

## **Styrelsens redovisning av Ersättningsutskottets utvärdering av Ratos ersättningsstrukturer och incitamentssystem för verkställande direktören och andra ledande befattningshavare inför årsstämman 2017 enligt svensk kod för bolagsstyrning**

### **Bakgrund**

Ett fungerande incitamentssystem är ett viktigt instrument för Ratos när det gäller att behålla en högklassig organisation, vilket i sin tur är en förutsättning för att Ratos ska uppnå sina affärsmässiga mål. Ratos ersättningsstruktur, ersättningsnivåer och incitamentsprogram till verkställande direktören och bolagsledningen följs upp och utvärderas av Ratos ersättningsutskott och styrelse löpande och formella beslut fattas minst årligen.

### **Syften med Ratos ersättningsstrukturer och incitamentsprogram**

Ratos syfte med ersättningsstrukturerna och incitamentsprogrammen är att sträva efter en marknadsmässig totalersättning för att rekrytera, behålla och motivera medarbetare samt skapa samsyn med Ratos aktieägare. Konkret betonas möjligheten att motivera de anställda att verka i aktieägarnas intresse och i samsyn med dem, att erbjuda konkurrenskraftiga anställningsvillkor och uppmuntra dem att stanna kvar inom Ratos och att prestationer ska gå att koppla till av styrelsen tydligt uppsatta mål.

Ratos ersättningsstrukturer och incitamentsprogram, som också beskrivs i årsredovisningen för 2016, är, utöver fast lön och pension, uppdelat i ett antal delar; rörlig kontantlön, köpoptionsprogram och syntetoptionsprogram.

### **Rörlig kontantlön till ledande befattningshavare**

Den rörliga kontantlönen är knuten till gemensamma och individuella årligen fastställda mål. Målen är både kvantitativa och kvalitativa och syftar till att uppfylla Ratos långsiktiga strategi. Under 2016 har förändringar skett av kriterierna för och beräkningarna av utfallet av rörlig kontantlön. Exempel på mål har varit ökningen av EBITA i portföljbolag samt ökning av värdet av underliggande portföljbolag samt försäljning av vissa definierade portföljbolag.

Rörlig kontantlön utbetalas över en treårsperiod och fördelas med 50% första året och 25% per år de resterande två åren. Kostnaden för respektive års rörliga lön bokförs dock i sin helhet det år ersättningen intjänats. Ett tak har fastställts i förhållande till respektive ledande befattningshavares fasta lön och kan för 2016 maximalt uppgå till 130 % av fast lön.

Uppföljning och utvärdering av rörlig kontantlön görs i slutet av varje år. Måluppfyllelsen för den verkställande direktören och bolagsledningen följs upp och utvärderas av Ersättningsutskottet och fastställs sedan av styrelsen efter förslag av Ersättningsutskottet.

### **Köpoptionsprogram**

Årsstämmorna från 2001 och framåt har beslutat om köpoptionsprogram riktade till ledande befattningshavare och andra nyckelpersoner inom Ratos. Löptiden för köpoptionerna är 4-5 år. Medarbetarna har erlagt marknadsmässig premie för köpoptionerna i programmen. Förvärv av köpoptioner subventioneras genom att köparen erhåller kontant extra ersättning motsvarande högst 50% av optionspremien efter avdrag för 55% schablonskatt, varvid ersättningen fördelas till lika delar över fem år och förutsätter i normalfallet att personen är fortsatt verksam i Ratos-koncernen och fortfarande innehar från Ratos förvärvade optioner eller aktier förvärvade genom

optionerna. Köpoptionerna är utställda på återköpta aktier. Styrelsen har beslutat att föreslå årsstämman 2017 ett köpoptionsprogram som överensstämmer med tidigare beslutade program.

### **Syntetiska optioner**

Årsstämman 2016, i likhet med årsstämmorna sedan 2007, beslutade om ett kontantavräknat optionsprogram relaterat till Ratos investeringar i portföljbolagen. Programmen genomförs genom utgivande av syntetiska optioner som överlåts till marknadspris. Programmet ger nyckelpersoner inom Ratos möjligheter att ta del av portföljbolagens värdetillväxt. Det är först när Ratos genomsnittliga årliga avkastning överstiger 10% per år som optionerna har ett värde. Optionsköpen subventioneras genom att optionsköparen erhåller kontant extra ersättning motsvarande högst 50 procent av optionspremien efter avdrag för 55 procents schablonskatt, varvid ersättningen fördelas till lika delar på fem år och förutsätter i normalfallet att vederbörande är fortsatt verksam i Ratos-koncernen och fortfarande innehar från Ratos förvärvade optioner.

