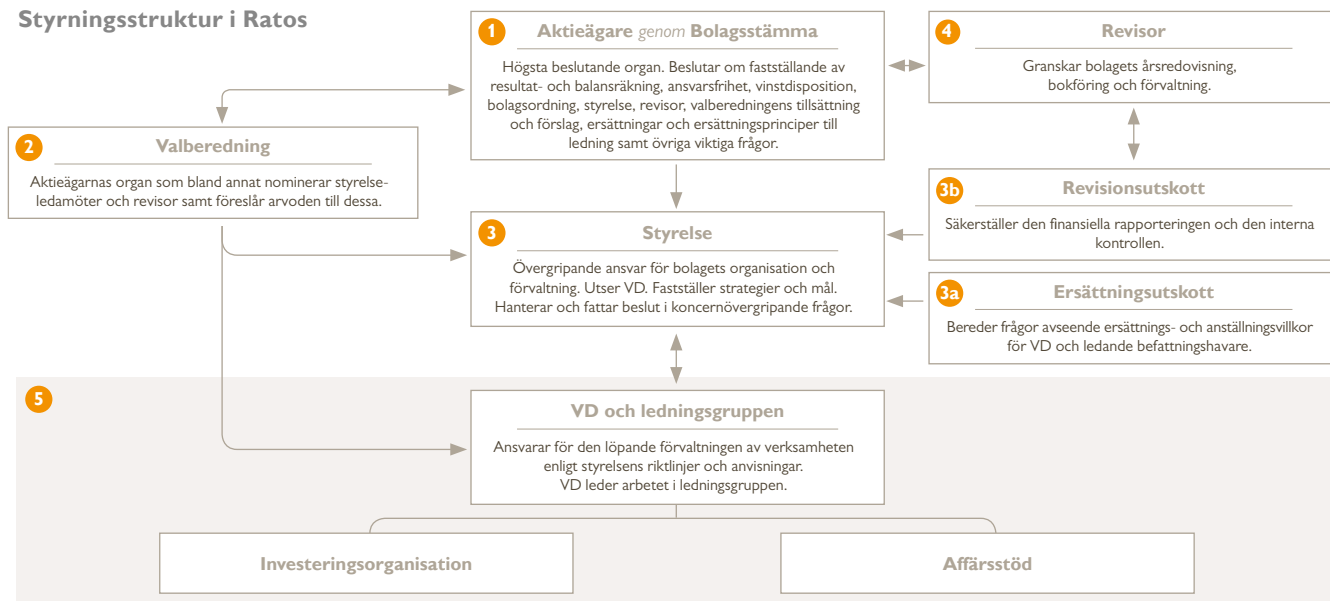


Bolagsstyrningsrapport

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 2018, förutom vad avser valberedningens sammansättning (se Valberedning på ► sid 48).

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

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 tiondel 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 57 909 aktieägare enligt statistik från Euroclear Sweden. De tio största ägarna svarade för 76,9% av rösterna och 48,4% av kapitalet. Mer information om Ratos-aktien och aktieägare finns på ► sid 22-23.

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



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

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.

57 909 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 ersättning till ledande befattningshavare
- Ändringar av bolagsordningen

Årsstämma 2018

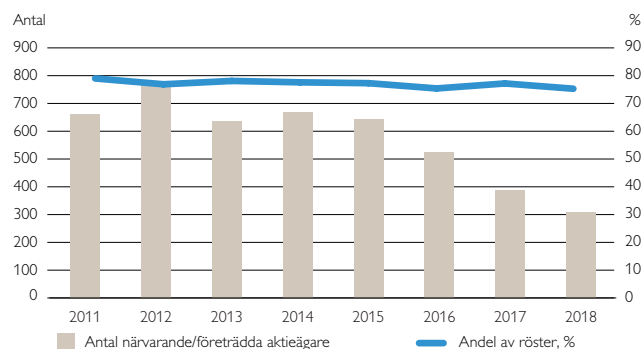
Årsstämman 2018 avhölls den 3 maj på Skandiascenen, Cirkus, Stockholm. Vid årsstämman var 306 aktieägare, ombud och biträden närvarande vilka sammantaget representerade 75,3% av rösterna och 46,5% av kapitalet.

