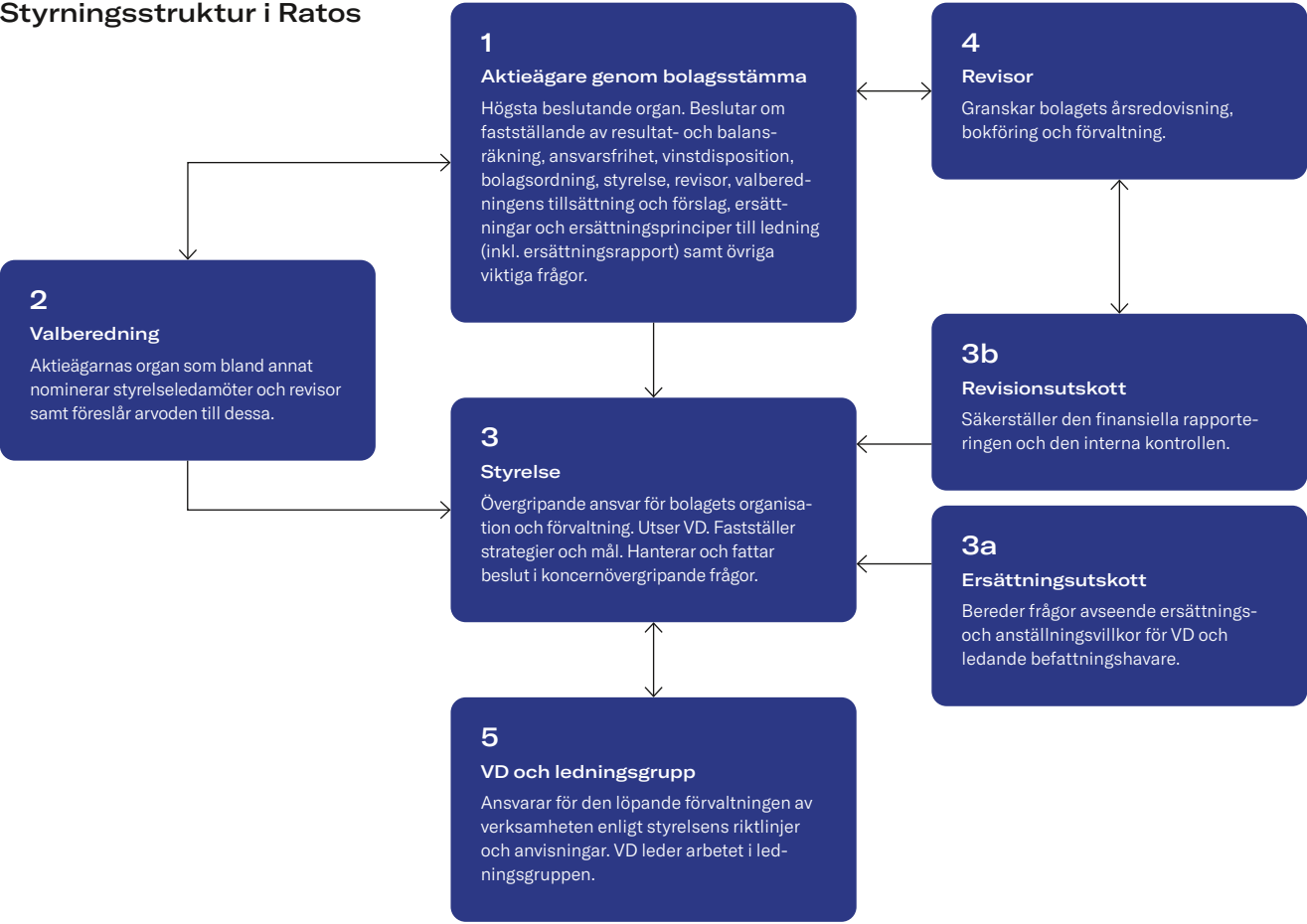


Bolagsstyrningsrapport

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 ett antal policydokument. I dessa lämnas en vägledning för organisationen och medarbetarna baserad på de grundläggande värderingar och principer som ska prägla verksamhet och uppförande.

Ratos tillämpar Svensk kod för bolagsstyrning ("koden") och redovisar inte några avvikelser från koden för räkenskapsåret 2025. Denna bolagsstyrningsrapport strävar efter att undvika upprepningar av information som följer av tillämpliga regelverk och att i första hand beskriva bolagsstyrning för Ratos AB.

Bolagets revisorer har utfört en lagstadgad genomgång av bolagsstyrningsrapporten.

Viktiga externa regelverk

- Svensk aktiebolagslag
- Redovisningslagstiftning och rekommendationer
- Nasdaq Stockholms Regelverk för emittenter
- Svensk kod för bolagsstyrning

Viktiga interna regelverk och dokument

- Bolagsordning
- Styrelsens och styrelseutskottens arbetsordningar
- Beslutsordningar/attestinstruktioner
- VD-instruktion och rapporteringsinstruktion
- Interna riktlinjer, policydokument och manualer som ger vägledning för koncernens verksamhet och medarbetare, till exempel Ratos Code of Conduct samt insiderpolicy.

