

# Bolagsstyrningsrapport

Rezidor Hotel Group AB lyder under svensk lagstiftning och är noterat på Nasdaq OMX Stockholm ("Stockholmsbörsen"), sedan den 28 november 2006. Därmed regleras Rezidor Hotel Group AB:s bolagsstyrning av svenska lagar och regler, främst den svenska aktiebolagslagen, men även regelverket för emitenter med Stockholmsbörsen, Svensk kod för bolagsstyrning, bolagsordningen och andra relevanta regler. Bolagsstyrningsrapporten för verksamhetsåret 2009 är ej granskad av företagets revisorer.

## ÅRSSTÄMMA

Aktieägarna kan utöva sin rätt att besluta i företagens angelägenheter vid bolagsstämman, som är Rezidor Hotel Group AB:s högsta beslutsfattande organ. Dessa skall äga rum i Stockholm. Rezidors fjärde årsstämma som börsnoterat företag hålls i Stockholm den 16 april 2010. Kallelse till årsstämman skall publiceras tidigast sex veckor och senast fyra veckor före årsstämman. Alla registrerade aktieägare som har inkommit till bolaget med sin anmälan om deltagande i tid och i enlighet med föreskrifterna i kallelsen, har rätt att närvara vid mötet och rösta i förhållande till sitt aktieinnehav. Aktieägare som inte kan delta personligen har rätt att låta sig representeras av ombud.

## Rezidors årsstämma 2009

Årsstämman 2009 för Rezidor Hotel Group AB ägde rum på Radisson Blu Royal Viking Hotel i Stockholm den 23 april 2009. Vid årsstämman deltog 124 aktieägare, personligen eller genom fullmakt, totalt representerades 112 135 436 aktier och röster. Dessa utgjorde 76,64% av det totala antalet aktier och röster i företaget. De nio ledamöter som föreslogs för omval till styrelsen deltog i stämman, liksom två ordinarie arbetstagarrepresentanter. Deltog gjorde även VD och koncernchef, ledande befattningshavare och företagets revisor.

Protokoll från årsstämman 2009 finns tillgängligt på Rezidors hemsida på svenska och engelska. Bland annat fattades följande beslut:

- advokat Dick Lundquist utsågs till ordförande för årsstämman
- årsredovisningen och koncernredovisningen samt revisionsberättelsen och koncernrevisionsberättelsen för verksamhetsåret 2008 ansågs ha framlagts på föreskrivet sätt
- det beslutades att ingen utdelning utgår för 2008 och att de disponibla medlen balanseras i ny räkning

- styrelsen och VD och koncernchef beviljades ansvarsfrihet för räkenskapsåret 2008
- följande styrelseledamöter omvaldes: Göte Dahlin, Urban Jansson, Harald Einsmann, Ulla Litzén, Trudy Rautio, Barry Wilson, Jay Witzel och Benny Zakrisson och Hubert Joly
- Urban Jansson omvaldes till styrelsens ordförande
- beslöts att arvode till styrelsens ordförande skall utgå med 65 000 EUR, och till var och en av de övriga stämvalda ledamöterna med 36 000 EUR, samt med 7 500 EUR till ordföranden i revisionsutskottet, och med 5 000 EUR till respektive ordförande för ersättningsutskottet och finansutskottet, samt med 3 750 EUR till var och en av ledamöterna i revisionsutskottet, och med 2 500 EUR till var och en av ledamöterna i ersättningsutskottet och finansutskottet och att ledamöterna endast får ersättning för arbete i ett utav utskotten
- omval av Deloitte AB som företagets revisor för ännu en mandatperiod om fyra år med Thomas Strömberg som ansvarig partner och att det arvode till revisorn skall utgå enligt godkänd räkning
- beslöts att godkänna styrelsens förslag rörande principerna för ersättning och andra anställningsvillkor för bolagsledningen för 2009
- beslöts att godkänna styrelsens förslag om ett långsiktigt aktierelaterat incitamentsprogram för ledande befattningshavare
- styrelsen bemyndigades att besluta om förvärv och överlåtelse av företagets egna aktier för att ge styrelsen större handlingsutrymme i arbetet med företagets kapitalstruktur och för att säkra kostnaderna i samband med incitamentsprogrammet
- beslöts att godkänna valberedningens förslag till nomineringsprocess för valberedningen inför nästa årsstämma.

