringsfrågor. Ledande befattningshavare i Ratos har deltagit i styrelsens möten såsom föredragande i särskilda frågor.

## Utvärdering av styrelsen

Styrelsen utvärderar årligen styrelsens arbete i en strukturerad process där ledamöterna har möjlighet att ge sin syn på arbetsformer och effektivitet, styrelsematerial, ledamöternas insatser samt uppdragets omfattning för att utveckla styrelsens arbetsformer. För verksamhetsåret 2019 gjordes utvärderingen internt genom att styrelseledamöterna besvarat ett anonymt frågeformulär och resultatet av utvärderingen har föredragits av styrelseordföranden med efterföljande diskussion i styrelsen. Därutöver har valberedningens ordförande haft enskilda samtal med respektive styrelseledamot. Resultatet av utvärderingen har redovisats för valberedningen. Av utvärderingen framgår att styrelsearbetet bedömdes fungera väl.

## Utskott

Styrelsen har inrättat ett ersättningsutskott och ett revisionsutskott för att strukturera, effektivisera och kvalitetssäkra arbetet och bereda styrelsens beslut inom dessa områden. Utskottens ledamöter utses årligen vid det konstituerande styrelsemötet.

**3a** Ersättningsutskottets arbete

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

Följande frågor handläggs bland annat i ersättningsutskottet:

- VD:s anställningsvillkor och villkor för bolagsledningen och direktrapporterande till VD
- Följa och utvärdera program för rörliga ersättningar för bolagsledningen
- Ärenden av principiell karaktär rörande pensionsavtal, avgångsvederlag, uppsägningstid, bonus-/tantiem, arvoden, förmåner med mera

- Bereda frågor kring samt beslut avseende Ratos och bolagens incitamentssystem, i vissa fall för styrelsens och/eller bolagsstämmas beslut
- Styrelsens förslag till årsstämman avseende riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare

Ersättningsutskottet arbetar enligt fastställd arbetsordning. Normalt görs under tidig höst en genomgång av om det finns några större principiella ersättningsrelaterade frågor att förbereda. Om sådana finns behandlas dessa inför ett slutligt förslag vid de ordinarie mötena i december och januari. Under 2019 har ersättningsutskottet gjort en grundlig utvärdering av Ratos ersättningsstruktur och incitamentsprogram, vilken resulterat i förslag från utskottet att lämna strukturen för den rörliga kontantlönen för 2019 i huvudsak oförändrad samt att, i likhet med 2018, föreslå årsstämman 2019 ett långsiktigt incitamentsprogram i form av ett tecknings- samt konvertibeloptionsprogram. Inför årsstämman 2020 föreslås att justeringar görs i ersättningsriktlinjerna med anledning av de nya regler som trätt i kraft på området. Ersättningsutskottet gör även en årlig utvärdering av Ratos långsiktiga incitamentssystem, som Ratos styrelse lämnar en redovisning av senast tre veckor före årsstämman på Ratos hemsida.

Under 2019 har Per-Olof Söderberg (styrelsens ordförande, tillika ordförande i ersättningsutskottet), Jan Söderberg och Karsten Slotte ingått i ersättningsutskottet.

Ersättningsutskottet har hållit åtta protokollförda möten under 2019 och har däremellan haft löpande kontakt. Ratos chefsjurist är protokollförare i utskottet. Ersättningsutskottet lämnar fortlöpande muntliga rapporter till styrelsen och lämnar förslag i frågor som kräver styrelsens beslut. Protokollen görs tillgängliga för samtliga styrelseledamöter. VD och andra ledande befattningshavare deltar vanligtvis i utskottets sammanträden som föredragande i vissa frågor.

**3b** Revisionsutskottets arbete

Under 2019 har samtliga styrelseledamöter, förutom VD, ingått i revisionsutskottet. Ulla Litzén är ordförande i utskottet. Bolagets revisor har deltagit vid fem revisionsutskottsmöten under 2019. Revisionsutskottet har hållit fem protokollförda möten. Ratos chefsjurist är protokollförare i utskottet.