Introduktion

Innehåll

Om Ratos

Rapporter

Förvaltningsberättelse

Hållbarhetsrapport

- Allmänna upplysningar
- Miljöupplysningar
- Sociala upplysningar
- Styrningsupplysningar

Bolagsstyrning

- Ordföranden har ordet
- Bolagsstyrningsrapport
- Styrelse och VD
- Ledningsgrupp

Finansiella rapporter och noter

- Koncernens räkningar
- Moderbolagets räkningar
- Notförteckning
- Noter
- Revisionsberättelse
- Granskningsberättelse

Övrigt

1 Aktieägare och bolagsstämmor

Aktiekapital och aktieägare

Ratos är sedan 1954 noterat på Nasdaq Stockholm. Aktiekapitalet uppgick vid årsskiftet till cirka 1 031 MSEK fördelat på totalt 327 385 688 aktier, varav 84 637 060 A-aktier och 242 748 628 B-aktier. Bolagets A-aktier ger rätt till en röst per aktie medan B-aktier 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. Bolagstämman beslutar om utdelning.

Vid årsskiftet hade Ratos totalt 58 343 aktieägare enligt statistik från Modular Finance, som sammanställer och bearbetar data från bland annat Euroclear, Morningstar och Finansinspektionen. De tio största ägarna svarade för 68,2 procent av rösterna och 44,3 procent av kapitalet. Mer information om Ratosaktien och aktieägare finns på sidorna 24–25.

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 webbplats (www.ratos.com) 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.

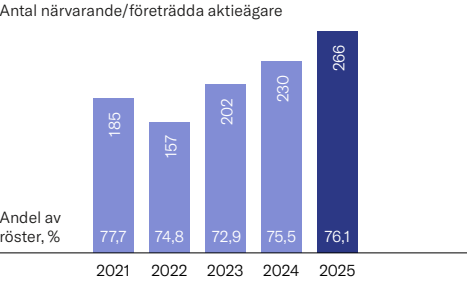
Aktieägare som är registrerad i Euroclear Swedens aktieägarregister och som i tid har anmält sitt deltagande har rätt att delta i bolagsstämman, personligen eller genom ombud, och rösta för sitt innehav. Biträde till aktieägare får närvara om aktieägaren anmäler detta. En sammanställning över de huvudsakliga beslut som årsstämman fattar framgår av Ratos bolagsordning på Ratos webbplats.

Årsstämma 2025

Årsstämman 2025 avhölls den 26 mars 2025 på Grand Hôtel, lokal: ’Studio Stockholm’ i Stockholm. Vid årsstämman var 266 aktieägare företrädde, personligen, via ombud eller genom poströstning, vilka sammantaget representerade 76,1 procent av rösterna och 49,8 procent av kapitalet.

Samtliga styrelseledamöter som valdes på årsstämman var närvarande, liksom Ratos VD och revisor. Protokoll och information om årsstämman 2025, både på svenska och engelska, samt VD:s anförande, finns publicerade på Ratos webbplats.

Närvaro vid årsstämmor



Årsstämman 2025 fattade bland annat beslut om följande:

- Utdelning med 1,35 SEK/aktie av serie A och B, totalt 442 MSEK
- Arvode om 990 000 SEK till styrelsens ordförande och 510 000 SEK till varje styrelseledamot samt ersättning till revisor
- Omval av styrelseledamöterna Per-Olof Söderberg, Tone Lunde Bakker, Mats Granryd, Cecilia Sjöstedt, Jan Söderberg och Jonas Wiström samt nyval av Gunilla Berg. Ulla Litzén avböjde omval. Omval av Per-Olof Söderberg som styrelsens ordförande
- Omval av revisionsfirma Ernst & Young AB (EY)
- Beslut om ersättningsrapport
- Erbjudande till VD och övriga nyckelpersoner i Ratos om förvärv av konvertibler och teckningsoptioner i Ratos
- Bemyndigande för styrelsen att förvärva och överlåta Ratosaktier
- Bemyndigande för styrelsen att besluta om nyemission av högst 35 miljoner aktier av serie B i samband med företagsförvärv.

Årsstämma 2026

Årsstämma i Ratos AB (publ) hålls onsdagen den 25 mars 2026 kl 14.00 på Grand Hôtel, entré Spegelsalen, lokal: ’Studio Stockholm’, i Stockholm.

För ärenden till valberedningen och årsstämman hänvisas till Ratos webbplats. För ytterligare information om årsstämman se sidan 150.

Introduktion

Innehåll

Om Ratos

Rapporter

Förvaltningsberättelse

Hållbarhetsrapport

Allmänna upplysningar

Miljöupplysningar

Sociala upplysningar

Styrningsupplysningar

Bolagsstyrning

Ordföranden har ordet

→ Bolagsstyrningsrapport

Styrelse och VD

Ledningsgrupp

Finansiella rapporter och noter

Koncernens räkningar

Moderbolagets räkningar

Notförteckning

Noter

Revisionsberättelse

Granskningsberättelse

Övrigt

2 Valberedningen

Årsstämman har beslutat om principerna för hur valberedningen ska utses och dessa principer ska gälla tills vidare tills annat beslutas av bolagsstämman. Valberedningen ska bestå av minst fem ledamöter, jämte styrelseordföranden. Valberedningens ledamöter ska utses av de till röstetalet största aktieägarna per den sista bankdagen i augusti året före årsstämman. Vid bedömningen av vilka som utgör de till röstetalet största ägarna ska en grupp aktieägare anses utgöra en ägare om de till bolaget skriftligen meddelat att de träffat skriftlig överenskommelse att genom samordnat utövande av rösträtten inta en långsiktig gemensam hållning i fråga om bolagets förvaltning. Den ledamot som utsetts av den till röstetalet största ägaren ska vara ordförande i valberedningen, om inte valberedningen beslutar annat.