Årsstämman hölls på svenska. Med hänsyn till ägarkretsens internationella sammansättning och för att möjliggöra för icke svensktalande aktieägare att delta, simultantolkades stämman till engelska och allt informationsmaterial för årsstämman fanns också tillgängligt på engelska.

Alla nödvändiga dokument för årsstämman 2010, kommer att publiceras på svenska och engelska på Rezidors hemsida före årsstämman.

Beslut på en bolagsstämma/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 bolagsstämman/årsstämman.

## VALBEREDNINGEN

### Uppdraget

Valberedningens uppgift är att till årsstämman föreslå personer för att väljas till styrelseledamöter. Valberedningen lämnar förslag beträffande val av styrelseledamöter samt rekommendationer beträffande fördelningen av ersättningen 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 gör rekommendationer gällande deras arvoden. Valberedningen skall också lämna förslag om vilket förfarande som skall tillämpas vid utnämningen av ledamöter till valberedningen inför kommande årsstämma.

### Ledamöter

I enlighet med årsstämmans beslut den 23 april 2009, utsågs valberedningen inför årsstämman den 16 april 2010.

Enligt aktieägarregister per den 31 augusti 2009 kontaktade styrelsens ordförande Urban Jansson de tre största aktieägarna, vilka erbjöds att utse en ledamot vardera till valberedningen.

## VALBEREDNINGENS LEDAMÖTER INFÖR ÅRSSTÄMMAN 2010

Ledamot	Representerar	Andel av röster 31 augusti 2009	Position
William Van Brunt	Carlson Group	45,5%	■
Peter Rudman	Nordea Investment Funds	10,0%	■
Jan Andersson	Swedbank Robur Fonder AB	5,2%	■
Urban Jansson	Rezidors styrelseordförande	-	■

■ Ordförande

■ Ledamot

Namnen på ledamöterna och vilka aktieägare de representerar offentliggjordes den 14 oktober 2009.

Förutom Urban Jansson, utgörs valberedningens ledamöter av William Van Brunt, representant för Carlson Group, Jan Andersson, representant för Swedbank Robur Fonder AB, och Peter Rudman, representant för Nordea Investment Funds. William Van Brunt är valberedningens ordförande. Valberedningen har haft två protokollförda möten under 2009, då samtliga ledamöter var närvarande. Valberedningens förslag kommer att presenteras i kallelsen till årsstämman och på företagets hemsida. Varken Urban Jansson eller de andra ledamöterna i valberedningen har fått någon ersättning för sitt arbete i valberedningen.

### STYRELSEN

Enligt den svenska aktiebolagslagen är styrelsen ytterst ansvarig för organisation och ledning av företaget. Bolagsordningen föreskriver att styrelsen ska väljas av aktieägarna och 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.

### Uppdrag och ansvar

Varje år antar styrelsen en formell arbetsordning som tydliggör styrelsens ansvar. Arbetsordningen reglerar den interna ansvarsfördelningen mellan styrelsen och dess utskott, inklusive ordförandens roll, hur styrelsens fattar beslut, dess mötesschema, rutiner för sammankallande, dagordning och mötesprotokoll, men även styrelsens arbete när det gäller bokföring, revision och redovisning. Styrelsen har dessutom antagit särskilda formella arbetsordningar för revisions-, ersättnings- och finansutskotten. Arbetsordningen styr även hur styrelsen skall erhålla information och dokumentation som är av betydelse för dess arbete och för att den skall kunna fatta välgrundade beslut. Styrelsen har också utarbetat 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 verksamheter och successionsplaner för befattningshavare i koncernledningen.

