

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 sammansatt 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 2010 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 Urban Jansson. För att effektivisera och fördjupa sitt arbete kring olika frågor har styrelsen inrättat tre arbetsutskott: revisionsutskottet, ersättningsutskottet och finansutskottet. Intern kontroll utgör en viktig, objektiv stödfunktion till styrelseutskotten avseende verifiering av effektiviteten i interna kontroller. Styrelsen utser företagets VD som ansvarar för den löpande förvaltningen i enlighet med styrelsens anvisningar och leder koncernledningens arbete. VD:s administration av företaget samt Rezidors finansiella rapportering granskas av företagets revisor. Bilden nedan illustrerar Rezidors styrningsstruktur.

Ägarstruktur

Rezidor hade 3 699 aktieägare vid slutet av 2010 enligt aktieboken som förs av Euroclear Sweden. Institutionella ägare dominerade ägarstrukturen. De tio största aktieägarna ägde aktier motsvarande 81,5% av rösterna och kapitalet. Carlson, ett privatägt globalt rese- och hotellföretag, är den största aktie-

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 2006
- Årsstämmor sedan 2006 och tillhörande dokumentation
- Styrelsen, utskotten och deras arbete
- Bolagsledningen
- Ersättning

ägaren. 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 146 307 540 aktier per den 31 december 2010. Varje aktie motsvarar en röst och alla aktier ger samma rätt att ta del av företagets resultat och tillgångar.

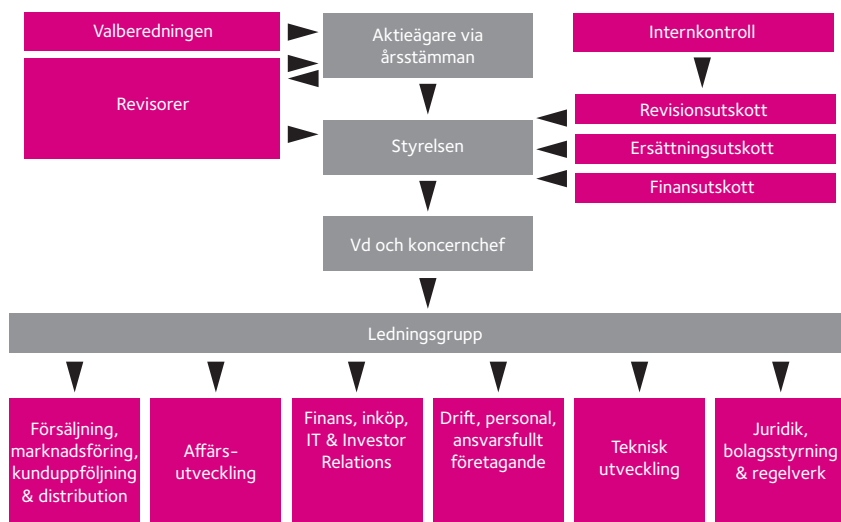
Årsstämma

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 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.

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 också tillgängligt på engelska. 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 stämman.

Årsstämman erhåller information om Rezidors utveckling under året och tar beslut om en rad centrala frågor så som: förändringar i bolagsordningen, val av revisorer, beviljande av ansvarsfrihet för styrelsen för räkenskapsåret, ersättning till styrelsen och revisorernas arvode,

Bolagsstyrning inom Rezidor



val av antal styrelsemedlemmar, val av styrelseledamöter till och med nästa årsstämma och beslut om utdelning.

