

Bolagsstyrningsrapport

Ratos målsättning är att bedriva ett professionellt, aktivt och ansvarsfullt ägarutövande. Genom en god kontroll av och kunskap om riskerna – men även om möjligheterna – i verksamheten har våra portföljbolag kunnat bemöta och hantera olika situationer och problemställningar på ett genomtänkt och effektivt sätt. Vaksamheten och snabbheten i agerandet i våra portföljbolag har många gånger varit föredömlig.

Inom Ratos har frågor som "ordning och reda" under flera decennier varit prioriterade områden. Jag kan konstatera att Ratos bolagsstyrning är väl fungerande i såväl högkonjunktur som lågkonjunktur.

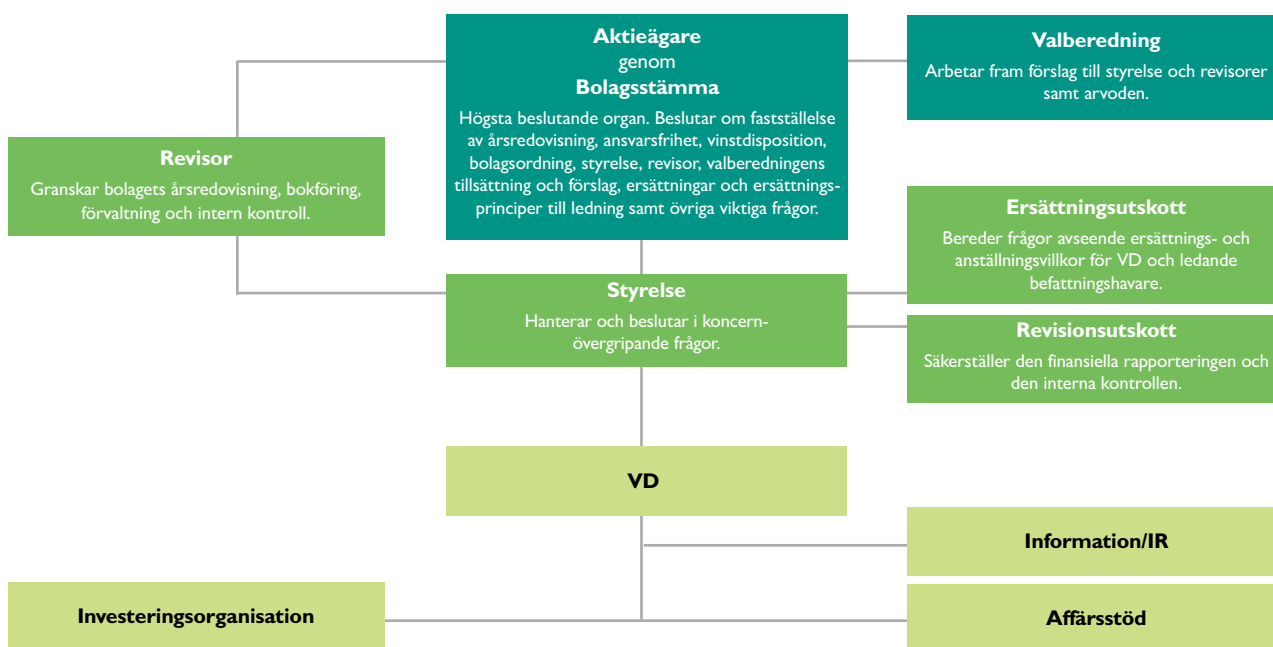
Ratos har valt att följa Svensk kod för bolagsstyrning förutom vad som avser hur valberedningen utses (se sid 42 under Valberedning). Den självreglerande koden har på ett positivt sätt bidragit till tydliga riktlinjer för

hur bolagsstyrning bör tillämpas. Det är också en styrka att kodens "följ eller förklara"-regel gör att den kan anpassas till bolagens olika förutsättningar om förnuftiga skäl till avvikelse finns. Detta är enligt min mening en av kodens styrkor. Koden har också bidragit till att höja trovärdigheten och förtroendet för svenskt näringsliv.



Olof Stenhammar
Styrelseordförande

Styrningsstruktur i Ratos



Externa regelverk

- Aktiebolagslagen
- Redovisningslagstiftning (bokföringslagen, årsredovisningslagen, Rådet för finansiell rapportering (RFR) och IFRS)
- Nasdaq OMX Stockholm Regelverk för emittenter
- Svensk kod för bolagsstyrning

Interna regelverk

- Bolagsordning (läs mer på sid 41)
- Styrelsens arbetsordning (läs mer på sid 43)
- VD-instruktion
- Beslutsordningar/attestinstruktioner
- Instruktion för ekonomisk rapportering
- Interna riktlinjer
- Policyer fastslagna av styrelsen

Policyer

Samtliga policydokument uppdateras och fastslås årligen av styrelsen, senaste gången 15 februari 2012. Ledande befattningshavare har bevakningsansvar.