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

Styrelsen skall bistås av en sekreterare, som inte är ledamot av styrelsen. Rezidors chefsjurist, Marianne Ruhngård, var sekreterare vid alla styrelsemöten och alla utskottsmöten under 2009.

### Styrelsens verksamhet 2009

Enligt gällande arbetsordning som antagits av styrelsen, måste styrelsen sammanträda minst fyra gånger per år utöver det konstituerande styrelsesammanträdet och i övrigt vid behov. Under 2009 hade styrelsen tio sammanträden. Fyra av styrelsens sammanträden var samordnade med presentationen av de externa finansiella rapporterna. Dessutom deltog styrelsens ledamöter under 2009 i ett tvådagarsmöte rörande strategiska frågor. 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 2009 har styrelsen arbetat i enlighet med den antagna arbetsordningen. De huvudsakliga aktiviteterna var följande:

- hålla sig informerad om bolagets och koncernens finansiella ställning, utvärdera kreditfaciliteter och kapitalbehov
- anta en budget och en affärsplan och godkänner ändringar i finanspolicy, n
- utvärdera den interna kontrollen,
- diskutera och godkänna vissa hotellprojekt som uppfyller uppsatta kriterier,
- ta fram en utvecklingsstrategi och att kontrollera att tillväxtmål nås,
- frågor om IR, kommunikationspolicy och presskontakter,
- utforma och genomföra ett långsiktigt aktierelaterat incitamentsprogram för nyckelpersoner och antar en policy för aktieinnehav för styrelseledamöter och ledningsgruppen,
- anta en försäljning och marknadsföringsplan,
- fatta beslut om återköp av företagets egna aktier,
- analysera ledningens kostnadsbesparingsplaner.
- utvärderar aktiviteter hänfödda till definierade fokushotell.

Styrelsen upprätthåller kontakten med revisorerna när det gäller planerna för revisionsarbetet och ser över vilka åtgärder som skall vidtas utifrån revisorernas rapporter. Större affärsområden får minst en gång om året möjlighet att ge en ingående presentation av sina verksamheter på ett styrelsesammanträde.

### Styrelsens ordförande

Vid årsstämman den 23 april 2009 valdes Urban Jansson till styrelsens ordförande. Vid det konstituerade styrelsesammanträdet som hölls omedelbart efter årsstämman, utsåg styrelsen Hubert Joly till vice ordförande.

Det åligger ordföranden att, i samråd med VD:n, övervaka verksamheten och tillse att

## STYRELSENS SAMMANSÄTTNING 2009

	Invald	Position	Född	Nationalitet	Aktieinnehav	Oberoende av företaget och dess innehav	Oberoende av företagets huvudägare
Urban Jansson	2006	■	1945	Svensk	40 000	Ja	Ja
Hubert Joly	2008	■	1959	Fransk	0	Nej	Nej
Göte Dahlin	2007	■	1941	Svensk	10 000 <sup>1)</sup>	Ja	Ja
Harald Einsmann	2006	■	1934	Tysk	65 780	Nej	Nej
Ulla Litzén	2006	■	1956	Svensk	10 000	Ja	Ja
Trudy Rautio	2005	■	1952	Amerikan	0	Nej	Nej
Barry W. Wilson	2007	■	1944	Brittisk	50 000	Ja	Ja
Jay S. Witzel	2005	■	1947	Amerikan	0	Nej	Nej
Benny Zakrisson	2005	■	1959	Svensk	30 000	Ja	Ja
Mats Hansson <sup>2)</sup>		■	1953	Svensk	0	n/a	n/a
Emil Bäckström <sup>2)</sup>		■	1977	Svensk	0	n/a	n/a
Göran Larsson <sup>2)</sup>		■	1960	Svensk	0	n/a	n/a

1) Ägs indirekt genom en kapitalförsäkring.

