

Bolagsstyrningsrapport



2010 har inneburit en blandad men tillfredsställande underliggande utveckling för Ratos.

Vår målsättning att bedriva ett professionellt, aktivt och ansvarsfullt ägande har klarats av på ett bra sätt även under finansiella krissituationer. Genom en god kontroll av och kunskap om riskerna – men även om möjligheterna – i verksamheten har våra portföljbolag kunnat bemöta och hantera problemen 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 många decenniers tid varit prioriterade områden. Redan i förra årets kommentar skrev jag att bolagsstyrning är något av ett modeord. Mycket har skrivits och sagts om ämnet de senaste åren. Det är med tillfredsställelse som jag återigen kan konstatera att Ratos, när vi väl sätts på prov, inte bara behärskar bolagsstyrning i teorin utan även i praktiken. Vi får inte slappna av även om tiderna

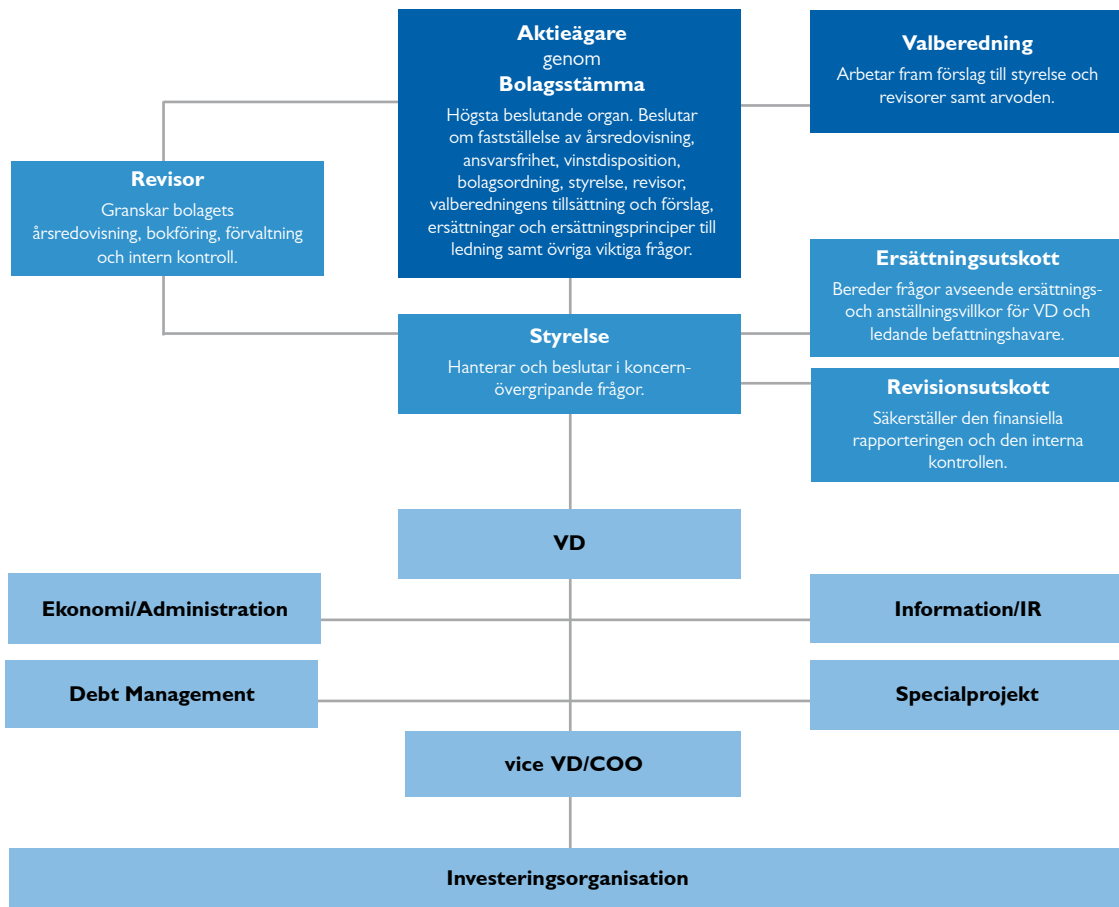
förbättras. Vaksamheten kommer att vara vår ledstjärna även fortsättningsvis.

Ratos har valt att följa Svensk kod för bolagsstyrning utom vad som avser hur valberedningen utses (se sid 39 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.

