

# Bolagsstyrningsrapport

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

Hos Rezidor bygger god bolagsstyrning på tre grundstenar – tydliga ägare, en engagerad och väl sammansatt styrelse samt effektiva processer. Dessa kännetecknas av en organisationsstruktur med tydlig ansvarsfördelning och effektiva interna kontroller i kombination med en uttalad riskhanteringsprocess. God bolagsstyrning skapar värde genom att säkerställa ett effektivt beslutsfattande, som följer företagets strategi och styr mot uppsatta affärs-mål. Rezidor Hotel Group AB (publ) ("Rezidor") lyder under svensk lagstiftning och är noterat på Nasdaq Stockholm sedan den 28 november 2006.

Därmed regleras Rezidors bolagsstyrning av svenska lagar och regler, främst den svenska Aktiebolagslagen och Årsredovisningslagen, men även av regelverket för emittenter utgivet av Nasdaq Stockholm, Svensk kod för bolagsstyrning, bolagsordningen och andra relevanta regler. Bolagsstyrningsrapporten för 2016 har granskats av företagets revisor, som beskrivs i Revisors yttrande om Bolagsstyrningsrapporten på sida 65.

## Bolagsstyrning inom Rezidor

Bolagsstämman är ett aktiebolags högsta beslutsfattande organ och fungerar även som ett forum där aktieägarna kan utöva inflytande. Vid årsstämman utser aktieägarna styrelsens ledamöter, styrelsens ordförande och företagets revisorer samt fattar beslut i en rad andra centrala frågor. Valberedningen lämnar förslag beträffande årsstämmans val av styrelseledamöter. Styrelsen är på aktieägarnas vägnar ansvarig för organisationen och ledningen av företaget.

För att effektivisera och fördjupa sitt arbete kring olika frågor har styrelsen inrättat två arbetsutskott: revisionsutskottet och ersättningsutskottet. Intern revision är en viktig resurs för styrelseutskotten avseende verifiering av effektiviteten i interna kontroller. Styrelsen utser företagets VD som ansvarar för den löpande verksamheten i enlighet med styrelsens anvisningar och leder koncernledningens arbete. VD:s förvaltning av företaget samt Rezidors årsredovisning granskas av företagets revisor. Bilden nedan illustrerar Rezidors styrningsstruktur.

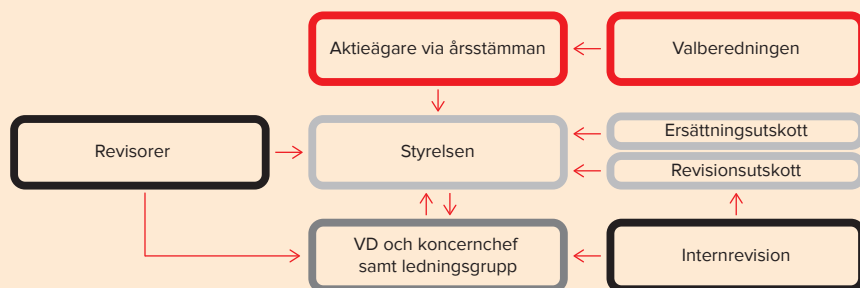
## Ägarstruktur

Rezidor hade 3 674 aktieägare vid utgången av 2016 enligt aktieboken som förs av Euroclear Sweden AB. Institutionella ägare dominerade ägarstrukturen. De tio största aktieägarna (exklusive Rezidor) ägde aktier motsvarande 77,8 procent av de utestående aktierna. HNA Tourism Group Co, Ltd. är den största aktieägaren med 50,2 procent av antalet registrerade aktier och 51,3 procent av antalet utestående aktier. Rezidors aktiekapital uppgick till 11 625 766 EUR fördelat på 174 388 857 aktier. Efter avdrag för de aktier som innehas av Rezidor, uppgick antalet utestående aktier till 170 808 498 per den 31 december 2016. Varje aktie motsvarar en röst och alla aktier ger samma rätt att ta del av företagets resultat och tillgångar. För ytterligare information om Rezidors ägarstruktur, se sida 71.