2) Hansson, Bäckström och Larsson är arbetstagarrepresentanter som har utsetts av "Hotell- och restaurangfacket".

■ Ordförande    ■ Vice ordförande    ■ Ledamot    ■ Arbetstagarledamot    ■ Arbetstagarrepresentant

## STYRELSELEDAMÖTERNAS NÄRVARO

	Styrelsen	Revisions- utskottet	Ersättnings- utskottet	Finans- utskottet	Närvaro styrelsemöten
Urban Jansson	■		■		100%
Hubert Joly	■		■		100%
Göte Dahlin	■	■			100%
Harald Einsmann	■		■	■	100%
Ulla Litzén	■	■			100%
Trudy Rautio	■	■		■	100%
Barry W. Wilson	■		■	■	90%
Jay S. Witzel	■			■	90%
Benny Zakrisson	■			■	100%
Emil Bäckström	■				89%
Mats Hansson <sup>1)</sup>	■				33%
Göran Larsson <sup>1)</sup>	■				56%

1) Hansson och Larsson har tillsammans en närvaro på 89%.

■ Ordförande    ■ Vice ordförande    ■ Ledamot    ■ Arbetstagarrepresentant    ■ Arbetstagsuppleant

övriga styrelseledamöter får den information som är nödvändig för att hålla en hög kvalitet på diskussioner och beslut. Ordföranden är ansvarig för utvärdering av styrelsens arbete, däribland arbetet i styrelsens utskott och de individuella ledamöternas insatser, med avseende på arbetsrutiner, kompetens och arbetsklimat. Detta görs årligen i enlighet med etablerade processer och denna utvärdering delges därefter valberedningen. Styrelsens ersättningsutskott deltar även i utvärdering och utveckling av frågor som rör koncernens högsta befattningshavare.

### Styrelseledamöter

Enligt bolagsordningen skall styrelseledamöterna väljas på årsstämman. De skall väljas för en period som löper ut vid nästa årsstämma. Styrelseledamöter kan skiljas från sitt uppdrag genom ett bolagsstämmebeslut och vakanser i styrelsen kan även endast fyllas genom ett bolagsstämmebeslut.

För närvarande består styrelsen av nio ledamöter valda av aktieägarna vid årsstämman inklusive ordföranden och vice ordförande. Som en del i styrelsens satsning på att effektivisera och fördjupa sitt arbete kring speciella frågor har styrelsen inrättat tre utskott: revisionsutskottet, ersättningsutskottet och finansutskottet. Utskottens respektive arbete och ansvarsområden beskrivs mer i detalj under respektive rubrik nedan.

### Styrelseledamöternas oberoende

Ingen av ledamöterna i styrelsen valda av aktieägarna vid årsstämman är anställd av Rezidor eller något annat bolag inom koncernen. Med utgångspunkt i nuvarande lydelse av den svenska koden för bolagsstyrning görs följande bedömning beträffande styrelseledamöternas oberoende. Urban Jansson, Göte Dahlin, Ulla Litzén, Barry W. Wilson och Benny Zakrisson är oberoende styrelseledamöter i förhållande till företaget och ledningen liksom i förhållande till huvudägarna. På grund av omfattande affärsrelationer mellan Carlsonkoncernen och Rezidor är Hubert Joly, Jay Witzel, Trudy Rautio och Harald Einsmann inte att betrakta

som oberoende styrelseledamöter i förhållande till företaget och ledningen. De är inte heller oberoende i förhållande till huvudägare, eftersom de är närstående till Carlsonkoncernen.

