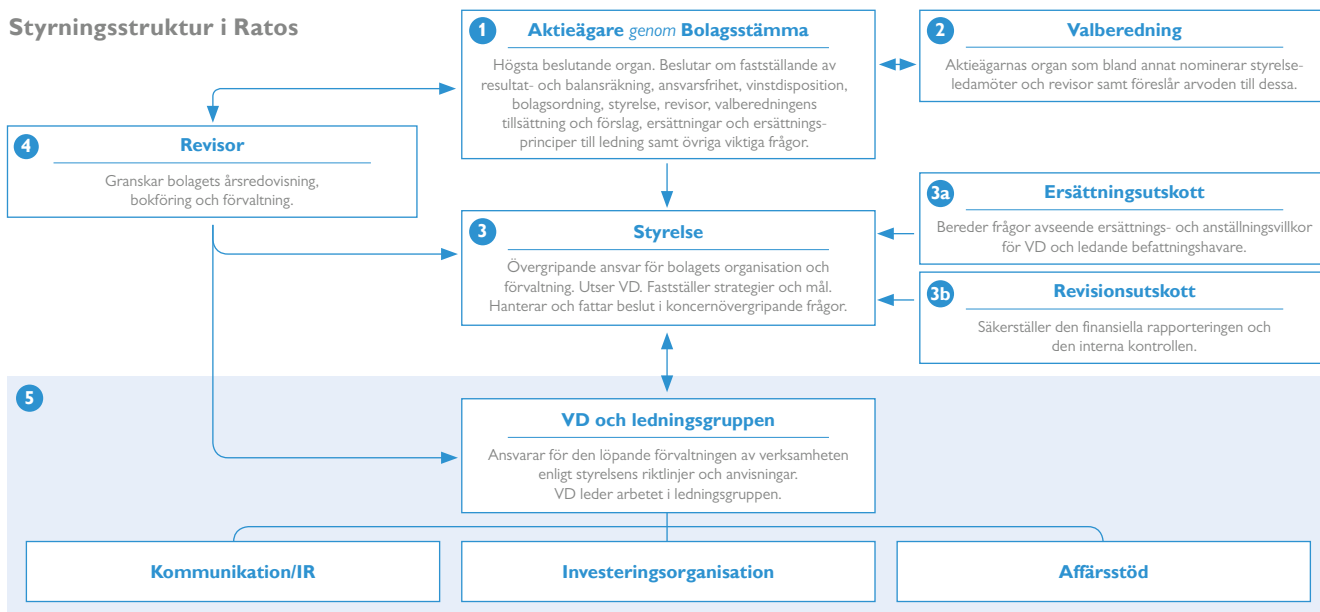


Bolagsstyrningsrapport

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 2015, förutom vad avser valberedningens sammansättning (se Valberedning på ► sid 76).

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

Läs mer om Ratos bolagsstyrning

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

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

1 Aktieägare och bolagsstämmor

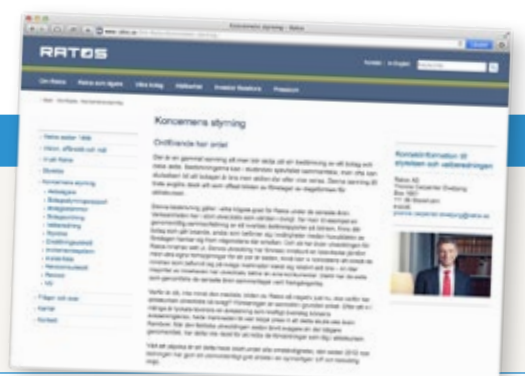
Aktiekapital och aktieägare

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

Vid årsskiftet hade Ratos totalt 61 740 aktieägare enligt statistik från Euroclear Sweden. De tio största ägarna svarade för 74% av rösterna och 44% av kapitalet. Mer information om Ratos-aktien och aktieägare finns på ► sid 25-27.

Bolagsstämmor

Bolagsstämman är det högsta beslutande organet i Ratos och det är genom deltagande på den som Ratos aktieägare utövar sitt inflytande i företaget. Normalt hålls bolagsstämma en gång per år, årsstämman, som sammankallas i Stockholm före juni månads utgång. Kallelse sker genom publicering i Post- och Inrikes Tidningar och på Ratos hemsida. Att kallelse skett annonseras i Svenska Dagbladet. Samtliga stämmodokument publiceras på Ratos hemsida på svenska och engelska.



Aktieägare med minst en tiondel av rösterna i Ratos har rätt att begära en extra bolagsstämma. Även styrelsen och Ratos revisor kan kalla till extra bolagsstämma.

Aktieägare som vill få ett ärende behandlat vid en årsstämma ska skicka en skriftlig begäran till styrelsen i så god tid att ärendet kan tas upp i kallelsen till årsstämman, normalt cirka sju veckor före årsstämman. Uppgift om senaste tidpunkt för en sådan begäran finns på Ratos hemsida.

