

# Bolagsstyrningsrapport

Bolagsstyrning avser de beslutssystem genom vilka ägarna, direkt eller indirekt, styr bolaget.

Hos Rezidor bygger god bolagsstyrning på tre grundstenar – tydliga ägare, en engagerad och väl sammansatt styrelse samt effektiva processer. Dessa kännetecknas av en organisationsstruktur med tydlig ansvarsfördelning och effektiva interna kontroller i kombination med en uttalad riskhanteringsprocess. God bolagsstyrning skapar värde genom att säkerställa ett effektivt beslutsfattande, som följer företagets strategi och styr mot uppsatta affärs mål. Rezidor Hotel Group AB (publ) ("Rezidor") lyder under svensk lagstiftning och är noterat på Nasdaq Stockholm sedan den 28 november 2006. Därmed regleras Rezidors bolagsstyrning av svenska lagar och regler, främst den svenska Aktiebolagslagen och Årsredovisningslagen, men även av regelverket för emittenter utgivet av Nasdaq Stockholm, Svensk kod för bolagsstyrning, bolagsordningen och andra relevanta regler. Bolagsstyrningsrapporten för verksamhetsåret 2015 har granskats av företagets revisor, som beskrivs i Revisors yttrande om Bolagsstyrningsrapporten på sida 61.

## Bolagsstyrning inom Rezidor

Bolagsstämman är ett aktiebolags högsta beslutsfattande organ och fungerar även som ett forum där aktieägarna kan utöva inflytande. Vid årsstämman utser aktieägarna styrelsens ledamöter, styrelsens ordförande och företagets revisorer samt fattar beslut i en rad andra centrala frågor. Valberedningen lämnar förslag beträffande årsstämmans val av styrelseledamöter. Styrelsen är på aktieägarnas vägnar ansvarig för organisationen och ledningen av företaget. För att effektivisera och fördjupa sitt arbete kring olika frågor har styrelsen inrättat två arbetsutskott: revisionsutskottet och ersättningsutskottet. Intern revision är en viktig resurs för styrelseutskotten avseende verifiering av effektiviteten i interna kontroller. Styrelsen utser företagets VD som ansvarar för den löpande verksamheten i enlighet med styrelsens anvisningar och leder koncernledningens arbete. VD:s förvaltning av företaget samt Rezidors årsredovisning granskas av företagets revisor. Bilden nedan illustrerar Rezidors styrningsstruktur.

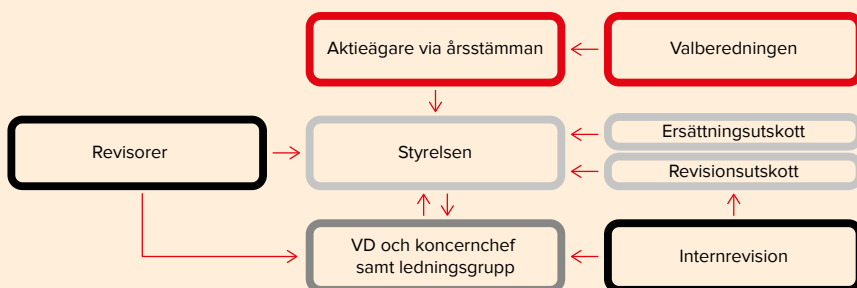
## Ägarstruktur

Rezidor hade 4 071 aktieägare vid utgången av 2015 enligt aktieboken som förs av Euroclear Sweden AB. Institutionella ägare dominerade ägarstrukturen. De tio största aktieägarna (exklusive Rezidor) ägde aktier motsvarande 74,0 procent av de utestående aktierna. Carlson, ett privatägt globalt rese- och hotellföretag, är den största aktieägaren med 50,2 procent av antalet registrerade aktier och 51,3 procent av antalet utestående aktier. Rezidors aktiekapital uppgick till 11 625 766 EUR fördelat på 174 388 857 aktier. Efter avdrag för de aktier som innehas av Rezidor, uppgick antalet utestående aktier till 170 707 719 per den 31 december 2015. Varje aktie motsvarar en röst och alla aktier ger samma rätt att ta del av företagets resultat och tillgångar. För ytterligare information om Rezidors ägarstruktur, se sida 67.

## Årsstämma

Rezidor ska hålla en årsstämma före utgången av juni varje år. Denna ska äga

## Bolagsstyrning inom Rezidor



Läs mer på Rezidors hemsida

Mer information om Rezidors bolagsstyrning finns tillgängligt på [www.rezidor.com](http://www.rezidor.com).