### Arbetstagarrepresentanter

I enlighet med Lag (1987:1245) om styrelserepresentation för de privatanställda, har den svenska arbetstagarorganisationen "Hotell- och restaurangfacket" utsett två ordinarie arbetstagarrepresentanter till styrelsen, Mats Hansson och Emil Bäckström och en suppleant till styrelsen, Göran Larsson. Arbetstagarrepresentanterna kom att ingå i styrelsen under verksamhetsåret 2009. Deras uppdrag löper ut vid årsstämman 2011.

### Revisionsutskott

Styrelsen utser revisionsutskottets ordförande och ledamöter. Ledamöterna besitter kompetens och erfarenhet inom områdena bokföring, revision och/eller riskhantering. Revisionsutskottet har inte tilldelats någon beslutsfattande makt. Arbetsordningen som gäller för revisionsutskottet har godkänts av styrelsen.

Revisionsutskottet skall sammanträda minst tre gånger per år och i övrigt när styrelseordföranden anser det vara lämpligt. Fyra av utskottets möten sammanfaller med presentationen av externa finansiella rapporter. Fram till den 23 april 2009 bestod revisionsutskottet av Ulla Litzén som ordförande, samt Göte Dahlin, Trudy Rautio. Den 23 april 2009 beslutade styrelsen vid det konstituerande styrelsesammanträdet som hölls efter årsstämman att revisionsutskottet skulle bestå av Ulla Litzén, Trudy Rautio och Göte Dahlin och utsåg Ulla Litzén till ordförande. Under 2009 höll revisionsutskottet åtta protokollförda sammanträden. Ulla Litzén, Göte Dahlin, Trudy Rautio deltog till 100% i revisionsutskottets sammanträden under 2009. Ledamöterna har också fortlöpande diskuterat frågor vid behov. Revisorerna, Deloitte AB, deltog i tre av de åtta sammanträden som hölls under 2009.

Revisionsutskottet ansvarar för kvaliteten i den finansiella och operativa rapporteringen. Revisionsutskottet utvärderar även metoderna

för internkontroll och hanteringen av finansiella och operativa risker. Revisionsutskottet granskar styrelsens finansiella rapporter och fastställer att informationen till marknaden är i överensstämmelse med företagets aktiviteter. Utskottet träffar revisorerna regelbundet för att hålla sig informerad om den externa revisionens mål och omfattning och, utvärderar den externa revisorns arbete, inklusive innehållet i revisorns eventuella arbete som inte är relaterat till revision för Rezidor. I förekommande fall bistår revisionsutskottet även valberedningen med att utarbeta förslag till val av revisorer och ersättning för revisionsarbetet. Revisionsutskottets ordförande erhåller 7 500 EUR i ersättning och var och en av övriga ledamöterna erhåller 3 750 EUR.

### Ersättningsutskott

Ersättningsutskottet skall bestå av minst tre styrelseledamöter som inte får vara anställda i företaget. Fram till den 23 april 2009 bestod ersättningsutskottet av Hubert Joly, ordförande, samt Harald Einsmann, Urban Jansson och Barry Wilson, ledamöter. Den 23 april 2009 beslutade styrelsen vid sitt konstituerande styrelsesammanträde att ersättningsutskottet skulle bestå av Hubert Joly, Harald Einsmann, Urban Jansson och Barry Wilson. Hubert Joly utsågs till ordförande.

Enligt Svensk kod för bolagsstyrning skall ledamöterna vara oberoende i förhållande till företaget och ledningen. Av de nuvarande ledamöterna är Hubert Joly och Harald Einsmann inte att anse som oberoende och Rezidor avviker därför från Svensk kod för bolagsstyrning. Emellertid anser styrelsen det vara värdefullt för ersättningsutskottet att ha ledamöter som besitter omfattande kunskaper och erfarenheter i fråga om internationell affärsverksamhet och ersättningsfrågor inklusive kompensationspaket för ledande befattningshavare inom den globala hotellbranschen.