- Finanspolicy
- Incitamentspolicy
- Informationspolicy
- Krispolicy
- Miljöpolicy
- Pensionspolicy
- Regler för Ratos-anställdas aktieaffärer
- Rekommendation rörande aktiehandel för styrelseledamot i Ratos
- Uppförandekod
- Policy för samhällsengagemang
- IT-säkerhetspolicy
- Ägarpolicy

Bolagsstyrning inom Ratos

Ratos AB är ett publikt aktiebolag och regleras av svensk lagstiftning främst genom den svenska aktiebolagslagen och av Nasdaq OMX Stockholms Regelverk för emittenter. Därutöver beaktas det svenska näringslivets självreglering där Kollegiet för svensk bolagsstyrning har utformat koden för bolagsstyrning (koden).

Förutom lagstiftning och självreglerande rekommendationer och regler är det bolagsordningen som ligger till grund för styrningen av verksamheten. Bolagsordningen anger var styrelsen har sitt säte, verksamhetsinriktning, regler kring bolagsstämman, uppgifter om aktieslag och aktiekapital m.m.

I syfte att fastställa riktlinjer för bolagets drift har styrelsen även utarbetat och fastslagit tolv policydokument. I policydokumenten fastslås de grundläggande värderingar som ska präglja organisationen och medarbetarnas uppförande. Därutöver finns interna regelverk och dokument som ligger till grund för styrningen av verksamheten.

Ratos tillämpar koden och redovisar inte några avvikelser från koden för räkenskapsåret 2011, förutom vad avser valberedningens sammansättning (se under Valberedning på sid 42).

Bolagsstyrningsrapporten är granskad av bolagets revisorer.

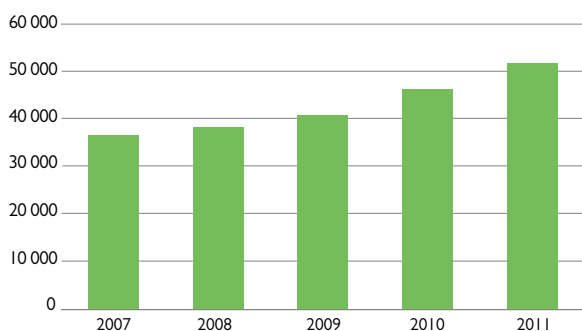
Aktieägare och bolagsstämmor

Aktiekapital och aktieägare

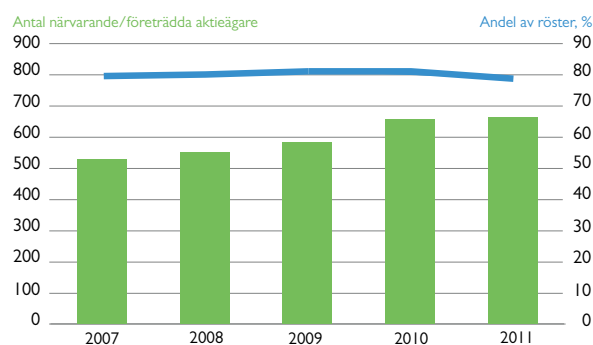
Ratos är sedan 1954 noterat på Nasdaq OMX Stockholm. Aktiekapitalet uppgick vid årsskiftet till 1 021 Mkr fördelat på totalt 324 140 896 aktier, varav 84 637 060 A-aktier och 239 503 836 B-aktier. Bolagets A-aktier ger rätt till en röst per aktie medan B-aktierna ger rätt till en tiondel röst per aktie. Alla aktier medför samma rätt till andel av bolagets tillgångar och berättigar till lika stor utdelning.

Vid slutet av 2011 hade Ratos totalt 51 294 aktieägare enligt statistik från Euroclear Sweden. De tio största ägarna svarade för 79% av rösterna och 46% av kapitalet. Andelen aktier som ägdes av fysiska eller juridiska personer utanför Sverige uppgick till 17%. 56% av Ratos aktieägare ägde 500 eller färre aktier och svarade tillsammans för knappt 2% av aktiekapitalet. Mer information om Ratos aktieägare och aktiens utveckling under 2011 finns på sidorna 20-24.

Antal aktieägare



Närvaro vid årsstämma



Enligt Ratos bolagsordning ska följande ärenden behandlas vid bolagsstämman:

- Öppnande av bolagsstämman
- Val av ordförande vid stämman
- Upprättande och godkännande av röstlängd
- Val av två justeringsmän
- Prövning av om stämman blivit behörigen sammankallad
- Godkännande av dagordning
- Framläggande av årsredovisningen och revisionsberättelsen
- Beslut om
 - fastställelse av resultaträkningen och balansräkningen samt koncernresultaträkningen och koncernbalansräkningen,
 - ansvarsfrihet för styrelseledamöterna och verkställande direktören, samt
 - dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust enligt den fastställda balansräkningen
- Bestämmande av antalet styrelseledamöter och styrelsesuppleanter som ska utses av stämman
- Fastställande av arvoden åt styrelse och revisorer
- Val av styrelse samt i förekommande fall revisor och revisorssuppleanter
- Annat ärende som ankommer på bolagsstämman enligt aktiebolagslagen eller bolagsordningen

Bolagsstämmor

Bolagsstämman är det högsta beslutande organet i Ratos och ska sammankallas i Stockholm en gång om året före juni månads utgång. Kallelsen till ordinarie bolagsstämma ska offentliggöras tidigast sex veckor och senast fyra veckor före stämman och till extra bolagsstämma tidigast sex veckor och senast två veckor före stämman. Kallelsen ska alltid ske genom annonsering i Post- och Inrikes Tidningar. Att kallelse skett ska annonseras i Svenska Dagbladet. Samtliga erforderliga dokument inför stämman finns tillgängliga på Ratos hemsida i svensk och engelsk version.

