

A photograph of a hotel lobby with a red tint. A man in a suit stands with his back to the camera, holding a large black suitcase. He is facing a reception desk where another man in a suit is smiling. The background features large windows and a tiled floor.

En stark återhämtning

**THE
REZIDOR
HOTEL
GROUP
2010**

ÅRSREDOVISNING

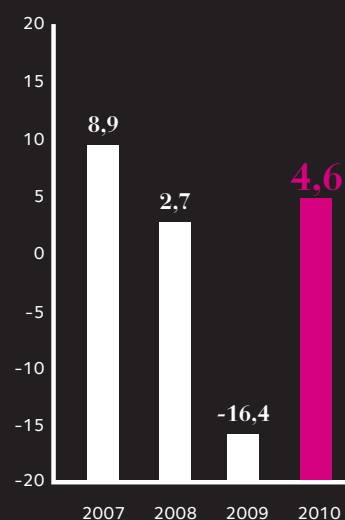
Innehåll

1	Året i korthet
2	VD har ordet
4	Kort om Rezidor
8	Förvaltningsberättelse
16	Koncernens finansiella rapporter
21	Noter till koncernredovisningen
49	Moderbolagets finansiella rapporter inkl noter
54	Revisionsberättelse
55	Ordförandeord
56	Bolagsstyrningsrapport
63	Revisors yttrande om Bolagsstyrningsrapporten
64	Styrelse
66	Koncernledning
68	Responsible Business
74	Rezidor-aktien
76	Årsstämma och Finansiell information
77	Definitioner

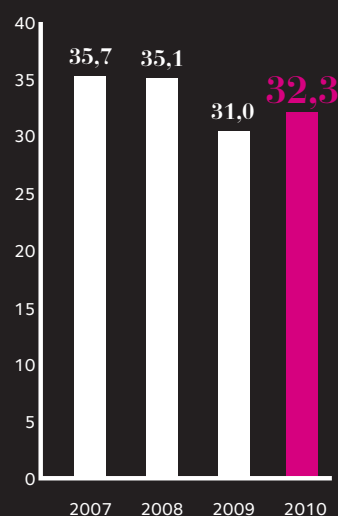
Året i korthet

- Alla kundsegment noterade ökade volymer jämfört med 2009. I och med detta steg beläggningen med 6,3%. Tillsammans med en marginell nedgång i rumspriserna på 1,6% så ökade RevPAR för jämförbara hotell med 4,6%.
- Västeuropa har tagit täten i återhämtningen under året och vi har sett betydande RevPAR-uppgångar i nyckelmarknader som Tyskland, Frankrike, Benelux och Sverige.
- Intäkterna ökade med 16,0% till 785,7 MEUR (677,2). Intäkterna för jämförbara hotell ökade med 3,2%.
- EBITDAR-marginalen påverkades positivt av kostnadsbesparingsprogrammet 2008/2009 och ökade med 1,3 procentenheter till 32,3% (31,0).
- EBITDA-marginalen förbättrades med 3,3 procentenheter till 4,0% (0,7) som ett resultat av en högre EBITDAR-marginal, lägre garantibetalningar och strukturen med fasta hyror i Övriga Västeuropa.
- Förlust efter skatt uppgick till -2,7 MEUR (-28,2).
- Resultat per aktie, före och efter utspädning, uppgick till -0,02 EUR (-0,19).
- Kassaflödet från den löpande verksamheten uppgick till 49,0 (-6,1). Total tillgänglig likviditet i slutet av perioden, inklusive outnyttjade checkräkningskrediter, uppgick till 129,3 MEUR (97,0).
- Styrelsen föreslår årsstämman att ingen utdelning lämnas (0,00 EUR) för 2010.
- För tredje året i rad slog Rezidor rekord i antalet nyöppnade rum. 7 200 nya rum adderades till portföljen.
- Under året tecknades avtal om 8 100 nya rum, samtliga under management- och franchiseavtal.

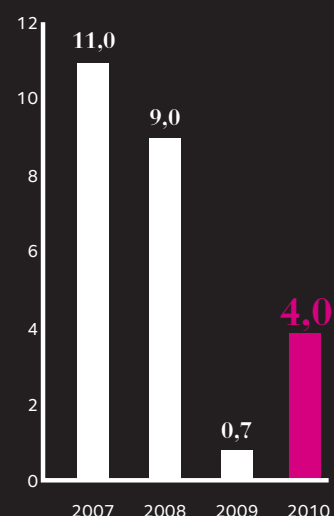
RevPAR för jämförbara hotell, %



EBITDAR-marginal, %



EBITDA-marginal, %



Rezidors VD har ordet

Rezidor fortsätter att växa och jag är stolt över att 2010 blev vårt tredje rekordår i rad räknat i antalet nyöppnade rum. Efter den globala konjunkturedgången 2009 har vi dessutom sett en stark återhämtning på flertalet marknader och vi står nu väl rustade att utnyttja de nya möjligheter som bjuds.



En betydande men relativ återhämtning

2010 har varit ett positivt år för oss med en både starkare och snabbare återhämtning än väntat. Efter ett turbulent 2009 då hela branschen upplevde ett betydligt större RevPAR-fall än någonsin tidigare planade konjunkturedgången ut i slutet av det året. När 2010 tog vid kunde vi se de första, spirande tecknen på en återhämtning. Beläggningsgraden steg och från och med tredje kvartalet ökade även rumspriserna, för första gången på två år.

Västeuropa har lett det gångna årets återhämtning och vi har sett en betydande RevPAR-tillväxt på nyckelmarknader som Tyskland, Frankrike, Benelux och Sverige. Andra länder, särskilt de i tillväxtregionerna, har haft en mer varierande utveckling.

Men trots dessa positiva nyheter måste jag framhålla att absolut RevPAR fortfarande är på en väldigt låg nivå, långt ifrån de nivåer vi upplevde under 2007/2008. Dessutom är den makroekonomiska situationen fortfarande osäker, till exempel när det gäller nedskärningar i offentliga utgifter, privat och offentlig skuldsättning, arbetslöshet och inflation.

Kraftig intäktsökning och förbättrade marginaler

I takt med att marknaden återhämtade sig började intäkterna åter att öka under 2010. Även marginalerna förbättrades, vilket huvudsakligen berodde på den positiva marknadsutvecklingen, en strikt kostnadskontroll och strukturen med fasta hyror i Övriga Västeuropa. Den kraftiga intäktsökningen tillsammans med de stärkta marginalerna ledde till ett avsevärt förbättrat kassaflöde.

Under 2009 och 2010 koncentrerade vi oss på att bevara vår likviditet genom att minska kostnaderna, förbättra rörelsekapitalet samt avvakta med vissa investeringar. För att behålla vår konkurrensfördel är vi nu redo att, under de kommande två till tre åren, öka investeringarna i renoveringar av hotell under hyresavtal.

Rekordår räknat i nyöppnade rum

Rezidor har fortsatt att tillämpa sin tillväxtstrategi under krisen. Och trots att läget fortfarande var tufft blev 2010 ännu ett rekordår när det gäller antalet nyöppnade rum – ett fantastiskt resultat tycker jag. Vi lade till hela 7 200 nya rum till vår portfölj, inklusive flaggskeppshotell som Radisson Blu Waterfront i Stockholm. Av dessa nya rum utgör 2 400 övertagandet av Baltikums största hotellkedja. Hälften av de rum som öppnade under 2010 var konverteringar av existerande hotell, något som har kommit att bli en allt större del av vår verksamhet och genererar ett omedelbart kassaflöde. Under året tecknade vi även avtal om 8 100 rum, samtliga under lönsamma management- och franchiseavtal.

”Vår tillväxt har varit stabil även under lågkonjunkturen”

Vår ständigt växande pipeline på över 20,000+ rum fortsätter att vara en av branschens största och Radisson Blu och Park Inn by Radisson har flest rum under utveckling i Europa i sina respektive marknadssegment.

Tack vare ett starkt affärsutvecklingsteam och korta beslutsprocesser har vi kunnat agera snabbt och därför har vår tillväxt varit stabil även under lågkonjunkturen. Medan flera av våra konkurrenter har satsat på konsolidering, har vi fokuserat på tillväxt och förstärkt vår verksamhet med hela 18 000 nyöppnade rum från andra kvartalet 2008 till tredje kvartalet 2010. En annan förklaring till vår snabba expansion är att vi bygger långsiktiga relationer med strategiska partners. Detta har alltid varit en av våra styrkor och ett växande antal ägare med fler än ett hotell är ett bevis på vår framgång.

Fokus på ”asset-light” i tillväxtmarknaderna

Sedan Rezidor bör noterades i november 2006 har vi hållit vad vi lovat. Vi har fokuserat på en lönsam ”asset-light”-tillväxt, dvs tillväxt med management- och franchiseavtal, framför allt i Ryssland & OSS samt i Afrika, vilket även återspeglas i vår imponerande pipeline. Detta är nya och dynamiska marknader som tack vare en stark ekonomisk tillväxt och ett begränsat utbud eller föråldrade hotellanläggningar i kombination med stor efterfrågan och låga rörelsekostnader, erbjuder mycket goda utvecklingsmöjligheter. Det är glädjande att se att vår strategi ger resultat, tillväxtmarknaderna gav ett betydande EBITDA-bidrag 2010.

Ökad varumärkeskännedom

Vi är starkt fokuserade på att utveckla varumärkena Radisson Blu och Park Inn by Radisson. I linje med denna strategi sålde vi tillsammans med Carlson lyxvarumärket Regent till den Taiwan-baserade operatören Formosa i mitten av 2010.

En av våra prioriteringar är att öka varumärkeskännedomen för Radisson Blu och Park Inn by Radisson med syfte att öka RevPAR-penetrationen. Ett initiativ under 2010 var namnbytet från Park Inn till Park Inn by Radisson. Jag är övertygad om att kopplingen till Radisson's styrka och goda rykte kommer att göra det möjligt för Park Inn att växa ännu snabbare och att båda varumärkena kommer att nå en ökad kännedom. Namnbytet kommer under 2011 att kompletteras med en omfattande marknadsförings och säljkampanj, främst i Storbritannien.

Ett annat strategiskt steg som kommer öka kännedomen och varumärkenas värde är Rezidors och Carlsons samarbete och gemensamma mål att globalt föra sina varumärken närmare varandra. Carlson presenterade i början av 2010 en ambitiös strategi för Radisson. Tillsammans med sina hotellägare har de lanserat ett investeringsprogram på upp till 1,5 miljarder dollar. Programmet fokuserar på att etablera flaggskeppshotell på amerikanska nyckeldestinationer och på att uppgradera den befintliga Radisson-portföljen. För Rezidor är

detta goda nyheter eftersom fler resenärer från USA kommer bo på våra hotell i Europa, Mellanöstern och Afrika.

En av de kvartstående stora utmaningarna för Rezidor är att öka lönsamheten i Övriga Västeuropa. Initiativ för såväl intäktsökning som kostnadskontroll ska åstadkomma detta. De senaste årens renovering av flera Park Inn-hotell i Storbritannien och ett nytt säljteam för Park Inn by Radisson under en ny erfaren ledning är några exempel på aktiviteter som kommer öka lönsamheten i en av våra nyckelregioner.

Oförändrad strategi

Vår långsiktiga strategi om en fortsatt lönsam tillväxt är oförändrad. Vårt företag är helt beroende av människor och vi har, enligt mätningar branschens mest nöjda medarbetare. Under 2010 utsågs vi till ett av världens mest etiska företag och vi är fast beslutna att expandera vår verksamhet på ett ansvarsfullt sätt. Även våra finansiella mål står fast och vi fortsätter att fokusera på en strikt kostnadskontroll och att förbättra kassaflödet och marginalerna. I takt med att företaget växer uppstår synergieffekter. När rummen i vår nuvarande pipeline öppnat kommer EBITDA-marginalen att stärkas med 2 till 2,5 procentenheter, vilket stödjer möjligheten att nå företagets övergripande marginalmål på 12%.

Den positiva utvecklingen under 2010 är inspirerande. Sikten är emellertid fortsatt begränsad och det är svårt att förutse hur marknaden kommer att utvecklas under 2011 och när absolut RevPAR kommer nå de nivåer vi upplevde under 2007/2008. Våra väldefinierade varumärkesstrategier, vår lönsamma affärsmodell och vårt fortsatta fokus på kostnadskontroll innebär att vi har ett bra utgångsläge för att fullfölja våra ambitiösa expensionsplaner för 2011.


Kurt Ritter
VD och koncernchef

Kort om Rezidor

The Rezidor Hotel Group är ett av världens snabbast växande hotellföretag.

Hotellen i vår portfölj drivs under tre varumärken, Radisson Blu, Park Inn by Radisson och Hotel Missoni. Vi utvecklar Radisson Blu och Park Inn by Radisson i Europa, Mellanöstern och Afrika (EMEA) under masterfranchiseavtal med Carlson, ett privatägt, globalt företag inom hotell- och resebranschen. Hotel Missoni drivs under ett världsomspännande licens-

avtal med det italienska modehuset Missoni. I slutet av 2010 hade Rezidor mer än 310 hotell (ca 66 000 rum) i drift och nästan 100 hotell (ca 21 500 rum) under utveckling i över 60 länder i EMEA.

Våra varumärken



HOTEL MISSONI

Hotels that love to say yes

Radisson Blu är ett modernt och exklusivt förstaklassvarumärke med full service, som främst utvecklas under managementavtal och i särskilda fall franchise- och hyresavtal. Det är vårt nyckelvarumärke när vi etablerar oss på nya marknader, till exempel i tillväxtländerna i Afrika.

It's all about you

Park Inn by Radisson är ett ungdomligt och energiskt hotellvarumärke i mellanklassen med full service, som främst utvecklas under management- och franchiseavtal. Vår strategi är att penetrera vissa specifika marknader som Storbritannien, Tyskland och Ryssland på djupet för att på nya marknader i regel låta Park Inn följa i Radisson Blus fotspår.

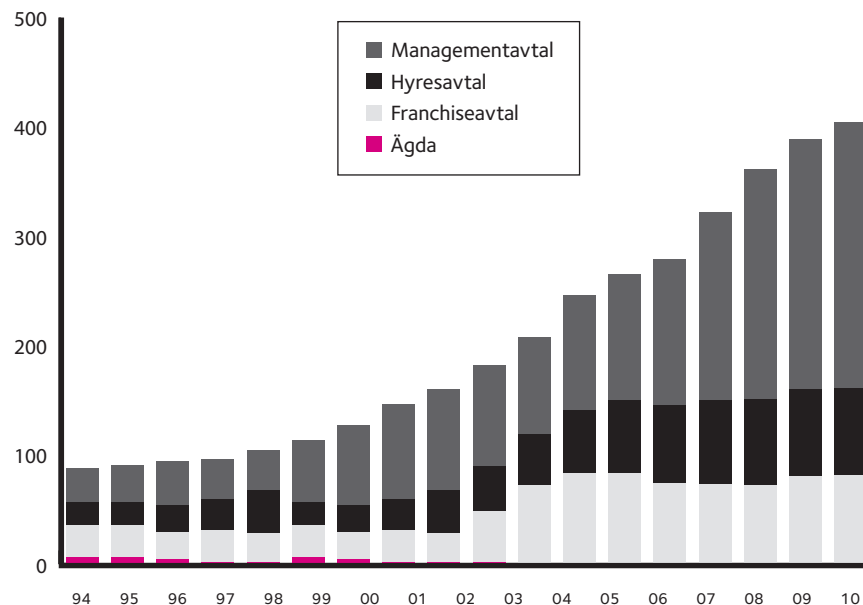
Bold. Passionate. Fashionable

En ny typ av livsstilshotell som utvecklas i samarbete med det exklusiva italienska modehuset med samma namn och som licensieras globalt till Rezidor. Missoni utvecklas främst under managementavtal både i trendiga storstäder samt i semesterorter.

Vår tillväxt

En hörnsten i vår strategi är organisk tillväxt. Rezidors pipeline (rum under utveckling) består av ca 21 500 rum som kommer att öppna inom tre till fyra år. Den är en av branschens starkaste och motsvarar 32% av de rum som för närvarande är i drift, vilket kan jämföras med ett branschsnitt på ca 20%. Radisson Blu och Park Inn by Radisson har flest rum under utveckling i Europa i sina respektive marknadssegment. Mer än 95% av vår pipeline är under avgiftsbaserade management- och franchiseavtal med högre lönsamhetsmarginal än den nuvarande portföljen. När dessa rum öppnat kommer koncernens EBITDA-marginal att stärkas med 2–2,5%, vilket är en bit på väg mot företagets övergripande marginalmål på 12% över en konjunkturcykel.

Hotell i drift och under utveckling



Vår strategi

Vår strategi är att växa genom att addera hotell under lönsamma management- och franchiseavtal till portföljen.

Under 1997 fattade vi ett strategiskt beslut om att fokusera på att driva, inte äga, hotell och sålde alla hotellfastigheter vi ägde. Sedan dess har vi även gradvis minskat andelen hotell under hyresavtal i vår portfölj och ökat den relativa andelen hotell under management- och franchiseavtal. Jämfört med hyresavtal är det här en fördelaktigare affärsmodell eftersom den ger högre lönsamhet, har en lägre risk och inte kräver några investeringar.

I strategin ingår också att öka företagets närvaro i Ryssland/OSS-länderna och Afrika, där marknaderna kännetecknas av väldiga

naturreсурstillgångar, alltmer stabila politiska och ekonomiska system, kraftigt förbättrad infrastruktur, hög BNP-tillväxt och, sist men inte minst, en tydlig obalans mellan utbud och efterfrågan när det gäller internationella hotell. När vi går in i dessa marknader använder vi oss främst av managementavtal, och har på så sätt full kontroll över att våra varumärken fortsätter att kännetecknas av hög kvalitet. Vi strävar efter att behålla vår ledande position i Norden där Radisson Blu har en stark varumärkeskännetecken och hög RevPAR. I Norden är hyres- och franchiseavtal vanligast. I de

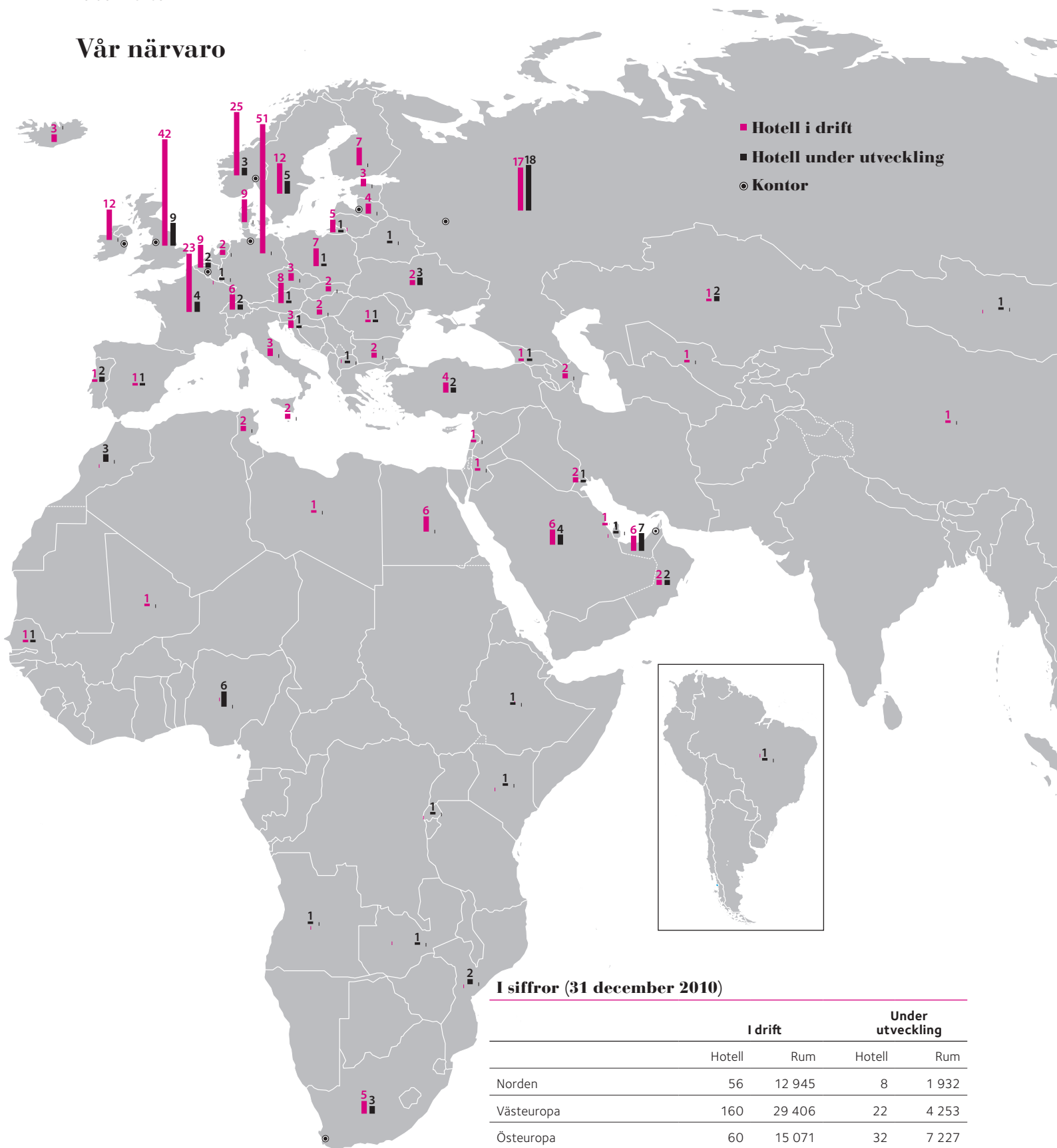
mogna marknaderna i Övriga Västeuropa använder vi alla avtalstyper.

Vi fokuserar i huvudsak på att utveckla Radisson Blu och Park Inn by Radisson. Strategin för Park Inn by Radisson är att tränga djupt in på vissa specifika marknader som Storbritannien, Tyskland och Ryssland och generera tillväxt främst genom att konvertera befintliga hotell. Radisson Blu är vårt nyckelvarumärke när vi etablerar oss på nya marknader, till exempel i tillväxtländerna i Afrika, och vi kommer att fortsätta att öka varumärkets spridning genom att bygga nya hotell.

Våra avtalstyper

	Managementavtal Under managementavtal erbjuder Rezidor operatörstjänster åt hotellägaren mot en avgift. Verksamheten tillhör ägaren, som ansvarar för alla investeringar i och kostnader för hotellet.	Franchiseavtal Med franchiseavtal låter vi en hotellägare driva sitt hotell under ett av våra varumärken mot en avgift. Ägaren har tillgång till Rezidors bokningssystem och får marknadsföringsstöd och annan know-how för hotelldriften. I syfte att upprätthålla varumärkets image och värde måste franchisetagarna uppfylla specifika varumärkesstandarder.	Hyresavtal Under hyresavtal hyr Rezidor en hotellfastighet av en fastighetsägare eller annan partner och är därmed berättigade till vinsten från hotellverksamheten, men utsätter oss också för de risker som är förknippade med driften.
Varumärke, marknadsföring, distribution, bokning, inköp	Rezidor	Rezidor	Rezidor
Anställda	Hotellägaren	Hotellägaren	Rezidor
Finansiella åtaganden av Rezidor	I vissa fall resultatgaranti	Inga	Hyra, fast eller rörlig
Investeringar (underhåll) av Rezidor	Inga	Inga	4–5% av intäkterna från hyresavtal
Intäkter till Rezidor	Grundavgift som % av de totala intäkterna Incitamentsrelaterad avgift som % av GOP Marknadsföringsavgift baserad på de totala rumsintäkterna Bokningsavgift baserad på antal bokningar	Licensavgift som % av de totala rumsintäkterna Marknadsföringsavgift baserad på de totala rumsintäkterna Bokningsavgift baserad på antal bokningar	Alla intäkter (uthyrning av rum och försäljning av mat & dryck)
EBITDA-marginal	70–80%	50%	8–15%

Vår närvaro



I siffror (31 december 2010)

	I drift		Under utveckling	
	Hotell	Rum	Hotell	Rum
Norden	56	12 945	8	1 932
Västeuropa	160	29 406	22	4 253
Östeuropa	60	15 071	32	7 227
Mellanöstern, Afrika och övriga	36	8 953	37	8 081
Totalt	312	66 375	99	21 493

Radisson Blu Waterfront Hotel i Stockholm öppnade i januari 2011.



Förvaltningsberättelse

Styrelsen och verkställande direktören avger härmed årsredovisningen och koncernredovisningen för Rezidor Hotel Group AB, organisationsnummer 556674-0964, för räkenskapsåret 2010.

Verksamheten

The Rezidor Hotel Group (Rezidor) är ett av de snabbast växande hotellföretagen i världen. Hotellen i portföljen drivs under varumärkena, Radisson Blu, Park Inn by Radisson och Country Inn. Rezidor utvecklar och licensierar dessa i Europa, Mellanöstern och Afrika (EMEA) under masterfranchiseavtal med Carlson, ett privatägt globalt rese- och hotellföretag. Rezidor drar fördel av Carlsons globala infrastruktur, bokningssystem och andra affärsinitiativ. Licensavtalen med Carlson gäller till 2052, inklusive Rezidors möjlighet till förlängning. Rezidor har dessutom ett världsomfattande licensavtal med modehuset Missoni för utveckling av hotell under varumärket Hotel Missoni. I linje med företagets strategi att fokusera på sina nyckelvarumärken, sålde Rezidor tillsammans med Carlson lyxvarumärket Regent till Formosa International Hotels Corporation i mitten av 2010. Rezidor hade ca 66 000 rum i drift i 48 länder i EMEA i slutet av året.

Rezidor har upprätthållit den höga tillväxttakten genom lågkonjunkturen. 2010 var det tredje rekordåret i rad räknat i antalet nyöppnade rum. 7 200 rum till verksamheten, av vilka 2 400 avser avtalet att driva tio hotell (tidigare Reval Hotels) i Baltikum. Avtalet kommer ytterligare stärka bolagets ledande position i Östeuropa inklusive Ryssland och övriga OSS-länder. 1 200 rum lämnade portföljen under året vilket resulterade i en nettoökning på 6 000 rum.

Rezidor är inriktat på att driva hotell. För närvarande drivs alla hotell i Rezidors portfölj antingen av Rezidor självt genom hyres- eller managementavtal, eller av en separat aktör som använder ett av Rezidors varumärken genom franchiseavtal. Av de 66 000 rum i drift i slutet av 2010 drevs 74% under management- eller franchiseavtal.

Pipeline (rum under utveckling)

Under 2010 tecknade Rezidor 40 nya hotellavtal vilket sammanlagt representerar 8 100 rum. Rezidors kontrakterade pipeline (hotellprojekt som officiellt skrivits under utan några förhandsvillkor) omfattar ca 21 500 rum och beräknas öppna inom tre till fyra år. Över 95%

av rummen är under avgiftsbaserade management- och franchiseavtal med högre lönsamhetsmarginal än den nuvarande portföljen. Mer än 70% av vår pipeline finns i tillväxtmarknaderna Östeuropa, Mellanöstern och Afrika. Dessa marknader erbjuder attraktiva utvecklingsmöjligheter som förstärks av en stark efterfrågan kombinerat med ett begränsat rumsutbud och låga driftskostnader. Jämfört med de mer mogna marknaderna i Väst-europa råder det emellertid större osäkerhet i tillväxtmarknaderna vad avser finansiering och tidplaner för färdigställandet av nya hotell.

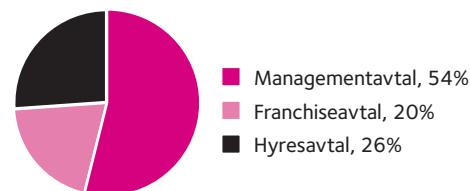
En stark återhämtning

Efter ett turbulent 2009, då hela branschen upplevde en RevPAR-nedgång utan motstycke, planade konjunkturen ut under slutet av året. När 2010 tog vid kunde vi se de första, spirande tecknen på en återhämtning. Belägningsgraden slutade falla och Rezidor kunde i sin delårsrapport för det första kvartalet rapportera en belägningsökning för första gången på sju kvartal. Det har emellertid varit en blandad utveckling där de flesta länderna i Övriga Väst-europa och i Norden rapporterade en RevPAR-tillväxt, i vissa fall exceptionell, medan andra länder, särskilt de i tillväxtregionerna, uppvisade en mer varierad utveckling. RevPAR-uppgången har i de flesta fall följt de olika ländernas ekonomiska utveckling men har

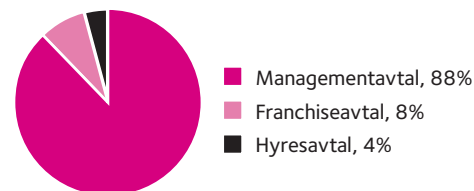
ibland även påverkats av andra faktorer, såsom i Tyskland, där en lägre moms stärkte försäljningen.

Konjunkturcykeln har följt samma mönster som tidigare cykler, med ett initialt fall i beläggning, följt av lägre rumspriser. När ekonomin återhämtar sig är det även beläggningen som först ökar innan rumspriserna stiger. Efterhand som året fortskred och beläggningen började öka igen, planade också nedgången i RevPAR ut och i det andra kvartalet

Rum i drift per avtalstyp



Rum under utveckling per avtalstyp

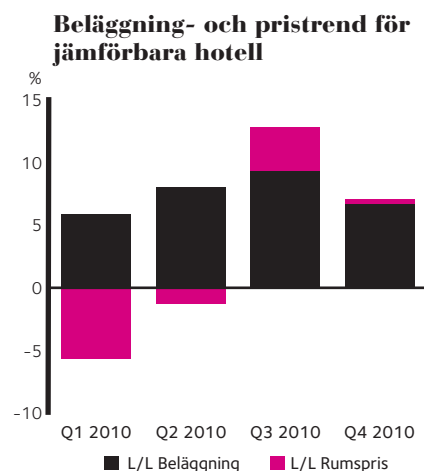


I drift per den 31 december 2010	Rezidor totalt	Radisson Blu	Park Inn by Radisson	Hotel Missoni	Övriga
Antal hotell	312	200	103	1	8
Antal rum	66 375	46 122	19 232	136	885
Länder	48	48	26	1	6
Beläggning, % ¹⁾	62,3	63,9	58,0	—	—
RevPar, EUR ¹⁾	62,0	70,5	37,5	—	—

1. Inklusive hotell under hyres- och managementavtal i drift

Under utveckling per den 31 december 2010	Rezidor totalt	Radisson Blu	Park Inn by Radisson	Hotel Missoni	Övriga
Antal hotell	99	52	40	4	3
Antal rum	21 493	12 922	6 966	677	928
Länder	40	30	18	4	3

kunde Rezidor rapporterade en RevPAR-ökning för jämförbara hotell. Slutligen slutade även rumspriserna att falla och i tredje kvartalet såg vi för första gången sedan Q3-2008 stigande rumspriser för jämförbara hotell.



Intäkterna steg igen, på grund utav RevPAR-tillväxten, men även marginalerna förbättrades som ett resultat av den lägre kostnadsbasen som etablerats genom åtgärderna i kostnadsbesparingsprogrammet 2008/2009. EBITDA påverkades även positivt av den fasta hyresstrukturen i Övriga Väst Europa och lägre garantibetalningar. Bolaget hade ett antal engångskostnader i det fjärde kvartalet, men de kunde inte minska den överlag positiva effekten av kostnadsbesparingsprogrammet på helåret.

Trots att rumsintäkterna förbättrades i takt med ökande beläggning och senare även stigande rumspriser, så noterade intäkterna från mat & dryck för jämförbara hotell en mindre nedgång. Det beror på att möten och konferenser ligger efter i konjunkturuppgången vilket följer det normala cykliska mönstret, men återspeglar även det faktum att den ekonomiska återhämtningen fortfarande är skör. Det är snarare en vändning än en återhämtning som vi sett under året. Bolaget har ändå upplevt en imponerande comeback i 2010 och helåret resulterade endast i en mindre nettoförlust.

Försvagningen av euron mot många av valutorna i de länder som Rezidor verkar i har haft en betydande positiv effekt på intäkterna. Den största tillväxten i intäkterna under 2010 kan emellertid förklaras av nya hotell som lagts till portföljen. Rezidor har fortsatt sin tillväxtstrategi, och trots fortsatt tuffa förutsättningar så blev 2010 ännu ett rekordår för nyöppnade rum.

RevPAR

Alla kundsegment noterade ökade volymer jämfört med 2009. Som ett resultat av detta steg beläggningen med 6,3%. Tillsammans med en mindre nedgång i rumspriserna på 1,6% så ökade RevPAR för jämförbara hotell med 4,6%. Övriga Väst Europa uppvisade den största RevPAR-uppgången.

RevPAR-utvecklingen för året, fördelat på jämförbara hotell, valutakurseffekter och nya hotell visas i tabellen nedan.

RevPAR	Jan-dec 2010
Jämförbara hotell	4,6%
Valutakurseffekter	4,8%
Nya hotell	-2,2%
Rapporterad tillväxt	7,2%

De positiva valutakurseffekterna berodde i huvudsak på en förstärkning av SEK (ca 11%), NOK (ca 9%), CHF (ca 9%), GBP (ca 4%) och USD (samt de valutor i Mellanöstern som är kopplade till USD) med ca 5% mot euron under året.

RevPAR för jämförbara hotell

RevPAR för jämförbara hotell ökade i Norden med 1,0%. Beläggningen steg med 2,9% under året med den starkaste tillväxten i det andra och tredje kvartalet. Rumspriserna minskade för helåret (-1,9%) men steg under de första nio månaderna. Det fjärde kvartalet påverkades negativt av FN:s klimatkonferens som ägde rum i december 2009 i Danmark och av ett ökad rumsutbud i vissa viktigare städer. I Sverige steg RevPAR för jämförbara hotell med 5,8% medan Norge noterade en marginell nedgång på 0,6% och Danmark ett kraftigt fall på 13,7%.

Övriga Väst Europa uppvisade en RevPAR-ökning för jämförbara hotell på 8,3% vilket var ett resultat av högre beläggning (+6,5%) och rumspriser (+1,8%). Utvecklingen av beläggningsgraden var relativt stabil under året,

medan rumspriserna förbättrades efter hand som året fortskred. De starkaste marknaderna, baserat på RevPAR-utveckling, var Benelux (+14,2%), Schweiz (+18,8%), Tyskland (+10,9%) och Frankrike (+10,7%). Endast Irland (-6,0%) uppvisade en negång gentemot 2009.

RevPAR för jämförbara hotell i Östeuropa var endast något lägre än under föregående år (-0,3%). Fallet i första kvartalet kunde inte kompensera den stadiga tillväxten de följande tre kvartalen. Beläggningen steg med 10,6% med den starkaste tillväxten i det andra och tredje kvartalet. Rumspriserna (-9,8%) föll varje kvartal men fallet blev mindre och mindre allteftersom året fortskred. Den starkaste marknaden, baserat på RevPAR-utveckling, var Ryssland (+5,7%) som gynnades positivt av en ökad beläggning (+21,0%).

RevPAR för jämförbara hotell i Mellanöstern, Afrika och Övriga växte med 4,0%. Rumspriserna sjönk med 1,4% men komparerades av en ökad beläggning på 5,5%. Sydafrika (+39,3%) uppvisade den starkaste utvecklingen till följd av världsmästerskapen i fotboll. Förenade Arabemiraten noterade ett fall (-5,5%) då en ökad beläggningsgrad (+3,1%) inte kunde kompensera för en prisminskning (-8,3%).

Periodens resultaträkning

De totala intäkterna ökade med 16,0% eller 108,5 MEUR. Förändringen i rörelseintäkter, fördelat på jämförbara hotell (L/L), nya hotell (Nya), hotell som lämnat systemet (Ut) och valutakurseffekter (Valuta) jämfört med samma period föregående år visas nedan.

Rumsintäkterna för jämförbara hotell steg i linje med RevPAR-utvecklingen som påverkades positivt av en starkare utveckling i länder med många hotell under hyresavtal. Däremot minskade avgiftsintäkterna för jämförbara hotell till följd av en svagare RevPAR-utveckling under 2010 i länder med endast hotell under managementavtal. Intäkter från Mat & Dryck uppvisade en svag tillväxt och minskade på jämförbar basis då återhämtningen ännu inte nått segmentet möten och konferenser.

Intäkter, MEUR	L/L	Nya	Ut	Valuta	Förändr.
Rumsintäkter	20,1	29,9	-3,3	21,4	68,1
Intäkter mat & dryck	-0,4	13,8	-2,7	10,0	20,7
Övriga hotellintäkter	0,7	0,7	-0,3	1,1	2,2
Totala hotellintäkter	20,4	44,4	-6,3	32,5	91,0
Avgiftsintäkter	-1,1	14,7	0,1	3,1	16,8
Övriga intäkter	0,5	0,0	0,0	0,2	0,7
Totala intäkter	19,8	59,1	-6,2	35,8	108,5

Mer än hälften av intäktsökningen förklaras av nya hotell och en tredjedel av valutakurseffekter.

Marginalerna påverkades positivt av den lägre kostnadsnivån som etablerats genom kostnadsbesparingsprogrammet 2008/2009 trots många nya hotell under hyresavtal i uppstartsfasen, öppningskostnader på 0,9 MEUR, ökade energikostnader till följd av det kalla vädret och högre provisionskostnader till reseagenturer. Även personalkostnader som en andel av intäkter gick ner trots högre rörliga löner till följd av ett förbättrat resultat och negativa effekter från förändrade pensionsåtaganden i Norge. Som ett resultat av detta ökade EBITDA-marginalen med 1,30 procentenheter till 32,3%.

Hyreskostnader, inklusive resultatgarantier, ökade med 17,5 MEUR, av vilket 9,8 MEUR förklaras av valutakurseffekter. Nya hotell under hyresavtal hade en negativ inverkan om 13,8 MEUR och rörliga hyreskostnader, huvudsakligen i Norden, steg i takt med den positiva intäktsutvecklingen. Resultatgarantier för hotell under managementavtal minskade å andra sidan eftersom resultatet från dessa hotell förbättrades och några hotell har uppnått sina garantitak.

Jämfört med föregående år steg EBITDA med 26,6 MEUR. Valutakurseffekter hade en positiv effekt på 3,8 MEUR. Marginalförbättringen på 3,3 procentenheter till 4,0% var ett resultat av en högre EBITDA-marginal, lägre garantibetalningar och den fasta hyreskostnadsstrukturen i Övriga Västeuropa.

Nedskrivningar av anläggningstillgångar om 2,7 MEUR redovisades under perioden som en följd av nedskrivningsprövningar. 2,2 MEUR av nedskrivningar från föregående år, av vilket 1,8 MEUR var hänförliga till Regent, återfördes emellertid under perioden. Försäljningen av Regent resulterade i en realisationsvinst på 3,9 MEUR.

Finansnettot blev högre än föregående år till följd av valutakursdifferenser och avgifter relaterade till de omförhandlade kreditfaciliteterna.

Den effektiva skattesatsen förbättrades till följd av bättre resultat i länder där skattemässiga underskottsavdrag inte aktiveras som uppskjutna skattefordringar. Vidare aktiverades 9,3 MEUR och 5,2 MEUR skrevs ned som en följd av en översyn av möjligheterna att utnyttja underskottsavdrag inom koncernen. Detta resulterade i en nettoökning om 4,1 MEUR.

Norden

Intäkter från hotell under hyresavtal påverkades positivt av RevPAR-tillväxten, nya hotellöppningar under hyresavtal och valutakurseffekter till följd av den försvagade euron. Intäkter från Mat och Dryck ökade inte i linje med RevPAR och de ökade intäkterna berodde därmed till störst del på ökade rumsintäkter. Avgiftsintäkterna utvecklades i linje med RevPAR och managementavgifterna påverkades även positivt av ökade incitamentsrelaterade avgifter från vinstdelning. Kostnadsbesparingsprogrammet 2008/2009 fortsatte att medföra positiva effekter. EBITDA-marginalen för hotell under hyresavtal sjönk emellertid då flera nya hotell i uppstartsfasen och öppningskostnader pressade marginalen. Därutöver påverkades marginalen negativt av högre rörliga löner, högre energikostnader, kostnader för extra pensionsåtaganden i Norge och ökade kostnader för underhåll av vissa hotell. EBITDA-marginalen uppgick till 10,2% jämfört med 11,7% i 2009.

EBITDA och EBITDA-marginalen för hotell under management- och franchiseavtal var högre än föregående år vilket till stor del berodde på ökade intäkter och incitamentsrelaterade avgifter.

Övriga Västeuropa

Den förbättrade RevPAR-utvecklingen för jämförbara hotell medförde ökade rumsintäkter från hotell under hyresavtal. Flera nyöppnade hotell under hyresavtal och positiva valutakurseffekter till följd av den försvagade euron bidrog även till de högre intäkterna. De ökade rumsintäkterna följdes inte åt av en lika stark utveckling av intäkterna från Mat & Dryck eftersom återhämtningen ännu inte nått affärsområdet möten och konferenser. Intäkter från hotell under management- och franchiseavtal ökade till följd av högre RevPAR, ökade incitamentsrelaterade avgifter på grund utav ett bättre resultat och nya hotell som tillförts portföljen.

EBITDA-marginalen är fortfarande negativ men förbättrades från -8,0% till -3,7%. Kostnadsbesparingsprogrammet 2008/2009 hade en positiv effekt på marginalerna. De negativa effekterna från högre rörliga löner till följd av

ett förbättrat resultat, högre energikostnader till följd av den kalla vintern, högre provisionskostnader till reseagenturer och nya hotell i uppstartsfasen kunde inte motverka den positiva effekten från den lägre kostnadsbasen som etablerats genom kostnadsbesparingsprogrammet tidigare år.

EBITDA och EBITDA-marginalen för hotell under managementavtal förbättrades som ett direkt resultat av minskade garantibetalningar (9,1 MEUR) till följd av ett starkare resultat och ett antal hotell har nått sina garantitak. EBITDA för hotell under franchiseavtal noterade en nedgång som ett resultat av ökade marknadsföringskostnader.

Östeuropa

Nya hotell under managementkontrakt stärkte tillväxten av intäkterna och hade en positiv effekt på EBITDA. Bidraget från hotell under franchiseavtal är fortsatt svagt och påverkades till viss del negativt av hotell som lämnade portföljen.

Mellanöstern, Afrika och Övriga

Avgiftsintäkter från hotell under managementavtal ökade till följd av flera nyöppnade hotell, hotell i uppstartsfasen som öppnade under 2009 och höga intäktsnivåer under världsmästerskapet i fotboll i Sydafrika. EBITDA stärktes i linje med de ökade intäkterna.

Balansräkning vid utgången av 2010

Jämfört med utgången av 2009 har anläggningstillgångarna ökat marginellt, huvudsakligen som ett resultat av ökningen i uppskjutna skattefordringar. Rörelsekapitalet, netto, exklusive likvida medel men inklusive skattefordringar och skatteskulder, uppgick i slutet av perioden till -72,7 MEUR (-46,7 MEUR per den 31 december 2009).