A handwritten signature in black ink, which appears to read 'Olof Stenhammar'. The signature is fluid and cursive.

Olof Stenhammar
Styrelseordförande

Styrningsstruktur i Ratos



Viktiga externa regelverk

- Aktiebolagslagen
- Redovisningslagstiftning (bokföringslagen, årsredovisningslagen och IFRS)
- NASDAQ OMX Stockholm Regelverk för emittenter
- Svensk kod för bolagsstyrning

Viktiga interna regelverk

- Bolagsordning (läs mer på sid 38)
- Styrelsens arbetsordning (läs mer på sid 39)
- VD-instruktion
- Beslutsordningar/ attestinstruktioner
- Instruktion för ekonomisk rapportering
- Policies fastslagna av styrelsen
- Interna riktlinjer

Policydokument fastslagna av styrelsen

- Finanspolicy
- Incitamentspolicy för ledande befattningshavare
- Informationspolicy
- Krispolicy
- Miljöpolicy
- Placeringspolicy
- Pensionspolicy
- Regler för Ratos-anställdas aktieaffärer
- Rekommendation för styrelseledamots aktiehandel
- Social uppförandekod
- Sponsorpolicy
- Säkerhets- och inköpspolicy för IT
- Ägarpolicy

Samtliga policydokument uppdateras och fastslås årligen av styrelsen. Ledande befattningshavare har bevakningsansvar.

Bolagsstyrning inom Ratos

Ratos AB är ett publikt aktiebolag och regleras av svensk lagstiftning främst genom den svenska aktiebolagslagen och av NASDAQ OMX Stockholm 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 13 policydokument. I policydokumenten fastslås de grundläggande värderingarna som ska prägla 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 2010, förutom vad avser valberedningens sammansättning (se under Valberedning nedan).

Bolagsstyrningsrapporten är granskad av bolagets revisorer.

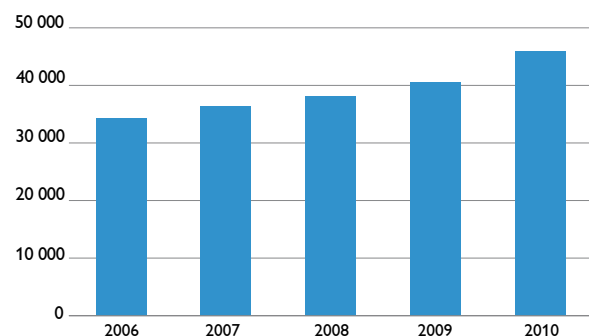
Aktieägare och bolagsstämma

Aktiekapital och aktieägare

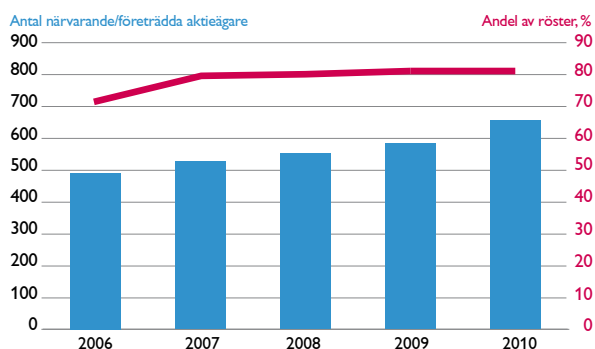
Ratos är sedan 1954 noterat på NASDAQ OMX Stockholm. Aktiekapitalet uppgick vid årsskiftet till 1 021 Mkr fördelat på 162 070 448 aktier, varav 42 323 530 A-aktier och 119 746 918 B-aktier. Bolagets A-aktier ger rätt till en röst per aktie medan B-aktierna ger rätt till en tiondel röst per aktie. Alla aktier medför samma rätt till andel av bolagets tillgångar och berättigar till lika stor utdelning.

Vid slutet av 2010 hade Ratos totalt 46 009 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 16%. 68% av Ratos aktieägare ägde 500 eller färre aktier och svarade tillsammans för 3% av aktiekapitalet. Mer information om Ratos aktieägare och aktiens utveckling under 2010 finns på sidorna 19-22.