## Årsstämma

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

## Bolagsstyrning inom Rezidor



### Läs mer på Rezidors hemsida

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

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

senast fyra veckor före årsstämman. Alla registrerade aktieägare som har underrättat Rezidor om deltagande inom föreskriven tid och i enlighet med föreskrifterna i kallelsen, har rätt att närvara vid årsstämman och rösta i förhållande till sina aktieinnehav. Aktieägare som inte kan närvara personligen har rätt att låta sig representeras av ombud. Årsstämman hålls på svenska. Med hänsyn till ägarkretsens internationella sammansättning och för att möjliggöra deltagande för icke svensktalande aktieägare, simultantolkas stämman till engelska och allt informationsmaterial för årsstämman finns även tillgängligt på engelska.

Beslut på en årsstämma kräver i de flesta fall enkel majoritet. I vissa frågor kräver dock den svenska aktiebolagslagen att ett förslag godkänns av en högre procentandel av de aktier och röster som finns representerade på stämman. Årsstämman informeras om Rezidors utveckling under året och fattar beslut om en rad centrala frågor såsom ändringar i bolagsordningen, val av revisorer, beviljande av ansvarsfrihet för styrelsen för räkenskapsåret, ersättning till styrelsen och revisorernas arvode, val av antal styrelseledamöter, val av styrelseledamöter och styrelseordförande till och med nästa årsstämma och beslut om utdelning.

#### Årsstämman 2016

Årsstämman 2016 ägde rum på Radisson Blu Royal Viking Hotel i Stockholm den 21 april 2016. Vid årsstämman deltog 150 aktieägare, personligen eller genom ombud, totalt representerades 76,1 procent av det

totala antalet aktier och röster i företaget, efter att hänsyn tagits till att det inte föreligger någon rösträtt för de 3 681 138 aktier som ägdes av Rezidor. Samtliga personer som föreslogs för omval till styrelsen var närvarande vid stämman, liksom arbetstagarledamoten. Närvarande var även Vice VD & CFO, ledande befattningshavare och Rezidors revisorer samt de tre ledamöterna i valberedningen. All dokumentation gällande årsstämman 2016 och protokoll från mötet finns tillgängligt på Rezidors hemsida på svenska och engelska.

#### Årsstämman 2017

Årsstämman 2017 kommer att äga rum den 28 april 2017 på Radisson Blu Royal Viking Hotel, Vasagatan 1, Stockholm. Aktieägare som önskar delta ska dels vara registrerade som aktieägare i den utskrift av aktieboken som förs av Euroclear Sweden AB lördagen den 22 april 2017, dels anmäla sitt deltagande till Rezidor senast kl. 16.00 måndagen den 24 april 2017. För ytterligare information om årsstämman 2017 och hur man anmäler sitt deltagande, se sida 72.

#### Valberedningen

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

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

#### Ledamöter

I enlighet med beslut av årsstämman 2016, etablerades valberedningen inför årsstämman den 28 april 2017. Baserat på aktieägarregistret per den 31 augusti 2016 kontaktades de tre största aktieägarna, vilka erbjöds att utse en ledamot vardera till valberedningen. Därutöver är styrelsens ordförande ledamot av valberedningen, dock utan rösträtt. Ledamöterna och de aktieägare de representerar offentliggjordes den 31 oktober 2016.

Den 7 december 2016 annonserade HNA Tourism Group Co, Ltd. slutförandet av förvärvet av Carlson Hotels Inc. från Carlson Hospitality Group, Inc. Transaktionen inkluderar Carlsons andel i Rezidor, motsvarande 51,3 procent av de utestående aktierna. Efter slutförandet av transaktionen informerades Rezidor av HNA att de ersätter Carlsons representant i valberedningen med Charles Mobus. Övriga två ledamöter, Tomas Risbecker, representant för AMF Försäkring och Fonder, och Fredrik Carlsson, representant för Provobis Holding AB, kvarstod. Ledamöterna utsåg Charles Mobus till ordförande i valberedningen.