Likvida medel ökade från 5,2 MEUR per den 31 december 2009 till 26,7 MEUR och utnyttjad checkräkningskredit minskade från MEUR 12,6 till 0. Detta var ett hänförligt till ett bättre resultat från rörelsen och en bättre utveckling för rörelsekapitalet jämfört med föregående år samt till försäljningen av Regent.

Jämfört med föregående år ökade eget kapital inklusive minoritetsintresse med 8,5 MEUR, huvudsakligen på grund av kursdifferenser från omräkning av utländska dotterföretag.

Inga tillgångar klassificeras som att de innehas för försäljning vid slutet av året. En majoritet av tillgångarna som klassificerades som innehavda för försäljning föregående år var hänförliga till Regent som avyttrades under året.

MEUR	Jan-dec 2010	Jan-dec 2009
Intäkter	785,7	677,2
EBITDAR	254,1	210,1
EBITDA	31,5	4,9
EBIT	3,9	-25,0
Resultat efter skatt	-2,7	-28,2
EBITDAR-marginal %	32,3%	31,0%
EBITDA-marginal %	4,0%	0,7%
EBIT-marginal %	0,5%	-3,7%

Kassaflöde för perioden

Kassaflödet från den löpande verksamheten uppgick till 47,6 MEUR under 2010, vilket var MEUR 53,7 bättre än föregående år. Förbättringen jämfört med föregående år är hänförlig till ett bättre resultat från rörelsen och en exceptionellt gynnsam förändring i rörelsekapitalet.

Kassaflödet från förändring i rörelsekapitalet landade på 21,8 MEUR, vilket var 22,5 MEUR bättre än föregående år, av vilket det mesta kommer från en väsentlig ökning i avsättningar för rörliga löner och rörlig hyra på grund av förbättrad omsättning och resultat samt från rörelseskulder i hotell under hyresavtal som öppnat under året.

Kassaflödet från investeringsverksamheten uppgick till –12,4 MEUR (–23,5). Investeringarna i hotell under hyresavtal var i nivå med föregående år och var till en stor del relaterade till hotell i Skandinavien och Storbritannien. Kassaflödet från investeringsverksamheten påverkades positivt av försäljningslikviden från försäljningen av Regent som uppgick till 10,6 MEUR.

I slutet av året uppgick de totala tillgängliga krediterna till 106,8 MEUR. 4,2 MEUR användes för bankgarantier och 0,0 MEUR för checkräkningskrediter, vilket gav 102,6 MEUR i outnyttjade krediter. I slutet av december 2010 hade Rezidor 26,7 MEUR i likvida medel. Under 2010 omförhandlade Rezidor sina långsiktiga kreditfaciliteter genom att förlänga löptiden för sina beviljade kreditramar till att nu löpa mellan ett och tre år, kombinerat med normala sidoförpliktelser (covenants).

Netto räntebärande tillgångar (inklusive pensionstillgångar och liknande förpliktelser) uppgick till 39,0 MEUR (9,6 per den 31 december 2009). Nettoskuld/–kassa definierad som likvida medel plus kortfristiga räntebärande tillgångar minus räntebärande finansiella skulder (kortfristiga och långfristiga), uppgick till 26,7 MEUR (–7,5 per den 31 december 2009).

Övriga väsentliga händelser

Försäljning av Regent

Rezidor och Carlson sålde i mitten av 2010 Regent till det Taiwanesiska företaget Formosa International Hotels Corporation. Rezidors andel av försäljningslikviden uppgick till ett kontantvederlag på 10,6 MEUR, vilket resulterade i en realisationsvinst på 3,9 MEUR. Vidare återfördes nedskrivningar av anläggningstillgångar från tidigare år om 1,8 MEUR, vilket gav en total positiv effekt från försäljningen om 5,7 MEUR. Affären kommer att frigöra resurser för att förbättra den operativa verksamheten och påskynda expansionen av Rezi-

dors nyckelvarumärken. Rezidor kommer att utföra operatörstjänster till Regent-hotellen baserat på ett avtal under en övergångsperiod.

Portfölj avtal i Baltikum

I det andra kvartalet 2010 tecknades ett avtal avseende konverteringen av 10 Revalhotell (ca 2 400 rum) i Baltikum till Radisson Blu och Park Inn. Detta avtal kommer hjälpa Rezidor att väsentligt förbättra sin position i nyckelmarknaderna Riga, Tallinn och Vilnius.

Park Inn by Radisson

Ett nytt namn för Park Inn presenterades i det andra kvartalet 2010: "Park Inn by Radisson". Det nya namnet är i linje med Rezidors beslut att fokusera på utvecklingen av sina nyckelvarumärken. Länken till Radisson har tagits fram för att ytterligare stärka tillväxten och nå en ökad varumärkeskänedom.

Carlsons ägande

I maj 2010 meddelade Carlson, Rezidors största aktieägare, att de ökat sitt ägande till 51,29% av antalet utestående aktier och 50,03% and antalet registrerade aktier.

Riskhantering

Rezidor Hotel Group AB är utsatt för operativa och ekonomiska risker i den dagliga verksamheten. Operativa risker föreligger huvudsakligen vid driften av de lokala verksamheterna, medan ekonomiska risker uppstår därför att Rezidor har behov av extern finansiering och arbetar med ett antal utländska valutor. För att de lokala verksamheterna helt och hållet ska kunna inrikta sig på hotelldrift har de ekonomiska riskerna centraliserats så långt det är möjligt och styrs av Rezidors finanspolicy. Målet för Rezidors riskhantering kan sammanfattas i följande punkter:

- Säkerställa att risker och fördelar med nya investeringar och ansvarsförbindelser överensstämmer med Rezidors finanspolicy.
- Minska konjunkturrelaterade risker genom varumärkesspridning, geografisk spridning och genom att se till att ha en lämplig blandning av hotell under hyres-, management- och franchiseavtal.
- Noggrant utvärdera investeringar i högriskregioner så att de ger bästa avkastning på investeringen.
- Skydda varumärkenas värde genom strategisk kontroll och verksamhetspolicydokument.
- Fortlöpande granska och utvärdera Rezidors försäkringsprogram.

Operativa risker

Marknadsrisker

De allmänna marknadsvillkoren, liksom de ekonomiska och finansiella villkoren och utvecklingen av RevPAR på de marknader där Rezidor verkar, är de viktigaste faktorerna som påverkar företagets lönsamhet. Då hotellindustrin är cyklisk till sin natur medför den rådande lågkonjunkturen att branschens RevPAR pressas.

För att balansera de marknadsrelaterade riskerna använder Rezidor tre olika affärsmodeller:

- Företaget hyr hotellfastigheter och driver hotellet som sin egen verksamhet.
- Företaget driver ett hotell på uppdrag av en hotellägare och erhåller en managementavgift.
- Företaget beviljar franchiseavtal för ett av sina varumärken till en oberoende ägare och erhåller en franchiseavgift.

Av de tre avtalstyperna är management och franchisemodellerna minst känsliga medan hyresmodellen är mer osäker och känslig för konjunktursvängningar. Rezidor driver hotell under hyresavtal endast i Nord- och Väst-europa. Rezidors strategi är att växa genom att huvudsakligen addera hotell under management- och franchiseavtal till portföljen.

Kundbasen är väl diversifierad. Rezidor är inte beroende av en liten kundkrets eller någon särskild bransch.

Rezidor har en väl definierad portfölj med många varumärken som täcker olika segment på marknaden.

Politiska risker

Rezidor driver verksamheter i Europa, Mellanöstern och Afrika (EMEA). Företagets tillväxtfokus inkluderar tillväxtmarknader så som Ryssland & OSS-länderna, Mellanöstern och Afrika som har en högre politisk risk än den mer mogna marknaden i Nord- och Västeuropa.

För att balansera de politiska riskerna driver Rezidor endast hotell under managementavtal med ingen, eller väldigt begränsad, finansiell exponering på tillväxtmarknaderna.

Rezidor är medvetet om att terrorism så väl som instabilitet, brottslighet och försvagning av lokal infrastruktur kan utgöra ett hot mot en säker hotelldrift vid vissa tillfällen på vissa platser. Med hjälp av externa experter utförs kontinuerligt hotbilda-bedomningar och hotellet uppdateras om eventuella förändringar i hotbilden.

Partnerrisker

Företaget äger inte de varumärken som hotel-
len drivs under. Rezidor utvecklar och driver
varumärkena Radisson Blu, Park Inn by Radis-
son och Country Inn i EMEA under ett master-
franchiseavtal med Carlson och avtalet gäller
till och med 2052. Carlson är Rezidors största
aktieägaren.

Hotel Missoni är Rezidors fjärde varumärke
och företaget har världsomfattande rättighe-
ter till varumärket till och med 2020. Varumär-
ket ägs av det italienska modehuset Missoni.

Rezidor äger inte fastigheterna i vilken före-
taget driver hotell. Företaget samarbetar med
ett stort antal hotellägare och fastighetsägare
och är inte beroende av någon enskild partner.
Med en affärsmodell som fokuserar på att leda
och styra samarbetspartners tillgångar under
hyres-, management- eller franchiseavtal är
Rezidor beroende av dessa partners operatio-
nella och finansiella förmåga.

Personalrelaterade risker

Personalomsättningen i hotellindustrin är rela-
tivt hög. Arbetsstillfredsställelse bland anställda
på Rezidors hotell utvärderas årligen av en
oberoende organisation. Resultatet från utvär-
deringen ökade från 85,7 i 2009 till 86,7 i
2010.

Finansiella risker

Rezidors finansiella riskhantering styrs av en
finanspolicy som är antagen av styrelsen. I
enligt med finanspolicyen övervakar och utvär-
derar företagens treasuryavdelning systema-
tiskt de finansiella riskerna, så som valuta-,
ränte-, kredit-, likviditets- och marknadsrisker.
Åtgärder för hantering och begränsning av
dessa finansiella risker för hotell på lokal nivå
finns inom ramen för de parametrar och rikt-
linjer som finns i finanspolicyen. Operativa ruti-
ner och tillstånd att delegera hanteringen av
finansiella risker dokumenteras i finanspolicyen.

I enligt med finanspolicyen kan treasury-
avdelningen använda finansiella instrument,
som till exempel valutaterminer, valutaswap-
par, valutaoptioner och ränteswappar som
skydd mot valuta- och ränterisker. Vid årets
slut hade företaget inte ingått något hedge-
kontrakt. Valutaswappar har emellertid
använts för att minska utnyttjandet av check-
räkningskrediten, vilket beskrivs under Likvidi-
tetsrisker.

Ränterisker

Praktiskt taget alla finansiella skulder och
kundfordringar löper med rörlig ränta. Det är
företagets policy att lån och investeringar ska
löpa med ränta med kort löptid. Eftersom alla

räntebärande fordringar värderas till upplupet
anskaffningsvärde påverkar förändringar i
marknadsräntorna inte det redovisade värdet
på dessa fordringar och därmed inte resultat-
räkningen eller det egna kapitalet.

De huvudsakliga finansiella riskerna avser
företagets förmåga att kontrollera och uppfylla
åtaganden utanför balansräkningen enligt hyres-
avtal med fasta hyresbetalningar och manage-
mentavtal med resultatgarantier. Sådana fasta
hyres- och garantisummor har avtalats histo-
riskt till en fast avgift med indexreglering som
en procentsats av förändringen av aktuellt
konsumtprisindex, och exponeras därför inte
för förändrade marknadsräntor. Dessutom är
dessa åtaganden normalt begränsade till en
avtalad, maximal finansiell exponering, som
vanligen begränsas till 2–3 gånger det årliga
garanterade resultatet enligt ett avtal eller en
årlig lägsta hyresbetalning.

Valutarisker

Koncernen driver verksamhet i en mängd olika
länder med många olika valutor och exponeras
därför för valutakursförändringar. De viktigaste
utländska valutorna är den svenska (SEK),
norska (NOK) och danska (DKK) kronan, den
amerikanska dollarn (USD) och det brittiska
pundet (GBP). Exponeringen gentemot DKK är
dock begränsad då valutan i praktiken är knu-
ten till euron.

När bolag inom koncernen genererar intäk-
ter och ådrar sig kostnader i olika valutor
utsätts de för transaktionsexponering. I mot-
sats till hyresverksamheten, som till sin natur
i regel är lokal och vars exponering således är
begränsad, utsätts den avgiftsbelagda verk-
samheten vanligtvis för en relativt påtaglig
transaktionsexponering. Denna transaktions-
exponering uppkommer när avgifter tas ut av
bolag i andra länder än det land som det hotell
avgiften härrör från befinner sig i. Expone-
ringen uppkommer huvudsakligen från avgifter
från hotell under management- och franchise-
avtal utanför Norden och Övriga Västeuropa.
Hotell med en stor internationell kundbas i
dessa regioner anpassar emellertid vanligtvis
rumspriserna i den lokala valutan för att ta
hänsyn till kursrörelser i den amerikanska dol-
larn eller i euron, som är Rezidors rappor-
teringsvaluta. Därför mildras exponeringen för
växelkursrörelser på avgiftsintäkter från Rezi-
dors hotell under management- och franchise-
avtal genom företagets policy att justera pri-
serna efter växelkursrörelser, med undantag
för intäkter från mat och dryck där företaget
inte justerar priserna.

Alla hotell använder ett reservationssystem
som har inrättats och hanteras av Carlson

Group för vilket hotellet betalar en avgift till
Carlson Group. Avgifterna samlas in centralt av
Rezidor och betalas senare vidare till Carlson
Group. Eftersom avgifterna betalas i USD, är
koncernen exponerad för kursrörelser i den
amerikanska dollarn, vilket också påverkar de
hotell som står under hyresavtal. För de hotell
som är under management- och franchise-
avtal, är denna exponering emellertid begrän-
sad eftersom de avgifter som samlas in från
dessa hotell även matchar ett utflöde av USD
när avgifterna senare betalas vidare till Carlson
Group. Rezidor betalar även franchiseavgifter
till Carlson för användning av varumärken samt
en mindre del för de marknadsföringsavgifter
som tas ut. Samtliga dessa avgifter betalas i
amerikanska dollar. Men då avgifternas beräk-
ningsunderlag utgörs av hotellens intäkter i
lokal valuta, är valutaexponeringen begränsad.

Koncernens rapporteringsvaluta är euro.
Eftersom några av Rezidors utländska verk-
samheter har andra funktionella valutor än
euro är koncernredovisningen och koncernens
eget kapital exponerat för förändringar i växel-
kurser när resultaträkningen och balansräk-
ningen i utländska valutor ska omräknas till
euro. Exponeringen för koncernens eget kapi-
tal minskas emellertid genom beslutet att inte
äga några fastigheter eftersom detta minskar
värdet av tillgångar som redovisas i utländska
valutor.

Kreditrisker

På lokal hotellnivå är kreditexponeringen van-
ligtvis begränsad eftersom intäkterna regel-
bundet betalas med kontanter eller accepte-
rade kreditkort. Krediter erbjuds endast till
avtalskunder och endast till företag eller
registrerade organisationer med en rättslig
struktur. Kreditvillkoren måste beskrivas i
avtalet och lyda under den centrala treasury-
funktionens riktlinjer som beskrivs i finans-
manualen. För hotell under management- och
franchiseavtal görs en grundlig bakgrundskon-
troll, inklusive en kreditupplysning, av hotell-
ägaren innan ett nytt avtal ingås. Kredittiden är
30 dagar för både lokala hotellkunder och för
avgiftsintäkter. Den centrala treasuryfunktio-
nens riktlinjer föreskriver stränga regler för
uppföljning av förfallna fordringar och för kre-
ditmöten. I vissa fall beviljar Rezidor lån till
hotellägare eller till joint ventures och intresse-
företag som är i uppstartsfasen av nya projekt.
Villkoren för sådana lån varierar men i allmän-
het fastställs en ränta på lånen och återbetal-
ningsplanen bygger på när hotellet öppnas och
på hur projektet framskrider.

Likvida medel som inte är nödvändiga för
den ordinarie affärsverksamheten sätts in på

bank. Centrala treasuryfunktionen är ansvarig för att koordinera hanteringen av överskottslikviditet och likviditetsreserver, och endast centrala treasuryfunktionen eller personer auktoriserade därav får ägna sig åt externa investeringstransaktioner. Enstaka hotell och administrativa enheter med överskottslikviditet som inte kan hållas på koncernkontot kan göra externa investeringar endast om de på förhand får ett godkännande från centrala treasuryfunktionen och det sker i enlighet med finanspolicyn. I enlighet med finanspolicyn kan investeringar av överskottslikviditet endast göras i kreditvärdiga räntebärande värdepapper, i värdepapper med hög likviditet, i investeringar/värdepapper/depositioner med korta löptider och vad gäller placering på bankkonton endast i kreditinstitut med kreditvärde A-1/P1.

Likviditetsrisker

Likviditetsrisk innebär att koncernen är oförmögen att uppfylla sina betalningsförpliktelser till följd av otillräcklig likviditet eller svårigheter att anskaffa extern finansiering. Upplåning av kapital och placering av överlikviditet hanteras centralt av den centrala treasuryfunktionen. Koncernen har uppsatta mål för att garantera god betalningsberedskap. För finansiella redskap så som likvida medel och outnyttjade kreditlöften, vilka ska vara koncernen tillgängliga vid varje given tidpunkt. Den centrala treasuryfunktionen övervakar dagligen behållningen av likvida medel i olika bolag inom koncernen för att säkerställa en effektiv och korrekt användning av kontanta medel och checkräkningskrediter.

Rezidor har säkrat ändamålsenliga checkräkningskrediter och kreditlöften genom ett långsiktigt avtal med en ledande europeisk bank med god kreditvärdighet. Bankstrukturen innebär ett gränsöverskridande koncernkonto i vilket majoriteten av kassaflödena inom koncernen koncentreras. Genom detta bankavtal har koncernen även säkrat kombinerade checkräkningskrediter och garantier med olika villkor om totalt 105 MEUR. Dessutom har koncernen beviljats krediter av andra banker motsvarande 1,8 MEUR. Under 2010 har Rezidor omförhandlat sina långsiktiga kreditfaciliteter genom att förlänga löptiden för sina beviljade kreditramar till att nu löpa mellan ett till tre år, kombinerat med normala sidoförpliktelser (covenants). Koncernen har inte pantsatt några tillgångar eller lämnat några garantier för att säkra dessa checkräkningskrediter. I syfte att minska utnyttjandet av checkräkningskrediter, ingår Rezidor regelbundet kortfristiga valutaswappkontrakt, i vilka valutor med plus-saldon på koncernkontot swappas till valutor med negativt saldo på koncernkontot.

Marknadsrisker

Förtom de ränterisker och valutarisker, som beskrivs ovan, omfattas koncernen även av prISRISKE som är relaterade till förändringar i verkligt värde av investeringar i andra aktier och andelar. Dessa investeringar, som vanligtvis är resultatet av aktieinvesteringar i uppstarten av vissa hotellprojekt, klassificeras som investeringar tillgängliga för försäljning där förändringar i verkligt värde redovisas direkt i eget kapital. Det finns emellertid ingen aktiv marknad för dessa aktier och värdet påverkas därför inte av noterade marknadspriser. Boleget är också exponerat mot prISRISKE från förändringar i verkligt värde på valutaswappar klassificerade som att de innehas för handel, med verkligt värde över resultaträkningen.

Känslighetsanalys

– rumsintäkter och beläggningsnivåer

En försämring av de allmänna marknadsvillkoren har normalt sett en negativ inverkan på hotellens RevPAR. Eftersom RevPAR är en funktion av genomsnittliga rumspriser per sålt rum (AHR) och beläggning orsakas en nedgång av RevPAR antingen av lägre rumspriser eller minskad beläggning, eller en kombination av båda. Om RevPAR minskar på grund av lägre rumspriser blir möjligheterna att sänka driftskostnaderna mindre, eftersom hotellet fortfarande måste ha samma service för samma beläggningsnivå. Om å andra sidan RevPAR minskar på grund av lägre beläggningsgrad kan Rezidor justera kostnadsstrukturen mer effektivt genom olika kostnadsbesparande åtgärder.

En minskning av RevPAR har större inverkan på hotell under hyresavtal, eftersom Rezidor får hela intäkten från dessa hotell men ansvarar även för samtliga kostnader. Vid en jämförelse har en minskning av RevPAR en mer begränsad inverkan på intäkter från hotell under managementavtal, eftersom avgifterna utgörs av andel av hotellintäkterna och rörelseresultatet. Minskad RevPAR för hotell under franchiseavtal får ännu mer begränsad påverkan eftersom Rezidor bara tar ut en andel av rumsintäkterna som royalty, vilken inte är knuten till hotellens resultat.

Med den nuvarande affärsmodellen uppskattar Rezidor att en RevPAR-variation på 1 EUR skulle leda till en förändring av EBITDA på 5–6 MEUR.

IFRS och föreslagen aktivering av hyresåtaganden

Rezidor har i egenskap av hyrestagare ingått hyresavtal som i första hand gäller fullt inredda hotellfastigheter. Varje hyresavtal är föremål för en bedömning huruvida det är en finansiell eller operationell leasing. Hyresavtal där i stort sett alla rättigheter och skyldigheter överförs från hyresvärden till hyrestagaren definieras som finansiella leasingavtal. Icke-finansiella leasingavtal klassificeras som operationella leasingavtal. Samtliga Rezidors hyresavtal klassificeras för närvarande som operationella leasingavtal, vilket innebär att hyresbetalningarna redovisas linjärt över kontraktperioden som rörelsekostnader i resultaträkningen eller, i fråga om rörlig hyra, i den period i vilken hyresåtagandet uppstod.

International Accounting Standards Board (IASB) har publicerat ett utkast till ny redovisningsstandard för leasingkontrakt. Denna nya standard föreslår att alla framtida leasingåtaganden, oavsett om de avser finansiella eller operationella leasor, skall aktiveras i balansräkningen som en räntebärande skuld med en motsvarande anläggningstillgång på tillgångssidan. Detta skall tillämpas för både fasta och rörliga hyror. På grund av mängden hyresavtal så kommer den nya föreslagna redovisningsstandard att få omfattande konsekvenser på Rezidors balansräkning och resultaträkning. EBITDA kommer att förbättras då det inte kommer att finnas några hyreskostnader, medan avskrivningar och räntekostnader kommer att öka då den aktiverade anläggningstillgången skrivs av och ränta beräknas på skulden. Då tillgången kommer att skrivas av linjärt över kontraktstiden medan räntekostnaderna minskar i takt med amorteringen av skulden, så kommer införandet av den nya standarden att ha en negativ effekt på nettoresultatet jämfört med traditionell redovisning under den första halvan av hyresperioden men en positiv effekt under den andra halvan av hyresperioden. De flesta nyckeltalen avseende balans- och resultaträkningen kommer att påverkas. Den nya redovisningsstandard kommer inte att ha någon effekt på kassaflödet, men hyresbetalningarna kommer att omklassificeras från den löpande verksamheten till finansieringsverksamheten i kassaflödesanalysen.

Utkastet presenterades i augusti 2010 och den slutliga standarden beräknas komma under andra kvartalet 2011. Innan en IFRS träder ikraft inom den Europeiska Unionen, så måste den godkännas av EU. Om standarden publiceras som planerat och godkänns av EU, så beräknas den träda ikraft tidigast 2013.

Aktiekapital

Aktiekapitalet uppgår till 10 000 TEUR, vilket motsvarar 150 002 040 registrerade aktier av vilka företaget innehar 3 694 500. Detta ger 146 307 540 utestående aktier per den 31 december 2010. Det finns inga skillnader i aktieslag. Alla aktieägare i bolaget har utan begränsningar rätt till en röst per aktie vid bolagsstämman. Aktier som innehas av företaget eller något av dotterbolagen medför inga av de rättigheter som är förknippade med ägande av aktier. Det finns ingenting i bolagsordningen eller lagstiftningen som begränsar rätten att överlåta aktier från en ägare till en annan. Företaget har heller ingen kännedom om något avtal mellan olika aktieägare som kan medföra en sådan begränsning.

Enligt bemyndigande från årsstämman i maj 2007 återköpte bolaget 1 025 000 aktier under 2007 till ett genomsnittspris om 45,00 SEK per aktie och 945 200 aktier under 2008 till ett genomsnittspris om 33,51 SEK per aktie. Vid årsstämman den 23 april 2008 bemyndigades styrelsen att intill nästa årsstämma besluta om förvärv av bolagets egna aktier på NASDAQ OMX Stockholm ("Stockholmsbörsen"). I enlighet med det förnyade bemyndigandet återköpte bolaget 1 724 300 aktier under 2008 till ett genomsnittspris om 27,36 SEK. Per den 31 december 2010 innehade företaget 3 694 500 egna aktier med ett totalt kvotvärde om 246 296 EUR, motsvarande 2,46% av det totala antalet registrerade aktier. Den totala köpesumman för dessa aktier uppgick till 13 292 TEUR.

Bemyndigande att återköpa aktier har getts för att säkra tilldelningen av aktier till deltagarna i de aktierelaterade incitamentsprogrammen och för att täcka de sociala avgifterna för dessa program samt för att försäkra att koncernen har en mer effektiv kapitalstruktur. Den 16 April 2010 beslutade årsstämman att samtliga aktier som för närvarande ägs av företaget är till för att säkra tilldelningen av aktier i de befintliga incitamentsprogrammen och de tillhörande sociala avgifterna. Samma årsstämma gav även styrelsen ett nytt bemyndigande att besluta om förvärv och överlåtelse av företagets egna aktier. Syftet med bemyndigandet är att ge styrelsen större kapacitet att agera vad gäller organiseringen av företagets kapitalstruktur. Förvärv får ske av högst så många aktier att bolagets innehav av egna aktier efter förvärvet inte uppgår till mer än en tiondel av företagets totala aktier. Inga aktier har återköpts under 2010.

Bolagsordning

Bolagsordningen innefattar inga ytterligare villkor utöver de i aktiebolagslagen när det gäller ändringar av bolagsordningen.

Klausuler avseende ägarförändringar

Vissa hyres- och managementavtal som ingåtts av koncernbolag innehåller klausuler avseende ägarförändringar i dessa bolag eller deras moderbolag som kan leda till förändringar i affärsvillkor och/eller förtida uppsägning. Inga avtal berör dock ägandet av moderbolaget, Rezidor Hotel Group AB.

Händelser efter balansdagen

Det finns inga väsentliga händelser efter balansdagen att upplysa om.

Förslag till resultatdisposition

Fritt eget kapital i moderbolaget tillgängligt för utdelning uppgår till (TEUR):

Överkursfond	197 297
Balanserad förlust	-16 345
Årets förlust	-12 754
Summa	168 198

Styrelsen föreslår årsstämman 2011 att ingen utdelning lämnas för räkenskapsåret 2010.

Ansvarsfullt företagande

Rezidor Hotel Group AB:s program för ansvarsfullt företagande bygger på principerna om hållbar utveckling och en tredelad resultaträkning, där alla hotel skall sträva efter att ta hänsyn till ekonomiska, sociala, etiska och miljöfrågor när de tar beslut i det dagliga arbetet. Programmet omfattar tre nyckelpelare: ta ansvar för medarbetares och gästers hälsa och säkerhet, respektera sociala och etiska frågor såväl inom företaget som i samhället, samt minska vår negativa påverkan på miljön.

Varje hotell har en samordnare för ansvarsfullt företagande som vägleder och ger råd till de anställda om hur programmets mål kan uppnås och alla nya medarbetare erbjuds sedan 2002 utbildning i ansvarsfullt företagande. Under 2010 utsågs Rezidor till ett av världens mest etiska företag av organisationen Ethisphere Institute.

Hotellen i Rezidors portfölj fortsätter fokusera på att bli mer resurssnåla gällande energi, vatten och avfall. Vårt starka miljöarbete upprätthålls genom en alltmer utbredd miljömärkning av hotellen. Hotelldrift omfattas inte av några miljötillstånd, dock förses Rezidors hotell med en översikt över lämplig miljö-, hälso- och

arbetsmiljölagstiftning genom en internetbaserad databas. Lagstadgade miljökrav rör huvudsakligen avfallsåtervinning, energieffektivitet i byggnader, förebyggande av legionella och kontroll av avloppsvatten. Rezidor har inte varit part i någon rättslig miljövist eller fått klagomål som rör miljön och har inte heller några kända miljörelaterade skulder. En mer heltäckande beskrivning av företagets program för ansvarsfullt företagande återfinns i Rezidors Ansvarsredovisning.

Ersättning till ledande befattningshavare godkänd av årsstämman 2010

Vid årsstämman den 16 april 2010 godkändes styrelsens framlagda förslag för fastställande av principer för ersättning till företagets nyckelpersoner. Förslaget innebar i huvudsak att ersättning ska vara marknadsmässig. Bolagsledningen definieras som koncernledning, vilken vid tiden för årsstämman 2010 bestod av sju personer, av vilken en är VD och koncernchef. Ersättningen ska bestå av en balanserad sammansättning av fast lön, rörlig lön, pensionspremier, ett aktierelaterat incitamentsprogram för de anställda och villkor vid uppsägning och avgångsvederlag. Frågor rörande anställningsvillkoren för VD och koncernchef bereds av styrelsens ersättningskommitté och beslutas av styrelsen. Företagets VD och koncernchef fattar beslut om anställningsvillkor för övriga i bolagsledningen efter godkännande från ersättningskommittén. Styrelsen kan frånga riktlinjerna om vissa omständigheter föreligger i särskilda fall. Information om detaljerna för de ersättningsprinciper som godkändes vid den senaste årsstämman återfinns i Not 10.

Not 10 innehåller även eventuella överenskommer mellan företaget och de anställda som reglerar ersättning vid avsked, avslutad anställning på felaktiga grunder eller fall då anställningskontrakt upphör på grund av ett offentligt uppköpserbjudande. Inga sådana överenskommer föreligger för styrelsen. Styrelseledamöterna väljs vid årsstämman för en period fram till nästa årsstämma och bolagsordningen innefattar inga ytterligare villkor utöver de i aktiebolagslagen vad gäller utnämning eller entledigande av styrelseledamöter.

Förslag till årsstämman 2011 avseende ersättning till ledandebefattningshavare

Styrelsens förslag till riktlinjer för ersättning och andra anställningsvillkor för bolagsledningen innebär i huvudsak att ersättningen skall vara individuell och internationellt mark-

nadsmässig och bestämd till erforderlig nivå för att kunna rekrytera och behålla personal med lämplig kompetens och kapacitet att möta bolagets finansiella och strategiska mål.

Bolagsledningen finns i Bryssel, Belgien och är sammansatt av en grupp individer av olika nationaliteter. Med bolagsledningen avses bolagets ledningsgrupp som består av åtta personer inklusive VD och koncernchef. Ersättningen till ledande befattningshavare utgörs av en avvägd sammansättning av fast lön, rörlig bonuslön, pensionspremier, ett aktierelaterat incitamentsprogram, samt villkor vid uppsägning och avgångsvederlag. Den totala ersättningen beaktar bland annat kompetens, erfarenhet, ansvar och prestation. Frågor om anställningsvillkor till VD och koncernchef bereds av styrelsens ersättningsutskott och beslutas av styrelsen. Företagets VD och koncernchef beslutar om anställningsvillkor för övriga i bolagsledningen efter godkännande från styrelsens ersättningsutskott. Det föreslås att styrelsen bemyndigas att frånga riktlinjerna om det i ett enskilt fall finns särskilda skäl för detta.

Fast lön

Den fasta lönen utgör en lämplig del av den totala ersättningen och revideras årligen och kan justeras baserat på prestation, förändringar i position och ansvar, bolagets utveckling och lokala regler rörande levnadskostnader samt allmänna ekonomiska förhållanden som påverkar bolagets verksamheter.

Pensioner

Pensionsåldern kan variera beroende på lokala regler i olika länder. Tre av medlemmarna i bolagsledningen erhåller ett tillägg till den fasta lönen, normalt 10%, istället för deltagande i en gruppensionsplan, med undantag för VD och koncernchef (se Not 10). En del av medlemmarna i bolagsledningen deltar i gruppensionsplaner (förmånsbestämd pensionsplan eller avgiftsbestämd pensionsplan).

Rörlig lön

Koncernledningens rörliga ersättningsprogram 2011 baseras på olika komponenter såsom koncernens lönsamhet, koncernens kassaflöde, koncernens avkastning på investeringar, segmentens lönsamhet, företagets tillväxtmål i form av öppnade rum och kontrakterade rum samt strategiska mål. Kombinationen och viktningen av dessa komponenter beror på befattningshavarens roll. För bolagsledningen (annan än för VD och koncernchef, se Not 10) kan den

maximala rörliga lönen variera beroende på målpuppfyllelse och kan för 2011 uppgå till mellan 45–75% av den fasta lönen beroende på befattningshavarens roll.

Aktierelaterat incitamentsprogram

Vid årsstämmorna 2007, 2008, 2009 och 2010 godkändes aktierelaterade incitamentsprogram som ska erbjudas till Bolagsledningen och andra ledande befattningssinnehavare. Programmen beskrivs utförligt under Not 34. Styrelsen avser att föreslå kommande årsstämma den 13 april 2011 ett långsiktigt aktierelaterat incitamentsprogram (Incitamentsprogrammet 2011) som i stora drag liknar Incitamentsprogrammen 2009 och 2010. Deltagande i programmet skall erbjudas högst 35 ledande befattningshavare i koncernen. Liksom tidigare program förutsätter tilldelningen av Prestationsaktier att vissa finansiella mål, kopplade till relativ totalavkastning ("TSR") och utveckling i vinst per aktie ("EPS") uppnås under den treåriga kvalifikationsperioden. Antalet Prestationsaktier som kan tilldelas en deltagare i programmet efter den treåriga kvalifikationsperioden, är baserad på ett bestämt antal aktier beroende på deltagarens befattning enligt följande:

- VD och koncernchef: 300 000 aktier
- Finansdirektören: 150 000 aktier
- Affärsområdeschefen och affärsutvecklingschefen: 55 000 vardera
- övriga i koncernledningen: 45 000 aktier vardera
- övriga deltagare: 13 000

Det föreslagna antalet aktier återspeglar en utspädning som är jämförbar med Incitamentsprogrammet 2010 och som inte kommer att fluktuera på grund av kursutvecklingen av Bolagets aktie.

Villkor vid uppsägning och avgångsvederlag

Uppsägningstiden för bolagsledningens medlemmar varierar mellan tre och sex månader. Vid uppsägning från bolagets sida utbetalas mellan en och tre årslöner i avgångsvederlag. Beträffande uppsägning av VD och koncernchef, se Not 10.

Andra förmåner

Andra förmåner består i huvudsak av bilförmån och bostadsförmån, enligt den policy som från tid till annan utarbetats av styrelsens ersättningsutskott.

Ersättning till VD och koncernchef

Fullständig information angående detta avtal och angående vederlag för VD och koncernchef beskrivs i Not 10.

Moderbolaget

Moderbolaget registrerades i början av 2005 och bolagets huvudsyfte är att fungera som holdingbolag för koncernens investeringar i rörelsedrivande dotterbolag med hotellverksamhet i en mängd olika länder. Utöver detta fungerar moderbolaget även som gemensamt servicecenter för Rezidors hotell i Sverige. Bolagets huvudsakliga intäkter kommer från koncerninterna avgifter som tas ut av hotellet i Sverige för administrativa tjänster som det gemensamma servicecentret tillhandahåller. Förutom kostnader relaterade till det gemensamma servicecentrets verksamhet står moderbolaget också för kostnader hänförliga till börsnotering och koncernrelaterade kostnader.

Risker och osäkerhetsfaktorer i koncernens verksamhet beskrivs i förvaltningsberättelsen för koncernen. Moderbolagets finansiella ställning är beroende av dotterbolagens finansiella ställning och utveckling.

Bolagsstyrningsrapport

Bolagsstyrningsrapporten 2010 presenteras på sidorna 56–62 och finns tillgänglig på bolagets webbplats www.rezidor.com.

Koncernens finansiella rapporter

FEM ÅR I SAMMANDRAG

MEUR (om inget annat anges)	2010	2009	2008	2007	2006
Resultaträkning					
Intäkter	785,7	677,2	784,8	785,2	707,3
EBITDA	31,5	4,9	70,9	86,5	61,0 ¹⁾
EBIT	3,9	-25,0	42,9	63,2	34,7
Finansiella poster, netto	-3,7	-0,7	0,7	0,7	-2,2
Årets resultat	-2,7	-28,2	26,1	45,7	29,0
Balansräkning					
Balansomslutning	377,8	352,9	384,0	412,6	402,6
Eget kapital hänförligt till moderbolagets aktieägare	175,1	166,5	184,1	201,3	176,2
Kassaflöde					
Kassaflöde från den löpande verksamheten	47,6	-6,1	61,9	75,7	41,1
Kassaflöde från investeringsverksamheten	-12,4	-23,5	-36,4	-28,9	-18,4
Kassaflöde från finansieringsverksamheten	-13,4	7,9	-46,2	-46,3	4,9
Finansiella nyckeltal					
EBITDAR	254,1	210,1	275,7	280,5	238,8
EBITDAR-marginal, %	32,3	31,0	35,1	35,7	33,8
EBITDA	31,5	4,9	70,9	86,5	61,0 ¹⁾
EBITDA-marginal, %	4,0	0,7	9,0	11,0	8,6 ¹⁾
Summa investeringar (materiella och immateriella tillgångar)	24,3	31,3	37,3	45,8	32,6
Operativa nyckeltal					
Antal hotell ²⁾	312	286	260	237	225
Beläggning, % ³⁾	62	60	65	70	69
RevPAR, EUR ³⁾	62	58	74	77	72
Avkastning på sysselsatt kapital %	Neg	Neg	20,8	27,1	18,1
Avkastning på eget kapital %	Neg	Neg	13,5	27,2	18,5
Aktierelaterade nyckeltal ⁴⁾					
Genomsnittligt antal utestående aktier före utspädning	146 307 540	146 307 540	147 502 253	149 836 224	149 979 887
Genomsnittligt antal utestående aktier efter utspädning	147 448 368	146 307 540	147 502 253	149 836 224	149 979 887
Resultat per aktie före utspädning, EUR	-0,02	-0,19	0,18	0,31	0,19
Resultat per aktie efter utspädning, EUR	-0,02	-0,19	0,18	0,31	0,19
Föreslagen utdelning per aktie, EUR	—	—	—	0,10	0,06

1) Före kostnader hänförliga till börsnoteringen.

2) Inkluderar hotell i drift under hyres-, management- och franchiseavtal.

3) Inklusive hotell i drift under hyres- och managementavtal.

4) För beräkning av aktierelaterade nyckeltal har 150 002 040 aktier använts för 2006 då Rezidor Hotel Group AB (publ) har varit moderbolag.

5) Definition av nyckeltal återfinns på sidan 77.

KONCERNENS RESULTATRÄKNING

TEUR (med undantag för aktierelaterade uppgifter)	Not	1 januari – 31 december	
		2010	2009
Intäkter	7, 8, 37	785 715	677 236
Kostnad sålda varor avseende mat och dryck samt övriga liknande kostnader	9	–58 907	–52 255
Personalkostnader och kontraktsanställningar	10	–278 947	–246 414
Övriga rörelsekostnader	11	–180 692	–156 026
Försäkring av fastigheter och fastighetsskatt	12	–13 116	–12 430
Rörelseresultat före hyreskostnader och resultatandelar i intresseföretag, avskrivningar och realisationsresultat vid försäljning av aktier och materiella anläggningstillgångar (EBITDAR)		254 053	210 111
Hyreskostnader	13	–224 861	–207 344
Resultatandelar i intresseföretag och joint ventures	21, 22	2 266	2 087
Rörelseresultat före avskrivningar och realisationsresultat vid försäljning av aktier och materiella anläggningstillgångar (EBITDA)		31 458	4 854
Avskrivningar, nedskrivningar och återföring av nedskrivningar	19, 20	–31 508	–29 879
Realisationsvinster vid försäljning av aktier samt immateriella och materiella tillgångar	14	3 961	0
Rörelseresultat (EBIT)	7	3 911	–25 025
Finansiella intäkter	15	831	1 188
Finansiella kostnader	15	–4 531	–1 861
Resultat före skatt		211	–25 698
Skatt på årets resultat	16	–2 865	–2 469
Årets resultat		–2 654	–28 167
Hänförligt till:			
Moderbolagets aktieägare		–2 481	–28 167
Minoritetsintressen		–173	—
		–2 654	–28 167
Genomsnittligt antal utestående aktier före utspädning	18	146 307 540	146 307 540
Genomsnittligt antal utestående akter efter utspädning	18	147 448 368	146 307 540
Resultat per aktie (EUR)			
Före utspädning	18	–0,02	–0,19
Efter utspädning ¹⁾	18	–0,02	–0,19
RAPPORT ÖVER TOTALRESULTAT			
Periodens resultat		–2 654	–28 167
Övrigt totalresultat:			
Valutaskillnader från utländska verksamheter		11 627	8 134
Förändring i verkligt värde i finansiella tillgångar tillgängliga för försäljning	15	–1 704	—
Skatt på valutadifferenser redovisade direkt mot eget kapital		268	1 628
Summa övrigt totalresultat för perioden, netto		10 191	9 762
Summa totalresultat för perioden		7 537	–18 405
Hänförligt till:			
Moderbolagets aktieägare		7 710	–18 405
Minoritetsintressen		–173	—

1) Då antalet möjliga aktier ej medför någon utspädning är resultat per aktie detsamma före och efter utspädning.