Årsstämma 2010

Årsstämman 2010 för Rezidor ägde rum på Radisson Blu Royal Viking Hotel i Stockholm den 16 april 2010. Vid årsstämman deltog 115 aktieägare, personligen eller genom fullmakt, totalt representerades 73,52% av det totala antalet aktier och röster i företaget. De sju ledamöter som föreslogs för val till styrelsen deltog i stämman, liksom två ordinarie arbetstagarledamöter. Deltog gjorde även VD och koncernchef, ledande befattningshavare och Rezidors revisorer samt ledamöterna i valberedningen. All dokumentation inför årsstämman 2010 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 2010 och att de disponibla medlen balanseras i ny räkning.
- Följande styrelseledamöter omvaldes: Urban Jansson (omvaldes även som ordförande), Hubert Joly, Göte Dahlin, Trudy Rautio, Barry W Wilson och Benny Zakrisson. Wendy Nelson valdes till ny styrelseledamot.
- Det beslutades att den totala ersättningen till den av stämman valda styrelsen ska uppgå till EUR 341 500 och allokeras på det sätt som visas i tabellen på sid 59.
- Ett delvis omarbetat långsiktigt, prestationsbaserat aktieincitamentsprogram för 2010 antogs.
- Styrelsen fick behörighet/mandat fram till årsstämman 2011 att besluta om återköp av en viss del av företagets egna aktier.

Årsstämma 2011

Årsstämman 2011 kommer att äga rum den 13 april 2011 på Stockholm Waterfront Congress Centre, Nils Ericssons plan 4 i Stockholm. Aktieägare som önskar delta ska dels vara registrerade som aktieägare i den utskrift av aktieboken som förs av Euroclear Sweden AB den 7 april 2011, dels anmäla sitt deltagande till Rezidor senast kl. 16.00 den 7 april 2011.

Valberedningen

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 ska också lämna förslag om vilket förfarande som ska tillämpas vid utnämningen av ledamöter till valberedningen inför kommande årsstämma.

Ledamöter

I enlighet med årsstämmans beslut den 16 april 2010, utsågs valberedningen inför årsstämman den 13 april 2011. Enligt aktieägarregister per den 31 augusti 2010 kontaktade styrelsens ordförande Urban Jansson de tre största aktieägarna, vilka erbjöds att utse en ledamot vardera till valberedningen. Namnen på ledamöterna och vilka aktieägare de representerar offentliggjordes den 6 oktober 2010.

Valberedningen har haft två protokollförda möten under 2010, 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, 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.

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 möteschema, 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 dokumentation som är av betydelse för dess arbete och för att den ska 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 affäretisk 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.

Valberedningen 2011

| Ledamot | Representerar | Antal aktier 31 augusti 2010 | Andel av röster 31 augusti 2010 (baserat på antalet regis- trerade aktier) |
|-------------------------------|-----------------------------|------------------------------------|---|
| William Van Brunt, ordförande | Carlson Group | 75 044 733 | 50,03% |
| Peter Rudman | Nordea Investment Funds | 16 316 653 | 10,88% |
| Jan Andersson | Swedbank Robur Fonder AB | 9 801 066 | 6,53% |
| Urban Jansson | Rezidors styrelseordförande | n/a | n/a |

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

Styrelsen ska bistås av en sekreterare, som inte är ledamot av styrelsen. Rezdors chefsjurist, Marianne Ruhngård, var sekreterare vid alla styrelsemöten och alla utskottsmöten under 2010.

Styrelsens ordförande

Vid årsstämman den 16 april 2010 omvaldes 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, 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 val-

beredningen. 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 bolagsstämmebeslut och vakanser i styrelsen kan även endast fyllas genom ett bolagsstämmebeslut. För närvarande består styrelsen av sju ledamöter valda av aktieägarna vid årsstämman inklusive ordföranden och vice ordförande samt därtill två arbetstagarledamöter utsedda av den svenska arbetstagarorganisationen "Hotell och Restaurangfacket".

Styrelsens arbete under 2010

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 2010 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 2011 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 förtagsledningen varit närvarande. Under 2010 har styrelsen arbetat i enlighet med den antagna arbetsordningen. De huvudsakliga aktiviteterna under 2010 var följande:

- Anta en budget och en treårig affärsplan och godkänna ändringar i finanspolicyn.
- Diskutera och godkänna vissa hotellprojekt 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 och bevaka utvecklingen.
- Utvärdera och godkänna försäljningen av rättigheterna till utveckling av varumärket Regent.