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

Revisionsutskottet fastställer årligen en årscykel över de arbetsuppgifter och områden som revisionsutskottet ansvarar för. Under 2019 har revideringar gjorts av revisionsutskottets årscykel samt arbetsordning. Utskottet ansvarar för och följer enligt ett fastställt schema upp bland annat redovisning och rapportering, revision, intern kontroll, bolagsstyrning, riskhantering, inköp av icke-

revisionstjänster, betalning av skatter, moderbolagets garanti- och kapitalåtaganden, IT-säkerhet, försäkring, tvister och strategiska redovisningsfrågor samt efterlevnad av lagar och regler och vissa policydokument beslutade av Ratos styrelse. Vidare upprätthåller revisionsutskottet tillsyn av Ratos externt opererade visselblåsar-system. Revisionsutskottets arbete följer Ratos kvartalsrapportering samt Ratos arbete med värderingsfrågor och nedskrivningsprövningar, med fem ordinarie möten varje år där revisorn deltar i samtliga utskottsmöten. Frågor som särskilt behandlats under 2019 var bland annat värderings- och nedskrivningsfrågor, uppföljning av bankvillkor och åtaganden om kapitaltillskott samt tvister. VD och ledande befattningshavare deltar vanligtvis i utskottets sammanträden som föredraganden.

Revisionsutskottet lämnar förslag i frågor som kräver styrelsens beslut och protokollen görs tillgängliga för samtliga styrelseledamöter. Utskottets ordförande har dessutom löpande kontakt med bolagets revisor.

#### Ersättning till styrelsens ledamöter

Årsstämman 2019 beslutade att ersättning till styrelsens ordinarie ledamöter ska utgå med 485 000 SEK per ledamot och år. Ersättning till styrelsens ordförande ska utgå med 970 000 SEK per år. Till ordförande i revisionsutskottet beslutades att därutöver utbetala 150 000 SEK per år och till övriga utskottsledamöter 100 000 SEK per år. Till ordförande i ersättningsutskottet beslutades utbetala 50 000 SEK per år och till övriga utskottsledamöter 50 000 SEK per år.

## 4 Revisor

Revisor i Ratos utses årligen av årsstämman. Nominering sker av valberedningen. Revisorn har till uppgift att på aktieägarnas vägnar granska bolagets årsredovisning och koncernredovisning, styrelsens och verkställande direktörens förvaltning, ersättningen till ledande befattningshavare, hållbarhetsrapporten samt bolagsstyrningsrapporten. Granskningsarbetet och revisionsberättelsen föredras på årsstämman.

Vid årsstämman 2019 valdes Ernst & Young AB (EY) till revisionsbyrå intill nästa årsstämma. EY har utsett Erik Sandström till huvudansvarig revisor. Utöver uppdraget i Ratos är Erik Sandström huvudansvarig revisor i bland annat Autoliv, Gränges och Mycronic. Vid årsstämman 2020 föreslås EY att utses till revisionsbyrå intill nästa årsstämma.

#### Ersättning till revisor

Arvode till bolagets revisor utgår enligt särskild därom träffad överenskommelse, i enlighet med beslut på årsstämman. För specifikation av revisionsarvode och kostnader för andra uppdrag, se not 8. Ratos policy för inköp av icke-revisionstjänster följs kontinuerligt upp av revisionsutskottet som även utvärderar innehållet i såväl revisions- som konsulttjänster.