KONCERNENS BALANSRÄKNING

TEUR	Not	31 december	
		2010	2009
TILLGÅNGAR			
Anläggningstillgångar			
<i>Immateriella tillgångar</i>			
Licenser och tillhörande rättigheter	19	48 666	49 820
Övriga immateriella tillgångar	19	29 994	32 853
		78 660	82 673
<i>Materiella anläggningstillgångar</i>			
Fasta installationer på hyrda anläggningar	20	36 263	38 413
Maskiner och inventarier	20	64 990	66 619
Pågående nyanläggningar	20	7 462	3 439
		108 715	108 471
<i>Finansiella anläggningstillgångar</i>			
Andelar i intresseföretag	21	3 421	3 148
Andelar i joint ventures	22	1 145	966
Övriga aktier och andelar	23	6 681	8 398
Pensionsmedel, netto	24	9 811	10 861
Övriga långfristiga räntebärande fordringar	25	11 848	11 603
Övriga långfristiga icke räntebärande fordringar	25	450	548
		33 356	35 524
Uppskjutna skattefordringar	16	27 378	21 065
		248 109	247 733
Omsättningstillgångar			
Varulager		4 824	4 365
Kundfordringar	26	39 324	37 887
Aktuell skattefordran	16	3 950	3 534
Övriga kortfristiga räntebärande fordringar	27	1 161	500
Övriga kortfristiga icke räntebärande fordringar	28	50 395	42 925
Övriga kortfristiga placeringar	29	3 308	3 344
		102 962	92 555
Likvida medel	30	26 708	5 238
		26 708	5 238
Tillgångar som innehas för försäljning	31	—	7 396
		—	7 396
Totala omsättningstillgångar		129 670	105 189
Summa tillgångar		377 779	352 922

TEUR	Not	31 december	
		2010	2009
EGET KAPITAL OCH SKULDER			
Eget kaptial			
Aktiekapital	32	10 000	10 000
Övrigt tillskjutet kapital		120 302	120 302
Omräkningsreserv		16 223	6 074
Balanserat resultat inklusive årets resultat		28 580	30 142
Eget kapital hänförligt till moderbolagets aktieägare		175 105	166 518
Minoritetsintressen		55	215
Summa eget kapital		175 160	166 733
Långfristiga skulder			
Uppskjuten skatteskuld	16	17 679	23 365
Pensioner och liknande förpliktelser	24	2 592	1 656
Avsättningar	34	1 004	823
Övriga långfristiga räntebärande skulder	35	7 656	7 638
Övriga långfristiga icke räntebärande skulder		3 547	2 285
		32 478	35 767
Kortfristiga skulder			
Leverantörsskulder		33 652	32 732
Aktuella skatteskulder	16	11 993	8 134
Checkräkningskredit	35	—	12 660
Övriga kortfristiga räntebärande skulder	35	—	1 330
Övriga kortfristiga icke räntebärande skulder	36	124 496	94 924
		170 141	149 780
Skulder direkt hänförliga till tillgångar som innehas för försäljning	31	—	642
		—	642
Summa skulder		202 619	186 189
Summa eget kapital och skulder		377 779	352 922
Ansvarsförbindelser	38		
Hyresåtaganden	39		
Åtaganden managementavtal	40		

RAPPORT ÖVER FÖRÄNDRINGAR I EGET KAPITAL

TEUR	Aktiekapital	Övrigt till- skjutet kapital	Omräk- ningsreserv	Reserv Verkligt värde reserv - finansiella tillgångar till- gängliga för försäljning	Balanserat resultat	Eget kapital hänförligt till moder- bolagets aktieägare	Minoritets- intressen	Summa eget kapital
Eget kapital per 2008–12–31	10 000	120 302	-6 682	2 994	57 508	184 122	215	184 337
Långfristigt incitamentsprogram	—	—	—	—	801	801	—	801
Totalresultat för perioden	—	—	9 762	—	-28 167	-18 405	—	-18 405
Eget kapital per 2009–12–31	10 000	120 302	3 080	2 994	30 142	166 518	215	166 733
Långfristigt incitamentsprogram	—	—	—	—	877	877	—	877
Tillkommande av minoritetsintressen genom full konsolidering	—	—	—	—	—	—	654	654
Utdelning till minoritetsintressen	—	—	—	—	—	—	-641	-641
Totalresultat för perioden	—	—	11 853	-1 704	-2 439	7 710	-173	7 537
Eget kapital per 2010–12–31	10 000	120 302	14 933	1 290	28 580	175 105	55	175 160

De ackumulerade kostnaderna för det långfristiga aktiebaserade incitamentsprogrammet uppgår till 2 138 (1 261) TEUR och redovisas i det balanserade resultatet.

KONCERNENS KASSAFLÖDESANALYS

TEUR	Not	31 december	
		2010	2009
DEN LÖPANDE VERKSAMHETEN			
Rörelseresultat (EBIT)		3 911	–25 025
<i>Justering för poster som inte ingår i kassaflödet:</i>			
Avskrivningar och nedskrivningar	19, 20	31 508	29 880
Realisationsvinster/–förluster	14	–3 961	—
Förändring av pensionstillgång/pensionsskuld		1 986	–424
Resultatandelar i intresseföretag och joint ventures	21,22	–2 266	–2 087
Omräkningsdifferenser och övriga justering för poster som inte ingår i kassaflödet		6 842	205
Erhållen ränta	15	722	649
Betald ränta	15	–757	–961
Utdelning från intresseföretag	21, 22	2 014	3 710
Övriga finansiella poster	15	–3 540	–715
Betald skatt		–10 665	–10 614
Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändring av rörelsekapital		25 794	–5 382
<i>Förändring av:</i>			
Varulager		–450	760
Kortfristiga fordringar		–9 341	11 182
Kortfristiga skulder		31 620	–12 626
Förändring av rörelsekapital		21 829	–684
Kassaflöde från den löpande verksamheten		47 623	–6 066
INVESTERINGSVERKSAMHETEN			
Förvärv av immateriella tillgångar	19	–377	–1 770
Inköp i samband med pågående nyanläggningar	20	–8 807	–724
Inköp av maskiner och inventarier	20	–12 934	–19 083
Inköp av fasta installationer	20	–1 943	–1 507
Förvärv av aktier och andelar	17	—	–2 865
Lån till intressebolag	27	–660	—
Återbetalning av lån till joint ventures		1 163	—
Omklassificering från joint venture till dotterföretag	22, 25	1 326	—
Övriga investeringar och avyttring av finansiella anläggningstillgångar		–273	–90
Summa investeringar		–22 505	–26 039
Avyttring av aktier			
Nettointäkter från försäljning av aktier i dotterbolag	17	10 093	—
Intäkter från försäljning av övriga aktier och andelar	14, 22, 23	—	2 500
Kassaflöde från investeringsverksamheten		–12 412	–23 539
FINANSIERINGSVERKSAMHETEN			
Checkräkningskrediter		–12 660	4 462
Hysesincitament och andra långfristiga skulder		545	3 471
Amortering av lån		–1 330	–1
Summa extern finansiering		–13 445	7 932
Transaktioner med minoritetsintressen			
Utdelning/återköp av aktier till minoritetsintressen		–641	—
Kassaflöde från finansieringsverksamheten		–14 086	7 932
Årets kassaflöde		21 125	–21 673
Omräkningsdifferens i likvida medel		345	532
Likvida medel, 1 januari		5 238	26 379
Likvida medel, 31 december		26 708	5 238

Noter till koncernredovisningen

Not 1	Allmän information
Not 2	Införande av nya och omarbetade internationella redovisningsstandarder (IFRS)
Not 3	Redovisningsprinciper
Not 4	Finansiell riskhantering
Not 5	Kritiska bedömningar och uppskattningar
Not 6	Viktiga källor till osäkerhet i uppskattningarna
Not 7	Redovisning per segment
Not 8	Intäkter
Not 9	Kostnad för sålda varor avseende mat och dryck samt övriga tillhörande kostnader
Not 10	Lönekostnader, antal anställda, osv.
Not 11	Övriga rörelsekostnader
Not 12	Fastighetsförsäkringar och fastighetsskatt
Not 13	Hyseskostnader
Not 14	Vinst vid försäljning av aktier samt immateriella och materiella anläggningstillgångar
Not 15	Finansiella poster
Not 16	Skatt
Not 17	Sålda och förvärvade verksamheter
Not 18	Resultat per aktier
Not 19	Övriga immateriella anläggningstillgångar
Not 20	Materiella anläggningstillgångar
Not 21	Investeringar i intressebolag
Not 22	Investeringar i joint ventures
Not 23	Övriga aktier och andelar
Not 24	Pensionsmedel, netto
Not 25	Övriga långfristiga fordringar
Not 26	Kundfordringar
Not 27	Övriga kortfristiga räntebärande fordringar
Not 28	Övriga kortfristiga icke räntebärande fordringar
Not 29	Övriga kortfristiga placeringar
Not 30	Likvida medel
Not 31	Tillgångar som innehas för försäljning
Not 32	Aktiekapital
Not 33	Aktierelaterade ersättningar
Not 34	Avsättningar
Not 35	Upplåning
Not 36	Övriga kortfristiga skulder
Not 37	Närstående parter
Not 38	Ställda säkerheter, ansvarförbindelser och investeringar
Not 39	Hysesåtaganden
Not 40	Åtaganden i samband med managementavtal
Not 41	Revisionsarvode
Not 42	Händelser efter balansdagen
Not 43	Koncernbolag och legal struktur

NOT 1

ALLMÄN INFORMATION

Rezidor Hotel Group AB (publ), fortsättningsvis kallat "Rezidor" eller "företaget", är ett publikt aktiebolag i Sverige. Dess postadress och säte är Sverige (Stockholm), med adressen: Hemvärnsgatan 15, Box 6061, 171 06 Solna, Sverige. Företagets huvudkontor är beläget i Bryssel, Belgien.

Rezidor driver internationell hotellverksamhet och har i dagsläget 411 hotell i drift eller under utveckling i 62 länder. Rezidor driver Radisson Blu Hotels & Resorts, Park Inn by Radisson och Country Inn. Ytterligare information om företagets verksamhet finns under Not 7.

Årsredovisningen för den 31 december 2010 godkändes av styrelsen för Rezidor Hotel Group AB (publ) den 9 mars 2011. Årsredovisningen ska fastställas vid årsstämman den 13 april 2011.

NOT 2

INFÖRANDE AV NYA OCH OMARBETADE INTERNATIONELLA REDOVISNINGSTANDARDER (IFRS)

Under innevarande år har koncernen infört alla nya, reviderade och ändrade standarder och tolkningar utgivna av International Accounting Standards Board (IASB) samt International Financial Reporting Committee (IFRIC) som är relevanta för koncernens verksamhet och som gäller för räkenskapsår som börjar den 1 januari 2010 och som var godkända av EU före publicering av denna årsredovisning. De nya, reviderade och ändrade standarderna och tolkningarna är presenteras nedan:

IFRS-standarder och IFRIC-tolkningar med verkan från och med 2010

Ändringar i IFRS 1 Första gången IFRS tillämpas (ändringar och ytterligare undantag för första gångstillämpare)

Ändring i IFRS 2 Aktierelaterade ersättningar (Kontantreglerade aktierelaterade ersättningar Revidering av IFRS 3 Rörelseförvärv (2008) och IAS 27 Koncernredovisning och separata finansiella rapporter (2008)

Ändringar i IAS 39 Finansiella instrument: Redovisning och värdering (Klagörande avseende vad som kan vara säkrade poster)

Förbättringar av IFRS:er (april 2009)

IFRIC 17 Värdeöverföring av icke-kontanta tillgångar genom utdelning till ägare (ny tolkning)

IFRIC 18 Överföringar av tillgångar från kunder (ny tolkning)

Från och med den 1 januari 2010 tillämpar koncernen de reviderade IAS 27 och IFRS 3, vilka ersätter de tidigare standarderna (2004). De viktigaste förändringarna vid införandet av dessa två standarder sammanfattas nedan:

- Förvärvsrelaterade kostnader (t.ex. ersättning till den som förmedlar en affär, arvoden för rådgivning, juridisk hjälp bokföring, värdering och övriga arvoden för konsulttjänster) kostnadsförs i den period de uppkommer. Kostnader för att emittera skuldebrev eller eget kapital-instrument fortsätter att redovisas enligt IAS 32 och IAS 39.
- En tidigare ägd egetkapitalandel i det förvärvade företaget omvärderas till verkligt värde vid den tidpunkt då bestämmande inflytande erhålls. Eventuellt värdeförändring avseende tidigare ägd andel redovisas som en vinst eller förlust i resultatet.
- Begreppet "innehav utan bestämmande inflytande" ersätter "minoritetsintresse". För varje rörelseförvärv väljer e, att värdera innehav utan bestämmande inflytande till verkligt värde eller till dess proportionella andel av det förvärvade företagets identifierbara nettotillgångar.
- Goodwill beräknas vid förvärvstidpunkten som skillnaden mellan:
 - summan av (a) den överförda ersättningens verkliga värde vid förvärvstidpunkten;
 - (b) beloppet för eventuellt innehav utan bestämmande inflytande i det förvärvade företaget; och
 - (c) verkligt värde per förvärvstidpunkten på eventuell tidigare ägd eget kapitalandel i det förvärvade företaget; och
 - nettot per förvärvstidpunkten av beloppen för de identifierbara förvärvade tillgångarna och övertagna skulderna.
- När bestämmande inflytande har erhållits, behandlas alla efterföljande förändringar i ägarandelar som inte leder till en förlust av bestämmande inflytande som transaktioner med ägarerna. Följaktligen omvärderas inte goodwill och ingen vinst eller förlust redovisas för sådana förändringar i ägarandelar. Eventuell skillnad mellan förändringen i innehav utan bestämmande inflytande och verkligt värde på erlagd eller erhållen ersättning redovisas direkt i eget kapital och hänförs till moderföretagets ägare.
- Överförd ersättning vid ett rörelseförvärv inklusive eventuell villkorad köpeskilling, värderas till verkligt värde per förvärvstidpunkten. För villkorad köpeskilling som möter definitionen av en skuld, redovisas förändringar i det verkliga värdet som uppkommer från händelser efter förvärvstidpunkten (exempelvis att det förvärvade företaget uppfyller ett resultatmål eller uppnår en viss aktiekurs) i resultatet.
- Den proportionella andelen av resultatet hänförlig till innehav utan bestämmande inflytande fördelas till innehav utan bestämmande inflytande även om det resulterar i ett negativt värde i balansräkningen.

- När bestämmande inflytande över ett dotterföretag förloras, ska moderföretaget boka bort alla tillgångar, skulder och tillhörande innehav utan bestämmande inflytande. Eventuellt kvarvarande innehav i det tidigare dotterföretaget redovisas till verkligt värde per tidpunkten för förlust av det bestämmande inflytandet. Eventuell vinst eller förlust som uppkommer vid förlust av bestämmande inflytande redovisas i resultatet.

Alla övriga nya, ändrade eller reviderade standarder och tolkningar har införts men har inte haft någon väsentlig inverkan på de belopp som presenteras i dessa finansiella rapporter. De kan dock komma att påverka redovisningen av framtida transaktioner och händelser

Utgivna standarder och tolkningar ännu ej antagna

IASB och IFRIC har givit ut följande nya, reviderade och ändrade standarder och tolkningar, vilka ännu ej har börjat tillämpas av koncernen:

STANDARD	MED VERKAN FRÅN OCH MED ELLER EFTER
Ändringar i IFRS 7 Utökade upplysningskrav vid bortbokning av tillgångar. 1 juli 2011 eller senare	IFRS 9 Klassificering och Värdering (ny standard)* 1 januari 2013 eller senare
Ändringar i IAS 24 Upplysningar om närstående: Förenklad definition samt undantag för företag med statlig anknytning	1 januari 2011 eller senare
IAS 32 Finansiella instrument: Klassificering av teckningsrätter mm	1 januari 2011 eller senare
Ändring i IAS 12 Inkomstskatter (Uppskjuten skatt: Återvinning av underliggande tillgångar)*	1 januari 2012 eller senare
Förbättringar av IFRS 2010	Varierar, tidigast 1 juli 2010
IFRIC 19 Utsläckningar av finansiella skulder med egetkapital instrument	1 juli 2010 eller senare
Ändringar i IFRIC 13 Kundlojalitetsprogram: Kundlojalitets program – del av förbättringar av IFRS 2010	1 januari 2011 eller senare
Ändringar i IFRIC 14 Begränsningen av en förmånsbestämd tillgång, lägsta fonderingskrav och samspillet dem emellan: Förskötsbetalning av lägsta fonderingskrav	1 januari 2011 eller senare
* Ännu ej godkända av EU.	

Koncernen analyserar för närvarandet innebörden av tillämpandet av de ovanstående nya eller ändrade standarderna och tolkningarna.

NOT 3 REDOVISNINGSPRINCIPER

Årsredovisningen för Rezidor Hotel Group har upprättats i enlighet med International Financial Reporting Standards (IFRS)/International Accounting Standards (IAS) som godkänts av EU och den svenska årsredovisningslagen. Vidare har RFR 1.3 Kompletterande redovisningsregler för koncernen tillämpats, utgiven av svenska Redovisningsrådet.

Rezidor Hotel Group AB tillämpar anskaffningsvärdemetoden vid upprättandet av årsredovisningen, förutom vid värderingen av vissa finansiella instrument eller vad som anges nedan.

RAPPORTERINGSVALUTA

Då euro är den funktionella valutan som främst används i de ekonomiska miljöer där Moderbolaget och majoriteten av koncernens enheter bedriver verksamhet, är euro den rapporteringsvaluta som används i de finansiella rapporterna. Skillnader i växelkurs mellan den funktionella valutan och de valutor i vilka koncernföretagen rapporterar redovisas direkt i eget kapital.

ALLMÄNNA PRINCIPER FÖR REDOVISNING OCH VÄRDERING

Tillgångar redovisas i balansräkningen om det är sannolikt att framtida ekonomiska fördelar kommer att komma koncernen tillgodo som ett resultat av inträffade händelser samt att tillgångarna kan åsättas ett tillförlitligt värde.

Skulder tas upp i balansräkningen om koncernen har en formell eller informell förpliktelse till följd av en tidigare händelse och om ett framtida utflöde av ekonomiska fördelar är sannolikt samt om skulden kan åsättas ett tillförlitligt värde.

Tillgångar och skulder redovisas normalt initialt till anskaffningsvärdet. Hur posterna redovisas därefter påverkas av olika faktorer som beskrivs nedan för respektive post.

Händelser efter balansdagen men före utgivningen av årsredovisningen, där omständigheterna är sådana att de anses ha förelegat på balansdagen, har inräknats med motsvarande belopp i årsredovisningen.

Intäkter redovisas i resultaträkningen när dessa har intjänats, medan kostnader resultatförs med det belopp som hänförs till redovisningsperioden.

PRINCIPER FÖR KONCERNREDOVISNINGEN

Koncernredovisningen omfattar moderbolaget och de enheter (inklusive enheter för särskilda ändamål) som kontrolleras av företaget (direkt eller indirekt ägda dotterbolag). Företaget anses kontrollera ett dotterbolag då det kan utöva ett bestämmande inflytande över en enhets finansiella och operativa strategier i syfte att erhålla ekonomiska fördelar.

De finansiella rapporter som använts vid konsolideringen har upprättats i enlighet med koncernens redovisningsprinciper.

Resultat från dotterbolag som förvärvats eller avyttrats under året ingår i koncernens resultaträkning från förvärvsdagen eller till och med avyttringsdagen. Detta datum är den dag då koncernen får respektive förlorar kontrollen över ett dotterbolag.

Justeringar görs, där det bedöms nödvändigt, i dotterbolagens finansiella rapporter i syfte att anpassa dotterbolagens redovisningsprinciper till de principer som används av andra företag inom koncernen.

Koncerninterna transaktioner, mellanhavanden, intäkter och utgifter elimineras helt i koncernredovisningen.

För koncerninterna omstruktureringar, till exempel bildandet av ett nytt moderbolag, justeras alla avvikelser mellan förvärvskostnad och eget kapital i det förvärvade företaget mot eget

kapital eftersom sådan transaktion har utförts under gemensam kontroll och ska då inte påverka den konsoliderade balansräkningen.

Minoritetsintressen i nettotillgångar i dotterbolag redovisas separat från det egna kapital som är hänförligt till moderbolagets aktieägare. Minoritetsintressen utgörs av summan av dessa intressen på den ursprungliga förvärvsdagen och minoritetens del av förändringar i eget kapital sedan förvärvsdagen. Förluster hänförliga till minoriteten vilka överstiger minoritetsintresset i dotterbolagets eget kapital ingår i posten minoritetsintresse endast till den del minoriteten har en bindande skyldighet att göra ytterligare investeringar för att täcka förluster samt bedöms ha tillräckliga resurser för att infria detta åtagande.

RÖRELSEFÖRVARV

Förvärv av företag eller verksamheter redovisas enligt förvärvsmetoden. Kostnaden för förvärvet värderas till sammanlagt verkligt värde, på förvärvsdagen, på dotterbolagets tillgångar och skulder eller förmodade sådana samt egetkapitalinstrument emitterade av koncernen i utbyte mot kontroll av det förvärvade företaget. Kostnader direkt hänförliga till rörelseförvärvet kostnadsförs då de uppkommer. Det förvärvade företags identifierbara tillgångar, skulder och ansvarsförbindelser som uppfyller kraven för redovisning enligt IFRS 3 redovisas till verkligt värde per förvärvsdagen, med undantag för anläggningstillgångar (eller avyttringsgrupp) som klassificerats som avsedda för försäljning i enlighet med IFRS 5 Anläggningstillgångar som innehas för försäljning och avvecklade verksamheter, vilka redovisas och värderas till verkligt värde minskat med försäljningsomkostnader.

Goodwill som uppstår i samband med förvärv utgörs av det belopp varmed anskaffningsvärdet överstiger det verkliga värdet på det förvärvade dotterbolagets redovisade tillgångar, skulder och ansvarsförbindelser. Om det vid en förnyad bedömning visar sig att ett förvärv medför att verkligt värde på förvärvade tillgångar, skulder och ansvarsförbindelser överstiger anskaffningsvärdet redovisas överskottet omedelbart i resultaträkningen. Minoritetsintressen i det förvärvade företaget redovisas initialt till minoritetens andel av nettot av verkligt värde på redovisade tillgångar, skulder och ansvarsförbindelser. Minoritetsintressets del av goodwill inkluderas eller exkluderas från fall till fall.

INVESTERINGAR I INTRESSEFÖRETAG OCH JOINT VENTURES

Intresseföretag är de företag som koncernen har ett betydande inflytande över, men som varken är dotterbolag eller joint venturebolag. Betydande inflytande innebär att ägarföretaget kan delta i de beslut som rör företagets finansiella och verksamhetsmässiga strategibeslut, men innebär inte vare sig direkt eller indirekt kontroll över dessa strategibeslut. Betydande inflytande anses normalt föreligga då företag har mer än 20% men mindre än 50% av rösterna.

Joint venture är en ekonomisk verksamhet som drivs av koncernen tillsammans med andra parter genom avtal, där avtalet innebär att parterna gemensamt har bestämmande inflytande över verksamheten. Gemensamt bestämmande inflytande uppstår när operationella och finansiella strategier kräver enhälligt samtycke av ägarerna. I de fall aktieinnehav och röstandel är lägre än eller lika med 50% av totalt (aktieinnehav och röstandel), kan andra faktorer innebära att dessa innehav ändå klassificeras som intresseföretag.

I koncernredovisningen redovisas resultat, tillgångar och skulder från intresseföretag och joint ventures enligt kapitalandelsmetoden med undantag för investeringar klassificerade som "Tillgångar som innehas för försäljning". Dessa redovisas i enlighet med IFRS 5, Anläggningstillgångar som innehas för försäljning och avveckling.

Resultatandelen utgör företagets andel av årets resultat (efter skatt) från dessa intresseföretag och redovisas direkt i resultaträkningen. Ingen ytterligare skattekostnad belastar resultatandelen då denna typ av inkomst inte beskattas i de länder där aktieinnehaven finns.

Kapitalandelsmetoden innebär att andelar i intresseföretag och joint ventures redovisas i koncernräkenskaperna till anskaffningsvärde justerat med koncernens andel av förändringen i intresseföretagets eller joint venture-företagets nettotillgångar minskat med eventuella nedskrivningar av den enskilda investeringen. Om koncernens andel av ett intresseföretags förluster är större än innehavets redovisade värde i koncernen (vilket omfattar långsiktiga intressen, som, materiellt, utgör en del av koncernens nettoinvesteringar i intresseföretaget) redovisas inte denna.

Eventuell goodwill som uppstår vid förvärv av ett intresseföretag eller joint venture redovisas i enlighet med koncernens redovisningsprinciper för goodwill som uppstår vid förvärv av dotterbolag (se ovan).

VINST OCH FÖRLUST VID AVYTTRING AV AKTIER

Vinster och förluster vid avyttring av dotterbolag och intressebolag beräknas som skillnaden mellan försäljningspriset och det bokförda värdet av nettotillgångarna vid tiden för avyttringen, inklusive en proportionell andel av relaterad goodwill samt uppskattade avyttringskostnader. Vinster och förluster redovisas i resultaträkningen under "Realisationsvinster vid försäljning av aktier samt immateriella och materiella anläggningstillgångar".

UTLÄNSK VALUTA

Tillgångar och skulder i utländsk valuta

Transaktioner i utländsk valuta redovisas vid transaktionstidpunkten till rapporteringsvalutan beräknad utifrån genomsnittlig månadskurs, vilken i allt väsentligt avspeglar kursen på transaktionsdagen. Fordringar, skulder och andra monetära poster i utländsk valuta som inte reglerats på balansdagen omräknas till balansdagskurs. Omräkningsdifferenser som uppstår mellan valutakurs på transaktionsdagen och valutakurs på betalningsdagen eller balansdagen tas upp i resultaträkningen under finansiella poster.

Omräkning av utländska dotterbolags finansiella rapporter

För omräkning av enheter som redovisas i utländsk valuta anses den funktionella valutan för majoriteten av de rapporterade enheterna vara deras lokala valuta. Vid konsolideringen omräknas enheternas resultaträkningar till genomsnittskurs och balansräkningarna omräknas till balansdagskurs. Skillnader i växelkurs mellan den lokala valutan och den funktionella valutan för koncernen redovisas direkt i eget kapital.

Följande valutakurser påverkar i huvudsak resultaträkningen:

Land	Valuta	Kurs per 31 december		Genomsnittskurs 1 jan. — 31 dec.	
		2010	2009	2010	2009
Danmark	DKK	7,45	7,44	7,45	7,45
Sverige	SEK	8,98	10,25	9,54	10,62
Norge	NOK	7,81	8,31	8,01	8,74
Storbritannien	GBP	0,86	0,89	0,86	0,89

RESULTATRÄKNING

Intäktsredovisning

Intäkter består av värdet på varor och tjänster genererade på hotell under hyresavtal, management- och franchiseavgifter samt övriga intäkter som genereras i koncernens verksamhet.

Intäkter tas upp till verkligt värde av vad som erhållits eller kommer att erhållas och motsvarar belopp att fordra för levererade varor och tjänster i den normala verksamheten, med avdrag för lämnade rabatter och försäljningsrelaterade skatter. Nedan följer en beskrivning av hur koncernens intäkter är sammansatta.

Hyresavtal – främst från hotellverksamhet, inklusive alla intäkter från övernattningar, konferenser, mat och dryck eller andra tjänster. Intäkter redovisas när försäljningen har ägt rum.

Managementavgifter – från hotell förvaltdade av koncernen genom långsiktiga avtal med hotellägaren. Managementavgifter utgörs normalt av en andel av intäkterna från hotell och/eller vinst och redovisas i resultaträkningen när de uppstått och är realiserbara enligt avtalsvillkoren.

Franchiseavgifter – erhålls i samband med licensavgifter för koncernens varumärken, vanligen genom långfristiga avtal med hotellägaren. Franchiseavgiften utgörs normalt av en andel av intäkterna från hotell och/eller vinst och redovisas i resultaträkningen grundat på de underliggande avtalsvillkoren.

Intäktsränta periodiseras i enlighet med den aktuella överenskommelsens ekonomiska inbörd samt med tillämplig effektiv ränta. Utdelning från aktieinnehav tas upp när aktieägarnas rätt att få utdelning är fastställt.

Kundlojalitetsprogram

Ett kundlojalitetsprogram (benämnt "goldpoints plusSM") används av företaget för att ge kunderna incitament att köpa hotellnätter. Den 28 oktober 2007 övertog, från Rezidor, Carlson Group ansvaret för goldpoints plusSM-programmet. Rezidor var ansvarig för poäng intjänade före överföringen i tre år. Rezidor ansvarar inte för poäng som tilldelats enligt lojalitetsprogrammet efter dagen för överföringen till Carlson Group.

Bolagets kunder intjänar lojalitetspoäng genom olika lojalitetsprogram administrerade av tredje part. Kunderna har rätt att använda poängen så snart de intjänats. Intäkter från Rezidors andel av bonuspoängen redovisas när kunden väljer att begära bonus från tredje part. Då Rezidor inte administrerar dessa program, redovisas endast Rezidors andel av det verkliga värdet på programmen som intäkt. Den historiska effekten av att inte redovisa kostnaden av att delta i programmen som en reduktion av intäkterna är obetydlig.

Kostnad sålda varor

Kostnad för sålda varor härrör främst från varukostnader i restaurangerna (mat och dryck) som uppstått för att generera intäkter.

Hyresavtal

Rezidor har i egenskap av hyrestagare ingått hyresavtal som i första hand gäller fullständigt inredda hotellfastigheter. Varje hyresavtal grundas på ett beslut huruvida det rör sig om finansiell eller operationell leasing. Klassificering av hyresavtal som antingen operationella eller finansiella avgörs på grundval av en individuell bedömning av villkoren. Hyresavtal där i stort sett alla rättigheter och skyldigheter (som normalt sett ingår i ett ägande) överförs från hyresgivaren till hyrestagaren definieras som finansiella leasingavtal. Då hyresperioden inleds värderas finansiella leasingavtal till verkligt värde. Tillgångar som omfattas av finansiella leasingavtal redovisas i balansräkningen som anläggningstillgångar och som ett framtida skuldåtagande gentemot hyresgivaren.

Ice-finansiella hyresavtal klassificeras som operationella leasingavtal. För närvarandet är företagets samtliga hyresavtal klassificerade som operationella. I samtliga nuvarande hyresavtal för hotell står Rezidor endast för de risker som hör samman med driften av hotellet. Kostnaden för operationella leasingavtal redovisas linjärt, såvida inte en annan systematisk metod bättre återspeglar hur de ekonomiska resurserna från de hyrda tillgångarna förbrukas.

Bedömningen av de hyrda tillgångarnas ekonomiska nyttjandeperiod följer samma principer som Rezidor tillämpar för förvärvade tillgångar. I vissa undantagsfall då Rezidor accepterar ett hotell som kräver omfattande renoveringar eller har överkapacitet på kort sikt (det vill säga till dess att fastigheten nått sin fulla potential), kan dock Rezidor avtala om att betala en anpassad, gradvis höjd hyresavgift och redovisa i enlighet med detta för att över tiden återspegla hur de ekonomiska resurserna från sådana hotell med hyresavtal genereras.

Om hyresincitament erhålls för att ingå ett operationellt leasingavtal redovisas sådana incitament som en skuld. De ackumulerade förmånerna från alla hyresförmåner redovisas i förekommande fall linjärt över hyresperioden som en reducering av hyreskostnaden.

I enlighet med övergångsbestämmelserna i IAS 17 (reviderad 1999) har tidigare klassificering av hyresavtal ingångna före 1999 bibehållits.

Personalkostnader

Personalkostnader omfattar löner och ersättningar såväl som sociala avgifter, pensionsåtaganden etc. för företagets personal.

Övriga rörelsekostnader

I övriga rörelsekostnader ingår royaltyavgifter till Carlson Group och kostnader för marknadsföring, men även kostnader för driften av hotell, till exempel för energi, förbrukningsmaterial, andra externa kostnader, tvätt och kemtvätt, serviceavtal, administrativa kostnader, kommunikation, resor, transporter, operativ utrustning, hyror och licenser, underhåll, försäkringar och fastighetsskatter.

Hyreskostnader

I hyreskostnader ingår hyror som betalas och ska betalas till hotellens hyresgivare. Här ingår också alla garantibetalningar vid managementavtal som ska betalas eller har betalats till hotellägaren i enlighet med gällande managementavtal. Hyreskostnader för fastigheter som hyrs för administrativa ändamål redovisas till anskaffningsvärdet under hyreskostnader i posten "Fast hyra" (se Not 13).

Finansiella intäkter och kostnader

Finansiella intäkter och kostnader består av ränteutgifter och räntekostnader, realiserade och realiserade valutakursvinster eller valutakursförluster och förluster på värdepapper och aktier.

Skatter

Kostnadsförd inkomstskatt består av summan av aktuell skatt och uppskjuten skatt. Aktuell skatt baseras på skattemässigt resultat för året. Det skattemässiga resultatet skiljer sig från det resultat som rapporteras i resultaträkningen eftersom det tidigare exkluderar intäkt- eller kostnadsposter som beskattas eller är avdragsgilla annat år samt exkluderar icke skattepliktiga intäkter och icke avdragsgilla kostnader. Vid beräkning av koncernens aktuella skatteskuld används de vid balansdagen gällande eller föreslagna skattesatserna i respektive skattejurisdiktion.

Vid redovisning av uppskjuten skatt tillämpas balansräkningsmetoden varvid temporära skillnader mellan tillgångar eller skulders redovisade och skattemässiga värden resulterar i uppskjutna skattefordringar eller skatteskulder. Uppskjutna skatteskulder redovisas för samtliga skattepliktiga temporära skillnader. Uppskjutna skattefordringar och skatteskulder bokförs i den utsträckning som det är troligt att skattepliktiga vinster kommer att bli aktuella mot vilka de temporära skillnaderna kan utnyttjas. Uppskjuten skattefordran eller skatteskuld beräknas inte på temporära skillnader på tillgångar eller skulder som är hänförliga till goodwill eller vid det första redovisningstillfället (annat än för företagsförvärv) av en transaktion som varken påverkar skattepliktig vinst eller redovisat resultat.

Uppskjutna skatteskulder redovisas avseende samtliga skattepliktiga temporära skillnader hänförliga till investeringar i dotter-, intresseföretag eller joint ventures förutom i de fall koncernen kan styra tidpunkten för återföring av de temporära skillnaderna och det är sannolikt att en sådan återföring inte kommer att ske inom överskådlig framtid.

Uppskjutna skattefordringar omvärderas vid varje balansdag och skrivs ned om det inte bedöms som sannolikt att framtida skattemässiga överskott som kommer att genereras kan nyttjas mot hela eller delar av tillgångar.

Uppskjuten skatt beräknas utifrån de skattesatser som förväntas gälla för den period då tillgången realiserar eller skulden regleras. Förändringar av uppskjuten skatt redovisas över resultaträkningen med undantag för förändringar som redovisas direkt mot eget kapital.

I sådana fall redovisas även förändringen av uppskjuten skatt direkt mot eget kapital. Uppskjutna skattefordringar och uppskjutna skatteskulder nettoredo visas endast då posterna avser samma skattemyndighet och legal kvittningsrätt föreligger samt att koncernen avser att reglera fordran och skulden netto.

Aktuell och uppskjuten skatt för perioden redovisas som kostnad eller intäkt i resultaträkningen, förutom då de härrör från poster som är direkt hänförliga till eget kapital då de även redovisas direkt under eget kapital, eller då de härrör från det första redovisningstillfället för ett rörelseförvärv. Vid rörelseförvärv beaktas skatteeffekten vid beräkningen av goodwill eller fastlandet av skillnaden mellan det verkliga nettovärdet av det förvärvade företagets innehav i det förvärvade företagets identifierbara tillgångar, skulder och ansvarsförbindelser och förvärvets anskaffningsvärde.

BALANSRÄKNING

Licenser och relaterade rättigheter samt övriga immateriella tillgångar

Anskaffade immateriella tillgångar redovisas till anskaffningsvärde med avdrag för ackumulerade avskrivningar. Dessa rättigheter skrivs av linjärt. Licenser och övriga immateriella tillgångar avser huvudsakligen kontraktsrättigheterna avseende Carlsonavtalet, vilka skrivs av över kontraktstiden (avtalet löper ut 2052). Övriga immateriella tillgångar härrör normalt från hyrda anläggningar och skrivs av över hyrestiden eller över perioden för managementavtalet.

Vid nedskrivningsbehov, skrivs immateriella tillgångar ner till det lägsta av återvinningsvärde och bokfört värde.

Materiella anläggningstillgångar

Fasta installationer i hyrda anläggningar samt maskiner och inventarier (som huvudsakligen härrör till investeringar i hotell under hyresavtal) värderas till anskaffningsvärde efter avdrag för ackumulerade av- och nedskrivningar.

Anskaffningsvärdet inkluderar anskaffningspris, kostnader direkt relaterade till förvärvet samt direkt hänförliga kostnader för att ta tillgången i bruk.

Räntor och övriga finansiella kostnader hänförliga till materiella anläggningstillgångar som uppstår under tillverkningsperioden redovisas i resultaträkningen.

Avskrivningsunderlaget bestäms av tillgångens anskaffningsvärde med, i förekommande fall, beaktande av tillgångens restvärde vid utgången av den bedömda nyttjandeperioden. Avskrivningar beräknas linjärt med följande procentsats baserat på en bedömning av tillgångarnas nyttjandeperiod:

Fasta installationer och tekniska förbättringar	10,00 %
Inredning av hotellrum, inventarier och utrustning	15,00 %
Övriga möbler, inventarier och utrustning samt maskiner	20,00 %

Fortsättning not 3

Om den återstående tiden av ett hotells hyresavtal är kortare än tillgångens beräknade nyttjandeperiod begränsas avskrivningstiden till hyresavtalets längd.

Materiella tillgångar skrivs ned till lägsta återvinningsvärde om återvinningsvärdet är lägre än det bokförda värdet. Återvinningsvärdet är det högsta värdet av nettoförsäljningsvärdet och nyttjandevärdet. Resultat vid avyttring av materiella anläggningstillgångar beräknas som skillnaden mellan försäljningspriset justerat för försäljningskostnader och det bokförda värdet vid försäljningstillfället.

Nedskrivning av materiella och immateriella anläggningstillgångar, exklusive goodwill

Vid varje bokslut granskar koncernen de redovisade värdena på dess materiella och immateriella tillgångar för att fastställa huruvida det föreligger indikationer på att dessa tillgångar kan ha minskat i värde. Om några sådana indikationer förekommer fastställs återvinningsvärdet på tillgången för att avgöra omfattningen av nedskrivningsbehovet (om sådant finns). Om det inte går att beräkna återvinningsvärdet för en viss tillgång ska koncernen beräkna återvinningsvärdet hos den kassagenererande enhet tillgången hör till.

Återvinningsvärdet är det högsta av verkligt värde med avdrag för försäljningsomkostnader och nyttjandevärdeberäkningen diskonteras de framtida kassaflödena till nuvärde, där en diskonteringsränta före skatt används, vilken återspeglar den nuvarande marknadsbedömningen.

Om återvinningsvärdet på en tillgång (eller kassagenererande enhet) beräknas vara lägre än dess bokförda värde, minskas det bokförda värdet på tillgången (kassagenererande enheten) till återvinningsvärdet. En nedskrivningskostnad tas då upp i resultaträkningen. Om en nedskrivning återförs, ökas det bokförda värdet på tillgången (eller den kassagenererande enheten) till ett nytt beräknat återvinningsvärde, men maximalt till det bokförda värdet som hade förelagat om någon nedskrivning inte gjorts av tillgången (den kassagenererande enheten) under tidigare år. Återföring av nedskrivningar redovisas i resultaträkningen.

Anläggningstillgångar som innehas för försäljning

Anläggningstillgångar och avyttringsgrupper klassificeras som att de innehas för försäljning om de bokförda värdena huvudsakligen kommer att återvinnas genom en försäljning snarare än genom fortlöpande användning. Detta anses endast föreligga när försäljningen är mycket sannolik och anläggningstillgången (eller avyttringsgruppen) är tillgänglig för omedelbar försäljning i förevarande skick. Beslut om en plan för försäljning måste ha fattats på behörig nivå i företagsledningen och en fullbordad försäljning måste kunna förväntas att bli redovisad inom ett år från klassificeringstidpunkten.

När behörig nivå i företagsledningen fattar ett beslut om försäljning, som innebär att det bestämmande inflytandet över ett dotterföretag går förlorat, redovisas alla tillgångar och skulder i det dotterföretaget som att de innehas för försäljning om kriterierna ovan uppnås, oavsett om koncernen kommer att kvarhålla en minoritetsandel i det forna dotterföretaget efter försäljningen.

Anläggningstillgångar (och avyttringsgrupper) redovisade som att de innehas för försäljning redovisas till det lägre av deras tidigare bokförda värden och verkligt värde minskat med försäljningskostnader.

Varulager

Varulager värderas till det lägsta av anskaffningsvärdet (enligt FIFO-metoden) och nettoförsäljningsvärdet. Kostnad för färdigvaror, råmaterial och förbrukningsmaterial består av anskaffningspris plus hanteringskostnader.

Finansiella instrument

Finansiella instrument redovisas till upplupet anskaffningsvärde eller verkligt värde beroende på deras ursprungliga klassificering enligt IAS 39.

Verkligt värde på finansiella tillgångar och skulder med standardvillkor och som omsätts på aktiva och likvida marknader fastställs i förhållande till noterade marknadskurser. Verkligt värde på övriga finansiella tillgångar och skulder fastställs i enlighet med allmänt vedertagna beräkningsmodeller grundade på diskonterad kassaflödesanalys, genom att använda kurser från förekommande marknadstransaktioner eller handlares noteringar för liknande instrument.

Anskaffningsvärdet beräknas genom att använda effektivräntemetoden, där eventuella överkurser eller underkurser och direkt hänförliga kostnader och intäkter kapitaliseras under avtalsperioden med effektiv ränta. Den effektiva räntan är den ränta som förräntar instrumentets kostnad vid beräkning av nuvärdet på framtida kassaflöden.

Kontanter och andra likvida medel än kassa och bank omfattar kassamedel och avistainlåning i bank, tillsammans med övriga kortfristiga, högt likvida investeringar som lätt kan omsättas till kända kontanta belopp och som är föremål för en obetydlig värdeförändringsrisk. För att klassificeras som kontanter och andra likvida medel än kassa och bank, ska förfallodagen för kontanterna och penningmarknadsinstrumenten vara tre månader eller mindre vid tidpunkten för förvärvet. Kontanter och andra likvida medel än kassa och bank värderas till nominellt värde.

Övriga aktier och andelar klassificeras som investeringar som kan säljas och värderas till verkligt värde. Vinsten och förluster efter förändringar i verkligt värde redovisas direkt i eget kapital, till värdepapperets sålts eller bedöms fått försämrat värde, till vilken tidpunkt den kumulativa vinsten eller förlusten tidigare redovisad i eget kapital tas upp i periodens resultaträkning. Nedskrivningar redovisade i resultaträkningen för aktieinvesteringar återförs sedan inte genom resultaträkningen. Investeringar där det verkliga värdet inte kan anges på ett tillförlitligt sätt värderas till anskaffningsvärde. För 2005 redovisades dessa investeringar till verkligt värde. Därefter har ingen omvärdering gjorts, då verkligt värde inte kan fastställas pålitligt.

Fordringar

Fordringar klassificeras som lån och fordringar och värderas till anskaffningsvärde, vanligtvis motsvarande nominellt värde, justerat för eventuella osäkra fordringar.

Övriga kortfristiga placeringar

Övriga kortfristiga placeringar omfattar likvida medel på spärkkonton och värderas till nominellt värde.

Leverantörsskulder

Leverantörsskulder klassificeras som övriga finansiella skulder och redovisas till upplupet anskaffningsvärde, vanligtvis motsvarande det nominella värdet.

Övriga ränte- och icke räntebärande skulder

Övriga ränte- och icke räntebärande skulder klassificeras som övriga finansiella skulder och redovisas till upplupet anskaffningsvärde, vanligtvis motsvarande det nominella värdet.

