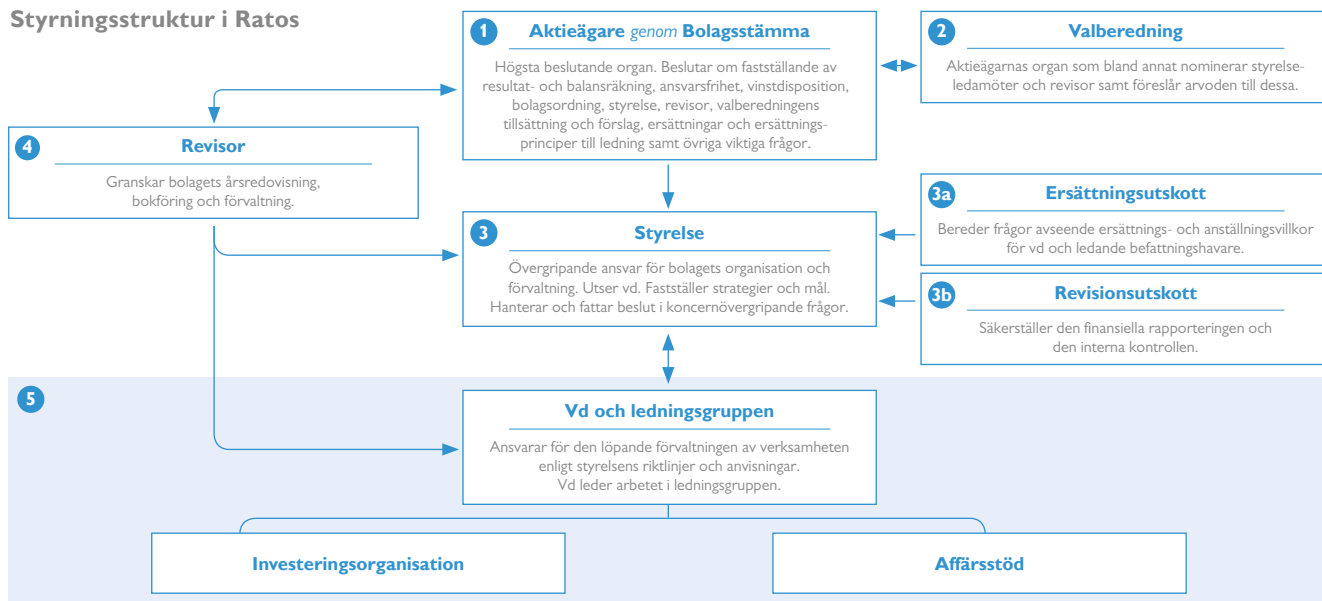


Bolagsstyrningsrapport

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 policydokument. I dessa lämnas en vägledning för organisationen och medarbetarna baserad på de grundläggande värderingar och principer som ska präglade verksamhet och uppförande.

Ratos tillämpar Svensk kod för bolagsstyrning ("koden") och redovisar inte några avvikelser från koden för räkenskapsåret 2016, förutom vad avser valberedningens sammansättning (se Valberedning på ► sid 53).

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- och rapporteringsinstruktion
- Vägledning för Ratos bolag vid rapportering
- Interna riktlinjer, policyer och manualer som ger vägledning för koncernens verksamhet och medarbetare, till exempel Ratos kommunikationspolicy, ägarpolicy, uppförandekod och policy för corporate responsibility och ansvarsfulla investeringar



Läs mer om Ratos bolagsstyrning

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

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

1 Aktieägare och bolagsstämmor

Aktiekapital och aktieägare

Ratos är sedan 1954 noterat på Nasdaq Stockholm. Aktiekapitalet uppgick vid årsskiftet till 1 024 Mkr fördelat på totalt 324 970 896 aktier, varav 84 637 060 A-aktier, 239 503 836 B-aktier och 830 000 C-aktier (preferensaktier). Bolagets A-aktier ger rätt till en röst per aktie medan B- och preferensaktier 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. Utdelningen på preferensaktier regleras i bolagsordningen och medför företrädesrätt framför A- och B-aktier till bolagets tillgångar. Bolagsstämman beslutar om utdelning.

Vid årsskiftet hade Ratos totalt 66 057 aktieägare enligt statistik från Euroclear Sweden. De tio största ägarna svarade för 78,1% av rösterna och 44,2% av kapitalet. Mer information om Ratos-aktien och aktieägare finns på ► sid 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 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.

66 057

aktieägare i Ratos

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.

Årsstämmans uppgift är bland annat att fatta beslut om:

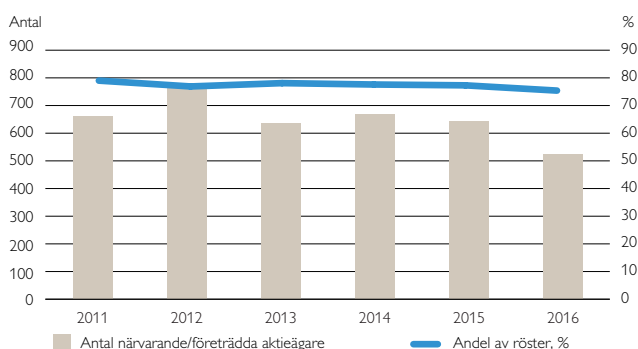
- fastställande av resultat- och balansräkning
- ansvarsfrihet för styrelsen och verkställande direktören
- disposition av företagets vinst eller förlust
- fastställande av arvode till styrelse och revisor
- val av styrelse och revisor
- riktlinjer för ersättningar till ledande befattningshavare
- ändringar av bolagsordningen.