Sidan inkluderar följande information:

- Bolagsstyrningsrapporter sedan 2006
- Bolagsordningen
- Valberedningar sedan 2007
- Årsstämmor sedan 2007 och tillhörande dokumentation
- Styrelsen, utskotten och deras arbete
- Bolagsledningen
- Ersättning till bolagsledningen

rum i Stockholm. Kallelse till årsstämman ska publiceras tidigast sex veckor och senast fyra veckor före årsstämman. Alla registrerade aktieägare som har underrättat Rezidor om deltagande inom föreskriven tid och i enlighet med föreskrifterna i kallelsen, har rätt att närvara vid årsstämman och rösta i förhållande till sina aktieinnehav. Aktieägare som inte kan närvara personligen har rätt att låta sig representeras av ombud. Årsstämman hålls på svenska. Med hänsyn till ägarkretsens internationella sammansättning och för att möjliggöra deltagande för icke svensktalande aktieägare, simultantolkas stämman till engelska och allt informationsmaterial för årsstämman finns även tillgängligt på engelska. Beslut på en årsstämma kräver i de flesta fall enkel majoritet. I vissa frågor kräver dock den svenska aktiebolagslagen att ett förslag godkänns av en högre procentandel av de aktier och röster som finns representerade på stämman. Årsstämman informeras om Rezidors utveckling under året och fattar beslut om en rad centrala frågor såsom ändringar i bolagsordningen, val av revisorer, beviljande av ansvarsfrihet för styrelsen för räkenskapsåret, ersättning till styrelsen och revisorernas arvode, val av antal styrelseledamöter, val av styrelseledamöter och styrelseordförande till och med nästa årsstämma och beslut om utdelning.

### Årsstämman 2015

Årsstämman 2015 ägde rum på Radisson Blu Royal Viking Hotel i Stockholm den 24 april 2015. Vid årsstämman deltog 157

aktieägare, personligen eller genom ombud, totalt representerades 74,3 procent av det totala antalet aktier och röster i företaget, efter att hänsyn tagits till att det inte föreligger någon rösträtt för de 3 681 138 aktier som ägs av Rezidor. Alla personer utom två som föreslogs för omval till styrelsen var närvarande vid stämman, liksom arbetstagarledamoten. Närvarande var även VD och koncernchef, ledande befattningshavare och Rezidors revisorer samt de tre ledamöterna i valberedningen. All dokumentation gällande årsstämman 2015 och protokoll från mötet finns tillgängligt på Rezidors hemsida på svenska och engelska.

### Årsstämman 2016

Årsstämman 2016 kommer att äga rum den 21 april 2016 på Radisson Blu Royal Viking, Vasagatan 1, Stockholm. Aktieägare som önskar delta ska dels vara registrerade som aktieägare i den utskrift av aktieboken som förs av Euroclear Sweden AB den 15 april 2016, dels anmäla sitt deltagande till Rezidor senast kl. 16.00 den 15 april 2016. För ytterligare information om årsstämman 2015 och hur man anmäler sitt deltagande, se sida 68.

### Valberedningen

Valberedningen lämnar förslag beträffande val av styrelseledamöter samt rekommendationer beträffande fördelningen av ersättning till ordföranden och övriga styrelseledamöter och i förekommande fall beträffande fördelning och ersättning för utskottsarbete. Dessa förslag presenteras på årsstämman. Valberedningen med stöd

av revisionsutskottet förbereder även, i förekommande fall, förslag till årsstämman beträffande val av företagets revisorer och lämnar rekommendationer avseende deras arvoden. Valberedningen ska också lämna förslag om vilket förfarande som ska tillämpas vid utnämningen av ledamöter till valberedningen inför kommande årsstämma.

### Ledamöter

I enlighet med beslut av årsstämman 2015, utsågs valberedningen inför årsstämman den 21 april 2016. Baserat på aktieägarregistret per den 31 augusti 2015 kontaktades de tre största aktieägarna, vilka erbjöds att utse en ledamot vardera till valberedningen. Därutöver är styrelsens ordförande ledamot av valberedningen, dock utan rösträtt. Ledamöterna och de aktieägare de representerar offentliggjordes den 19 oktober 2015. Valberedningen för årsstämman 2016 har haft två protokollförda möten under januari 2016, då samtliga ledamöter var närvarande. Valberedningens förslag kommer att presenteras i kallelsen till årsstämman och på företagets hemsida. Ledamöterna i valberedningen har inte fått någon ersättning för sitt arbete i valberedningen.

### Styrelsen

Enligt den svenska aktiebolagslagen är styrelsen, som väljs av aktieägarna, ytterst ansvarig för organisation och ledning av företaget. Rezidors bolagsordning föreskriver att styrelsen ska bestå av minst tre och högst 15 ledamöter. Varje år antar styrelsen en arbetsordning som definierar sty-

#### Årsstämman beslutar om:

- Ändringar av Rezidors bolagsordning
- Utdelning
- Antal styrelseledamöter
- Val av styrelseledamöter och revisorer
- Ersättning till styrelseledamöter
- Arvode till revisorerna
- Aktierelaterat, långsiktigt incitamentsprogram

#### Valberedningen rekommenderar:

- Val av styrelseledamöter
- Val av styrelseordförande
- Ersättning för styrelsearbete
- Ersättning för utskottsarbete
- Val av företagets revisorer och dess arvode
- Riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare
- Förslag om vilket förfarande som ska tillämpas vid utnämningen av ledamöter till valberedningen inför kommande årsstämma