Samtliga styrelseledamöter som valdes på årsstämman (förutom Ulla Litzén) var närvarande, liksom Ratos VD och revisor. Protokoll och information om årsstämman 2018, både på svenska och engelska, samt vd:s anförande, finns publicerade på www.ratos.se.

Årsstämman 2018 fattade bland annat beslut om följande:

- Utdelning med 2,00 SEK/aktie av serie A och B, totalt 638 MSEK
- Arvode om 970 000 SEK till styrelsens ordförande och 485 000 SEK till varje styrelseledamot samt ersättning till revisor
- Omval av styrelseledamöterna Ulla Litzén, Annette Sadolin, Jan Söderberg, Karsten Slotte, Per-Olof Söderberg samt av Jonas Wiström. Charlotte Strömberg avböjde omval. Val av Per-Olof Söderberg som styrelsens ordförande
- Omval av revisionsfirma PricewaterhouseCoopers AB (PwC)
- 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

Närvaro vid årsstämman



Årsstämma 2019

Årsstämman 2019 kommer att avhållas den 8 maj kl 14.00 på Skandiascenen, Cirkus, Stockholm.

För ärenden till valberedningen och årsstämman hänvisas till Ratos hemsida. För ytterligare information om årsstämman se ► sid 128.



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 sammansättning meddelades på Ratos hemsida samt offentliggjordes genom pressmeddelande den 27 september 2018.

Valberedningen består av:

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

Tillsammans representerar valberedningen 60,4% av röstetalet för samtliga aktier i bolaget.

Valberedningens arbete

I valberedningens uppgifter ingår att:

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

Valberedningens arbete inför årsstämman 2019

Valberedningen har inför årsstämman 2019 hållit sex 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 vd:s redogörelse för bolagets strategi. Valberedningens ordförande har därutöver intervjuat enskilda styrelseledamöter.

Ratos är ett investeringsbolag som investerar i, äger och utvecklar företrädesvis onoterade bolag i Norden. Ratos har under 2018 bland annat tagit fram nya finansiella mål för sin verksamhet. Det ställs mot denna bakgrund höga krav på att styrelsen kan värdera såväl förvärvs- och försäljningsmöjligheter som medverka till att driva och utveckla bolag i olika branscher och i olika utvecklingsfaser. Annette Sadolin har avböjt omval. Vid sökandet efter en ny ledamot har det varit viktigt för valberedningen att hitta en person med goda ledaregenskaper samt med både bred industriell bakgrund och dokumenterad förmåga att vidareutveckla verksamheten. Valberedningen anser att Eva Karlsson dokumenterat dessa förmågor. Valberedningen bedömer att Eva Karlsson har möjlighet att ägna rollen som ledamot den tid och det engagemang som fordras.

Sammantaget bedömer valberedningen att de föreslagna ledamöterna har en bred och kompletterande erfarenhet som mycket väl svarar upp mot kraven som ställs. Valberedningen anser vidare 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 har en jämn könsfördelning eftersträvat. 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 arvodet 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 2019 samt kompletterande information om föreslagna styrelseledamöter offentliggörs i samband med kallelsen till årsstämman och redogörs även för på årsstämman 2019.

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 huvudägarkretsen 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 emittenter 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 2018 beslutade att styrelsen ska bestå av sex ledamöter, en minskning med en, utan suppleanter. Omval skedde av styrelseledamöterna Ulla Litzén, Annette Sadolin, Karsten Slotte, Jan Söderberg, Per-Olof Söderberg och av Jonas Wiström. Charlotte Strömberg avböjde omval. Val skedde av Per-Olof Söderberg som styrelsens ordförande. VD ingår i styrelsen och närvarar därmed vid styrelsemötet. Styrelsens sammansättning och en bedömning av varje styrelseledamots oberoende presenteras närmare på ► sid 56-57.

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. 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 samt genom att kommittéer bestående av ledande

befattningshavare adresserar ett antal viktiga frågor, såsom insiderfrågor samt personuppgiftsfrågor.

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 juni och årsskiftet
- Tillse att styrelsen fortlöpande uppdaterar och fördjupar sina kunskaper om verksamheten
- Tillse att styrelsens arbete årligen utvärderas

Styrelsens arbete under 2018

Under 2018 har sammanlagt 15 protokollförda styrelsemöten hållits: sex ordinarie och ett konstituerande, samt åtta 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.