För att få ett ärende behandlat vid en årsstämma ska aktieägaren inkomma med en skriftlig begäran till styrelsen i så god tid att ärendet kan tas upp i kallelsen till stämman. Uppgift om senaste tidpunkt för en sådan begäran framgår på Ratos hemsida.

Bolagets bolagsordning innehåller inga begränsningar i fråga om hur många röster varje aktieägare kan avge vid bolagsstämman. Samtliga aktieägare som är registrerade i Euroclear Swedens aktieägarregister och som till bolaget anmält deltagande i tid har rätt att delta i stämman och rösta för sitt totala innehav i aktier. Biträde åt aktieägare får följa med vid stämman om aktieägare anmäler detta.

Årsstämma 2011

Årsstämman 2011 ägde rum den 5 april i Berwaldhallen i Stockholm. Vid stämman var 660 aktieägare, ombud eller biträden närvarande som sammantaget representerade 79,3% av rösterna och 48,2% av kapitalet.

Ratos styrelse, ledning och revisor var närvarande. Verkställande direktörens anförande publicerades i sin helhet på hemsidan dagen efter stämman. Protokoll i svensk och engelsk version fanns tillgängligt på hemsidan inom två veckor efter stämman.

Årsstämman 2011 fattade bland annat beslut om följande:

- Utdelning med 5,25 kr (justerat för aktiesplit) per aktie motsvarande totalt 1 678 Mkr
- Uppdelning av aktier (aktiesplit) 2:1

- Styrelsen ska bestå av åtta ledamöter
- Omval av samtliga styrelseledamöter
- Arvode om 1 000 000 kr till styrelsens ordförande och 450 000 kr till varje styrelseledamot
- Fastställande av riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare
- Erbjudande till nyckelpersoner i Ratos om förvärv av köpoptioner
- Erbjudande till nyckelpersoner i Ratos om förvärv av syntetiska optioner avseende innehaven
- Bemyndigande för styrelsen att förvärva Ratos-aktier upp till 4% av samtliga aktier
- Bemyndigande för styrelsen att besluta om nyemission av aktier i samband med företagsförvärv. Bemyndigandet omfattar högst 35 miljoner B-aktier.

Valberedning

Årsstämman beslutar hur valberedningen ska utses. Vid årsstämman 2011 beslutades att bolagets styrelseordförande, i samråd med bolagets större aktieägare, skulle utse en valberedning inför årsstämman 2012. Enligt beslutet ska valberedningen bestå av bolagets ordförande plus minst fyra ledamöter. I det fall en redan utsedd ledamot avgår ur valberedningen ska bolagets större ägare i samråd utse en ersättare. Valberedningen uppbär ingen ersättning från bolaget men har rätt att från bolaget erhålla rimlig ersättning för gjorda utlägg avseende utvärdering och rekrytering. Valberedningens sammansättning meddelades på Ratos hemsida samt offentliggjordes tillsammans med kontaktinformation genom pressmeddelande den 13 oktober 2011.

Valberedningens ledamöter är följande:

- Björn Franzon som företrädare för Swedbank Robur fonder
- Anders Oscarsson som företrädare för AMF och AMF Fonder, ordförande i valberedningen
- Olof Stenhammar som företrädare för eget innehav, ordförande i Ratos styrelse
- Jan Söderberg som företrädare för eget och närståendes innehav, styrelseledamot
- Maria Söderberg som företrädare för Torsten Söderbergs stiftelse
- Per-Olof Söderberg som företrädare för Ragnar Söderbergs stiftelse samt eget och närståendes innehav, styrelseledamot.

Ratos har valt att avvika från koden avseende rekommendationen att inte mer än en styrelseledamot som ingår i valberedningen är beroende i

förhållande till bolagets större aktieägare. Styrelsens ordförande Olof Stenhammar och Ratos bedömer att Per-Olof Söderberg och Jan Söderberg, oavsett beroende till större aktieägare, ska ingå i valberedningen i egenskap av bolagets två största enskilda ägare.

Valberedningens arbete

I valberedningens uppgifter ingår att:

- Utvärdera styrelsens sammansättning och arbete
- Framarbeta förslag till stämman avseende val av styrelse och styrelseordförande
- I samarbete med bolagets revisionsutskott framarbeta förslag till stämman avseende val av revisor då detta är aktuellt
- Framarbeta förslag till stämman avseende arvode till styrelse och revisorer
- Framarbeta förslag till stämman avseende ordförande för stämman
- Framarbeta förslag till principer för tillsättande av kommande valberedning.