Årsstämma 2016

Årsstämman 2016 avhölls den 14 april på Stockholm Waterfront Congress Centre. Vid årsstämman var 523 aktieägare, ombud och biträden närvarande vilka sammantaget representerade 75,4% av rösterna och 46,9% av kapitalet.

Samtliga styrelseledamöter, förutom Annette Sadolin, som valdes på årsstämman var närvarande, liksom Ratos vd och revisor. Protokoll och information om årsstämman 2016, både på svenska och engelska, samt vd's anförande, finns publicerade på www.ratos.se

Närvaro vid årsstämman



Årsstämma 2017

Ratos årsstämma 2017 kommer att avhållas den 6 april kl 14.00 på Skandiascenen, Cirkus, Stockholm.

För ärenden till valberedningen och årsstämman hänvisas till Ratos hemsida. För ytterligare information om årsstämman se ► sid 125.



Årsstämman 2016 fattade bland annat beslut om följande:

- utdelning med 3,25 kr/aktie av serie A och B, totalt 1 037 Mkr. Utdelning på preferensaktier av serie C utgivna 19 juni 2013 om 25 kr/aktie per kvartal, dock högst 100 kr/år, totalt 74 Mkr
- arvode om 1 450 000 kr till styrelsens ordförande och 485 000 kr till varje styrelseledamot samt ersättning till revisor
- omval av styrelseledamöterna Annette Sadolin, Charlotte Strömberg, Jan Söderberg, Karsten Slotte och Per-Olof Söderberg samt nyval av Ulla Litzén och Jonas Wiström. Nyval av Jonas Wiström som styrelsens ordförande
- omval av revisionsfirma PricewaterhouseCoopers AB (PwC)
- principer för hur valberedning ska utses, att gälla tills vidare tills annat beslut fattas av bolagsstämma
- fastställande av riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare
- erbjudande till nyckelpersoner i Ratos om förvärv av köpoptioner i Ratos och av syntetiska optioner avseende investeringar i bolagen
- ändring av bolagsordningen för att möjliggöra nyemission av preferensaktier av serie C och/eller D
- bemyndigande för styrelsen att förvärva Ratos-aktier 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
- bemyndigande för styrelsen att besluta om nyemission av sammanlagt högst 1 250 000 preferensaktier av serie C och/eller serie D i samband med företagsförvärv.

Årsstämman avtackade avgående ledamöterna Arne Karlsson, efter fyra år som styrelsens ordförande, och Staffan Bohman, som inte stod till förfogande för omval.

2 Valberedningen

Årsstämman 2016 beslutade om principerna för hur valberedningen ska utses, vilka principer ska gälla tills vidare tills annat beslutas av bolagsstämma. 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 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 nuvarande sammansättning meddelades på Ratos hemsida samt offentliggjordes genom pressmeddelande den 6 oktober 2016.

Valberedningens arbete

I valberedningens uppgifter ingår att:

- utvärdera styrelsens sammansättning och arbete
- framarbete förslag till årsstämman avseende val av styrelse och styrelseordförande
- i samarbete med bolagets revisionsutskott framarbete förslag till årsstämman avseende val av revisor
- framarbete förslag till årsstämman avseende arvode till styrelse, uppdelat mellan ordförande och övriga ledamöter samt eventuell ersättning för utskottsarbete, och revisor
- framarbete förslag till årsstämman avseende ordförande för årsstämman
- i förekommande fall framarbete förslag till ändring av principer för tillsättande av kommande valberedning.

Valberedningens arbete inför årsstämman 2017

Valberedningen har inför årsstämman 2017 hållit fyra protokollförda sammanträden och däremellan haft löpande kontakt. Valberedningen har för sitt arbete tagit del av den interna utvärdering av styrelsens arbete som utförts, tagit del av styrelseordförandens redogörelse för styrelsearbetet och bolagets strategi, samt intervjuat enskilda styrelseledamöter.

Ratos verksamhetsinriktning som investeringsbolag som investerar i större och medelstora bolag, främst i Norden innebär bland

annat att det ställs höga krav på styrelsens ledamöter att kunna värdera förvävs- och försäljningsmöjligheter av företag liksom erfarenhet av att driva och utveckla företag inom olika branscher och olika utvecklingsfaser. Valberedningen bedömer att de föreslagna ledamöterna har en bred och kompletterande erfarenhet av detta.

Kraven på oberoende bedöms också vara uppfyllt.

Valberedningen har fortsatt diskuterat kraven på mångfald, bl a utifrån bolagsstyrningskodens krav att ange hur mångfaldspolicyn tillämpats. I detta avseende har valberedningen valt att som mångfaldspolicy använda bolagsstyrningskodens avsnitt 4.1 som anger att styrelsen ska präglas av mångsidighet och bredd avseende kompetens, erfarenhet och bakgrund. Därutöver ska en jämn könsfördelning eftersträvas. Utöver vad som redan angetts om styrelseledamöternas bakgrund och erfarenhet, konstateras att den föreslagna styrelsen består av tre kvinnor och fyra män. Könsfördelningen är därmed 43%/57% vilket, enligt valberedningens uppfattning är förenligt med kravet på jämn könsfördelning.