Valberedningen för årsstämman 2017 hade två möten i början av 2017.

#### Årsstämman beslutar om:

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

#### Valberedningen rekommenderar:

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

#### Beslut på Årsstämman 2016 inkluderade:

- Utdelning att utbetalas för år 2015 om 0,07 EUR per aktie och resterande 259,1 MEUR balanseras i ny räkning.
- Följande styrelseledamöter omvaldes: Trudy Rautio (valdes även som ordförande), Staffan Bohman, Anders Moberg, Wendy Nelson, David P. Berg och Charlotte Strömberg.
- Det beslutades att den totala ersättningen till den av stämman valda styrelsen ska uppgå till högst 341 000 EUR.
- Det beslutades att införa ett aktierelaterat, långsiktigt incitamentsprogram som löper mellan 2016 och 2018.

Den 13 mars 2017 informerade Fredrik Carlsson Rezidor om att han lämnar valberedningen mot bakgrund av att Provobis Holding AB säljer sina aktier i Rezidor. Den 16 mars 2017 informerade Tomas Risbecker Rezidor om att han lämnar valberedningen mot bakgrund av att AMF Försäkring och Fonder säljer sina aktier i Rezidor. Då det är kort tid kvar till den planerade årsstämman har Rezidor inte kunnat sätta in ersättare för Fredrik Carlsson eller Tomas Risbecker.

Valberedningens förslag kommer att presenteras i kallelsen till årsstämman och på företagets hemsida. Ledamöterna i valberedningen har inte fått någon ersättning för sitt arbete i valberedningen.

### Styrelsen

Enligt den svenska aktiebolagslagen är styrelsen, som väljs av aktieägarna, ytterst ansvarig för organisation och ledning av företaget. Rezidors bolagsordning föreskriver att styrelsen ska bestå av minst tre och högst 15 ledamöter.

Varje år antar styrelsen en arbetsordning som definierar styrelsens arbetssätt och ansvar. Arbetsordningen reglerar den interna arbetsfördelningen mellan styrelsen och dess utskott, inklusive ordförandens och vice ordförandens roll, hur styrelsen fattar beslut, dess mötesschema, rutiner för sammankallande, dagordning och mötesprotokoll, men även styrelsens utvärdering vad gäller bokföring, revisionsfrågor och redovisning. Styrelsen har dessutom antagit särskilda skriftliga arbetsordningar för revisions- och ersättningsutskottet.

Arbetsordningen styr även hur styrelsen ska erhålla information och underlag som är av betydelse för dess arbete och för att kunna fatta välgrundade beslut. Styrelsen har även fastställt instruktioner för VD och för den finansiella rapporteringen till styrelsen och har dessutom antagit andra särskilda styrdokument, däribland en finanspolicy, en kommunikations- och IR-policy samt en 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, sammanslagningar och avveckling av verksamheter, andra stora investeringar, depositioner och lån i enlighet med finanspolicy och att publicera finansiella rapporter, samt att utvärdera förvaltningen av verksamheten och successionsplaner för befattningshavare i koncernledningen.

Förutom verksamheten i revisions- och ersättningsutskottet har det inte skett någon fördelning av arbete bland styrelseledamöterna. Styrelsen ska biträdas av en sekreterare, som inte är ledamot av styrelsen. Jenny Winkler, Rezidors chefsjurist, var sekreterare vid styrelsemötena 2016. Mötena i revisionsutskottet protokollfördes av Andreas Fondell, Rezidors koncernredovisningschef. Mötena i ersättningsutskottet

protokollfördes av Rezidors personalchef Michael Farrell, förutom för ett möte vilket protokollfördes av Raf Leemans, Senior Director International Compensation & Benefits hos Rezidor.