Antal aktieägare



Närvaro vid årsstämman



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,
 - ansvarfrihet för styrelseledamöterna och verkställande direktören, samt
 - dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust enligt den fastställda balansräkningen
- Bestämmande av antalet styrelseledamöter och styrelse-suppleanter som ska utses av stämman
- Fastställande av arvoden åt styrelsen och revisorer
- Val av styrelse samt i förekommande fall revisor och revisorssuppleanter
- Annat ärende som ankommer på bolagsstämman enligt aktiebolagslagen eller bolagsordningen

Bolagsstämma

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 och i Svenska Dagbladet. Samtliga erforderliga dokument inför stämman finns tillgängliga på hemsidan 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 av hemsidan.

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 2010

Årsstämman 2010 ägde rum den 15 april i Berwaldhallen i Stockholm. Vid stämman var 655 aktieägare, ombud eller biträden närvarande som sammantaget representerade 80,4% av rösterna och 51% 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 cirka två veckor efter stämman.

Årsstämman 2010 fattade bland annat beslut om följande:

- Utdelning med 9,50 kr per aktie motsvarande totalt 1 507 Mkr
- Styrelsen ska bestå av åtta ledamöter
- Omval av samtliga styrelseledamöter
- Arvode om 900 000 kr till styrelsens ordförande och 425 000 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 7% av samtliga aktier
- Bemyndigande för styrelsen att besluta om nyemission av aktier i samband med företagsförvärv. Bemyndigandet omfattar högst 30 miljoner B-aktier

Valberedning

Årsstämman beslutar hur valberedningen ska utses. Vid årsstämman 2010 beslutades att bolagets styrelseordförande, i samråd med bolagets större aktieägare, skulle utse en valberedning inför årsstämman 2011. 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 uppstår 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 1 oktober 2010.

Valberedningens ledamöter är följande:

- Annika Andersson som företrädare för Fjärde AP-fonden
- Anders Oscarsson som företrädare för AMF Pension, ordförande i valberedningen
- Olof Stenhammar som ordförande i Ratos styrelse
- Jan Söderberg som företrädare för Ragnar Söderbergs stiftelse samt eget och närståendes innehav, styrelseledamot
- Maria Söderberg som företrädare för Torsten Söderbergs stiftelse
- Per-Olof Söderberg som företrädare för 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 2011 års årsstämma har valberedningen haft två 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 väl fungerande och att inga förändringar behöver göras.

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 2011 samt kompletterande information om föreslagna styrelseledamöter offentliggörs i samband med kallelsen till årsstämman och redogörs även på årsstämman 2011.

Styrelse

Styrelsens roll

Enligt aktiebolagslagen ansvarar styrelsen för företagets organisation och förvaltning av dess angelägenheter. I styrelsens uppgifter ingår att bedöma bolagets ekonomiska situation, fortlöpande 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 2010 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 2010 presenteras närmare på sidorna 44-45.

Arbetsordning

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

- Ordförandes roll och uppgifter
- Instruktioner för bolagets VD

Valberedningen inför årsstämman 2011

Namn	Företrädare	Röster per 31 aug 2010	Röster per 31 dec 2010
Jan Söderberg	Ragnar Söderbergs stiftelse samt eget och närståendes innehav	28,4%	28,4%
Per-Olof Söderberg	Eget och närståendes innehav	15,6%	15,6%
Maria Söderberg	Torsten Söderbergs stiftelse	12,3%	12,3%
Anders Oscarsson	AMF Pension	0,8%	0,6%
Annika Andersson	Fjärde AP-fonden	0,4%	0,2%
Olof Stenhammar	Styrelseordförande i Ratos, eget innehav	0,3%	0,3%
Summa		57,8%	57,4%

- 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 besluts-material 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 beslutsordning inom bolaget 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. Borgensåtagande eller ställande av annan säkerhet från Ratos beslutas av styrelsen. Ratos har sedan 1890-talet haft principen att inte ställa borgen. Styrelsen hålls löpande informerad om verksamhetens utveckling genom regelbundna VD-brev. 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 2010

Under 2010 har 21 protokollförda styrelsemöten hållits varav sju ordinarie, ett konstituerande, nio extra styrelsemöten samt fyra per capsulam. 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 2010 besöktes DIAB i Laholm
- Augusti: Halvårsrapport
- Oktober: Strategimöte
- December: Behandling av revisionsutskottets rapport (Hard Close)

Extra styrelsemöten behandlar vanligtvis förvärv- och exitfrågor samt finansiering och hålls när dessa beslutsärenden uppkommer. Information om styrelseledamöternas närvaro presenteras på sidorna 44-45. 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. Styrelsemötena följer en godkänd dagordning och fullständig dokumentation sänds ut inför varje styrelsemöte i god tid.