Om någon aktieägare avstår från sin rätt att utse ledamot, ska den aktieägare som därefter är den till röstetalet största ägaren erbjudas utse en ledamot. Majoriteten av valberedningens ledamöter ska vara oberoende i förhållande till bolaget och bolagsledningen. Valberedningens mandatperiod sträcker sig intill dess ny valberedning utsetts. Om en ledamot avgår ur valberedningen ska den ägare som utsett ledamoten ha rätt att utse ersättare. Om en ägare som utsett ledamot i valberedningen väsentligt reducerat sitt aktieinnehav i bolaget och därigenom inte längre tillhör de fem till röstetalet största ägarna, eller om ny ägare kommit bland de fem till röstetalet största ägarna, kan valberedningen erbjuda annan aktieägare att utse en ersättare för den ledamot som utsetts av den ägare som inte längre tillhör de fem till röstetalet största ägarna. Valberedningen kan också besluta att istället adjungera en sådan ersättare till valberedningen.

Valberedningens sammansättning meddelades på Ratoss hemsida samt offentliggjordes genom pressmeddelande den 26 september 2025. Valberedningen består av:

- Jenny Parnesten, utsedd av Ragnar Söderbergs stiftelse, samt eget och närståendes innehav, valberedningens ordförande

- Markus Söderberg, utsedd av Jan Söderberg Förvaltning, samt eget innehav
- Maria Söderberg, utsedd av Torsten Söderbergs Stiftelse, samt eget innehav
- Erik Brändström, utsedd av Spiltan Fonder
- Patrik Jönsson, utsedd av SEB Funds AB
- Per-Olof Söderberg, ordförande i Ratoss styrelse.

Tillsammans representerar valberedningen 62 procent av röstetalet för samtliga aktier i bolaget. En sammanställning av valberedningens uppgifter finns i Ratoss valberedningsinstruktion på Ratoss hemsida.

Valberedningens arbete inför årsstämman 2026

Valberedningen har inför årsstämman 2026 hållit fyra protokollförda sammanträden och däremellan haft löpande kontakt. Valberedningen har för sitt arbete tagit del av den interna utvärdering av styrelsens arbete som utförts, tagit del av styrelseordförandens redogörelse för styrelsearbetet och VD:s redogörelse för bolagets strategi. Valberedningens ordförande, tillsammans med delar av valberedningen, har därutöver intervjuat enskilda styrelseledamöter.

Ratos är ett svenskt bolag som äger och utvecklar privata och börsnoterade nordiska bolag. Det ställs mot denna bakgrund höga krav på att styrelsen både har en bred industriell bakgrund och dokumenterad förmåga att driva och utveckla bolag i olika branscher och i olika utvecklingsfaser. Ratoss styrelse har under de senaste åren successivt förnyats, samtidigt som en viss kontinuitet behållits. Det är valberedningens uppfattning att den nuvarande styrelsen fungerar väl och med ett stort engagemang från de enskilda ledamöterna.

Sammantaget bedömer valberedningen att de föreslagna ledamöterna har en bred och kompletterande erfarenhet som mycket väl svarar

upp mot kraven som ställs. Valberedningen har därför inte sett anledning i detta skede att välja in någon ytterligare styrelseledamot, utan anser att den föreslagna sammansättningen med sex ledamöter är lämplig och ändamålsenlig.

Kraven på oberoende bedöms också vara uppfyllt. Valberedningen har fortsatt diskuterat kraven på mångfald, bland annat utifrån bolagsstyrningskodens krav att ange hur mångfaldspolicyn har tillämpats och har valt att som mångfaldspolicy använda bolagsstyrningskodens avsnitt 4.1 som anger att styrelsen ska präglas av mångsidighet och bredd avseende kompetens, erfarenhet och bakgrund, samt att en jämn könsfördelning eftersträvs. Efter valberedningens överväganden rörande bland annat styrelseledamöternas bakgrund och erfarenhet konstateras att könsfördelningen i den föreslagna styrelsen kommer att bli 50 procent kvinnor och 50 procent män, eftersom de föreslagna ledamöterna är tre kvinnor och tre män (jämfört med tre kvinnor och fyra män per 31 december 2024)¹⁾.

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

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

Valberedningens förslag, redogörelse för valberedningens arbete inför årsstämman 2026 samt kompletterande information om föreslagna styrelseledamöter offentliggörs i samband med kallelsen till årsstämman och redogörs även för på årsstämman 2026.

Inget arvode har utgått för medverkan i valberedningen.

Avvikelser/överträdelser

Ratos följer koden utan avvikelser.

Inga överträdelser av Nasdaq Stockholms Regelverk för emittenter eller god sed på aktiemarknaden har förekommit.

Introduktion

Innehåll

Om Ratoss

Rapporter

Förvaltningsberättelse

Hållbarhetsrapport

- Allmänna upplysningar
- Miljöupplysningar
- Sociala upplysningar
- Styrningsupplysningar

Bolagsstyrning

Ordföranden har ordet

→ Bolagsstyrningsrapport

- Styrelse och VD
- Ledningsgrupp

Finansiella rapporter och noter

- Koncernens räkningar
- Moderbolagets räkningar
- Notförteckning
- Noter
- Revisionsberättelse
- Granskningsberättelse

Övrigt

¹⁾ Notera att Jonas Wiström avträdde ur styrelsen i samband med att han avträdde som vd i december 2025.

