

Bolagsstyrningsrapport 2006

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 skattestatus som investmentbolag och verksamhetsbeskrivningen i bolagsordningen har bolagets styrelse fastslagit att Ratos skall bedriva private equity-verksamhet. Bolaget har ca 34 000 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 de Söderbergska stiftelserna.

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 2006 beslutade att bolagets ordförande, i samråd med bolagets större aktieägare, skulle utse en valberedning inför årsstämman 2007. 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 uppbär 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 10 oktober 2006. Inför 2007 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 2006 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 350 000 kr per ledamot och år (dock ej till Ratos VD) medan ersättning till styrelsens ordförande skulle utgå med 600 000 kr per år. För deltagande som ledamot i kommittéer beslutades utbetala ytterligare 30 000 kr per år och kommitté, medan ersättning till ordförande i kommittéer fastslogs till

Valberedning

Ledamöter	Representerar	Styrelseledamot eller ej
Annika Andersson, Ordförande	Fjärde AP-fonden	Ej ledamot
Jan-Erik Erenius	AMF Pension	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

50 000 kr per år och kommitté. Samtliga ledamöter presenteras mer ingående på sid 30-31 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 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 respektive 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. 2006 har ordföranden haft en oberoende extern konsult till sin hjälp i utvärderingsarbetet. Konsultens bedömning var att styrelsens samlade kompetens svarar väl mot bolagets strategiska visioner och mål. 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 2006 har 18 protokollförda styrelsemöten hållits. Protokoll har förts av styrelsens sekreterare vilken under året har varit Advokat Tore Stenholm, seniorkonsult på DLA Nordic. Revisionskommittén har hållit fyra protokollförda möten där protokollförare varit Tore Stenholm. Ersättningskommittén har hållit tre protokollförda möten där bolagets VD, Arne Karlsson, varit protokollförare.

Ersättningskommittén

Bolagets ersättningskommitté utses av styrelsen. Under 2006 har Olof Stenhammar (ordförande), Peggy Bruzelius, 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

Styrelsen

Ledamot	Närvaro på antal möten			Ersättning 2006, kr	Invald år	Ställning i förhållande till	
	Styrelse	Ersättningskom.	Revisionskom.			Bolag	Ägare
Olof Stenhammar	18	3	3	700 000	1994	beroende	oberoende
Lars Berg	17		3	380 000	2000	oberoende	oberoende
Staffan Bohman	18		4	380 000	2005	oberoende	oberoende
Peggy Bruzelius	17	3	4	410 000	1998	oberoende	oberoende
Göran Grosskopf	18		4	380 000	1996	oberoende	oberoende
Arne Karlsson	18				1999	beroende	oberoende
Jan Söderberg	17	3	4	410 000	2000	oberoende	beroende
Per-Olof Söderberg	16	3	4	410 000	2000	oberoende	beroende

Ersättningssystem

De riktlinjer för ersättnings- och incitaments-system för ledande befattningshavare som redogörs för nedan godkändes av årsstämman 2006. Riktlinjerna har tillämpats under hela 2006.

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. Detta medför att den rörliga ersättningsdelen endast kan komma att uppgå till maximalt ett par procent av bolagets resultat före skatt.

- Ratos nyckelpersoner skall uppmuntras till en samsyn med bolagets aktieägare vilket åstadkoms genom ett rimligt avvägt optionsprogram där medarbetarna dels tar del av kursstegringar men även tar en personlig risk genom att betala en marknadsmässig premie för optionerna.

Rörlig ersättning 2006

Rörlig ersättning utfaller först efter att vissa villkor uppfyllts avseende avkastning på bolagets kapital. För 2006 har detta avkastningskrav varit att koncernens resultat före skatt skall motsvara minst 8% av eget kapital. Ett tak har fastställts till totalt 70 Mkr i sammanlagd rörlig ersättning, vilket motsvarar en avkastning före skatt om 25% av eget kapital. Avkastningen på eget kapital översteg 25% 2006 och den rörliga ersättning som utbetalades kom därför att uppgå till 70 Mkr. Sammantaget 22 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.

Köptionsprogram

Ordinarie årsstämmor från 2001 och framåt har beslutat om köptionsprogram riktade till ledande befattningshavare och andra nyckelpersoner inom Ratos. Löptiden för samtliga köptioner är fem år. De anställda har erlagt marknadsmässig premie för köptionerna i samtliga program. Förvärv av köptioner subventioneras genom att köparen erhåller en

Optionsvillkor för utestående köptioner per 2006-12-31

Förfallotidpunkt	Pris/option, kr	Rätt att köpa antal aktier	Lösenkurs per aktie, kr	Utestående antal optioner
2007-03-30	10,40	2,15	62,90	294 850
2008-03-28	7,20	2,15	54,00	436 000
2009-03-31	7,60	2,15	68,40	76 000
2010-03-31	11,20	2,15	102,90	99 000
2011-03-31	21,20	2,15	151,80	464 000

Summa: 1 369 850 optioner som ger rätt att köpa 2 945 178 aktier.

Maximal utspädning i förhållande till utestående aktier 1,8%.

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.

Köpoptionerna är utställda på redan återköpta aktier.

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 2006. I bolagets arbetsordning fastställs även att styrelsens ordförande har i uppgift att hålla en löpande kontakt med bolagets revisorer.

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 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 Senior Investment Managers 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 sk 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.

Ratos har ingen egen intern revisionsfunktion. Styrelsen har bedömt att det inte finns särskilda omständigheter eller andra förhållanden som motiverar att en sådan funktion inrättas.

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 (motsvarande 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 revisionskommitté 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 dotterbolagens 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 hardclose-arbetet 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 Bohlins 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 bl a Atlas Copco, Ericsson, Holmen, Svenska Handelsbanken, Swedish Match och SKF samt även i de Söderbergiska stiftelserna vilka är Ratos största enskilda ägare.

Ersättning till revisorerna

Arvode till bolagets revisorer utgår enligt särskild därom träffad överenskommelse. Under 2006 uppgick revisionsarvodet i moderbolaget till 2 Mkr och i koncernen till 8 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 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 fastslagit ett antal policydokument vilka framgår av förteckningen nedan. Sammantaget formar dessa dokument Ratos uppförande- och etikpolicy. I dokumenten fastslås de grundläggande värderingar som skall präglade organisationen och medarbetarnas uppförande. Här berörs områden som Ratos

relationer till innehaven, medinvesterare, aktieägare och samhället. Bland annat rymmer dessa policies riktlinjer för incitamentsprogram, uppförande gentemot såväl innehav som omvärld och bedömning av risker inför nya investeringar.

Ratos har ingen fastställd miljöpolicy vare sig för moderbolaget eller för koncernen. Inför varje investering genomlysas dock det aktuella bolaget och dess verksamhet ur flera aspekter, bland annat vilka miljökonsekvenser den aktuella verksamheten har. I varje enskilt innehav bevakas därefter miljöfrågor på ett sätt som är anpassad till respektive bolags verksamhet.

Utöver beslutsordningar fastställda i styrelsens arbetsordning har styrelsen fastslagit nedanstående interna policies.

- Ratos syn på ägarrollen i onoterade bolag
- Regler för Ratos anställdas aktieaffärer
- Finansiell strategi
- Informations- och krispolicy
- Sponsorpolicy
- Incitamentspolicy för ledande befattningshavare i Ratos innehav
- Pensionspolicy för ledande befattningshavare i Ratos innehav
- Principer för optionsredovisning
- Social uppförandekod
- Säkerhetspolicy för IT