

Bolagsstyrningsrapport

Bolagsstyrning avser de beslutssystem genom vilka ägarna, direkt eller indirekt, styr bolaget. God bolagsstyrning bygger på tre grundstenar – tydliga ägare, en engagerad och väl sammanfattad styrelse samt effektiva processer, som kännetecknas av en organisationsstruktur med tydlig ansvarsfördelning och effektiva interna kontroller i kombination med en uttalad riskhaneringsprocess. God bolagsstyrning skapar värde genom att säkerställa ett effektivt beslutsfattande, som följer företagets strategi och styr mot uppsatta affärsmål.

Rezidor Hotel Group AB (publ) ("Rezidor") lyder under svensk lagstiftning och är noterat på NASDAQ OMX Stockholm, sedan den 28 november 2006. Därmed regleras Rezidors bolagsstyrning av svenska lagar och regler, främst den svenska Aktiebolagslagen och Årsredovisningslagen, men även regelverket för emittenter hos Stockholmsbörsen, Svensk kod för bolagsstyrning, bolagsordningen och andra relevanta regler. Bolagsstyrningsrapporten för verksamhetsåret 2011 har granskats av företagets revisor.

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 och, i förekommande fall, även företagets revisorer samt fattar beslut i en rad centrala frågor. Valberedningen lämnar förslag beträffande årsstämmans val av styrelseledamöter. Styrelsen är på aktieägarnas vägnar ansvarig för organisation och ledning av företaget och leds av ordföranden Hubert Joly.

För att effektivisera och fördjupa sitt arbete kring olika frågor har styrelsen inrättat tre arbetsutskott: revisionsutskottet, ersättningsutskottet och finansutskottet. Intern kontroll är en viktig resurs till 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 administration av företaget samt Rezidors årsredovisning granskas av företagets revisor. Bilden nedan illustrerar Rezidors styrningsstruktur.

Ägarstruktur

Rezidor hade 3 684 aktieägare vid slutet av 2011 enligt aktieboken som förs av Euroclear Sweden AB. Institutionella ägare dominerade ägarstrukturen. De nio största aktieägarna ägde aktier motsvarande 83,6% av rösterna och kapitalet. Carlson, ett privatägt globalt rese- och hotellföretag, är den största aktieägaren med 50,03% av det totala antalet registrerade aktier. Rezidors aktiekapital uppgick till 10 000 000 EUR fördelat på 150 002 040 aktier. Efter avdrag för de av Rezidor återköpta aktierna, uppgick antalet utestående aktier till 146 320 902 per den 31 december 2011. Varje aktie motsvarar en röst och alla aktier ger samma rätt att ta del av företagets resultat och tillgångar.

Årsstämma

Rezidor ska hålla en årsstämma innan utgången av juni varje år. Denna ska äga rum i Stockholm. Kallelse till årsstämman ska publiceras tidigast sex veckor och senast fyra veckor

LÄS MER PÅ VÅR HEMSIDA

Mer information om Rezidor's bolagsstyrning finns tillgängligt på 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

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 sitt aktieinnehav. Aktieägare som inte kan närvara personligen har rätt att låta sig representeras av ombud.

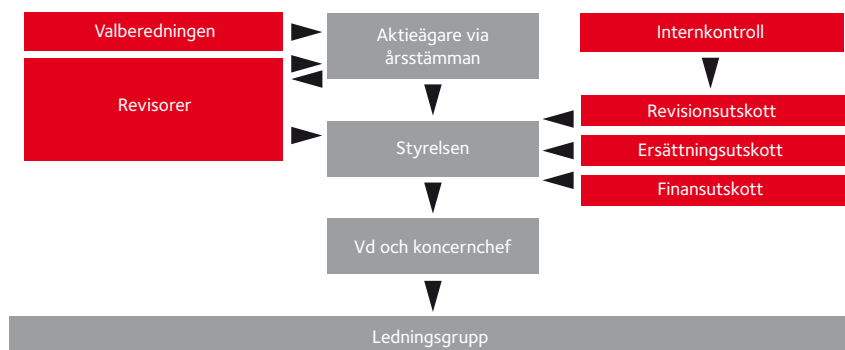
Årsstämman hålls på svenska. Med hänsyn till ägarkretsens internationella sammansättning och för att möjliggöra deltagande för icke svensktalande aktieägare, simultantolkas stämman till engelska och allt informationsmaterial för årsstämman finns även tillgängligt på engelska. Beslut på en årsstämma kräver 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 så som: 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 till och med nästa årsstämma och beslut om utdelning.