### Styrelsens ordförande

Vid årsstämman 2016 valdes Trudy Rautio till styrelsens ordförande och på det konstituerande styrelsesammanträdet samma dag utsågs Staffan Bohman till vice ordförande. Det åligger ordföranden att, i samråd med VD:n, följa verksamheten och tillse att övriga styrelseledamöter får den information som är nödvändig för att hålla en hög kvalitet på diskussioner och beslut. Ordföranden ska se till att styrelsens arbete, däribland arbetet i styrelsens utskott och de individuella ledamöternas insatser, med avseende på arbetsrutiner, kompetens och arbetsklimat utvärderas. Detta görs årligen i enlighet med etablerade processer och denna utvärdering delges därefter valberedningen. Styrelsens ersättningsutskott deltar även i utvärdering och utveckling av ersättningsfrågor som rör koncernens högsta befattningshavare.

### Styrelseledamöter

Enligt bolagsordningen ska styrelseledamöterna väljas på årsstämman. De ska väljas för en period som löper ut vid nästa årsstämma. Styrelseledamöter kan skiljas från sitt uppdrag genom ett bolagsstämmobeslut och vakanser i styrelsen kan endast fyllas genom ett bolagsstämmobeslut. Efter årsstämman 2016 bestod styrelsen av sex ledamöter valda av aktieägarna vid årsstäm-

### Valberedningen 2017

Ledamöter	Representerar	Antal aktier 31 augusti 2016	Andel av röster 31 augusti 2016 (baserat på antalet registrerade aktier)
Kerry Olson, ordförande <sup>1)</sup>	Carlson Group	87 552 187	50,2%
Charles Mobus, ordförande <sup>1)</sup>	HNA Tourism Group Co, Ltd.	E/T	E/T
Tomas Risbecker <sup>2)</sup>	AMF Försäkring och Fonder	7 190 151	4,1%
Fredrik Carlsson <sup>3)</sup>	Provobis Holding AB	5 650 666	3,2%
Trudy Rautio	Rezidor Hotel Group AB:s styrelse	E/T	E/T

1) Kerry Olson ersattes av Charles Mobus efter slutförandet av HNA Tourism Group Co, Ltd:s förvärv av Carlson Hotels Inc.

2) Avgick den 16 mars 2017, mot bakgrund av AMF Försäkring och Fonders försäljning av dess aktier i Rezidor.

3) Avgick den 13 mars 2017, mot bakgrund av Provobis Holding AB:s

man inklusive ordföranden samt därtill en arbetstagarledamot utsedd av den svenska arbetstagarorganisationen Hotell- och restaurangfacket. Styrelseledamöternas biografier återfinns på sida 67 i årsredovisningen.

### Styrelsens arbete under 2016

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 2016 hade styrelsen 12 sammanträden, inklusive det konstituerande styrelsesammanträdet. Fyra av styrelsens sammanträden sammanföll med avgivande av de externa finansiella rapporterna. I december hölls ett sammanträde om 2017 års budget. Revisionsrelaterade frågor rapporteras löpande av revisionsutskottets ordförande till styrelsen och har varit en särskild punkt på dagordningen under minst ett styrelsesammanträde under året och i samband därmed har styrelsen även sammanträtt med företagets revisor utan att VD eller någon annan i företagsledningen varit närvarande. Under 2016 har styrelsen arbetat i enlighet med den antagna arbetsordningen.

De huvudsakliga aktiviteterna under 2016 var följande:

- Anta en budget för 2017.
- Utvärdera lönsamhetsmål och potentiella lönsamhetsförbättringar.
- Diskutera och godkänna vissa hotellprojekt och investeringar som uppfyller uppsatta kriterier.
- Bedöma varumärkes- och utvecklingsstrategin.