## 5 Styrning i Ratos

#### Ratos principer för aktivt ägande och utövande av ägarrollen

Ratos affärsidé är att utveckla medelstora bolag med huvudkontor i Norden, som är eller kan bli marknadsledande. Ratos möjliggör för självständiga medelstora bolag att utvecklas snabbare genom att vara del av någonting större. I Ratos ägarpolicy finns vissa strategiska fundament som ligger till grund för hur vi väljer att agera som ägare och hur vi ser på bolagsstyrning. Ett av dessa fundament är att Ratos bolag ska vara oberoende av varandra, både strategiskt, som operativt och finansiellt. Ratos som ägare ska addera värde men värdeskapande och styrning är därmed inte detsamma i alla situationer. Att ha en tydlig ansvarsfördelning mellan ägare, styrelse

och VD är viktigt för styrningen av Ratos bolag såväl som för moderbolaget Ratos AB och därmed en viktig del i Ratos affärsmodell och framgång som ägare. Mer om Ratos utövande av ägarrollen går att läsa på sidorna 9–11.

#### VD och ledningsgruppen

VD utses av styrelsen och ansvarar tillsammans med ledningsgruppen för den dagliga verksamheten i Ratos i enlighet med styrelsens instruktioner. VD ger styrelsen löpande uppdateringar om verksamheten och tillser att den får information för att fatta väl avvägda beslut.

Ledningsgruppen i Ratos bestod inledningsvis under 2019 av VD, CFO, två Vice Presidents, chefsjurist samt IR- och presschef fram till november 2019, då Vice President Investments & Ownership Excellence utträdde ur ledningsgruppen. Ledningsgruppens roll är att förbereda och implementera strategier, hantera bolagsstyrnings- och organisationsfrågor samt följa upp Ratos finansiella utveckling och hållbarhetsarbete.

Bolagens finansiella utveckling och pågående aktiviteter avhandlas vid månadsvisa möten där respektive bolags VD och CFO deltar tillsammans med Ratos VD, CFO samt andra ledande befattningshavare.

#### Ersättning till ledande befattningshavare

Riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare godkändes på årsstämman 2019. Mer information om fast och rörlig ersättning finns i not 7.

## Utvärdering av behovet av internrevision

Ratos utvecklar medelstora bolag med huvudkontor i Norden, som är eller kan bli marknadsledande. Vid utgången av året hade Ratos 12 bolag vilka verkar inom tre affärsområden i olika branscher med olika risker. För Ratos har behovet av internrevision därmed bedömts lämpligare att diskutera och besluta för varje enskilt bolag utifrån behov, storlek och komplexitet än från moderbolags- eller koncernnivå.

Ratos genomför årligen en riskgenomgång, där betydande risker i bolagen sammanfattas och diskuteras i Ratos ledning och styrelse (se vidare på sidan 52). Ratos ledning och styrelse kan med denna som grund identifiera behov av fördjupning/utveckling av vissa områden, möjlighet att identifiera områden som behöver centraliseras/stärkas samt ge vägledning för revisionsutskott vid revisionsprioriteringar för bolagen.

Därutöver är de revisionsåtgärder som utförs av moderbolagets och koncernens revisorer, inklusive granskning av intern kontroll, viktiga instrument för att identifiera brister och ge underlag för fördjupade insatser/uppföljning och underlag för beslut om kommande revisionsprioriteringar för bolagen.

Moderbolaget Ratos AB med 20 anställda vid början av 2020 är ett relativt litet bolag och har inga komplexa funktioner som är svåra att genomlysas. Behovet av att införa en internrevisionsfunktion för moderbolaget Ratos AB måste därför betraktas som litet. Revisionsutskottet har därför, i likhet med föregående år, beslutat att inte inrätta en internrevisionsfunktion varken på koncernnivå eller för moderbolaget Ratos AB.