Det sammanlagda värdet av de utställda optionerna utgivna under syntetoptionsprogrammet för 2016 vid sluttidpunkten är högst 3% av skillnaden mellan faktiskt realiserat värde för Ratos investering vid sluttidpunkten och anskaffningsvärdet, uppräknat med 10% per år.

Styrelsen har beslutat att föreslå årsstämman 2017 ett i vissa delar förändrat program för syntetiska optioner.

### **Riktlinjer för lön och annan ersättning**

Ersättningsutskottet följer och utvärderar löpande under året dels programmen för rörliga ersättningar till bolagsledningen och dels tillämpningen av de riktlinjer för ersättningar till dessa personer som årsstämman beslutat om.

Ratos strävar efter att så långt möjligt ha avgiftsbestämda pensionslösningar. Det gamla ITP-systemet, som gäller för Ratos personal födda före 1979 om inga särskilda lösningar bestämts, är dock förmånsbestämt. För VD gäller avgiftsbestämd lösning. Grundprincipen är också att rörlig lön inte är pensionsgrundande.

### **Utvärdering och förslag till ändringar**

Under 2016 har Ersättningsutskottet gjort en grundlig utvärdering av Ratos ersättningsstrukturer och incitamentsprogram. Utvärderingen gjordes utifrån fyra perspektiv; medarbetarnas motivation och gemensamma intresse med aktieägare, styrningseffekter, effekter på aktieägarvärde samt enkelhet. Utvärderingen resulterade i att styrelsen diskuterade och utvärderade alternativa förändringar av programmen, där styrelsen beslöt ändra beräkningen av, samt kriterierna för, utfallet av rörlig kontantlön avseende 2016 och även 2017, samt i ersättningsriktlinjerna sänka taket för den sammanlagda rörliga lönen från maximalt 1,0 till 0,6 procent av bolagets eget kapital vid ingången av verksamhetsåret.

Vidare beslutades att föreslå årsstämman 2017 ändringar avseende syntetoptionsprogrammet, varvid bl.a. uppräknningen på lösenpriset föreslås öka med 8 % årligen, i jämförelse med tidigare program som haft uppräknning på lösenpriset om 10 % årligen samt att syntetoptionsprogrammet utökas till att utgöra upp till 5 % av underliggande värdetillväxt utöver lösenpriset, i jämförelse med 3 % tidigare, samt ett "tilläggsprogram 2017" om ytterligare 2 % (utöver redan erbjudna 3 %) för de investeringar som gjordes under 2016. Vidare föreslås att endast högst 50 % av optionspremien, efter avdrag för 55 % schablonskatt, upp till 5 % av Ratos investering i det aktuella

portföljbolaget kan komma att subventioneras. Subventionen avses fördelas över 4 år istället för över 5 år. Förändringarna föreslås för att anpassa programmet med vad som bedöms vara marknadsmässigt och konkurrenskraftigt.

Köptionsprogrammet bedöms vara marknadsmässigt och attraktivt och beslut har fattats att ej föreslå förändringar avseende detta.

Ratos styrelse och Ersättningsutskottet har, sedan Ratos incitamentsystem med sina nuvarande huvuddrag introducerades 2001, utvärderat incitamentsprogrammen löpande och initierat ändringar när så ansetts nödvändigt.

Baserat på den utvärdering som Ersättningsutskottet har gjort av ersättningen och incitamentsprogrammen, bedömer styrelsen att gällande ersättningsstrukturer, med förslagna ändringar, har och kommer ha en positiv effekt för Ratos. Ersättningsutskottets samlade bedömning är att nu tillämpade ersättningsstrukturer och ersättningsnivåer i bolaget är väl avpassade för att uppfylla målsättningen för ersättningarna, samt att tillämpningen av riktlinjerna för ersättningar till ledande befattningshavare som årsstämman 2016 beslutat om varit korrekt och väl avvägd samt att utfallet av rörliga ersättningar är i överensstämmelse med uppnådda mål.

---

Stockholm i februari 2017

Ratos AB (publ)

*Styrelsen*