Extra styrelsemöten behandlar vanligtvis förvärvs- och avyttringsfrågor samt finansiering och hålls när dessa beslutsärenden uppkommer. 2018 har varit ett år med försäljningar av bolag, upprättande av nya finansiella mål, 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 2018 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

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 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 januari och februari. Under 2018 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 2018, samt att föreslå årsstämman 2018 ett nytt långsiktigt incitamentsprogram i form av ett tecknings- samt konvertibeloptionsprogram istället för de syntet- samt köpoptionsprogram som föreslagits tidigare år. Vissa mindre justeringar i ersättningsriktlinjerna inför årsstämman 2019 beslut 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

STYRELSENS SAMMANSÄTTNING

Namn ¹⁾	Invald år	Oberoende av bolaget	Oberoende av större aktieägare	Totalt arvode ²⁾ , TSEK	Mötesnärvaro under 2018		
					Ersättningsutskottsmöten	Revisionsutskottsmöten	Styrelsemöten
Per-Olof Söderberg	2000	Ja	Nej	1 120	11/11	4/4	15/15
Jan Söderberg	2000	Ja	Nej	635	11/11	3/3 ⁵⁾	14/15
Ulla Litzén	2016	Ja	Ja	635	–	4/4	15/15
Annette Sadolin	2007	Ja	Ja	585	–	3/3 ⁵⁾	14/15
Karsten Slotte	2015	Ja	Ja	635	7/7 ⁴⁾	3/3 ⁵⁾	15/15
Jonas Wiström ³⁾	2016	Nej	Ja	0	–	–	14/15
Summa				3 610			

¹⁾ Charlotte Strömberg avbjöd omval vid årsstämman 2018.

²⁾ Avser arvoden för bolagsstämmaåret 2018/2019.

³⁾ Jonas Wiström uppbär inte något arvode för uppdraget som ordinarie styrelseledamot.

⁴⁾ Invald i ersättningsutskottet vid det konstituerande styrelsemötet den 3 maj 2018.

⁵⁾ Invald i revisionsutskottet vid det konstituerande styrelsemötet den 3 maj 2018.

styrelse lämnar en redovisning av senast tre veckor före årsstämman på bolagets hemsida (www.ratos.se).

Under 2018 har Per-Olof Söderberg (styrelsens ordförande, tillika ordförande i ersättningsutskottet), Jan Söderberg och (från och med den 3 maj 2018) Karsten Slotte ingått i utskottet.

Ersättningsutskottet har hållit 11 protokollförda möten under 2018 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 ledande befattningshavare deltar vanligtvis i utskottets sammanträden som föredragande i vissa frågor.

3b Revisionsutskottets arbete

Under 2018 har Charlotte Strömberg (ordförande), Per-Olof Söderberg och Ulla Litzén ingått i utskottet. Efter årsstämman 2018 har Ulla Litzén övertagit ordföranderollen i utskottet. Revisionsutskottet består från och med årsstämman 2018 av Ulla Litzén (ordförande), Annette Sadolin, Karsten Slotte, Jan Söderberg samt Per-Olof Söderberg. Bolagets revisor har deltagit vid fem revisionsutskottsmöten under 2018. Revisionsutskottet har hållit fem protokollförda möten. Ratos ekonomichef 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 2018 har endast mindre 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 visseblåsarsystem. Revisionsutskottet arbetar enligt 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 2018 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.

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 bolagsstämmans beslut om revisorsval liksom beslut rörande arvodering till revisorerna
- Säkerställa att koncernens sexmånadersrapport översiktligt granskas av koncernens revisor
- Diskutera och bereda styrelsebeslut gällande risk 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.

Ersättning till styrelsens ledamöter

Årsstämman 2018 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 samt bolagsstyrningsrapporten. Granskningsarbetet och revisionsberättelsen föredras på årsstämman.