Inför 2012 års årsstämma har valberedningen haft fyra protokollförda möten. Valberedningen har, liksom förra året, bland annat arbetat med de strategiska frågor styrelsen bedöms stå inför de kommande åren och har utifrån detta diskuterat styrelsens sammansättning och storlek. Den gemensamma uppfattningen var att styrelsen är mycket väl fungerande vilket även fastslogs av en extern utvärdering.

Olof Stenhammar har efter 18 år i Ratos, varav 14 år som styrelseordförande, avböjt omval. Valberedningens arbete har under året därför koncentrerats till att hitta en lämplig efterträdare på ordförandeposten. I detta arbete har valberedningen prioriterat kunskap och bransch erfarenhet som bidrar till Ratos verksamhet framöver. En annan aspekt som valberedningen bedömer viktig är att bibehålla kontinuiteten i styrelsen. Valberedningen enades därför om att föreslå nuvarande VD Arne Karlsson till styrelseordförande. Det är valberedningens övertygelse att Arne Karlsson uppfyller alla ovanstående kriterier och att det inte finns någon bättre lämpad kandidat att föreslå.

Ett utskott bestående av till styrelsen oberoende ledamöter har berett frågan om arvode till bolagets ordförande, övriga ledamöter som inte är anställda av bolaget samt utskottsersättning. Revisionsutskottet har till valberedningen lämnat förslag till arvode för revisor.

Valberedningens förslag, redogörelse för valberedningens arbete inför årsstämman 2012 samt kompletterande information om föreslagna styrelseledamöter offentliggörs i samband med kallelsen till årsstämman och redogörs även för på årsstämman 2012.

Valberedningen inför årsstämman 2012

Namn	Företräder	Röster per 31 aug 2011	Röster per 31 dec 2011
Per-Olof Söderberg	Ragnar Söderbergs stiftelse samt eget och närståendes innehav	29,9%	29,9%
Jan Söderberg	Eget och närståendes innehav	13,8%	13,8%
Maria Söderberg	Torsten Söderbergs stiftelse	12,4%	12,4%
Björn Franzon	Swedbank Robur fonder	0,8%	0,8%
Anders Oscarsson	AMF och AMF Fonder	0,5%	0,6%
Olof Stenhammar	Styrelseordförande i Ratos, eget innehav	0,3%	0,3%
Summa		57,7%	57,8%

Styrelse

Styrelsens roll

Enligt aktiebolagslagen ansvarar styrelsen för företagets organisation och förvaltning av dess angelägenheter. I styrelsens uppgifter ingår att bedöma bolagets ekonomiska situation, fortlopande kontrollera arbetet, fastställa en arbetsordning, utse en VD och ange arbetsfördelningen.

Utöver det som anges i aktiebolagslagen bör styrelsen utveckla bolagets strategi och affärsplan på ett sådant sätt att aktieägarnas intressen långsiktigt tillgodoses på bästa möjliga sätt. Styrelsen bör även stötta och vägleda ledningen på ett positivt sätt.

Styrelsen utses av aktieägarna vid årsstämman med en mandatperiod från årsstämman fram till och med slutet av nästa årsstämma. Enligt bolagsordningen ska Ratos styrelse bestå av lägst fyra och högst nio ledamöter, med högst tre suppleanter. Samtliga styrelseledamöter väljs av aktieägarna vid årsstämman för tiden intill slutet av nästa årsstämma. Styrelsebeslut gäller endast om mer än hälften av de valda styrelseledamöterna är ense. Årsstämman 2011 omvalde Olof Stenhammar (ordförande), Lars Berg, Staffan Bohman, Arne Karlsson, Annette Sadolin, Jan Söderberg, Per-Olof Söderberg och Margareth Øvrum. Inga suppleanter valdes. Samtliga styrelseledamöter valda på årsstämman 2011 presenteras närmare på sidorna 48-49.

Arbetsordning

Styrelsen fastställer årligen en arbetsordning för styrelsearbetet som ska tillse att bolagets operativa arbete och bolagets ekonomiska förhållande kontrolleras på ett trygghetssätt. Arbetsordningen innefattar:

- Ordförandes roll och uppgifter
- Instruktioner för bolagets VD
- Beslutsordning för Ratos styrelse och VD rörande investeringsverksamheten
- Arbetsordning för ersättningsutskottet
- Arbetsordning för revisionsutskottet
- Arbetsordning för dotterföretag
- Styrelsens mötesordning
- Informationsordning mellan bolaget och styrelsen.

Styrelseordförande

Årsstämman väljer styrelseordförande vars främsta uppgift är att leda styrelsearbetet och se till att styrelseledamöterna fullgör sina respektive uppgifter. Enligt arbetsordningen har ordförande därutöver främst följande uppgifter:

- Ansvara för att styrelsen följer en god arbetsordning
- Säkerställa att beslut fattas i erforderliga frågor samt att protokoll förs
- Ansvara för att kalla till sammanträde och tillse att erforderligt beslutsmaterial tillsänds styrelsemedlemmarna cirka en vecka före möte
- Vara kontaktman och hålla löpande kontakt med VD och företagsledning
- Hålla löpande kontakt med revisorer och tillse att revisorer kallas till sammanträde i samband med bokslutskommunikén
- Tillse att en årlig utvärdering görs av styrelsearbetet och styrelseledamöterna
- Årligen utvärdera och rapportera om VDs arbete.