Aktieägare som är registrerad i Euroclear Swedens aktieägarregister och som i tid har anmält sitt deltagande har rätt att delta i bolagsstämman, personligen eller genom ombud, och rösta för sitt innehav. Biträde till aktieägare får närvara om aktieägaren anmäler detta.

Årsstämmans uppgift är bland annat att fatta beslut om:

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

Årsstämma 2015

Årsstämman 2015 avhölls den 16 april på Stockholm Waterfront Congress Centre. Vid årsstämman var 642 aktieägare, ombud och biträden närvarande vilka sammantaget representerade 77,3% av rösterna och 46,4% av kapitalet.

Samtliga styrelseledamöter som valdes på årsstämman var närvarande, liksom Ratos VD och revisor. Protokoll och information om årsstämman 2015, både på svenska och engelska, samt VDs anförande, finns publicerade på www.ratos.se

61 740

aktieägare i Ratos

Årsstämman 2015 fattade bland annat beslut om följande:

- utdelning med 3,25 kr/aktie av serie A och B, totalt 1 037 Mkr. Utdelning på preferensaktier av serie C utgivna 19 juni 2013 om 25 kr/aktie per kvartal, dock högst 100 kr/år, totalt 83 Mkr
- arvode om 1 050 000 kr till styrelsens ordförande och 475 000 kr till varje styrelseledamot samt ersättning till revisor
- omval av styrelseledamöterna Staffan Bohman, Arne Karlsson, Annette Sadolin, Charlotte Strömberg, Jan Söderberg och Per-Olof Söderberg. Val av Karsten Slotte som ny ledamot. Arne Karlsson valdes till styrelsens ordförande
- omval av revisionsfirma PricewaterhouseCoopers (PwC)
- principer för hur valberedning ska utses
- fastställande av riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare.
- erbjudande till nyckelpersoner i Ratos om förvärv av köpoptioner i Ratos och av syntetiska optioner avseende investeringar i bolagen
- ändring av bolagsordningen för att möjliggöra nyemission av preferensaktier av serie D
- bemyndigande för styrelsen att förvärva Ratos-aktier upp till 7% av samtliga aktier
- bemyndigande för styrelsen att besluta om nyemission av högst 35 miljoner aktier av serie B i samband med företagsförvärv
- bemyndigande för styrelsen att besluta om nyemission av sammanlagt högst 1 250 000 preferensaktier av serie C och/eller serie D i samband med företagsförvärv.

Årsstämman avtackade Lars Berg som efter femton år i styrelsen inte stod till förfogande för omval.

Årsstämma 2016

Ratos årsstämma 2016 kommer att avhållas den 14 april kl 16.30 på Stockholm Waterfront Congress Centre, Stockholm.

För ärenden till valberedningen och årsstämman hänvisas till Ratos hemsida. För ytterligare information om årsstämman ► se sid 145.



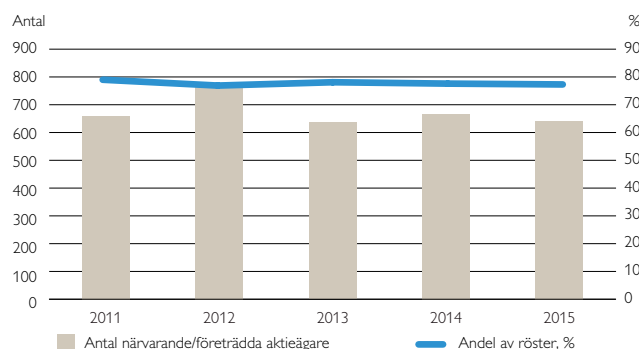
2

Valberedningen

Årsstämman beslutar om principerna för hur valberedningen ska utses. Vid årsstämman 2015 beslutades att bolagets styrelseordförande, i samråd med bolagets större aktieägare, ska utse en valberedning inför årsstämman 2016. Enligt beslutet ska valberedningen bestå av Ratos ordförande och minst fyra ledamöter av de till röstetalet största aktieägarna registrerade i Euroclear Sweden per den 31 augusti 2015. Majoriteten av valberedningens ledamöter ska vara oberoende i förhållande till bolaget och bolagsledningen. Mandatperioden sträcker sig intill dess ny valberedning utsetts. I de fall redan utsedd ledamot avgår ur valberedningen, eller den ägare som ledamot företräder väsentligt reducerat sitt aktieinnehav i bolaget, kan valberedningen erbjuda annan aktieägare att utse ersättare. Valberedningen uppstår ingen ersättning från bolaget men ska ha rätt att från bolaget erhålla rimlig ersättning för gjorda utlägg avseende utvärdering och rekrytering.

Valberedningens nuvarande sammansättning meddelades på Ratos hemsida samt offentliggjordes genom pressmeddelande den 12 oktober 2015.

Närvaro vid årsstämman



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
- framarbeta förslag till principer för tillsättande av kommande valberedning.

Valberedningens arbete inför årsstämman 2016

Valberedningen har inför årsstämman 2016 hållit fyra protokollförda sammanträden och däremellan haft omfattande löpande kontakt. Valberedningen har för sitt arbete tagit del av hela den utvärdering av styrelsens arbete som utförts av en extern konsult (läs mer på ► sid 78).