#### Beslut på Årsstämman 2015 inkluderade:

- Utdelning att utbetalas för år 2014 om 0,03 EUR per aktie och resterande 269,6 MEUR balanseras i ny räkning.
- Följande styrelseledamöter omvaldes: Trudy Rautio (valdes även som ordförande), Staffan Bohman, Göte Dahlin, Anders Moberg, Wendy Nelson, Douglas M. Anderson, David P. Berg och Charlotte Strömberg.
- Det beslutades att den totala ersättningen till den av stämman valda styrelsen ska uppgå till högst 431 500 EUR.
- Det beslutades att införa ett aktierelaterat, långsiktigt incitamentsprogram som löper mellan 2015 och 2017.

relsens arbets sätt och ansvar. Arbetsordningen reglerar den interna arbetsfördelningen mellan styrelsen och dess utskott, inklusive ordförandens och vice ordförandens roll, hur styrelsen fattar beslut, dess mötesschema, rutiner för sammankallande, dagordning och mötesprotokoll, men även styrelsens utvärdering vad gäller bokföring, revisionsfrågor och redovisning. Styrelsen har dessutom antagit särskilda skriftliga arbetsordningar för revisions- och ersättningsutskottet. Arbetsordningen styr även hur styrelsen ska erhålla information och underlag som är av betydelse för dess arbete och för att kunna fatta välgrundade beslut. Styrelsen har även fastställt instruktioner för VD och för den finansiella rapporteringen till styrelsen och har dessutom antagit andra särskilda styrdokument, däribland en finanspolicy, en kommunikations- och IR-policy samt en affärsetisk kod. Styrelsens ansvar omfattar övervakning av VD:s arbete genom fortlöpande granskningar under året. Styrelsen ansvarar dessutom för att Rezidors organisation, förvaltning och riktlinjer för administrationen av företagets intressen är adekvat strukturerade och att det finns en tillfredsställande intern kontroll. Styrelsens ansvar omfattar även att sätta upp strategier och mål, att upprätta särskilda kontrollinstrument, att besluta om större förvärv, sammanslagningar och avveckling av verksamheter, andra stora investeringar, depositioner och lån i enlighet med finanspolicy och att publicera finansiella rapporter, samt att utvärdera förvaltningen av verksamheten och successionsplaner för befattnings-

havare i koncernledningen. Förutom verksamheten i revisions- och ersättningsutskotten har det inte skett någon fördelning av arbete bland styrelseledamöterna. Styrelsen ska biträdas av en sekreterare, som inte är ledamot av styrelsen. Christiane Reiter, assistent till Rezidors VD och koncernchef, var sekreterare vid sju styrelsemöten och Jenny Winkler, Rezidors chefsjurist, var sekreterare vid sex styrelsemöten. Mötena i revisionsutskottet protokollfördes av Andreas Fondell, Rezidors koncernredovisningschef, och mötena i ersättningsutskottet protokollfördes av Rezidors personalchef Michael Farrell.

#### Styrelsens ordförande

Vid årsstämman 2015 valdes Trudy Rautio till styrelsens ordförande och på det konstituerande styrelsesammanträdet samma dag utsågs Staffan Bohman till vice ordförande. Det åligger ordföranden att, i samråd med VD:n, följa verksamheten och tillse att övriga styrelseledamöter får den information som är nödvändig för att hålla en hög kvalitet på diskussioner och beslut. Ordföranden ska se till att styrelsens arbete, däribland arbetet i styrelsens utskott och de individuella ledamöternas insatser, med avseende på arbetsrutiner, kompetens och arbetsklimat utvärderas. Detta görs årligen i enlighet med etablerade processer och denna utvärdering delges därefter valberedningen. Styrelsens ersättningsutskott deltar även i utvärdering och utveckling av ersättningsfrågor som rör koncernens högsta befattningshavare.

#### Styrelseledamöter

Enligt bolagsordningen ska styrelseledamöterna väljas på årsstämman. De ska väljas för en period som löper ut vid nästa årsstämma. Styrelseledamöter kan skiljas från sitt uppdrag genom ett bolagsstämmbeslut och vakanser i styrelsen kan endast fyllas genom ett bolagsstämmbeslut. Efter årsstämman 2015 bestod styrelsen av åtta ledamöter valda av aktieägarna vid årsstämman inklusive ordföranden samt därtill en arbetstagarledamot utsedd av den svenska arbetstagarorganisationen Hotell- och restaurangfacket. Styrelseledamöternas biografier återfinns på sida 63 i årsredovisningen.

#### Styrelsens arbete under 2015

Enligt gällande arbetsordning som antagits av styrelsen ska styrelsen sammanträda minst fyra gånger per år utöver det konstituerande styrelsesammanträdet och i övrigt vid behov. Under 2015 hade styrelsen 13 sammanträden, inklusive det konstituerande styrelsesammanträdet. Fyra av styrelsens sammanträden sammanföll med avgivande av de externa finansiella rapporterna. I juni deltog styrelsens ledamöter dessutom i ett tvådagarsmöte rörande strategiska frågor. I december hölls ett sammanträde om 2016 års budget. Revisionsrelaterade frågor rapporteras löpande av revisionsutskottets ordförande till styrelsen och har varit en särskild punkt på dagordningen under minst ett styrelsesammanträde under året och i samband därmed har styrelsen även sammanträtt med företagets revisor utan att VD eller