Avsättningar

Avsättningar för förpliktelser avseende hyres- och managementavtal görs om förpliktelsen enligt avtalen bedöms vara förlustbringande. Övriga avsättningar redovisas och värderas utifrån bästa möjliga uppskattning av kostnader som krävs för att lösa upp den aktuella förpliktelsen vid balansdagen. Avsättningar som förväntas förfalla mer än ett år efter balansdagen nuvärdeberäknas.

Pensioner och liknande förpliktelser

Flera företag inom koncernen har pensionsåtaganden till förmån för sina anställda. Dessa pensionsåtaganden är huvudsakligen säkrade genom olika pensionsplaner. Utformningen varierar på grund av de enskilda ländernas lagstiftning och avtal om tjänstepension.

För de pensionsplaner där arbetsgivaren har förpliktat sig för premiebaserade lösningar upphör förpliktelsen gentemot arbetstagarna när avtalade premier elagts. För övriga pensionsplaner, där förmånsbestämd pension har avtalats, upphör inte förpliktelsen förrän avtalade pensioner utbetalats till den anställda vid pension.

Koncernen gör en beräkning av sina åtaganden, enligt de förmånsbestämda pensionsplanerna, grundat på en uppskattad framtida lön. Vid balansdagen görs en värdering av förvaltningsstillgångarna. Årets pensionskostnader består av nuvärdet av årets pensionsintjäning och ränta på förpliktelsen vid årets början med avdrag för avkastning på fonderade medel. Amortering av avvikelser från uppskattningar och ändringar i pensionsplaner förs till denna summa för vissa pensionsplaner. Ackumulerade aktuariella vinster och förluster på upp till 10% av den större av pensionsförpliktelserna och pensionsmedlen ingår i den så kallade korridoren och redovisas inte. När den ackumulerade avvikelserna överstiger denna tioprocentiga gräns amorteras det överskjutande beloppet över den genomsnittliga återstående anställningstiden för deltagarna i planen.

Aktierelaterade ersättningar

Verkligt värde på tilldelningsdagen för de långfristiga aktierelaterade incitamentsprogrammen, i vilka deltagarna i programmen får ett visst antal aktier i företaget om vissa avkastningskriterier uppfylls under intjänandeperioden, redovisas som en kostnad under intjänandeperioden, justerat för det antal deltagare som förväntas vara kvar som anställd i företaget. Ett belopp motsvarande kostnaderna redovisas mot eget kapital. Utöver anställningsvillkoret så har de nuvarande programmen två avkastningskriterier: en hänförlig till resultat per aktie, ett så kallat icke-marknadsvillkor, och ett hänförlig till aktiekursen och utdelning, ett så kallat marknadsvillkor. Icke-marknadsvillkoret tas med i beräkningen vid bedömning av antalet aktier som kommer att överlåtas i slutet av överlåtelseperioden. För marknadsvillkor görs ingen sådan bedömning efter det första redovisningstillfället på tilldelningsdagen. De sociala avgifter som tillkommer redovisas som en skuld och omvärderas på varje balansdag i enlighet med UFR 7, som utfärdats av Redovisningsrådets Akutgrupp.

KASSAFLÖDESANALYS

Kassaflödesanalysen upprättas enligt den indirekta metoden. Den visar kassaflöden från den löpande verksamheten, investeringsverksamheten och finansieringsverksamheten samt likvida medel vid årets början och vid årets slut.

Kassaflöden från förvärv och avyttringar av verksamheter visas separat under "Kassaflöde från investeringsverksamheten". Kassaflöden från förvärvade företag inkluderas i kassaflödesanalysen från och med tidpunkten för förvärvet och kassaflöden från avyttrade verksamheter inkluderas i kassaflödesanalysen fram till och med tidpunkten för avyttringen.

"Kassaflöde från den löpande verksamheten" är beräknat som rörelseresultat justerat för icke kassaflödespåverkande poster, ökning eller minskning i rörelsekapital och förändring i skatteposition.

"Kassaflöden från investeringsverksamheten" omfattar betalningar i samband med förvärv och avyttringar av verksamheter samt förvärv och avyttringar av immateriella och materiella anläggningstillgångar.

"Kassaflöde från finansieringsverksamheten" omfattar förändringar i storlek eller sammansättning av koncernens utgivna egna kapital och därtill hörande kostnader såväl som upptagande av lån, avbetalning av räntebärande skulder som utbetalning av utdelningar.

Kassaflöden som sker i utländsk valuta, inklusive kassaflöden i utländska dotterbolag, omräknas till koncernens rapporteringsvaluta genom att använda genomsnittskurs för aktuell månad, vilket väsentligen återger kursen vid betalningstillfället. Likvida medel vid årets slut omräknas till balansdagskurs.

NOT 4 FINANSIELL RISKHANTERING

Rezidors finansiella riskhantering styrs av en finanspolicy som är antagen av styrelsen. I enlighet med finanspolicyen övervakar och utvärderar företags treasuryfunktion systematiskt de finansiella riskerna, så som valuta-, ränte-, kredit-, likviditets- och marknadsrisker. Åtgärder för hantering och begränsning av dessa finansiella risker för hotell på lokal nivå implementeras inom ramen för de parametrar och riktlinjer som finns i finanspolicyen. Operativa rutiner och tillstånd att delegera hanteringen av finansiella risker dokumenteras i finanspolicyen.

I enlighet med finanspolicyen kan treasuryfunktionen använda finansiella instrument, som till exempel valutaterminer, valutaswappar, valutaoptioner och ränteswappar som skydd mot valuta- och ränterisker. Vid årets slut hade företaget inte ingått något hedgekontrakt. Valutaswappar har emellertid använts för att minska utnyttjandet av checkräkningskrediten, vilket beskrivs under likviditetsrisker.

RÄNTERISKER Kassaflödesrisker

Praktiskt taget alla finansiella skulder och fordringar löper med rörlig ränta. Det är företags policy att låna och investeringar ska löpa med ränta med kort löptid. En förändring av marknadsräntan med 100 punkter skulle påverka finansnettot i resultaträkningen med mindre än 0,6 MEUR, baserat på utestående lån och fordringar per den 31 december 2010.

Risker med verkligt värde

Eftersom alla räntebärande fordringar värderas till upplupet anskaffningsvärde påverkar förändringar i marknadsräntorna inte det redovisade värdet på dessa fordringar och därmed inte resultaträkningen eller det egna kapitalet.

Åtaganden som inte redovisas i balansräkningen

De huvudsakliga finansiella riskerna avser företags förmåga att kontrollera och uppfylla åtaganden utanför balansräkningen enligt hyresavtal med fasta hyresbetalningar och managementavtal med resultatgarantier. Sådana fasta hyres- och garantisummor har avtalats historiskt till en fast avgift med indexreglering som en procentsats av förändringen av aktuellt konsumentprisindex, och exponeras därför inte för förändrade marknadsräntor. Dessutom är dessa åtaganden normalt begränsade till en avtalad, maximal finansiell exponering, som vanligen begränsas till 2–3 gånger det årliga garanterade resultatet enligt ett avtal eller den årliga lägsta hyresbetalningen.

VALUTARISKER

Koncernen driver verksamhet i en mängd olika länder med många olika valutor och exponeras därför för valutakursförändringar. De viktigaste utländska valutorna är den svenska (SEK), norska (NOK) och danska (DKK) kronan, den amerikanska dollarn (USD) och det brittiska pundet (GBP). Exponeringen gentemot DKK är dock begränsad då valutan i praktiken är knuten till euron.

Transaktionsexponering

När bolag inom koncernen genererar intäkter och ådrar sig kostnader i olika valutor utsätts de för transaktionsexponering. I motsats till hyresverksamheten, som till sin natur i regel är lokal och vars exponering således är begränsad, utsätts den avgiftsbelagda verksamheten vanligtvis för en relativt påtaglig transaktionsexponering. Denna transaktionsexponering uppkommer när avgifter tas ut av bolag i andra länder än det land som det hotell avgiften hörör från befinner sig i, och exponeringen uppkommer huvudsakligen från avgifter från hotell under management- och franchiseavtal utanför Norden och Övriga Västeuropa. Hotell med en stor internationell kundbas i dessa regioner anpassar emellertid vanligtvis rumspriserna i den lokala valutan för att ta hänsyn till kursrörelse i den amerikanska dollarn eller euron, som är Rezidors redovisningsvaluta. Därför mildras exponeringen för växelkursrörelser på avgiftsintäkter från Rezidors hotell under management- och franchiseavtal genom företags policy att justera priserna efter växelkursrörelser, med undantag för intäkter från mat och dryck där företaget inte justerar priserna.

Alla hotell använder ett reservationssystem som har inrättats och hanteras av Carlson Group för vilket hotellet betalar en avgift till Carlson Group. Avgifterna samlas in centralt av Rezidor och betalas senare vidare till Carlson Group. Eftersom avgifterna betalas i USD, är koncernen exponerad för kursrörelser i den amerikanska dollarn, vilket också påverkar de hotell som står under hyresavtal. För de hotell som är under management- och franchiseavtal, är denna exponering emellertid begränsad eftersom de avgifter som samlas in från dessa hotell även matchar ett utflöde av USD när avgifterna senare betalas vidare till Carlson Group.

Rezidor betalar även franchiseavgifter till Carlson Group för användning av varumärken samt en mindre del för de marknadsföringsavgifter som tas ut. Samtliga dessa avgifter betalas i amerikanska dollar. Men då avgifternas beräkningsunderlag utgörs av hotellens intäkter i lokal valuta, är valutaexponeringen begränsad.

Omräkningsexponering

Koncernens redovisningsvaluta är euro. Eftersom några av Rezidors utländska verksamheter har andra funktionella valutor än euro är koncernredovisningen och koncernens eget kapital exponerat för förändringar i växelkurser när resultaträkningar och balansräkningar i utländska valutor ska omräknas till euro. Exponeringen för koncernens eget kapital minskas emellertid genom beslutet att inte äga några fastigheter eftersom detta minskar det totala antalet tillgångar som noteras i utländska valutor.

En känslighetsanalys visar att om euron skulle öka eller minska i värde med 5% mot andra valutor i koncernen, exklusive den danska kronan som är mer eller mindre knuten till euron, skulle effekten på koncernens eget kapital vara cirka 4,2 MEUR, baserat på det egna kapitalet vid räkenskapsårets slut 2010. Om euron skulle öka eller minska i värde med 5% mot alla andra valutor i koncernen, även det exklusive den danska kronan, skulle effekten vara 28,4 MEUR på den totala omsättningen, 2,0 MEUR på EBITDA och 0,4 MEUR på nettointäkten, baserat om resultaträkningen 2010.

KREDITRISKER

Kreditrisk är hänförliga till finansiella fordringar i balansräkningen, dvs. "Övriga långfristiga icke räntebärande fordringar", "Övriga långfristiga räntebärande fordringar" och "Kundfordringar". Utöver det är koncernen även exponerad för kreditrisker hänförliga till "Övriga kortfristiga placeringar" och "Likvida medel".

På lokal hotellnivå är kreditexponeringen vanligtvis begränsad eftersom intäkterna regelbundet betalas med kontanter eller accepterade kreditkort. Krediter erbjuds endast till avtalskunder och endast till företag eller registrerade organisationer med en rättslig struktur. Kreditvillkoren måste beskrivas i avtalet och lyda under den centrala treasuryfunktionens riktlinjer som beskrivs i finansmanualen. För hotell under management- och franchiseavtal görs en grundlig bakgrunds-kontroll, inklusive en kreditupplysning, av hotellägaren innan ett nytt avtal ingås. Kredittiden är 30 dagar för både lokala hotellkunder och för avgiftsintäkter. Den centrala treasuryfunktionens riktlinjer föreskriver stränga regler för uppföljning av förfallna fordringar och för kreditmöten. Då försäljningen, både i hotell lokalt och avgiftsfaktureringen till hotell under management- och franchiseavtal, är spridd bland många olika kunder, har inte koncernen någon betydande riskexponering mot någon enskild motpart eller flera motparter som har samma egenskaper. Information om kundfordringar som var förfallna och osäkra vid räkenskapsårets slut anges i Not 26.

I vissa fall beviljar Rezidor lån till hotellägare eller till joint ventures och intresseföretag som är i uppstartsfasen av nya projekt. Villkoren för sådana lån varierar men i allmänhet fastställs en ränta på lånen och återbetalningsplanen byggs på när hotellet öppnas och på hur projektet framskrider. Räntesatser, betalningsplaner och säkerheter har avtalats enligt marknadsmässiga villkor. Villkor och bestämmelser för sådana lån beslutas centralt av koncernens treasuryfunktion. Information om dessa lån, förfallodagar, säkerhetsåtgärder osv. anges i Not 25 och 27.

Vissa enheter inom koncernen har likvida medel på spärkkonton för att uppfylla åtaganden som till exempel uppstår vid innehållen löneskatt och hyresavtal. Dessa depositioner klassificeras som "Övriga kortfristiga placeringar" i balansräkningen och görs endast till banker som redan ingår i den aktuella bankstrukturen.

Likvida medel som inte är nödvändiga för den ordinarie affärsverksamheten sätts in på bank.

Centrala treasuryfunktionen är ansvarig för att koordinera hanteringen av överskottslikviditet och likviditetsreserver, och endast centrala treasuryfunktionen eller personer auktoriserade därav får ägna sig åt externa investeringstransaktioner. Enstaka hotell och administrativa enheter med överskottslikviditet som inte kan hållas på koncernkontot kan göra externa investeringar endast om de på förhand får ett godkännande från centrala treasuryfunktionen och det sker i enlighet med finanspolicyen. I enlighet med finanspolicyen kan investeringar av överskottslikviditet endast göras i kreditvärdiga räntebärande värdepapper, i värdepapper med hög likviditet, i investeringar/värdepapper/depositioner med korta löptider och vad gäller placering på bankkonton endast i kreditinstitut med kreditvärde A–1/P1.

Redovisat värde för dessa finansiella tillgångar, enligt vad som anges i tabellen nedan, utgör koncernens maximala kreditexponering.

TEUR	31 december	
	2010	2009
Redovisat värde		
Övriga långfristiga räntebärande fordringar	11 848	11 603
Övriga långfristiga icke räntebärande fordringar	450	548
Kundfordringar	39 324	37 887
Övriga kortfristiga icke räntebärande fordringar	7	119
Övriga kortfristiga räntebärande fordringar	1 161	500
Övriga kortfristiga placeringar	3 308	3 344
Likvida medel	26 708	5 238
Maximal kreditexponering	82 806	59 239

LIKVIDITETSRISKER

Likviditetsrisk innebär att koncernen är oförmögen att uppfylla sina betalningsförpliktelser till följd av otillräckligt likviditet eller svårigheter att anskaffa extern finansiering. Upplåning av kapital och placering av överlikviditet hanteras centralt av den centrala treasuryfunktionen. Koncernen har uppsatta mål för att garantera god betalningsredskap. För finansiella redskap används likvida medel och outnyttjade kreditlöften, vilka ska vara koncernen tillgängliga. Den centrala treasuryfunktionen övervakar dagligen behållningen av likvida medel i olika bolag inom koncernen för att säkerställa en effektiv och korrekt användning av kontanta medel och checkräkningskrediter.

Rezidor har säkrat ändamålsenliga checkräkningskrediter och kreditlöften genom ett långsiktigt avtal med en ledande europeisk bank med god kreditvärdighet. Bankstrukturen innebär ett gränsöverskridande koncernkonto i vilket majoriteten av kassaflödena inom koncernen koncentreras. Genom detta bankavtal har koncernen även säkrat kombinerade checkräkningskrediter och garantier med olika villkor om totalt 105 MEUR. Dessutom har koncernen beviljats krediter av andra banker för 1,8 MEUR. Checkräkningskrediterna är inte föremål för några sidoförpliktelser och koncernen har inte pantsatt några tillgångar eller lämnat några garantier för att säkra dessa checkräkningskrediter. Vid räkenskapsårets slut användes 0,0 MEUR av checkräkningskrediten (12,6 MEUR var utnyttjat vid utgången av December 2009) och 4,2 (2,4) MEUR för bankgarantier. Kontanter och andra likvida medel än kassa och bank uppgick till 26,7 (5,2) MEUR, av vilket 25,4 (4,0) kunde härledas från banktillgodohavanden och 1,3 (1,2) MEUR utgörs av hotellens handkassa.

Fortsättning not 4

I syfte att minska utnyttjandet av checkräkningskrediter, ingår Rezidor regelbundet kortfristiga valutaswappkontrakt, i vilka valutor med plussaldon på koncernkontot swappas till valutor med negativt saldo på koncernkontot. Per den 31 december 2010 hade bolaget en swap om 32 MNOK till EUR samt en swap om 35 MSEK till EUR utestående, båda med en löptid kortare än en vecka.

Koncernens betalningsskyldigheter vid räkenskapsårets slut, definierade som den återstående löptiden för finansiella skulder, redovisas nedan:

Förfaller inom ett år	31 december	
	2010	2009
Leverantörsskulder	33 652	32 732
Övriga kortfristiga räntebärande skulder	—	1 330
Checkräkningskredit i bank	—	12 660
	33 652	45 392

Förfaller efter ett år		
Övriga långfristiga räntebärande skulder	89	101
Övriga långfristiga icke räntebärande skulder	3 547	2 285
	3 636	2 386

Obestämd förfallodag		
Övriga långfristiga räntebärande skulder	7 567	7 537
	7 567	7 537

De långfristiga skulderna under "Obestämd förfallodag" är hänförliga till finansieringen av investeringar i ett tyskt hotell under managementavtal, där återbetalningen av skulden är knuten till de avgifter som inkommer från detta hotell.

MARKNADSRISKER

Förutom de ränterisker och valutarisker, som beskrivs ovan, omfattas koncernen även av prisrisker som är relaterade till förändringar i verkligt värdet av investeringar i andra aktier och andelar. Dessa investeringar, som vanligtvis är resultatet av aktieinvesteringar i uppstarten av vissa hotellprojekt, klassificeras som investeringar tillgängliga för försäljning där förändringar i verkligt värde redovisas direkt under eget kapital. Det finns emellertid ingen aktiv marknad för dessa aktier och värdet påverkas därför inte av noterade marknadspriser. Bolaget är också exponerat mot prisrisk från förändringar i verkligt värde på valutaswappar klassificerade som att de innehas för handel, med verkligt värde över resultaträkningen. Verkligtvärdeförändringar på valutaswappar utestående per 31 december 2010, uppgick till 0.1 MEUR. Den verkliga exponeringen för bolaget är emellertid begränsad då kontrakten löper ut inom en vecka.

VERKLIGT VÄRDE

Valutaswappar är klassificerade som att innehas för handel, med verkligt värde över resultaträkningen. Det verkliga värdet erhålls från banker, vilka i sin tur har erhållit det verkliga värdet genom beräkningar baserade på marknadspriser för räntor och valutor. Övriga aktier och andelar, klassificerade som finansiella tillgångar tillgängliga för försäljning och där förändringar i verkligt värde redovisade direkt i eget kapital, värderas till anskaffningsvärde i enlighet med IAS 39 per den 31 december 2010 då deras verkliga värde inte kan värderas på ett tillförlitligt sätt. Det verkliga värdet kan inte värderas då det inte finns någon aktiv marknad, det saknas tillförlitliga transaktionsuppgifter för liknande objekt och då dessa investeringar till sin natur kan göra framtida kassflödesberäkningar svåra, exempelvis då hotellen ägda av dessa bolag befinner sig i uppstartsfasen. Det har därför inte varit möjligt att utföra någon känslighetsanalys på finansiella tillgångar tillgängliga för försäljning klassificerade under nivå 3 i tabellen nedan.

Nedanstående tabell visar en analys över finansiella instrument som redovisas till verkligt värde efter anskaffningstillfället, grupperade i nivå 1 till 3 baserat på i den utsträckning verkligt värde kan observeras. Verkliga värden klassificerade under nivå 1 är sådana som erhålls från noterade priser (ojusterade) på aktiva marknader för identiska tillgångar och skulder. Verkliga värden under nivå 2 är sådana som erhålls från annan data än noterade priser inom nivå 1 och som är observerbara för tillgången eller skulden direkt (dvs som priser) eller indirekt (dvs baserade på priser). Verkliga värden under nivå 3 är sådana erhållna genom värderingstekniker som inkluderar data för tillgångarna och skulderna som inte baseras på observerbar marknadsdata (ej observerbar data).

Per den 31 dec 2010	Nivå 1	Nivå 2	Nivå 3	Totalt
Finansiella tillgångar värderad till verkligt värde över resultaträkningen (klassificerad som att innehas för handel)	—	7	—	7
Finansiella tillgångar tillgängliga för försäljning	—	—	6 681	6 681
Totalt	—	7	6 681	6 688

Tillgångar värderade till verkligt värde i nivå 3	Finansiella tillgångar tillgängliga för försäljning	
		Totalt
Ingående balans per den 1 jan 2010	8 398	8 398
I övriga totalresultatet (valutakursdifferenser)	–13	–13
Förlust redovisad i övrigt totalresultat	–1 704	–1 704
Utgående balans per de 31 dec 2010	6 681	6 681

För övriga finansiella tillgångar och finansiella skulder, som värderas till upplupet anskaffningsvärde i balansräkningen, är det bokförda värdet en god approximation av det verkliga värdet, då de förfaller inom ett år, har rörlig ränta eller har andra villkor som anses vara lika med eller i stort sett lika med marknadsvillkoren.

KATEGORIER AV FINANSIELLA TILLGÅNGAR OCH SKULDER

Det bokförda värdet för olika kategorier, enligt definitionen i IAS 39, av finansiella tillgångar och skulder den 31 december var som följer:

TEUR	31 december	
	2010	2009
Finansiella tillgångar värderad till verkligt värde över resultaträkningen (klassificerad som att innehas för handel)		
Övriga kortfristiga icke räntebärande fordringar	7	119
	7	119

Lån och fordringar

Övriga långfristiga räntebärande fordringar	11 848	11 603
Övriga långfristiga icke räntebärande fordringar	450	548
Kundfordringar	39 324	37 887
Övriga kortfristiga räntebärande fordringar	1 161	500
Övriga kortfristiga placeringar	3 308	3 344
Likvida medel	26 708	5 238
	82 799	59 120

Finansiella tillgångar tillgängliga för försäljning

Övriga aktier och andelar	6 681	8 398
	6 681	8 398

Finansiella skulder värderade till upplupet anskaffningsvärde

Övriga långfristiga räntebärande skulder	7 656	7 638
Övriga långfristiga icke räntebärande skulder	3 547	2 285
Leverantörsskulder	39 324	32 732
Checkkredit i bank	—	12 660
Övriga kortfristiga räntebärande skulder	—	1 330
	50 527	56 645

KAPITALSTRUKTUR

Rezidor definierar sitt kapital som eget kapital och nettokassa, där nettokassa är likvida medel minus extern upplåning, inklusive användning av checkräkningskrediter. Målet är att ha en effektiv kapitalstruktur som tar hänsyn till både koncernens finansieringsbehov och aktieägarnas avkastning. För att uppnå detta är den långsiktiga policyn att dela ut cirka en tredjedel av det årliga nettoresultatet som utdelning och att behålla en liten nettokassa och tillräckliga kreditramar. Beroende på företagets finansieringsbehov, kan utdelningen emellertid justeras, aktier återköpas eller nya aktier emitteras.

FINANSIELL RISKHANTERING – MODERBOLAGET

Alla enheter i koncernen tillämpar samma principer för riskhantering. Moderbolaget utgör en förhållandevis liten del av koncernen. Det finns inga materiella skillnader mellan moderbolaget och koncernen vad gäller principerna för riskhantering. Fullständig tillämpning enligt IFRS 7 avseende kvalitativ och kvantitativ riskinformation presenteras därför inte.

NOT 5 KRITISKA BEDÖMNINGAR OCH UPPSKATTNINGAR

Upprättandet av bokslut och tillämpningen av redovisningsprinciper baseras ofta på ledningens bedömningar eller på uppskattningar och antaganden som anses vara rimliga vid tidpunkten för antagandet. Nedan beskrivs övergripande de redovisningsprinciper som påverkas av sådana uppskattningar eller antaganden och som förväntas ha den största inverkan på koncernens redovisade resultat och finansiella ställning.

Redovisning av kostnader för förmånsbaserade pensionsplaner baseras på aktuarieberäkningar som utgår ifrån antaganden om diskonteringsräntan, förväntad avkastning på förvaltningsstillgångar, framtida löneökningar och inflation.

Rezidor har i egenskap av hyrestagare ingått hyresavtal som i första hand gäller fullständigt inredda hotellfastigheter. Varje hyresavtal grundas på ett beslut huruvida det rör sig om finansiell eller operationell leasing. Klassificering av hyresavtal som antingen operationella eller finansiella avgörs på grundval av en bedömning av de individuella villkoren. Hyresavtal där i stort sett alla rättigheter och skyldigheter (som normalt sett ingår i ett ägande) överförs från hyresgivaren till hyrestagaren definieras som finansiella leasingavtal. Icke-finansiella hyresavtal klassificeras som operationella leasingavtal. För närvarande är Rezidors samtliga hyresavtal klassificerade som operationella. I samtliga nuvarande hyresavtal för hotell står Rezidor endast för de risker som hör samman med driften av hotellet.

NOT 6 VIKTIGA KÄLLOR TILL OSÄKERHET I UPPSKATTNINGARNA

Huvudsakliga antaganden om framtiden och andra viktiga faktorer för att göra bedömningar per balansdagen, vilket skulle kunna innebära en betydande risk för väsentliga justeringar i redovisade värden av tillgångar och skulder under nästkommande räkenskapsår, diskuteras nedan.

Allmän nedskrivningsprövning

Vid varje årsbokslut undersöks det om det finns en indikation på nedskrivningsbehov av företagets materiella tillgångar, immateriella tillgångar och avtal. Om så är fallet görs en värdering av återvinningsvärdet för de enskilda tillgångarna och avtalen (eller den kassagenererande enhet de tillhör) för att fastställa om nedskrivningsbehov föreligger. Varje hotellkontrakt ses som en separat kassagenererande enhet.

Metoden som används för bedömning av nyttjandevärdet är beräkning av det diskonterade kassaflödet med hjälp av den före skatt interna diskonteringsräntan (vägd genomsnittlig kapitalkostnad) vilken beräknas regelbundet och per region. En diskonteringsränta på ca 8-9% har använts vid beräkningarna av framtida diskonterade kassaflöden. Om nuvärdet mindre än bokfört värde, anses ett nedskrivningsbehov föreligga för hänförliga materiella och immateriella tillgångar.

Nyckelantagandena vid beräkningarna av nyttjandevärdet är diskonteringsränta, tillväxt och förväntad förändring i beläggning och rumspriser samt direkta kostnader under perioden. Förändringar i försäljningspris och beläggning och direkta kostnader baseras på tidigare erfarenheter och förväntningar på framtida marknadsförändringar. Gruppen beräknar framtida kassaflödes prognoser utifrån den av ledningens senaste godkända budget som sträcker sig över aktuell tidperiod för respektive kontrakt, normalt mellan 15-20 år. Varje individuellt hotellkontrakt är värderat separat och hänsyn är taget till den åtestående kontraktperioden och till lämpliga kommersiella villkor har tagits med i värderingen.

Det förväntade kassaflödet för varje enhet baseras på budgeterade siffror för 2011-2013, utarbetade av Rezidor som en del i den årliga budgetprocessen, vilka de långsiktiga prognoserna också baseras på. Den långsiktiga tillväxten i intäkter, kostnader och vinstmarginaler följer ett liknande utvecklingsmönster som förändringen i lokala konsumentprisindex i linje med historiska tillväxttakter i de regionerna om inte annat har påvisats av andra faktorer. Sådana faktorer inkluderar förbättringar i marknads-RevPAR som är högre än inflationen, ökning i intäkter på grund av utförda renoveringsarbeten, omstruktureringar i syfte att öka intäkter eller sänka kostnader samt effekt av ändrade varumärken för ett eller flera hotell.

Vid behov har nedskrivningar skett. Under året har nedskrivningar om 2 713 TEUR (2 270) i anläggningstillgångar i hotell under hyresavtal redovisats som ett resultat av nedskrivningstest. 2 181 (0) av nedskrivningar hänförliga till tidigare år har återförts varav 1 829 var hänförliga till tillgångar relaterade till Regent verksamheten som såldes under året med vinst och 352 TEUR var hänförliga till reviderade antaganden i ett hotell.

Ett ökat fokus på portföljförvaltningsstrategi eller ett bakslag i den ekonomiska återhämtningen med större konsekvenser på avkastningen i koncernens hotell, skulle kunna skapa ett behov av förnyad utvärdering av materiella och immateriella tillgångars bokförda värde.

Bedömning av förlustkontrakt avseende management- och hyresavtal

Samma metod som för nedskrivning tillämpas för att pröva om management- och hyresavtal är förlustbringande. Om så är fallet görs en avsättning. Under året gjordes avsättning på 2 739 TEUR för förlustkontrakt av vilket 865 TEUR var hänförligt till kontrakt under hyresavtal och 1 874 till kontrakt under managementavtal med garantibetalningar. Avsättningar för kontrakt under managementavtal med garantibetalningar redovisas som garantibetalningar under hyreskostnader i resultaträkningen.

Ett ökat fokus på portföljförvaltningsstrategi eller ett bakslag i den ekonomiska återhämtningen med större konsekvenser på avkastningen i koncernens hotell, skulle kunna skapa ett behov av förnyad bedömning.

Uppskjutna skattefordringar

Uppskjutna skatt redovisas som temporära skillnader mellan redovisad och beskattningsbar inkomst och för utestående fordringar hänförliga till outnyttjade skattemässiga förluster överförda i ny räkning. Värderingen av skattemässiga förluster överförda i ny räkning och möjligheten att använda skattemässiga förluster överförda i ny räkning grundas på uppskattningar av framtida skattepliktig inkomst. Antagandena som används vid uppskattning av framtida skattepliktigt

inkomst är desamma som de som används vid nedskrivningsprövningar. Under året aktiverades ytterligare 9 310 TEUR och 5 157 TEUR skrevs efter utvärdering av sannolikheten att kunna utnyttja underskottsavdrag. Ett ökat fokus på portföljförvaltningsstrategi eller ett bakslag i den ekonomiska återhämtningen med större konsekvenser på avkastningen i koncernens hotell, skulle kunna skapa ett behov av ytterligare bedömning av möjligheten att återvinna skattemässiga förluster överförda i ny räkning och därför även på det bokförda värdet av uppskjutna skattefordringar.

Bedömning av ätaganden som inte redovisas i balansräkningen

För hyresätaganden, uppskattar företaget att de framtida hyreskostnaderna leder till betalning av åtminstone den årliga, fasta hyran enligt hyresavtalen (Not 39).

För ätaganden under managementavtal uppgår företaget den maximala överenskomna finansiella riskexponeringen hänförlig till samtliga managementavtal med finansiellt ätagande. Den maximala exponeringen redovisas i Not 40. Normalt utgör dock årskostnaderna enbart en liten del av det maximala ätagandet.

Avsättningar

Avsättningar görs när en trolig och kvantifierbar risk för förlust hänförlig till tvister anses föreligga. Avsättningar för krav hänförliga till tvister bokförs närhelst det föreligger en situation där det är mer sannolikt än osannolikt att företaget kommer att bli skyldigt att reglera tvisten och när en rimlig bedömning kan göras med avseende på tvistens utfall.

NOT 7 REDOVISNING PER SEGMENT

Segmenten är redovisade enligt IFRS 8 Rörelsesegment. Segmentsinformationen är redovisad på samma sätt som den analyseras och studeras internt av högste verksställande beslutsfattare

Rezidors huvudsakliga geografiska marknader, eller regioner, i vilka gruppen driver verksamhet består av:

- Norden, inklusive Danmark, Finland, Island, Norge och Sverige.
- Övriga Väst Europa, inklusive Belgien, Frankrike, Irland, Italien, Luxemburg, Malta, Nederländerna, Portugal, Schweiz, Spanien, Storbritannien, Tyskland och Österrike.
- Östeuropa, inklusive Azerbajdzjan, Bulgarien, Estland, Georgien, Kazakstan, Kroatien, Lettland, Litauen, Makedonien, Polen, Rumänien, Ryssland, Slovakien, Tjeckien, Turkiet, Ukraina, Ungern, Uzbekistan och Vitryssland.
- Mellanöstern, Afrika och Övriga länder, inklusive, Angola, Bahrain, Brasilien, Egypten, Etiopien, Förenade Arabemiraten, Jordanien, Kenya, Kina, Kuwait, Libanon, Libyen, Mali, Marocko, Mongoliet, Mozambique, Nigeria, Oman, Qatar, Rawanda, Saudiarabien, Senegal, Sydafrika, Tunisien och Zambia.

Rezidorkoncernens avtalstyper, under vilka Rezidors hotell drivs består av följande:

- Hyresavtal:
Enligt hyresavtalen hyr Rezidor hotellfastigheter av fastighetsägare och har rätt till de förmåner och får bära de risker som är förknippade med driften av hotellet. Intäkterna kommer främst från uthyrning av rum och från försäljning av mat och dryck i restauranger, barer och från banketter. De främsta kostnaderna enligt hyresavtalet är kostnader hänförliga till hyran, som betalas till hyresvärden, personalkostnader och andra rörelsekostnader. Hyresbetalningar till hyresvärden inkluderar en rörlig hyra (procentandel av hotellets intäkter) med en fast bashyra (se Not 39 för ytterligare information). Enligt vissa hyresavtal ersätter Rezidor även hotellfastighetsägaren för kostnader för fastighetsskatt och fastighetsförsäkring. I hyresavtalen ansvarar Rezidor för att hålla hotellets inventarier i gott skick under hela avtalets löptid.
- Managementavtal:
Under managementavtal erbjuder Rezidor operatörstjänster åt externa hotellägare. Intäkterna härrör främst från basarvoden som anges som en procentuell andel av hotellets totala intäkter och incitamentsbaserade arvoden, vilka anges som en procentuell andel av bruttoresultaten eller justerade bruttoresultat för hotellets verksamhet. Rezidor får även i marknadsföringsavgifter som baseras på de totala rumsintäkterna eller totala intäkterna samt bokningsavgifter som baseras på antalet gjorda bokningar. Enligt vissa managementavtal kan Rezidor erbjuda hyresvärden ett garanterat minimiresultat, vilket beskrivs ytterligare i Not 40. Under ett managementavtal ansvarar hotellägaren för alla investeringar i och kostnader för hotellet, inklusive finansieringen av periodiskt underhåll och reparationer, samt försäkring av hotellfastigheten. Personalen har i normalfallet sin anställning i operatörsbolaget.
- Franchiseavtal:
Genom franchiseavtal ger Rezidor en extern hotelloperatör eller hotellägare rätten att självständigt driva hotellet under ett av varumärkena i Rezidors portfölj. Detta innebär att Rezidor varken äger, hyr eller driver hotellet. Intäkterna hänför sig till varumärkesroyalty eller licensavgifter som i de flesta fall av företagets franchiseavtal baseras på en procentuell andel av de totala rumsintäkterna som ett hotell genererar. Rezidor får även i marknadsföringsavgifter som baseras på de totala rumsintäkterna och bokningsavgifter som baseras på antalet gjorda bokningar. För att få tillträde till olika koncept och program för varumärket måste hotellägarna oftast betala extra. För närvarande är franchiseavtal för varumärket Missoni inte tillåtet.
- Övriga representerar andra koncernintäkter från administrativ verksamhet, men också resultatandelar från intresseföretag och joint ventures.

Fortsättning not 7

INTÄKTER

Uppdelningen av de olika segmenten utgår från var affärsverksamheten är belägen och från nettobidragen från varje enhet på respektive regional verksamhetsplats, vilket innebär att redovisningen per segment sker efter eliminering av koncerninterna och segmentinterna transaktioner (det vill säga interna avgifter).

Posten Hyresavtal motsvarar nettointäkter (rums-, mat och dryckes- och andra hotellintäkter) från hotell under hyreskontrakt per region.

Posten Managementavtal motsvarar avgifterna från hotell under managementavtal för varje region.

Posten Franchiseavtal motsvarar avgifterna från hotell under franchiseavtal för varje region.

Posten Övrigt motsvarar intäkter från övrig administrativ verksamhet.

FÖR EBITDA OCH EBIT

Posten Hyresavtal representerar nettobidraget från hotell under hyresavtal minus relaterade marknadsföringskostnader, royaltyavgifter och bokningsavgifter.

Posten Managementavtal representerar avgifterna från hotell under managementavtal per region minus relaterade marknadsföringskostnader, royaltyavgifter, bokningsavgifter och garanti-betalningar.

Posten Franchiseavtal representerar avgifterna från hotell under franchiseavtal per region minus relaterade marknadsföringskostnader, royaltyavgifter och bokningsavgifter.

Marknadsföringskostnader fördelas på de operativa enheterna, det vill säga hyres-, management- och franchiseavtal för varje region, baserat på rumsintäkter. Amorteringen av immateriella tillgångar relaterade till franchiseavtal med Carlson Group är fördelade efter samma princip.

Posten Centrala kostnader motsvarar företagsgemensamma kostnader vid huvudkontoret och regionala kostnader (exklusive marknadsföringskostnader som fördelas på de övriga enheterna) före avskrivningar och amorteringar.

Posten Övriga representerar bidrag från de övriga administrativa aktiviteterna och inkluderar även resultatandelar från intresseföretag (för EBITDA) och vinst (förlust) vid försäljning av aktier och materiella anläggningstillgångar (för EBIT). Avskrivningar och amorteringar relaterade till administrativa aktiviteter är inkluderade i Övriga i EBIT.

BALANSRÄKNING, INVESTERINGAR, NYCKELTAL OCH HOTELLFÖRTECKNING

Den högste verkställande beslutsfattaren övervakar materiella, immateriella och finansiella tillgångar såväl som kapitalkostnader (investeringar) hänförliga till varje segment i syfte att övervaka utvecklingen i segmenten och allokera resurser mellan segmenten. Tillgångar och kapitalkostnader inkluderar sådana använda direkt i driften av respektive segment, och innefattar immateriella tillgångar, materiella anläggningstillgångar och andelar i intresseföretag. Dessa tillgångar fördelas utifrån var de är belägna. Nyckeltal, som RevPAR (rumsintäkter i förhållande till antalet tillgängliga rum), uttryckt i euro och beläggning (antalet uthyrda rum i förhållande till antalet tillgängliga rum) uttryckt i procent redovisas för de större varumärkena Radisson Blu och Park Inn by Radisson. Antalet hotell och rum i drift är uppdelat efter geografiskt område och verksamhetsstruktur.

PER SEGMENT – INTÄKTER

TEUR Helåret	Norden		Övriga Västeuropa		Östeuropa		Mellanöstern, Afrika och övriga länder		Summa			
	2010	2009	2010	2009	2010	2009	2010	2009	2010	%	2009	%
Hyresavtal	318 123	275 840	364 796	316 045	—	—	—	—	682 921	86,9%	591 885	87,4%
Managementavtal	4 709	3 973	25 782	22 736	23 711	18 468	21 098	14 584	75 300	9,6%	59 762	8,9%
Franchiseavtal	4 586	4 375	7 616	6 598	807	735	—	—	13 009	1,7%	11 708	1,7%
Övrigt	11 145	11 035	3 111	2 846	—	—	230	—	14 486	1,8%	13 881	2,0%
Summa	338 563	295 222	401 307	348 226	24 518	19 203	21 327	14 584	785 715	100,0%	677 236	100,0%

Koncernens totala intäkter

785 715

677 236

PER SEGMENT – EBITDA

TEUR Helåret	Norden		Övriga Västeuropa		Östeuropa		Mellanöstern, Afrika och övriga länder		Centrala kostnader		Summa	
	2010	2009	2010	2009	2010	2009	2010	2009	2010	2009	2010	2009
Hyresavtal	32 394	32 264	-13 646	-25 378	—	—	—	—	—	—	18 748	6 886
Managementavtal	3 102	2 544	5 398	-882	17 247	12 000	15 452	10 446	—	—	41 199	24 108
Franchiseavtal	2 419	2 190	3 535	3 935	377	405	—	—	—	—	6 331	6 530
Övrigt ¹⁾	4 216	4 808	114	-249	4	-33	915	657	—	—	5 249	5 183
Centrala kostnader	—	—	—	—	—	—	—	—	-40 069	-37 853	-40 069	-37 853
Summa	42 131	41 806	-4 599	-22 574	17 628	12 372	16 367	11 103	-40 069	-37 853	31 458	4 854

1) Övrigt inkluderar även resultatandelar i intresseföretag.

PER SEGMENT – EBIT

TEUR Helåret	Norden		Övriga Västeuropa		Östeuropa		Mellanöstern, Afrika och övriga länder		Centrala kostnader		Summa	
	2010	2009	2010	2009	2010	2009	2010	2009	2010	2009	2010	2009
Hyresavtal	20 171	20 841	-24 825	-40 056	—	—	—	—	—	—	-4 654	-19 215
Managementavtal	3 029	2 482	5 112	-1 094	17 364	11 997	15 235	10 306	—	—	40 740	23 691
Franchiseavtal	2 320	2 101	3 363	3 836	359	393	—	—	—	—	6 042	6 330
Övrigt ¹⁾	1 849	2 846	-916	-1 449	4	-33	915	657	—	—	1 852	2 021
Centrala kostnader	—	—	—	—	—	—	—	—	-40 069	-37 853	-40 069	-37 853
Summa	27 369	28 270	-17 266	-38 763	17 727	12 357	16 150	10 963	-40 069	-37 853	3 911	-25 025

1) Övrigt inkluderar även resultatandelar i intresseföretag och vinst/förlust från försäljning av andelar och materiella tillgångar.