Styrelsens arbete

I beslutsordningen för bolagets styrelse och VD rörande investeringsverksamheten fastställs att alla förvärv av, och tilläggsinvesteringar i, bolag som ska ingå bland Ratos innehav ska underställas styrelsen för beslut. Detta gäller även försäljning, helt eller delvis, av ett innehav. Borgensättagande eller ställande av annan säkerhet från Ratos beslutas av styrelsen. Ratos

har sedan 1890-talet principen att inte ställa borgen. Styrelsemötena följer en godkänd dagordning. Informationsmaterial och beslutsunderlag inför styrelsemötena utsänds i regel cirka en vecka före varje möte. Varje år genomförs en utvärdering av samtliga innehav där bland annat en analys av innehavsstrategi, resultat och prognoser inför kommande år presenteras. Utvärderingarna föredras styrelsen av bolagsansvarig. Styrelsen delges också en årlig utvärdering av samtliga funktioner samt fastställer årligen policydokument.

Styrelsens arbete under 2011

Under 2011 har sammantaget 12 protokollförda styrelsemöten hållits: åtta ordinarie, varav ett konstituerande, samt fyra extra styrelsemöten. Styrelsemötena har en återkommande struktur med följande huvudpunkter:

- Januari: Årliga utvärderingar av samtliga innehav
- Februari: Bokslut, revisionsrapport, ersättningsutskottets arbete
- April: Ordinarie möte och konstituerande sammanträde i samband med årsstämman
- Juni: Innehavsbesök. Under 2011 besöktes HL Displays produktionsanläggning i Sundsvall
- Augusti: Halvårsrapport
- Oktober: Strategimöte
- December: Behandling av Risk Assessment, samhällsengagemang.

Extra styrelsemöten behandlar vanligtvis förvärvs- och exitfrågor samt finansiering och hålls när dessa beslutsärenden uppkommer. Information om styrelseledamöternas närvaro presenteras på sidorna 48-49. Protokoll har förts av styrelsens sekreterare vilken under året har varit advokat Tore Stenholm, Tore Stenholm Advokatbyrå AB. Andra ledande befattningshavare i Ratos har deltagit i styrelsens möten såsom föredragande av särskilda frågor.

Utvärdering av styrelsen

Styrelsens ordförande beslutar om huruvida en årlig utvärdering ska genomföras av styrelsens arbete där ledamöterna har möjlighet att ge sin syn på såväl arbetsformer, styrelsematerial, sina egna och övriga ledamöters insatser liksom uppdragets omfattning. För verksamhetsåret 2011 gjordes utvärderingen med hjälp av en extern konsult avseende styrelsearbetet i dess helhet och ledamöterna individuellt. Utvärderingen gjordes genom bland annat frågeformulär samt djupintervjuer med ledamöter och ledande befattningshavare i företaget. I likhet med föregående års utvärderingar bedömdes styrelsearbetet fungera osedvanligt bra. Samtliga ledamöter ansågs bidra på ett konstruktivt sätt till såväl den strategiska diskussionen som styrningen av bolaget. Dialogen mellan styrelse och ledning uppfattades också som mycket god.

Revisor

Revisor utses av årsstämman och har som uppgift att på aktieägarnas vägnar granska bolagets årsredovisning och koncernredovisning samt styrelsens och verkställande direktörens förvaltning.

Vid 2008 års ordinarie bolagsstämma valdes revisionsfirman KPMG AB med auktoriserade revisorn Thomas Thiel som huvudansvarig revisor för tiden till och med ordinarie bolagsstämma 2012. KPMG med Thomas Thiel utsågs som huvudansvarig revisor för första gången vid 2004 års stämma. Utöver uppdraget i Ratos är Thomas Thiel revisor i bland annat Axfood, Folksam, Peab, Skandia, SKF, Stena och Swedish Match samt i Ragnar Söderbergs stiftelse och Torsten Söderbergs stiftelse, vilka tillsammans är Ratos största enskilda ägare.

Utskott

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

Ersättningsutskottets arbete

I Ratos har ett strukturerat arbete med ersättningsprinciper pågått under lång tid och arbetet formaliserades ytterligare 1999 då styrelsen tillsatte ett ersättningsutskott där ledamöterna utses årligen. Under 2011 har Olof Stenhammar (ordförande), Staffan Bohman, Jan Söderberg och Per-Olof Söderberg ingått i utskottet.

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

Följande frågor handläggs i ersättningsutskottet:

- VDs anställningsvillkor
- Villkor för medarbetare som direktrapporterar till VD, enligt den så kallade farfarsprincipen
- Rådgivning vid behov av generella policyformuleringar
- Ärenden av principiell karaktär rörande pensionsavtal, avgångsvederlag/upsägningstid, bonus/tantiem, arvoden (svenska/utländska), förmåner m.m.
- Frågor kring Ratos och innehavens incitamentssystem.