Styrelseutskottens arbete under 2010

| | Revisionsutskottet | Ersättningsutskottet | Finansutskottet |
|--------------------|--|--|---|
| Ledamöter | Benny Zakrisson, ordförande Göte Dahlin Trudy Rautio Wendy Nelson | Hubert Joly, ordförande Urban Jansson Barry W Wilson | Trudy Rautio, ordförande Benny Zakrisson Barry W Wilson Wendy Nelson |
| Antal sammanträden | 8 | 6 | 11 |
| Arbete under 2010 | <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 kontrollplan för 2011 • 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 2009 och uppfyllande av strategiska mål för koncernledningen • Utveckling av en MIC-plan för 2010 och fastställande av mål • Bedömning av kompetensen hos koncernledningens medlemmar • Granskning av ersättningen till koncernledningens medlemmar för 2010 och rekommendation av ersättning till VD för godkännande i styrelsen • Godkännande av strategiska mål för 2010 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 |

- Utforma och genomföra ett långsiktigt aktierelaterat incitamentsprogram för företagets nyckelpersoner.
- Utvärdera den interna kontrollen.
- Utvärdera aktiviteter hänfödda till definierade fokushotell.

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 Valberedningens bedömning inför årsstämman 2010 som publicerades den 10 mars 2010 och den svenska koden för bolagsstyrning görs följande bedömning beträffande styrelseledamöternas oberoende. Urban Jansson, Göte Dahlin, 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 Carlson koncernen och Rezidor är Hubert Joly, Wendy Nelson och Trudy Rautio 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 Carlson koncernen.

Arbetsstagarledamöter

I enlighet med Lag (1987:1245) om styrelse-representation för de privatanställda, har den svenska arbetstagarorganisationen "Hotell och Restaurangfacket" utsett två ordinarie arbetsstagarledamöter till styrelsen, Emil Bäckström och Göran Larsson. Arbetsstagarledamöterna kom att ingå i styrelsen under verksamhetsåret 2009. Deras uppdrag löper ut vid årsstämman 2011.

Utvärdering av styrelsen

Enligt arbetsordningen och Svensk kod för bolagsstyrning ska styrelsens ordförande varje år se till att styrelsens arbete utvärderas. År 2010 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 2010 års utvärdering har jämförts med resultaten från tidigare motsvarande utvärderingar för att se om några avvikelser förekommer. Målet med utvärderingen är att förmedla 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 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.

Närvaro samt ersättning till styrelsen 2010

| | Närvaro | | | | Arvode | | | | Totalt |
|-------------------------------|-------------------|--------------------|----------------------|-----------------|----------------|--------------------|----------------------|-----------------|----------------|
| | Styrelsen | Revisionsutskottet | Ersättningsutskottet | Finansutskottet | Styrelsen | Revisionsutskottet | Ersättningsutskottet | Finansutskottet | |
| Urban Jansson | 100% | n/a | 100% | n/a | 65 000 | | 4 000 | | 69 000 |
| Hubert Joly | 90% ¹⁾ | n/a | 100% | n/a | 36 000 | | 6 000 | | 42 000 |
| Göte Dahlin | 100% | 100% | n/a | n/a | 36 000 | 6 500 | | | 42 500 |
| Wendy Nelson | 100% | 100% | n/a | 100% | 36 000 | 6 500 | | 4 000 | 46 500 |
| Trudy Rautio | 90% ¹⁾ | 88% | n/a | 100% | 36 000 | 6 500 | | 6 000 | 48 500 |
| Barry W Wilson | 100% | n/a | 100% | 90% | 36 000 | | 4 000 | 4 000 | 44 000 |
| Benny Zakrisson | 100% | 100% | n/a | 100% | 36 000 | 9 000 | | 4 000 | 49 000 |
| Harald Einsmann ²⁾ | 75% ¹⁾ | n/a | 100% | 80% | | | | | |
| Ulla Litzen ²⁾ | 100% | 100% | n/a | n/a | | | | | |
| Jay S. Witzel ²⁾ | 75% ¹⁾ | n/a | n/a | 100% | | | | | |
| 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 | | | | | 281 000 | 28 500 | 14 000 | 18 000 | 341 500 |

1) Hubert Joly, Harald Einsmann och Trudy Rautio var frånvarande från ett möte under 2010 på grund av jäv.