- Hålla sig informerad om bolagets och koncernens finansiella ställning, utvärdera kreditfaciliteter och kapitalbehov.
- Hålla sig informerad om bolagets aktiviteter inom portföljförvaltning och godkännande av vissa transaktioner.
- Utvärdera den interna kontrollen.
- Utvärdera aktiviteter hänfödda till definierade fokushotell.

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

### Styrelseledamöternas oberoende

Ingen av styrelseledamöterna valda av aktieägarna vid årsstämman är anställd av Rezidor eller något annat bolag inom koncernen. Med utgångspunkt i valberedningens bedömning inför årsstämman 2016 som publicerades den 30 mars 2016 och svensk kod för bolagsstyrning görs följande bedömning beträffande styrelseledamöternas oberoende: Staffan Bohman, Anders Moberg och Charlotte Strömberg är oberoende styrelseledamöter i förhållande till företaget och ledningen liksom i förhållande till huvudägarna. Trudy Rautio, Wendy Nelson och David P. Berg är oberoende styrelseledamöter i förhållande till företaget och ledningen men är inte oberoende i förhållande till huvudägare, eftersom de är närstående till Carlson.

### Oberoendekottet

Oberoendekottet, det vill säga de oberoende styrelseledamöterna, har träffats

sex gånger under 2016 angående Carlson/HNA-transaktionen.

### Arbetstagarledamöter

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

### Utvärdering av styrelsen

Enligt arbetsordningen och Svensk kod för bolagsstyrning ska styrelsens ordförande årligen se till att styrelsens arbete utvärderas. År 2016 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 2016 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 ordfö-

### Styrelsen behandlar och beslutar om frågor som:

- Övervakning av VD:s arbete
- Lämplig strukturering av organisationen och ledningen
- Riktlinjer för administreringen av Rezidors intressen
- Se till att tillfredsställande interna kontroller finns på plats
- Fastställa strategier och mål
- Etablera särskilda kontrollinstrument
- Utvärdering av förvaltningen av verksamheten
- Successionsplanering för befattningshavare i koncernledningen

### Ersättning till styrelsen godkänd av Årsstämman 2014, 2015 respektive 2016

	2014	2015	2016
Styrelsen	385 000	385 000	305 000
Revisionsutskottet	28 500	22 000	22 000
Ersättningsutskottet	18 000	18 000	14 000
<b>Totalt</b>	<b>431 500</b>	<b>425 000</b>	<b>341 000</b>

rande har presenterat resultatet av utvärderingen för såväl styrelsen som för valberedningen.

### Styrelsens utskott

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

### 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 2016. Styrelseledamöterna har inte rätt till några förmåner när de lämnar styrelsen. Styrelseledamöternas närvaro och även det årliga arvudet till ordföranden och övriga leda-

möter för styrelse- och utskottsarbete visas i tabellen på nästa sida.

### Koncernledningen

VD ansvarar för framtagandet av erforderlig information och underlag utifrån vilken styrelsen kan fatta välgrundade beslut. Han presenterar frågor och motiverar föreslagna beslut samt rapporterar till styrelsen om företagets utveckling. VD ansvarar för att leda koncernledningens arbete och fattar beslut i samråd med de övriga medlemmarna i koncernledningen, som bestod av sju personer (inklusive VD) fram till oktober 2016 och därefter av sex personer.

### Ersättning till medlemmar i koncernledningen

Den ersättning som utgår till VD och övriga medlemmar i koncernledningen består av en fast ersättning, en årlig rörlig ersättning grundad på utfall av fastställda finansiella och individuella mål, ett långsiktigt aktiebaserat incitamentsprogram, pension och andra förmåner. Mer information återfinns i riktlinjerna för ersättning till ledande befattningshavare som godkändes av årsstämman 2016. Mer information avseende ersättning till VD och övriga medlemmar i koncernledningen finns i not 10, men en sammanfattning av 2016 och perioden 2014–2016 presenteras i tabellen på nästa sida.