Årsstämma 2011

Årsstämman 2011 ägde rum på Stockholm Waterfront Congress Centre den 13 april 2011. Vid årsstämman deltog 129 aktieägare, personligen eller genom ombud, totalt representerades 76,32% av det totala antalet aktier och röster i företaget. De personer som föreslogs för omval och nyval till styrelsen deltog i stämman, liksom två arbetstagarledamöter. Deltog gjorde

Bolagsstyrning inom Rezidor



även VD och koncernchef, ledande befattningshavare och Rezidors revisorer samt ledamöterna i valberedningen. All dokumentation gällande årsstämman 2011 och protokoll från mötet finns tillgängligt på Rezidors hemsida på svenska och engelska. Bland annat fattades följande beslut:

- Det beslutades att ingen utdelning utgår för 2011 och att de disponibla medlen balanseras i ny räkning.
- Följande styrelseledamöter omvaldes: Hubert Joly (valdes även som ordförande), Göte Dahlin, Wendy Nelson, Trudy Rautio och Barry W Wilson. Elizabeth Bastoni, Staffan Bohman och Anders Moberg valdes till nya styrelseledamöter.
- Det beslutades att den totala ersättningen till den av stämman valda styrelsen ska uppgå till EUR 367 000 och fördelas på det sätt som visas i tabellen på sid 61.
- Ett delvis omarbetat långsiktigt, prestationsbaserat aktieincitamentsprogram för 2011 antogs.
- Styrelsen fick mandat fram till årsstämman 2012 att besluta om återköp av en viss del av företagets egna aktier.

Årsstämma 2012

Årsstämman 2012 kommer att äga rum den 25 april 2012 på Radisson Blu Strand Hotel, Nybrokajen 9 i Stockholm. Aktieägare som önskar delta ska dels vara registrerade som aktieägare i den utskrift av aktieboken som förs av Euroclear Sweden AB den 19 april 2012, dels anmäla sitt deltagande till Rezidor senast kl. 16.00 den 19 april 2012.

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 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 2011, utsågs valberedningen inför årsstämman den 25 april 2012. Enligt aktieägarregister per den 31 augusti 2011 kontaktade styrelsens ordförande Hubert Joly de tre största aktieägarna, vilka erbjöds att utse en ledamot vardera till valberedningen. Namnen på ledamöterna och vilka aktieägare de representerar offentliggjordes den 24 oktober 2011.

Valberedningen har haft ett protokollfört möte under 2011, 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 femton ledamöter. Vidare måste VD och minst hälften av styrelseledamöterna i ett företag, enligt den svenska aktiebolagslagen, vara bosatta i ett

EES-land, såvida inte Bolagsverket beviljar ett undantag från detta krav. För att uppfylla kravet om hemvist beviljades Rezidor ett undantag för att Barry W Wilson den 8 mars 2011 skulle kunna bli omvald som styrelseledamot.

Varje år anger styrelsen sitt sätt att arbeta i en skriftlig arbetsordning som definierar styrelsens ansvar. Arbetsordningen reglerar den interna arbetsfördelningen mellan styrelsen och dess utskott, inklusive ordförandens roll, hur styrelsen fattar beslut, dess mötesschema, rutiner för sammankallande, dagordning och mötesprotokoll, men även styrelsens utvärdering vad gäller bokföring, revision och redovisning. Styrelsen har dessutom antagit särskilda skriftliga arbetsordningar för revisions-, ersättnings- och finansutskotten.

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 också 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 genom sammanslagningar och avvecklande 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 befattningshavare i koncernledningen.

Förutom verksamheten i revisions-, ersättnings- och finansutskotten har det inte skett någon fördelning av arbete bland styrelseledamöterna.

Styrelsen ska biträdas av en sekreterare, som inte är ledamot av styrelsen. Rezidors chefsjurist, Marianne Ruhngård, var sekreterare vid alla styrelsemöten och alla utskottsmöten under 2011.