## Intern kontroll

Styrelsen har det övergripande ansvaret för att det inom Ratos finns en effektiv och adekvat riskhantering och intern kontroll. Syftet är att ge en rimlig försäkran att verksamheten drivs ändamålsenligt och effektivt, att den externa rapporteringen är tillförlitlig och att lagar såväl som interna regler och policydokument följs. Detta sker genom ett strukturerat styrelsearbete samt genom att uppgifter delegeras till ledningen, revisionsutskottet och andra medarbetare. Därutöver sker en dialog med koncernens revisorer avseende deras löpande observationer samt den årliga granskningen av intern kontroll, som genomförs under tredje kvartalet och avrapporteras till revisionsutskottet. Ansvar och befogenheter definieras även i Ratos assurance mapping, vilket utgör en del av Ratos riskhanteringsprocess, samt i instruktioner för attesträtt, policydokument och manualer som anger riktlinjer och handledning för koncernens verksamhet och medarbetare. Som ett komplement till bolagens finansiella rapportering och hållbarhetsrapportering, skickar Ratos även ut en årlig compliance-enkät till samtliga bolags finansdirektörer, vars slutsatser sammanställs och avrapporteras av chefsjuristen till revisionsutskottet bland annat som underlag för beslut om kommande revisionsprioriteringar för bolagen.

Vidare har respektive bolags styrelse ansvar för att bolaget i fråga följer lagar och regler samt för efterlevnad av interna policydokument och riktlinjer. En rutin har successivt implementerats för att stärka uppföljningen av dessa.

### Ratos riskhanteringsprocess

Ratos genomför årligen en riskgenomgång, där betydande risker i den egna verksamheten och bolagen sammanfattas och diskuteras i Ratos ledning och styrelse. Processen syftar till att ge Ratos ledning och styrelse en förståelse för koncernens största risker.

Som en del av god bolagsstyrning förväntas bolagen ha en kontinuerlig process för att identifiera, bedöma och hantera sina risker. Respektive bolags VD och ledning är operationellt ansvariga för att en ändamålsenlig riskhanteringsprocess finns och är godkänd av respektive bolags styrelse. Alla bolags styrelseordförande ombeds årligen bekräfta till Ratos VD att bolaget i fråga implementerat en ändamålsenlig process och intern kontroll för hantering av bolagets risker.

Ratos stödjer sina bolag med upplägg och modeller för arbetet och arbetar löpande med att stärka såväl den egna som bolagens

riskprocesser. Ratos riskhanteringsprocess kompletteras med en assurance mapping, dvs. ett tydliggörande av ansvar och validering av interna processer och identifierade risker. Ratos största risker finns sammanfattade i förvaltningsberättelsen på sidorna 42–45.

### Intern kontroll avseende den finansiella rapporteringen

Den interna kontrollen avseende den finansiella rapporteringen utgår från hur Ratos verksamhet bedrivs och hur organisationen är uppbyggd. Ratos verksamhet består av att utveckla medelstora bolag. Ratos har tre affärsområden, Construction & Services, Consumer & Technology och Industry och varje affärsområde består för närvarande av fyra bolag. Respektive affärsområde har ett dedikerat team som även arbetar aktivt i bolagens styrelser. Varje enskilt bolag är oberoende av andra bolag ägda av Ratos. Avsikten är inte att system- och rapporteringsmässigt integrera dessa bolag i Ratoskoncernen, 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.

Ratos har ett övergripande ansvar men beslut och styrning sker i varje enskilt bolag utifrån behov, storlek och komplexitet. Den interna kontrollen avseende den finansiella rapporteringen utformas därför för att vara ändamålsenlig i såväl Ratos AB som i bolagen. Utvärdering och beslut tas av respektive styrelse och ledning. Det innebär att de väsentliga risker som påverkar den interna kontrollen avseende finansiell rapportering identifieras och hanteras såväl av Ratos som på bolagsnivå.

Basen för den interna kontrollen avseende den finansiella rapporteringen utgörs av en övergripande kontrollmiljö där organisation, beslutsvägar, befogenheter och ansvarsområden har dokumenterats och kommunicerats i ett antal styrande dokument. Det innebär att befogenheter och ansvar inom Ratos AB finns fastställda i ett antal interna riktlinjer, policydokument och manualer. Det gäller till exempel arbetsfördelningen mellan styrelsen och VD och övriga organ som styrelsen inrättar, instruktioner för attesträtt samt redovisnings- och rapporteringsinstruktioner. Detta tjänar även till att minska risken för oegentligheter och otillbörligt gynnande av annan part på företagets bekostnad.