Ersättningsutskottet har hållit fem protokollförda möten under 2011 och har däremellan haft löpande kontakt. Ratos VD, Arne Karlsson, har varit protokollförare.

Ersättningsutskottet arbetar enligt fastställd arbetsordning. Under tidig höst görs en sondering om det finns några större principiella ersättningsrelaterade frågor att förbereda. Om sådana finns behandlas dessa inför ett slutligt beslut vid det ordinarie mötet i januari. Ersättningsutskottet förbereder och behandlar även riktlinjer för hur den generella löneutvecklingen bör se ut under kommande år och gör en årlig revidering av Ratos långsiktiga incitamentssystem. Utskottet har även under året diskuterat successionsfrågor samt frågor avseende ledarskaps- och organisationsutveckling.

Revisionsutskottets arbete

Styrelsen har utsett ett revisionsutskott i syfte att ge arbetet med redovisning och revision ett särskilt forum. I revisionsutskottet ingår styrelsens samtliga ledamöter förutom Ratos VD.

Revisionsutskottets uppgifter är främst följande:

- Granska kvaliteten på redovisningen och den interna kontrollen samt revisionens upplägg
- Diskutera värderingsfrågor och bedömningar i bokslutet
- Utvärdera revisorernas arbete samt förbereda val av nya revisorer när det är aktuellt
- Diskutera riskbedömningar, offentlig finansiell information, arvodering av revisorer, samarbete mellan revisor och företagsledning samt etiska regler i företaget.

Hela revisionsutskottet har träffat bolagets revisor vid två tillfällen under 2011 och hållit tre protokollförda möten. I bolagets arbetsordning fastställs även att styrelsens ordförande har i uppgift att hålla en löpande kontakt med bolagets revisorer.

Under året har revisionsutskottet bland annat arbetat med upphandling av revisionstjänster för revisorer som ska väljas vid årsstämman 2012 för perioden till slutet av årsstämman 2013. I upphandlingsförfarandet har ett antal ledande revisionsbyråer deltagit och efter utvärdering av dessa har revisionsutskottet rekommenderat styrelse och valberedning nominering av PwC som revisorer för kommande mandatperiod. Valberedningen har beslutat att föreslå årsstämman 2012 enligt revisionsutskottets rekommendation.

Utvärdering av behovet av internrevision

Ratos ägarutövande ska bedrivas professionellt, aktivt och ansvarsfullt under hela innehavstiden, från förvärv till exit. I samtliga innehavs styrelser finns alltid Ratos representerat via bolagsansvarig för innehavet. Beroende på ägarandel finns även möjlighet att utse ytterligare lämpliga ledamöter som kan vara medarbetare på Ratos och/eller personer i Ratos nätverk. Ratos kärnkompetens är inte branschspecifik och Ratos innehav finns idag representerade i vitt skilda branscher och med stor geografisk spridning. Vidare innebär Ratos affärsidé att innehav avyttras och förvärvas löpande. Av dessa skäl skulle en generell internrevisionsfunktion vara svår att inrätta. För Ratos har behovet av internrevision bedömts lämpligare att diskutera och besluta för varje enskilt innehav än att inrätta en internrevision på koncernnivå.

En internrevisionsfunktion kan även uppfattas som en "kvalitetsstämpel" av ett köpande bolag. Därför är det också lämpligare att inrätta en kontrollfunktion i varje innehav än att ha en övergripande kontrollfunktion som inte följer med innehavet vid en försäljning.

Moderbolaget Ratos AB med 49 anställda är ett relativt litet moderbolag som saknar komplexa funktioner svåra att genomlysas. Behovet av att införa en internrevisionsfunktion för moderbolaget Ratos AB måste därför betraktas som litet.

Mot denna bakgrund har revisionsutskottet fattat beslut att inte införa en internrevisionsfunktion på koncernnivå och för moderbolaget Ratos AB.

Ersättningar till styrelse, revisor, VD och ledande befattningshavare

Ersättning till styrelse och VD

Årsstämman 2011 beslutade att ersättning till styrelsens ordinarie ledamöter skulle utgå med 450 000 kr per ledamot och år (dock ej till Ratos VD). Ersättning till styrelsens ordförande skulle utgå med 1 000 000 kr per år. Information om ersättning till VD hänvisas till not 9 på sid 74. För deltagande som ledamot i utskott beslutades utbetala ytterligare 30 000 kr per år och utskott. Ersättning till ordförande i utskotten fastslogs till 50 000 kr per år och utskott.

Ersättning till revisor

Arvode till bolagets revisorer utgår enligt särskild därom träffad överenskommelse. Under 2011 uppgick revisionsarvodet i moderbolaget till 3 Mkr och i koncernen till 20 Mkr. Därutöver uppgick kostnaderna i moderbolaget för andra uppdrag till bolagets revisorer till 1 Mkr och i koncernen som helhet till 7 Mkr. 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.