Vid årsstämman 2018 valdes PricewaterhouseCoopers till revisionsbyrå intill nästa årsstämma. PwC har utsett Peter Clemetson till huvudansvarig revisor. Utöver uppdraget i Ratos är Peter Clemetson huvudansvarig revisor i bland annat Nordea och SKF. Vid årsstämman 2019 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, som började tillämpas den 1 januari 2017, 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 och utveckling av företrädesvis onoterade nordiska företag. Ratos ska över tid skapa högsta möjliga aktieägarvärde genom att som aktiv ägare förverkliga potentialen i ett antal utvalda bolag. 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 10-13.

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 i Ratos bolagsportfölj 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.

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.

Jonas Wiström är sedan den 13 december 2017 VD på Ratos.

Ledningsgruppen i Ratos bestod inledningsvis under 2018 av VD, tre Senior Investment Directors, ekonomichef samt chefsjurist. Efter genomförda organisationsförändringar under året består ledningsgruppen från och med april 2018 av VD, ekonomichef, två Vice Presidents, chefsjurist samt IR- och presschef och från och med december 2018 även av CFO, då ekonomichefen utträdde ur ledningsgruppen. Ledningsgruppens roll är att förbereda och implementera strategier, hantera bolagsstyrnings- och organisationsfrågor samt följa upp Ratos finansiella utveckling och hållbarhetsarbete.

Händelseutvecklingen i bolagen samt uppdatering av aktiva investeringsprocesser avhandlas vid månadsvisa möten.

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 2018. Mer information om fast och rörlig ersättning finns i not 7 på ► sid 84-88.

Utvärdering av behovet av internrevision

Ratos är ett investeringsbolag som förvärvar, utvecklar och säljer nordiska bolag. Vid utgången av året hade Ratos 12 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 assurance mapping utgör ett

underlag som förstärker styrelsens förståelse för verksamhetens riskhantering och uppföljning.

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 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. Ratos riskhanteringsprocess kompletteras med en assurance mapping, dvs ett tydliggörande av ansvar för och validering av interna processer kopplade till identifierade risker. 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 portföljbolagen.

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 revisionsprioriteringar för portföljbolagen.

Moderbolaget Ratos AB med 24 anställda vid början av 2019 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 internt på 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

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 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.



löpande observationer samt den årliga revisionen av intern kontroll, som genomförs under tredje kvartalet och avrapporteras av Ratos revisorer 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 portföljbolagens finansiella rapportering och hållbarhetsrapportering, skickar Ratos även ut en årlig complianceenkät till samtliga portföljbolags finansdirektörer, vars slutsatser sammanställs och avrapporteras av chefsjuristen till revisionsutskottet bland annat som underlag för beslut om kommande revisionsprioriteringar för portföljbolagen.

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

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 och intern kontroll för hantering av bolagets risker.

Ratos arbetar löpande med att stärka den interna och dotterbolagens 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 ► sid 42-45.

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 policydokument (compliance och hållbarhetsfrågor).

Q1 Januari-mars

- 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 April-juni

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

Q3 Juli-september

- 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 Ratos styrelse

Q4 Oktober-december

- Fokus på större förändringar och statusuppdatering av hanteringsplan för koncernrisker

Ratos stödjer dotterbolagen med upplägg, modeller, etc. för arbetet med riskhantering, se ► sid 53.

Intern kontroll avseende den finansiella rapporteringen

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

Den interna kontrollen avseende den finansiella rapporteringen 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, 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.

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. En nedskrivningsprövning av varje bolag utförs under fjärde kvartalet, vilken även granskas av Ratos revisorer.

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 interna kontrollen samt den finansiella rapporteringens tillförlitlighet och utvärderar rekommendationer till förbättringar. Revisionsutskottet lämnar förslag i frågor som kräver styrelsens beslut.

Ratos ekonomifunktion 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 fem personer under ledning av bolagets ekonomichef. Medarbetarna har relevant yrkeserfarenhet från rapportering och redovisningsfrågor. Inom funktionen Debt Management arbetar en person med mångårig erfarenhet av bank- och finansfrågor. Från och med december 2018 har Ratos även anställt en CFO.

I Ratos affärsidé ingår att investera i och utveckla hel- eller delägda bolag. 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.