### Aktierelaterade incitamentsprogram

Årsstämmorna 2013, 2014, 2015 och 2016 godkände förslag om att erbjuda vissa ledande befattningshavare inom Rezidor aktierelaterade och resultatbaserade

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

### Finansiell rapportering

Styrelsen kontrollerar kvaliteten i den finansiella rapporteringen genom anvisningar till VD:n och anvisningar angående rapportering via revisionsutskottet. Revisionsutskottet granskar i förhand alla finansiella rapporter innan publicering. Styrelsen granskar och godkänner gemensamt företagets finansiella rapporter som utarbetas av ledningen innan publicering. Styrelsen ansvarar också för att företagets årsbokslut utarbetas i enlighet med lagstiftningen, redovisningsnormer och andra krav som gäller för börsnoterade företag.

VD:n och finansdirektören ska granska och säkerställa kvaliteten i all finansiell rapportering, inklusive finansiella uttalanden, delårsrapporter och årsredovisningen, samt pressmeddelanden med finansiellt innehåll och presentationsmaterial för media, ägare och finansinstitut. Reviso-

## Styrelseutskottens arbete under 2016

	Revisionsutskottet	Ersättningsutskottet
Ledamöter	Staffan Bohman, ordförande Douglas M. Anderson (t.o.m. april) David P. Berg Charlotte Strömberg (fr.o.m. april)	Trudy Rautio, ordförande Anders Moberg Wendy Nelson Charlotte Strömberg (t.o.m. april)
Antal möten	6	6
Arbete under 2016	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Granskning av finansiella rapporter</li> <li>• Granskning av revisorns iakttagelser från revisionsarbetet och riktlinjerna för revisionen</li> <li>• Granskning av bolagets risksituation</li> <li>• Granskning av oegentligheter och anmälningar</li> <li>• Granskning av resultaten från internrevisionen</li> <li>• Utvärdering av om funktionerna för Safety &amp; Security och intern kontroll är fullgoda</li> <li>• Utvärdering av revisorns arbete samt beslut om vilka gränser som ska gälla för arbete som inte är relaterat till revision.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utforma en kortsiktig och en långsiktig rörlig ersättningsplan</li> <li>• Utvärdera uppnåendet av strategiska mål för koncernledningen under 2016 och fastställa mål för 2017</li> <li>• Bedömning av kompetensen hos koncernledningens medlemmar</li> <li>• Granskning och godkännande av ersättningen till koncernledningens medlemmar för 2016 och rekommendation av ersättning till VD för godkännande av styrelsen</li> <li>• Granskning av koncernledningens successionsplaner och utveckling av nyckeltalanger, inklusive diversifieringsinitiativ.</li> </ul>

terna deltar på det styrelsemöte då företags 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 2016 omvaldes Deloitte som företagets revisor med Erik Olin som huvudansvarig, för en period till och med årsstämman 2017. Erik Olin (född 1973) är medlem i FAR, den svenska branschorganisationen för godkända och auktoriserade revisorer. Han har varit auktoriserad revisor sedan 2008 och är även ansvarig för revisionerna av NetEnt, CLX Communications och Telia Sverige.

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 2016. Revisorn deltog i samtliga sex sammanträden med revisionsutskottet under året. Vid ett tillfälle sammanträdde styrel-

sen med företagets revisor utan att VD eller någon annan från företagsledningen var närvarande. Deloitte avger revisionsberättelse för Rezidor Hotel Group AB, koncernen och en majoritet av dotterbolagen. Under 2016 har revisorerna utöver revisionen utfört konsultuppdrag, framför allt rådgivning avseende bolagsskatt och andra inkomstskattefrågor, samt frågor rörande intern kontroll. Inga av dessa uppdrag påverkade revisorernas oberoende. Revisorerna arvoderas för sitt arbete på basis av godkända fakturerade belopp i enlighet med årsstämmans beslut. Mer information om ersättningen till revisorerna under 2016 finns i not 41.