Riktlinjer och principer för ersättning till ledande befattningshavare

De riktlinjer för ersättnings- och incitamentssystem för ledande befattningshavare som redogörs för nedan godkändes av årsstämman 2011. Riktlinjerna har tillämpats under hela 2011.

Incitamentssystem för bolagets affärsorganisation är av stor strategisk betydelse för Ratos. Mot denna bakgrund har ett ersättnings- och incitamentssystem tagits fram som ska erbjuda konkurrenskraftiga villkor samtidigt som bolagets medarbetare motiveras att verka i aktieägarnas intresse.

Systemet består av fyra komponenter: fast lön, rörlig lön, köpoptioner samt syntetiska optioner och vilar på fem grundläggande principer.

- Ratos medarbetare ska erbjudas konkurrenskraftiga grundläggande villkor i en bransch där konkurrensen kring kvalificerade medarbetare är hård, och samtidigt uppmuntras att stanna kvar inom Ratos.
- Såväl individuella insatser som gruppens prestationer ska gå att koppla till av styrelsen tydligt uppsatta mål.

- Rörlig lön som utbetalas ska kopplas till den resultatutveckling som kommer aktieägarna till godo. Rörlig lön utfaller först efter att vissa villkor uppfyllts avseende avkastning på bolagets kapital.
- Styrelsen fastställer årligen ett tak för den sammantagna rörliga lönen, vilken maximalt ska uppgå till cirka 1 procent av bolagets eget kapital vid ingången av verksamhetsåret.
- Ratos nyckelpersoner ska uppmuntras till en samsyn med bolagets aktieägare vilket åstadkoms genom rimligt avvägda optionsprogram där medarbetarna dels tar del av kursstegringar alternativt realiserade värdeökningar men även tar en personlig risk genom att betala en marknadsmässig premie för optionerna.

Den rörliga lönen som medarbetare kan tilldelas utbetalas över en flerårsperiod. Kostnaden för respektive års rörliga lön bokförs dock i sin helhet det år ersättningen intjänats. Såvitt avser kostnaderna för föreslagna optionsprogram hänvisas till styrelsens förslag avseende köpoptioner och syntetiska optioner. Pensionsförmåner utgår i allmänhet i enlighet med ITP-planen. Vid pensionsförmåner som avviker från ITP-planen tillämpas premiebestämda pensionsförmåner.

Styrelsen ska ha rätt att frågå dessa riktlinjer om särskilda skäl föreligger.

Rörlig lön utfaller först efter att vissa villkor uppfyllts avseende avkastning på bolagets kapital. För 2011 har kravet för att rörlig ersättning ska utgå varit att koncernens resultat före skatt, justerat för minoritetseffekter i minoritetsägda dotterföretag, ska motsvara minst 8% av ingående eget kapital. Ett tak har fastställts till totalt 125 Mkr i sammanlagd rörlig ersättning, vilken utfaller vid ett justerat resultat före skatt om 32% av ingående eget kapital. En resultatbank för det resultat som ligger till grund för beräkning av rörlig ersättning tillämpas. Det innebär att resultat som ett visst år ligger över taket 32% överförs till nästa år och ökar ersättningsgrundande resultat. Resultat som understiger tröskelresultatet 8% överförs också och belastar nästa års ersättningsgrundande resultat.

Utfall av rörlig lön 2011

Justerat resultat före skatt inklusive resultatbank för 2011 motsvarade inte avkastningskravet på 8% vilket medförde att ingen rörlig lön utgick till de ledande befattningshavare som omfattas av rätten till rörlig lön enligt incitamentssystemet som beskrivs ovan.

Köpoptionsprogram

Årsstämmorna från 2001 och framåt har beslutat om köpoptionsprogram riktade till ledande befattningshavare och andra nyckelpersoner inom Ratos. Löptiden för samtliga köpoptioner är fem år. Medarbetarna har erlagt marknadsmässig premie för köpoptionerna i samtliga program. Förvärv av nu utestående köpoptioner subventioneras genom att köparen erhåller en

extra ersättning motsvarande högst 50% av optionspremien efter avdrag för 55% schablonskatt, varvid ersättningen fördelas till lika delar på fem år och förutsätter att personen är fortsatt verksam i Ratos-koncernen och fortfarande innehar från Ratos förvärvade optioner eller aktier förvärvade genom optionerna. Köpoptionerna är utställda på återköpta aktier.

Syntetiska optioner

Årsstämman 2011, i likhet med årsstämmorna 2007, 2008, 2009 och 2010, beslutade om ett kontantavräknat optionsprogram relaterat till Ratos investeringar i portföljbolag. Programmen genomförs genom utgivande av syntetiska optioner som överläts till marknadspris. Programmet ger nyckelpersoner inom Ratos möjligheter att ta del av portföljbolagens värdeutveckling. Om värdeutvecklingen på Ratos investering i det aktuella portföljbolaget överstiger 15% per år har optionerna ett värde. Det sammanlagda värdet av de utställda optionerna vid sluttidpunkten är högst 3% av skillnaden mellan faktiskt realiserat värde för Ratos investering vid sluttidpunkten och anskaffningsvärdet uppräknat med 15% per år.