Förslagen till arvoden för styrelsen, liksom ersättning för utskottsarbete, har beretts av de tre 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 2017 samt kompletterande information om föreslagna styrelseledamöter offentliggörs i samband med kallelsen till årsstämman och redogörs även för på årsstämman 2017.

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. Två av de aktieägare som har utsett ledamöter till valberedningen har utsett styrelseledamöterna Per-Olof Söderberg respektive Jan Söderberg, vilka är att betrakta som beroende i förhållande till bolagets större ägare. Mot bakgrund av dessa personers djupa kunskap om Ratos, deras förankring i ägarkretsen och 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 emittenter eller god sed på aktiemarknaden har förekommit.

VALBEREDNINGEN INFÖR ÅRSSTÄMMAN 2017

Namn	Utsedd av	Andel röster per 31 aug 2016	Andel röster per 30 dec 2016
Jan Andersson	Ratos huvudägare och ett antal svenska institutioner, ordförande i valberedningen	0,0%	0,0%
Ulf Fahlgren	Akademiinvest	0,3%	0,3%
Jan Söderberg	Ragnar Söderbergs stiftelse samt eget och närståendes innehav, styrelseledamot	30,5%	30,5%
Maria Söderberg	Torsten Söderbergs Stiftelse	12,6%	12,6%
Per-Olof Söderberg	Eget och närståendes innehav, styrelseledamot	15,3%	15,3%
Jonas Wiström	Ordförande i Ratos styrelse	0,0%	0,0%
Summa, avrundat		58,7%	58,7%

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 2016 beslutade att styrelsen ska bestå av sju ledamöter och ingen suppleant. Omval skedde av Annette Sadolin, Charlotte Strömberg, Karsten Slotte, Jan Söderberg och Per-Olof Söderberg. Till ny ordförande valdes Jonas Wiström och till ny ledamot valdes Ulla Litzén. Vd ingår inte i styrelsen men närvarar vid styrelsemöten. Styrelsens sammansättning och en bedömning av varje styrelseledamots oberoende presenteras närmare på ► sid 60-61.

Styrelsens ansvar och uppgifter

Styrelsen har det övergripande ansvaret för Ratos organisation och förvaltning, i så väl 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 betryggande 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.

Styrelseordförandens främsta uppgift är att leda styrelsearbetet och se till att styrelseledamöterna fullgör sina respektive uppgifter. Övriga ansvarsområden är bland annat följande:

- ansvara för att styrelsens arbete utförs effektivt
- säkerställa att beslut fattas i erforderliga frågor samt att protokoll förs
- ansvara för att kalla till sammanträde och tillse att erforderligt beslutsmaterial tillsänds styrelsen
- vara kontaktperson och hålla löpande kontakt med vd och företagsledning

- vara kontaktperson med ägare i ägarfrågor
- hålla löpande kontakt med revisorn och tillse att revisorn kallas till sammanträde i samband med bokslut per september och årsskiftet
- tillse att styrelsen fortlöpande uppdaterar och fördjupar sina kunskaper om verksamheten
- tillse att styrelsens arbete årligen utvärderas styrelseledamöterna

Styrelsens arbete under 2016

Under 2016 har sammanlagt 22 protokollförda styrelsemöten hållits: 7 ordinarie och ett konstituerande, samt 14 extra styrelsemöten. Styrelsemötena har en återkommande struktur med bestämda huvudpunkter. Informationsmaterial och beslutsunderlag inför styrelsemötena utsänds i regel cirka en vecka före varje möte. Extern styrelsessekreterare har varit protokollförare i styrelsen.

Extra styrelsemöten behandlar vanligtvis förvärvs- och avyttringsfrågor samt finansiering och hålls när dessa beslutsärenden uppkommer. 2016 har varit ett år med stor aktivitet med förvärv av nya bolag, investeringar i befintliga portföljbolag och försäljningar av bolag, den till delar nya styrelsen har gjort en strategisk nulägesanalys att ligga till grund för det strategiska arbetet framåt, samt bland annat behandlat frågorna om vd-byte. Detta har medfört ett intensivt styrelsearbete med många styrelsemöten under året. 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 2016, då delar av styrelsen var ny, ny ordförande och ny vd, gjordes utvärderingen internt genom att styrelseledamöterna besvarat ett anonymt frågeformulär och resultatet av utvärderingen har föredragits av styrelseordföranden med efterföljande diskussion i styrelsen. 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.

STYRELSENS SAMMANSÄTTNING

Namn	Invald år	Oberoende av bolaget	Oberoende av större aktieägare	Totalt arvode ¹⁾ , tkr	Mötesnärvaro under 2016		
					Ersättningsutskottsmöten	Revisionsutskottsmöten	Styrelsemöten
Jonas Wiström	2016	Ja	Ja	1 600	8/8	5/5	17/17 ²⁾
Ulla Litzén	2016	Ja	Ja	585	–	5/5	16/17 ²⁾
Annette Sadolin	2007	Ja	Ja	485	–	–	20/22
Karsten Slotte	2015	Ja	Ja	485	–	–	21/22
Charlotte Strömberg	2014	Ja	Ja	635	–	6/6	22/22
Jan Söderberg	2000	Ja	Nej	535	10/11	–	22/22
Per-Olof Söderberg	2000	Ja	Nej	535	10/11	–	22/22
Summa				4 860			

¹⁾ Avser arvoden för bolagsstämmoåret 2016/2017.