Utvärdering av styrelsen

Styrelsens ordförande beslutar om en årlig utvärdering ska genomföras av styrelsens arbete där ledamöterna ges möjlighet att ge sin syn på såväl arbetsformer, styrelsematerial, sina egna och övriga ledamöters insatser liksom uppdragets omfattning. Utvärderingen görs var tredje år med hjälp av en extern konsult, senast 2009. Styrelsesammansättningen har varit densamma som för 2009. För 2010 har utvärdering skett internt av styrelseordförande avseende styrelsearbetet i dess helhet och ledamöterna individuellt. Samtliga ledamöter ansågs på ett konstruktivt sätt bidra till såväl den strategiska diskussionen som styrningen av bolaget. Dialogen mellan styrelse och ledning uppfattades också som 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.



Thomas Thiel

Utskottsarbete

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.

Ersättningsutskott

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 2010 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/ uppsägningstid, bonus/tantiem, arvoden (svenska/utländska), förmåner mm
- Frågor kring Ratos och innehavens incitamentssystem

Ersättningsutskottets arbete under 2010

Ersättningsutskottet har hållit sju protokollförda möten under 2010 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.

Revisionsutskott

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 2010 och hållit fyra protokollförda möten. I bolagets arbetsordning fastställs även att styrelsens ordförande har i uppgift att hålla en löpande kontakt med bolagets revisorer.

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 50 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 2010 beslutade att ersättning till styrelsens ordinarie ledamöter skulle utgå med 425 000 kr per ledamot och år (dock ej till Ratos VD). Ersättning till styrelsens ordförande skulle utgå med 900 000 kr per år. Information om ersättning till VD hänvisas till not 9 på sid 70. 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 2010 uppgick revisionsarvodet i moderbolaget till 3 Mkr och i koncernen till 17 Mkr. Därutöver uppgick kostnaderna i moderbolaget för andra uppdrag till bolagets revisorer till 1 Mkr och i koncernen som helhet till 6 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 2010. Riktlinjerna har tillämpats under hela 2010.

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 skall uppgå till cirka en 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.

Optionsvillkor för utestående köpoptioner per 2010-12-31

Löptid	Optionspris kr/optio	Rätt att köpa antal aktier	Lösenpris kr/aktie	Utestående antal köpoptioner	Berättigad till förvärv av antal aktier
2006 – 2011-03-31	21,20	2,15	151,80	270 000	580 500
2007 – 2012-03-31	36,50	1	278,00	518 000	518 000
2008 – 2013-03-20	28,10	1,02	255,60	552 500	563 550
2009 – 2014-03-20	13,00	1	188,10	641 000	641 000
2010 – 2015-03-20	16,60	1	252,10	529 500	529 500
				2 511 000	2 832 550

Maximal utökning i förhållande till totalt antal aktier 1,7%

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

Rörlig lön utfaller först efter att vissa villkor uppfyllts avseende avkastning på bolagets kapital. För 2010 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 100 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 och utbetalning av rörlig lön 2010

Justerat resultat före skatt inklusive resultatbank för 2010 gav en rörlig lön om 40 Mkr att utbetalas 2011-2013. Sammantaget 32 personer omfattas av rätten till rörlig lön enligt incitamentssystemet som är beskrivet ovan. Utbetalning av rörlig ersättning fördelas över tre år med 50% första året och 25% per år de resterande två åren.

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 2010, i likhet med årsstämmorna 2007, 2008 och 2009, 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 värdetillväxt. Om värdeutvecklingen på Ratos investering i det aktuella portföljbolaget överstiger 15% per år har optionerna ett värde. Det sammanlagda värdet av 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 ansvarar enligt den svenska aktiebolagslagen för bolagets interna kontroll. Detta arbete sker främst genom ett effektivt och strukturerat styrelsearbete samt genom att ansvaret har delegerats 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 företagets 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 kvartalsbokslut. 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.

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 och 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 ekonomidirektör. Samtliga medarbetare, varav fem har akademisk examen inom ekonomi, har mångårig yrkeserfarenhet från ekonomistyrning, rapportering och redovisningsfrågor. Inom stabsfunktionen Debt Management arbetar två personer 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