#### Valberedningen 2016

Ledamöter	Representerar	Antal aktier 31 augusti 2015	Andel av röster 31 augusti 2015 (baserat på antalet registrerade aktier)
Michael W. Andrew, ordförande	Carlson	87 552 187	50,2%
Katja Bergkvist	Handelsbanken Fonder	9 796 189	5,6%
Tommy Risbecker	AMF Försäkring och Fonder	8 009 511	4,6%
Trudy Rautio	Rezidor Hotel Group AB:s styrelse	E/T	E/T

någon annan i företagsledningen varit närvarande. Under 2015 har styrelsen arbetat i enlighet med den antagna arbetsordningen. De huvudsakliga aktiviteterna under 2015 var följande:

- Anta en budget för 2016 och en affärsplan för 2016–2018.
- Granska och övervaka genomförandet av Route 2015.
- Utvärdera lönsamhetsmål och potentiella lönsamhetsförbättringar.
- Diskutera och godkänna vissa hotellprojekt och investeringar som uppfyller uppsatta kriterier.
- Bedöma varumärkes- och utvecklingsstrategin.
- Hålla sig informerad om bolagets och koncernens finansiella ställning, utvärdera kreditfaciliteter och kapitalbehov.
- Hålla sig informerad om bolagets aktiviteter inom portföljförvaltning och godkännande av vissa transaktioner.
- Utvärdera den interna kontrollen.
- Utvärdera aktiviteter hänfödda till definierade fokushotell.

Styrelsen ska hålla kontakt med revisorerna om planerna för revisionsarbetet och utvärdera vilka åtgärder som ska vidtas på grundval av revisorernas rapportering.

#### Styrelseledamöternas oberoende

Ingen av styrelseledamöterna valda av aktieägarna vid årsstämman är anställd av Rezidor eller något annat bolag inom koncernen. Med utgångspunkt i valberedningens bedömning inför årsstämman 2015 som publicerades den 2 april 2015

och svensk kod för bolagsstyrning görs följande bedömning beträffande styrelseledamöternas oberoende: Göte Dahlin, Staffan Bohman, Anders Moberg och Charlotte Strömberg är oberoende styrelseledamöter i förhållande till företaget och ledningen liksom i förhållande till huvudägarna. Trudy Rautio, Douglas M. Anderson, Wendy Nelson och David P. Berg är oberoende styrelseledamöter i förhållande till företaget och ledningen men är inte oberoende i förhållande till huvudägare, eftersom de är närstående till Carlson.

#### Arbetsagarledamöter

Enligt Lag (1987:1245) om styrelse-representation för de privatanställda, har den svenska arbetstagarorganisationen Hotell- och restaurangfacket rätt att utse två arbetstagarledamöter till styrelsen. Göran Larsson, som gick med i styrelsen 2009, utsågs åter till arbetstagarledamot den 23 maj 2014. En andra arbetstagarledamot har inte utsetts.

#### Utvärdering av styrelsen

Enligt arbetsordningen och Svensk kod för bolagsstyrning ska styrelsens ordförande årligen se till att styrelsens arbete utvärderas. År 2015 gjordes utvärderingen utifrån ett frågeformulär, som varje styrelseledamot fyllde i anonymt. Frågeformuläret var indelat i olika avsnitt och omfattade frågor avseende styrelsens samarbetsklimat, kompetensbredd och arbetsmetoder samt ordförandens roll. Resultatet från 2015 års utvärdering har jämförts med resultaten från tidigare motsvarande utvärderingar

för att se om några avvikelser förekommer. Målet med utvärderingen är att få insikt i ledamöternas uppfattning om styrelsens arbete och ordförandens roll och avgöra vilka åtgärder som skulle kunna effektivisera styrelsearbetet. Ytterligare ett mål är att ge en översikt över de områden som ledamöterna anser bör ges större utrymme och där styrelsens expertkunskaper kan behöva kompletteras. Styrelsens ordförande har presenterat resultatet av utvärderingen för såväl styrelsen som för valberedningen.

#### Styrelsens utskott

För att effektivisera sitt arbete och fördjupa sin analys i vissa frågor har styrelsen inrättat två utskott: revisionsutskottet och ersättningsutskottet. Utskottsledamöterna utses vid det konstituerande styrelsesammanträdet för en period på högst ett år och utför sitt arbete enligt de årliga anvisningar som styrelsen meddelar utskotten. Målet med utskottsarbetet är främst att förse styrelsen med förberedande och administrativt stöd. Utskotten har dock även befogenhet att fatta beslut i frågor som styrelsen i enlighet med anvisningarna har delegerat till utskotten och andra frågor som inte betraktas som väsentliga eller inte omfattas av styrelsens övergripande beslutsbefogenheter. Utskotten ska informera styrelsen när de fattar sådana beslut. De frågor som tas upp och beslut som fattas i utskotten protokollförs och avrapporteras vid nästkommande styrelsemöte. Berörda avdelningschefer deltar alltid i utskottsmötena.