### Intern kontroll över den finansiella rapporteringen

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

sen har utsett, företagsledningen och personalen. Den har utformats för att tillförsäkra att den externa finansiella rapporteringen är tillförlitlig. Denna rapport har utarbetats i enlighet med Svensk kod för bolagsstyrning och riktlinjer sammanställda av FAR och Svenskt Näringsliv. Den är därför begränsad till att gälla endast den interna kontrollen av den finansiella rapporteringen.

I enlighet med uttalande i november 2015 av Kollegiet för svensk bolagsstyrning är denna internkontrollrapport endast en beskrivning av hur den interna kontrollen är organiserad och säger inget om hur väl den fungerade under räkenskapsåret 2016. Rezidor 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 2016 och 2017. Processen styrs från Rezidors kontor i Bryssel. Den inkluderar även internrevisionsutbildning.

Denna rapport kompletterar Årsredovisningen. Den har granskats av bolagets

### Närvaro samt ersättning till styrelsen under 2016

	Närvaro				Ersättning (EUR)			
	Styrelsen	Revisionsutskottet	Ersättningsutskottet	Oberoendeutskottet	Styrelsen	Revisionsutskottet	Ersättningsutskottet	Totalt
Trudy Rautio	100%		100%		80 000		6 000	86 000
Staffan Bohman	92%	83%		100%	65 000	9 000		74 000
Douglas M. Anderson (t.o.m. april)	60%	75%			20 000	3 250		23 250
Göte Dahlin (t.o.m. april)	100%			100%	20 000			20 000
Anders Moberg	92%		100%	100%	40 000		4 000	44 000
Wendy Nelson	100%		100%		40 000		4 000	44 000
David P. Berg	92%	67%			40 000	6 500		46 500
Charlotte Strömberg	100%	100%	100%	100%	40 000	3 250	2 000	45 250
Göran Larsson	100%			100%				E/T
<b>Totalt</b>					<b>345 000</b>	<b>22 000</b>	<b>16 000</b>	<b>383 000</b>

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

TEUR	Fast ersättning	Rörlig ersättning	Pension	Bostad, skolgång och tjänstebil	Totalt
VD & koncernchef	699	1 149	70	75	1 993
Koncernledning (inkl. VD & koncernchef)	4 534	2 267	398	605	7 804

### Ersättning till koncernledningen 2014–2016

	2014	2015	2016
VD & koncernchef	756	1 635	1 993
Koncernledning (inkl. VD & koncernchef)	5 959	6 191	7 804

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

2) Fast ersättning inkluderar avvecklingskostnader för två medlemmar i koncernledningen

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

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

Ett av huvudkraven för intern kontroll är att det finns skriftlig dokumentation som visar på att de obligatoriska riktlinjerna efterlevs. En annan viktig komponent är att ansvarsområden och befogenheter fastställs inom hotellen och på alla nivåer inom koncernen. Detta uppnås genom arbetsbeskrivningar för hotellens General Managers och Controllers, samt genom

månadsvisa uppföljningar och analyser på regional och företagsnivå av de enskilda hotellens resultat. Policydokumentet och övriga riktlinjer finns tillgängliga på företagets intranät och uppdateras regelbundet för att överensstämma med gällande redovisnings- och revisionsbestämmelser. Rezidor är dedikerat till att utveckla kompetenser och säkerställa att de anställda, inklusive personal som arbetar med ekonomi och redovisning, får lämplig utbildning. Andra kontrollåtgärder som tillämpas är specifika redovisningsrutiner, personalmanual, kvalitetskontroll av arbetet, anonyma besök för kontroll av kassarutiner och hotellgranskningar som regelbundet genomförs av den regionala operativa och finansiella ledningen. För nya avtalspartners finns rutiner på plats för bakgrundskontroller.