AVSTÄMNING AV RESULTAT FÖR PERIODEN

TEUR		
Helåret	2010	2009
Totalt rörelseresultat (EBIT) för rapporterbara segments	3 911	-25 025
Finansiella intäkter	831	1 188
Finansiella kostnader	-4 531	-1 861
Koncernens totala resultat före skatt	211	-25 698

RESULTATANDELAR OCH VINST (FÖRLUST) FRÅN FÖRSÄLJNING AV ANDELAR OCH MATERIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR

TEUR	Norden		Övriga Västeuropa		Östeuropa		Mellanöstern, Afrika och övriga länder		Summa	
Helåret	2010	2009	2010	2009	2010	2009	2010	2009	2010	2009
Resultatandelar i intresseföretag	1 347	1 463	—	—	4	–33	916	657	2 267	2 087
Vinst/förlust vid försäljning av andelar eller materiella anläggningstillgångar	—	—	3 631	—	330	—	—	—	3 961	—
Summa	1 347	1 463	3 631	—	334	–33	916	657	6 228	2 087

PER SEGMENT – BALANSRÄKNING

TEUR	Norden		Övriga Västeuropa		Östeuropa		Mellanöstern, Afrika och övriga länder		Summa	
Helåret	2010	2009	2010	2009	2010	2009	2010	2009	2010	2009
TILLGÅNGAR	136 674	131 808	182 007	161 380	20 998	24 308	38 101	35 426	377 779	352 922
Hysesavtal	130 748	123 282	168 736	147 689	7 385	9 499	18 587	16 464	325 456	296 934
Managementavtal	1 971	2 641	8 072	9 251	13 129	14 270	19 212	18 961	42 384	45 124
Franchiseavtal	2 666	3 498	5 180	4 441	476	539	—	—	8 321	8 477
Övrigt	1 289	2 387	19	—	8	—	302	—	1 618	2 387
Koncernens totala tillgångar									377 779	352 922

SKULDER	101 978	96 992	91 157	78 476	5 620	2 521	3 864	8 200	202 619	186 189
---------	---------	--------	--------	--------	-------	-------	-------	-------	---------	---------

Koncernens totala skulder									202 619	186 189
----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------	----------------

PER SEGMENT – INVESTERINGAR ¹⁾

TEUR	Norden		Övriga Västeuropa		Östeuropa		Mellanöstern, Afrika och övriga länder		Summa	
Helåret	2010	2009	2010	2009	2010	2009	2010	2009	2010	2009
Hysesavtal	12 192	6 339	11 651	24 942	10	21	208	40	24 061	31 342
Managementavtal	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Franchiseavtal	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Övrigt	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Summa	12 192	6 339	11 651	24 942	10	21	208	40	24 061	31 342
Koncernens totala investeringar									24 061	31 342

1) Exklusive investeringar hänförliga till finansiella tillgångar, se Not 19 och 20.

PER SEGMENT – VÄSENTLIGA EJ KASSAFLÖDESPÅVERKANDE KOSTNADER

TEUR	Norden		Övriga Västeuropa		Östeuropa		Mellanöstern, Afrika och övriga länder		Summa	
Helåret	2010	2009	2010	2009	2010	2009	2010	2009	2010	2009
Av- och nedskrivningar	15 648	13 969	15 557	15 660	181	154	122	96	31 508	29 879
Koncernens totala av- och nedskrivningar									31 508	29 879

Intäkter i Sverige, där Moderbolaget har sitt säte, uppgick till 115 626 TEUR (98 970). Anläggningstillgångar i Sverige uppgick till 757 466 TEUR (790 467).

PER SEGMENT – REVPAR OCH BELÄGGNING ¹⁾

Helåret	Radisson Blu		Park Inn by Radisson		Rezidor	
	2010	2009	2010	2009	2010	2009
RevPAR, EUR	70,5	65,9	37,5	33,6	62,0	57,8
Beläggning, %	63,9	62,2	58,0	52,6	62,3	59,5

1) REVPAR (Revenue per Available Room/intäkter per tillgängligt rum) – beräknas som rumsintäkter i relation till antalet tillgängliga rum.

Beläggning – beräknas som antalet uthyrd rum i relation till antalet tillgängliga rum.

PER SEGMENT – HOTELLFÖRTECKNING (I DRIFT)

Totalt per geografiskt område och verksamhetsstruktur

TEUR	Norden		Övriga Västeuropa		Östeuropa		Mellanöstern, Afrika och övriga länder		Summa	
Per den 31 december 2010 – i drift	Hotell	Rum	Hotell	Rum	Hotell	Rum	Hotell	Rum	Hotell	Rum
Hysesavtal	27	6 936	50	10 335	—	—	—	—	77	17 271
Managementavtal	7	1 934	64	10 499	55	14 149	36	8 953	162	35 535
Franchiseavtal	22	4 075	46	8 572	5	922	—	—	73	13 569
Summa Rezidor	56	12 945	160	29 406	60	15 071	36	8 953	312	66 375

TEUR	Norden		Övriga Västeuropa		Östeuropa		Mellanöstern, Afrika och övriga länder		Summa	
	Hotell	Rum	Hotell	Rum	Hotell	Rum	Hotell	Rum	Hotell	Rum
Per den 31 december 2009 – i drift										
Hyresavtal	24	6 319	48	9 889	—	—	—	—	72	16 208
Managementavtal	7	1 934	61	10 217	37	9 720	35	8 829	140	30 700
Franchiseavtal	23	4 172	44	8 308	7	1 258	—	—	74	13 738
Summa Rezidor	54	12 425	153	28 414	44	10 978	35	8 829	286	60 646

NOT 8 INTÄKTER

Rörelseintäkter per verksamhetsområde

TEUR	1 januari — 31 december	
	2010	2009
Rumsintäkter	442 862	374 776
Intäkter från mat och dryck	218 170	197 423
Övriga hotellintäkter	21 887	19 686
Hotellintäkter	682 919	591 885
Avgiftsintäkter	88 310	71 472
Övriga intäkter	14 486	13 879
Totala intäkter	785 715	677 236

Specificering av avgiftsintäkter

Managementavgifter	27 812	22 958
Incitamentsrelaterade avgifter	25 251	18 576
Franchiseavgifter	5 831	5 580
Övriga	29 416	24 358
Summa	88 310	71 472

- Posten Övriga hotellintäkter utgörs av kompletterande hotellintäkter såsom intäkter från parkering, pool, tvättservice och gym.
- Posten Övriga intäkter består av övriga koncernintäkter såsom administrativa intäkter.

NOT 10 LÖNEKOSTNADER, ANTAL ANSTÄLLDA OSV

Personalkostnader TEUR	1 januari — 31 december	
	2010	2009
Löner	193 001	176 093
Sociala kostnader	34 421	31 155
Pensionskostnader	8 409	7 331
Summa	235 831	214 579
Övriga personalkostnader	43 116	31 835
Totalt	278 947	246 414

Dessa kostnader ingår i personalkostnader och kontraktsanställningar i resultaträkningen.

14 420 TEUR (9 835) av de totala lönekostnaderna under 2010 avser styrelsen, VD:ar och andra ledande befattningshavare i koncernen, av vilket 4 335 TEUR (2 031) var rörlig lön. 557 (422) TEUR av pensionskostnaderna var relaterade till styrelsen, VD:ar och andra högre ledande befattningshavare inom koncernen. Andra högre ledande befattningshavare avser hotelldirektörer och area vice presidents. Ersättning som uppges för styrelsen, VD:ar och andra högre ledande befattningshavare avser ersättning de har fått i samband med uppdrag som styrelseledamot, VD och area vice president.

För helåret TEUR	Löner		Sociala kostnader		Pensionskostnader		Delsumma		Övriga personal-kostnader		Total	
	2010	2009	2010	2009	2010	2009	2010	2009	2010	2009	2010	2009
Danmark	12 969	14 333	426	533	937	919	14 332	15 785	1 320	1 626	15 652	17 412
Norge	56 305	50 718	7 794	7 265	4 652	3 832	68 751	61 815	8 894	3 877	77 645	65 693
Sverige	19 525	15 917	6 453	5 098	1 146	903	27 125	21 918	2 569	1 591	29 694	23 509
Storbritannien	23 539	21 087	1 923	1 353	422	425	25 884	22 865	7 378	5 926	33 262	28 790
Tyskland	25 103	24 424	4 812	4 706	—	—	29 916	29 130	9 313	8 749	39 229	37 878
Frankrike	13 662	13 287	4 846	4 479	—	—	18 508	17 766	2 372	2 265	20 880	20 031
Belgien	22 460	22 311	5 671	6 049	1 092	1 109	29 224	29 469	5 310	4 135	34 533	33 604
Övrigt	19 437	14 016	2 496	1 672	159	143	22 092	15 831	5 960	3 666	28 052	19 467
Totalt	193 001	176 093	34 421	31 155	8 409	7 331	235 831	214 579	43 116	31 835	278 947	246 414

Det genomsnittliga antalet anställda inom Rezidors företag under 2010 var 4 947 (5 007) och fördelar sig enligt följande:

	1 januari — 31 december			
	2010		2009	
	Män	Kvinnor	Män	Kvinnor
Danmark	139	112	133	144
Norge	487	661	483	670
Sverige	187	293	184	285
Storbritannien	558	581	518	577
Tyskland	375	446	447	518
Frankrike	235	231	222	233
Belgien	138	112	151	120
Övrigt	217	174	180	143
Totalt	2 336	2 611	2 318	2 689
Summa män och kvinnor	4 947		5 007	

	1 januari — 31 december			
	2010		2009	
	Män	Kvinnor	Män	Kvinnor
Styrelseledamöter ¹⁾	7	2	7	2
Koncernledningen (inklusive VD och koncernchefen) ²⁾	6	1	8	2

- 1) Antalet ledamöter hänför sig enbart till styrelseledamöter i moderbolaget valda på årsstämman den 16 april 2010.
- 2) Antalet ledamöter hänför sig till genomsnittligt antalet ledamöter per 31 december 2009. Koncernledningen bestod av 11 ledamöter fram till och med den 31 mars 2009, 10 ledamöter fram till och med den 31 augusti 2009, åtta ledamöter fram till och med 30 november 2009 och från och med den första december 2009 var antalet ledamöter sju.

Ersättning till externa ledamöter i styrelsen i moderbolaget ¹⁾

TEUR	1 januari — 31 december	
	2010	2009
Urban Jansson	68	67
Hubert Joly	42	41
Ulla Litzén	14	43
Benny Zakrisson	46	41
Harald Einsmann	13	38
Trudy Rautio	46	39
Jay S. Witzel	13	39
Barry W. Wilson	42	40
Göte Dahlin	42	40
Wendy Nelson	31	—
	357	388

- 1) 259 TEUR av den totala ersättningen till styrelseledamöterna under 2009 är hänförligt till den ersättning som godkändes vid årsstämman den 23 april 2009 från och med den stämman och fram till årsstämman den 16 april 2010.

Ersättning till koncernledning (inklusive VD och koncernchef) ¹⁾

TEUR	1 januari — 31 december	
	2010	2009
Fasta löner	3 697	4 507
Rörliga löner	3 174	738
Ersättning efter avslutad anställning ²⁾	1 618	1 239
Pensionskostnader för koncernledningen:		
Avgiftsbestämda planer	493	480
Förmånsbestämda planer	40	39
Bostad och företagsbilar för koncernledningen	491	655

- 1) Tabellen ovan visar bruttoersättning. Koncernledningen avlönas på nettobasis. Till följd av speciella beskattningsregler i Belgien kan bruttoersättningen skilja sig åt mellan åren. Vad gäller antalet medlemmar i koncernledningen, se ovan.
- 2) Vad gäller ersättningen efter avslutad anställning, se kommentarer till tabellen för verkställande direktören.

De rörliga lönerna till koncernledningens medlemmar behandlas som en upplupen kostnad under respektive år. Det rörliga ersättningsprogrammet 2010 för medlemmarna i koncernledningen baseras på olika komponenter såsom koncernens lönsamhet, koncernens kassaflöde, segmentens lönsamhet, företagets tillväxtmål i form av öppnade rum och kontrakterade rum samt strategiska mål. Kombinationen och viktningen av dessa komponenter beror på befattningshavarens roll i bolaget. Den rörliga lönen kan maximalt uppgå till mellan 45–75% av den årliga grundlönen. Kostnaden för det rörliga ersättningsprogrammet, bokförd i resultaträkningen i slutet av året, är den bästa möjliga uppskattningen på balansdagen. Den slutliga utbetalningen av rörlig lön avgörs av faktorer som blir kända vid en tidpunkt efter utgivningen av årsredovisningen. Därför kan reservation för rörlig lön under ett visst år komma att justeras i efterföljande perioder beroende på att utfallet (till exempel bolagets lönsamhet) kan avvika från bedömningarna gjorda på balansdagen. Uppsägningsperioden för koncernledningens medlemmar (exkl. VD och koncernchef) varierar mellan tre och sex månader. Vid uppsägning från företagets sida utbetalas en till tre årslöner. Ersättning till finansdirektören (Vice VD) omfattades 2010 (2009) av; lön 576 TEUR (559), rörlig lön 453 TEUR (156), pension 160 TEUR (156), bostad och tjänstebil 76 TEUR (74).

Verkställande direktören och koncernchefens ersättning är som följer:

Ersättning – verkställande direktör och koncernchef	1 januari — 31 december	
	2010	2009
TEUR		
Fast lön ¹⁾	1 325	1 057
Rörlig lön ²⁾	2 064	242
Ersättning efter avslutad anställning ³⁾	1 618	1 239
Pension	252	208
Bostad och företagsbilar	198	158

- 1) Nettogrundlönen för verkställande direktören och koncernchefen uppgick till 1 098 TCHF (1 046) och ökningen mellan 2010 och 2009 uppgick till 5%, motsvarande den årliga minimiökningen enligt anställningskontraktet, vilket vidare redogörs för nedan. Bruttoersättningen skiljer sig åt mellan åren till följd av speciella beskattningsregler i Belgien. Ökningen i bruttolön överstigande 5% var resultatet av dessa speciella skatteregler och effekten av valutakurser och har ingen effekt på den avtalade nettolönen i CHF. Bruttoersättningen i EUR ökade under 2010 på grund av försvagningen av EUR gentemot CHF. Beloppet inkluderar den andel av lönen som utbetalas av Rezidor Hotel Group AB (vilket förklaras nedan) uppgående till 97 TEUR (106).
- 2) 79 TEUR av den rörliga lönen för 2008 är hänförligt till avsättning gjord för 2008. Som vidare beskrivs nedan, gick VD och koncernchefen i mars 2009 med på att avsäga sig rätten till rörlig lön för 2008 (79 TEUR) och beloppet var följaktligen återfört under 2009 och minskade därmed nettokostnaden för rörliga löner det året.
- 3) Som utvecklas vidare nedan så har verkställande direktören och koncernchefen rätt till en ersättning efter avslutad anställning motsvarande tre gånger den årliga grundlönen för 2010 med tillägg för en engångsersättning på 422 TEUR. Kostnaden för denna ersättning efter avslutad anställning kostnadsförs över hans återstående tjänstgöringstid och nettobeloppet har inte förändrats sedan 2009. Ökningen mellan 2010 och 2009 beror på försvagningen av EUR gentemot CHF och på att bruttoersättningen varierar år från år på grund av speciella skatteregler i Belgien.

Ersättningen till VD och koncernchef betalas huvudsakligen av The Rezidor Hotel Group S.A (Belgien), men genom ett ömsesidigt avtal betalas en andel om 97 TEUR (106) från Rezidor Hotel Group AB (Sverige). Se även Not 3 i efterföljande noter till moderbolaget. Dessa siffror exkluderar sociala kostnader. VD och koncernchefens anställningsavtal skulle ha upphört den 28 februari 2009 när han uppnådde sin pensionsålder 62 år. I enlighet med VD och koncernchefens ursprungliga anställningsavtal, upprättat före börsnoteringen i november 2006, hade VD och koncernchefen följande rättighet. Den 28 februari 2009 eller i händelse av VD och koncernchefens förtida bortgång eller hans permanenta oförmåga att uppfylla sina åtaganden till följd av sjukdom eller skada, var VD och koncernchefen berättigad till ett belopp, efter skatter, motsvarande tre (3) gånger den gällande årliga grundlönen (för 2009) med tillägg av ett fast belopp på 422 000 euro.

Den 17 september 2008 försäkrade sig styrelsen om en förlängning av avtalet med VD och koncernchefen till den 28 februari 2012. Ersättningen till VD och koncernchef som från och med den 1 januari 2009 bestod av en nettolön på 950 796 CHF (905 520), ökades enligt det förlängda avtalet, från och med den 1 januari 2009 till 1 045 875 CHF. Den minsta årliga ökningen av den avtalade nettogrundlönen för VD och koncernchef kvarstod på 5% och den första löne-revisionen sker den 1 januari 2010. För 2008 hade VD och koncernchefen rätten att erhålla en rörlig lön på högst 50% av den årliga grundlönen baserat på i förväg bestämda resultatmål för koncernens lönsamhet, koncernens tillväxtmål och strategiska mål. Baserat på de förutbestämda målen kommer den rörliga lönen för VD och koncernchefen från och med 1 januari 2009 vara 75% av den årliga grundlönen om målen uppnås. Den rörliga lönen kan uppgå till 150% av VD och koncernchefens årliga grundlön om högre uppsatta mål uppnås och 200% av den årliga grundlönen om utökade mål uppfylls. Den årliga rörliga lönen ska intjänas och utbetalas i två delar: (i) 50% betalas senast den 1 maj varje år och (ii) 50% kommer att vara relaterat till att VD och koncernchefen pensionerar sig den 28 februari 2012 och ska då betalas den 1 mars 2012. Om företaget emellertid säger upp avtalet utan synnerliga skäl eller om VD och koncernchefen avlider eller är permanent oförmögen att uppfylla sina åtaganden till följd av sjukdom eller skada före angivet datum ska VD och koncernchefen eller hans dödsbo ändå ha rätt till den andra delen av sin rörliga lön. Han har dessutom rätt till vissa andra förmåner såsom boende, bil och reseersättning. Både Rezidor och VD och koncernchefen kan säga upp avtalet skriftligen med sex månaders uppsägningstid. VD och koncernchefen omfattas av ett premiebaserat pensions-system med ett belopp motsvarande 41% av hans årliga nettogrundlön tills dess att anställningen upphör. Enligt kontraktet, som skrevs under i september 2008, är VD och koncernchefens pensionsålder 65 år. I samband med förlängningen av anställningsavtalet överenskommes att dela upp utbetalningen av det till VD och koncernchefen skyldiga beloppet, enligt det ursprungliga anställningsavtalet som föll till betalning den 28 februari 2009, i tre (3) lika delbetalningar

Fortsättning not 10

att betalas den 28 februari 2009, den 28 februari 2010 och den 28 februari 2011, med förbehåll om att ifall anställningsavtalet avslutas av antingen VD och koncernchefen eller av bolaget efter den 28 februari 2009 så ska eventuella återstående belopp utbetalas till fullo till VD och koncernchefen samma dag som avtalet upphör att gälla. Detsamma gäller i händelse av hans bortgång eller permanenta oförmåga att uppfylla sina åtaganden. I enlighet med ovan har företaget inga skyldigheter gentemot VD och koncernchefen förutom att tillhandahålla alla anställningsförmåner under uppsägningstiden och i sådant fall har VD och koncernchefen inte rätt till något avgångsvederlag eller annan form av kompensation till följd av att anställningsavtalet upphör.

Med tanke på marknadsförhållandena gjordes ett ytterligare tillägg till VD och koncernchefens anställningsavtal i mars 2009 där VD och koncernchefen avsåg sig rätten till den rörliga lönen för 2008 och vidare sköt upp betalningen av det totala beloppet skyldigt honom till den 28 februari 2012 då en engångssumma motsvarande tre (3) gånger den årliga grundlönen för 2010 med tillägg för en engångsersättning på 422 000 euro faller till betalning. Oaktat om anställningen avslutas av VD och koncernchefen eller av bolaget efter den 28 februari 2009 ska detta belopp betalas till fullo till VD och koncernchefen samma dag som avtalet upphör att gälla. Detsamma gäller i händelse av hans bortgång eller permanenta oförmåga att uppfylla sina åtaganden. I enlighet med ovan har företaget inga skyldigheter gentemot VD och koncernchefen förutom att tillhandahålla anställningsförmåner under uppsägningstiden och i sådant fall har VD och koncernchefen inte rätt till något avgångsvederlag eller annan form av kompensation till följd av att anställningsavtalet upphör.

AKTIEBASERAT LÅNGSIKTIGT INCITAMENTSPROGRAM

Utöver ersättningen enligt ovan deltar VD och koncernchefen och koncernledningen i ett långsiktigt aktiebaserat incitamentsprogram. Ytterligare information om programmet finns i Not 33. Tabellen nedan visar det maximala antalet aktier som kan tilldelas VD och koncernchefen samt koncernledningen under de tre incitamentsprogrammen i enlighet med besluten som togs på årsstämmorna 2008, 2009 och 2010. I tillägg skulle VD och koncernchefen och koncernledningen ha tilldelats 320 007 respektive 250 392 aktier från 2008 års program. Per 31 december 2010 stod det klart att 2008 års program inte skulle möta prestationskriteriet, som vidare beskrivits i not 33, men då intjäningsperioden inte hade gått ut per den dagen har aktierna inte formellt förfallit per den 31 december 2010. 1 600 så kallade matchningsaktier från 2008 års program där intjänandevillkoren är fortsatt anställning till intjänandeperiodens slut kan fortfarande tilldelas koncernledningen när intjäningsperioden går ut i 2011 och är inkluderade i tabellen nedan. Då ett av intjänandekriterierna är fortsatt anställning till intjänandeperiodens slut (datumet då den första kvartalsrapport släpps 2011), har aktierna formellt ännu inte förfallit.

Högsta antal aktier som kan tilldelas koncernledningen

	31 december	
	2010	2009
VD och koncernchef	646 615	646 793
Övriga koncernledningen	941 853	936 603
Totalt	1 588 468	1 583 396

NOT 11 ÖVRIGA RÖRELSEKOSTNADER

TEUR	1 januari — 31 december	
	2010	2009
Royalties och andra ersättningar till Carlson Group	10 027	8 555
Energikostnader	29 494	25 658
Material	14 680	12 871
Marknadsföringskostnader	49 317	36 737
Externa avgifter	9 797	8 814
Tvätt	15 423	13 311
Kontraktstjänster	11 463	10 067
Administrationskostnader	10 042	7 876
Kommunikationer, resor och transporter	9 102	7 256
Försäkringskostnader	—	49
Förbrukningsinventarier	4 277	2 610
Hyror och licenser	3 912	3 551
Kostnader för fastighetsdrift	7 464	6 455
Övriga kostnader	5 694	12 216
Totalt	180 692	156 026

NOT 12 FASTIGHETSFÖRSÄKRINGAR OCH FASTIGHETSSKATT

TEUR	1 januari — 31 december	
	2010	2009
Fastighets- och diverse skatter	11 517	10 875
Fastighetsförsäkring	1 599	1 555
Totalt	13 116	12 430

NOT 13 HYRESKOSTNADER

TEUR	1 januari — 31 december	
	2010	2009
Fast hyra ¹⁾	184 342	166 742
Rörlig hyra ²⁾	25 637	21 191
Garantibetalningar ³⁾	14 882	19 411
Totalt	224 861	207 344

- 1) Fast hyra motsvarar alla fasta hyresbetalningar (eller lägsta hyresbetalning) till ägarna av hotell med vilka Rezidor har tecknat hyresavtal. Denna post innefattar även hyreskostnader för lokaler som hyrs för administration.
- 2) Rörlig hyra motsvarar alla rörliga hyresbetalningar (eller villkorade hyresbetalningar) till ägarna av hotell med vilka Rezidor har tecknat hyresavtal (baserat på underliggande typ av avtal) som huvudsakligen byggs på hotellens omsättning.
- 3) Garantibetalningar är betalningar till ägarna av hotell med vilka Rezidor har tecknat management-avtal (baserat på underliggande typ av avtal) när Rezidor har garanterat hotellägarna ett visst årligt resultat. Garantibetalningarna utgör skillnaden mellan garanterat och uppnått resultat.

NOT 14 VINST VID FÖRSÄLJNING AV AKTIER SAMT IMMATERIELLA OCH MATERIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR

Vinst vid försäljning av aktier samt immateriella och materiella tillgångar är uppdelad enligt följande:

TEUR	1 januari — 31 december	
	2010	2009
Andelarnas försäljningspris	10 659	—
Nettotillgångar för såld enhet	-6 640	—
Försäljningskostnad	-58	—
Total nettovinst vid försäljning av andelar samt immateriella och materiella tillgångar	3 961	—

Vinsten vid försäljning av aktier samt immateriella och materiella tillgångar 2010 hänför sig till avyttring av Regent verksamheten.

NOT 15 FINANSIELLA POSTER

TEUR	1 januari — 31 december	
	2010	2009
Ränteintäkter från externa kreditinstitut	212	232
Ränteintäkter från andra lån och fordringar	497	417
Förändring i verkligt värde på derivat	—	119
Realisationsvinster vid försäljning av aktier samt immateriella och materiella tillgångar	—	234
Övriga finansiella intäkter	122	186
Finansiella intäkter	831	1 188
Räntekostnader till externa kreditinstitut	-229	-305
Räntekostnader från andra lån och fordringar	-529	-655
Förändring i verkligt värde på derivat	-126	—
Övriga finansiella kostnader	-1 136	-572
Valutakursförluster	-2 511	-329
Finansiella kostnader	-4 531	-1 861
Finansiella poster, netto	-3 700	-673

Övriga finansiella kostnader avser bankavgifter och liknande poster

Nettovinster/-förluster per segment av finansiella tillgångar och skulder

TEUR	1 januari — 31 december	
	2010	2009
Finansiella tillgångar värderad till verkligt värde över resultaträkningen (klassificerad som att innehas för handel)	-126	119
Finansiella tillgångar tillgängliga för försäljning	—	234
Lån och fordringar och finansiella skulder redovisade till upplupet anskaffningsvärde	-3 574	-1 026
Redovisade i resultaträkningen	-3 700	-673
Finansiella tillgångar som innehas för försäljning	-1 704	—
Redovisade i övrigt totalresultat	-5 404	-673

Alla ränteintäkter och -kostnader under 2010 och 2009 relaterar till finansiella tillgångar och skulder beräknade till anskaffningsvärde. Ingen ränteintäkt under 2010 och 2009 redovisades för finansiella tillgångar tillgängliga för försäljning.

NOT 16 SKATT**Skatt redovisad i resultaträkningen**

TEUR	1 januari — 31 december	
	2010	2009
Skattekostnad(+)/intäkt(-) avser:		
Aktuell skattekostnad(+)/intäkt(-)	15 207	7 280
Justeringar som redovisas under innevarande år och som hänför sig till aktuell skatt för tidigare år	31	162
Uppskjuten skattekostnad(+)/intäkt(-) hänförlig till temporära skillnader	-17 530	-5 458
Effekter av ändrade skattesatser och lagar	—	—
Nedskrivningar av uppskjuten skattefordran	5 157	485
Total skattekostnad/intäkt	2 865	2 469

Avstämning av årets skattekostnad i förhållande till årets resultat:

TEUR	1 januari — 31 december	
	2010	2009
Resultat från kvarvarande verksamheter	211	-25 698
Skattekostnad beräknad efter lokal skattesats	-2 383	-7 856
Skatteeffekt av ej skattepliktig intäkt	-3 123	-1 372
Skatteeffekt av ej avdragsgilla kostnader	3 974	1 496
Skatteeffekt avseende skatterabatter (forskning och utveckling och andra utsläppsrätter)	-204	—
Skatteeffekt av förändringar i förväntade återvunna tillgångar	581	—
Skatteeffekt av förändringar i värdering av tillgångar av skattemässiga skäl	-185	-1 804
Skatteeffekter av skattemässiga underskott som ej redovisats som uppskjutna skattefordringar	5 140	7 323
Skatteeffekt av tidigare ej redovisad uppskjuten skatt hänförlig till underskottsavdrag, skatteavdrag eller temporära skillnader avse- ende tidigare år	-9 310	—
Skatteeffekter av uppskjuten skatt till följd av ändringar i skattesats	294	—
Nedskrivningar av uppskjuten skattefordran	5 157	485
Effekt av kupongskatt	3 135	3 594
Övrigt	-242	441
Deltotal	2 834	2 307
Justeringar som redovisas under innevarande år och som hänför sig till aktuell skatt för tidigare år	31	162
Årets skattekostnad som redovisas i resultaträkningen	2 865	2 469

Från intäkter som redovisas direkt i eget kapital:

Omräkning från utländska verksamheter	-268	-1 628
Totalt	-268	-1 628

Den genomsnittliga effektiva skattesatsen var 135,7% (-9,6). Ökningen från föregående år av den effektiva skattesatsen är till största delen ett resultat av nettoeffekten från aktiveringen av uppskjuten skattefordran på 9 310 MEUR och nedskrivningen av uppskjuten skattefordran om 5 157 MEUR efter en genomgång av sannolikheten att kunna utnyttja förlustavdrag uppkomna inom koncernen.

UPPSKJUTNA SKATTEFORDRINGAR(+)/SKULDER(-) FRÅN:

2010	Ingående balans	Redovisat i resultat-räkningen	Belastar eget kapital	Förvärv/avyttringar	Valutakurs-differenser	Utgående balans
Temporära skillnader						
Materiella anläggningstillgångar	-3 789	1 840	—	—	-176	-2 125
Immateriella tillgångar	-15 366	1 767	—	—	-9	-13 608
Avsättningar	—	—	—	—	—	—
Osäkra fordringar	1 431	371	—	—	—	1 802
Obeskattade reserver	-1 210	650	—	—	-217	-777
Pensioner	-2 914	302	—	—	-42	-2 654
Övriga skulder	-6 228	180	—	—	-299	-6 350
Långfristiga icke räntebärande fordringar	1 589	-302	—	—	—	1 287
Övriga kortfristiga icke räntebärande skulder	-250	-144	—	—	-29	-423
	-26 739	4 664	—	—	-772	-22 847
Outnyttjade underskottsavdrag och skattemässiga avdrag						
Skattemässiga underskottsavdrag	24 597	7 708	—	—	241	32 546
	24 597	7 708	—	—	241	32 546
Totalt	-2 142	12 373	—	—	531	9 699

2009	Ingående balans	Redovisat i resultat-räkningen	Belastar eget kapital	Förvärv/avyttringar	Valutakurs-differenser	Utgående balans
Temporära skillnader						
Materiella anläggningstillgångar	-3 416	-18	—	—	-355	-3 789
Immateriella tillgångar	-12 226	-3 150	—	—	10	-15 366
Avsättningar	-8	-3	—	—	11	—
Osäkra fordringar	-593	2 209	—	—	-185	1 431
Obeskattade reserver	-1 711	743	—	—	-242	-1 210
Pensioner	-3 192	792	—	—	-514	-2 914
Övriga skulder	-2 083	-4 114	—	—	-31	-6 228
Långfristiga icke räntebärande fordringar	3 242	-1 653	—	—	—	1 589
Övriga kortfristiga icke räntebärande skulder	-1 051	854	—	—	-53	-250
Övrigt	143	—	—	—	-143	—
	-20 895	-4 340	—	—	-1 502	-26 739
Outnyttjade underskottsavdrag och skattemässiga avdrag						
Skattemässiga underskottsavdrag	15 262	9 313	—	—	22	24 597
	15 262	9 313	—	—	22	24 597
Totalt	-5 633	4 973	—	—	-1 480	-2 140

Uppskjutna skattefordringar redovisas i balansräkningen enligt följande:

TEUR	31 december	
	2010	2009
Uppskjutna skattefordringar	27 378	21 225
Uppskjutna skatteskulder	-17 679	-23 365
Totalt	9 699	-2 140
Minskat med tillgångar som innehas för försäljning	—	-160
	9 699	-2 300

EJ REDOVISADE UPPSKJUTNA SKATTEFORDRINGAR

Följande uppskjutna skattefordringar har inte redovisats på balansdagen

TEUR	31 december	
	2010	2009
Skattemässiga underskottsavdrag	20 372	22 419
Temporära skillnader	—	—
Totalt	20 372	22 419

Det föreligger ingen tidsgräns för ej redovisade skattemässiga underskottsavdrag.

Kapitalvinster och -förluster vid försäljning av andelar i dotterbolag, intresseföretag och joint ventures är normalt inte skattepliktiga och följaktligen finns det inga temporära skillnader i relation till dessa tillgångar.

Uppskjutna skattefordringar hänförliga till förlustavdrag redovisas i den utsträckning det är sannolikt att det kommer att finnas skattepliktiga överskott mot vilka de kan utnyttjas. Vid bedömning av sannolikheten för att de kommer att kunna utnyttjas beaktas storleken på beskattningsbara temporära skillnader som är hänförliga till samma skattemyndighet och skattesubjekt som förlustavdragen samt framtida beräknade vinster och beräknade skattepliktiga överskott, med hänsyn taget till, bland mycket annat, taket på de fasta förpliktade hyreskostnaderna. De förväntade framtida skattepliktiga överskotten beräknas utifrån budget och långsiktiga prognoser med hänsyn till när avtal löper ut. Uppskjutna skattefordringar hänförliga till förlustavdrag finns framför allt i Storbritannien, Tyskland och Sverige. Ett ökat fokus på portföljförvaltningsstrategi eller ett bakslag i den ekonomiska återhämtningen med större konsekvenser på avkastningen i koncernens hotell, kan leda till en förnyad bedömning av möjligheten att utnyttja de skattemässiga förlusterna och därför också värdet på de uppskjutna skattefordringarna.

NOT 17 SÅLDA OCH FÖRVÄRVADE VERKSAMHETER

Avytttrade andelar TEUR	1 januari — 31 december	
	2010	2009
Anläggningstillgångar	4 048	—
Omsättningstillgångar	3 947	—
Likvida medel	508	—
Långfristiga koncerninterna skulder	—	—
Kortfristiga skulder	-1 863	—
Avytttrade nettotillgångar	6 640	—
Reavinst	4 019	—
Försäljningspris	10 659	—
Transaktions kostnader	-58	—
Nettobidrag	10 601	—
Likvida medel i avytttrade verksamheter	-508	—
Summa kassaflöde från avytttrade verksamheter	10 093	—

Tillgångarna och skulderna av avytttrade verksamheter som presenteras ovan är i sin helhet hänförliga till Regent verksamheten som såldes under 2010.

Förvärvade andelar TEUR	1 januari — 31 december	
	2010	2009
Anläggningstillgångar	165	—
Omsättningstillgångar	527	—
Likvida medel	1 326	—
Långfristiga skulder	-60	—
Kortfristiga skulder	-651	—
Nettotillgångar i förvärvade verksamheter	1 307	—
Likvida medel i förvärvade verksamheter	1 326	—
Förvärvspris	1 326	—

Tilläggsköpeskilling relaterat till förvärv tidigare år	—	474
Tilläggsköpeskilling, ännu ej erlagd	—	—
Betalning av tidigare års förvärv	—	2 391
Summa kassaflöde från tilläggsköpeskilling	—	2 865

Summa kassaflöde under året från förvärvade verksamheter	1 326	2 865
Totalt		

Förvärvet i 2010 som redovisas i tabellen ovan hänför sig till en omstrukturering av ett joint venture i Sydafrika varigenom Rezidor ökade sitt aktieinnehav i det sydafrikanska bolaget från 50% till 74%. I denna transaktion överförde Rezidor hotellkontrakt under managementavtal från ett av koncernens danska dotterbolag och den andra joint venture partnern förlängde sitt nuvarande managementkontrakt. Aktieinnehavet justerades så att Rezidor fick 74% av aktierna och den andra partnern fick 26% av aktierna, baserat på värdet av varje aktieägars bidrag, dvs värdet av de överförda kontrakten och värdet på det förlängda kontraktet. Följaktligen medförde transaktionen ingen förändring i det verkliga värdet av nettotillgångarna innehavda av koncernen och medförde heller ingen kontant betalning. Förvärvspriset var därför noll. Emellertid, eftersom det sydafrikanska bolaget nu redovisas som ett dotterbolag, jämfört med att tidigare har redovisats som ett joint venture enligt egetkapitalmetoden, har transaktionen en positiv kassaflödeseffekt på 1 326 TEUR vilket motsvarar kassa och bank i det sydafrikanska bolaget.

Tilläggsköpeskillingen på 474 TEUR 2009 avser förvärvet 2007 av resterande 49% av andelarna i joint ventureföretaget i Mellanöstern, Rezidor SAS Hotels & Resort Middle East WLL. Tilläggsköpeskillingen har helt klassificerats som övriga immateriella tillgångar då det är hänförligt till kontrakten i Mellanöstern.

NOT 18 RESULTAT PER AKTIE

Förlusten och viktat genomsnittligt antal utestående aktier som används vid beräkningen av vinst per aktie före utspädning ser ut som följer:

Före utspädning		1 januari — 31 december	
TEUR		2010	2009
Årets resultat hänförligt till moderbolagets aktieägare (TEUR)		-2 481	-28 167
Viktat genomsnittligt antal aktier för resultat per aktie före utspädning		146 307 540	146 307 540
Totalt resultat per aktie, före utspädning		-0,02	-0,19

		1 januari — 31 december	
TEUR		2010	2009
Viktat genomsnittligt antal aktier för resultat per aktie före utspädning		146 307 540	146 307 540
Möjlig utspädning		1 140 828	—
Genomsnittligt antalet aktier, efter utspädning		147 448 368	146 307 540

Resultatet per aktie beräknas genom att dela det resultat som är hänförligt till ägarna av moderbolaget genom viktat genomsnittligt antal aktier under perioden, exklusive återköpta aktier som innehas av moderbolaget. Då antalet aktier inte medför utspädning, till följd av den rapporterade förlusten, är antalet aktier för resultat per aktie detsamma före och efter utspädning.

Deltagarna i det aktierelaterade incitamentsprogrammen, som godkändes av årsstämmorna 2008, 2009, 2010 har rätt till en visst antal aktier i slutet av intjänandeperioden (beskrivs närmare i Not 33 Aktierelaterade ersättningar) om vissa kriterier uppnåtts, däribland tillväxt per aktie och total avkastning för aktieägarna i förhållande till en definierad grupp av jämförbara företag. Det maximala antalet aktier som kan bli tilldelade är 2 727 962 av vilka 1 140 828 skulle ha blivit tilldelade om intjänandeperioden hade avslutats 31 december 2010 och hade därmed givit upphov till en utspädning, 1 587 134 skulle ha förfallit.

NOT 19 ÖVRIGA IMMATERIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR

TEUR	Övriga immateriella tillgångar	Licenser och tillhörande rättigheter	Totalt
Anskaffningsvärde			
Ingående balans 1 januari 2008	32 509	55 406	87 915
Förvärv	2 067	20	2 087
Anskaffningar genom samgående	1 677	—	1 677
Omklassificering	703	—	703
Valutakursdifferenser	–838	—	–838
Ingående balans 1 januari 2009	36 118	55 426	91 544
Förvärv	7 927	1	7 928
Anskaffningar genom samgående	474	—	474
Avyttringar	–7	—	–7
Anläggningstillgångar som innehas för försäljning	–2 126	–550	–2 676
Omklassificering	25	—	25
Valutakursdifferenser	62	1	99
Ingående balans 1 januari 2010	42 473	54 878	97 350
Förvärv	351	26	377
Omklassificering från anläggningstillgångar som innehas för försäljning	2 126	550	2 676
Anskaffningar genom samgående	753	—	753
Avyttring av dotterbolag	–2 124	–554	–2 678
Omklassificering	82	—	82
Valutakursdifferenser	–138	—	–138
Utgående balans 31 december 2010	43 523	54 899	98 422
Akkumulerade av- och nedskrivningar			
Ingående balans 1 januari 2008	–7 175	–2 960	–6 828
Avskrivningar enligt plan	–1 238	–966	–2 204
Nedskrivningar	–64	–4	–68
Valutakursdifferenser	43	—	43
Ingående balans 1 januari 2009	–8 434	–3 930	–9 057
Avskrivningar enligt plan	–1 660	–1 183	–2 843
Avyttringar	6	—	6
Anläggningstillgångar som innehas för försäljning	503	53	556
Valutakursdifferenser	–35	2	–33
Ingående balans 1 januari 2010	–9 620	–5 058	–11 371
Avskrivningar enligt plan	–3 084	–1 183	–4 267
Omklassificering från anläggningstillgångar som innehas för försäljning	–503	–53	–556
Anskaffningar genom samgående	–703	—	–703
Avyttringar	587	63	650
Omklassificering	–73	—	–73
Valutakursdifferenser	–133	–1	–136
Utgående balans 31 december 2010	–13 529	–6 233	–19 764
Redovisat värde			
Den 1 januari 2009	27 684	51 496	79 180
Den 31 december 2009	32 853	49 820	82 673
Den 31 december 2010	29 994	48 666	78 660

Tillgångar tidigare klassificerade som goodwill har omklassificerats till Övriga immateriella tillgångar under 2010 då den klassificeringen bättre återspeglar det faktum att dessa tillgångar är till sin helhet ett resultat av betalningar gjorda för att erhålla hotellkontrakt, även om goodwillen uppstod i samband med förvärv av dotterbolag. Jämförelsesiffrorna har även omklassificerats och påverkar följande poster i tabellen ovan över Övriga immateriella tillgångar.

TEUR	2009	2008
Anskaffningsvärde		
Ingående balans per den 1 januari	16 497	15 935
Anskaffningar genom samgående	474	636
Valutakursdifferenser	–36	–74
Utgående balans per den 31 december	16 935	16 497
Akkumulerade nedskrivningar		
Ingående balans per den 1 januari	–3 307	–3 307
Utgående balans per den 31 december	–3 307	–3 307
Redovisat värde		
Den 1 januari	13 190	12 628
Den 31 december	13 628	13 190

Från och med 2010 skrivs det omklassificerade beloppet av över den återstående kontraktperioden för de hotell som den immateriella tillgången är hänförlig till. För 2010 upp gick avskrivningsbeloppet på det omklassificerade beloppet till 1 024 TEUR.

48 073 TEUR (49 237), justerat för anläggningstillgångar som innehas för försäljning, av det redovisade värdet av Licenser och andra tillhörande rättigheter avser rättigheter bundna till masterfranchiseavtalen med Carlson Group. Rättigheterna omförhandlades 2005. I utbyte mot de nya villkoren erhöll Carlson Group 25% av aktierna i Rezidor. Detta uppnåddes genom en apportemission där värdet på de omförhandlade villkoren beräknades till 55 000 TEUR. Detta belopp skrivs av under kontraktets löptid, som löper ut år 2052.