Ersättningsutskottet har inte tilldelats någon beslutsfattande makt. Utskottet sammanträder minst två gånger per år, eller så ofta som styrelsen, ordföranden eller en ledamot anser det vara nödvändigt. Under 2009

## ERSÄTTNING TILL STYRELSEN

	Styrelsen (EUR)	Revisions- utskott (EUR)	Ersättnings- utskott (EUR)	Finans- utskott (EUR)	Totalt (EUR)
Urban Jansson	65 000		2 500		67 500
Hubert Joly	36 000		5 000		41 000
Göte Dahlin	36 000	3 750			39 750
Harald Einsmann	36 000		2 500	n/a	38 500
Ulla Litzén	36 000	7 500			43 500
Trudy Rautio	36 000	3 750		n/a	39 750
Barry Wilson	36 000		2 500	n/a	38 500
Jay S. Witzel	36 000			2 500	38 500
Benny Zakrisson	36 000			5 000	41 000
<b>Totalt</b>	<b>353 000</b>	<b>15 000</b>	<b>12 500</b>	<b>7 500</b>	<b>388 000</b>

höll ersättningsutskottet sex protokollförda sammanträden. Hubert Joly, Harald Einsmann, Urban Jansson och Barry Wilson hade 100% närvaro vid ersättningsutskottets sammanträden under 2009. Utöver dessa sammanträden har medlemmarna i ersättningsutskottet haft kontakt av mer informell karaktär angående ersättningsfrågor under året.

Ersättningsutskottet ansvarar för att inför styrelsens slutgiltiga beslut, bereda frågor som rör ersättning och anställningsförmåner för koncernledningen och företagets nyckelpersoner och frågor relaterade VD lämnas för slutlig resolution till styrelsen. Ersättningsutskottet driver även framtagandet av förslag gällande införande av eventuella aktie- eller optionsbaserade incitamentsprogram i koncernen samt förberedelserna av utvärderingen av VD och av de som direkt rapporterar till honom. Ersättningsutskottets arbetsordning har godkänts av styrelsen. Ordförandens ersättning utgör 5 000 EUR och var och en av de övriga ledamöterna erhåller 2 500 EUR.

**Finansutskott**

Finansutskottet skall bestå av minst tre styrelseledamöter. Fram till den 23 april 2009 bestod finansutskottet av Benny Zakrisson, ordförande, samt av medlemmarna Trudy Rautio, och Jay Witzel. Den 23 april 2009 beslöt styrelsen vid det konstituerade styrelsesammanträdet att finansutskottet skulle bestå av Benny Zakrisson, Trudy Rautio, Jay Witzel, Barry Wilson och Harald Einsmann. Benny Zakrisson utsågs till ordförande. Finansutskottet har inte tilldelats någon beslutsfattande makt. Finansutskottets arbetsordning har godkänts av styrelsen. Under 2009 höll finansutskottet elva protokollförda sammanträden. Benny Zakrisson, Trudy Rautio, Jay Witzel och Barry Wilson deltog till 100% i finansutskottets sammanträden under 2009 och Harald Einsmann till 78%. Ledamöterna av finansutskottet har dessutom haft kontakt av mer informell karaktär under året, i frågor rörande risker och regelefterlevnad.

Finansutskottet analyserar finansiella risker och arbetar även med operativa risker, försäkringar, skatte-, och compliancefrågor.

Finansutskottet ansvarar även för verkställandet av styrelsens beslut om återköp av aktier.

Finansutskottets ordförande ersätts med 5 000 EUR och var och en av de övriga ledamöterna av finansutskottet med 2 500 EUR.

**Ersättning till styrelsen**

Årsstämman beslutar om den ersättning som skall utgå till styrelsen och dess ordförande.