#### Styrelsen behandlar och beslutar om frågor som:

- Övervakning av VD:s arbete
- Lämplig strukturering av organisationen och ledningen
- Riktlinjer för administreringen av Rezidors intressen
- Se till att tillfredsställande interna kontroller finns på plats
- Fastställa strategier och mål
- Etablera särskilda kontrollinstrument
- Utvärdera ledningen och planera efterträdare

#### Ersättning till styrelsen 2013–2015

	2013	2014	2015
Styrelsen	305 000	385 000	385 000
Revisionsutskottet	22 000	28 500	22 000
Ersättningsutskottet	14 000	18 000	18 000
<b>Totalt</b>	<b>341 000</b>	<b>431 500</b>	<b>425 000</b>

### Ersättning till styrelsen

Årsstämman beslutar om den ersättning som ska utgå till styrelsen och dess ordförande. Ersättning för ledamöterna i styrelsen valda av aktieägarna antogs genom beslut vid årsstämman 2015.

Styrelseledamöterna har inte rätt till några förmåner när de lämnar styrelsen. Styrelseledamöternas närvaro och även det årliga arvudet till ordföranden och övriga ledamöter för styrelse- och utskottsarbete (från årsstämman 2015 till årsstämman 2016) visas i tabellen på nästa sida.

### Koncernledningen

VD ansvarar för framtagandet av erforderlig information och underlag utifrån vilken styrelsen kan fatta välgrundade beslut. Han presenterar frågor och motiverar föreslagna beslut samt rapporterar till styrelsen om företagets utveckling. VD ansvarar för att leda koncernledningens arbete och fattar beslut i samråd med de övriga medlemmarna i koncernledningen, som bestod av sex personer (inklusive VD) fram till juni 2015 och därefter av sju personer.

### Ersättning till medlemmar i koncernledningen

Den ersättning som utgår till VD och övriga medlemmar i koncernledningen består av en fast ersättning, en årlig rörlig ersättning grundad på utfall av fastställda finansiella och individuella mål, ett långsiktigt aktiebaserat incitamentsprogram, pension och andra förmåner. Mer information återfinns i riktlinjerna för ersättning till ledande befattningshavare som godkändes av årsstämman 2015. Mer information avseende

ersättning till VD och övriga medlemmar i koncernledningen finns i not 10, men en sammanfattning av 2015 och perioden 2013–2015 presenteras i tabellen på nästa sida.

### Aktierelaterade incitamentsprogram

Årsstämmorna 2013, 2014 och 2015 godkände förslag om att erbjuda vissa ledande befattningshavare inom Rezidor aktierelaterade och resultatbaserade incitamentsprogram. Programmen har en löptid om tre år. Syftet är att kunna erbjuda en konkurrenskraftig ersättningsdel som bidrar till att skapa en starkare koppling mellan de ledande befattningshavarnas och aktieägarnas intressen, att andelen ersättningar kopplade till företagets resultat ökar och att ledande befattningshavare stimuleras till eget aktieäggande i företaget. I syfte att genomföra de resultatbaserade och aktierelaterade incitamentsprogrammen på ett kostnadseffektivt och flexibelt sätt, bemyndigade årsstämmorna styrelsen att besluta om förvärv och överlåtelse av företagets egna aktier på Nasdaq Stockholm. Detaljerade beskrivningar av de tre programmen finns i not 32.

### Finansiell rapportering

Styrelsen kontrollerar kvaliteten i den finansiella rapporteringen genom anvisningar till VD:n och anvisningar angående rapportering via revisionsutskottet. Revisionsutskottet granskar i förhand alla finansiella rapporter innan publicering. Styrelsen granskar och godkänner gemensamt företagets finansiella rapporter som utarbetas av ledningen innan publicering.

Styrelsen ansvarar också för att företagets årsbokslut utarbetas i enlighet med lagstiftningen, redovisningsnormer och andra krav som gäller för börsnoterade företag. VD:n och finansdirektören ska granska och säkerställa kvaliteten i all finansiell rapportering, inklusive finansiella uttalanden, delårsrapporter och årsredovisningen, samt pressmeddelanden med finansiellt innehåll och presentationsmaterial för media, ägare och finansinstitut. Revisorerna deltar på det styrelsemöte då företagets årsbokslut godkänns.

### Revisorer

Revisorer i svenska aktiebolag väljs av årsstämman och har i uppdrag att granska företagets finansiella rapporter och hur styrelse och VD handhar förvaltningen av företaget. Vid årsstämman 2014 omvaldes Deloitte som företagets revisor med Thomas Strömberg som huvudansvarig, för en period till och med årsstämman 2016. Thomas Strömberg (född 1966) är medlem i FAR, den svenska branschorganisationen för godkända och auktoriserade revisorer. Thomas Strömberg har varit auktoriserad revisor sedan 1998. Förutom för Rezidor, har Thomas Strömberg revisionsuppdrag för Investor och Tele2. Revisorerna följer en revisionsplan som beaktar revisionsutskottets synpunkter och frågor samt rapporterar sina iakttagelser till revisionsutskottet under revisionsarbetets gång och till styrelsen i samband med upprättandet av årsredovisningen för 2015. Revisorn deltog i samtliga åtta sammanträden med revisionsutskottet under året. Vid ett tillfälle sammanträdde styrelsen med företa-