Valberedningen 2012

Ledamot	Reprenter	Antal aktier 31 augusti 2011	Andel av röster 31 augusti 2011 (baserat på antalet regist- rerade aktier)
William Van Brunt, ordförande	Carlson	75 044 733	50,03%
Peter van Berlekom	Nordea Investment Funds	16 292 000	10,86%
Jan Andersson	Swedbank Robur Fonder AB	10 018 508	6,68%

Styrelsens ordförande

Vid årsstämman 2011 valdes Hubert Joly till styrelsens 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.

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 bolagsstämmobeslut och vakanser i styrelsen kan även endast fyllas genom ett bolagsstämmobeslut. För närvarande består styrelsen av åtta ledamöter valda av aktieägarna vid årsstämman inklusive ordföranden samt därtill två arbetstagarledamöter utsedda

av den svenska arbetstagar-organisationen "Hotell och Restaurangfacket". Styrelseledamöternas biografier återfinns på sidan 66 i årsredovisningen.

Styrelsens arbete under 2011

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 2011 hade styrelsen tio sammanträden, inklusive det konstituerande styrelsesammanträdet. Fyra av styrelsens sammanträden var samordnade med avgivande av de externa finansiella rapporterna. I juli deltog styrelsens ledamöter dessutom i ett tvådagarsmöte rörande strategiska frågor. I november hölls ett sammanträde om 2012 års budget. Revisionsrelaterade frågor har varit en särskild punkt på dagordningen under minst ett styrelsesammanträde per år och i samband därmed har styrelsen även sammanträtt med företagets revisor utan att VD eller någon annan i företagsledningen varit närvarande. Under 2011 har styrelsen arbetat i enlighet med den antagna arbetsordningen. De huvudsakliga aktiviteterna under 2011 var följande:

- Anta en budget för 2012 och en affärsplan för 2012–2015 och godkänna ändringar i finanspolicyn.
- Diskutera och godkänna vissa hotellprojekt och investeringar som uppfyller uppsatta kriterier.
- Bedöma utvecklingsstrategin för varumärkena och kontrollera att tillväxtmålen nås.
- Hålla sig informerad om bolagets och koncernens finansiella ställning, utvärdera kreditfaciliteter och kapitalbehov.
- Granska strategin för varumärket Park Inn by Radisson och bevaka utvecklingen.
- Godkänna ett strategiskt samarbete med Carlson Hotels under ett gemensamt namn "Carlson Rezidor Hotel Group".
- Utforma och genomföra ett långsiktigt aktierelaterat incitamentsprogram för företagets nyckelpersoner.
- Utvärdera den interna kontrollen.
- Utvärdera aktiviteter hänförliga till definierade fokus hotell.

Styrelseledamöternas oberoende

Ingen av styrelseledamöterna valda av aktieägarna vid årsstämman är anställd av Rezidor eller något annat bolag inom koncernen. Med

Styrelseutskottens arbete under 2011

	Revisionsutskottet	Ersättningsutskottet	Finansutskottet
Ledamöter	Staffan Bohman, ordförande Göte Dahlin Trudy Rautio	Elizabeth Bastoni, ordförande Anders Moberg Barry W Wilson	Trudy Rautio, ordförande Barry W Wilson Wendy Nelson
Antal sammanträden	8	4	7
Arbete under 2011	<ul style="list-style-type: none"> • Granskning av finansiella rapporter • Granskning av revisorns iakttagelser från revisionsarbetet och riktlinjerna för revisionen • Granskning av bolagets risksituation, granskning av oegentligheter och anmälningar (s.k. whistle blowing) • Granskning av resultaten från intern kontroll och godkännande av intern kontrollplan för 2012 • Utvärdering av om funktionerna för trygghet & säkerhet och intern kontroll är fullgoda • Utvärdering av revisorns arbete samt beslut om vilka gränser som ska gälla för arbete som utförs av revisorn men som inte är relaterat till revision 	<ul style="list-style-type: none"> • Utveckling av ett långsiktigt aktierelaterat incitamentsprogram • Utvärdering av incitamentsprogram för ledningen (MIC) för 2010 och uppfyllande av strategiska mål för koncernledningen • Utveckling av en MIC-plan för 2011 och fastställande av mål • Bedömning av kompetensen hos koncernledningens medlemmar • Granskning och godkännande av ersättningen till koncernledningens medlemmar för 2011 och rekommendation av ersättning till VD för godkännande i styrelsen • Granskning och godkännande av strategiska mål för 2011 för koncernledningens medlemmar 	<ul style="list-style-type: none"> • Granskning av hotellprojekt i förhållande till uppsatta kriterier och utvärdering av genomförda, godkända hotellprojekt • Övervakning av företagets likviditet och kreditfaciliteter • Utvärdering och granskning av företagets finanspolicy, inklusive projektpolicy • Granskning av företagets skattesituation • Granskning och bedömning av finansiella mål • Utvärdering av försäkringskydd och riskhanteringsfrågor