²⁾ Invald vid årsstämman 2016.

(Arne Karlsson samt Staffan Bohman avböjde omval vid årsstämman 2016)

3a

Ersättningsutskottets arbete

Inom Ratos har ett strukturerat arbete med ersättningsprinciper pågått under lång tid. 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 medarbetare som direktrapporterar 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 Ratos och bolagens incitamentssystem för styrelsens och/eller bolagsstämmas beslut
- styrelsens förslag till årsstämman avseende riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare.

Ersättningsutskottet arbetar enligt fastställt 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 det ordinarie mötet i januari. Under 2016 har ersättningsutskottet gjort en grundlig utvärdering av Ratos ersättningsstrukturer och incitamentsprogram, vilken resulterat i förslag från utskottet att ändra beräkningar och kriterier för rörlig kontantlön för 2016 och 2017, samt att föreslå årsstämman förändringar i syntetoptionsprogrammet, men oförändrat köptionsprogram. Vissa justeringar i ersättningsriktlinjerna inför årsstämman 2017 beslutat föreslås. Ersättningsutskottet förbereder och behandlar även riktlinjer för hur den generella löneutvecklingen bör se ut under kommande år och gör en årlig utvärdering av Ratos långsiktiga incitamentssystem, som Ratos styrelse lämnar en redovisning av senast tre veckor före årsstämman på bolagets hemsida (www.ratos.se).

Under 2016 har Arne Karlsson (fram till och med årsstämman 2016), Jan Söderberg och Per-Olof Söderberg ingått i utskottet. Efter årsstämman 2016 har Jonas Wiström (styrelsens ordförande) övertagit ordföranderollen i utskottet.

Ersättningsutskottet har hållit elva protokollförda möten under 2016 och har däremellan haft löpande kontakt. I utskottet har styrelsens sekreterare, advokat Ingrid Westin Wallinder varit protokollförare från juni 2016 och dessförinnan förre vd Susanna Campbell. Ersättningsutskottet lämnar fortlöpande muntliga rapporter till styrelsen och lämnar förslag i frågor som kräver styrelsens beslut. Protokollen görs tillgängliga för samtliga styrelseledamöter. Vd deltar i utskottets sammanträden som föredragande i vissa frågor.

3b

Revisionsutskottets arbete

I revisionsutskottet har Arne Karlsson, Staffan Bohman (fram till årsstämman 2016) och Charlotte Strömberg ingått. Efter årsstämman 2016 ingår Charlotte Strömberg (ordförande), Jonas Wiström och Ulla Litzén i utskottet. Bolagets revisor har deltagit vid fyra revisionsutskottsmöten under 2016. Revisionsutskottet har hållit sex protokollförda möten. Styrelsens sekreterare, advokat Ingrid Westin Wallinder, har varit 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 2016 har årscykeln tillsammans med revisionsutskottets arbetsordning reviderats med anledning av nya regelverk, såsom EU:s revisionspaket och ändringar

i aktiebolagslagen, som trätt i kraft under 2016. Utskottet ansvarar för och följer enligt ett fastställt schema upp bland annat redovisning och rapportering, revision, intern kontroll, bolagsstyrning, riskhantering, hållbarhet, finanspolicy, försäkring, tvister och strategiska redovisningsfrågor samt efterlevnad av lagar och regler. Under 2016 har revisionsutskottet också gjort en utvärdering och förändring av sitt arbete som närmare följer Ratos kvartalsrapportering och omstrukturerat arbetet med värderingsfrågor och nedskrivningsprövningar, vilket medfört en plan med fem ordinarie möten varje år och revisorn deltar fortsatt i samtliga utskottsmöten. Frågor som särskilt behandlats under 2016 var bland annat värderings- och nedskrivningsfrågor. Vd och ledande befattningshavare deltar vanligtvis i utskottets sammanträden som föredraganden.

Revisionsutskottets övergripande uppgifter innefattar bland annat att:

- övervaka bolagets finansiella rapportering samt lämna rekommendationer och förslag för att säkerställa rapporteringens tillförlitlighet
- med avseende på den finansiella rapporteringen övervaka effektiviteten i bolagets interna kontroll, internrevision och riskhantering
- överväga värderingsfrågor och andra bedömningar i boksluten
- hålla sig informerat om revisionen av årsredovisningen och koncernredovisningen och Revisorsnämndens kvalitetskontroll, samt granska revisionsprocessen
- granska och övervaka revisorns opartiskhet och självständighet och därvid särskilt uppmärksamma om revisorn tillhandahåller bolaget andra tjänster än revisionstjänster
- utfärda riktlinjer för tjänster förutom revision som tillhandahålls av revisorn och i tillämpliga fall godkänna sådana tjänster i enlighet med sådana riktlinjer
- biträda vid upprättandet av förslag till bolagsstämmas beslut om revisorsval liksom beslut rörande arvodering till revisorerna
- säkerställa att koncernens niomånadersrapport översiktligt granskas av koncernens revisor
- diskutera och bereda styrelsebeslut gällande risk och hållbarhet och intern kontroll.

Revisionsutskottet lämnar fortlöpande muntliga rapporter till styrelsen och lämnar förslag i frågor som kräver styrelsens beslut. Protokollen görs tillgängliga för samtliga styrelseledamöter. Utskottets ordförande har dessutom löpande kontakt med bolagets revisor.