## Rekommenderad intern riskhanteringsprocess för Ratos

**1.**  
Identifiering

**2.**  
Klassificering

**3.**  
Hantering

**4.**  
Rapportering

**5.**  
Ägar-  
rapportering

**1. Identifiering:** Ratos rekommenderar en bred ansats, där samtliga relevanta operationella, strategiska, finansiella samt legala områden täcks, för att identifiera bolagens största risker. Respektive bolag bör fånga upp och diskutera risker på lämplig nivå i organisationen i en bolagsanpassad process.

**2. Klassificering:** Klassificering och rangordning av identifierade risker, baserat på sannolikhet, påverkansgrad, typ av risk och tidsaspekt.

**3. Hantering:** En plan för hur identifierade risker ska hanteras tas fram med aktiviteter och medel för att eliminera/minska/bevaka risken, samt vem som är ansvarig för respektive aktivitet.

**4. Rapportering:** Riskbedömningen och handlingsplaner presenteras och diskuteras i respektive bolags styrelse åtminstone en gång per år.

**5. Ägarrapportering:** En rapport som summerar Ratos och bolagens största risker sammanställs och diskuteras i Ratos styrelse årligen.

Samtliga bolag rapporterar månadsvis fullständiga bokslut samt prognoser. Rapporteringen sker i ett gemensamt koncernredovisningssystem. Rapporteringen utgör grunden för koncernens konso- liderade finansiella rapportering. Varje enskilt bolag svarar för eko- nomisk styrning och för att finansiella rapporter är korrekta, kompletta och levereras i tid inför koncernrapporteringen. Den finansiella rapporteringen är utarbetad för att följa gällande lagar och regelverk såsom till exempel IFRS. Bolagens IFRS-tillämpning i rapporteringen och hur den ansluter till de principval som Ratos har gjort följs upp löpande. Ratos Ekonomi har flertalet stödjande instruktioner och dokument avsedda som stöd för bolagens rappor- tering för att säkerställa fullständighet och riktighet i den finansiella rapporteringen.

#### **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 finans- funktionerna är bemannade och organiserade. Inom Ratos är affärs- områdesteamen och Ratos Ekonomi involverade i rapporteringen från bolagen. Detta innebär att kvaliteten i bolagens redovisning och rapportering kontinuerligt granskas och utvecklas. Ratos affärsom- rådesteam utvärderar tillsammans med Ratos Ekonomi inrapporte- ringen från bolagen ur analytisk synvinkel med avseende på full- ständighet och rimlighet samt att Ratos redovisningsprinciper följs. Ratos Ekonomi har en aktiv dialog med respektive bolag. Eventuella avvikelser som uppmärksammas i den legala och operativa uppfölj- ningen korrigeras efter dialog med berört bolag. Utvecklingen och risker som identifieras kommuniceras månadsvis till VD och CFO, som i tillämpliga fall i sin tur rapporterar till Ratos styrelse.

Varje månad avger bolagen en rapport där aktiviteter i bolaget och bolagets utveckling beskrivs och analyseras. Rapporten lämnas till Ratos ledning månadsvis och till Ratos styrelse kvartalsvis. Rappor- terna kompletteras med månadsvisa möten mellan bolagen och Ratos ledning där rapporteringen diskuteras och analyseras för att förstå respektive bolags finansiella utveckling och uppföljning av verksamheten.

Redovisning av förvärv och avyttringar, liksom större transak- tioner och redovisningsfrågor, diskuteras och stäms löpande av med Ratos revisorer. Koncernkonsolideringsprocessen innehåller ett antal avstämningskontroller, dels manuella och dels automa- tiska kontroller i till exempel koncernredovisningssystemet.

Ratos Ekonomi är organiserad och bemannad utifrån behovet av att säkerställa att koncernen upprätthåller en hög redovisnings- standard samt följer IFRS och övrig normgivning inom redovisnings- området. I arbetsuppgifterna ingår att upprätta löpande redovis- ning i huvudsak för moderbolaget samt att upprätta bokslut för både moderbolag och koncern. Sammantaget består Ratos Eko- nomi av fyra personer under ledning av Ratos CFO. Medarbetarna har relevant yrkeserfarenhet från rapportering och redovisnings- frågor.