### Styrelseutskottets arbete under 2015

	Revisionsutskottet	Ersättningsutskottet
Ledamöter	Staffan Bohman, ordförande Douglas M. Anderson David P. Berg	Trudy Rautio, ordförande Anders Moberg Wendy Nelson Charlotte Strömberg
Antal möten	8	4
Arbete under 2015	<ul style="list-style-type: none"> <li>Granskning av finansiella rapporter</li> <li>Granskning av revisorns iakttagelser från revisionsarbetet och riktlinjerna för revisionen</li> <li>Granskning av bolagets risksituation</li> <li>Granskning av oegentligheter och anmälningar</li> <li>Granskning av resultaten från intern kontroll</li> <li>Utvärdering av om funktionerna för trygghet &amp; säkerhet och intern kontroll är fullgoda</li> <li>Utvärdering av revisorns arbete samt beslut om vilka gränser som ska gälla för arbete som inte är relaterat till revision.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Utforma en kortsiktig och en långsiktig rörlig ersättningsplan</li> <li>Utvärdera uppnåendet av strategiska mål för koncernledningen under 2015 och fastställa mål för 2016</li> <li>Bedömning av kompetensen hos koncernledningens medlemmar</li> <li>Granskning och godkännande av ersättningen till koncernledningens medlemmar för 2015 och rekommendation av ersättning till VD för godkännande av styrelsen</li> <li>Granskning av koncernledningens successionsplaner och utveckling av nyckeltalanger, inklusive diversifieringsinitiativ.</li> </ul>

gets revisor utan att VD eller någon annan från företagsledningen var närvarande. Deloitte avger revisionsberättelse för Rezidor Hotel Group AB, koncernen och en majoritet av dotterbolagen. Under 2015 har revisorerna utöver revisionen utfört konsultuppdrag, framför allt rådgivning avseende bolagsskatt och andra inkomstskattefrågor, samt frågor rörande intern kontroll. Inga av dessa uppdrag påverkade revisorernas oberoende. Revisorerna arvoderas för sitt arbete på basis av godkända fakturerade belopp i enlighet med årsstämans beslut. Mer information om ersättningen till revisorerna under 2015 finns i not 41.

#### Intern kontroll över den finansiella rapporteringen

Syftet med denna del av rapporten är att ge aktieägare och andra intressenter en bättre förståelse för hur den interna kontrollen över den finansiella rapporteringen är organiserad inom Rezidor Hotel Group AB. Intern kontroll över den finansiella rapporteringen är en process som inbegriper styrelsen och framför allt det revisionsut-

skott som styrelsen har utsett, företagsledningen och personalen. Den har utformats för att tillförsäkra att den externa finansiella rapporteringen är tillförlitlig. Denna rapport har utarbetats i enlighet med Svensk kod för bolagsstyrning och riktlinjer sammanställda av FAR och Svenskt Näringsliv. Den är därför begränsad till att gälla endast den interna kontrollen av den finansiella rapporteringen. I enlighet med uttalande i november 2015 av Kollegiet för svensk bolagsstyrning är denna internkontrollrapport endast en beskrivning av hur den interna kontrollen är organiserad och säger inget om hur väl den fungerade under räkenskapsåret 2015. Rezidor Hotel Group AB tillämpar COSO-ramverket som utgångspunkt för uppbyggnaden av den interna kontrollen. Styrelsen utvärderar årligen behovet och utformningen av internrevisionsprocessen. Styrelsen har godkänt den nuvarande processen för 2015 och 2016. Processen styrs från Rezidor Hotel Group:s kontor i Bryssel. Den inkluderar även internrevisionsutbildning.

Denna rapport kompletterar Årsredovisningen. Den har granskats av bolagets

revisor. Den interna kontrollen av den finansiella rapporteringen beskrivs nedan i fem områden som tillsammans utgör grunden för Rezidors kontrollorganisation.

#### Kontrollmiljö

Kontrollmiljön utgör grunden för den interna kontrollen. Kontrollmiljön innefattar den kultur inom ett antal områden varifrån företaget kommunicerar och är verksamt. Bland företagets värderingar ingår tillförlitlighet och öppenhet. Det är viktigt att alla handlingar, såväl interna som externa, återspeglar dessa grundläggande värderingar. Företagets affärsetiska kod har gjorts tillgänglig för de anställda och beskriver hur de förväntas förhålla sig i olika situationer. Efterlevnad av den affärsetiska koden följs upp genom regelbundna hotellbesök av Area Vice Presidents, Regional och District Directors och Human Resources Managers. Dessutom måste alla General Managers intyga att han eller hon inte har någon intressekonflikt. Under 2008 infördes en rutin ("whistleblower") som ger de anställda möjlighet att rapportera i frågor som rör den affärsetiska koden. De åtgärder som

#### Närvaro samt ersättning till styrelsen under 2015

	Närvaro			Ersättning (EUR)			Totalt
	Styrelsen	Revisionsutskottet	Ersättningsutskottet	Styrelsen	Revisionsutskottet	Ersättningsutskottet	
Trudy Rautio	100%		100%	80 000		6 000	86 000
Staffan Bohman	100%	100%		65 000	9 000		74 000
Douglas M. Anderson	92%	100%		40 000	6 500		46 500
Göte Dahlin	100%			40 000			40 000
Anders Moberg	92%		100%	40 000		4 000	44 000
Wendy Nelson	100%		100%	40 000		4 000	44 000
David P. Berg	69%	63%		40 000	6 500		46 500
Charlotte Strömberg	100%		100%	40 000		4 000	44 000
Göran Larsson	100%			E/T			E/T
<b>Totalt</b>				<b>385 000</b>	<b>22 000</b>	<b>18 000</b>	<b>425 000</b>