Utvärdering av behovet av internrevision

Ratos är ett investeringsbolag som förvärvar, utvecklar och säljer nordiska bolag. Vid utgången av året hade Ratos 18 bolag vilka verkar inom olika branscher med olika risker. Ratos bolagsportfölj och dess sammansättning uppvisar betydande olikheter över tid.

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 årliga riskgenomgång och den assurance mapping som är under implementering är verktyg som även inbegriper viss internrevisionsfunktion.

Ratos genomför årligen en riskgenomgång, där betydande risker i bolagen sammanfattas och diskuteras i Ratos ledning och styrelse. Processen syftar till att ge Ratos ledning, revisionsutskott och styrelse en förståelse för koncernens största risker. Respektive bolags vd och ledning är operationellt ansvariga för att en ändamålsenlig riskprocess finns och är godkänd av respektive bolags styrelse. Under 2016 har Ratos utökad riskhanteringsprocessen med en assurance mapping, dvs ett tydliggörande av ansvar och validering av interna processer och identifierade risker. Ratos ledning och revisionsutskott 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.

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

Moderbolaget Ratos AB med 34 anställda vid början av 2017 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 införa en internrevisionsfunktion varken på koncernnivå eller för moderbolaget Ratos AB.

Ersättning till styrelsens ledamöter

Årsstämman 2016 beslutade att ersättning till styrelsens ordinarie ledamöter ska utgå med 485 000 kronor per ledamot och år. Ersättning till styrelsens ordförande ska utgå med 1 450 000 kronor per år. Till ordförande i revisionsutskottet beslutades att därutöver utbetalas 150 000 kronor per år och till övriga utskottsledamöter 100 000 kronor per år. Till ordförande i ersättningsutskottet beslutades utbetala 50 000 kronor per år och till övriga utskottsledamöter 50 000 kronor 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 samt bolagsstyrningsrapporten. Granskningsarbetet och revisionsberättelsen föredras på årsstämman.

Vid årsstämman 2016 valdes PricewaterhouseCoopers till revisionsbyrå intill nästa årsstämma. PwC har utsett Peter Clemedtson till huvudansvarig revisor. Utöver uppdraget i Ratos är Peter Clemedtson huvudansvarig revisor i bland annat Nordea, SKF och Volvo.

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 10. Styrelsen har fastlagt riktlinjer för relationen mellan revisionsarvoden och konsultarvoden. Dessa riktlinjer 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 är ett investeringsbolag vars verksamhet består av förvärv, utveckling och försäljning av företrädesvis onoterade nordiska företag. Ratos ska över tid skapa högsta möjliga avkastning genom att som aktiv ägare förverkliga potentialen i ett antal utvalda bolag och investerings-situationer. 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 är därför en viktig del av affärsmodellen och för Ratos framgång som ägare. Mer om Ratos utövande av ägarrollen går att läsa på ► sid 10-14.

Investeringsbeslut och utvärdering av befintliga bolag

I beslutsordningen för Ratos styrelse och vd rörande investeringsverksamheten fastställs att alla väsentliga förvärv av, och tilläggsinvesteringar i, bolag som ska ingå bland Ratos bolag ska beslutas av styrelsen. Detta gäller även försäljning, helt eller delvis, av ett bolag. Varje år genomförs en utvärdering av samtliga bolag där bland annat en analys av innehavsstrategi, resultat och prognoser inför kommande år presenteras. Utvärderingarna föredras styrelsen av bolagsansvarig i samband med styrelsemötet i januari.

REKOMMENDERAD RISKHANTERINGSPROCESS FÖR RATOS DOTTERBOLAG



1 IDENTIFIERING: Ratos rekommenderar en bred ansats, där samtliga relevanta operationella, strategiska, finansiella samt legala områden täcks, för att identifiera bolagets 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 bolagets största risker sammanställs och diskuteras i Ratos styrelse årligen.

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.

Sedan den 14 november 2016 är Magnus Agervald nyttillträdd vd i Ratos.

Ledningsgruppen i Ratos bestod inledningsvis under 2016 av vd, två vice vd, Kommunikationschef samt två Investment Directors. I samband med organisationsförändringar består ledningsgruppen vid inledningen av 2017 av vd, två Investment Directors och Ekonomichef. Ledningsgruppens roll är att förbereda och implementera strategier, hantera bolagsstyrnings- och organisationsfrågor samt följa upp Ratos finansiella utveckling och Ratos hållbarhetsarbete.

Händelseutvecklingen i bolagen samt uppdatering av pågående investeringsprocesser avhandlas vid veckovisa möten i en bredare grupp bestående av i huvudsak vd och investeringsorganisationen.

Idéer till förvärv analyseras av investeringsorganisationen och diskuteras också i en intern nyinvesteringsgrupp, vars främsta roll är att ge inspel på bud Ratos lämnar i samband med investeringsprocesser. Under och efter genomförd due diligence skickas beslutsunderlag till Ratos styrelse, inför beslut om eventuell investering. (Mer att läsa om utvecklingsmodellen finns i avsnittet Ratos som ägare.)

Ersättning till ledande befattningshavare

Riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare godkändes på årsstämman 2016. Mer information om fast och rörlig ersättning finns i not 9 på ► sid 86-90.

