

# Bolagsstyrningsrapport 2008

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 emittenter med Stockholmsbörsen, Svensk kod för bolagsstyrning, bolagsordningen och andra relevanta regler. Bolagsstyrningsrapporten för verksamhetsåret 2008 är ej granskad av företagets revisorer.

## Årsstämma

Aktieägarna kan utöva sin rätt att besluta i företagets angelägenheter vid bolagsstämman, som är Rezidor Hotel Group AB:s högsta beslutsfattande organ. Dessa skall äga rum i Stockholm. Rezidors tredje årsstämma som börsnoterat företag hålls i Stockholm den 23 april 2009. 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 2008

Årsstämman 2008 för Rezidor Hotel Group AB ägde rum på Radisson SAS Royal Viking Hotel i Stockholm den 23 april 2008. I årsstämman deltog 106 aktieägare, personligen eller genom fullmakt, totalt representerades 95 148 020 aktier och röster. Dessa utgjorde 63,43% av det totala antalet aktier och röster i företaget. De åtta ledamöter som föreslogs för omval till styrelsen deltog i stämman, liksom VD och koncernchef, ledande befattningshavare och företagets revisor. Den kandidat som föreslagits för inval till styrelsen var också närvarande på årsstämman.

Protokoll från årsstämman 2008 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 2007 ansågs ha framlagts på föreskrivet sätt.
- Vinstutdelning till aktieägarna med 0,10 EUR per aktie för 2007 i enlighet med styrelsens förslag.
- Styrelsen och VD och koncernchef beviljades ansvarsfrihet för räkenskapsåret 2007.
- Följande styrelseledamöter omvaldes: Göte Dahlin, Urban Jansson, Harald Einsmann, Ulla Litzén, Trudy Rautio, Barry Wilson, Jay Witzel och Benny Zakrisson. Till ny styrelseledamot valdes Hubert Joly.
- Urban Jansson omvaldes till styrelsens ordförande.
- Beslöt att arvode till styrelsens ordförande skall utgå med

65 000 EUR, och till var och en av de övriga stämموvalda ledamöterna med 36 000 EUR, samt med 7 500 EUR till ordföranden i revisionskommittén, och med 5 000 EUR till respektive ordförande för ersättningskommittén och finanskommittén, samt med 3 750 EUR till var och en av ledamöterna i revisionskommittén, och med 2 500 EUR till var och en av ledamöterna i ersättningskommittén och finanskommittén.

- Beslöt att godkänna styrelsens förslag rörande principerna för ersättning och andra anställningsvillkor för bolagsledningen för 2008.
- Beslöt 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.
- Beslöt 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 2009, 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 kommittéarbete. Dessa förslag presenteras på årsstämman. Valberedningen lämnar också, i förekommande fall, rekommendationer beträffande utnämning av revisorer och 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 2008, utsågs valberedningen inför årsstämman den 23 april 2009. Styrelseord-

förande Urban Jansson kontaktade de tre största aktieägarna (enligt aktieägarregister per den 31 augusti 2008), vilka erbjöds att utse en ledamot vardera till valberedningen. Namnen på ledamöterna och vilka aktieägare de representerar offentliggjordes den 22 oktober 2008.

Förutom Urban Jansson, utgörs valberedningens ledamöter av William Van Brunt, representant för Carlson Group, Brian Meyer, representant för Fir Tree Funds, och Peter Rudman, representant för Nordea Investment Funds. William Van Brunt är valberedningens ordförande. Valberedningen har haft ett protokollfört möte under 2008, 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.

### Rezidors tio största aktieägare 31 december 2008

	Antal aktier	Röster/kapital %
Carlson	66 589 732	44,4%
Euroclear Bank (del hänförlig till Fir Tree Funds)	9 879 700	6,6%
Nordea	9 272 583	6,2%
Robur	8 334 414	5,6%
State of New Jersey Pension Fund	6 500 000	4,3%
Rezidor Hotel Group	3 694 500	2,5%
Fjärde AP-fonden	3 492 460	2,3%
SEB	3 089 271	2,1%
Skagen Verkst Verdipapirfond	2 900 000	1,9%
RAM One	2 400 000	1,6%
Övriga	33 849 380	22,5%
<b>Totalt</b>	<b>150 002 040</b>	<b>100%</b>

Källa: Euroclear Sweden AB (tidigare VPC).