Styrelsen övervakar genom revisionsutskottet den interna kon- trollen samt den finansiella rapporteringens tillförlitlighet och utvär- derar rekommendationer till förbättringar. Revisionsutskottet lämnar förslag i frågor som kräver styrelsens beslut.

# Styrelse och VD



## Revisor

Vid 2019 års ordinarie bolagsstämma valdes revisionsbyrån Ernst & Young AB. Erik Sandström, auktoriserad revisor, har utsetts till huvudansvarig revisor för tiden till och med ordinarie bolagsstämma 2020.

## Jonas Wiström, VD

Styrelseledamot sedan 2016. Styrelsens ordförande april 2016 – december 2017. VD och koncernchef sedan december 2017. Oberoende i förhållande till större aktieägare i bolaget. Beroende i förhållande till bolaget och bolagsledningen.

Civillingenjör.  
Född 1960, svensk.  
Vice ordförande i Business Sweden. Tidigare VD och koncernchef ÅF, VD och koncernchef Prevas, VD norra Europa Silicon Graphics samt befattningar inom Philips, Saab-Scania och Sun Microsystems.

*Aktier i Ratos (eget):*  
170 000 B-aktier  
*Teckningsoptioner i Ratos:* 200 000  
*Konvertibler i Ratos:* 250 000  
*Optioner utställda av Ratos huvud-ägare:* 260 000

## Styrelsesekreterare

Magnus Stephensen, Chefsjurist, Ratos.

## Ulla Litzén

Styrelseledamot sedan 2016. Oberoende i förhållande till bolaget, bolagsledningen samt större aktieägare i bolaget. Civilekonom och MBA. Född 1956, svensk. Styrelseledamot i Electrolux, Epiroc, Husqvarna och NCC. Tidigare VD för W Capital Management AB (helägt av Wallenbergstiftelserna). Ledande befattningar, och medlem av ledningsgruppen, i Investor AB.

*Aktier i Ratos (eget):*  
20 000 B-aktier  
*Optioner utställda av Ratos huvud-ägare:* 85 000



**Per-Olof Söderberg, ordförande**

Styrelseledamot sedan 2000 och styrelseordförande sedan december 2017. Oberoende i förhållande till bolaget och bolagsledningen.

Beroende i förhållande till större aktieägare i bolaget.

Civilekonom Handelshögskolan. MBA Insead.

Född 1955, svensk.

Styrelseordförande och medgrundare i Söderberg & Partners AB.

Styrelseledamot och medgrundare i SOBRO AB. Styrelseordförande och grundare i föreningen Inkludera.

Vice ordförande i Handelshögskolan i Stockholm.

Tidigare koncernchef på Dahl.