Intern kontroll

Styrelsen har det övergripande ansvaret för att det internt på Ratos finns en effektiv och adekvat riskhantering och intern kontroll. Syftet är att ge en rimlig försäkring att verksamheten drivs ändamålsenligt och effektivt, att den externa rapporteringen är tillförlitlig och att lagar såväl som interna regler följs. Detta sker genom ett strukturerat styrelsearbete samt genom att uppgifter delegeras till ledningen, revisionsutskottet och andra

medarbetare. Därutöver sker en dialog och med koncernens revisorer avseende deras löpande observationer samt den årliga revisionen av intern kontroll. Ansvar och befogenheter definieras i instruktioner för attesträtt, policyer och manualer som anger riktlinjer och handledning för koncernens verksamhet och medarbetare.

Vidare har respektive dotterbolags styrelse ansvar för att bolaget i fråga följer lagar och regler samt för efterlevnad av interna policyer och riktlinjer. Under året implementerades successivt en rutin 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.

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, godkänd av bolagets styrelse. Alla dotterbolags styrelseordförande ombeds årligen bekräfta till Ratos vd att bolaget i fråga implementerat en ändamålsenlig process för hantering av bolagets risker.

Ratos arbetar löpande med att stärka den interna och dotterbolagens riskprocesser. Under 2015-16 har Ratos utökat riskhanteringsprocessen 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 ► sid 46-49.

Ratos stödjer dotterbolagen med upplägg, modeller, etc. för arbetet med riskhantering, se figur nedan.

Intern kontroll avseende den finansiella rapporteringen

Den interna kontrollen avseende den finansiella rapporteringen utgår från hur verksamheten bedrivs och hur Ratos-organisationen är uppbyggd. Varje bolag är oberoende av andra bolag ägda av Ratos och har ett dedikerat bolagsteam som vanligen består av två Ratos-medarbetare, där en är bolagsansvarig. Teamen arbetar aktivt i bolagens styrelser.

Den interna kontrollen avseende den finansiella rapporteringen

RATOS INTERNA RISKPROCESS

I Ratos interna riskprocess beaktas ett brett spektrum av risker såsom externa händelser, strategiska, operationella, finansiella risker samt risker relaterade till brott mot lagar och regler, inklusive interna policyer (compliance och hållbarhetsfrågor).

Q1 JAN-MAR

- Insamling av riskrapporter från dotterbolag, förankrade och godkända av respektive dotterbolags styrelse, bekräftade av styrelseordföranden till Ratos vd
- Respektive bolagsteam analyserar och diskuterar dotterbolagens riskanalys

Q2 APR-JUN

- En övergripande koncernrapport över risker aggregeras och sammanställs
- Diskussion och fastställande av slutlig riskrapport i Ratos ledningsgrupp
- Riskrapporten föredras och diskuteras därefter i Ratos revisionsutskott

Q3 JUL-SEP

- Diskussion och fastställande av riskrapport av Ratos styrelse
- Uppföljning av punkter från styrelsediskussion
- Relevanta punkter förs vid behov in i Ratos så väl som dotterbolagens strategidiskussioner
- Översyn av riskprocessen baserat på inspel från styrelse och revisionsutskottet

Q4 OKT-DEC

- Kort uppdatering till revisionsutskottet gällande koncernens största risker
- Fokus på större förändringar och statusuppdatering av hanteringsplan för koncernrisker

utformas för att vara ändamålsenlig i Ratos AB, liksom i bolagen, och utvärderas och beslutas av respektive styrelse och ledning.

Befogenheter och ansvar inom Ratos kommuniceras och finns dokumenterade i bland annat interna riktlinjer, policyer 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.

Ratos bolagsteam utvärderar inrapporteringen från bolagen ur analytisk synvinkel. Utvecklingen och risker som identifieras kommuniceras månadsvis av bolagsansvarig till vd, som i tillämpliga fall i sin tur rapporterar till styrelsen. Inför förvärv genomförs en så kallad due diligence (genomlysning) av bolaget, där även redovisningsmässiga effekter analyseras och en genomgång av kapitalstruktur och en finansiell riskanalys sker.

Bolagens IFRS-tillämpning i rapporteringen och hur den ansluter till de principval som Ratos har gjort följs upp löpande.

Redovisning av förvärv och avyttringar, liksom större transaktioner och redovisningsfrågor, diskuteras och stäms löpande av med Ratos revisor. Parallellt med den årliga utvärderingen, vilken redogörs för på sid ▶ 57, utförs en nedskrivningsprövning av varje bolag.

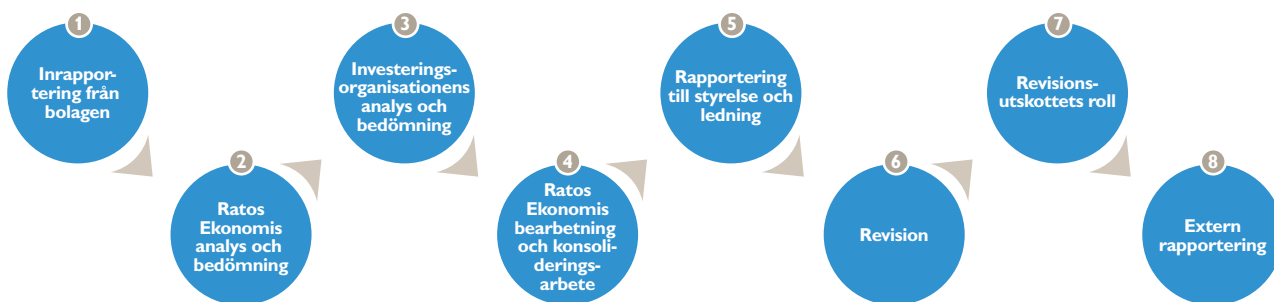
Säkerställandet av kvaliteten i den finansiella rapporteringen

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 finansfunktionerna är bemannade och organiserade. Inom Ratos är hela investeringsorganisationen djupt involverad i rapporteringen från bolagen. Detta innebär att kvaliteten i bolagens redovisning och rapportering kontinuerligt granskas och utvecklas. Styrelsen övervakar genom revisionsutskottet den finansiella rapporteringens tillförlitlighet och utvärderar rekommendationer till förbättringar. Revisionsutskottet lämnar fortlöpande muntliga rapporter till styrelsen samt lämnar förslag i frågor som kräver styrelsens beslut.