Valberedningen har i sitt arbete också tagit del av styrelseordförandens och verkställande direktörens redogörelser för bolagets verksamhet, mål och strategier.

Ratos verksamhetsinriktning innebär bland annat att det ställs höga krav på styrelsens ledamöter att kunna värdera förvärvs- och försäljningsmöjligheter av företag liksom erfarenhet av att driva och utveckla medelstora och större företag inom olika branscher och olika utvecklingsfaser. Arne Karlsson och Staffan Bohman har avböjt omval. Vid sökandet efter en ny ordförande har det varit viktigt för valberedningen att hitta en person med goda ledaregenskaper samt med både bred industriell bakgrund och dokumenterad förmåga att genomföra företagsförvärv samt att vidareutveckla verksamheten. Valberedningen anser att Jonas Wiström, bland annat under sin mångåriga chefskarriär på ÅF, dokumenterat dessa förmågor. Valberedningen bedömer att Jonas Wiström har möjlighet att ägna ordföranderollen den tid och det engagemang som fordras. Inför årsstämman 2016 föreslår valberedningen vidare att Ulla Litzén väljs till styrelseledamot.

Valberedningen anser att Ratos har en styrelse vars samlade kompetens och erfarenhet mycket väl svarar upp mot kraven som ställs.

Kraven på oberoende bedöms också vara uppfyllt.

Valberedningen har fortsatt diskuterat kraven på mångfald, inte minst kravet på jämn könsfördelning i styrelsen. I den föreslagna styrelsen blir andelen kvinnliga ledamöter 43% och uppfyller därmed de krav på jämn könsfördelning som ställts upp både av Kollegiet för bolagsstyrning samt av olika regeringsföreträdare. Valberedningen konstaterar att den föreslagna styrelsen även representerar en god bredd vad gäller till exempel ålder, branscherfarenhet och marknadskunskap.

Förslagen till arvoden för styrelsen, liksom ersättning för utskottsarbete, har beretts av de tre ledamöter i valberedningen som inte ingår i Ratos styrelse.

Aktieägarna har informerats om att förslag till årsstämman kan lämnas till valberedningen.

Valberedningens förslag, redogörelse för valberedningens arbete inför årsstämman 2016 samt kompletterande information om föreslagna styrelseledamöter offentliggörs i samband med kallelsen till årsstämman och redogörs även för på årsstämman 2016.

Avvikelser/överträdelser

Ratos följer koden förutom vad avser kodens regel 2.4, andra stycket, som anger att om mer än en styrelseledamot ingår i valberedningen, får högst en av dem vara beroende i förhållande till bolagets större aktieägare. Två av de aktieägare som har utsett ledamöter till valberedningen har utsett styrelseledamöterna Per-Olof Söderberg respektive Jan Söderberg, vilka är att betrakta som beroende i förhållande till bolagets större ägare. Mot bakgrund av dessa personers djupa kunskap om Ratos, deras förankring i ägarkretsen och nätverk i svenskt näringsliv har det bedömts vara gynnsamt för bolaget att på denna punkt avvika från koden. Inga överträdelser av Nasdaq Stockholms Regelverk för emittenter eller god sed på aktiemarknaden har förekommit.

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 2015 beslutade att styrelsen ska bestå av sju ledamöter och ingen suppleant. Omval skedde av Arne Karlsson (som även valdes till ordförande), Staffan Bohman, Annette Sadolin, Charlotte Strömberg, Jan Söderberg och Per-Olof Söderberg. Till ny ledamot valdes Karsten Slotte. VD ingår inte i styrelsen men närvarar vid styrelsemöten. Styrelsens sammansättning och en bedömning av varje styrelseledamots oberoende presenteras närmare på ► sid 83-84.

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,

VALBEREDNINGEN INFÖR ÅRSSTÄMMAN 2016

Namn	Utsedd av	Andel röster per 31 aug 2015	Andel röster per 30 dec 2015
Jan Andersson	Ratos huvudägare och ett antal svenska institutioner, ordförande i valberedningen	0,0%	0,0%
Ulf Fahlgren	Akademiinvest	0,5%	0,5%
Arne Karlsson	Styrelseordförande Ratos, eget innehav	0,0%	0,0%
Jan Söderberg	Eget och närståendes innehav, styrelseledamot	13,8%	13,8%
Maria Söderberg	Torsten Söderbergs Stiftelse	12,6%	12,6%
Per-Olof Söderberg	Ragnar Söderbergs stiftelse samt eget och närståendes innehav, styrelseledamot	32,4%	32,4%
Summa, avrundat		59,3%	59,3%

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 samt ansvarsområden för utskotten. Därutöver fastställer styrelsen också årligen ett antal policydokument för bolagets verksamhet.