3 Styrelse

Styrelsens sammansättning

Ratos styrelse ska bestå av lägst fyra och högst nio ledamöter. Styrelsen utses av aktieägarna vid varje årsstämma. Mandatperioden är därmed ett år.

Årsstämman 2025 beslutade att styrelsen ska bestå av sju ledamöter, utan suppleanter. Omval skedde av styrelseledamöterna Per-Olof Söderberg, Tone Lunde Bakker, Mats Granryd, Cecilia Sjöstedt, Jan Söderberg och Jonas Wiström samt nyval av Gunilla Berg. Ulla Litzén avböjde omval. Omval skedde av Per-Olof Söderberg som styrelsens ordförande. VD ingår i styrelsen och närvarar därmed vid styrelsemöten. 86 procent (samtliga utom VD) av styrelsens ledamöter är oberoende i relation till Ratos. Styrelsens sammansättning och en bedömning av varje styrelseledamots oberoende presenteras närmare på sidorna 76–77.

Styrelsens ansvar och uppgifter

Styrelsen har det övergripande ansvaret för Ratos organisation och förvaltning, i såväl bolagets som aktieägarnas intresse. Styrelsen fastställer finansiella mål och beslutar om bolagets strategi, affärsplan, säkerställer god intern kontroll, riskhantering och ett adekvat hållbarhetsarbete. Styrelsens arbete regleras av bland annat aktiebolagslagen, bolagsordningen, koden och styrelsens arbetsordning. Styrelsens övergripande ansvar kan inte delegeras men styrelsen kan utse utskott med uppgift att bereda och utvärdera frågor inför beslut i styrelsen.

Styrelsen fastställer årligen en arbetsordning för styrelsearbetet som ska tillse att bolagets operativa arbete och bolagets ekonomiska förhållanden kontrolleras på ett betryggande sätt. I arbetsordningen beskrivs styrelseordförandens särskilda roll och uppgifter, beslutsordningar, instruktioner för Ratos VD och rapportering samt ansvarsområden för utskotten. Därutöver fastställer styrelsen också årligen ett antal policydokument för bolagets verksamhet och säkerställer att det finns en tillfredsställande kontroll av bolagets efterlevnad av lagar, regler och interna riktlinjer. Styrelsen säkerställer nämnda efterlevnad bland annat genom Ratos årliga riskhanteringsprocess och assurance mapping, där ansvar för och validering av interna processer kopplade till identifierade risker tydliggörs.

Styrelseordförandens främsta uppgift är att leda styrelsearbetet och se till att styrelseledamöterna fullgör sina respektive uppgifter.

Styrelsens arbete under 2025

Under 2025 har sammanlagt 19 protokollförda styrelsemöten hållits: sex ordinarie, ett konstituerande per capsulam, två extra styrelsemöten samt tio per capsulammöten. Styrelsemötena har en återkommande struktur med bestämda huvudpunkter. Informationsmaterial och beslutsunderlag inför styrelsemötena utsänds i regel cirka en vecka före varje möte. Ratos chefsjurist är protokollförare i styrelsen.

Vid samtliga ordinarie styrelsemöten presenteras information om bolagets finansiella ställning och viktiga händelser som påverkar bolagets verksamhet. Vid extra styrelsemöten behandlas vanligtvis

förvärvs- och avyttringsfrågor samt finansierings- och incitamentsfrågor och hålls när dessa beslutsärenden uppkommer. 2025 har varit ett år med tilläggsförvärvs-, incitaments- och finansieringsfrågor. Ledande befattningshavare i Ratos har deltagit i styrelsens möten såsom föredragande i särskilda frågor.

Utvärdering av styrelsen

Styrelsen utvärderar årligen styrelsens arbete i en strukturerad process där ledamöterna har möjlighet att ge sin syn på arbetsformer och effektivitet, styrelsematerial, ledamöternas insatser samt uppdragets omfattning för att utveckla styrelsens arbetsformer. För verksamhetsåret 2025 gjordes utvärderingen internt genom att styrelseledamöterna besvarat ett anonymt frågeformulär och resultatet av utvärderingen har föredragits av styrelseordföranden med efterföljande diskussion i styrelsen. Därutöver har valberedningens ordförande, tillsammans med delar av valberedningen, haft enskilda samtal med respektive styrelseledamot. Resultatet av utvärderingen har redovisats för valberedningen. Av utvärderingen framgår att styrelsearbetet bedömdes fungera väl.

Utskott

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

Introduktion

Innehåll

Om Ratos

Rapporter

Förvaltningsberättelse

Hållbarhetsrapport

Allmänna upplysningar

Miljöupplysningar

Sociala upplysningar

Styrningsupplysningar

Bolagsstyrning

Ordföranden har ordet

→ Bolagsstyrningsrapport

Styrelse och VD

Ledningsgrupp

Finansiella rapporter och noter

Koncernens räkningar

Moderbolagets räkningar

Notförteckning

Noter

Revisionsberättelse

Granskningsberättelse

Övrigt

Styrelsens sammansättning

Namn ¹⁾	Invald år	Oberoende av bolaget	Oberoende av större aktieägare	Totalt arvode ²⁾ , TSEK	Mötesnärvaro under 2025		Styrelsemöten
					Ersättningsutskottsmöten	Revisionsutskottsmöten	
Per-Olof Söderberg	2000	Ja	Nej	1 190	6/6	5/5	19/19
Jan Söderberg	2000	Ja	Nej	710	6/6	5/5	19/19
Gunilla Berg	2025	Ja	Ja	855	–	4/4	15/16
Mats Granryd	2024	Ja	Ja	635	–	5/5	19/19
Tone Lunde Bakker	2022	Ja	Ja	635	–	5/5	19/19
Cecilia Sjöstedt	2024	Ja	Ja	710	6/6	5/5	19/19
Jonas Wiström ³⁾	2016	Nej	Ja	0	–	–	15/19
Summa				4 735			

¹⁾ Ulla Litzén avböjde omval vid årsstämman 2025.