Ratos Ekonomi är organiserad och bemannad utifrån behovet av att säkerställa att koncernen upprätthåller en hög redovisningsstandard samt följer IFRS och övrig normgivning inom redovisningsområdet. I arbetsuppgifterna ingår att upprätta löpande redovisning i huvudsak för moderbolaget samt att upprätta bokslut för både moderbolag och koncern. Sammantaget består Ratos Ekonomi av sex personer under ledning av bolagets ekonomichef. Medarbetarna har lång yrkeserfarenhet från rapportering och redovisningsfrågor. Inom funktionen Debt Management arbetar en person med mångårig erfarenhet av bank- och finansfrågor.

I Ratos affärsidé ingår att investera i och utveckla hel- eller delägda bolag. Avsikten är inte att system- och rapporteringsmässigt integrera dessa bolag i Ratos-koncernen, 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.

PROCESS FÖR FINANSIELL RAPPORTERING



1 INRAPPORTERING FRÅN BOLAGEN

Bolagen lämnar enligt fastslagen tidplan månadsvis en resultatrapport och kvartalsvis ett utökat rapportpaket. I samband med årsbokslutet lämnas kompletterande information inom ett flertal områden.

Inrapporteringen utgör underlag både till den legala koncernredovisningen och till Ratos analys av samtliga bolag. I normalfallet är det samma finansiella information, men i vissa fall rapporterar bolagen ett justerat resultat, så kallat proforma, för att uppnå jämförbara perioder och jämförbara resultat.

Den finansiella rapporteringen är utarbetad för att följa gällande lagar och regelverk såsom IFRS. Rapporteringen sker i ett gemensamt koncernredovisningssystem. Ratos har ett antal andra stödjande instruktioner och dokument avsedda som stöd för bolagen vid rapportering. Bolagens ekonomi- och finansfunktioner erbjuds en gång per år att delta i ett av Ratos anordnat seminarium som behandlar framförallt rapportering av bokslut, annan finansiell information och övrig rapportering till Ratos, men även kommande redovisningsförändringar och andra relevanta och aktuella ämnen.

2 RATOS EKONOMIS ANALYS OCH BEDÖMNING

Ratos Ekonomi agerar som financial controllers vid analys och bedömning av respektive bolags inrapportering. Det inrapporterade materialet från bolagen granskas analytiskt och utvärderas med avseende på fullständighet 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 uppföljningen samt analys- och avstämningsarbetet korrigeras efter dialog med berört bolag både i den legala koncernredovisningen och i den information som presenteras på bolagsnivå.

3 INVESTERINGSORGANISATIONENS ANALYS OCH BEDÖMNING

Investeringsorganisationen agerar som business controllers vid analys och bedömning av respektive bolags inrapportering.

Parallellt med Ratos Ekonomis arbete analyseras inrapporterat material utifrån den kunskap som finns om respektive bolag, bland annat utifrån information som lämnas till bolagens styrelser, för att förstå respektive bolags finansiella utveckling. Investeringsorganisationen skriver månatligen en rapport per bolag där aktiviteter i bolagen och bolagens utveckling beskrivs och analyseras. Rapporten lämnas till Ratos ledning månatligen och till Ratos styrelse kvartalsvis.

4 RATOS EKONOMIS BEARBETNING OCH KONSOLIDERINGSARBETE

Ratos Ekonomi upprättar både en legal koncernredovisning enligt IFRS och olika analyser av Ratos bolag sammantaget, såsom till exempel bolagstabellen som återfinns på ► sid 26-27.

Konsolideringsprocessen innehåller ett antal avstämningskontroller, bland annat av bidrag till totalt eget kapital per bolag och att förändringarna i eget kapital är i enlighet med genomförda transaktioner.

5 RAPPORTERING TILL STYRELSE OCH LEDNING

Ratos Ekonomi utarbetar månatligen en rapport till ledningen avseende utvecklingen i Ratos bolag sammantaget, med fokus på utveckling av omsättning, EBITA, operativ EBITA och EBITA-marginaler.

Styrelsen och ledningen erhåller vid varje kvartalsbokslut ett omfattande fördjupningsmaterial kring såväl koncernen som bolagen sammantaget och enskilt. Ratos Ekonomi rapporterar månadsvis ett formellt resultat för Ratos-koncernen, i enlighet med IFRS, till Ratos ledning.

6 REVISION

Granskning sker av dotterföretagens bokslut per september (hard close) och per december. Granskning av septemberbokslutet görs i syfte att förbereda och underlätta revisionen av helårsbokslutet. Vid dessa revisionstillfällen är det inrapporterade materialet i punkt 1 reviderat av respektive bolags revisor. Revision av koncernredovisningen sker parallellt. En översiktlig granskning görs av intresseföretag. I det tredje kvartalet görs en översiktlig granskning. Från 2017 kommer delårsrapporten för det andra kvartalet översiktligt granskas.