*Aktier i Ratos (eget och närstående):* 16 684 396 A-aktier, 1 425 635 B-aktier

*Aktier i Ratos (eget och närstående):* 16 684 396 A-aktier, 1 425 635 B-aktier

*Aktier i Ratos (eget och närstående):* 16 684 396 A-aktier, 1 425 635 B-aktier

*Aktier i Ratos (eget och närstående):* 16 684 396 A-aktier, 1 425 635 B-aktier

*Aktier i Ratos (eget och närstående):* 16 684 396 A-aktier, 1 425 635 B-aktier

*Aktier i Ratos (eget och närstående):* 16 684 396 A-aktier, 1 425 635 B-aktier

*Aktier i Ratos (eget och närstående):* 16 684 396 A-aktier, 1 425 635 B-aktier

*Aktier i Ratos (eget och närstående):* 16 684 396 A-aktier, 1 425 635 B-aktier

*Aktier i Ratos (eget och närstående):* 16 684 396 A-aktier, 1 425 635 B-aktier

*Aktier i Ratos (eget och närstående):* 16 684 396 A-aktier, 1 425 635 B-aktier

*Aktier i Ratos (eget och närstående):* 16 684 396 A-aktier, 1 425 635 B-aktier

*Aktier i Ratos (eget och närstående):* 16 684 396 A-aktier, 1 425 635 B-aktier

*Aktier i Ratos (eget och närstående):* 16 684 396 A-aktier, 1 425 635 B-aktier

*Aktier i Ratos (eget och närstående):* 16 684 396 A-aktier, 1 425 635 B-aktier

*Aktier i Ratos (eget och närstående):* 16 684 396 A-aktier, 1 425 635 B-aktier

*Aktier i Ratos (eget och närstående):* 16 684 396 A-aktier, 1 425 635 B-aktier

*Aktier i Ratos (eget och närstående):* 16 684 396 A-aktier, 1 425 635 B-aktier

*Aktier i Ratos (eget och närstående):* 16 684 396 A-aktier, 1 425 635 B-aktier

**Karsten Slotte**

Styrelseledamot sedan 2015.

Oberoende i förhållande till bolaget, bolagsledningen samt större aktieägare i bolaget.

Civilekonom.

Född 1953, finsk.

Styrelseordförande i LEDIL.

Styrelseledamot i bland annat Antti Ahlströms arvingar, Conficap, Royal Unibrew och Scandi Standard.

Tidigare VD och koncernchef Karl Fazer-gruppen 2007–2013. VD för Cloetta-Fazer 2002–2006.

*Aktier i Ratos (eget):* 8 600 B-aktier

*Optioner utställda av Ratos huvudägare:* 42 500

*Aktier i Ratos (eget):* 8 600 B-aktier

*Optioner utställda av Ratos huvudägare:* 42 500

*Aktier i Ratos (eget):* 8 600 B-aktier

*Optioner utställda av Ratos huvudägare:* 42 500

*Aktier i Ratos (eget):* 8 600 B-aktier

*Optioner utställda av Ratos huvudägare:* 42 500

*Aktier i Ratos (eget):* 8 600 B-aktier

*Optioner utställda av Ratos huvudägare:* 42 500

*Aktier i Ratos (eget):* 8 600 B-aktier

*Optioner utställda av Ratos huvudägare:* 42 500

*Aktier i Ratos (eget):* 8 600 B-aktier

*Optioner utställda av Ratos huvudägare:* 42 500

*Aktier i Ratos (eget):* 8 600 B-aktier

*Optioner utställda av Ratos huvudägare:* 42 500

*Aktier i Ratos (eget):* 8 600 B-aktier

*Optioner utställda av Ratos huvudägare:* 42 500

*Aktier i Ratos (eget):* 8 600 B-aktier

*Optioner utställda av Ratos huvudägare:* 42 500

*Aktier i Ratos (eget):* 8 600 B-aktier

*Optioner utställda av Ratos huvudägare:* 42 500

*Aktier i Ratos (eget):* 8 600 B-aktier

*Optioner utställda av Ratos huvudägare:* 42 500

**Eva Karlsson**

Styrelseledamot sedan 2019.

Oberoende i förhållande till bolaget, bolagsledningen samt större aktieägare i bolaget.

Masterexamen i industriell arbetsmiljö.

Född 1966, svensk.

Vice President Product Supply Arcam EBM. Styrelseledamot i Assa Abloy AB, Bräcke Diakoni samt Valcon A/S.

Tidigare VD och koncernchef för Armatec AB, VD för SKF Sverige och Global Manufacturing Manager Industridivisionen, Director Industrial Marketing & Product Development på SKF samt befattningar inom SKF-koncernen inom Manufacturing Management.