### Ledamöter i valberedningen för årsstämman 2009

	Represents	Position
William Van Brunt	Carlson Group	■
Brian Meyer	Fir Tree Funds	■
Peter Rudman	Nordea Investment Funds	■
Urban Jansson	Styrelseordförande i Rezidor	■

■ Ordförande ■ Ledamot

### 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 koncernchefen 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 kommittéer, 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 redo-

visning. Styrelsen har dessutom antagit särskilda formella arbetsordningar för revisions-, ersättnings- och finanskommittéerna.

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 koncernchefen 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 och koncernchefens 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 finanskommittéerna 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 under 2008.

### Styrelsens verksamhet 2008

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 2008 hade styrelsen tio sammanträden. Fyra av styrelsens sammanträden var samordnade med presentationen av de externa finansiella rapporterna. Dessutom deltog styrelsens ledamöter under 2008 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 och koncernchef eller någon annan i företagsledningen varit närvarande. Under 2008 har styrelsen arbetat i enlighet med den antagna arbetsordningen. De huvudsakliga aktiviteterna var följande:

- hålla sig informerad om bolagets och koncernens finansiella ställning,
- anta en affärsplan och en reviderad finanspolicy,
- utvärdera den interna kontrollen,
- diskutera och godkänna vissa hotellprojekt som uppfyller uppsatta kriterier,
- ta fram en utvecklingsstrategi och att kontrollera att tillväxtmål nås,
- strategier för de olika varumärkena,
- frågor om IR, kommunikationspolicy och presskontakter,
- utforma och genomföra ett långsiktigt aktierelaterat incitamentsprogram för nyckelpersoner,
- anta en försäljning- och marknadsföringsplan,
- fatta beslut om återköp av företagets egna aktier,
- analysera ledningens kostnadsbesparingsplaner.

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 2008 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 och koncernchefen, övervaka verksamheten och tillse att 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 kommittéer, med avseende på arbetsrutiner, kompetens och arbetsklimat. Denna utvärdering delges därefter valberedningen. Styrelsens ersättningskommitté 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 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 kommittéer: revisionskommittén, ersättningskommittén och finanskommittén. Kommittéernas respektive arbete och ansvarsområden beskrivs mer i detalj under respektive rubrik i årsredovisningen. Av tabellen nedan framgår ledamöternas namn, deras nuvarande ställning, deras deltagande i styrelsens kommittéer och deras närvaro vid styrelsemöten under 2008.

### Styrelseledamöternas oberoende

Ingen av ledamöterna i styrelsen 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 Carlson koncernen 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 Carlson koncernen som innehar 44,4% av aktierna i Rezidor.

I tabellen på sidan 52 presenteras bland annat namnen på nuvarande ledamöter, deras nuvarande ställning, vilket är de valts in, deras aktieinnehav och huruvida de kan betraktas som oberoende eller ej.

### Fackföreningsrepresentanter

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

### Revisionskommitté

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

Revisionskommittén skall sammanträda minst tre gånger per år och i övrigt när styrelseordföranden anser det vara lämpligt. Fyra av kommitténs möten sammanfaller med presentationen av externa finansiella rapporter. Fram till den 23 april 2008 bestod revisionskommittén av Ulla Litzén som ordförande, samt Göte Dahlin, Trudy Rautio, Urban Jansson och Barry Wilson. Den 23 april 2008 beslutade styrelsen vid det konstituerande styrelsesammanträdet som hölls efter årsstämman att revisionskommittén skulle bestå av Ulla Litzén, Trudy Rautio och Göte Dahlin och utsåg Ulla Litzén till ordförande. Under 2008 höll revisionskommittén

### Styrelsens närvaro

	Styrelsen	Revisionskommittén	Ersättningskommittén	Finanskommittén	Närvaro på styrelsemöten
Urban Jansson	■		■		100%
Hubert Joly	■		■		100%
Göte Dahlin	■	■			100%
Harald Einsmann	■		■		89 <sup>1)</sup> %
Ulla Litzén	■	■			90%
Trudy Rautio	■	■		■	100%
Barry W. Wilson	■		■		90%
Jay S. Witzel	■			■	100%
Benny Zakrisson	■			■	90%

■ Ordförande ■ Vice styrelseordförande ■ Ledamot

1) På ett av styrelsens 10 möten under 2008 deltog endast oberoende ledamöter i förhållande till majoritetsägaren Carlson Group.