Styrelseordförande

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
- hålla löpande kontakt med revisorn och tillse att revisorn kallas till sammanträde i samband med bokslut per september och årsskiftet
- tillse att en årlig utvärdering görs av styrelsearbetet och styrelseledamöterna
- årligen utvärdera och rapportera om VDs arbete.

Styrelsens arbete under 2015

Under 2015 har sammanlagt 12 protokollförda styrelsemöten hållits: 7 ordinarie och ett konstituerande, samt 4 extra styrelsemöten. Styrelsemötena har en återkommande struktur med huvudpunkter enligt illustrationen nedan. Informationsmaterial och beslutsunderlag inför styrelsemötena utsänds i regel cirka en vecka före varje möte.

Extra styrelsemöten behandlar vanligtvis förvärvs- och avyttringsfrågor samt finansiering och hålls när dessa beslutsärenden uppkommer. Ledande befattningshavare i Ratos har deltagit i styrelsens möten såsom föredragande i särskilda frågor.

Utvärdering av styrelsen

Styrelsen har beslutat att en årlig utvärdering av styrelsens arbete ska göras där ledamöterna har möjlighet att ge sin syn på arbetsformer, styrelsematerial, sina egna och övriga ledamöters insatser samt uppdragets omfattning. Utvärderingen genomförs vartannat år internt och vartannat år med hjälp av extern konsult. För verksamhetsåret

2015 gjordes utvärderingen med hjälp av extern konsult. I likhet med vad som framkommit vid tidigare års utvärderingar bedömdes styrelsearbetet fungera mycket bra. Samtliga ledamöter anses bidra på ett konstruktivt sätt till såväl den strategiska diskussionen som styrningen av bolaget och diskussionerna präglas av öppenhet och dynamik. Dialogen mellan styrelse och ledning uppfattas också som mycket god.

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.

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 i ersättningsutskottet:

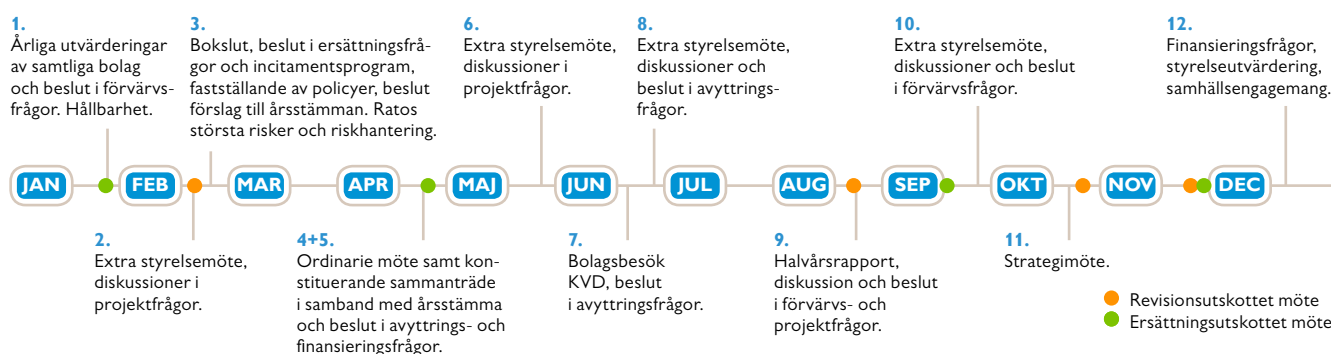
- VDs anställningsvillkor och villkor för medarbetare som direktreporterar till VD
- rådgivning vid behov av generella policyformuleringar
- ärenden av principiell karaktär rörande pensionsavtal, avgångsvederlag, uppsägningstid, bonus/tantiem, arvoden, förmåner med mera
- frågor kring Ratos och bolagens incitamentssystem
- styrelsens förslag till årsstämma avseende riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare.

Ersättningsutskottet arbetar enligt fastställd arbetsordning. Under tidig höst görs en sondering av om det finns några större principiella ersättningsrelaterade frågor att förbereda. Om sådana finns behandlas dessa inför ett slutligt förslag vid det ordinarie mötet i januari. 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. Ratos styrelse lämnar senast tre veckor före årsstämman en redovisning av resultatet av ersättningsutskottets utvärdering på bolagets hemsida (www.ratos.se).

Under 2015 har Arne Karlsson (ordförande), Staffan Bohman (fram till och med årsstämman 2015), Jan Söderberg och Per-Olof Söderberg ingått i utskottet.

Ersättningsutskottet har hållit fyra protokollförda möten under 2015 och har däremellan haft löpande kontakt. Ratos VD, Susanna Campbell, har varit protokollförare.

STYRELSENS ARBETE UNDER 2015



3b

Revisionsutskottets arbete

I revisionsutskottet har Staffan Bohman, Arne Karlsson, som också är utskottets ordförande, och Charlotte Strömberg ingått. Bolagets revisor har inför revisionsutskottet redogjort för sin granskning och sina iakttagelser vid två tillfällen under 2015. Revisionsutskottet har hållit fyra protokollförda möten. 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. Utskottet ansvarar för och följer enligt ett fastställt schema upp bland annat redovisning och rapportering, revision, bolagsstyrning, riskhantering, hållbarhet, finanspolicy, investeringsbeslut, försäkring, tvister och strategiska redovisningsfrågor samt efterlevnad av lagar och regler. VD och ledande befattningshavare eller revisor kan kallas att delta i utskottets sammanträden.