utgångspunkt i Valberedningens bedömning inför årsstämman 2011 som publicerades den 9 mars 2011 och den svenska koden för bolagsstyrning görs följande bedömning beträffande styrelseledamöternas oberoende. Göte Dahlin, Barry W. Wilson, Staffan Bohman och Anders Moberg är oberoende styrelseledamöter i förhållande till företaget och ledningen liksom i förhållande till huvudägarna. Hubert Joly, Trudy Rautio, Eizabeth Bastoni och Wendy Nelson är oberoende styrelseledamöter i förhållande till företaget och ledningen men är inte oberoende i förhållande till huvudägare, eftersom de är närstående till Carlson.

Arbetsstagarledamöter

I enlighet med Lag (1987:1245) om styrelsepresentation för de privatanställda, har den svenska arbetstagarorganisationen ”Hotell och Restaurangfacket” utsett två arbetsstagarledamöter till styrelsen, Emil Bäckström och Göran Larsson. Arbetsstagarledamöterna kom att ingå i styrelsen under verksamhetsåret 2009. Deras uppdrag löper ut vid årsstämman 2014.

Utvärdering av styrelsen

Enligt arbetsordningen och Svensk kod för bolagsstyrning ska styrelsens ordförande årligen se till att styrelsens arbete utvärderas. År 2011 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 2011 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 tre utskott: revisionsutskottet, ersättningsutskottet och finansutskottet. 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.

Närvaro samt ersättning till styrelsen 2011

	Närvaro				Arvode				Totalt
	Styrelsen	Revisionsutskottet	Ersättningsutskottet	Finansutskottet	Styrelsen	Revisionsutskottet	Ersättningsutskottet	Finansutskottet	
Hubert Joly	100%	n/a	n/a	n/a	65 000	n/a	n/a	n/a	65 000
Elizabeth Bastoni	86%	n/a	100%	n/a	36 000	n/a	6 000	n/a	42 000
Staffan Bohman	100%	100%	n/a	n/a	36 000	9 000	n/a	n/a	45 000
Göte Dahlin	80%	100%	n/a	n/a	36 000	6 500	n/a	n/a	42 500
Anders Moberg	100%	n/a	100%	n/a	36 000	n/a	4 000	n/a	40 000
Wendy Nelson	100%	n/a	n/a	100%	36 000	n/a	n/a	4 000	40 000
Trudy Rautio	100%	100%	n/a	100%	36 000	6 500	n/a	6 000	48 500
Barry W Wilson	100%	n/a	100%	71%	36 000	n/a	4 000	4 000	44 000
Göran Larsson	100%	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
Emil Bäckström	100%	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
Totalt					317 000	22 000	14 000	14 000	367 000

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 2011. 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 utskotts arbete visas i tabellen på sid 61.

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:n ansvarar för att leda koncernledningens arbete och fattar beslut i samråd med de övriga medlemmarna i koncernledningen, som bestod av nio personer (inklusive VD) under 2011.

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 2011. Mer information avseende ersättning till VD:n och övriga medlemmar i koncernledningen finns i not 10 men en sammanfattning presenteras i tabellen till höger.

Aktierelaterade incitamentsprogram

Årsstämmorna 2009, 2010 och 2011 godkände förslag om att erbjuda vissa ledande befattningshavare inom Rezidor aktierelaterade och resultatbaserade incitamentsprogram ("performance based share programmes"). Alla tre 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 det resultatbaserade och aktierelaterade incita-

mentsprogrammet på ett kostnadseffektivt och flexibelt sätt, bemyndigade årsstämmorna styrelsen att besluta om förvärv och överlåtelse av företagets egna aktier på NASDAQ OMX Stockholm. Detaljerade beskrivningar av de aktierelaterade, resultatbaserade incitamentsprogrammen finns i not 33.