PROCESS FÖR FINANSIELL RAPPORTERING



1 INRAPPORTERING FRÅN BOLAGEN

Bolagen rapporterar enligt fastslagen tidplan månadsvis en resultat- och balansräkning och kvartalsvis ett utökad 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 portföljbolag. 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 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 portföljbolag 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 och styrelsen avseende utvecklingen i Ratos portföljbolag sammantaget, med fokus på utveckling av omsättning, EBITA, operativ EBITA och EBITA-marginaler samt ett formellt resultat för Ratos-koncernen, i enlighet med IFRS.

Styrelsen erhåller utöver ovan kvartalsvis en uppföljning av utveckling för varje enskilt portföljbolag.

6 REVISION

Bolagets revisorer avger revisionsberättelse per december gällande koncernredovisning och förvaltning av Ratoskoncernen.

Revisorerna genomför även en översiktlig granskning av delårsrapport samt innehavens bokslut vilken utförs per juni.

Revisionen sker i enlighet med aktiebolagslagen, International Standards on Auditing (ISA) och god revisionsd i Sverige.

7 REVISIONSUTSKOTTETS ROLL

Revisionsutskottet erhåller en revisionsrapport från Ratos revisor både i samband med andra 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, CFO samt ekonomichef. Ratos revisorer deltar vid samtliga revisionsutskottsmöten. Vidare har revisionsutskottet möjlighet att ställa frågor till revisorn utan att ledningen är närvarande.

8 EXTERN RAPPORTERING

Ratos offentliggör delårs- och bokslutsrapporter samt årsredovisning genom pressmeddelande och publicering på hemsidan. Historiska rapporter kan laddas ner från hemsidan. Årsredovisningen finns att tillgå på svenska och engelska samt trycks på svenska 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 2018



Per-Olof Söderberg, ordförande

Beroende (av större aktieägare) styrelseordförande sedan december 2017.

Civilekonom HHS. MBA Insead. Född 1955, svensk.

Styrelseordförande i Söderberg & Partners, Stockholms Stadsmision och Inkludera Invest. Vice ordförande i Stockholms Handelskammare och i Handelshögskolan i Stockholm med flera.

Aktier i Ratos (eget och närståendes):
16 634 396 A-aktier, 150 000 B-aktier



Ulla Litzén

Oberoende styrelseledamot sedan 2016.

Civilekonom och MBA. Född 1956, svensk.

Styrelseledamot i Electrolux, Epiroc, Husqvarna och NCC.

Tidigare VD för W Capital Management AB (helägt av Wallenberg-stiftelserna). Ledande befattningar och medlem av ledningsgruppen i Investor AB.

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



Annette Sadolin

Oberoende styrelseledamot sedan 2007.

Jur. kand. Född 1947, danska.

Styrelseordförande i Østre Gasværk Teater. Styrelseledamot i Blue Square Re NL, DSB, DSV, Ny Carlsberg Glyptotek 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 utställda av Ratos huvudägare i Ratos: 42 500



Karsten Slotte

Oberoende styrelseledamot sedan 2015.

Civilekonom. Född 1953, finsk.

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 i Ratos: 42 500



Jan Söderberg, vice ordförande

Beroende (av större aktieägare) vice styrelseordförande sedan december 2017.

Civilekonom. Född 1956, svensk.

Styrelseordförande i Söderbergföretagen. Styrelseledamot i Blinkfyar, Elisolation, Henjo Plåtteknik, NPG, ProVia, SEAB och Min stora Dag. Medlem av rådgivande kommittén i Ekonomihögskolan vid Lunds universitet.

Aktier i Ratos (eget och närståendes):

14 975 580 A-aktier, 2 897 800 B-aktier



Jonas Wiström, VD

VD och oberoende styrelseledamot sedan december 2017.

Civilingenjör. Född 1960, svensk.

Vice ordförande i Business Sweden.

Aktier i Ratos (eget): 120 000 B-aktier

Teckningsoptioner i Ratos: 100 000

Konvertibler i Ratos: 100 000

Optioner utställda av Ratos huvudägare i Ratos: 260 000

Revisor

Vid 2018 års ordinarie bolagsstämma valdes revisionsbyrån PricewaterhouseCoopers AB. Peter Clemedtson, auktoriserad revisor, har utsetts till huvudansvarig revisor för tiden till och med ordinarie bolagsstämma 2019.

Styrelsesekreterare

Magnus Stephensen, Chefsjurist, Ratos.