Revisionsutskottets övergripande uppgifter innefattar bland annat att:

- övervaka bolagets finansiella rapportering med avseende på bland annat effektivitet i intern kontroll, intern revision och riskhantering
- diskutera värderingsfrågor och andra bedömningar i boksluten
- hålla sig informerat om revisionen av årsredovisningen och koncernredovisningen, samt granska revisionsprocessen
- granska och övervaka revisorns opartiskhet och självständighet och därvid särskilt uppmärksamma om revisorn tillhandahåller bolaget andra tjänster än revisionstjänster
- biträda vid upprättandet av förslag till bolagsstämman beslut om revisorsval liksom beslut rörande arvodering till revisorerna
- säkerställa att koncernens niomånadersrapport översiktligt granskas av koncernens revisor
- diskutera och bereda styrelsebeslut gällande risk och hållbarhet.

Revisionsutskottet lämnar fortlöpande muntliga rapporter till styrelsen och lämnar förslag i frågor som kräver styrelsens beslut.

Protokollen görs tillgängliga för samtliga styrelseledamöter och för revisorn. Revisorn erhåller även revisionsutskottets material. Utskottets ordförande har löpande kontakt med bolagets revisor.

Utvärdering av behovet av internrevision

Ratos kärnkompetens är inte branschspecifik och Ratos bolag finns i dag representerade i vitt skilda branscher och med stor geografisk spridning. Vidare innebär Ratos affärsidé att bolag förvärvas och avyttras. 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 bolag, så att internrevisionsfunktionen följer med bolaget vid en försäljning, än att inrätta en internrevision på Ratos-koncernnivå. Ratos ledning och revisionsutskott genomför årligen en genomgång av vilka av Ratos bolag som har internrevisionsfunktioner och vilka som inte har en sådan funktion samt skälen till valet.

Moderbolaget Ratos AB med cirka 50 anställda är ett relativt litet bolag och har inga komplexa funktioner som är svåra att genomlysa. Behovet av att införa en internrevisionsfunktion för moderbolaget Ratos AB måste därför betraktas som litet. Mot denna bakgrund har revisionsutskottet fattat beslut att varken införa en internrevisionsfunktion på koncernnivå eller för moderbolaget Ratos AB.

Ersättning till styrelsens ledamöter

Årsstämman 2015 beslutade att ersättning till styrelsens ordinarie ledamöter ska utgå med 475 000 kronor per ledamot och år. Ersättning till styrelsens ordförande ska utgå med 1 050 000 kronor per år. Till ordförande i revisionsutskottet beslutades att därutöver utbetala 100 000 kronor per år och till övriga utskottsledamöter 65 000 kronor per år. Till ordförande i ersättningsutskottet beslutades utbetala 50 000 kronor per år och till övriga utskottsledamöter 30 000 kronor per år.

4

Revisor

Revisor i Ratos utses årligen av årsstämman. Nominering sker av valberedningen. Revisorn har till uppgift att på aktieägarnas vägnar granska bolagets årsredovisning och koncernredovisning, styrelsens och verkställande direktörens förvaltning samt bolagsstyrningsrapporten. Granskningsarbetet och revisionsberättelsen föredras på årsstämman.

Vid årsstämman 2015 valdes PricewaterhouseCoopers till revisionsbyrå intill nästa årsstämma. PwC har utsett Peter Clemedtsen till huvudansvarig revisor. Utöver uppdraget i Ratos är Peter Clemedtsen huvudansvarig revisor i bland annat Nordea, SKF och Volvo.

Ersättning till revisor

Arvode till bolagets revisor utgår enligt särskild därom träffad överenskommelse, i enlighet med beslut på årsstämman. För specifikation av revisionsarvode och kostnader för andra uppdrag, se not 10. Styrelsen har fastlagt riktlinjer för relationen mellan revisionsarvoden och konsultarvoden. Dessa riktlinjer följs kontinuerligt upp av revisionsutskottet som även utvärderar innehållet i såväl revisions- som konsulttjänster.

STYRELSENS SAMMANSÄTTNING

Namn	Invald år	Oberoende av bolaget	Oberoende av större aktieägare	Totalt arvode ¹⁾ , tkr	Mötesnärvaro under 2015		
					Ersättningsutskottsmöten	Revisionsutskottsmöten	Styrelsemöten
Arne Karlsson	1999	Nej	Ja	1 200	4/4	4/4	12/12
Staffan Bohman	2005	Ja	Ja	540	1/1 ²⁾	4/4	12/12
Annette Sadolin	2007	Ja	Ja	475	–	–	12/12
Karsten Slotte	2015	Ja	Ja	475	–	–	7/8 ³⁾
Charlotte Strömberg	2014	Ja	Ja	540	–	4/4	12/12
Jan Söderberg	2000	Ja	Nej	505	4/4	–	12/12
Per-Olof Söderberg	2000	Ja	Nej	505	4/4	–	12/12
Summa				4 240			

¹⁾ Avser arvoden för bolagsstämman 2015/2016.