NOT 20 MATERIELLA TILLGÅNGAR

TEUR	Fasta installa- tioner på hyrda anläggningstill- gångar	Maskiner och inventarier	Pågående nyan- läggningar	Totalt
Anskaffningsvärde				
Ingående balans 1 januari 2009	109 560	181 206	9 927	300 693
Anskaffningar	1 507	21 183	724	23 414
Anläggningstillgångar som innehas för försäljning	—	–3 134	—	–3 134
Avyttringar	–466	–4 689	–45	–5 200
Omklassificering	5 675	2 490	–8 190	–25
Valutakursdifferenser	9 335	14 741	1 023	25 099
Ingående balans 1 januari 2010	125 611	211 797	3 439	340 847
Anskaffningar	1 943	12 934	8 807	23 684
Omklassificering från anläggningstillgångar som innehas för försäljning	—	3 134	—	3 134
Avyttringar av verksamheter	—	–3 134	—	–3 134
Avyttringar	–304	–14 192	–48	–14 544
Omklassificering	2 285	2 576	–4 980	–119
Valutakursdifferenser	5 672	13 696	244	19 611
Utgående balans 31 december 2010	135 207	226 811	7 462	369 479
Ackumulerade av- och nedskrivningar				
Ingående balans 1 januari 2009	–73 333	–123 644	—	–196 977
Avyttringar av tillgångar	467	4 648	—	5 115
Anläggningstillgångar som innehas för försäljning	—	3 107	—	3 107
Avskrivningar	–7 094	–17 837	—	–24 931
Nedskrivningar	–1 763	–500	—	–2 263
Valutakursdifferenser	–5 475	–10 952	—	–16 429
Ingående balans 1 januari 2010	–87 198	–145 178	—	–232 378
Eliminerat efter avyttringar av tillgångar	294	13 972	—	14 266
Omklassificering från anläggningstillgångar som innehas för försäljning	—	–3 107	—	–3 107
Avyttring av verksamheter	—	1 278	—	1 278
Avskrivningar	–7 601	–19 108	—	–26 709
Nedskrivningar	–828	–1 885	—	–2 713
Återföring av tidigare gjord nedskrivning	—	2 181	—	2 181
Omklassificering	—	109	—	109
Valutakursdifferenser	–3 611	–10 083	—	–13 694
Utgående balans 31 december 2010	–98 944	–161 821	—	–260 765
Redovisat värde				
Den 31 december 2009	38 413	66 619	3 439	108 469
Den 31 december 2010	36 263	64 990	7 462	108 715

NOT 21 INVESTERINGAR I INTRESSEBOLAG

TEUR	Kapitalandel (%) den 31 december 2009	Kapitalandel (%) den 31 december 2010	Bokfört värde den 31 december 2009	Resultatandel	Utdelning	Omräknings- differens	Bokfört värde den 31 december 2010
Nordrus Hotel Holding A/S	26,08%	26,08%	222	4	—	—	228
Al Quesir Hotel Company S,A,E	20,00%	20,00%	2 870	170	—	102	3 142
Afrinord Hotel Investment A/S	20,00%	20,00%	56	—4	—	—	52
Totalt			3 148	170	—	102	3 422

Sammanfattande finansiell information om intresseföretagen

TEUR	31 december	
	2010	2009
Totala tillgångar	23 929	20 837
Totala skulder	11 244	9 026
Nettotillgångar	12 685	11 811
Koncernens andelar av nettotillgångarna	3 422	3 148
Intäkter	6 596	6 233
Resultat efter skatt	869	1 128
Koncernens andelar av nettoresultatet	170	224

NOT 22 INVESTERINGAR I JOINT VENTURES

TEUR	Kapitalandel (%) den 31 december 2009	Kapitalandel (%) den 31 december 2010	Bokfört värde den 31 december 2009	Resultatandel	Utdelning	Omklassifice- ring	Omräknings- differens	Bokfört värde den 31 december 2010
Casino Denmark A/S	50,00%	50,00%	—	—	—	—	—	—
Casino Denmark K/S	50,00%	50,00%	1 811	1 347	—2 014	—	1	1 145
RHW JV Southern Africa (P) Ltd	50,00%	0,00%	966	—	—	—966	—	—
Totalt			2 777	1 347	—2 014	—966	1	1 145

Minskat med anläggningstillgångar som innehas för försäljning

—1 811

Investeringar i joint ventures redovisade i balansräkningen

966

1 145

Rezidors andel av det negativa egna kapitalet i det 50% (50%) ägda Rezidor Royal Hotel Beijing Co Ltd och den långsiktiga fordringen på det företaget (se Not 25) betraktas som en nettoinvestering. Nettoinvesteringen redovisas som en fordring i balansräkningen och är därför inte inkluderad i tabellen ovan.

Sammanfattande finansiell information om joint ventures

TEUR	31 december	
	2010	2009
Totala tillgångar	33 119	33 836
Totala skulder	11 389	9 483
Nettotillgångar	21 730	24 352
Koncernens andelar av nettotillgångarna	10 865	12 493
Intäkter	23 824	23 818
Resultat efter skatt	2 694	3 294
Koncernens andelar av nettoresultatet	1 347	1 647

9 720 TEUR (9 716) av koncernens andel av nettotillgångarna och 750 TEUR (461) av koncernens andel av nettoresultatet i tabellen ovan avser Rezidor Royal Hotel Beijing Co Ltd.

NOT 23 ÖVRIGA AKTIER OCH ANDELAR

TEUR	Kapitalandel (%) den 31 december 2009	Kapitalandel (%) den 31 december 2010	Bokfört värde den 31 december 2009	Resultatandel	Utdelning	Nedskrivning	Omräknings- differens	Bokfört värde den 31 december 2010
Doriscus Enterprise Ltd	14,39%	14,39%	5 866	—	—	—1 704	—9	4 153
First Hotels Co K,S,C,C	1,82%	1,82%	2 020	—	—	—	—3	2 017
Timmendorf mbH & Co Beteiligungs KG	18,67%	18,67%	307	—	—	—	—	307
Övriga	—	—	205	—	—	—	—1	204
Totalt			8 398	—	—	—1 704	—14	6 681

NOT 24 PENSIONSMEDEL, NETTO**Pensionsåtaganden som redovisas i koncernens balansräkning**

TEUR	31 december	
	2010	2009
Pensionsmedel (överfonderade planer)	9 811	10 861
Pensionsmedel (underfonderade planer)	-2 592	-1 656
Totalt	7 219	9 205

FÖRMÅNSBESTÄMDA PENSIONSPLANER

De omfattar huvudsakligen ålderspension och änkepension, där arbetsgivaren är skyldig att betala en livslång pension motsvarande en viss garanterad andel av lönen eller ett visst årligt belopp. Ålderspensionen baseras på antalet anställningsår. Den anställda måste vara registrerad i planen ett visst antal år för att erhålla full ålderspension.

För varje anställningsår erhåller den anställda en högre pensionsrätt, som redovisas som intjänad pension under perioden liksom en ökning av pensionsförpliktelserna. Rezidors pensionsplan för anställda i Sverige, Norge och Belgien har säkrats genom fastställda förmånsplaner med försäkringsbolag.

TEUR	31 december	
	2010	2009
Diskonteringsränta		
Norge	3,60%	4,40%
Belgien	4,00%	5,25%
Sverige	3,75%	3,75%
Förväntad avkastning på förvaltningstillgångar	4,33%	4,33%
Förväntad löneökningstakt	4,00%	4,00%
Övrigt (statsränta i Norge)	3,75%	4,25%

Följande nettokostnader för förmånsbestämda pensionsplaner redovisas i resultaträkningen:

TEUR	31 december	
	2010	2009
Kostnader för pensioner intjänade under året	-3 090	-3 625
Räntekostnad på pensionsavsättningen	-2 387	-2 293
Förväntad avkastning på förvaltningstillgångar	2 124	2 165
Aktuariella förluster(-)/vinster(+) som redovisas under året	-2 601	-1 596
Inbetalningar från deltagare i pensionsplanen	68	—
(Förluster)/vinster från reduceringar eller regleringar	327	—
Pensionskostnader för förmånsbestämda planer	-5 559	-5 349

Beloppet som ingår i balansräkningen och som hänför sig till enhetens skyldighet enligt den förmånsbestämda planen är som följer:

TEUR	31 december	
	2010	2009
Nuvärdet av fonderade pensionsplaner	60 063	53 171
Förvaltningstillgångarnas verkliga värde	-47 664	-43 268
Summa	12 399	9 903
Underskott/(överskott)	12 399	9 903
Aktuariella vinster och förluster netto som inte redovisats	-19 618	-19 108
Nettotillgångar från förmånsbestämda förpliktelser	-7 219	-9 205

Förändringar i nuvärde av förmånsbestämda planer under aktuell period var som följer:

TEUR	31 december	
	2010	2009
Ingående förmånsbestämda planer	53 171	45 732
Kostnader för pensioner intjänade under året	3 090	3 625
Räntekostnader	2 387	2 293
Aktuariella förluster(+)/vinster(-)	6	-4 413
Valutadifferenser för utländska pensionsplaner	3 318	7 454
Utbetalda förmåner	-1 909	-1 520
Utgående förmånsbestämda planer	60 063	53 171

Förändringarna i nuvärde av förvaltningstillgångarna under aktuell period var som följer:

TEUR	31 december	
	2010	2009
Ingående verkligt värde för förvaltningstillgångar	43 268	35 433
Förväntad avkastning på förvaltningstillgångar	2 124	2 166
Aktuariella förluster(+)/vinster(-)	-1 519	-2 071
Valutadifferenser för utländska pensionsplaner	2 672	5 739
Inbetalningar från arbetsgivaren	2 518	3 222
Inbetalningar från deltagare i pensionsplanen	140	142
Utbetald ersättning – betalning av premier	-1 539	-1 363
Utgående verkligt värde för förvaltningstillgångar	47 664	43 268

Historisk data:

TEUR	31 december				
	2010	2009	2008	2007	2006
Totalt verkligt värde på förmånsbestämda planer	60 063	53 171	45 732	42 630	39 190
Verkligt värde på förvaltningstillgångar	-47 664	-43 268	-35 433	-36 520	-35 925
Underskott	12 399	9 903	10 299	6 110	3 265

De största kategorierna bland förvaltningstillgångarna på balansräkningen

TEUR	31 december	
	2010	2009
Eget kapitalinstrument	20%	4%
Skuldinstrument	57%	68%
Fastigheter	16%	16%
Övrigt	7%	12%

2009 uppgick det erfarenhetsbaserade justeringarna för pensionsskulderna och förvaltnings-tillgångarna till -4 259 TEUR (2009: 534, 2008: 2 546) respektive 1 382 TEUR (2009: -2 247, 2008: -2 439). Den förväntade inbetalningen från arbetsgivaren uppgår till 1 959 TEUR (2009: 3 605, 2008: 2 204) för 2010.

AVGIFTSBESTÄMDA PENSIONSPLANER

Dessa planer omfattar huvudsakligen ålders-, sjuk- och familjepensioner. Premierna betalas regelbundet under året av koncernbolagen till olika försäkringsbolag. Premiernas storlek baseras på lönen. Pensionskostnaderna för perioden redovisas i resultaträkningen och uppgår till 2 850 TEUR (1 982).

Förpliktelserna när det gäller ålders- och sjukpensioner för anställda i svenska bolag har säkrats genom försäkring i Alecta. Enligt ett uttalande från Redovisningsrådets akutgrupp, UFR 3, utgör detta en förmånsbestämd pensionsplan för samtliga anställda. Koncernen har inte tillgång till den information som krävs för att redovisa dessa planer som förmånsbestämd pensionsplaner för räkenskapsåret 2010. Pensionsplaner som säkras genom försäkring i Alecta i enlighet med ITP redovisas därför som en avgiftsbestämd plan enligt de alternativa reglerna i IAS 19 punkt 30. Premierna till Alecta under året uppgick till 825 TEUR (610). Alectas överskott kan vidarebefordras till försäkringstagarna och/eller den försäkrade. I slutet av 2010 uppgick Alectas överskott i form av den kollektiva konsolideringsnivån till 146% (141). Den kollektiva konsolideringsnivån motsvarar marknadsvärdet för Alectas tillgångar som en andel av försäkringsåtagandena enligt Alectas aktuariella antaganden, vilka inte överensstämmer med IAS 19.

NOT 25 ÖVRIGA LÅNGFRISTIGA FORDRINGAR

I vissa fall beviljar Rezidor lån till dem som driver företagets hotell, eller till företagets joint venture-partners och intresseföretag på ett tidigt stadium av nya projekt. Villkoren för sådana lån varierar, men i allmänhet fastställs en ränta på lånen och återbetalningsplanen bygger på när projektet inleds och hur det framskrider. Dessa intresseföretag och villkoren för lånen beskrivs nedan. Inga säkerheter var ställda för dessa fordringar och inga fordringar var förfallna vid slutet av rapporteringsperioden. Icke räntebärande fordringar i tabellen nedan inkluderar olika poster, som momsfordringar och vissa förskottsbetalningar.

Den 31 december 2010

Lån från	Motpart	Nominellt lånebelopp i tusental	Valuta	Nominellt värde TEUR	Nedskrivningar TEUR	Bokfört värde TEUR	Löptid och räntesats
Rezidor Riga Hotel A/S	Polar Bek Daugave Ltd. Riga Hotel	1 225	USD	1 059	—	1 059	Obestämd löptid –10,08%
SIHKA A/S	Rezidor Royal Hotel Beijing Co. Ltd	16 152	USD	12 061	–2 341	9 720	Obestämd löptid
Rezidor Hotel ApS Denmark	Orchard Hotels A.S	200	EUR	201	—	201	15/10/2011 – Euribor 3M +1,5%
Rezidor Hotels UK Ltd	New Hotel JSC	676	EUR	756	—	756	13,88%
Rezidor Group	Övrigt	112	EUR	112	—	112	Olika räntebärande depositioner
Summa räntebärande				14 189	–2 341	11 848	
Rezidor Group	Övrigt			450	—	450	Icke räntebärande
Summa icke räntebärande				450	—	450	
Summa långfristiga fordringar				14 639	–2 341	12 298	

Den 31 december 2009

Lån från	Motpart	Nominellt lånebelopp i tusental	Valuta	Nominellt värde TEUR	Nedskrivningar TEUR	Bokfört värde TEUR	Löptid och räntesats
Rezidor Riga Hotel A/S	Polar Bek Daugave Ltd. Riga Hotel	1 225	USD	904	—	904	Obestämd löptid –10,08%
SIHKA A/S	Rezidor Royal Hotel Beijing Co. Ltd	17 677	USD	12 125	–2 409	9 716	Obestämd löptid
Rezidor Hotel Group NV	Orchard Hotels A.S	200	EUR	200	—	200	15/10/2011 – Euribor 3M +1,5%
Rezidor Hotels UK Ltd	New Hotel JSC	676	EUR	676	—	676	13,88%
Rezidor Group	Övrigt	107	EUR	107	—	107	Olika räntebärande depositioner
Summa räntebärande				14 012	–2 409	11 603	
Rezidor Group	Övrigt			548	—	548	Icke räntebärande
Summa icke räntebärande				548	—	548	
Summa långfristiga fordringar				14 560	–2 409	12 151	

NOT 26 KUNDFORDRINGAR

TEUR	31 december	
	2010	2009
Kundfordringar före reserv för osäkra fordringar	45 521	43 698
Reserv för osäkra fordringar	-6 197	-5 470
Kundfordringar minus reserv för osäkra fordringar	39 324	38 228
Minskat med tillgångar som innehas för försäljning	—	-341
Kundfordringar minus reserv för osäkra fordringar redovisade i balansräkningen	39 324	37 887

	Kundfordringar före reserv för osäkra fordringar	Reserv för osäkra fordringar	Kundfordringar minus reserv för osäkra fordringar
Den 31 december 2010			
Kundfordringar, ej förfallna	19 706	-59	19 647
Kundfordringar, förfallna			
1–30 dagar	12 937	-222	12 715
31–60 dagar	4 361	-146	4 215
61–90 dagar	1 308	-104	1 204
Mer än 90 dagar	7 209	-5 666	1 543
Totalt förfallna	25 815	-6 138	19 676
Totalt bokförda	45 521	-6 197	39 324

	Kundfordringar före reserv för osäkra fordringar	Reserv för osäkra fordringar	Kundfordringar minus reserv för osäkra fordringar
Den 31 december 2009			
Kundfordringar, ej förfallna	15 856	-138	15 718
Kundfordringar, förfallna			
1–30 dagar	14 431	—	14 431
31–60 dagar	4 695	-190	4 505
61–90 dagar	2 174	-151	2 023
Mer än 90 dagar	6 542	-4 991	1 551
Totalt förfallna	27 842	-5 332	22 510
Totalt bokförda	43 698	-5 470	38 228

Förändringar i reserven för osäkra fordringar			31 december	
TEUR	2010	2009		
Ingående balans	-5 470	-5 864		
Belopp som reserverats under året	533	-185		
Belopp som återvunnits under året	48	559		
Ökning/minskning av reserv som redovisas i resultaträkningen	-1 163	-92		
Valutakursdifferens	-145	112		
Saldo vid årets slut	-6 197	-5 470		

Inga panter hålls som säkerhet för utstående kundfordringar.

NOT 27 ÖVRIGA KORTFRISTIGA RÄNTEBÄRANDE FORDRINGAR

Lån från	31 december 2010		
	Motpart	Bokfört värde i TEUR	Ränta
Africa Joint Venture Holding A/S	Afrinord Hotel Investments A/S	1 161	6-månaders Euribor + 6,1%
Summa kortfristiga räntebärande fordringar		1 161	

Lån från	31 december 2009		
	Motpart	Bokfört värde i TEUR	Ränta
Rezidor Hotel ApS	SNC Paris Le Havre	1 943	6-månaders Euribor + 1 %
Africa Joint Venture Holding A/S	Afrinord Hotel Investments A/S	500	Fast ränta -11,5%
Summa kortfristiga räntebärande fordringar		2 443	

Minskat med tillgångar som innehas för försäljning -1 943

Övriga kortfristiga räntebärande fordringar redovisade i balansräkningen 500

Inga panter hölls som säkerhet för dessa fordringar 0 TEUR (1 395) hade förfallit vid årsslutet, men hade inte skrivits ned då beloppet var en del av pågående förhandlingar avseende villkoren för ett lån.

NOT 28 ÖVRIGA KORTFRISTIGA ICKE RÄNTEBÄRANDE FORDRINGAR

TEUR	31 december	
	2010	2009
Förutbetalda kostnader		
Förutbetald hyra	15 134	14 740
Förutbetald uppvärmning	108	115
Övriga förutbetalda kostnader	8 870	6 651
	24 112	21 506
Upplupna intäkter		
Upplupna intäkter – avgifter	6 970	3 244
Upplupna intäkter – övrigt	3 062	3 986
	10 032	7 230
Valutaswappar	7	119
Övriga kortfristiga icke räntebärande fordringar	16 244	14 551
Totalt	50 395	43 406

Minskat med tillgångar som innehas för försäljning — -481

Övriga kortfristiga icke räntebärande fordringar redovisade i balansräkningen 50 395 42 925

NOT 29 ÖVRIGA KORTFRISTIGA PLACERINGAR

Övriga kortfristiga placeringar avser kontanter på spärkonton. Dessa spärkonton är kontanter i bank som är spärrade för att uppfylla åtaganden som uppstår vid innehållen löneskatt (Norge), energiinköp (Sverige) och koncernkontoarrangemang (Frankrike).

NOT 30 LIKVIDA MEDEL

Likvida medel vid räkenskapsårets slut i kassaflödesanalysen kan stämmas av i förhållande till motsvarande poster i balansräkningen nedan:

TEUR	31 december	
	2010	2009
Bank	25 412	4 015
Kassa	1 296	1 223
Summa likvida medel	26 708	5 238

Det finns inga restriktioner för användningen av de likvida medlen.

NOT 31 TILLGÅNGAR SOM INNEHAS FÖR FÖRSÄLJNING

TEUR	31 december	
	2010	2009
Andelar i Casino Denmark K/S	—	1 811
Övriga avyttringsgrupper som innehas för försäljning	—	5 585
Totala tillgångar	—	7 396

Inga tillgångar var klassificerade som innehavda för försäljning vid utgången av 2010. Processen att sälja aktierna i Casino Denmark K/S har avbrutits och andelarna är följaktligen inte klassificerade som innehavda för försäljning längre. De andra tillgångarna som var klassificerade som innehavda för försäljning vid utgången av 2009 var hänförliga till Regent-verksamheten, vilken såldes i juni 2010. Vinsten från försäljningen uppgick till 3 961 TEUR, som återfinns i not 14 och 17. 3 631 TEUR av de 3 961 TEUR har redovisats som hotell under hyresavtal i Övriga västeuropa och 330 TEUR har redovisats som hotell under management avtal i Östeuropa i segmentsredovisningen.

TEUR	31 december	
	2010	2009
Immateriella tillgångar	—	2 119
Anläggningstillgångar	—	27
Upplupen skattefordring	—	160
Inventarier	—	217
Kundfordringar	—	341
Skattefordran	—	297
Övriga kortfristiga räntebärande fordringar	—	1 943
Övriga kortfristiga icke räntebärande fordringar	—	481
Totala tillgångar	—	5 585

TEUR	31 december	
	2010	2009
Leverantörsskulder	—	46
Övriga kortfristiga icke räntebärande skulder	—	596
Totala skulder	—	642

NOT 32 AKTIEKAPITAL**EMITTERAT KAPITAL**

TEUR	Aktiekapital 2010	Övrigt tillskjutet kapital 2010	Aktiekapital 2009	Övrigt tillskjutet kapital 2009
Ingående balans	10 000	120 302	10 000	120 302
Utbetald utdelning	—	—	—	—
Utgående balans	10 000	120 302	10 000	120 302

FULLT BETALDA AKTIER	Beslutsdatum	Förändring i antal aktier	Förändring i aktiekapital	Totalt antal	Totalt aktiekapital
Bolaget registreras	8 mars 2005	1 000	11 000	1 000	11 000
Aktiesplit	22 mars 2005	10 000	—	11 000	11 000
Emission av aktier	22 mars 2005	89 000	89 000	100 000	100 000
Emission av aktier	10 oktober 2006	26 584	26 584	126 584	126 584
Aktiesplit	10 oktober 2006	149 875 456	—	150 002 040	126 584
Fondemission, utan nyemission av aktier	4 maj 2007	—	9 873 416	150 002 040	10 000 000

Det totala aktiekapitalet vid årets slut var 10 000 000 EUR, vilket motsvarar 150 002 040 aktier och ger ett kvotvärde per aktie på 0,067 EUR. Alla emitterade aktier är fullt betalda. Alla aktier tillhör samma aktieslag. Alla aktieägare i företaget har utan begränsningar rätt till en röst per aktie vid årsstämman. Aktier som innehas av företaget eller något av dotterbolagen medför inte några av de rättigheter som är förknippade med aktieäggande.

ÅTERKÖP AV AKTIER

Efter beslutet vid årsstämman 2007 köpte Rezidor tillbaka 1 025 000 aktier under 2007 till en genomsnittlig kurs på 45 SEK per aktie, och 945 200 aktier under 2008 till en genomsnittlig kurs på 33,51 SEK per aktie. Årsstämman den 23 april 2008 gav styrelsen förnyat mandat att besluta om återköp av egna aktier på Nasdaq OMX Stockholm fram till nästa årsstämma. Enligt detta nya bemyndigande köpte Rezidor tillbaka 1 724 300 aktier under tredje kvartalet 2008 till en genomsnittlig kurs på 27,36 SEK per aktie. Det viktade antalet egna aktier som bolaget innehade både 2010 och 2009 var 3 694 500. Mandaten vid årsstämmorna 2007 och 2008 att köpa tillbaka aktier gavs för att kunna erbjuda aktier till deltagarna i de aktierelaterade incitamentsprogrammen och för att täcka kostnaderna för de sociala avgifterna i samband med dessa program, men också för att ge koncernen en effektivare kapitalstruktur. Totalt har 1 089 207 aktier köpts tillbaka för att säkra tilldelningen av aktier i incitamentsprogrammen och de relaterade sociala avgifterna. Årsstämman godkände den 16 april 2010 att de aktier som återköpts för kapitalstrukturen, totalt 2 605 293 aktier, istället skall användas till de aktiebaserade incitamentsprogrammen. Följaktligen innehas alla bolagets egna aktier, 3 694 500 st vid utgången av 2010, i syfte att säkra aktier till deltagarna i de aktierelaterade incitamentsprogrammen och för att täcka kostnaderna för de sociala avgifterna i samband med dessa program. Vidare bemyndigades styrelsen av årsstämman att besluta om förvärv och överlåtelse av bolagets egna aktier i syfte att ge styrelsen ökat handlingsutrymme i arbetet med bolagets kapitalstruktur. Vid utgången av 2010 hade dessa bemyndiganden inte utnyttjats och inga aktier återköptes därför under 2010.

	Antal aktier	Investering (TEUR)	Kvoterat värde (TEUR)	Procent av registrerade aktier
Antal aktier som innehas av företaget, 31 december 2007	1 025 000	4 911	68,3	0,68%
Egna aktier som återköpts under 2008	2 669 500	8 381	178,0	1,78%
Antal aktier som innehas av företaget 31 december 2008	3 694 500	13 292	246,3	2,46%
Antal aktier som innehas av företaget 31 december 2009	3 694 500	13 292	246,3	2,46%
Antal aktier som innehas av företaget 31 december 2010	3 694 500	13 292	246,3	2,46%

TEUR	31 december	
	2010	2009
Antal registrerade aktier	150 002 040	150 002 040
Antal egna aktier som innehas av bolaget	–3 694 500	–3 694 500
Antal utestående aktier	146 307 540	146 307 540

UTDELNING PER AKTIE

I enlighet med styrelsens förslag till årsstämman 2010, beslutade årsstämman att ingen utdelning skulle betalas till aktieägarna under 2010. Styrelsen föreslår årsstämman 2011 att ingen utdelning lämnas för räkenskapsåret 2010.

NOT 33 AKTIERELATERADE ERSÄTTNINGAR

LÅNGSIKTIGA RESULTATBASERADE OCH AKTIERELATERADE INCITAMENTSPROGRAM

Syftet är att kunna erbjuda ett ersättningspaket inom koncernen som bidrar till att skapa en starkare länk mellan aktieägarna och de ledande befattningshavarnas intressen, att andelen ersättningar kopplade till företagets resultat ökar och att chefer stimuleras till eget ägande i företaget. I syfte att genomföra incitamentsprogrammet på ett kostnadseffektivt och flexibelt sätt bemyndigades styrelsen av årsstämman 2007, 2008 och 2009 att besluta om förvärv av egna aktier på börsen.

2008 ÅRS PROGRAM

Årsstämman godkände den 23 april 2008 att maximalt 30 befattningshavare inom Rezidor-koncernen skulle erbjudas ett långsiktigt resultatbaserat och aktierelaterat incitamentsprogram. Tilldelningsdagen fastställdes till den 30 juni 2008 och intjänandeperioden avslutas i samband med den första kvartalsrapporten 2011.

Baserat på uppfyllandet av vissa prestationskriterier kan deltagarna vid utgången av intjänandeperioden erhålla, utan extra kostnad, tilldelning av ett visst antal så kallade prestationsaktier i företaget i relation till deltagarnas antal sparaktier. Det totala värdet på sparaktierna är begränsat till 40% av 2008 års grundlön före skatt för VD och koncernchef, finansdirektören och tre andra högre ledande befattningshavare och upp till 20% av 2008 års grundlön före skatt för andra deltagare. Per den 31 december 2009 var det maximala antalet prestationsaktier som kan delas ut efter avslutad överlåtelseperiod 611 779.

Med undantag av VD och koncernchefen, finansdirektören och tre andra högre chefer har deltagarna rätt att erhålla ett visst antal så kallade matchningsaktier under förutsättning av fortsatt anställning under intjänandeperioden. Per den 31 december 2008 var det maximala antalet matchningsaktier som kan delas ut efter avslutad överlåtelseperiod 24 540.

Ersättningen är beroende av vissa resultatkriterier under räkenskapsåren 2008 till 2010, av vilket 25% är relaterat till tillväxt i vinst per aktie (EPS) och 75% till den totala avkastningen för aktieägarna (TSR) i förhållande till en definierad grupp av jämförbara bolag. När det gäller resultat per aktie har deltagarna rätt till 20% tilldelning om ökningen per aktie på årsbasis efter tre år är lika med eller större än 15%. Tilldelningen ökar proportionerligt mot ökningen av resultatet per aktie med en 100-procentig tilldelning om ökningen under tre år är 119,7% (motsvarande 30% per år) eller mer. När det gäller total avkastning för ägarna har deltagarna rätt till 20% tilldelning om avkastningen är lika med eller högre än 0% (det vill säga Rezidors avkastning för ägarna jämfört med index för ägarna i jämförbara bolag). Tilldelningen ökar proportionerligt mot ökningen av resultatet per aktie med en 100-procentig tilldelning om ökningen under tre år är 26% (motsvarande 8% per år) eller mer över TSR-index.

Det verkliga värdet av incitamentsprogrammet vid tilldelningsdagen redovisas som en kostnad under överlåtelseperioden, justerat för antal deltagare som förväntas arbeta kvar. Ett belopp motsvarande kostnaden krediteras eget kapital. Verkligt värde på tilldelningsdagen av de EPS-baserade tilldelningarna var aktiekursen på tilldelningsdagen, det vill säga 25,50 SEK (2,69 EUR). Verkligt värde på tilldelningsdagen av de TSR-baserade tilldelningarna beräknades på tilldelningsdagen som 56% av aktiekursen, motsvarande 14,29 SEK (1,51 EUR). Värdet beräknades genom en Monte Carlo-simulering där följande parametrar användes: Aktiekursens volatilitet på 39% (volatiliteten för Rezidors aktiekurs mellan börsintroduktionen och tilldelningsdagen), riskfri ränta på 4,7% (treåriga svenska statslåneräntan vid tilldelningsdagen), utdelning på 3,7% (uppskattningen med hjälp av total utdelning under 12 månader dividerat med senaste kurs), en genomsnittlig marknadskorrelation på 26% (genomsnittlig korrelation för Rezidor med jämförbara bolag).

2009 ÅRS PROGRAM

Årsstämman godkände den 23 april 2009 att maximalt 30 befattningshavare inom Rezidor-koncernen skulle erbjudas ett långsiktigt resultatbaserat och aktierelaterat incitamentsprogram. Tilldelningsdagen fastställdes till den 23 juli 2009 och intjänandeperioden avslutas i samband med den första kvartalsrapporten 2012.

Baserat på uppfyllandet av vissa prestationskriterier kan deltagarna vid utgången av intjänandeperioden erhålla, utan extra kostnad, tilldelning av ett visst antal så kallade prestationsaktier i företaget. Det totala värdet på sparaktierna är begränsat till 50% av 2009 års grundlön före skatt (grundlön) för VD och koncernchef liksom för finansdirektören, till 35% av grundlönen för de operativa cheferna, chefen för Business Development och Executive Vice President of Brands, till 25% av grundlönen för andra högre chefer och till 15% av grundlönen för övriga deltagare. Per den 31 december 2009 var det maximala antalet prestationsaktier som kan delas ut efter avslutad överlåtelseperiod 1 131 108.

Ersättningen är beroende av vissa resultatkriterier under räkenskapsåren 2009 till 2011, av vilket 25% är relaterat till tillväxt i vinst per aktie (EPS) och 75% till den totala avkastningen för aktieägarna (TSR) av vilket 75% kommer att tilldelas beroende på om företaget överträffar en jämförbar grupp av hotellbolag och 25% om företaget överträffar bolagen i OMXS 30 Index. När det gäller resultat per aktie har deltagarna rätt till 20% tilldelning om ökningen per aktie på årsbasis efter tre år är lika med eller större än 0%. Tilldelningen ökar proportionerligt mot ökningen av resultatet per aktie med en 100-procentig tilldelning om ökningen under tre år är 73% (motsvarande 20% per år) eller mer. När det gäller total avkastning för ägarna har deltagarna rätt till 20% tilldelning om avkastningen är lika med eller högre än 0% (det vill säga Rezidors avkastning för ägarna jämfört med index för ägarna i jämförbara bolag). Tilldelningen ökar proportionerligt mot ökningen av resultatet per aktie med en 100-procentig tilldelning om ökningen under tre år är 26% (motsvarande 8% per år) eller mer över TSR-index.

Det verkliga värdet av incitamentsprogrammet vid tilldelningsdagen redovisas som en kostnad under överlåtelseperioden, justerat för antal deltagare som förväntas arbeta kvar. Ett belopp motsvarande kostnaden krediteras eget kapital. Verkligt värde på tilldelningsdagen av de EPS-baserade tilldelningarna var aktiekursen på tilldelningsdagen, det vill säga 17,44 SEK (1,62 EUR). Verkligt värde på tilldelningsdagen av de TSR-baserade tilldelningarna beräknades på tilldelningsdagen som 49% av aktiekursen, motsvarande 8,63 SEK (0,80 EUR). Värdet beräknades genom en Monte Carlo-simulering där följande parametrar användes: Aktiekursens volatilitet på 36% (volatiliteten för Rezidors aktiekurs mellan börsintroduktionen och tilldelningsdagen justerat för perioden med extrem finansiell oro), riskfri ränta på 1,59% (treåriga svenska statslåne-

räntan vid tilldelningsdagen) och en genomsnittlig marknadskorrelation på 35% i relation till gruppen av jämförbara bolag och 52% i relation till bolag i gruppen OMXS 30 Index. Deltagarna kommer att ha rätt att erhålla ett belopp i kontanter motsvarande utdelning på prestationsaktierna under intjänandeperioden. Den prognostiserade utdelningen har därför inte tagits i beaktande när prestationsaktierna värderats.

2010 ÅRS PROGRAM

Årsstämman godkände den 16 april 2010 att maximalt 30 befattningshavare inom Rezidor-koncernen skulle erbjudas ett långsiktigt resultatbaserat och aktierelaterat incitamentsprogram. Tilldelningsdagen fastställdes till den 23 juli 2010 och intjänandeperioden avslutas i samband med den första kvartalsrapporten 2013.

Baserat på uppfyllandet av vissa prestationskriterier kan deltagarna vid utgången av intjänandeperioden erhålla, utan extra kostnad, tilldelning av ett visst antal så kallade prestationsaktier i företaget. Det totala värdet på sparaktierna är begränsat till 100% av 2010 års grundlön före skatt (grundlön) för VD och koncernchef liksom för finansdirektören, till 60% av grundlönen för de operativa cheferna och chefen för Business Development, till 45% av grundlönen för andra högre chefer och till 30% av grundlönen för övriga deltagare. Per den 31 december 2010 var det maximala antalet prestationsaktier som kan delas ut efter avslutad överlåtelseperiod 960 535.

7 medlemmar i koncernledningen deltog i programmet, vilket berättigade dem till totalt högst 703 234 aktier, av vilka VD och koncernchef har rätt till 319 829 aktier. Dessutom deltog 21 andra personer på chefsnivå i programmet, berättigande dem 257 301 aktier.

Ersättningen är beroende av vissa resultatkriterier under räkenskapsåren 2010 till 2012, av vilket 25% är relaterat till tillväxt i vinst per aktie (EPS) och 75% till den totala avkastningen för aktieägarna (TSR) av vilket 75% kommer att tilldelas beroende på om företaget överträffar en jämförbar grupp av hotellbolag och 25% om företaget överträffar bolagen i OMXS 30 Index. När det gäller resultat per aktie har deltagarna rätt till 20% tilldelning om den sammanlagda treåriga ökningen i resultat per aktie är lika med eller större än 0,15% (samma som 0,05 per år). Tilldelningen ökar proportionerligt mot den sammanlagda ökningen av resultatet per aktie med en 100-procentig tilldelning om den sammanlagda ökningen i resultat per aktie under tre år är 0,35 eller mer (motsvarande ca 0,12 eller mer per år). När det gäller total avkastning för ägarna har deltagarna rätt till 20% tilldelning om avkastningen är lika med eller högre än 0% (det vill säga Rezidors avkastning för ägarna jämfört med index för ägarna i jämförbara bolag och bolagen i OMXS 30 Index). Tilldelningen ökar proportionerligt mot ökningen av resultatet per aktie med en 100-procentig tilldelning om ökningen under tre år är 26% (motsvarande 8% per år) eller mer över TSR-index.

Det verkliga värdet av incitamentsprogrammet vid tilldelningsdagen redovisas som en kostnad under överlåtelseperioden, justerat för antal deltagare som förväntas arbeta kvar. Ett belopp motsvarande kostnaden krediteras eget kapital. Verkligt värde på tilldelningsdagen av de EPS-baserade tilldelningarna var aktiekursen på tilldelningsdagen, det vill säga 37,50 SEK (3,96 EUR). Verkligt värde på tilldelningsdagen av de TSR-baserade tilldelningarna beräknades på tilldelningsdagen som 47% av aktiekursen, motsvarande 17,63 SEK (1,86 EUR). Värdet beräknades genom en Monte Carlo-simulering där följande parametrar användes: Aktiekursens volatilitet på 33% (volatiliteten för Rezidors aktiekurs mellan börsintroduktionen och tilldelningsdagen justerat för perioden med extrem finansiell oro), riskfri ränta på 2,07% (treåriga svenska statslåneräntan vid tilldelningsdagen) och en genomsnittlig marknadskorrelation på 36% i relation till gruppen av jämförbara bolag och 51% i relation till bolag i gruppen OMXS 30 Index. Deltagarna kommer att ha rätt att erhålla ett belopp i kontanter motsvarande utdelning på prestationsaktierna under intjänandeperioden. Den prognostiserade utdelningen har därför inte tagits i beaktande när prestationsaktierna värderats.

SUMMERING AV DET MAXIMALA ANTALET AKTIER SOM KAN TILLDELAS

Tabellen nedan visar det maximala antalet aktier som kan tilldelas.

Program	Vid slutet av 2009	Tilldelade under 2010	Förverkade under 2010	Vid slutet av 2010
2007-programmet	225 801	—	–225 801	—
2008-programmet	667 691	—	–31 372	636 319
2009-programmet	1 229 526	—	–98 418	1 131 108
2010-programmet	—	960 535	—	960 535
Summa	2 123 018	960 535	–355 591	2 729 962

Eftersom 2007 års program inte uppfyllde prestationskriteriet förverkades alla akter som var hänförliga till det programmet under 2010. Baserat på TSR- och EPS-kriterierna fram till 31 december 2010 skulle 1 568 728 aktier relaterade till 2007 års och 2008 års program ha tilldelats om intjänandeperioden hade avslutats den 31 december 2010. Per den 31 december 2010 stod det också klart att prestationskriterierna för 2008 års program inte skulle uppnås, men då intjänandeperioden inte hade avslutats hade aktierna formellt inte förverkats. 21 440 matchningsaktier från 2008 års program, där intjänandevillkoret är fortsatt anställning till intjänandeperiodens slut, kan fortfarande bli tilldelade när intjänandeperioden går ut under 2011.

TOTAL KOSTNAD

Nettokostnaden som redovisats i resultaträkningen under perioden i enlighet med IFRS 2 uppgick till 877 TEUR (801). Kostnaden för sociala avgifter som redovisas i resultaträkningen uppgick till 573 TEUR (271 TEUR).

NOT 34 AVSÄTTNINGAR

TEUR	Avsättningar för ersättningar till anställda	Avsättningar för rättsliga tvister ¹⁾	Övriga avsättningar	Summa
Ingående balans 1 januari 2009	137	623	247	1 007
Ytterligare redovisade avsättningar	181	-283	69	-33
Utnyttjat under året	—	-40	-105	-145
Omklassificering	-7	—	—	-7
Utgående balans 31 december 2009	312	300	211	823
Ytterligare redovisade avsättningar	126	—	185	311
Utnyttjat under året	-18	-7	-37	-62
Omklassificering	-66	—	-1	-67
Utgående balans 31 december 2010	354	293	358	1 004

NOT 35 UPPLÅNING

TEUR	Kortfristig 31 december		Långfristiga 31 december	
	2010	2009	2010	2009
Utan säkerhet – upplupet anskaffningsvärde Checkkredit i bank	—	12 660	—	—
Övriga lån	—	1 330	7 656	7 638
Totalt	—	13 990	7 656	7 638

7 656 TEUR (7 537) av övriga långfristiga lån och 0 TEUR (1 330) av övriga kortfristiga lån är relaterade till finansieringen av investeringar i samband med renoveringen av ett tyskt hotell under ett managementkontrakt. Rezidor har inte erhållit några pengar i samband med detta lån, men har åtagit sig en förpliktelse för finansieringen av en del av renoveringsarbetena, såsom en del av managementkontraktet. En immateriell tillgång, motsvarande rättigheterna erhållna genom managementkontraktet, har samtidigt redovisats i balansräkningen. Räntekostnader om 406 TEUR (räntesats 5,8%), ådragna under renoveringstiden, aktiverades under 2009, inget har kapitaliserats under 2010. Återbetalningen av den långfristiga delen av lånet är knutet till avgifterna som erhålls från hotellet.

Inga andra lånekostnader än de som beskrivs ovan har aktiverats.

Dessa upplåningar är inte förenliga med några klausuler och koncernen har inte använt några tillgångar som säkerhet för dessa lån.

Koncernens redovisade upplåning i EUR är angiven i följande valuta:

31 december 2010				
	TCHF	TEUR	TDKK	Totalt
Checkkredit i bank	—	—	—	—
Övriga lån	—	7 656	—	7 656
Totalt	—	7 656	—	7 656

31 december 2009				
	TCHF	TEUR	TDKK	Totalt
Checkkredit i bank	—	12 660	—	12 660
Övriga lån	1	8 967	—	8 968
Totalt	1	21 627	—	21 628

Följande genomsnittliga räntesatser betalades:

TEUR	1 januari — 31 december	
	2010	2009
Checkkredit i bank	0,76%	1,03%
Övriga lån	5,80%	5,80%

Samtliga skulder till kreditinstitut förfaller inom ett år

SPECIFIKATION AV CHECKKREDIT I BANK

TEUR	31 december	
	2010	2009
Beviljade checkräkningskrediter	106 800	106 800
Utnyttjande av checkkredit i bank: i garantier	-4 223	-2 381
Utnyttjande av checkkredit i bank: i kontanter	—	-12 660
Outnyttjade checkräkningskrediter	102 577	91 759

2008 ingick Rezidor ett långsiktigt avtal med en ledande europeisk bank, genom vilket lämpliga checkräkningskrediter och kreditlöften om totalt 105 000 TEUR. Under 2010 omförhandlade Rezidor sina långsiktiga kreditfaciliteter genom att förlänga löptiden för sina beviljade kreditramar till att nu löpa mellan ett till tre år i kombination med normala covenants. Dessutom har koncernen beviljats krediter av andra banker om 1 800 TEUR.

NOT 36 ÖVRIGA KORTFRISTIGA SKULDER

TEUR	31 december	
	2010	2009
Förskottsbetalningar från kunder	9 326	6 249
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	97 266	67 539
Övriga kortfristiga icke räntebärande skulder	17 903	21 732
Totalt	124 496	95 520
Minskat med skulder som innehas för försäljning	—	-596
Övriga kortfristiga skulder rapporterade i balansräkningens	124 496	94 924

TYP AV UPPLUPEN KOSTNAD OCH FÖRUTBETALDA INTÄKTER

TEUR	Ingående balans 1 jan 2010	Anspråks tagande	Årets avsättning	Upplösning	Omräknings- differens	Utgående 31 dec 2010
Semesterlön inklusive sociala avgifter	13 333	-13 667	14 532	-70	734	14 861
Upplupen kostnad för övertid inklusive sociala avgifter	487	-503	521	-2	42	545
Upplupen kostnad för bonus inklusive sociala avgifter	5 563	-5 138	11 412	-208	40	11 669
Upplupen energikostnad	3 034	-2 704	3 866	-79	95	4 212
Upplupen hyreskostnad	3 647	-2 971	14 491	-147	978	15 998
Övriga upplupna kostnader	37 391	-34 440	42 387	-714	1 233	45 856
Förutbetalda intäkter	4 084	-1 379	1 387	-92	126	4 126
Totalt	67 539	-60 804	88 596	-1 313	3 247	97 266

NOT 37 NÄRSTÅENDE PARTER

Närstående parter med betydande inflytande är: The Carlson Group (Carlson) som äger 51,3% av utestående aktier, Rezidors ledning, joint ventures och intresseföretag.