Ersättning för ledamöterna i styrelsen valda av aktieägarna antogs genom beslut vid årsstämman den 23 april 2009. Det årliga arvudet till ordföranden beslutades till 65 000 EUR och det årliga arvudet till de övriga ledamöterna beslutades till 36 000 EUR. Utöver detta erhåller ordföranden i revisionsutskottet 7 500 EUR, och respektive ordförande i ersättningsutskottet och finansutskottet 5 000 EUR. Var och en av medlemmarna i revisionsutskottet ersätts med 3 750 EUR och var och en av medlemmarna i ersättnings- och finansutskottet med 2 500 EUR. En styrelseledamot är endast berättigad till ersättning för sitt arbete i ett utskott. Styrelseledamöterna har inte rätt till några förmåner när de slutar i styrelsen.

**LEDNINGSGRUPPEN**

VD och koncernchefen utarbetar i samråd med styrelseordföranden erforderlig information och grundläggande dokumentation, utifrån vilken styrelsen kan fatta välgrundade beslut. Han presenterar frågor och motiverar förslagna beslut samt rapporterar till styrelsen om företagets utveckling. VD:n ansvarar för att leda ledningsgruppens arbete och fattar beslut i samråd med de övriga medlemmarna i ledningsgruppen, som bestod av elva personer (inklusive VD) till 31 mars 2009 och därefter minskade till tio personer till 31 augusti 2009, åtta personer till 30 november 2009 och därefter sju personer.

**ERSÄTTNING TILL LEDNINGSGRUPPEN**

Den ersättning som utgår till VD och övriga medlemmar i ledningsgruppen består av en fast lön, en rörlig lön grundad på utfall av fastställda ekonomiska mål för avkastningen, ett långsiktigt aktiebaserat incitamentsprogram, pension och andra förmåner. Detaljer avseende kompensation till VD:n och övriga medlemmar i ledningsgruppen finns i Not 10.

**Aktierelaterade incitamentsprogram**

Årsstämmorna den 4 maj 2007, 23 april 2008 och 23 april 2009 godkände förslag om att erbjuda vissa ledande befattningshavare inom Rezidor aktierelaterade och resultatbaserade incitamentsprogram ("performance based share programmes"). Incitamentsprogrammen kompletterar den årliga rörliga lönerna och varje program har en löptid om tre år. Syftet är att kunna erbjuda ett ersättningskomponent inom koncernen som gör att ersättningar inom koncernen bidrar till att skapa en starkare länk mellan de ledande befattningshavarnas och aktieägarnas intressen, att andelen ersättningsar kopplade till företagets resultat ökar och att chefer stimuleras till eget ägande i företaget. I syfte att genomföra det resultatbaserade och aktierelaterade incitamentsprogrammet på ett kostnadseffektivt och flexibelt sätt, bemyndigade årsstämmorna 2007, 2008 och 2009 styrelsen att besluta om förvärv och överlåtelse av företagets egna aktier på börsen. Detaljerade beskrivningar av de tre aktierelaterade, resultatbaserade incitamentsprogrammen finns i Not 34.

**FINANSIELL RAPPORTERING**

Styrelsen kontrollerar kvaliteten i den finansiella rapporteringen genom anvisningar till VD:n och anvisningar angående rapportering via revisionsutskottet. Revisionsutskottet granskar alla de finansiella rapporter som företaget publicerar. Styrelsen granskar och godkänner gemensamt företagets kvartalsrapporter och årsrapport som utarbetas av ledningen. 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 skall granska och garantera 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. Dessutom har styrelsen träfat revisorerna för att granska deras revision av företaget för räkenskaps-

## ERSÄTTNING TILL LEDNINGSGRUPPEN<sup>1)</sup>

TEUR	Lön	Rörlig ersättning	Ersättning efter avslutad anställning	Pension	Bostad och tjänstebil	Totalt
Kurt Ritter (VD och koncernchef)	1 057	242	1 239	208	158	2 904
Ledningsgruppen (inkl. VD och koncernchef) <sup>2)</sup>	4 507	1 101	1 239	519	655	8 021

1) Ersättningsciffrorna exkluderar sociala kostnader. Alla detaljer om ersättningen till VD och koncernchef och övriga medlemmar i ledningsgruppen finns i Not 10.