²⁾ Avser arvoden för bolagsstämmoåret 2025/2026.

³⁾ Jonas Wiström uppbär inte något arvode för uppdraget som ordinarie styrelseledamot. Jonas Wiström lämnade styrelsen den 1 december 2025.

3a Ersättningsutskottets arbete

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

- Följande frågor handläggs bland annat i ersättningsutskottet:
- VD:s anställningsvillkor och villkor för bolagsledningen och direkt-rapporterande till VD
 - Följa och utvärdera program för rörliga ersättningar för bolagsledningen
 - Ärenden av principiell karaktär rörande pensionsavtal, avgångsvederlag, uppsägningstid, bonus/tantiem, arvoden, förmåner med mera
 - Bereda frågor kring samt beslut avseende Ratos och bolagens incitamentssystem, i vissa fall för styrelsens och/eller bolagsstämmas beslut
 - Styrelsens förslag till årsstämman avseende riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare samt rapport innehållande information om ersättning till ledande befattningshavare.

Ersättningsutskottet arbetar enligt fastställd arbetsordning. Normalt görs under tidig höst en genomgång av om det finns några större principiella ersättningsrelaterade frågor att förbereda. Om sådana finns behandlas dessa inför ett slutligt förslag vid de ordinarie mötena i december och januari. Under 2025 har ersättningsutskottet gjort en grundlig utvärdering av Ratos ersättningsstruktur och incitamentsprogram, vilken resulterat i förslag från utskottet att lämna strukturen för den rörliga kontantlönen för 2025 i huvudsak oförändrad samt att, i likhet med 2024, föreslå årsstämman 2025 ett långsiktigt incitamentsprogram i form av ett tecknings- samt konvertibeloptionsprogram. Inför årsstämman 2026 föreslås mindre uppdateringar av ersättningsriktlinjerna. Ersättningsutskottet gör även en årlig utvärdering av Ratos långsiktiga incitamentssystem samt upprättar en årlig rapport innehållande information om ersättning till ledande befattningshavare, som Ratos styrelse lägger fram på årsstämman för godkännande.

Under 2025 har Per-Olof Söderberg (styrelsens ordförande, tillika ordförande i ersättningsutskottet), Jan Söderberg och Cecilia Sjöstedt ingått i ersättningsutskottet.

Ersättningsutskottet har hållit sex protokollförda möten under 2025 och har däremellan haft löpande kontakt. Ratos chefsjurist är protokollförare i utskottet. Ersättningsutskottet lämnar fortlöpande muntliga rapporter till styrelsen och lämnar förslag i frågor som kräver styrelsens beslut. Protokollen görs tillgängliga för samtliga styrelseledamöter. VD och andra ledande befattningshavare deltar vanligtvis i utskottets sammanträden som föredragande i vissa frågor.

3b Revisionsutskottets arbete

Under 2025 har samtliga styrelseledamöter, förutom VD, ingått i revisionsutskottet. Samtliga revisionsutskottets ledamöter är att betrakta som oberoende i förhållande till bolaget och dess ledning. Gunilla Berg är ordförande i utskottet. Bolagets revisor har deltagit vid samtliga fem revisionsutskottsmöten under 2025.

Revisionsutskottet har hållit fem protokollförda möten. Ratos chefsjurist är protokollförare i utskottet.

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

Revisionsutskottet fastställer årligen en årscykel över de arbetsuppgifter och områden som revisionsutskottet ansvarar för. Utskottet ansvarar för och följer enligt ett fastställt schema upp bland annat redovisning och finansiell rapportering, hållbarhetsrapportering, revision, intern kontroll, bolagsstyrning, riskhantering, inköp av icke-revisions-tjänster, betalning av skatter, moderbolagets garanti- och kapitalåtaganden, försäkring, tvister och strategiska redovisningsfrågor samt efterlevnad av lagar och regler och vissa policydokument beslutade av Ratos styrelse. Vidare upprätthåller revisionsutskottet tillsyn av Ratos externt opererade visselblåsarsystem. Revisionsutskottets arbete följer Ratos kvartalsrapportering samt Ratos arbete med värderingsfrågor och nedskrivningsprövningar, med fem ordinarie möten varje år där revisorn deltar i samtliga utskottsmöten. Frågor som särskilt behandlats under 2025 var frågeställningar relaterade till Ratos finansiella rapportering, hållbarhetsrapportering, internkontroll och tvister. VD och CFO deltar vanligtvis i utskottets sammanträden som föredraganden.

Utskottets ordförande har löpande kontakt med bolagets revisor.