Transaktionerna med Carlson delas upp enligt följande:

TEUR	Intäkter		Rörelsekostnader		Skulder från den närstående parten		Skulder till den närstående parten	
	2010	2009	2010	2009	31 dec 2010	31 dec 2009	31 dec 2010	31 dec 2009
Carlson Inc	275	2 130	10 027	8 555	275	157	708	912
Carlsons resebyråer	—	—	688	504	—	—	121	41

Utestående belopp är utan säkerhet och kommer att betalas kontant. Inga garantier har lämnats eller erhållits. Inga kostnader har redovisats för perioden för osäkra fordringar rörande de belopp som de närstående parterna är skyldiga.

0,3 MEUR av 2010 års intäkter från Carlson är hänförliga till försäljningen av rättigheterna att använda ett mat- och dryckeskoncept. Rezidor ingick ett liknande avtal gällande ett annat mat- och dryckeskoncept med Carlson under 2009 för vilket Carlson betalade 0,2 MEUR. Under 2009 sålde även Rezidor rätten att använda vissa varumärkesredskap, koncept, manualer och immateriella rättigheter framtagna av Rezidor för varumärket Rezidor (för vilket Carlson betalade 1,8 MEUR) samt grafiska standarder och en inventarieförteckning för varumärket Park Inn by Radisson (för vilket Carlson betalade 0,2 MEUR).

CARLSON

Affärsrelationen med Carlson består huvudsakligen av rörelsekostnader för att nyttja varumärkena och Carlsons bokningssystem. Rezidor betalar även provisioner till Carlsons resebyrånätverk.

JOINT VENTURES OCH INTRESSEFÖRETAG

TEUR	31 december	
	2010	2009
Lån till joint ventures och intresseföretag	9 720	9 716
Intäkter (managementavgifter) från joint ventures och intresseföretag	824	1 293

Mer information om andelar i joint ventures och intresseföretag och lån till dessa enheter beskrivs i Not 21, 22 och 25. 3 061 TEUR (0) av garantier rapporterade i not 38 har givits för att säkra den speciella erättning till VD och koncernchef efter avslutad anställning som beskrivs i detalj i not 10. Ersättningsprogram till ledande befattningshavare beskrivs i Not 10.

NOT 38 STÄLLDA SÄKERHETER, ANSVARSFÖRBINDELSER OCH INVESTERINGAR

TEUR	31 december	
	2010	2009
Ställda säkerheter		
Spärrade bankmedel	3 308	3 344
Summa ställda säkerheter	3 308	3 344
Ansvarförbindelser		
Övriga garantier	4 223	2 381
Totala garantier	4 223	2 381

Enligt hyresavtalen ansvarar Rezidor för att hålla hotellbyggnaden, dess inventarier och utrustning i övrigt i gott skick under hela avtalets löptid. Enligt vissa hyresavtal måste Rezidor investera en genomsnittlig andel av hotellets intäkter i underhåll av den aktuella hotellbyggnaden. Om renoveringsarbeten under en period har varit lägre än vad som krävs i hyresavtalen, måste renoveringsarbetena utföras vid en senare tidpunkt eller alternativt regleras på annat sätt. De totala investeringarna kan därför variera mellan åren, men uppgår normalt till mellan 4 och 5 procent av intäkterna från hyresavtal.

Företaget har ett 20,0% ägt intresseföretaget Africa Joint Venture Holding A/S ("Africa Holding") för att utveckla/förvärva projekt i Afrika. För Afrika Holding uppgick det totala åtagandet den 31 december 2008 till 7 000 TEUR och företaget har lämnat ett kapitaltillskott på 50 TEUR under 2006. Afrinord har delvis finansierat ett hotell i Adis Ababa, Etiopien, via ett låneavtal om 2 500 TEUR 2009, av vilket företagets andel var 500 TEUR. Det utestående åtagandet är följaktligen 6 450 TEUR. Ett beslut om att investera i ett projekt genom Afrinord kräver godkännande av fyra av de fem aktieägarna.

TVISTER

Rezidor Hotel Group är verksam i många länder över hela världen och är alltid inblandad i flera komplexa projekt och affärsmässiga relationer där det kan förekomma affärsmässiga tvister i en rad frågor. Oftast kan dessa situationer lösas genom förhandlingar och diskussioner. I några sällsynta fall kan emellertid dessa tvister leda till stor oenighet eller påstående om lagöverträdelse. Avsättningar för krav på grund av kända tvister redovisas när det är mer sannolikt än inte att företaget blir skyldigt att avgöra tvisten och där en tillförlitlig uppskattning kan göras vad gäller det ekonomiska utfallet av en sådan tvist. Rezidor är emellertid inte inblandade i någon juridisk process eller något skiljedomsförfarande – inklusive de som ännu inte är avslutade och beskrivna nedan eller under övervägande, vilka enligt Rezidors bedömning kan ha en avgörande effekt på

företagets finansiella position eller lönsamhet under 2010. Styrelsen har ingen kännedom om några pågående processer eller förestående sådana mot Rezidor eller något av dotterbolagen eller några andra uppgifter som skulle kunna ge upphov till tvist, krav eller processer som kan få en väsentlig påverkan på företagets ställning eller verksamhet per den 31 december 2010.

Nedan följer en beskrivning av pågående juridiska processer:

I maj 2006 stämde Stonehaven Trust Limited ("Stonehaven") Rezidors dotterbolag Rezidor Hotels ApS Danmark (tidigare SAS Hotels A/S Danmark) inför handelsdomstolen i Bryssel. Stonehaven kräver 35,4 MEUR i kompensation för ett påstått felaktigt avslut på förhandlingarna 2001 av ett managementavtal som skulle ha ingåtts efter genomfört förvärv samt fullgjord renovering av ett hotell i Bruges i Belgien. Ersättningskraven avser förlorad tid, kostnader och den vinst som Stonehaven skulle ha erhållit från managementavtalet om detta hade ingåtts. Den 30 oktober 2009 avlog handelsdomstolen i Bryssel Stonehavens krav. Den 28 december 2009 överklagade Stonehaven beslutet. I sin överklagan har man endast anfört samma krav som redan lades fram inför handelsdomstolen i Bryssel. Rezidor anser, baserat på juridisk rådgivning och juridiska utlåtanden från företagets externa rådgivare, att fordran inte är berättigade. Rezidor har därför inte gjort någon avsättning i företagets räkenskaper för denna fordran, varken för skadeståndskravet eller för rättegångskostnader.

I november 2005 utsattes Radisson Blu-hotellet i Amman i Jordanien för en terroristattack som dödade och skadade ett antal personer samtidigt som Radisson Blu-hotellfastigheten skadades. Hotellägaren har tagit emot 43 stämningsansökningar. På grund av att preskriptionstiden har löpt utsås förväntas inga fler skadeståndskrav. Försäkringsbolaget hanterar målen genom lokala juridiska ombud. 33 fall har prövats i första instans med olika utslag. I 15 fall har hotellet befunnits vara skadeståndsskyldigt. Orsaken till skadeståndsskyldigheten har varierat från att hotellet varit oaksamt till att oaksamheten varit orsaken till skadan. I ett antal fall ansågs skadeståndsskyldigheten följa av skyldigheter enligt avtal. Alla 15 fall där hotellet befunnits vara skyldigt har överklagats. I 18 fall har hotellet inte befunnits vara skyldigt och orsaken till detta har antingen varit force majeure eller att det inte funnits någon koppling mellan hotellets brister och skadan eller att det helt enkelt inte funnits någon skadeståndsskyldighet. 17 av de 18 fallen har överklagats. 10 fall har ännu inte prövats i första instans. Radisson Blu-hotellet i Amman drevs under ett franchiseavtal vilket sades upp av Rezidor den 31 maj 2007. Rezidor anser att eftersom företaget inte drev hotellet, och baserat på uttalanden från företagets externa juridiska expertis, är Rezidor inte ansvarigt för skador på tredje part som uppkommit i samband med terroristattacken.

I april 2000 tilldömdes Rezidor Hotels ApS Danmark ett skadestånd på cirka 5,35 MUSD i ett skiljeförfarande avseende en felaktig uppsägning av ett managementavtal gällande en hotellanläggning i Sharm el Sheikh i Egypten. Under ett tvångsförfarande försattes hotellägaren, ett egyptiskt handelsbolag, i konkurs. På Rezidors begäran försattes även de enskilda delägarna och

Fortsättning not 38

det gemensamma aktiebolaget, till vilket hotellanläggningens tillgångar överförts, i konkurs. Rezidor har inlett indrivning mot samtliga parter som var delägare eller har/hade tillgångar som tidigare ägdes av det konkursdrabbade handelsbolaget. En brottmålsdomstol i Egypten har dömt ägarerna till handelsbolaget till tre års fängelse för konkursbedrägeri och ärendet ligger hos den högsta brottmålsdomstolen. I samband med indrivningen och lokaliseringen av tillgångar blev Rezidor under 2007 informerade om att hotellanläggningen, som var föremål för skiljedomsförfarandet, bjöds ut till försäljning av en investeringsbank som företrädde några av de svarande i indrivningsärendena. Rezidors egyptiske externa rådgivare delgav investeringsbanken, konkursförvaltaren och fondbörsmyndigheten att hotellanläggningens tillgångar var föremål för inkassokrav. Detta har lett till att det gemensamma aktiebolaget och dess enskilda aktieägare har ingivit ett motkrav mot Rezidor Hotels ApS Danmark på 200 MEGP för skadan på deras möjligheter till investering/avveckling. Rezidors egyptiska externa rådgivare anser att Rezidor är i sin fulla rätt att göra en anmälan och att kravet kan lämnas utan avseende. Därför har Rezidor inte gjort någon avsättning i företagets räkenskaper för denna fordran, inte heller för rättegångskostnader.

NOT 39 HYRESÅTAGANDEN

Enligt hyresåtagandena hyr företaget hotellbyggnader från fastighetsägare eller andra parter och har därför rätt till vinsten men får bära de risker som är förknippade med driften av hotell. Hyresavtalen innefattar vanligtvis en rörlig hyresklausul enligt vilken företaget är skyldigt att betala en rörlig hyra baserat på en procentsats av den totala intäkten från hotellet ("rörlig hyra"). De flesta hyresavtal innefattar även en lägsta hyra som är beroende av den intäkt som hotellet ger ("fast hyra"). Den fasta hyran anpassas vanligtvis varje år för att ta hänsyn till förändringar i ett fastställt konsumentprisindex. I avtal som innehåller klausuler om både rörlig och fast hyra betalar företaget i allmänhet den högre hyran av de två till uthyraren. För att begränsa den ekonomiska exponeringen i hyresavtalen sätter Rezidor vanligtvis ett tak för den mellanskillnad mellan rörlig och fast hyra som företaget betalar till hyresvärden, motsvarande ett belopp som uppgår till två till tre års sammanlagda fasta hyror. Om de ackumulerade mellanskillnaderna når detta tak upphör skyldigheten att betala fast hyra och hyresvärden får endast den rörliga hyran. Vid årets slut 2010 hade Rezidor 80 hyresavtal för hotell i drift och under utveckling som hade vissa finansiella åtaganden, jämfört med 80 sådana avtal under 2009. I följande ges en översikt över när dessa avtal löper ut – både för hotell i drift och under utveckling. Hyresavtalen löper ut enligt följande:

År	2010		År	2009	
	Antal hyresavtal som löper ut			Antal hyresavtal som löper ut	
2011	0		2010	0	
2012–2014	4		2011–2014	5	
2015–2019	11		2015–2019	10	
2020–2024	24		2020–2024	25	
2025–2029	14		2025–2029	15	
2030–2034	23		2030–2034	22	
2035–2039	3		2035–2039	2	
2040–2045	1		2040–2045	1	

Den framtida hyreskostnaden kommer att inkludera betalning av minst den årliga fasta hyran under hyresavtalet. De framtida minimihyreskostnaderna för samtliga hyresavtal med fast hyra som är gällande den 31 december 2010, framgår av nedanstående tabell. För ytterligare information om hyresbetalningar, se Not 13.

FRAMTIDA MINIMIHYRESBETALNINGAR

TEUR	2010	2009
Inom 1 år	192 795	184 294
1–5 år	978 365	963 882
Efter 5 år	1 911 771	1 992 760
Totalt	3 082 931	3 140 936

Intäkter från vidareuthyrning redovisades 2010 till ett belopp av 4 019 TEUR (3 386). De förväntade framtida vidareuthyrningsbetalningarna som ska erhållas från samtliga fasta hyresavtal visas i tabellen nedan:

FRAMTIDA MINSTA VIDAREUTHYRNINGSENTÄKTER

TEUR	2010	2009
Inom 1 år	3 918	3 278
1–5 år	15 212	12 617
Efter 5 år	2 498	3 612
Totalt	21 794	19 507

NOT 40 ÅTAGANDEN I SAMBAND MED MANAGEMENTAVTAL

Genom Rezidors managementavtal tillhandahåller företaget managementtjänster till oberoende hotellägare. Intäkterna består huvudsakligen av grundavgifter som fastställs som en andel av den totala hotellintäkten och managementavgifter som är prestationsbaserade och fastställs som en procentsats av hotell driftens rörelseresultat eller justerat rörelseresultat.

Under vissa förhållanden garanterar Rezidor hotellägaren ett minimiresultat som beräknas genom justerat rörelseresultat eller någon annan finansiell beräkning (en "garanti"). Enligt sådana kontrakt, i de fall där det verkliga resultatet för ett hotell är lägre är det garanterade beloppet kompenserar Rezidor hotellägaren för bortfallet. I flertalet avtal med sådana klausuler är det emellertid Rezidors skyldighet att kompensera för ett sådant bortfallsbelopp vanligtvis begränsat till två till tre gånger den årliga garantin ("garantitaket").

Vid slutet av året hade Rezidor beviljat en viss nivå av finansiella åtaganden i 41 managementavtal under 2010, jämfört med 46 under 2009. Managementavtalen som innehåller sådan finansiell risk för koncernen kommer att förfalla enligt tabellen nedan:

År	2010		År	2009	
	Antal management-avtal som löper ut			Antal management-avtal som löper ut	
2011	0		2010	0	
2012–2014	4		2011–2014	5	
2015–2019	5		2015–2019	5	
2020–2024	7		2020–2024	9	
2025–2029	14		2025–2029	15	
2030–2034	6		2030–2034	7	
2035–2039	4		2035–2039	5	
2040–2045	1		2040–2045	0	

Följande tabell visar företagets begränsade avtalsåtaganden för samtliga managementavtal med finansiell garanti och de maximala begränsade finansiella exponeringarna.

MAXIMALA FRAMTIDA BEGRÄNSADE GARANTIBETALNINGAR

TEUR	2010	2009
Totalt	109 506	128 575

Garantibetalningarna med tak inkluderar ansvarsförbindelser enligt Not 38 (det vill säga garantier i managementavtal). För räkenskapsåret 2010 betalade Rezidor 14 880 TEUR (19 411 under 2009) som kompensation i enlighet med managementavtal med garantier (se Not 13).

NOT 41 REVISIONSARVODE

KONCERN TEUR	1 januari — 31 december	
	2010	2009
Deloitte		
Revisionsuppdrag	1 265	1 639
Övriga revisionsuppdrag	97	145
Skatteuppdrag	93	59
Övriga uppdrag	148	161
Summa Deloitte	1 603	2 004
Övriga revisionsfirmor		
Revisionsuppdrag	13	422
Övriga revisionsuppdrag	24	22
Skatteuppdrag	65	253
Övriga uppdrag	183	74
Summa övriga revisionsfirmor	285	771
Summa	1 888	2 775

Arvodena till Deloitte för övriga uppdrag inkluderar arvoden avseende stöd i Rezidors intern-revisionsarbete. Dessa arvoden uppgick till 35 TEUR (52 TEUR).

NOT 42 HÄNDELSE EFTER BALANSDAGEN

Det finns inga väsentliga händelser efter balansdagen att upplysa om.

NOT 43 KONCERNBOLAG OCH LEGAL STRUKTUR

Rezidor Hotel Group AB har följande dotterbolag, joint-ventures, intresseföretag och andra investeringar:

	Säte	31 december 2010		31 december 2009	
		Ägande i %	Aktiekapital	Ägande i %	Aktiekapital
Belgien					
Rezidor Finance S.A.	Bryssel	100	MEUR 0,1	100	MEUR 0,1
The Rezidor Hotel Group S.A.	Bryssel	100	MEUR 0,1	100	MEUR 0,1
Rezidor Hotel Brussels EU SPRL	Bryssel	100	MEUR 4,5	100	MEUR 4,5
GH Holding S.A. (dormant)	Bryssel	100	MEUR 0,1	100	MEUR 0,1
Rezidor Hotel Brussels S.A.	Bryssel	100	MEUR 7,3	100	MEUR 7,3
Rezidor Park Belgium S.A.	Bryssel	100	MEUR 0,1	100	MEUR 0,1
Cypern					
Doriscus Enterprises Limited	Limassol	14,41	MEUR 19,8	14,39	MEUR 19,8
Kina					
Rezidor Royal Hotel Beijing Co., Ltd	Peking	50	MUSD 9,0	50	MUSD 9,0
Danmark					
Rezidor Hotels ApS Danmark	Köpenhamn	100	MDKK 210,0	100	MDKK 210,0
Rezidor Falconer Center A/S	Frederiksberg	100	MDKK1,2	100	MDKK1,2
Rezidor International Hotels Management A/S	Köpenhamn	100	MDKK 2,0	100	MDKK 2,0
SIHKA A/S	Köpenhamn	100	MDKK 3,0	100	MDKK 3,0
Rezidor Scandinavia Hotel Aarhus A/S	Århus	100	MDKK 0,5	100	MDKK 0,5
Rezidor Riga Hotel A/S	Köpenhamn	100	MDKK 1,5	100	MDKK 1,5
Hotel Development S. Africa A/S	Köpenhamn	100	MDKK 1,0	100	MDKK 1,0
Rezidor Hotel Kiev A/S	Köpenhamn	100	MDKK 1,0	100	MDKK 1,0
Rezidor Hotel investment Egypt A/S	Köpenhamn	100	MDKK1,0	100	MDKK1,0
Rezidor Hotel investment France ApS	Köpenhamn	100	MDKK2,5	100	MDKK2,5
Hotel Investment Turkey A/S	Köpenhamn	51	MDKK 1,0	51	MDKK 1,0
Nordrus Joint Venture ApS	Köpenhamn	100	MDKK 0,6	100	MDKK 0,6
Rezidor Hotel Investment A/S	Köpenhamn	0	MDKK 0,0	100	MDKK 1,0
Rezidor Russia A/S	Köpenhamn	100	MDKK5,0	100	MDKK5,0
Rezidor Regent A/S	Köpenhamn	0	MDKK 0,0	100	MDKK 4,0
Rezidor Loyalty Management A/S	Köpenhamn	100	MDKK 1,0	100	MDKK 1,0
Rezidor Cornerstone A/S	Köpenhamn	100	MDKK 2,4	100	MDKK 2,4
Rezidor Hotel Management & Development A/S	Köpenhamn	100	MDKK 2,5	100	MDKK 2,5
Rezidor Hospitality A/S	Köpenhamn	100	MEUR 83,0	100	MEUR 83,0
Casino Denmark A/S	Köpenhamn	50	MDKK1,0	50	MDKK1,0
Casino Köpenhamn K/S	Köpenhamn	50	MDKK 1,0	50	MDKK 1,0
Nordrus Hotels Holdings A/S	Köpenhamn	26,08	MDKK 5,7	26,08	MDKK 5,7
Africa Joint Venture Holding A/S	Köpenhamn	100	MDKK 0,5	100	MDKK 0,5
Afrinord Hotel Investments A/S	Köpenhamn	20	MEUR 0,3	20	MEUR 0,3
Egypten					
Al Quesir Hotel Company S.A.E	Al Quesir City	20	MEGP 68	20	MEGP 68
Frankrike					
Rezidor Resort France S.A.S.	Nice	100	MEUR 0,0	100	MEUR 0,0
Rezidor Hospitality France S.A.S.	Nice	100	MEUR 2,4	100	MEUR 2,4
Rezidor Hotels France S.A.S.	Nice	100	MEUR 2,5	100	MEUR 2,5
Royal Scandinavia Hotel Nice S.A.S.	Nice	100	MEUR 2,4	100	MEUR 2,4
Royal Scandinavia Hotel Marseille S.A.S.	Marseille	100	MEUR 0,0	100	MEUR 0,0
Rezidor Park France S.A.S.	Nice	100	MEUR 0,0	100	MEUR 0,0

	Säte	31 december 2010		31 december 2009	
		Ägande i %	Aktiekapital	Ägande i %	Aktiekapital
Rezidor Lyon S.A.S.	Lyon	100	MEUR 0,0	100	MEUR 0,0
Rezidor Aix Les Bains S.A.S.	Aix Les Bains	100	MEUR 0,0	100	MEUR 0,0
Rezidor Park Nancy S.A.S.	Nancy	100	MEUR 0,0	100	MEUR 0,0
Rezidor Park Mâcon S.A.S.	Mâcon	100	MEUR 0,0	100	MEUR 0,0
Rezidor Park Lyon-Ouest S.A.S.	La Tour de Salvagny	100	MEUR 0,0	100	MEUR 0,0
Rezidor Park Arcachon S.A.S.	Arcachon	100	MEUR 0,0	100	MEUR 0,0
Rezidor Park Orange S.A.S.	Orange	100	MEUR 0,0	100	MEUR 0,0
Rezidor Les Loges S.A.S.	Aix Les Bains	100	MEUR 0,0	100	MEUR 0,0
SARL Régence Plage	Nice	100	MEUR 0,0	100	MEUR 0,0
Tyskland					
Rezidor Hotels Deutschland GmbH	Hamburg	100	MEUR 0,2	100	MEUR 0,2
Rezidor Hotel Dresden GmbH	Hamburg	100	MEUR 0,0	100	MEUR 0,0
Rezidor Hotel Rügen GmbH	Hamburg	100	MEUR 0,0	100	MEUR 0,0
Rezidor Hotel Hannover GmbH	Hamburg	100	MEUR 0,0	100	MEUR 0,0
Rezidor Hotel Hamburg Airport GmbH	Hamburg	100	MEUR 0,0	100	MEUR 0,0
Rezidor Hotel Köln GmbH	Hamburg	100	MEUR 0,0	100	MEUR 0,0
Rezidor Hotel Wiesbaden GmbH	Hamburg	100	MEUR 0,0	100	MEUR 0,0
Rezidor Regent Berlin GmbH	Hamburg	100	MEUR 0,0	100	MEUR 0,0
Rezidor Hotel Karlsruhe GmbH	Hamburg	100	MEUR 0,0	100	MEUR 0,0
Rezidor Hotel Frankfurt am Main GmbH	Hamburg	100	MEUR 0,0	100	MEUR 0,0
Rezidor Hotel Frankfurt Airport GmbH	Frankfurt am Main	100	MEUR 0,0	0	MEUR 0,0
Rezidor Hotel Stuttgart GmbH	Stuttgart	100	MEUR 0,0	0	MEUR 0,0
Rezidor Shared Services Centre Deutschland GmbH	Duisburg	100	MEUR 0,8	100	MEUR 0,8
Park Inn München Frankfurter Ring GmbH	München	100	MEUR 0,0	100	MEUR 0,0
Park Inn München Ost GmbH	München	100	MEUR 0,0	100	MEUR 0,0
Rezidor Düsseldorf Media Harbour Hotel GmbH	Hamburg	100	MEUR 0,0	100	MEUR 0,0
Rezidor Park Deutschland GmbH	Duisburg	100	MEUR 0,0	100	MEUR 0,0
Rezidor Park Nürnberg GmbH	Duisburg	100	MEUR 0,0	100	MEUR 0,0
Timmendorf mbH & Co Beteiligungs KG	Timmendorfer Strand	18,67	MEUR 0,0	18,67	MEUR 0,0
Italien					
Rezidor Hotel Milan S.r.l.	Milano	100	MEUR 0,0	100	MEUR 0,0
Kuwait					
First Hotels Company KSCC	Safat	1,82	MKWD 40,0	1,82	MKWD 40,0
Nederländerna					
Rezidor Hotel Amsterdam B.V.	Amsterdam	100	MEUR 0,0	100	MEUR 0,0
Norge					
Rezidor Hospitality Norway AS	Oslo	100	MNOK 102,0	100	MNOK 102,0
Rezidor Hotels Norway AS	Oslo	100	MNOK 11,0	100	MNOK 11,0
Rezidor Shared Service Center AS	Oslo	100	MNOK 0,1	100	MNOK 0,1
Rezidor Park Norway AS	Oslo	100	MNOK 0,1	100	MNOK 0,1
Russian federation					
Nordrus Hotels Limited Liability Company	Moskva	100	MRUB 0,0	100	MRUB 0,0
Sydafrika					
RHW Joint Venture Southern Africa (Pty) Ltd	Kapstaden	50	MRAND 12,0	50	MRAND 10,3
RHW Management Southern Africa (Pty) Ltd	Kapstaden	50	MRAND 0,0	50	MRAND 0,0
Spanien					
Rezidor Hotel Madrid S.L.U	Madrid	100	MEUR 0,0	100	MEUR 0,0
Sverige					
Rezidor Hotel Holdings AB	Solna	100	MEUR 0,1	100	MEUR 0,1
Rezidor Hotel AB	Solna	100	MSEK 5,2	100	MSEK 5,2
Rezidor Sweden AB	Stockholm	100	MSEK 0,1	100	MSEK 0,1
Rezidor Hospitality Sweden AB	Solna	100	MSEK 18,0	100	MSEK 18,0
Rezidor Hotel & Congress AB	Solna	100	MSEK 0,1	100	MSEK 0,1
AB Strand Hotel	Stockholm	100	MSEK 0,3	100	MSEK 0,3
Royal Viking Hotel AB	Stockholm	100	MSEK 8,0	100	MSEK 8,0
Hotel AB Bastionen	Göteborg	100	MSEK 1,0	100	MSEK 1,0
Rezidor Arlandia Hotel AB	Stockholm	100	MSEK 1,0	100	MSEK 1,0
Rezidor SkyCity Hotel AB	Stockholm	100	MSEK 1,0	100	MSEK 1,0
Rezidor Royal Hotel AB	Malmö	100	MSEK 1,0	100	MSEK 1,0
Rezidor Park AB	Solna	100	MSEK 0,1	100	MSEK 0,1
Schweiz					
Rezidor Park Switzerland AG	Zug	100	MCHF 0,1	100	MCHF 0,1
Rezidor Hotels Switzerland AG	Basel	99,7	MCHF 0,1	99,7	MCHF 0,1
The Rezidor Bar & Restaurant Company AG	Basel	99,7	MCHF 0,1	99,7	MCHF 0,1
Turkiet					
Maçka Otelcilik Anonim Sirketi	Istanbul	56	BTL 50	56	BTL 50
Storbritannien					
Rezidor Hotels UK Ltd.	Manchester	100	MGBP 32,2	100	MGBP 32,2
Rezidor Portman (Holdings) Ltd.	Manchester	0	MGBP 0,0	100	MGBP 0,0
Rezidor Hotel Manchester Ltd.	Manchester	100	MGBP 0,0	100	MGBP 0,0
Rezidor Hotel Leeds Ltd.	Manchester	100	MGBP 0,0	100	MGBP 0,0
Rezidor Hotel Edinburgh Ltd.	Manchester	100	MGBP 0,0	100	MGBP 0,0
Rezidor Hotel Stansted Airport Ltd.	Manchester	100	MGBP 0,0	100	MGBP 0,0
Rezidor Lifestyle Glasgow Ltd.	Manchester	100	MGBP 0,0	100	MGBP 0,0
Rezidor Hotel Management Ltd.	Manchester	100	MGBP 0,0	100	MGBP 0,0
Rezidor Park UK Ltd.	Manchester	100	MGBP 0,0	100	MGBP 0,0
Park Hotel Heathrow Ltd.	Manchester	100	MGBP 0,0	100	MGBP 0,0
Park Hotels Management Ltd.	Manchester	100	MGBP 0,0	100	MGBP 0,0
Rezidor Lifestyle Edinburgh Ltd.	Manchester	100	MGBP 0,0	100	MGBP 0,0
USA					
RC International Marketing Services, Inc.	Minnesota	0	MUSD 0,0	100	MUSD 0,0

MODERBOLAGETS RESULTATRÄKNING

TEUR	Not	1 januari — 31 december	
		2010	2009
Intäkter	2	3 318	3 029
Personalkostnader	3	–3 391	–2 571
Övriga rörelsekostnader	4,5	–13 981	–9 152
Rörelseresultat före avskrivningar		–14 054	–8 694
Avskrivningar och nedskrivningar	8	–120	–121
Rörelseresultat		–14 174	–8 815
Finansiella intäkter	6	—	—
Finansiella kostnader	6	–4 286	–1 848
Resultat före skatt		–18 460	–10 663
Skatt	7	5 706	2 620
Årets resultat		–12 754	–8 043
RAPPORT ÖVER TOTALRESULTAT			
Periodens resultat		–12 754	–8 043
Övrigt totalresultat		–12 754	–8 043
Summa totalresultat för perioden		–12 754	–8 043

MODERBOLAGETS BALANSRÄKNING

TEUR	Not	31 december	
		2010	2009
TILLGÅNGAR			
Anläggningstillgångar			
Maskiner och inventarier	8	155	254
Pågående nyanläggningar	8	33	—
Andelar i koncernföretag	9	233 238	232 361
Uppskjutna skattefordringar	7	7 362	2 735
		240 788	235 350
Omsättningstillgångar			
Varulager		1	1
Kundfordringar		3	18
Fordringar från koncernbolag	10	4 469	136
Skattefordran		179	45
Övriga fordringar		30	16
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	11	286	252
Likvida medel		1	1
		4 969	469
Summa tillgångar		245 757	235 819
EGET KAPITAL OCH SKULDER			
Eget kapital			
<i>Bundet eget kapital</i>			
Aktiekapital		10 000	10 000
		10 000	10 000
<i>Fritt eget kapital</i>			
Överkursfond		197 297	197 297
Balanserat resultat		–16 345	–12 199
Årets resultat		–12 754	–8 043
		168 198	177 055
Summa eget kapital		178 198	187 055
Skulder			
Kortfristiga skulder			
Leverantörsskulder		123	191
Skulder till koncernbolag	12	65 622	46 985
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	14	1 600	1 468
Övriga skulder		214	120
		67 559	48 764
Summa skulder		67 559	48 764
Summa eget kapital och skulder		245 757	235 819
Ansvarförbindelser		Inga	Inga
Ställda säkerheter		Inga	Inga

MODERBOLAGETS FÖRÄNDRINGAR I EGET KAPITAL

TEUR	Aktie- kapital	Överkurs- fond	Balanserat resultat	Årets resultat	Totalt eget kapital
Eget kapital per 31 december, 2008	10 000	197 297	-8 032	-4 968	194 297
Disposition av resultat från föregående år	—	—	-4 968	4 968	—
Långsiktigt incitamentsprogram	—	—	801	—	801
Årets resultat	—	—	—	-8 043	-8 043
Eget kapital per 31 december, 2009	10 000	197 297	-12 199	-8 043	187 055
Disposition av resultat från föregående år	—	—	-8 043	8 043	—
Långsiktigt incitamentsprogram	—	—	877	—	877
Koncernbidrag	—	—	4 101	—	4 101
Skatt på koncernbidrag	—	—	-1 081	—	-1 081
Årets resultat	—	—	—	-12 754	-12 754
Eget kapital per 31 december, 2010	10 000	197 297	-16 345	-12 754	178 198

För information om aktiekapital, se Not 32 till koncernredovisningen.

MODERBOLAGETS KASSAFLÖDESANALYS

TEUR	Not	1 januari — 31 december	
		2010	2009
DEN LÖPANDE VERKSAMHETEN			
Rörelseresultat före ränta och skatt		-14 173	-8 815
<i>Justering för poster som inte ingår i kassaflödet:</i>			
Avskrivningar	8	120	121
Erhållen ränta	6	—	—
Betald ränta	6	-340	-470
Övriga finansiella poster		-3 947	-1 378
Betald skatt		945	-132
Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändring av rörelsekapital		-17 395	-10 674
Förändring av:			
Kortfristiga fordringar		-1 344	9 530
Kortfristiga skulder		2 277	-102
Förändring av rörelsekapital		933	9 428
Kassaflöde från den löpande verksamheten		16 462	-1 246
INVESTERINGSVERKSAMHETEN			
Inköp av maskiner och inventarier	8	-53	-125
Kassaflöde från investeringsverksamheten		-53	-125
FINANSIERINGSVERKSAMHETEN			
Utbetald utdelning		—	—
Återköp av aktier		—	—
Förändring i räntebärande skulder och koncernkonton		16 515	1 371
Kassaflöde från finansieringsverksamheten		16 515	1 371
Årets kassaflöde		0	0
Likvida medel vid årets början		1	1
Likvida medel vid årets slut		1	1

Noter till Moderbolaget

Not 1	Allmän information
Not 2	Intäktsfördelning
Not 3	Personal
Not 4	Övriga rörelsekostnader
Not 5	Revisionsarvode
Not 6	Finansiella intäkter och kostnader
Not 7	Skatt
Not 8	Materiella anläggningstillgångar
Not 9	Andelar i koncernföretag
Not 10	Fordringar på koncernbolag
Not 11	Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter
Not 12	Skulder till koncernbolag
Not 13	Kreditfaciliteter
Not 14	Upplupna kostnader

NOT 1 ALLMÄN INFORMATION

Moderbolaget har upprättat sin årsredovisning enligt aktiebolagslagen, Redovisningsrådets rekommendation RFR 2.3 (Redovisning för juridiska personer) och tillämpliga uttalanden från dess arbetsgrupp. I enlighet med RFR 2.3 ska moderbolaget vid upprättandet av årsredovisning för juridisk person tillämpa samtliga av EU godkända International Financial Reporting Standards (IFRS) och uttalanden, i den mån detta är möjligt inom ramen för årsredovisningslagen och tryckgandelagen och med hänsyn till förhållandet mellan redovisning och beskattning. Moderbolaget använder euro som lagstadgad redovisningsvaluta.

Moderbolaget följer huvudsakligen de principer som beskrivs i Not 3 till koncernredovisningen och som tillämpas för koncernredovisningen med undantaget för redovisningen av aktier i dotterbolag som redovisas till anskaffningsvärde.

NOT 2 INTÄKTSFÖRDELNING

	1 januari — 31 december	
TEUR	2010	2009
Externa intäkter	89	232
Intäkter från koncernbolag	3 229	2 797
Summa intäkter	3 318	3 029

NOT 3 PERSONAL

Lönekostnader	1 januari — 31 december	
TEUR	2010	2009
Löner	1 761	1 545
Sociala avgifter	1 343	746
Pensionskostnader	211	208
Övriga personalkostnader (övriga förmåner)	76	72
Totalt	3 391	2 571

Ovanstående kostnader ingår i posten personalkostnader i resultaträkningen och är hänförliga till ersättning till personer som är anställda i företaget, inklusive lön om 97 TEUR (106) (exklusive sociala kostnader) till VD och koncernchefen Kurt Ritter. Resterande del av ersättningen till VD och koncernchefen utbetalas av det belgiska bolaget Rezidor Hotel Group S.A. För ytterligare information om VD och koncernchefens anställningsavtal, se Not 10 till koncernredovisningen.

Den totala ersättningen till styrelsen uppgick till 357 TEUR (388). För ytterligare information om ersättning till styrelsen och koncernledningen, se Not 10 till koncernredovisningen. Medelantalet anställda i Rezidor Hotel Group AB var 32 (32) under 2009.

Medelantal anställda	31 december			
	2010		2009	
	Män	Kvinnor	Män	Kvinnor
Sverige	9	23	10	22

Antalet styrelseledamöter redovisas i Not 10 till koncernredovisningen.

Sjukfrånvaro	31 december	
	2010	2009
%		
Summa sjukfrånvaro som andel av ordinarie arbetstid	1,8	3,4
Andelen långtidssjukskrivningar på 60 dagar eller mer av den totala sjukfrånvaron	0,0	0,0
Sjukfrånvaro kvinnor	4,1	4,6
Sjukfrånvaro män	1,8	0,9
Sjukfrånvaro hos personal upp till 29 år	6,3	4,4
Sjukfrånvaro hos personal åldern 30–49 år	2,9	5,4
Sjukfrånvaro hos personal 50 år eller äldre	1,3	0,4

NOT 4 ÖVRIGA RÖRELSEKOSTNADER

	1 januari — 31 december	
TEUR	2010	2009
Externa serviceavgifter	1 184	1 085
Övriga externa kostnader	848	1 622
Kostnader från koncernbolag	11 716	6 226
Hyra	233	219
Totalt	13 981	9 152

NOT 5 REVISIONSARVODE

	1 januari — 31 december	
TEUR	2010	2009
Deloitte		
Revisionsuppdrag	265	282
Övriga revisionsuppdrag	52	48
Övriga uppdrag	3	15
Summa Deloitte	320	345
Övriga revisionsfirmor		
Skatteuppdrag	61	222
Övriga uppdrag	—	15
Summa övriga revisionsfirmor	61	237
Total	381	582

NOT 6 FINANSIELLA INTÄKTER OCH KOSTNADER

	1 januari — 31 december	
TEUR	2010	2009
Ränteintäkter från kreditinstitut	—	—
Valutakursvinster	—	—
Finansiella intäkter	—	—
Räntekostnader till koncernbolag	–340	–470
Valutakursförluster	–3 941	–1 372
Övriga finansiella kostnader	–5	–6
Finansiella kostnader	–4 286	–1 848
Finansiella poster, netto	–4 286	–1 848

NOT 7 SKATT

TEUR	1 januari — 31 december	
	2010	2009
Uppskjuten inkomstskatt	5 706	2 620
Redovisad skatt	5 706	2 620

Avstämning av effektiv skatt

TEUR	2010	%	2009	%
Resultat före skatt	-18 460		-10 663	
Skatt 26,3 %	4 855	26,3	2 804	26,3
Justeringar som redovisas under innevarande år och som hänför sig till aktuell skatt för tidigare år	—		-115	
	1 008			
Skatteeffekter på ej avdragsgilla kostnader vid beräkning av beskattningsbar inkomst	-157		-69	
Redovisad skatt	5 706	30,9	2 620	24,6

Uppskjuten skatt i balansräkningen

Avseende förlustavdrag	7 362	2 735
------------------------	-------	-------

NOT 8 MATERIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR

Maskiner och inventarier		
TEUR	2010	2009
Ingående balans 1 januari	509	382
Investeringar	20	125
Avyttringar	-2	-4
Omklassificering	—	6
Utgående balans 31 december	527	509

Akkumulerade avskrivningar

Ingående balans 1 januari	-255	-138
Avskrivningar	-120	-121
Avyttringar	3	4
Akkumulerade avskrivningar vid årets slut	-372	-255
Utgående balans 31 december	155	254

Pågående nyanläggningar

TEUR	2010	2009
Ingående balans 1 januari	—	6
Investeringar	33	—
Omklassificering	—	-6
Utgående balans 31 december	33	—

NOT 9 ANDELAR I KONCERNFÖRETAG

TEUR	31 december	
	2010	2009
Ingående bokfört värde	232 361	231 560
Investeringar i dotterbolag (Rezidor Hotel Holdings AB)	877	801
Utgående bokfört värde	233 238	232 361

Ökningen av det bokförda värdet 2009 och 2008 hänför sig till kostnad för det långsiktiga incitamentsprogrammet som beskrivs närmare i Not 33 till koncernredovisningen.

Rezidor Hotel Group AB (publ) har följande dotterbolag:

Sverige	Säte	Org.nr	Antal aktier	Ägarandel %	Bokfört värde
Rezidor Hotel Holdings AB	Stockholm	556674-0972	106 667	100	233 238

Lista över dotterbolag finns i Not 43 till koncernredovisningen.

NOT 10 FORDRINGAR PÅ KONCERNBOLAG

TEUR	31 december	
	2010	2009
Fordringar på koncernbolag, koncernkonto	—	—
Övrigt	4 469	136
Totalt	4 469	136

NOT 11 UPPLUPNA KOSTNADER OCH FÖRUTBETALDA INTÄKTER

TEUR	31 december	
	2010	2009
Förutbetald hyra	53	48
Övrigt	233	204
Totalt	286	252

NOT 12 SKULDER TILL KONCERNBOLAG

TEUR	31 december	
	2010	2009
Skulder till koncernbolag, koncernkonto	63 242	30 207
Räntebärande skulder till koncernbolag	—	16 424
Övrigt	2 380	354
Totalt	65 622	46 985

NOT 13 KREDITFACILITETER

Under 2008 tecknade koncernen ett långsiktigt avtal med en ledande europeisk bank som en del av Rezidors ansträngningar att strömlinjeforma sin bankstruktur samt att säkra lämpliga checkräkningskrediter och kreditfaciliteter. Bankstrukturen innebär ett internationellt koncernkonto, som moderbolaget har del i. En beskrivning av kreditfaciliteterna enligt denna nya kreditstruktur finns i Not 4 till koncernredovisningen.

NOT 14 UPPLUPNA KOSTNADER

TEUR	31 december	
	2010	2009
Semesterlön inklusive sociala avgifter	279	369
Löner och ersättningar	604	248
Övriga upplupna kostnader	717	851
Totalt	1 600	1 468

Styrelsens underskrifter

Koncernredovisningen har upprättats i enlighet med internationella redovisningsstandarder IFRS sådana de antagits av EU och ger en rättvisande bild av koncernens ställning och resultat. Årsredovisningen har upprättats i enlighet

med god redovisningssed och ger en rättvisande bild av moderbolagets ställning och resultat.

Förvaltningsberättelsen för koncernen och moderbolaget ger en rättvisande översikt över

utvecklingen av koncernens och moderbolagets verksamhet, ställning och resultat samt beskriver väsentliga risker och osäkerhetsfaktorer som moderbolaget och de företag som ingår i koncernen står inför.

Stockholm 9 mars 2011

Urban Jansson
Styrelsens ordförande

Hubert Joly
Vice styrelseordförande

Göte Dahlin
Styrelseledamot

Wendy Nelson
Styrelseledamot

Trudy Rautio
Styrelseledamot

Barry Wilson
Styrelseledamot

Benny Zakrisson
Styrelseledamot

Emil Bäckström
Arbetsstagarrepresentant

Göran Larsson
Arbetsstagarrepresentant

Kurt Ritter
VD och koncernchef

Vår revisionsberättelse har avgivits den
9 mars 2011

Deloitte AB

Thomas Strömberg
Auktoriserad revisor

Revisionsberättelse

Till årsstämman i Rezidor Hotel Group AB (publ) Organisationsnummer 556674-0964

Vi har granskat årsredovisningen, koncernredovisningen och bokföringen samt styrelsens och verkställande direktörens förvaltning i Rezidor Hotel Group AB för år 2010. Bolagets årsredovisning och koncernredovisning ingår i den tryckta versionen av detta dokument på sid 8-54. Det är styrelsen och verkställande direktören som har ansvaret för räkenskaphandlingarna och förvaltningen och för att årsredovisningslagen tillämpas vid upprättandet av årsredovisningen samt för att internationella redovisningsstandarder IFRS sådana de antagits av EU och årsredovisningslagen tillämpas vid upprättandet av koncernredovisningen. Vårt ansvar är att uttala oss om årsredovisningen, koncernredovisningen och förvaltningen på grundval av vår revision.