## Styrelseledamot

	Invald	Befattning	Född	Nationalitet	Aktie- innehav <sup>1)</sup>	Oberoende av företaget och dess ledning	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	Ja	Ja
Harald Einsmann	2006	■	1934	Tysk	65 780	Nej	Nej
Ulla Litzén	2006	■	1956	Svensk	10 000	Ja	Ja
Trudy Rautio	2005	■	1952	Amerikansk	0	Nej	Nej
Barry W. Wilson	2007	■	1944	Brittisk	50 000	Ja	Ja
Jay S. Witzel	2005	■	1947	Amerikansk	0	Nej	Nej
Benny Zakrisson	2005	■	1959	Svensk	30 000	Ja	Ja

■ Ordförande ■ Vice styrelseordförande ■ Ledamot

1) Mars 2009.

åtta protokollförda sammanträden. Ulla Litzén, Göte Dahlin, Trudy Rautio och Barry Wilson deltog till 100% och Urban Jansson till 67% i revisionskommitténs sammanträden under 2008. Ledamöterna har också fortlöpande diskuterat frågor vid behov. Revisorerna, Deloitte AB, deltog i fyra av de åtta sammanträden som hölls under 2008.

Revisionskommittén ansvarar för kvaliteten i den finansiella och operativa rapporteringen. Revisionskommittén utvärderar även metoderna för internkontroll och hanteringen av finansiella och operativa risker. Revisionskommittén granskar styrelsens finansiella rapporter och fastställer att informationen till marknaden är i överensstämmelse med företagets aktiviteter. Kommittén 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 revisionskommittén även valberedningen med att utarbeta förslag till val av revisorer och ersättning för revisionsarbetet. Revisionskommitténs ordförande erhåller 7 500 EUR och var och en av ledamöterna erhåller 3 750 EUR.

### Ersättningskommitté

Ersättningskommittén skall bestå av minst tre styrelseledamöter som inte får vara anställda i företaget. Fram till den 23 april 2008 bestod ersättningskommittén av Benny Zakrisson, ordförande, samt Harald Einsmann, Urban Jansson, Ulla Litzén och Jay Witzel, ledamöter. Den 23 april 2008 beslutade styrelsen vid sitt konstituerande styrelsesammanträde att ersättningskommittén 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 ersättningskommittén 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.

Ersättningskommittén har inte tilldelats någon beslutsfattande

makt. Kommittén sammanträder minst två gånger per år, eller så ofta som styrelsen, ordföranden eller en ledamot anser det vara nödvändigt. Under 2008 höll ersättningskommittén sex protokollförda sammanträden. Hubert Joly, Urban Jansson, Benny Zakrisson, Jay Witzel och Ulla Litzén hade 100% närvaro vid ersättningskommitténs sammanträden under 2008 och Harald Einsmann deltog till 83% och Barry Wilson till 75%. Utöver dessa sammanträden har medlemmarna i ersättningskommittén haft kontakt av mer informell karaktär angående ersättningsfrågor under året.