#### Ersättning till koncernledningen<sup>1)</sup>

TEUR	Fast ersättning	Rörlig ersättning	Pension	Bostad, skolgång och tjänstebil	Totalt
VD och koncernchef	679	828	68	60	1 635
Koncernledning (inkl. VD och koncernchef)	3 056	2 294	371	470	6 191

#### Ersättning till koncernledningen 2013–2015

	2013	2014	2015
VD och koncernchef	1 430	756	1 635
Koncernledning (inkl. VD och koncernchef)	5 495	5 959	6 191

1) Ersättningsciffrorna, vilka rapporteras brutto före avdrag av skatt, exkluderar sociala kostnader.

vidtagits av bolaget med anledning av denna rutin granskas regelbundet av företags revisionsutskott.

Företagets styrelse har utsett ett revisionsutskott vars uppgift är att säkerställa att företagets finansiella och operativa rapportering håller god kvalitet. Revisionsutskottet ska även utvärdera rutinerna för den interna kontrollen och hanteringen av finansiella risker. Styrelsen har också utfärdat särskilda instruktioner för VD. Företaget har tagit fram ramar för de obligatoriska interna kontrollpolicyerna som gäller för koncernens samtliga varumärken, legala enheter och hotell som drivs under managementavtal. Detta dokument är kärnan i koncernens finansiella ledningssystem och anger hur planering, delegering och uppföljning av den interna kontrollen ska ske. Dokumentet är också ett verktyg för information och utbildning.

Ett av huvudkraven för intern kontroll är att det finns skriftlig dokumentation som visar på att de obligatoriska riktlinjerna efterlevs. En annan viktig komponent är att ansvarsområden och befogenheter fastställs inom hotellen och på alla nivåer inom koncernen. Detta uppnås genom arbetsbeskrivningar för hotellens General Managers och Controllers, samt genom månadsvisa uppföljningar och analyser på regional och företagsnivå av de enskilda hotellens resultat. Policydokumentet och övriga riktlinjer finns tillgängliga på företagets intranät och uppdateras regelbundet för att överensstämma med gällande redovisnings- och revisionsbestämmelser. Företaget ser kompetens som en viktig angelägenhet och säkerställer att de anställda, inklusive personal som arbetar med ekonomi och redovisning, får lämplig utbildning. Andra kontrollåtgärder som tillämpas är specifika redovisningsrutiner, personalmanual, kvalitetskontroll av arbetet, anonyma besök för kontroll av kassarutiner och hotellgranskningar som regelbundet genomförs av den regionala operativa och finansiella ledningen. För nya avtalspartners finns rutiner på plats för bakgrundskontroller.

### Riskbedömning

Företagsledningen genomför årligen riskbedömning av den finansiella rapporteringen. De externa revisorerna ger sina synpunkter och kan lämna förslag om andra faktorer som ska beaktas vid risk-

bedömningen. Vid riskbedömningen har ett antal viktiga processer identifierats, exempelvis intäkter, inköp, löner, finansiell rapportering, IT, transaktioner med närstående, kontanthantering, lager och inventarier, fordringar, bankrelationer och bankrutiner, juridiska krav för verksamhetstillstånd, försäkringar samt utplacering av vissa funktioner till specialister utanför företaget. Internrevisionen av ovanstående processer inkluderar, när tillämpligt, uppdelning av arbetsuppgifter, godkännande av betalningar, avtalshantering, kostnadskontroll, registrering av intäkter och uppföljningsrutiner.

Den årliga internkontrollplanen utarbetas på grundval av riskbedömningen. Riskbedömningen kan justeras under året så att förändringar i verksamheten beaktas i processen. Revisionsutskottet och styrelsen granskar och analyserar resultatet av föregående års internrevision samt godkänner internrevisionsplanen för det kommande året.

### Kontrollaktiviteter

Kontroller har implementerats i organisationen för att tillse att riskerna hanteras på det sätt som styrelsen har avsett, däribland risker i samband med finansiell rapportering, IT-risker och risk för bedrägeri. Chefer och anställda på hotellens ekonomiavdelning utför kontroller som en del av det dagliga arbetet för att tillse att lokala och centrala riktlinjer och principer följs. Regelbundna internrevisioner görs för att se till att kontrollerna fungerar som avsett. Dessa revisioner schemaläggs och genomförs på grundval av företagets formella riskbedömning. Handlingsplaner genomförs och följs upp för att införa kontrollverksamhet som saknas eller förbättra sådan verksamhet som visat sig vara ineffektiv. Företaget har infört särskilda program och kontroller för att förhindra bedrägeri. Rutinerna för hur sådana frågor ska hanteras är kända inom företaget.