²⁾ Fram till och med årsstämman 2015.

³⁾ Invald vid årsstämman 2015.

(Lars Berg avböjde omval vid årsstämman 2015)

5 Styrning i Ratos

Ratos principer för aktivt ägande och utövande av ägarrollen

Ratos är ett investeringsbolag vars verksamhet består av förvärv, utveckling och försäljning av företrädesvis onoterade nordiska företag. Ratoss ska över tid skapa högsta möjliga avkastning genom att som aktiv ägare förverkliga potentialen i ett antal utvalda bolag och investeringssituationer. I Ratoss 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 Ratoss bolag ska vara oberoende av varandra, både strategiskt, som operativt och finansiellt. Ratoss 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 Ratoss bolag såväl som för moderbolaget Ratoss AB och är därför en viktig del av affärsmodellen och för Ratoss framgång som ägare. Mer om Ratoss utövande av ägarrollen går att läsa på ► sidorna 8-12.

Investeringsbeslut och utvärdering av befintliga bolag

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

VD och ledningsgruppen

VD utses av styrelsen och ansvarar tillsammans med ledningsgruppen för den dagliga verksamheten i Ratoss i enlighet med styrelsens instruktioner. VD ger styrelsen löpande uppdateringar om verksamheten och tillser att den får information för att fatta väl avvägda beslut.

Ledningsgruppen i Ratoss består av VD, två vice VD, Kommunikationschef samt en Investment Director. Ledningsgruppens roll är att förbereda och implementera strategier, hantera bolagsstyrnings- och organisationsfrågor samt följa upp Ratoss finansiella utveckling och Ratoss hållbarhetsarbete.

Händelseutvecklingen i bolagen samt uppdatering av pågående investeringsprocesser avhandlas vid veckovisa möten i en bredare grupp bestående av VD, vVD, bolagsansvariga, Ekonomichef, Hållbarhetschef, Debt Manager och Kommunikationschef.

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

Ersättning till ledande befattningshavare

Riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare godkändes på årsstämman 2015. Mer information om fast och rörlig ersättning finns i not 9 ► sid 108-112.

Intern kontroll

Styrelsen har det övergripande ansvaret för att det internt på Ratoss 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 följs. Detta sker genom ett strukturerat styrelsearbete samt genom att uppgifter delegeras till ledningen, revisionsutskottet och andra medarbetare. Ansvar och befogenheter definieras i instruktioner för attesträtt, policyer och manualer som anger riktlinjer och handledning för koncernens verksamhet och medarbetare.

Vidare har respektive dotterbolags styrelse ansvar för att bolaget i fråga följer lagar och regler samt för efterlevnad av interna policyer och riktlinjer. Under året har en rutin för att stärka uppföljningen utarbetats och kommer implementeras successivt under 2016.

Ratoss riskhanteringsprocess

Ratoss genomför årligen en riskgenomgång, där betydande risker i den egna verksamheten och bolagen sammanfattas och diskuteras i Ratoss 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

RATOS INTERNA RISKPROCESS

I Ratoss interna riskprocess beaktas ett brett spektrum av risker såsom externa händelser, strategiska, operationella, finansiella risker samt risker relaterade till brott mot lagar och regler, inklusive interna policyer (compliance och hållbarhetsfrågor). Årsplaneringen har uppdaterats från och med 2016.

Q1 JAN-MAR

- Insamling av riskrapporter från dotterbolag, förankrade och godkända av respektive dotterbolags styrelse, bekräftade av styrelseordföranden till Ratoss VD
- Respektive bolagsteam presenterar och diskuterar dotterbolagens riskanalys med hållbarhetschefen
- Hållbarhetschefen aggregerar och sammanställer en övergripande koncernrapport över risker

Q2 APR-JUN

- Diskussion och fastställande av slutlig riskrapport i Ratoss ledningsgrupp
- Riskrapporten föredras och diskuteras därefter i Ratoss revisionsutskott

Q3 JUL-SEP

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

Q4 OKT-DEC

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

en ändamålsenlig riskhanteringsprocess finns, godkänd av bolagets styrelse. Alla dotterbolags styrelseordförande ombeds årligen bekräfta till Ratos VD att bolaget i fråga implementerat en ändamålsenlig process för hantering av bolagets risker, vilket också skett 2015.

Ratos arbetar löpande med att stärka den interna och dotterbolagens riskprocesser. Under 2015-16 arbetar Ratos med att utöka

riskhanteringsprocessen med en assurance mapping, dvs ett tydliggörande av ansvar och validering av interna processer och identifierade risker. Ratos största risker finns sammanfattade i förvaltningsberättelsen ► sid 72-73.