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

### Finanskommitté

Finanskommittén skall bestå av minst tre styrelseledamöter. Fram till den 23 april 2008 bestod finanskommittén av Jay Witzel, ordförande, samt av medlemmarna Marilyn Carlson Nelson, Trudy Rautio, Barry Wilson, Göte Dahlin och Benny Zakrisson. Den 23 april 2008 beslöt styrelsen vid det konstituerade styrelsesammanträdet att finanskommittén skulle bestå av Benny Zakrisson, Trudy Rautio och Jay Witzel. Benny Zakrisson utsågs till ordförande. Finanskommittén har inte tilldelats någon beslutsfattande makt. Finanskommitténs arbetsordning har godkänts av styrelsen. Under 2008 höll finanskommittén sju protokollförda sammanträden. Benny Zakrisson, Trudy Rautio och Göte Dahlin deltog till 100% i finanskommitténs sammanträden under 2008, Jay Witzel till 86%, Barry Wilson till 67% och Marilyn Carlson Nelson till 33%. Ledamöterna av finanskommittén har dessutom haft kontakt av mer informell karaktär under året, i frågor rörande risker och gelefterlevnad.

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

## Ersättning till styrelsen

	Styrelsen (EUR)	Revisions- kommittén (EUR)	Ersättnings- kommittén (EUR)	Finans- kommittén (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		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		38 500
Jay S. Witzel	36 000			2 500	38 500
Benny Zakrisson	36 000			5 000	41 000
					<b>388 000</b>

Finanskommittén ansvarar för verkställandet av styrelsens beslut om återköp av aktier. Finanskommitténs ordförande ersätts med 5 000 EUR och var och en av ledamöterna av finanskommittén med 2 500 EUR.

### Ersättning till styrelsen

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

Ersättning för styrelsens arbete antogs genom beslut vid årsstämman den 23 april 2008. 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 revisionskommittén 7 500 EUR, och respektive ordförande i ersättningskommittén och finanskommittén 5 000 EUR. Var och en av medlemmarna i revisionskommittén ersätts med 3 750 EUR och var och en av medlemmarna i ersättnings- och finanskommittéerna med 2 500 EUR. En styrelseledamot är endast berättigad till ersättning för sitt arbete i en kommitté. 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 föreslagna beslut samt rapporterar till styrelsen om företagets utveckling. VD och koncernchefen ansvarar för att leda ledningsgruppens arbete och fattar beslut i samråd med de övriga medlemmarna i ledningsgruppen, som består av totalt elva personer (inklusive VD och koncernchef).

I tabellen på sidan 54 presenteras namnen på medlemmarna i ledningsgruppen, anställningsår, i tillämpliga fall tidpunkten då de invaldes in i ledningsgruppen samt nuvarande befattning och aktieinnehav per mars 2009.

### Ersättning till ledningsgruppen

Den ersättning som utgår till VD och koncernchef och övriga medlemmar i ledningsgruppen består av en fast lön, en rörlig bonus grundad på utfall av fastställda ekonomiska mål för avkastningen, pension och andra förmåner. Alla detaljer om ersättningen till VD

och koncernchefen och övriga medlemmar i ledningsgruppen finns i not 10, en sammanfattning redovisas i tabellen på sidan 54.

### Aktierelaterade incitamentsprogram

Årsstämmorna den 4 maj 2007 och den 23 april 2008 godkände förslag om att erbjuda vissa ledande befattningshavare inom Rezidor Hotel Group AB långsiktiga, aktierelaterade och resultatbaserade incitamentsprogram ("performance based share programmes"). Båda programmen har en löptid om tre år. Syftet är att kunna erbjuda ett ersättningspaket inom koncernen 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 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 och 2008 styrelsen att besluta om förvärv och överlåtelse av företagets egna aktier på börsen. Detaljerade beskrivningar av de två aktierelaterade, resultatbaserade incitamentsprogrammen finns i not 33.

### Finansiell rapportering

Styrelsen kontrollerar kvaliteten i den finansiella rapporteringen genom anvisningar till VD och koncernchefen och anvisningar angående rapportering via revisionskommittén. Revisionskommittén 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 och koncernchefen 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 träffat revisorerna för att granska deras revision av företaget för räkenskapsåret 2008. Styrelsen har även träffat företagets revisorer utan att VD och koncernchef