*Aktier i Ratos (eget):* 0

*Aktier i Ratos (eget):* 0

*Aktier i Ratos (eget):* 0

*Aktier i Ratos (eget):* 0

*Aktier i Ratos (eget):* 0

*Aktier i Ratos (eget):* 0

*Aktier i Ratos (eget):* 0

*Aktier i Ratos (eget):* 0

*Aktier i Ratos (eget):* 0

*Aktier i Ratos (eget):* 0

*Aktier i Ratos (eget):* 0

*Aktier i Ratos (eget):* 0

*Aktier i Ratos (eget):* 0

*Aktier i Ratos (eget):* 0

*Aktier i Ratos (eget):* 0

*Aktier i Ratos (eget):* 0

*Aktier i Ratos (eget):* 0

*Aktier i Ratos (eget):* 0

*Aktier i Ratos (eget):* 0

*Aktier i Ratos (eget):* 0

*Aktier i Ratos (eget):* 0

*Aktier i Ratos (eget):* 0

*Aktier i Ratos (eget):* 0

*Aktier i Ratos (eget):* 0

*Aktier i Ratos (eget):* 0

**Jan Söderberg, vice ordförande**

Styrelseledamot sedan 2000 och vice styrelseordförande sedan december 2017. Oberoende i förhållande till bolaget och bolagsledningen.

Beroende i förhållande till större aktieägare i bolaget.

Civilekonom.

Född 1956, svensk.

Grundare och styrelseordförande i Söderbergföretagen. Styrelseledamot i Blinkfyra, Constant Clean, Elisolation, Nordic Plastics Group, Motala Intressenter och SEAB Nordic. Medlem av rådgivande kommittén i Ekonomihögskolan vid Lunds universitet. Styrelseledamot i Stiftelsen Min stora Dag.

Tidigare befattningar inkluderar VD och koncernchef för Bröderna Edstrand samt ledande befattningar i Dahl Invest AB, Fosselius & Alpen och Esselte.

*Aktier i Ratos (eget och närstående):* 14 503 583 A-aktier, 3 873 000 B-aktier

*Aktier i Ratos (eget och närstående):* 14 503 583 A-aktier, 3 873 000 B-aktier

*Aktier i Ratos (eget och närstående):* 14 503 583 A-aktier, 3 873 000 B-aktier

*Aktier i Ratos (eget och närstående):* 14 503 583 A-aktier, 3 873 000 B-aktier

*Aktier i Ratos (eget och närstående):* 14 503 583 A-aktier, 3 873 000 B-aktier

*Aktier i Ratos (eget och närstående):* 14 503 583 A-aktier, 3 873 000 B-aktier

*Aktier i Ratos (eget och närstående):* 14 503 583 A-aktier, 3 873 000 B-aktier

*Aktier i Ratos (eget och närstående):* 14 503 583 A-aktier, 3 873 000 B-aktier

*Aktier i Ratos (eget och närstående):* 14 503 583 A-aktier, 3 873 000 B-aktier

*Aktier i Ratos (eget och närstående):* 14 503 583 A-aktier, 3 873 000 B-aktier

*Aktier i Ratos (eget och närstående):* 14 503 583 A-aktier, 3 873 000 B-aktier

*Aktier i Ratos (eget och närstående):* 14 503 583 A-aktier, 3 873 000 B-aktier

*Aktier i Ratos (eget och närstående):* 14 503 583 A-aktier, 3 873 000 B-aktier

*Aktier i Ratos (eget och närstående):* 14 503 583 A-aktier, 3 873 000 B-aktier

*Aktier i Ratos (eget och närstående):* 14 503 583 A-aktier, 3 873 000 B-aktier

*Aktier i Ratos (eget och närstående):* 14 503 583 A-aktier, 3 873 000 B-aktier

*Aktier i Ratos (eget och närstående):* 14 503 583 A-aktier, 3 873 000 B-aktier

*Aktier i Ratos (eget och närstående):* 14 503 583 A-aktier, 3 873 000 B-aktier

*Aktier i Ratos (eget och närstående):* 14 503 583 A-aktier, 3 873 000 B-aktier

*Aktier i Ratos (eget och närstående):* 14 503 583 A-aktier, 3 873 000 B-aktier