De specifika internrevisioner som utförs på hotellen, områdes- och regionkontoren och huvudkontoret är framför allt inriktade på intern kontroll inom verksamhet och administration. Betoningen ligger på processer som påverkar den finansiella rapporteringen och risken för oegentligheter, felaktigt gynnande av annan part på företagets bekostnad samt risk för förluster. De interna revisionsgrupperna består av

personer utan koppling till de enheter som revideras och grupperna bistås emellanåt av externa revisorer och av riskhanteringskonsulter.

Separata IT-revisioner utförs, primärt i hotell med hög risk, av personer specialiserade inom IT-processer och säkerhet. Utöver detta har en självvärderingsprocess av intern kontroll utvecklats och utförs av hotellen. Självvärderingsprocessen för varje hotell utsätts för viss internrevision vart fjärde år för att säkerställa informationen. Djupare revision inom treasury (finansförvaltning), finansiell rapportering, marknadsföringsutgifter, fakturering och inkassering av avgifter för teknisk service samt investeringar, utförs även på utvalda hotell.

### Information och kommunikation

De anställdas enskilda ansvar för den interna kontrollen har kommunicerats inom koncernen. Varje chef ansvarar för att de anställda har fått och förstått den information de behöver för att kunna utföra sina arbetsuppgifter.

De personer som ansvarar för att tillämpa redovisningsprinciper och rutiner för operativ och finansiell rapportering har tillgång till dessa, och information om uppdateringar lämnas regelbundet. General Managers, Regional Directors och Area Vice Presidents rapporterar operativ och finansiell information varje månad till koncernledningen. Ledningen får den operativa och finansiella information som den begär, och företaget har rutiner för att anpassa sig till nya informationsbehov allt eftersom konkurrenssituationen och/eller lagar och förordningar förändras. Informationssystemen utvärderas regelbundet och företaget har antagit strategiska planer för framtida uppgraderingar och behov av informationssystem.

Resultaten av internrevisionerna kommuniceras ut i hela organisationen så att de interna kontrollrutinerna kan jämföras mot regelverket och förbättras. De årliga revisionsplanerna och resultatet av revisionerna lämnas regelbundet till koncernledningen och revisionsutskottet.

Rezidor har som mål att hela koncernen ska känna till och följa riktlinjerna för den interna kontrollen. Principer och riktlinjer för den finansiella processen kommuniceras till berörda parter i koncernen. Detta sker genom direktdistribution via e-post



och koncernens intranät, där alla principer och riktlinjer finns tillgängliga.

De personer som ansvarar för att bestämmelser som rör publika företags externa information till investerare och intressenter tillämpas, har också kunskap om dessa. För att säkerställa att den externa information som lämnas är korrekt och fullständig finns både en informationspolicy för information till börsen och en policy för investerarrationer, vilka har antagits av koncernens styrelse. Dessa riktlinjer anger formatet, innehållet och processen för att hantera extern information. Den interna kontrollen som omger dessa riktlinjer säkerställer att de efterlevs i bolaget.

Ett system som gör det möjligt för anställda att anonymt uppmärksamma ledningen och revisionsutskottet på etiska, finansiella och andra frågor inom organisationen har varit på plats de senaste fem åren.

#### Övervakning

Interna möten för ledning och personal hålls regelbundet på olika nivåer inom organisationen. En grupp som inkluderar medlemmar från koncernledningen, Area Vice Presidents och den interna revisionsgruppen möts regelbundet för att överse och följa upp resultatet från de olika internrevisionerna som utförts. Dessa uppföljningar inkluderar resultatet från speciella

internrevisioner med fokus på den finansiella rapporteringen från huvudkontoret, områdes- och regionala enheter samt från hotell som drivs under hyres- och managementavtal. Koncernledningen och styrelsen följer regelbundet företagets operativa och finansiella rapportering. Revisionsutskottet och styrelsen tar del av rapporter från externa revisorer, interna revisioner och annan kontrollverksamhet. Företaget, enskilda hotell, områdes- och regionkontor och huvudkontoret vidtar åtgärder med anledning av sådana rekommendationer och/eller handlingsplaner.

# Revisors yttrande om bolagsstyrningsrapporten

Till årsstämman i Rezidor Hotel Group AB (publ), organisationsnummer 556674-0964.

Det är styrelsen som har ansvaret för bolagsstyrningsrapporten för år 2015, som ingår i den tryckta versionen av detta dokument på sidorna 54–61, och för att den är upprättad i enlighet med årsredovisningslagen. Vi har läst bolagsstyrningsrapporten och baserat på denna läsning

och vår kunskap om bolaget och koncernen anser vi att vi har tillräcklig grund för våra uttalanden. Detta innebär att vår lagstadgade genomgång av bolagsstyrningsrapporten har en annan inriktning och en väsentligt mindre omfattning jämfört med den inriktning och omfattning som en revi-

sion enligt International Standards on Auditing och god revisionssed i Sverige har. Vi anser att en bolagsstyrningsrapport har upprättats, och att dess lagstadgade information är förenlig med årsredovisningen och koncernredovisningen.

Stockholm den 21 mars 2016

Deloitte AB

Thomas Strömberg  
Auktoriserad revisor