Ersättning till styrelsens ledamöter

Årsstämman 2025 beslutade att ersättning till styrelsens ordinarie ledamöter ska utgå med 510 000 SEK per ledamot och år. Ersättning till styrelsens ordförande ska utgå med 990 000 SEK per år. Till ordförande i revisionsutskottet beslutades att därutöver utbetala 345 000 SEK per år och till övriga utskottsledamöter 125 000 SEK per år. Till ordförande i ersättningsutskottet beslutades utbetala 75 000 SEK per år och till övriga utskottsledamöter 75 000 SEK per år.

4 Revisor

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

Vid årsstämman 2025 omvaldes Ernst & Young AB (EY) till revisionsbyrå intill nästa årsstämma. EY har utsett Erik Sandström till huvudansvarig revisor. Utöver uppdraget i Ratos är Erik Sandström huvudansvarig revisor för Atlas Copco, Epiroc, Essity och Spotify. Vid årsstämman 2026 föreslås EY att utses till revisionsbyrå intill nästa årsstämma.

Ersättning till revisor

Arvode till bolagets revisor utgår enligt särskild därom träffad överenskommelse, i enlighet med beslut på årsstämman. För specifikation av revisionsarvode och kostnader för andra uppdrag, se not 8. Ratos policy för inköp av icke-revisionstjänster följs kontinuerligt upp av revisionsutskottet som även utvärderar innehållet i såväl revisions- som konsulttjänster.

Introduktion

Innehåll

Om Ratos

Rapporter

Förvaltningsberättelse

Hållbarhetsrapport

Allmänna upplysningar

Miljöupplysningar

Sociala upplysningar

Styrningsupplysningar

Bolagsstyrning

Ordföranden har ordet

→ Bolagsstyrningsrapport

Styrelse och VD

Ledningsgrupp

Finansiella rapporter och noter

Koncernens räkningar

Moderbolagets räkningar

Notförteckning

Noter

Revisionsberättelse

Granskningsberättelse

Övrigt

5 Styrning i Ratos

Ratos principer för aktivt ägande och utövande av ägarrollen
Ratos är ett svenskt bolag som äger och utvecklar privata och börsnoterade nordiska bolag. I Ratos Code of Conduct finns vissa strategiska fundament som ligger till grund för hur bolaget väljer att agera som ägare och synen på bolagsstyrning. Ratos som ägare ska addera värde men värdeskapande och styrning är därmed inte detsamma i alla situationer. Att ha en tydlig ansvarsfördelning mellan ägare, styrelse och VD är viktigt för styrningen av Ratos bolag såväl som för moderbolaget Ratos AB och därmed en viktig del i Ratos affärsmodell och framgång som ägare. Mer om Ratos utövande av ägarrollen går att läsa på sidan 4.

VD och ledningsgruppen
VD utses av styrelsen och ansvarar tillsammans med ledningsgruppen för den dagliga verksamheten i Ratos i enlighet med styrelsens instruktioner. VD ger styrelsen löpande uppdateringar om verksamheten och tillser att den får information för att fatta väl avvägda beslut.
Ledningsgruppen i Ratos består av VD, CFO, investerings- och strategichef, chefsjurist samt kommunikations- och hållbarhetschef. Ledningsgruppens roll är att förbereda och implementera strategier, hantera bolagsstyrnings- och organisationsfrågor samt följa upp Ratos finansiella utveckling och hållbarhetsarbete.
Bolagens finansiella utveckling och pågående aktiviteter avhandlas vid månadsvisa möten där respektive bolags VD och CFO deltar tillsammans med Ratos VD, CFO samt andra ledande befattningshavare.

Ersättning till ledande befattningshavare
Riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare godkändes på årsstämman 2022. Mer information om fast och rörlig ersättning finns i not 7.

Utvärdering av behovet av internrevision

Ratos innehav består av 14 bolag med huvudsaklig verksamhet i Norden, som är eller kan bli marknadsledande. Vid utgången av året hade Ratos 14 bolag vilka verkar inom tre affärsområden i olika branscher med olika risker. För Ratos har behovet av internrevision därmed bedömts lämpligare att diskutera och besluta för varje enskilt bolag utifrån behov, storlek och komplexitet än från moderbolags- eller koncernnivå.
Ratos genomför årligen en riskgenomgång, där betydande risker i bolagen respektive Ratos sammanfattas och diskuteras i bolagens respektive Ratos ledning och styrelse. Ratos ledning och styrelse kan med riskgenomgången som grund identifiera behov av fördjupning/utveckling av vissa områden, möjlighet att identifiera områden som behöver stärkas samt ge vägledning för revisionsutskottet vid revisionsprioriteringar.
Moderbolaget Ratos AB med 23 anställda vid årets slut har inga komplexa funktioner som är svåra att genomlysa. Behovet av att införa en internrevisionsfunktion för moderbolaget Ratos AB måste därför betraktas som litet, varför Ratos, i likhet med föregående år, beslutat att inte inrätta en internrevisionsfunktion varken på koncernnivå eller för moderbolaget Ratos AB.