Intern kontroll

Styrelsen har enligt den svenska aktiebolagslagen det yttersta ansvaret för bolagets interna kontroll. Detta arbete sker främst genom ett effektivt och strukturerat styrelsearbete samt genom att uppgifter delegeras till verkställande direktören. Den interna kontrollen avseende den finansiella rapporteringen utgår från hur verksamheten bedrivs och hur organisationen är uppbyggd. Befogenheter och ansvar är dokumenterade och har kommunicerats i dokument såsom interna riktlinjer och manualer. Det gäller till exempel arbetsfördelningen mellan å ena sidan styrelsen och å andra sidan den verkställande direktören och de andra organ som styrelsen inrättar, instruktioner för attesträtt samt redovisnings- och rapporteringsinstruktioner. Detta tjänar även till syfte att minska risken för oegentligheter och otillbörligt gynnande av annan part på företags bekostnad.

I den interna kontrollen avseende den finansiella rapporteringen bedöms moderbolaget för sig och varje enskilt innehav för sig, oavsett om det gäller dotter- eller intresseföretag. Bedömningen görs både inför ett förvärv och under innehavstiden. Varje innehav representerar en egen och av övriga innehav oberoende risk. Bolagsansvarig ansvarar för ett innehav.

De risker som identifieras, både av bolagen och av Ratos, avseende den finansiella rapporteringen kommuniceras månadsvis av bolagsansvarig samt ekonomi/ finansfunktionen till VD, som i sin tur rapporterar till styrelsen. Innehavens IFRS-tillämpning i rapporteringen till Ratos följs upp i samband med kvartalsboksut. Inför förvärv genomförs en så kallad due diligence (genomlysning) av bolaget, där bland annat redovisningsmässiga konsekvenser analyseras och en genomgång av kapitalstruktur och finansiell riskanalys sker.

Optionsvillkor för utestående köpoptioner per 2011-12-31

Löptid	Optionspris kr/option	Rätt att köpa antal aktier	Lösenpris kr/aktie	Utestående antal köpoptioner	Berättigat till förvärv av antal aktier
2007 – 2012-03-31	36,50	2	139,00	518 000	1 036 000
2008 – 2013-03-20	28,10	2,04	127,80	552 500	1 127 100
2009 – 2014-03-20	13,00	2	94,10	641 000	1 282 000
2010 – 2015-03-20	16,60	2	126,10	529 500	1 059 000
2011 – 2016-03-18	11,80	1	158,90	640 000	640 000
				2 881 000	5 144 100

Utestående optioner motsvarar 1,6% av totalt antal aktier.

Ratos informations- och kommunikationsvägar syftar till att främja fullständighet och riktighet i den finansiella rapporteringen. Ekonomi/finansfunktionen formaliakontrollerar bolagens inrapportering och de bolagsansvariga kontrollerar inrapporteringen ur materiell synvinkel. Kontrollen inom dotter- och intresseföretagen bestäms separat för varje bolag. Ratos följer löpande upp innehavens efterlevnad av riktlinjer och manualer.

Genomgång av förvärv och avyttringar görs även med revisorerna. Parallellt med den årliga utvärderingen, vilken redogjorts för i anslutning till beskrivningen av styrelsens arbete, görs en nedskrivningsprövning av varje innehav.

Viktiga interna dokument för intern kontroll:

- Regler för attestberättigade
- Regler för firmatecknare
- Fullmakter vid förvärv
- Arbetsordning vid förvärv
- Placeringsinstruktioner för likvida medel och räntebärande värdepapper
- Beslutsordning för investeringsverksamheten
- Instruktion för VD
- Övriga fullmakter.

Säkerställandet av kvaliteten i den finansiella rapporteringen

Det är styrelsens uppfattning att kvaliteten i ett bolags rapportering i första hand styrs av organisationens kompetens i redovisningsfrågor samt hur ekonomi-, redovisnings- och finansfunktionerna är bemannade och organiserade. Inom Ratos är hela affärsorganisationen djupt involverad i rapporteringen från sina respektive innehav. Detta innebär att kvaliteten i innehavens redovisning och rapportering kontinuerligt granskas och höjs. Ekonomifunktionen 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 ekonomifunktionen av sju personer under ledning av bolagets ekonomichef. Samtliga medarbetare, varav fem har akademisk examen inom ekonomi, har mångårig yrkeserfarenhet från ekonomistyrning, rapportering och redovisningsfrågor. Inom stabsfunktionen Debt Management arbetar en person med akademisk examen och med mångårig erfarenhet av bank- och finansfrågor.

I Ratos affärsidé ingår att investera i och utveckla hel- eller delägda bolag. Avsikten är inte att integrera dessa bolag system- och rapporteringsmässigt med Ratos-koncernen utan resurser läggs ned 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

Processen för att ta fram finansiella rapporter innehåller olika kontrollaktiviteter för att säkerställa kvaliteten i den finansiella rapporteringen.

På nästa sida beskrivs processen och de inbyggda kontrollerna.

Process för finansiell rapportering