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

REKOMMENDERAD RISKHANTERINGSPROCESS FÖR RATOS DOTTERBOLAG



1 IDENTIFIERING: Ratos rekommenderar en bred ansats, där samtliga relevanta operationella och strategiska 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.

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.

Intern kontroll avseende den finansiella rapporteringen

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

Den interna kontrollen avseende den finansiella rapporteringen utformas för att vara ändamålsenlig i Ratos AB, liksom i bolagen, och utvärderas och beslutas av respektive styrelse och ledning.

Befogenheter och ansvar inom Ratos kommuniceras och finns dokumenterade i bland annat interna riktlinjer, policyer och manualer. Det gäller till exempel arbetsfördelningen mellan styrelsen och VD och övriga organ som styrelsen inrättar, instruktioner för attesträtt samt redovisnings- och rapporteringsinstruktioner. Detta tjänar även till att minska risken för oegentligheter och otillbörligt gynnande av annan part på företagets bekostnad.

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

Bolagens IFRS-tillämpning i rapporteringen och hur den ansluter till de principer som Ratos har gjort följs upp i samband med kvartalsbokslut. Ratos Ekonomi har bland annat tagit fram en vägledning för Ratos bolag för inrapportering för detta ändamål.

Redovisning av förvärv och avyttringar, liksom större transaktioner och redovisningsfrågor, diskuteras och stäms löpande av med Ratos revisor. Parallellt med den årliga utvärderingen, vilken redogörs för på ► sid 80, utförs en nedskrivningsprövning av varje bolag.

Säkerställandet av kvaliteten i den finansiella rapporteringen

Det är styrelsens uppfattning att kvaliteten i ett bolags finansiella rapportering i första hand styrs av organisationens kompetens i redovisningsfrågor samt hur ekonomi-, redovisnings- och finansfunktionerna är bemannade och organiserade. Inom Ratos är hela investeringsorganisationen djupt involverad i rapporteringen från bolagen. Detta innebär att kvaliteten i bolagens redovisning och rapportering kontinuerligt granskas och utvecklas.

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

I Ratos affärsidé ingår att investera i och utveckla hel- eller delägda bolag. Avsikten är inte att system- och rapporteringsmässigt integrera dessa bolag i Ratos-koncernen, utan resurser läggs på uppföljning och utveckling av dotter- och intresseföretagens rapportering. Ratos ambition är att, som en del i det värdeskapande arbetet med bolagen, skapa självständiga och högkvalitativa organisationer med en rapporteringskvalitet som motsvarar den för noterade bolag.

PROCESS FÖR FINANSIELL RAPPORTERING



1 INRAPPORTERING FRÅN BOLAGEN

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

Inrapporteringen utgör underlag både till den legala koncernredovisningen och till Ratos analys av samtliga bolag sammantaget. 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 jämförbart resultat.

Den finansiella rapporteringen är utarbetad för att följa gällande lagar och regelverk såsom IFRS. Rapporteringen sker i ett gemensamt koncernredovisningssystem. Ratos har tagit fram en vägledning för rapportering, avsedd som stöd för bolagen vid rapportering till Ratos, samt ett antal andra stödande instruktioner och dokument. 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 Ekonomi analyseras inrapporterat material utifrån den kunskap som finns om respektive bolag, bland annat utifrån information som lämnas till bolagens styrelser, för att förstå respektive bolags finansiella utveckling. Investeringsorganisationen skriver månatligen en rapport per bolag där aktiviteter i bolagen och bolagens utveckling beskrivs och analyseras. Rapporten lämnas till Ratos ledning månatligen och till Ratos styrelse kvartalsvis.

4 RATOS EKONOMIS BEARBETNING OCH KONSOLIDERINGSARBETE

Ratos Ekonomi upprättar både en legal koncernredovisning enligt IFRS och olika analyser av Ratos bolag sammantaget, såsom till exempel bolagstabellen som återfinns på ► sid 33.

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

5 RAPPORTERING TILL STYRELSE OCH LEDNING

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

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

6 REVISION

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

7 TRAFIKLJUSSYSTEM/REVISION

Ratos Ekonomi erhåller samtliga revisionsrapporter avseende dotterföretagen. Eventuella revisionsiakttagelser följs upp genom ett "trafikljussystem" som innebär att iakttagelserna graderas och bedöms med rött, orange eller gult ljus utifrån väsentlighet och risk för varje bolag. Iakttagelserna följs sedan upp både sammantaget för ett bolag och inom olika områden, exempelvis intern kontroll och tvister. En bedömning görs även om det förekommer iakttagelser som bör följas upp utifrån Ratos-koncernen som helhet. Uppföljning sker tre gånger per år: i samband med granskning av tredje kvartalets bokslut, med granskning av årsbokslut och i samband med revisionsutskottsmötet i augusti. Samtliga revisionsanmärkningar följs upp tills de är avklarade, det vill säga när en iakttagelse inom internkontroll är åtgärdad eller en tvist är avgjord.