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 2009 omvaldes Deloitte som företagets revisor med Thomas Strömberg som huvudansvarig, för en period till och med årsstämman 2013. 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 Atlas Copco, Mekonomen och Karolinska Development.

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 2011. Revisorn deltog i fem utav åtta sammanträden med revisionsutskottet under året. Vid ett tillfälle sammanträdde styrelsen med företagets revisor utan att VD eller någon annan från företagsledningen var närvarande. Deloitte avger revisionsberättelse för Rezidor Hotel Group AB och koncernen samt är valda revisorer i en majoritet av dotterbolagen. Under 2011 har revisorerna utöver revisionen utfört konsultuppdrag, framför allt rörande tolkningar av IFRS, frågor rörande intern kontroll och IT-relaterade områden; inga av dessa påverkade revisorernas oberoende.

Revisorerna arvoderas för sitt arbete på basis av godkända fakturerade belopp i enlighet med årsstämmans beslut. Mer information om ersättningen till revisorerna under 2011 finns i not 41.

Ersättning till koncernledningen ¹⁾

TEUR	Lön	Rörlig ersättning	Ersättning efter avslutad anställning	Pension	Bostad och tjänstebil	Totalt
Kurt Ritter (VD och koncernchef)	1 432	555	2 171	395	223	4 776
Koncernledningen (inkl. VD och koncernchef)	6 051	1 072	2 171	653	575	10 522

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

Intern kontroll

Syftet med föreliggande rapport är att ge aktieägare och andra intressenter en bättre förståelse för hur den interna kontrollen av 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 revisionsutskott 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 september 2006 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 2010. 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 2011 och 2012. Processen styrs från Rezidor Hotel Group:s kontor i Bryssel. Den inkluderar internrevisionsutbildning så väl som färdigställande och distribution av riktlinjer och rutiner för redovisning och kontroll.

Denna rapport kompletterar årsrapporten. Den har reviderats av bolagets revisorer. 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 verksam. Bland företagets värderingar ingår tillförlitlighet och öppenhet. Det är viktigt att alla handlingar, såväl interna som externa, återspeglar dessa grundläggande värderingar. Företagets affäretiska kod har gjorts tillgänglig för de anställda och beskriver hur de förväntas förhålla sig i olika situationer. Efterlevnaden av den affäretiska koden följs upp genom regel-

bundna hotellbesök av Area Vice Presidents, Regional och District Directors, Regional Human Resources Managers och Head Office Human Resources Managers. Dessutom måste alla General Managers intyga att han eller hon inte har någon intressekonflikt. Under 2008 infördes en anmälningsrutin som ger de anställda möjlighet att rapportera i frågor som rör den affäretiska koden.

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 kontrollpolicies 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 skall 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 obligatoriska riktlinjer efterlevs. Ett annat viktigt syfte 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 tillser 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, så kallade "mystery shoppers", 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 riskbedömningen. 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 samt försäkringar. 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 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 ekonomiska avdelning 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, regionkontoren och huvudkontoret är framförallt 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 av externa revisorer och av riskhanteringskonsulter.

Separata IT-revisioner utförs, primärt i hotell med hög risk, av specialiserade konsulter 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 tredje år för att säkerställa informationen. Ett flertal hotell besöks även anonymt för att följa upp implementeringen av rekommendationerna från de interna revisionsgrupperna. Djupare revision inom treasury (finansförvaltning), finansiell rapportering, inköp, processer för betalning av kommission till resebyråer och kontrakt och kontrakthantering för outsourcade tjänster, 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 rapporte-

rar 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 börser och en policy för investerarrelationer,

vilka har antagits av koncernens styrelse. Dessa riktlinjer anger formatet, innehållet och processen för att hantera extern information. 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 sedan tre år tillbaks.

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, regionala enheter samt från hotell som drivs under hyresavtal.

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, regionkontor och huvudkontoret vidtar åtgärder med anledning av sådana rekommendationer och/eller handlingsplaner.