2) Harald Einsmann, Ulla Litzen och Jay Witzel utträdde ur styrelsen i samband med årsstämman 2010.

Berörda avdelningschefer deltar i utskotts- mötena. Enligt Svensk kod för bolagsstyrning ska ledamöterna i ersättningsutskottet vara oberoende i förhållande till företaget och ledningen. Hubert Joly är 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.

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 den 16 april 2010. En styrelseledamot är endast berättigad till ersättning för sitt arbete i en kommitté. Styrelseledamöterna har inte rätt till några förmåner när de lämnar styrelsen. Styrelseledamöternas närvaro och även det årliga arvodet till ordföranden och övriga ledamöter visas i tabellen på sid 59.

Koncernledningen

VD ansvarar för framtagnandet av erforderlig information och grundläggande dokumentation, 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 sju personer (inklusive VD) under 2010.

Ersättning till medlemmar i koncernledningen

Den ersättning som utgår till VD och övriga medlemmar i koncernledningen 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. Mer information återfinns i riktlinjerna för ersättning till ledande befattningshavare som godkändes av årsstämman 2010. Mer information avseende kompensation till VD:n och övriga medlemmar i koncernledningen finns i not 10 men en sammanfattning presenteras i tabellen till höger.

Aktierelaterade incitamentsprogram

Årsstämmorna 2008, 2009 och 2010 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 ersättningsdel som gör att ersättningar inom koncernen bidrar till att skapa en starkare länk mellan de ledande befattningshavarnas och aktieägarnas intressen, att andelen ersättningar kopplade till företagets resultat ökar och att ledande befattningshavare stimuleras till eget ägande i företaget. I syfte att genomföra det resultatbaserade och aktierelaterade incitamentsprogrammet på ett kostnadseffektivt och flexibelt sätt, bemyndigade årsstämmorna styrelsen att besluta om förvärv och överlåtelse av företagets egna aktier på börsen. Detaljerade beskrivningar av de tre 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 garantera kvaliteten i all finansiell rapportering, inklusive finansiella uttalanden, delårsrapporter och årsredovisningen, samt pressmeddelanden med finansiellt innehåll och presentationsma-

terial 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 Avis, Ovako och Projectplace.

Revisorerna följer en revisionsplan som beaktar styrelsens synpunkter och frågor samt rapporterar sina iakttagelser till styrelsen under revisionsarbetets gång och i samband med upprättandet av årsredovisningen för 2010. Revisorn deltog i fyra 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 2010 har revisorerna utöver revisionen utfört konsultuppdrag, framför allt rörande tolkningar av IFRS, frågor rörande intern kontroll och IT-relaterade områden.

Revisorerna arvoderas för sitt arbete på basis av godkända fakturerade belopp i enlighet med årsstämmans beslut. Mer information om ersättningen till revisorerna under 2010 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) | 1 325 | 2 064 | 1 618 | 252 | 198 | 5 457 |
| Koncernledningen (inkl. VD och koncernchef) | 3 697 | 3 174 | 1 618 | 533 | 491 | 9 513 |

1) Ersättningsciffrorna 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 revisionsutskottet 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 2010 och 2011. 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 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 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 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 kontrollpolicier som gäller för koncernens samtliga varumärken, legala enheter och hotell som drivs under management-avtal. 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 omfattar, 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 samband med finansiell rapportering, IT-risker och risk för bedrägeri.

Chefer och anställda på hotellens ekonomivdelning 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 riktade 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 och inköp 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

dess, 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 direkt-distribution 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 investerarrelationer, vilka har antagits av koncernens styrelse. Dessa riktlinjer anger vilken information som ska hanteras och på vilket sätt.

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 två år tillbaks.

Övervakning

Interna möten för ledning och personal hålls regelbundet på olika nivåer inom organisationen. 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.