7 REVISIONSUTSKOTTETS ROLL

Revisionsutskottet erhåller en revisionsrapport från Ratos revisor både i samband med tredje kvartalets bokslut och årsbokslutet. Ratos revisorer föredrar då även muntligen revisionsrapporten för revisionsutskottet och då finns möjlighet för Ratos revisionsutskott att ställa kompletterande frågor. Vid dessa möten deltar Ratos vd samt Ekonomichef. Från bolagsstämman 2016 deltar revisorerna vid samtliga revisionsutskottsmöten.

8 EXTERN RAPPORTERING

Ratos offentliggör delårs- och bokslutsrapporter samt årsredovisning genom pressmeddelande och publicering på hemsidan. Historiska rapporter kan laddas ner från hemsidan. Årsredovisningen trycks på svenska och engelska och skickas till dem som så önskar. Därutöver publiceras finansiell information avseende bolagen på Ratos hemsida.

Styrelse och vd

Styrelsens och vd's innehav per 31 december 2016

Jonas Wiström, ordförande

Oberoende styrelseordförande sedan 2016.
Civilingenjör. Född 1960, svensk.
Vd och koncernchef ÅF. Vice ordförande i Teknikföretagen och IVAs näringslivsråd.
Styrelseledamot i Business Sweden och ICC.
Aktier i Ratos (eget): 40 000 B-aktier
Optioner i Ratos utställda av Ratos huvudägare: 260 000



Ulla Litzén

Oberoende styrelseledamot sedan 2016.
Civilekonom och MBA. Född 1956, svensk.
Styrelseledamot i Alfa Laval, Boliden, Electrolux, Husqvarna, NCC och Ferd.
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 i Ratos utställda av Ratos huvudägare: 85 000



Annette Sadolin

Oberoende styrelseledamot sedan 2007.
Jur. kand. Född 1947, dansk.
Styrelseordförande i Østre Gasværk Teater. Styrelseledamot i Blue Square Re NL, DSB, DSV, Ny Carlsberg Glyptotek, Skodsborg Kurhotel och Topdanmark.
Tidigare vvd GE Frankona Ruck 1996-2004, vd GE Employers Re International 1993-96, vvd GE Employers Re International 1988-93.
Aktier i Ratos (eget): 8 264 B-aktier
Optioner i Ratos utställda av Ratos huvudägare: 42 500



Karsten Slotte

Oberoende styrelseledamot sedan 2015.
Civilekonom. Född 1953, finsk.
Styrelseledamot i bland annat Onvest, 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 i Ratos utställda av Ratos huvudägare: 42 500



STYRELSESEKRETERARE

Advokat Ingrid Westin Wallinder, Ramberg Advokater KB.

Charlotte Strömberg

Oberoende styrelseledamot sedan 2014.

Civilekonom. Född 1959, svensk.

Styrelseordförande i Castellum. Styrelseledamot i Bonnier Holding, Skanska och Rezidor Hotel Group. Ledamot i Aktiemarknadsnämnden.

Tidigare vd i Jones Lang LaSalle Norden. Ledande befattningar i Carnegie Investment Bank och Alfred Berg/ABN AMRO.

Aktier i Ratos (eget och närståendes): 11 500 B-aktier, 280 preferensaktier

Optioner i Ratos utställda av Ratos huvudägare: 85 000



Jan Söderberg

Beroende (av större aktieägare) styrelseledamot sedan 2000.

Civilekonom. Född 1956, svensk.

Styrelseordförande i Söderbergföretagen. Styrelseledamot i Blinkfyrar, Elisolation, Henjo Plåtteknik, NPG, ProVia, Smelink och Min stora Dag.

Medlem av rådgivande kommittén i Ekonomihögskolan vid Lunds universitet samt Ragnar Söderbergs stiftelse.

Aktier i Ratos (eget och närståendes): 14 975 580 A-aktier, 1 397 800 B-aktier, 6 600 preferensaktier

Per-Olof Söderberg

Beroende (av större aktieägare) styrelseledamot sedan 2000.

Civilekonom HHS. MBA Insead. Född 1955, svensk.

Styrelseordförande i Söderberg & Partners, Byggdialog, Stockholms Stadsmission och Inkludera Invest. Vice ordförande i Stockholms Handelskammare samt styrelsemedlem i Handelshögskolan i Stockholm med flera.

Aktier i Ratos (eget och närståendes): 16 705 964 A-aktier, 18 000 B-aktier, 90 preferensaktier



Magnus Agervald, vd

Ej ledamot av styrelsen.

Verkställande direktör i Ratos sedan november 2016.

Civilekonom och civilingenjör. Född 1975, svensk.

Inga väsentliga uppdrag utanför Ratos.

Byggmax 2006-2016.

Tidigare konsult på McKinsey & Company, investment manager på IDI AB samt grundare av Icomera.

Aktier i Ratos: 0

Optioner i Ratos: 100 000 köpoptioner/2016

REVISOR

Vid 2016 års ordinarie bolagsstämma valdes revisionsbyrån PricewaterhouseCoopers AB. Peter Clemetson, auktoriserad revisor, har utsetts till huvudansvarig revisor för tiden till och med ordinarie bolagsstämma 2017.