8 REVISIONSUTSKOTTETS ROLL

Revisionsutskottet erhåller en sammanfattning av resultatet av trafikljusgenomgången, beskriven ovan, samt en revisionsrapport från Ratos revisor både i samband med tredje kvartalets bokslut och årsbokslutet. Ratos revisorer föredrar då även muntligen revisionsrapporten för revisionsutskottet och då finns möjlighet för Ratos revisionsutskott att ställa kompletterande frågor. Vid dessa möten deltar Ratos VD, vVD med ansvar för ekonomi, administration och compliance samt Ekonomi-chef som föredrar Ratos egen trafikljusuppföljning och vissa andra relaterade frågor.

9 EXTERN RAPPORTERING

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

Styrelse och VD

Styrelsens och VDs innehav per 31 december 2015

Arne Karlsson

Beroende styrelseordförande sedan 2012. Beroende styrelseledamot 1999-2012. Verkställande direktör i Ratos 1999-2012.

Civilekonom. Född 1958, svensk.

Styrelseordförande i Bonnier Holding, Ecolan, Einar Mattsson, Kollegiet för svensk bolagsstyrning, SNS Förtroenderåd (Studieförbundet Näringsliv och Samhälle) och World's Children's Prize Foundation. Styrelseledamot i AP Møller-Maersk, Bonnier och Fortnox. Ledamot i Aktiemarknadsnämnden.

Tidigare VD Atle Mergers & Acquisitions 1996-98, chefsanalytiker Atle 1993-98, VD Hartwig Invest 1988-93, Aktiv Placering 1982-88.

Aktier i Ratos (eget): 181200 B-aktier.



Staffan Bohman

Oberoende styrelseledamot sedan 2005.

Civilekonom. Född 1949, svensk.

Styrelseordförande i CibesLift och Höganäs, vice ordförande i Rezidor Hotel Group, SNS Förtroenderåd och Kollegiet för svensk bolagsstyrning. Styrelseledamot i Atlas Copco, Boliden och Upplands motor samt ledamot i Kungl. Ingenjörsvetenskaps-Akademien.

Tidigare VD och koncernchef Gränges och Sapa 1999-2004.

VD och koncernchef DeLaval 1992-99.

Aktier i Ratos (eget): 90 000 B-aktier.

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, Skodsborg Kurhotel och Topdanmark.

Tidigare vVD GE Frankona Ruck 1996-2004, VD GE Employers Re International 1993-96, vVD GE Employers Re International 1988-93.

Aktier i Ratos (eget): 8 264 B-aktier.



Karsten Slotte

Oberoende styrelseledamot sedan 2015.

Civilekonom. Född 1953, finsk.

Styrelseordförande i Onninen. Styrelseledamot i bland annat Fiskars, Onvest, Royal Unibrew och Scandi Standard.

Tidigare VD och koncernchef Karl Fazer-gruppen 2007-2013.

VD för Cloetta-Fazer 2002-2006.

Aktier i Ratos (eget): 8 600 B-aktier.

STYRELSESEKRETERARE

Advokat Ingrid Westin Wallinder, Ramberg Advokater AB.

Charlotte Strömberg

Oberoende styrelseledamot sedan 2014.

Civilekonom. Född 1959, svenska.

Styrelseordförande i Castellum. Styrelseledamot i Bonnier Holding, Intrum Justitia, Karolinska Institutet, Skanska och Rezidor Hotel Group. Ledamot i Aktiemarknadsnämnden.

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

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



Jan Söderberg

Beroende styrelseledamot sedan 2000.

Civilekonom. Född 1956, svensk.

Styrelseordförande i Söderbergföretagen och Min stora Dag. Styrelseledamot i Blinkfyrrar, Elisolation, Henjo Plåtteknik, NPG, ProVia och Smelink. Medlem av rådgivande kommittén i Ekonomihögskolan vid Lunds universitet samt Ragnar Söderbergs stiftelse.

Aktier i Ratos (eget och närståendes): 14 973 776 A-aktier, 616 800 B-aktier, 6 600 preferensaktier.

Per-Olof Söderberg

Beroende styrelseledamot sedan 2000.

Civilekonom. MBA Insead. Född 1955, svensk.

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

Tidigare VD Dahl 1990-2004.

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



Susanna Campbell

Ej ledamot av styrelsen.

Verkställande direktör i Ratos sedan april 2012.

Civilekonom. Född 1973, svenska.

Inga väsentliga uppdrag utanför Ratos.

Anställd på Ratos sedan 2003. McKinsey & Company 2000-03.

Alfred Berg Corporate Finance 1996-2000.

Aktier i Ratos (eget): 19 000 B-aktier.

Optioner i Ratos: 150 000 köpoptioner/2012, 90 000 köpoptioner/2013, 100 000 köpoptioner/2014, 93 000 köpoptioner/2015.

REVISOR

Vid 2015 års ordinarie bolagsstämma valdes revisionsbyrån PricewaterhouseCoopers AB. Peter Clemetson, auktoriserad revisor, har utsetts till huvudansvarig revisor för tiden till och med ordinarie bolagsstämma 2016.