## Ledningsgruppen

	Invald	Anställningsår	Befattning	Född	Nationalitet	Aktieinnehav <sup>1)</sup>
Kurt Ritter	1989	1976	VD och koncernchef	1947	Schweizisk	164 100
Knut Kleiven	1994	1986	Vice VD och finansdirektör	1954	Norsk	115 100
Puneet Chhatwal	2007	2002	Senior Vice President & Chief Development Officer	1964	Tysk	10 000
Jacques Dubois	2006	1996	Senior Vice President & Chief Operating Officer Park Inn & Country Inn	1956	Kanadensisk/ Amerikansk	–
Olivier Jacquin	2006	2003	Senior Vice President, Sales, Marketing & Distribution	1966	Fransk	–
Thorsten Kirschke	2006	1995	Executive Vice President & Chief Operating Officer Radisson Blu & Regent	1964	Tysk	12 459
Beathe-Jeanette Lunde	2006	1986	Senior Vice President People Development & Radisson Blu Franchise Operations	1962	Norsk	10 000
Gordon McKinnon	2002	2002	Executive Vice President, Brands	1960	Skotsk	3 000
Marianne Ruhngård	2006	2000	Senior Vice President & General Counsel, Secretary of the board	1960	Svensk	–
Eugène P. E. Staal	2007	2006	Senior Vice President Technical Development	1964	Nederländsk	4 000
Per Blixt	2006	2006	Senior Vice President Investor Relations & Corporate Communications	1959	Svensk	17 700

1) Mars 2009.

## Ersättning

TEUR	Lön	Bonus	Pension	Bostad och tjänstebil	Totalt <sup>1)</sup>
Kurt Ritter (VD och koncernchef)	726	144	299	139	1 308
Ledningsgruppen (inkl. VD och koncernchef) (11 personer)	4 554	640	621	618	6 433

1) Ersättningsciffrorna exkluderar sociala kostnader.

eller några andra medlemmar ur företagens 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 och koncernchef 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 är koncernens lagstadgade revisor Deloitte AB med Peter Gustafsson som ansvarig partner. Deloitte ingår i Deloitte Touche Tomatsu som bedriver global revisions- och konsultverksamhet. Peter Gustafsson (född 1956) är medlem i FAR SRS, den svenska branschorganisationen för godkända och auktoriserade revisorer. Peter Gustafsson har varit auktoriserad revisor sedan 1986. Förutom för Rezidor Hotel Group AB, har Peter Gustafsson revisionsuppdrag för SAAB Automobile, Teleca Technology, Ekman, Nexus, SAS AB, Akademiska Hus, Göteborgs Hamn och Göteborgs Spårvägar AB. Peter Gustafsson har tidigare varit revisor åt bland andra Elanders, Connex Transport, Song Networks, Förvaltnings AB Framtiden och Stockholms Hamnar.

Revisorererna 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 2008 under 2009. Revisorn deltog i fyra utav

åtta sammanträden med revisionskommittén under året. Vid ett tillfälle sammanträdde styrelsen med företagets revisor utan att VD och koncernchef 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 2008 har revisorererna utöver revisionen utfört konsultuppdrag, framför allt rörande tolkningar av IFRS samt ad-hoc-rådgivning i skattefrågor.

## Ersättning

Revisorererna arvoderas för sitt arbete på basis av godkända fakturerade belopp i enlighet med årsstämmans beslut. Mer information om ersättningen till revisorererna under 2008 finns i not 41.

## 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 den revisionskommitté 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 2008.

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 2008 och 2009. Processen styrs från Rezidor Hotel Group:s huvudkontor 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 en revisionskommitté vars uppgift är att säkerställa att företagets finansiella och operativa rapportering håller god kvalitet.

Revisionskommittén ska även utvärdera rutinerna för den interna kontrollen och hanteringen av finansiella och operationella risker.

Styrelsen har också utfärdat särskilda instruktioner för VD och koncernchef.

Företaget har tagit fram ramar för de obligatoriska interna kontrollpolicies som gäller för koncernens samtliga varumärken, legala enheter och hotell som drivs under managementavtal. Detta dokument är kärnan i koncernens finansiella ledningssystem och anger hur planering, delegering och uppföljning av den interna kontrollen skall ske. Dokumentet är också ett verktyg för information och utbildning.