Intern kontroll

Styrelsen har det övergripande ansvaret för att det inom Ratos finns en effektiv och adekvat riskhantering och intern kontroll. Syftet är att ge en rimlig försäkran att verksamheten drivs ändamålsenligt och effektivt, att den externa rapporteringen är tillförlitlig och att lagar såväl som interna regler och policydokument följs. Detta sker genom ett strukturerat styrelsearbete samt genom att uppgifter delegeras till ledningen, revisionsutskottet och andra medarbetare. Därutöver sker en dialog med koncernens revisorer avseende deras löpande observationer samt den årliga utvärderingen av intern kontroll, som genomförs under tredje kvartalet och avrapporteras till revisionsutskottet. Ansvar och befogenheter definieras även i Ratos "assurance mapping", vilket utgör en del av Ratos riskhanteringsprocess, samt i instruktioner för attesträtt, policydokument och manualer som anger riktlinjer och handledning för koncernens verksamhet och medarbetare.
Vidare har respektive bolags styrelse ansvar för att bolaget i fråga följer lagar och regler samt för efterlevnad av interna policydokument och riktlinjer. En rutin har successivt implementerats för att stärka uppföljningen av dessa.
Ratos har ett ramverk med minimikrav avseende intern kontroll (MICR) kopplat till intern kontroll för finansiell rapportering (ICFR). Ramverket syftar till att få ytterligare förbättrad säkerhet i att den externa finansiella rapporteringen är tillförlitlig och upprättad i enlighet med lagar, förordningar, redovisningsstandarder och andra krav som är tillämpliga för Ratos. Uppföljning och utvärdering av minimikraven i respektive bolag görs årligen och återrapporteras till Ratos revisionsutskott.

Introduktion

Innehåll

Om Ratos

Rapporter

Förvaltningsberättelse

- Hållbarhetsrapport
 - Allmänna upplysningar
 - Miljöupplysningar
 - Sociala upplysningar
 - Styrningsupplysningar

- Bolagsstyrning
 - Ordföranden har ordet
- Bolagsstyrningsrapport
 - Styrelse och VD
 - Ledningsgrupp

Finansiella rapporter och noter

- Koncernens räkningar
- Moderbolagets räkningar
- Notförteckning
- Noter
- Revisionsberättelse
- Granskningsberättelse

Övrigt

Ratos riskhanteringsprocess

Ratos genomför årligen en riskgenomgång, där betydande risker i den egna verksamheten och bolagen sammanfattas och diskuteras i Ratos respektive bolagens ledning och styrelse. Processen syftar till att ge bolagens ledning och styrelse samt Ratos ledning och styrelse en förståelse för Ratos största risker.

Som en del av god bolagsstyrning förväntas bolagen ha en kontinuerlig process för att identifiera, bedöma och hantera sina risker. Respektive bolags VD och ledning är operationellt ansvariga för att en ändamålsenlig riskhanteringsprocess finns och är godkänd av respektive bolags styrelse.

Ratos stödjer sina bolag med upplägg och modeller för arbetet och arbetar löpande med att stärka såväl den egna som bolagens riskprocesser. Ratos riskhanteringsprocess kompletteras med en "assurance mapping", dvs. ett tydliggörande av ansvar och validering av interna processer och identifierade risker. Ratos största risker finns sammanfattade i förvaltningsberättelsen på sidorna 28–31.

Intern kontroll avseende den finansiella rapporteringen

Den interna kontrollen avseende den finansiella rapporteringen utgår från hur Ratos verksamhet bedrivs och hur organisationen är uppbyggd.

Ratos verksamhet består av att utveckla bolag med huvudkontor i Norden, som är eller kan bli marknadsledande. Ratos har tre affärsområden; Construction & Services, Industry och Consumer och varje affärsområde består för närvarande av två till åtta bolag. Respektive affärsområde har ett dedikerat team som även arbetar aktivt i bolagens styrelser. Varje enskilt bolag är oberoende av andra bolag ägda av Ratos. Avsikten är inte att system- och rapporteringsmässigt integrera dessa bolag i Ratoskoncernen, utan resurser läggs på uppföljning och utveckling av dotter- och intresseföretagens rapportering. Ratos ambition är att, som en del i det värdeskapande arbetet med bolagen, skapa självständiga och högkvalitativa organisationer med en hög rapporteringskvalitet.

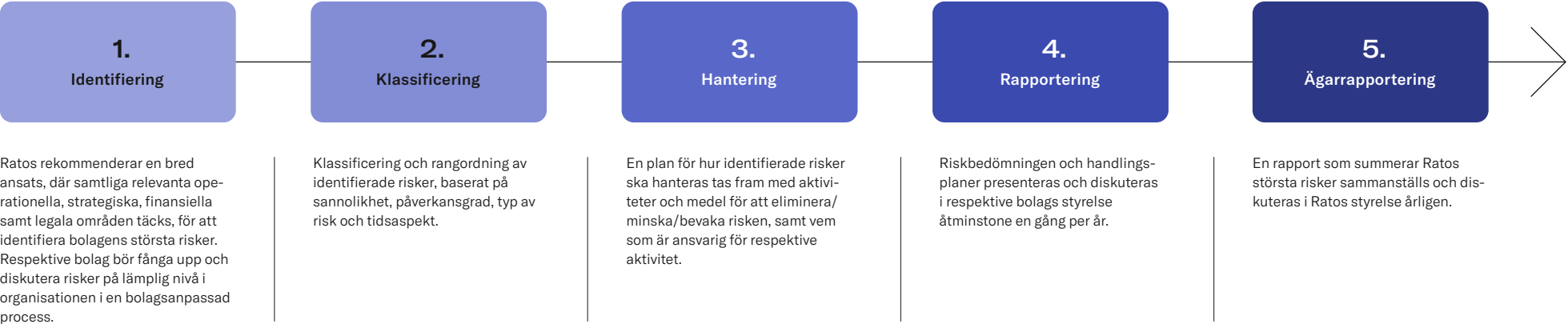
Ratos har ett övergripande ansvar men beslut och styrning sker i varje enskilt bolag utifrån behov, storlek och komplexitet. Den interna kontrollen avseende den finansiella rapporteringen utformas därför för att vara ändamålsenlig i såväl Ratos AB som i bolagen. Utvärdering och beslut tas av respektive styrelse och ledning. Det innebär att de väsentliga risker som påverkar den interna kontrollen avseende finansiell rapportering identifieras och hanteras såväl av Ratos som på bolagsnivå.