### Riskbedömning

Företagsledningen genomför årligen riskbedömning av den finansiella rapporteringen. De externa revisorerna ger sina synpunkter och kan lämna förslag om andra faktorer som ska beaktas vid 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, försäkringar samt utplacering av vissa funktioner till specialister utanför företaget. Internrevisionen av ovanstående processer inkluderar, när tillämpligt, uppdelning av arbetsuppgifter, godkännande av betalningar, avtalshantering, kostnadskontroll, registrering av intäkter och uppföljningsrutiner.

Den årliga internrevisionsplanen utarbetas på grundval av riskbedömningen. Riskbedömningen uppdateras löpande så att förändringar i verksamheten beaktas i planen. 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 rapporte-

ring, IT-risker och risk för bedrägeri.

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

De specifika internrevisioner som utförs på hotellen, områdes- och regionkontoren, samt huvudkontoret, är framför allt inriktade på intern kontroll inom verksamhet och administration. Betoningen ligger på processer som påverkar den finansiella rapporteringen och risken för oegentligheter, felaktigt gynnande av annan part på företagets bekostnad samt risk för förluster. De interna revisionsgrupperna består av personer utan koppling till de enheter som revideras och grupperna bistår emellanåt av externa revisorer och av riskhanteringskonsulter.

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

### Information och kommunikation

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

De personer som ansvarar för att tillämpa redovisningsprinciper och rutiner för operativ och finansiell rapportering har tillgång till dessa, och information om uppdä-

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

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

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

genom direktdistribution via e-post och koncernens intranät, där alla principer och riktlinjer finns tillgängliga.

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

Ett system finns på plats som gör det möjligt för anställda att anonymt uppmärksamma ledningen och revisionsutskottet på etiska, finansiella och andra frågor inom organisationen.

#### Övervakning

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

organisationen. En grupp som inkluderar medlemmar från koncernledningen, Area Vice Presidents och den interna revisionsgruppen möts regelbundet för att överse och följa upp resultatet från de olika internrevisionerna som utförts. Dessa uppföljningar inkluderar resultatet från speciella internrevisioner med fokus på den finansiella rapporteringen från huvudkontoret, områdes- och regionala enheter samt från hotell som drivs under hyres- och managementavtal. Koncernledningen och styrelsen följer regelbundet företagens operativa och finansiella rapportering. Revisionsutskottet och styrelsen tar del av rapporter från externa revisorer, interna revisioner och annan kontrollverksamhet. Företaget, enskilda hotell, områdes- och regionkontor och huvudkontoret vidtar åtgärder med anledning av sådana rekommendationer och/eller handlingsplaner.

---

# Revisors yttrande om bolagsstyrningsrapporten

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

Det är styrelsen som har ansvaret för bolagsstyrningsrapporten för år 2016, som ingår i den tryckta versionen av detta dokument på sidorna 58–65, och för att den är upprättad i enlighet med årsredovisningslagen.

Vår granskning av bolagsstyrningsrapporten har skett enligt FARs uttalande RevU 16 Revisorns granskning av bolags-

styrningsrapporten. Detta innebär att vår granskning av bolagsstyrningsrapporten har en annan inriktning och en väsentligt mindre omfattning jämfört med den inriktning och omfattning som en revision enligt International Standards on Auditing och god revisionsd i Sverige har. Vi anser att denna granskning ger oss tillräcklig grund för våra uttalanden.

En bolagsstyrningsrapport har upprättats. Upplýsingar i enlighet med 6 kap. 6 § andra stycket punkterna 2–6 årsredovisningslagen och kapitel 7 sektion 31 andra paragrafen samma lag är förenliga med årsredovisningens och koncernredovisningens övriga delar samt är i överensstämmelse med årsredovisningslagen.

Stockholm den 21 mars 2017

Deloitte AB

ERIK OLIN

Auktoriserad revisor

---