Ett av huvudkraven för intern kontroll är att det finns skriftlig dokumentation som visar på att obligatoriska riktlinjer efterlevs.

Ett annat viktigt syfte är att ansvarsområden och befogenheter fastställs inom hotellen och på alla nivåer inom koncernen. Detta uppnås genom arbetsbeskrivningar för hotellens General Managers och Controllers, samt genom månadsvisa uppföljningar och analyser på regional och företagsnivå av de enskilda hotellens resultat.

Policydokumentet och övriga riktlinjer finns tillgängliga på företagets intranät och uppdateras löpande för att överensstämja 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. Inom dessa processer omfattar internrevisionerna, 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.

Revisionskommittén och styrelsen analyserar och godkänner resultatet av föregående års internrevision samt internrevisionsplanen för det kommande året.

### Kontrollaktiviteter

Kontroller har implementerats i hela organisationen för att tillse att riskerna hanteras på det sätt som styrelsen har avsett, däribland risker i samband med finansiell rapportering, IT-risker och risk för bedrägeri.

Chefer och anställda på hotellens ekonomiavdelning utför kontroller som en del av det dagliga arbetet för att tillse att lokala och centrala riktlinjer och principer följs.

Regelbundna internrevisioner görs för att se till att kontrollerna fungerar som avsett. Dessa revisioner schemaläggs och genomförs på grundval av företagets formella riskbedömning.

Handlingsplaner genomförs och följs upp för att införa kontrollverksamhet som saknas eller förbättra sådan verksamhet som visat sig vara ineffektiv.

Företaget har infört särskilda program och kontroller för att förhindra bedrägeri. Rutinerna för hur sådana frågor ska hanteras är väl kända inom företaget.

De specifika internrevisioner som utförs på hotellen och de administrativa enheterna är framför allt inriktade på intern kontroll inom verksamhet och administration. Betoningen ligger på processer som påverkar den finansiella rapporteringen och risken för oegentligheter, felaktigt gynnande av annan part på företagets bekostnad samt risk för förluster.

De interna revisionsgrupperna består av personer utan koppling till de enheter som revideras och grupperna bistås av externa revisorer och av riskhanteringskonsulter.

### **Information och kommunikation**

De anställdas enskilda ansvar för den interna kontrollen har tydligt 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 känner till dessa, och information om uppdateringar lämnas regelbundet. General Managers, Regional Directors och Area Vice Presidents rapporterar operativ och finansiell information varje månad till ledningsgruppen.

Ledningen får regelbundet 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 kontinuerligt 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 koncernens ledningsgrupp och revisionskommittén.

Rezidor Hotel Group AB 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 alla berörda parter i koncernen. Detta sker genom direktdistribution via e-post och koncernens intranät, där alla principer och riktlinjer finns tillgängliga.

De personer som ansvarar för att bestämmelser som rör publika företags externa information till investerare och intressenter tillämpas, har också kunskap om dessa.

För att säkerställa att den externa information som lämnas är korrekt och fullständig finns både en informationspolicy för information till börser och en policy för investerarrelationer, vilka har antagits av koncernens styrelse. Dessa riktlinjer anger vilken information som ska hanteras och på vilket sätt.

Ett system som gör det möjligt för anställda att anonymt uppmärksamma ledningen och revisionskommittén på etiska, finansiella och andra frågor inom organisationen infördes i början av 2008 med hjälp av ett externt företag.

### **Övervakning**

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

Ledningsgruppen och styrelsen följer fortlöpande företagets operativa och finansiella rapportering.

Revisionskommittén och styrelsen granskar alla rekommendationer och/eller handlingsplaner från externa revisorer, interna revisioner och kontrollverksamhet. Företaget, enskilda hotell och administrativa affärsenheter, vidtar åtgärder med anledning av sådana rekommendationer och/eller handlingsplaner inom rimlig tid.

De resurser och befogenheter som tilldelats personer med ansvar för den interna kontrollen är anpassade till organisationens storlek och sammansättning. De personer som ansvarar för att granska den interna kontrollen, följer de normer som har fastställts av Institute of Internal Auditors.