Basen för den interna kontrollen avseende den finansiella rapporteringen utgörs av en övergripande kontrollmiljö där organisation, besluts-

vägar, befogenheter och ansvarsområden har dokumenterats och kommunicerats i ett antal styrande dokument. Det innebär att befogenheter och ansvar inom Ratos AB och respektive dotterbolag finns fastställda i ett antal interna riktlinjer, policydokument och manualer. Det gäller till exempel arbetsfördelningen mellan styrelsen och VD och övriga organ som styrelsen inrättar, instruktioner för attesträtt samt redovisnings- och rapporteringsinstruktioner. Detta tjänar även till att minska risken för oegentligheter och otillbörligt gynnande av annan part på företagets bekostnad.

Samtliga bolag rapporterar månadsvis fullständiga bokslut samt prognoser. Rapporteringen sker i ett gemensamt koncernredovisningssystem. Rapporteringen utgör grunden för koncernens konsoliderade finansiella rapportering. Varje enskilt bolag svarar för ekonomisk styrning och för att finansiella rapporter är korrekta, kompletta och levereras i tid inför koncernrapporteringen. Den finansiella rapporteringen är utarbetad för att följa gällande lagar och regelverk såsom till exempel IFRS. Bolagens IFRS-tillämpning i rapporteringen och hur den ansluter till de principval som Ratos har gjort följs upp löpande. Ratos ekonomisavdelning har flertalet stödjande instruktioner och dokument avsedda som stöd för bolagens rapportering för att säkerställa fullständighet och riktighet i den finansiella rapporteringen.

Intern riskhanteringsprocess för Ratos



Introduktion

Innehåll

Om Ratos

Rapporter

Förvaltningsberättelse

Hållbarhetsrapport

Allmänna upplysningar

Miljöupplysningar

Sociala upplysningar

Styrningsupplysningar

Bolagsstyrning

Ordföranden har ordet

→ Bolagsstyrningsrapport

Styrelse och VD

Ledningsgrupp

Finansiella rapporter och noter

Koncernens räkningar

Moderbolagets räkningar

Notförteckning

Noter

Revisionsberättelse

Granskningsberättelse

Övrigt

Säkerställandet av kvaliteten i den finansiella rapporteringen
Det är styrelsens uppfattning att kvaliteten i ett bolags finansiella rapporter i första hand styrs av organisationens kompetens i redovisningsfrågor samt hur ekonomi-, redovisnings- och finansfunktionerna är bemannade och organiserade. Ratos ekonomiavdelning är involverade i rapporteringen från bolagen. Detta innebär att kvaliteten i bolagens redovisning och rapportering kontinuerligt granskas och utvecklas. Ratos utvärderar inrapporteringen från bolagen ur analytisk synvinkel med avseende på fullständighet och rimlighet samt att Ratos redovisningsprinciper efterlevs. Ratos ekonomiavdelning har en aktiv dialog med respektive bolag. Eventuella avvikelser som uppmärksammas i den legala och operativa uppföljningen korrigeras. Utvecklingen och risker som identifieras kommuniceras månadsvis till VD och CFO, som i tillämpliga fall i sin tur rapporterar till Ratos styrelse.

Varje månad avger bolagen rapporter där aktiviteter i bolaget och bolagets utveckling beskrivs och analyseras. Rapporterna lämnas till Ratos ledning och i vissa fall till Ratos styrelse. Rapporterna kompletteras med månadsvisa möten mellan bolagen och Ratos ledning där rapporteringen diskuteras och analyseras för att förstå respektive bolags finansiella utveckling och uppföljning av verksamheten.

Läs mer om Ratos bolagsstyrning

Läs mer om Ratos bolagsstyrning på vår hemsida under Bolagsstyrning

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

Redovisning av förvärv och avyttringar, liksom större transaktioner och redovisningsfrågor, diskuteras och stäms löpande av med Ratos revisorer. Koncernkonsolideringsprocessen innehåller ett antal avstämningskontroller, dels manuella, dels automatiska kontroller i till exempel koncernredovisningssystemet.

Ratos ekonomiavdelning 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. Ratos ekonomiavdelning leds av Ratos CFO och medarbetarna har relevant yrkeserfarenhet från rapportering och redovisningsfrågor.

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

Introduktion

Innehåll

Om Ratos

Rapporter

Förvaltningsberättelse

Hållbarhetsrapport

- Allmänna upplysningar
- Miljöupplysningar
- Sociala upplysningar
- Styrningsupplysningar

Bolagsstyrning

- Ordföranden har ordet
- Bolagsstyrningsrapport
- Styrelse och VD
- Ledningsgrupp

Finansiella rapporter och noter

- Koncernens räkningar
- Moderbolagets räkningar
- Notförteckning
- Noter
- Revisionsberättelse
- Granskningsberättelse

Övrigt