2) Per Bliat lämnade ledningsgruppen den 31 mars, Gordon McKinnon och Thorsten Kirschke den 31 augusti, Beathe-Jeanette Lunde den 30 november.

året 2009. Styrelsen har även träffat företagets revisorer utan att VD eller några andra medlemmar ur företagets ledningsgrupp eller ledning har närvarat.

### REVISORER

Revisorer i svenska aktiebolag väljs av årsstämman och har i uppdrag att med största noggrannhet granska företagets finansiella rapporter och hur styrelse och VD handhar förvaltningen av företaget. I enlighet med den svenska aktiebolagslagen har revisorer i svenska aktiebolag en mandatperiod om fyra år. Från utnämningen vid årsstämman 2005 och fram till årsstämman 2009 var koncernens lagstadsade revisor Deloitte AB. Vid årsstämman 2009 omvaldes Deloitte som företagets revisor med Thomas Strömberg som huvudsvarig revisor, för en period till och med årsstämman 2013. Deloitte ingår i Deloitte Touche Tomatsu som bedriver global revisions- och konsultverksamhet. Thomas Strömberg (född 1966) är medlem i FAR SRS, den svenska branschorganisationen för godkända och auktoriserade revisorer. Thomas Strömberg har varit auktoriserad revisor sedan 1998. Förutom för Rezidor Hotel Group AB, har Thomas Strömberg revisionsuppdrag för Avis, Ovako och Projectplace.

Revisorerna följer en revisionsplan som beaktar styrelsens synpunkter och frågor samt rapporterar sina iakttagelser till styrelsen under revisionsarbetet gång och i samband med upprättandet av årsredovisningen för 2009 under 2010. Revisorn deltog i tre utav åtta sammanträden med revisionsutskottet under året. Vid ett tillfälle sammanträdde styrelsen med företagets revisor utan att VD eller någon annan från företagets ledning var närvarande. Deloitte avger revisionsberättelse för Rezidor Hotel Group AB och koncernen samt är valda revisorer i en majoritet av dotterbolagen. Under 2009 har revisorerna utöver revisionen utfört konsultuppdrag, framför allt rörande tolkningar av IFRS samt ad hoc rådgivning i skattefrågor.

### Ersättning

Revisorerna arvoderas för sitt arbete på basis av godkända fakturerade belopp i enlighet med årsstämmans beslut. Mer information om ersättningen till revisorerna under 2009 finns i Not 42.

### 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 av den finansiella rapporteringen är en process som inbegriper styrelsen och framför allt det revisionsutskottet som styrelsen har utsett, företagsledningen och personalen. Den har utformats för att garantera att den externa finansiella rapporteringen är tillförlitlig.

Denna rapport har utarbetats i enlighet med Svensk kod för bolagsstyrning och riktlinjer sammanställda av FAR SRS 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 2009. 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 2009 och 2010. Processen styrs från Rezidor Hotel Group:s kontor i Bryssel och inkluderar internrevisionsutbildning. Även riktlinjer och rutiner för redovisning och kontroll utarbetas, uppdateras och distribueras från Rezidors huvudkontor.

Denna rapport kompletterar årsrapporten. Den har inte varit föremål för granskning av bolagets revisorer. Den interna kontrollen av den finansiella rapporteringen beskrivs nedan i fem områden som tillsammans utgör grunden för en god 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 delgivits alla anställda och beskriver hur de förväntas förhålla sig i olika situationer. Efterlevnaden av den affärsetiska koden följs upp genom regelbundna

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 affärsetiska koden.

Företagets styrelse har utsett ett revisionsutskottet 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 kontrollpolicier 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 hotellet och på alla nivåer inom koncernen. Detta uppnås genom arbetsbeskrivningar för hotellets 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 löpande 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.