Revisionen har utförts i enlighet med god revisionssed i Sverige. Det innebär att vi planerat och genomfört revisionen för att med hög men inte absolut säkerhet försäkra oss om att årsredovisningen och koncernredovisningen inte innehåller väsentliga felaktigheter. En revision innefattar att granska ett urval av under-

lagen för belopp och annan information i räkenskaphandlingarna. I en revision ingår också att pröva redovisningsprinciperna och styrelsens och verkställande direktörens tillämpning av dem samt att bedöma de betydelsefulla uppskattningar som styrelsen och verkställande direktören gjort när de upprättat årsredovisningen och koncernredovisningen samt att utvärdera den samlade informationen i årsredovisningen och koncernredovisningen. Som underlag för vårt uttalande om ansvarsfrihet har vi granskat väsentliga beslut, åtgärder och förhållanden i bolaget för att kunna bedöma om någon styrelseledamot eller verkställande direktören är ersättningskyldig mot bolaget. Vi har även granskat om någon styrelseledamot eller verkställande direktören på annat sätt har handlat i strid med aktiebolagslagen, årsredovisningslagen eller bolagsordningen. Vi anser att vår revision ger oss rimlig grund för våra uttalanden nedan.

Årsredovisningen har upprättats i enlighet med årsredovisningslagen och ger en rättvisande bild av bolagets resultat och ställning i

enlighet med god redovisningssed i Sverige. Koncernredovisningen har upprättats i enlighet med internationella redovisningsstandarder IFRS sådana de antagits av EU och årsredovisningslagen och ger en rättvisande bild av koncernens resultat och ställning. Förvaltningsberättelsen är förenlig med årsredovisningens och koncernredovisningens övriga delar.

Vi tillstyrker att årsstämman fastställer resultaträkningen och balansräkningen för moderbolaget och för koncernen, disponerar vinsten i moderbolaget enligt förslaget i förvaltningsberättelsen och beviljar styrelsens ledamöter och verkställande direktören ansvarsfrihet för räkenskapsåret.

Stockholm den 9 mars 2011

Deloitte AB

Thomas Strömberg
Auktoriserad revisor

Ordförandeord

En god bolagsstyrning är viktig såväl i uppgång som i nedgång. Tydliga ansvarsområden och beslutsprocesser bidrar till att skapa en öppenhet och transparens som underlättar för ägare och andra intressenter att följa bolagets utveckling.



De senaste åren har inneburit turbulenta tider och förändrade affärsvillkor för aktörerna i hotellbranschen. Det är styrelsens ansvar att övervaka strategierna som pekar ut ett bolags riktning, och att utvärdera och snabbt svara mot förändringar i den miljö där bolaget är verksamt. Ett effektivt styrelsearbete och en engagerad styrelse är därför av största vikt för en framgångsrik bolagsstyrning.

Rezidors styrelse har, liksom många andra, haft ett intensivare arbete under de senaste årens finansiella osäkerhet. Efter den finansiella krisen följde dock en starkare återhämtning än förväntat. Rezidor gynnades självklart av den positiva utvecklingen, samtidigt som vi och många andra var förvånade över styrkan i återhämtningen.

Även under den uppgång som noterats 2010 har vi slagit vakt om kassaflödet, och säkerställt bolagets likviditet samt fokuserat på lönsamhetsförbättringar och att säkra uppnådda kostnadsbesparingar. Vi fortsätter att fokusera på en lönsam "asset-light" – tillväxt, dvs tillväxt genom management- och franchiseavtal.

Ett strategiskt steg är att vi tillsammans med vår huvudägare Carlson arbetar med att harmonisera våra varumärken. Carlson, tillsammans med deras hotellägare, planerar att investera upp till 1,5 miljarder dollar i deras Radisson-portfölj och detta kommer att förbättra Rezidors möjligheter att attrahera fler internationella gäster.

Noteringsavtalet, koden och bolagets governanceprinciper är de instrument som finns för att formellt säkerställa att vår självständiga plattform fungerar. I vårt fall kan vi också konstatera att vi liksom föregående år fått ett "externt kvitto" på att det fungerar. Enligt konsultföretaget HVS senaste European Corporate Governance Report tillhör Rezidor den absoluta toppen av europeiska hotellföretag när det gäller corporate governance.

Under året har också strukturella åtgärder genomförts, exempelvis i form av försäljning av varumärket Regent. Nu ligger bolagets fokus på de tre nyckelvarumärkena: Radisson Blu, Park Inn by Radisson och Hotel Missoni.

Rezidor har goda förutsättningar att utnyttja en positiv utveckling, även om det är viktigt att fortfarande vara försiktig. Flera länder har statsfinansiella kriser, vilket kan ge såväl direkta som indirekta effekter för bolag som Rezidor. Mot den bakgrunden och det faktum att Rezidors resultat efter skatt för 2010 är negativt föreslår styrelsen ingen utdelning för räkenskapsåret 2010.

När jag nu väljer att checka ut från posten som styrelseordförande i Rezidor har jag fått vara med om en spännande resa med bolaget. Rezidor har utvecklats till ett stabilt börsbolag med ökande uppmärksamhet, som försvarar sin position. I konkurrens med andra företag i branschen hävdar vi oss som ett intressant investeringsobjekt. Vi räknas som en av de stora, trots att vi på pappret är relativt små. Och framförallt får vi löpande bekräftat att vi gör rätt saker, i form av nöjda kunder och medarbetare samt en fortsatt stark tillväxt.

Urban Jansson, Styrelseordförande

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.

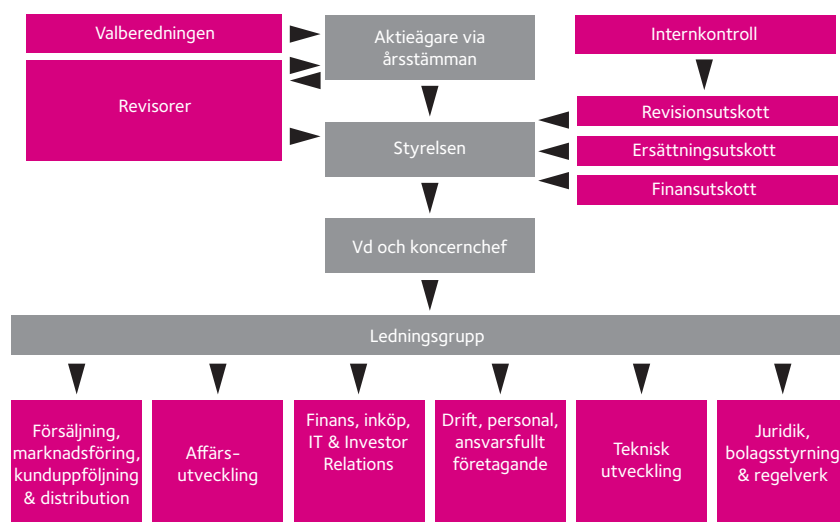
Årsstämma

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 allokteras 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 affärsetisk kod.

Styrelsens ansvar omfattar övervakning av VD:s arbete genom fortlöpande granskningar under året. Styrelsen ansvarar dessutom för att Rezidors organisation, förvaltning och riktlinjer för administrationen av företagets intressen är adekvat strukturerade och att det finns en tillfredsställande intern kontroll. Styrelsens ansvar omfattar även att sätta upp strategier och mål, att upprätta särskilda kontrollinstrument, att besluta om större förvärv genom sammanslagningar och avvecklande av verksamheter, andra stora investeringar, depositioner och lån i enlighet med finanspolicy och att publicera finansiella rapporter, samt att utvärdera förvaltningen av verksamheten och successionsplaner för befattningshavare i koncernledningen.

Valberedningen 2011

Ledamot	Representerar	Antal aktier 31 augusti 2010	Andel av röster 31 augusti 2010 (baserat på antalet registrerade 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 bolagsstämmbeslut och vakanser i styrelsen kan även endast fyllas genom ett bolagsstämmbeslut. 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 företagsledningen 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	• 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	• 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	• 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 försäkringsskydd 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 avrapporterar 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 utskottsmötena. 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 arvudet 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

Årsstämman 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 årsstämman 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 verksamt. 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 anmälningrutin som ger de anställda möjlighet att rapportera i frågor som rör den affäretiska koden.

Företagets styrelse har utsett ett revisionsutskott vars uppgift är att säkerställa att företagets finansiella och operativa rapportering håller god kvalitet. Revisionsutskottet ska även utvärdera rutinerna för den interna kontrollen och hanteringen av finansiella risker. Styrelsen har också utfärdat särskilda instruktioner för VD.

Företaget har tagit fram ramar för de obligatoriska interna kontrollpolicies som gäller för koncernens samtliga varumärken, legala enheter och hotell som drivs under 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 ekonomivärdelning 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 hotellet. 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 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 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.

Revisors yttrande om Bolagsstyrningsrapporten

Till årsstämman i Rezidor Hotel Group AB (publ)
Organisationsnummer 556674-0964

Uppdrag och ansvarsfördelning

Vi har granskat bolagsstyrningsrapporten för år 2010 på sid 56–62.

Det är styrelsen som har ansvaret för bolagsstyrningsrapporten och för att den är upprättad i enlighet med årsredovisningslagen. Vårt ansvar är att uttala oss om bolagsstyrningsrapporten på grundval av vår revision.

Granskningens inriktning och omfattning

Granskningen har utförts i enlighet med RevU 16, Revisorns granskning av bolagsstyrningsrapporten. Det innebär att vi planerat och genomfört revisionen för att med hög men inte absolut säkerhet uttala oss om att bolagsstyrningsrapporten inte innehåller väsentliga felaktigheter. En revision innefattar att granska ett urval av underlagen för informationen i bolagsstyrningsrapporten. Vi anser att vår revision ger oss rimlig grund för våra uttalanden nedan.

Uttalande

Vi anser att en bolagsstyrningsrapport har upprättats och att den är förenlig med årsredovisningen och koncernredovisningen.

Stockholm den 9 mars 2011

Deloitte AB

Thomas Strömberg
Auktoriserad revisor

Styrelse

URBAN JANSSON

Styrelseordförande sedan 2006

Nationalitet: Svensk

Född: 1945

Utbildning: Högre bankexamen
(Skandinaviska Banken).

Aktieinnehav: 40 000

Urban Jansson är styrelseordförande i Bergendahls, Global Health Partner, HMS Networks och Svedbergs, med flera. Han är även styrelseledamot i bland annat SEB, Höganäs och Clas Ohlson.

HUBERT JOLY

Vice styrelseordförande sedan 2008

Nationalitet: Fransk

Född: 1959

Utbildning: Examen i företagsekonomi från HEC Paris, och examen i offentlig administration från Institut d'Etudes Politiques i Paris.

Aktieinnehav: 0

Hubert Joly är VD och koncernchef för Carlson samt styrelsemedlem i Carlson. Före utnämningen 2008 var han VD och koncernchef för Carlson Wagonlit Travel (CWT), mellan 2004 och 2008. Han är ordförande i CWT:s styrelse och styrelsemedlem i Polo Ralph Lauren. Hubert Joly är med i ledningen för World Travel and Tourism Council ledning, är styrelseledamot i U.S. Secretary of Commerce Travel and Tourism Advisory Board samt i Minneapolis Institute of Arts och sedan nyligen medlem i ledningsgruppen för Minnesota Business Partnership.

GÖTE DAHLIN

Ledamot sedan 2007

Nationalitet: Svensk

Född: 1941

Utbildning: Fil.kand. i matematik och fysik från Stockholms universitet.

Aktieinnehav: 10 000 (ägs indirekt genom en kapitalförsäkring)

Göte Dahlin är styrelseordförande i Svensk Inredning Fastighets AB och vice styrelseordförande i RBS Nordisk Renting AB. Han är även styrelsemedlem i Fabega AB och Svensk Inredning Viking AB. Tidigare har han varit styrelseledamot i Videkke ASA, AP Fastigheter AB, Merita Fastigheter Oy, Avantor ASA och Oslo Areal ASA. Fram till sin pensionering 2001 var han VD för fastighetsholdingbolaget, Nordisk Renting AB, som ägde en fastighetsportfölj värd cirka 20 miljarder SEK där bland annat tolv Radisson Blu-hotell ingick.

WENDY NELSON

Ledamot sedan 2010

Nationalitet: Amerikansk

Född: 1968

Utbildning: Fil.kand. i psykologi från Northwestern University och MBA från Northwesterns Kellogg Graduate School of Management

Aktieinnehav: 0

Wendy Nelson är styrelsemedlem i bland annat Northwestern University, Bush Foundation, Carlson Family Foundation, Carlson Holdings, Inc. och Carlson Real Estate Company. Sedan 2002 har hon haft olika befattningar inom Carlson-koncernen, däribland Executive Vice President Radisson Brand Strategy för Carlson Hotels Worldwide, Executive Vice President & Managing Director för Carlson Hotels Real Estate Company, Vice President of Development för Carlson Restaurants Worldwide och för närvarande är hon ledamot i Carlson Hotels Global Steering Committee.

TRUDY RAUTIO

Ledamot sedan 2005

Nationalitet: Amerikansk

Född: 1952

Utbildning: Magisterexamen i företagsekonomi från University of St.Thomas.

Aktieinnehav: 0

Trudy Rautio är Executive Vice President och Chief Financial & Administrative Officer för Carlson Inc. och är styrelseledamot i flera av Carlsons dotterbolag. Före utnämningen till Executive Vice President och Chief Financial & Administrative Officer 2005 hade hon olika befattningar inom Carlson-koncernen från 1997 till 2005. För närvarande är hon styrelseledamot i Securian (Minnesota Life Insurance Company), Imation Corporation och Carlson Wagonlit Travel.

BARRY W WILSON

Ledamot sedan 2007

Nationalitet: Brittisk

Född: 1944

Utbildning: B.A. (med högsta betyg) och M.A. från Cambridge University, England, och en M.B.A. från Wharton School of Business, University of Pennsylvania.

Aktieinnehav: 50 000

Barry W Wilson var President för Medtronics Inc, Lederle International, innan företaget fusionerades med Wyeth, och President för Bristol Myers Squibb Europe. Han hade nio olika internationella uppdrag inom Pfizer. Han är styrelseledamot i Anecova och Welch Allyn och Anecova. Han är ledamot i den rådgivande styrelsen för Lombard Odier Golden Age Fund. Han är även rådgivare åt flera Private Equity- och riskkapitalorganisationer.

BENNY ZAKRISSEN

Ledamot sedan 2005

Nationalitet: Svensk

Född: 1959

Utbildning: Jur.kand. från Stockholms universitet.

Aktieinnehav: 30 000

Benny Zakrisson är Executive Vice President, Individual Holding för SAS AB och sitter i SAS koncernledning. Han är styrelseordförande i SAS Cargo Group A/S och i iCell AB samt styrelseledamot i AS Estonian Air, Spanair SA, Air Greenland A/S och ITELL AB.

EMIL BÄCKSTRÖM

Arbetstagarrepresentant sedan 2009

Nationalitet: Svensk

Född: 1977

Aktieinnehav: 0

Emil Bäckström är anställd av Radisson Blu Arlandia Hotel, Stockholm.

GÖRAN LARSSON

Arbetstagarsuppleant sedan 2009

Nationalitet: Svensk

Född: 1960

Aktieinnehav: 0

Ledamöter som utträdde ur styrelsen i 2010

Harald Einsmann (född 1934) valdes till ledamot 2006 och utträdde ut styrelsen i samband med årsstämman 2010.

Ulla Litzén (född 1956) valdes till ledamot 2006 och utträdde ut styrelsen i samband med årsstämman 2010.

Mr. Jay S Witzel (född 1947) valdes till ledamot 2005 och utträdde ut styrelsen i samband med årsstämman 2010.



URBAN JANSSON



HUBERT JOLY



GÖTE DAHLIN



WENDY NELSON



TRUDY RAUTIO



BARRY W WILSON



BENNY ZAKRISSON



EMIL BÄCKSTRÖM



GÖRAN LARSSON

Koncernledning

KURT RITTER

President & Chief Executive Officer

Nationalitet: Schweizisk

Född: 1947

År för inval: 1989

Anställningsår: 1976

Utbildning: Ecole Hôtelière de Lausanne i Switzerland

och INSEAD Advanced Management Programme vid Fontainebleau i Frankrike.

Aktieinnehav: 164 100

Kurt Ritter började på företaget 1976 då han blev utsedd till General Manager för SAS Hotel, Luleå. Sedan dess har han innehaft flera chefspositioner i företaget inom affärsutveckling och drift i Kuwait, Singapore, Wien och Oslo. Efter examen från Ecole Hôtelière de Lausanne i Schweiz inledde han sin karriär på Bellevue Palace Hotel i Bern. Han har även haft flera chefspositioner inom Ramada International Hotels i Belgien, Frankrike, Tyskland och Sverige. Kurt Ritter utsågs till VD och koncernchef 1989 för dåvarande SAS International Hotels med en portfölj på 21 hotell. Han drev igenom huvudfranchi-seavtalet med varumärket Radisson 1994 och samlade bolagets olika varumärken under det övergripande företagsnamnet Rezidor SAS Hospitality år 2000. Under hans ledning har Rezidor blivit ett av världens mest snabbväxande hotellföretag. Kurt Ritter fick titeln Corporate Hotelier of the World 2002 och mottog 2005 Lifetime Achievement Award på International Hotel Investment Conference. 2008 mottog han MKG:s Lifetime Achievement Award.

KNUT KLEIVEN

Deputy President & Chief Financial Officer

Nationalitet: Norsk

Född: 1954

År för inval: 1994

Anställningsår: 1986

Utbildning: Universitetsexamen i filosofi, psykologi och juridik från Universitetet i Oslo, Norge.

Aktieinnehav: 125 000

Knut Kleiven började på Rezidor 1986 som koncernens redovisningschef och blev snart koncernens drift- och bolagscontroller. År 1994 utsågs han till Senior Vice President och finansdirektör. Han befordrades sedan till vice VD och finansdirektör för Rezidor, en roll som aktivt stödjer VD och koncernchefen i företagets strategiska utveckling och leder företagets inriktning i fråga om investeringar, joint ventures, investeringsfonder, m.m. Innan han började på Rezidor arbetade han som internrevisor för SAS-koncernen.

PUNEET CHHATWAL

Senior Vice President & Chief Development Officer

Nationalitet: Tysk

Född: 1964

År för inval: 2007

Anställningsår: 2002

Utbildning: Masterutbildning i internationell Hospitality Management från IMHI (Essec), Paris. Medlem av Institute of Hospitality (FIH).

Styrelseuppdrag: Medlem i den rådgivande styrelsen RHIC, Moskva och Afrinord Investments

Aktieinnehav: 20 000

Puneet Chhatwal började på Rezidor 2002 som Director of Business Development och befordrades 2004 till Vice President of Business Development och 2007 till Senior Vice President. Han övervakar tillväxten och ansvarar för portföljförvaltning och asset management. Innan Rezidor arbetade han inom hotell konsultering och förvärv för Feuring Group i Tyskland sedan som Director of Business Development hos Carlson Hotels Worldwide (EMEA).

JACQUES DUBOIS

Senior Vice President & Acting Chief Operating Officer

Nationalitet: Kanadensisk/Amerikansk

Född: 1956

År för inval: 2006

Anställningsår: 1996

Utbildning: Masterutbildning i internationell Hospitality Management från IMHI (Essec), Paris. Medlem av Institute of Hospitality (FIH)

Aktieinnehav: 0

Jacques Dubois började på företaget 1996 som Regional Director of Operations och har sedan 1998 innehaft positioner som Vice President Sales, Vice President Revenue & Channel Management, Vice President Distribution & CRM och Senior Vice President Marketing, Distribution & CRM. Tidigare var han aktiv inom hotell-drift med Commonwealth Holiday Inns, Kanada, innan han började på Carlson Companies där han som District Director stöttade hotell som verkade under Radisson varumärket, inklusive Rezidor.

OLIVIER JACQUIN

Senior Vice President of Sales, Marketing, CRM & Distribution

Nationalitet: Fransk

Född: 1966

År för inval: 2006

Anställningsår: 2003

Utbildning: Examen i Försäljning och Marknadsföring från Institut Supérieur Européen de Gestion i Paris, och Examen från l'Ecole de Gestion Commerce de Toulouse & INSEAD AMP Fontainebleau.

Aktieinnehav: 0

Olivier Jacquin började på företaget 2003 som Senior Vice President of Sales. Tidigare var han Global Sales Director på Europcar International, Director of Sales på Concorde Hotels Group och Director of Sales & Marketing på Concorde La Fayette hotel i Paris. Innan han haft flera olika positioner inom hotell-drift i Afrika och Karibien.

MARIANNE RUHNGÅRD

Senior Vice President och General Counsel & Secretary to the Board

Nationalitet: Svensk

Född: 1960

År för inval: 2006

Anställningsår: 2000

Utbildning: Jur.kand. från Uppsala Universitet. Hon har även examen i engelska, ryska och naturvetenskap från Uppsala universitet, EG-rätt från Lunds universitet och examen i europeisk konkurrenslagstiftning från King's College i London.

Aktieinnehav: 0

Marianne Ruhngård började på Rezidor 2000 och har sedan dess innehaft befattningen som Vice President & General Counsel. Dessförinnan arbetade hon från augusti 1992 till mars 2000 på PLM AB (publ.) i Sverige som biträdande chefsjurist. Innan augusti 1992 arbetade hon som notarie vid länsrätten i Uppsala län och som kammarrättsfiskal vid kammarrätten i Stockholm.

EUGÈNE STAAL

Senior Vice President Technical Development

Nationalitet: Holländsk

Född: 1964

År för inval: 2007

Anställningsår: 2006

Utbildning: Kandidatexamen i Hotel Administration från University of Hospitality Management i Maastricht, Holland.

Aktieinnehav: 4 000

Eugène P. E. Staal började på Rezidor 2006 som Vice President Technical Development. I denna roll leder han den tekniska utvecklingen av alla Rezidors hotell och har en nyckelroll när det kommer till konstruktionen, designen, arkitekturen av våra hotell – nybyggnationer, konverteringar och renoveringar. Eugène Staal och hans team arbetar tillsammans med Future Openings och Operations-teamet för att se till hotellden slår upp sina portar på utsatt datum. Innan han kom till Rezidor ansvarade han för Technical Services på Hyatt International Hotels. Under tiden på Hyatt (1988–2006) innehade han ett flertal chefsbefattningar i USA, Asien och Europa.

ERIC DE NEEF

Senior Vice President Park Inn by Radisson

Nationalitet: Belgisk

Född: 1964

År för inval och anställningsår: 2011

Utbildning: Examen i Hotel Management från CERIA-IPIAT i Bryssel

Aktier: 0

Eric De Neef började på Rezidor i februari 2011 som Senior Vice President Park Inn by Radisson. Han har 25 års erfarenhet från hotellbranschen i Europa. Tidigare var han Managing Director för Accors varumärken; All Seasons, Mercure och M Gallery Hotel.



KURT RITTER



KNUT KLEIVEN



PUNEET CHHATWAL



JACQUES DUBOIS



OLIVIER JACQUIN



MARIANNE RUHNGÅRD



EUGÈNE STAAL



ERIC DE NEEF

Responsible Business - en översikt

Rezidor har agerat ansvarsfullt i över två årtionden och utnämndes 2010 till ett av världens mest etiska företag (World's Most Ethical Companies), vilket ger oss extra stor anledning att fira.

Att ta ansvar för miljön och det lokala samhället är en viktig del av Rezidors engagemang i en hållbar utveckling och har varit det sedan företagets första miljöriktlinjer infördes 1989. Under 2001 förnyades detta engagemang i och med att företagets prisbelönta Responsible Business program infördes. Tanken med programmet, som är helt i linje med företagets grundläggande affärsmål, är att öka medvetenheten och viljan att hantera risker samt att minska kostnader. Det ska också göra det lättare att ta vara på möjligheter i strävan efter att uppnå en branschledande ställning med stabil, långsiktig lönsamhet. Programmet omfattar tre pelare:

Pelare 1

Ta ansvar för de anställdas och gästernas hälsa och säkerhet

Pelare 2

Respektera sociala och etiska frågor inom företaget samt i samhället

Pelare 3

Minska företagets negativa påverkan på miljön

Om den fullständiga rapporten

Rezidors ansvarsredovisning ska tillsammans med årsredovisningen hjälpa aktieägarna och andra huvudintressenter att värdera, bedöma och förstå företagets verksamhet (hela rapporten finns på responsible-business.rezidor.com). Den beskriver de mest väsentliga och relevanta hållbarhetsaspekterna av Rezidors verksamhet för företagets viktigaste intressenter: aktieägare, kunder, anställda, hotellägare, leverantörer, myndigheter, miljön och samhället. I ansvarsredovisningen redovisar vi sociala och etiska aspekter av vår verksamhet samt miljöprestanda. I denna översikt beskriver vi vårt förhållningssätt till hållbart företagande och vad vi åstadkommit under 2010. Ansvarsredovisningen är uppbyggd kring de tre pelarna i Responsible Business programmet. Rezidor stödjer FN:s Global Compact och bygger arbetet med och rapporteringen på principerna om mänskliga rättigheter, arbetsrättsliga frågor, miljö och åtgärder mot korruption.

Responsible Business

- 1. Ta ansvar för de anställdas och gästernas hälsa och säkerhet.**
- 2. Respektera sociala och etiska frågor inom företaget samt i samhället.**
- 3. Minska företagets negativa påverkan på miljön.**

Responsible Business inom Rezidor – milstolpar

1988

- SAS International Hotels arbetsmiljöstandard utvecklas och antas

1989

- SAS-koncernen tar fram sina första miljöriktlinjer

1996

- Radisson SAS startar sitt första miljöprogram, omfattar 24 åtgärder
- En av grundarna av miljöarbetet International Hotels Environment Initiative

1997

- Arbetsmiljöhandboken ersätts med en riskhanteringspärm inriktad på riskbedömning, som kan användas på alla hotell

2001

- Rezidors Responsible Business program införs, grundas på de tre pelarna hälsa och välbefinnande, samhälle och etik samt miljöansvar
- Responsible Business samordnare utses och utbildas
- Första Responsible Business utbildningen startas, 35% av personalen genomgår utbildningen före årets slut
- Månatliga rapporter om energi, vatten och avfall
- Rädda Barnen blir Rezidors välgörenhetsorganisation

2003

- Den årliga aktivitetsmånaden Hotels Environment Action Month lanseras (senare omdöpt till Responsible Business Action Month)
- Radisson SAS Plaza Hotel i Oslo får nordiska miljömärkningen Svanen och är därmed det första Rezidor-hotellet som miljöcertifieras av en extern tredjepartsorganisation
- Rezidor utses till ordförande i miljösamarbetet International Hotels Environment Initiatives ledningsgrupp

2004

- Rezidor SAS belönas med Worldwide Hospitality Award for Environmental Protection
- Utveckling av internetbaserad databas för miljölagstiftning med internrevision och kvartalsuppdateringar
- Carlson Companies undertecknar ECPATs uppförandekod mot barnsexhandel

2005

- Rezidor tilldelas för första gången utmärkelsen Responsible Business Award, för Radisson SAS St Helen's Hotel i Dublin, vid den årliga General Manager-konferensen

2006

- Responsible Business programmet får HOFTEL:s utmärkelse för årets mest ägarvänliga innovation

2007

- Databas med goda exempel inom ansvarsfullt företagande lanseras
- World Childhood Foundation blir Rezidors välgörenhetsorganisation
- Rezidor Hotel Group är det första hotellföretaget i världen som erbjuder sina gäster möjlighet att kompensera för koldioxidutsläpp
- Rezidors krishanteringspärm döps om till riskhanteringspärm och kopplas direkt till införandet av det internetbaserade riskhanteringsprogrammet 3T Monitor och riskhanteringsformeln TRIC=S

2008

- Ny utbildning för samtliga anställda startas, Living and Leading Responsible Business
- Webbplatsen rezidorethics.com lanseras
- Månatliga TRIC=S-rapporter lämnas till alla chefer
- Rezidor en av grundarna av en arbetsgrupp för hotellsäkerhet i samarbete med den statliga amerikanska organisationen Overseas Security Advisory Council (OSAC)

2009

- Undertecknar FN:s initiativ Global Compact

2010

- Ethisphere Institute utnämner Rezidor till ett av världens mest etiska företag (World's Most Ethical Companies)
- Hälften av alla hotell är miljömärkta, och fler tillkommer kontinuerligt
- Rezidor ingår avtal med Carlson companies om att leda en gemensam insats för att vidareutveckla och samordna säkerhetsarbetet globalt för bolagen och deras varumärken.

Responsible Business – intressenter och policy

Rezidor är ett dynamiskt internationellt hotellföretag med tre nyckelvarumärken i över 60 länder, som är i drift eller under utveckling. Företaget har en tydlig inverkan på många olika slags intressenter, både direkt och indirekt. I företagets Responsible Business policy anges följande åtta huvudintressenter: anställda, kunder, fastighetsägare, aktieägare, leverantörer och affärspartner, lokala och globala samhällen, myndigheter och miljön. I tabellen Sammanfattning av resultat på sidan 21 i ansvarsredovisningen anges Rezidors nyckeltal, åtaganden och mål samt resultat i förhållande till dessa intressenter för 2010.

Såväl hotellpersonal som chefer har i sin dagliga verksamhet tillgång till ett flertal verktyg för att på ett bättre sätt kunna uppfylla sitt samhälls- och miljöansvar och förverkliga de mål som ställts upp. Varje hotell utarbetar sin egen åtgärdsplan för Responsible Business baserat på Rezidors mål för koncernen. Till

stöd för hotellens team på koncernnivå finns en ny intranätbaserad manual om Responsible Business som uppdateras kontinuerligt och som innehåller information om policy, rapporteringskrav, goda exempel, certifiering och utmärkelser och andra hjälpmedel samt ett internrevisionsverktyg för riskbedömning.

Pelare 1: Ta ansvar för de anställdas och gästernas hälsa och säkerhet

Sunda hotell

Rezidor vill erbjuda sina gäster och anställda en sund miljö där man fokuserar på ansvarsstagande. I företagets riktlinjer för ansvarsfullt byggande och ansvarsfull renovering ställs höga krav på inomhusluftens kvalitet och hotellrummens och anläggningarnas tillgänglighet. I dag är 48% av hotellen helt rökfria och andelen rökfria rum, som i dag är 80%, ökar stadigt. Rezidor vill också förbättra gästernas välbefinnande genom att erbjuda träningsan-



läggningar med gym, swimmingpool och spa. I företagets restauranger finns ett brett utbud av fräsch och hälsosam mat. Företagets hotell strävar efter att tillmötesgå önskemål från gäster med födoämnesallergier och 33% av hotellen har allergitestade rum. Hotellen har dessutom i allt högre grad ekologiska alternativ i sina restauranger (67%) och rättvisemärkta produkter (86%).

Säker miljö – ingen magi, bara TRIC=S

För Rezidor är säkerhet för gäster, anställda och egendom en mycket viktig del av hotellverksamheten. En tillräckligt hög säkerhets- och trygghetsnivå kan endast garanteras om alla anställda på alla nivåer och på alla hotell i alla länder utför sitt arbete väl. Företaget har en strukturerad riskhantering som kallas TRIC=S, som innebär att aktiva handlingar främjas i hela företaget. TRIC=S står för Threat Assessment (bedömning av hot) + Risk Mitigation and Management (krisbegränsning och krishantering) + Incident Response Preparedness (incidentberedskap) + Crisis Management, Communications and Continuity (krishantering, kriskommunikation och kontinuitetsplanering) = Safe, Secure Hotels (säkra, trygga hotell).

Utmaningar

För Rezidor är det även tydligt att hotell- och turismsektorn i hög grad är beroende av hur människor uppfattar globala hälso- och säkerhetsrisker. Säkerhetshot kan minska efterfrågan på hotell och turismtjänster. Tack vare ett dynamiskt och robust säkerhetsprogram och genom att öppet involvera sina intressenter kan företaget visa att det nu för tiden är bekvämt och mycket säkert att besöka och bo på hotell.

De fyra hörnstenarna som utgör grunden till TRIC=S

I mitten av 1990-talet inleddes en anpassning av Rezidors säkerhetsprogram, och man tog fram fyra hörnstenar som utgör grunden till programmet: gästernas säkerhet, personalens säkerhet, brandsäkerhet och driftssäkerhet. För att skingra den mystik och det hemlighetsmakeri som ofta omger säkerhetsfrågor for-

Styrelsen

Rezidors styrelse är fast besluten att inte bara stödja företagets Responsible Business program utan även bidra aktivt till programmets utveckling. Styrelsens engagemang har varit en väsentlig faktor i arbetet med att utöka Responsible Business och göra det till en naturlig del av all hotellverksamhet.



Koncernnivå

Rezidor har en särskild avdelning som fungerar som ett stöd för hotellen i deras arbete med Responsible Business. Denna avdelning samarbetar med andra centrala avdelningar inom till exempel säkerhet, personal, teknisk utveckling, försäljning och marknadsföring, mat och dryck, affärsutveckling samt finans för att se till att Responsible Business integreras i Rezidors samlade verksamhet. Koncernens Responsible Business avdelning rapporterar till koncernledningen.



Regionala Responsible Business samordnare

Det finns även ett regionalt ramverk för Responsible Business. Detta ramverk ger stöd till hotellen på regionnivå och utgör en länk mellan hotellen och teamen på koncernnivå. På så sätt ser man till att integreringen av Responsible Business sker konsekvent i samtliga regioner, att samtliga anställda medverkar fullt ut i programmet och att alla personalinitiativ tas till vara. Två gånger per år håller de 15 regionala samordnarna ett möte, där de diskuterar och informeras om den senaste utvecklingen av Responsible Business programmet.



Chefer

Hotellchefen är ytterst ansvarig för hotellets Responsible Business arbete. I Rezidors certifieringsprogram, som är obligatoriskt för alla hotellchefer, ingår särskilda avsnitt om såväl Responsible Business som säkerhet och krishantering.



Responsible Business samordnare

Samordnaren leder Responsible Businesssteamet på koncernnivå. Teamet består av anställda från olika funktioner och alla nivåer på alla hotell. Tillsammans går de igenom aktuell praxis, genomför Responsible Business på samtliga avdelningar och rapporterar sina resultat till koncernkontoret.

mulerade vi mycket enkla, begripliga mål för var och en av de fyra hörnstenarna: Ingen gäst ska bli sjuk, skada sig eller drabbas av annan förlust när de besöker Rezidors hotell. Ingen anställd ska bli sjuk, skada sig eller drabbas av annan förlust när de arbetar. Brandrisken ska begränsas i möjligaste mån och eventuella bränder ska kunna upptäckas snabbt och skadorna begränsas. Vi ska arbeta för att förebygga driftsavbrott i hotellen och ta fram planer för att se till att de avbrott som ändå kan inträffa är så begränsade som möjligt, både vad gäller längd och omfattning.

Historien bakom TRIC=S

Historiskt sett har säkerhet handlat om att planera de insatser som skulle kunna behövas vid eventuella incidenter. Incidentberedskap är dock bara en del av den ekvation som visar hur man med hjälp av de fyra hörnstenarna bygger en stabil grund för en säker hotellverksamhet. Det finns inte en enhetlig lösning som passar alla Rezidors hotell. I stället används ett internet-baserat internrevisionsverktyg som är direkt kopplat till en uppsättning goda exempel som samlats in från de olika hotellen. Detta verktyg hjälper hotellen att göra en grundlig och omfattande genomgång av sina egna, skräddarsydda säkerhetsprogram och att uppdatera sina policyer, införa rutiner som är särskilt avpassade för deras behov och resurser och regelbundet genomföra utbildningsprogram för personalen. Under 2010 satte Rezidor ett nytt rekord: hela 250 hotell använde internrevisionsverktyget och vid årets slut hade i genomsnitt 96,3 av de uppställda målen uppfyllts. En ökande andel av dessa utgjordes av hotell som drivs under franchiseavtal, som i likhet med övriga hotell fick fri tillgång till internrevisionsverktyget.

Framtidens TRIC=S

I dagens samhälle sker kommunikationen i realtid och ansvaret för säkerhet och skydd av infrastruktur flyttas alltmer över från den offentliga till den privata sektorn. Detta innebär nya utmaningar och det räcker inte längre att bara engagera sig – vi måste också vara medvetna om att alla de åtgärder som företaget genomför som en del av sitt engagemang synas noga i sömmarna. Rezidors TRIC=S-program har utformats med hänsyn till dessa nya krav på öppenhet och ansvar.

Det brittiska konsultföretaget BGN Risk genomförde 2009 en granskning av Rezidors säkerhetsarbete och TRIC=S-programmet och drog följande slutsats: "Modellen ger god valuta för pengarna, men vad som är ännu viktigare är att den skyddar företagets tillgångar, anställda och kunder." För Rezidor står det helt

klart att den dynamik som präglar företagets program kommer att hjälpa företaget att hantera alla framtida utmaningar.

I granskningen framhölls att Rezidors program var mångsidigt och funktionsmässigt relevant samt att det kunde byggas ut vid behov och användas överallt. I november 2010 slöt Rezidor ett avtal med Carlson om att bistå i utvecklingen av Carlsonkoncernens säkerhetsprocesser och om samordning av de båda företagens säkerhetsriktlinjer för att skapa en paraplylösning när det gäller säkerhet och styrkan i företagets varumärken.

Pelare 2: Respektera sociala och etiska frågor inom företaget samt i samhället

Den internationella tankesmedjan Ethisphere Institute utnämnde år 2010 Rezidor till ett av världens mest etiska företag, vilket utan tvivel var årets höjdpunkt inom Responsible Business. Ethisphere fokuserar på att ta fram, förespråka och sprida information om bästa praxis inom affäretik, företagets sociala ansvar, åtgärder mot korruption samt hållbarhet i övrigt. Detta var fjärde året som Ethisphere presenterade en rankingslista över världens mest etiska företag. Responsible Business är själva kärnan i Rezidors verksamhet och när företaget 2008 undertecknade FN:s Global Compact, världens största frivilliga initiativ inom Responsible Business, visade det sitt djupa engagemang i frå-



gan. Genom att underteckna FN-initiativet åtog sig Rezidor att anpassa sin verksamhet och sina strategier till tio allmänt accepterade principer om mänskliga rättigheter, arbetsrättsliga frågor, miljö och åtgärder mot korruption. På sidan 24 i ansvarsredovisningen presenteras de policyer och processer som Rezidor har infört för att upprätthålla dessa principer.

En etisk kod

För att ge vägledning till personalen – såväl ledning som övriga anställda – vid hotellen och de regionala kontoren om hur Rezidor vill att

verksamheten ska bedrivas och företagets sätt att göra affärer, tog Rezidor fram en etisk kod under våren 2008. Den etiska koden, som även omfattar god affärssed, innehåller regler och riktlinjer för hur företaget ska bedriva sin verksamhet i enlighet med god affärssed och företagets ansvar gentemot kolleger, kunder, gäster, leverantörer, aktieägare, myndigheter och omvärlden i stort.



Rezidor uppmuntrar alla anställda som vill diskutera eller ställa frågor om den etiska koden att vända sig direkt till sin närmaste chef. På webbplatsen rezidorethics.com kan man även anonymt rapportera allvarliga eller känsliga ärenden som rör koden eller eventuella överträdelse mot den etiska koden. Rezidor har därför valt att låta det oberoende företaget Ethics Point ta hand om sådana rapporter och se till att de snabbt kommer till vederbörliga personers kännedom på Rezidor. Under 2010 vidareutvecklades denna webbplats för att se till att de anställda är medvetna om att den är helt oberoende och att de känner sig trygga med att använda den för att rapportera ärenden.

Öppenhet och åtgärder mot korruption

Rezidor ger inga bidrag eller stöd, direkt eller indirekt, till politiska partier eller enskilda politiker. Rezidor får inget direkt eller väsentligt ekonomiskt stöd från statliga organ i de länder där företaget har hotellverksamhet.

I vissa länder där Rezidor är verksam är risken för korruption stor. Den etiska koden är

Den etiska koden i korthet:

1. Vi följer lagen
2. Vi visar respekt för alla människor i alla situationer
3. Vi tänker etiskt
4. Vi uppträder rättvist
5. Vi diskriminerar inte någon, oavsett anledning
6. Vi är ärliga och öppna
7. Vi är lojala mot vår arbetsgivare
8. Vi utnyttjar inte företagets resurser
9. Vi tänker alltid på säkerhet
10. Vi tar hand om vår planet

således ett mycket värdefullt arbetsverktyg och både ledning och övrig personal utbildas i etik. Dessa frågor tas också upp i interna kontrollförfaranden. Rezidor arbetar intensivt för att se till att ett etiskt uppträdande utgör ett kärnvärde i alla affärsförbindelser. Under 2010 utökades dessutom styrningsprogrammet för företagets verksamhet med en särskild policy för att förhindra bedrägeri. Rezidor Hotel Group har inte drabbats av några betydande händelser när det gäller korruption eller mutor som orsakat rättsliga åtgärder under 2010.

Rezidors anställda

Rezidor vill vara den mest attraktiva arbetsgivaren för sina anställda. Företagets anställda tas därför väl om hand, deltar i planeringen och beslutsfattandet och uppmuntras att ge feedback. Enligt den koncerngemensamma medarbetarundersökningen Klimatanalysen, som mäter de anställdas tillfredsställelse och som genomförs varje år av en oberoende organisation, är Rezidor på rätt väg. Resultatet i mätningen har förbättrats ända sedan 1991, då undersökningen genomfördes första gången, till och med i tider när konjunkturen har varit dålig. I dag är poängtalet för de anställdas tillfredsställelse 86,7, vilket är ett mycket bra resultat om man ser till hotellbranschen och andra servicebranscher globalt sett.

Inräknat alla hotell och alla avtalstyper arbetade mer än 35 000 personer under något av Rezidors varumärken under 2010. Under det gångna året skapades fler än 2 500 arbetstillfällen, och det rörde sig mestadels om lokalanställda. Företagets anställda är av 140 olika nationaliteter och 57% utgörs av män. Minst en gång per år hålls utvecklingssamtal med samtliga anställda, då man diskuterar prestationer och karriärmål. Personalkostnader som löner, utbildning och förmåner är utan tvekan den största utgiften för företaget: 54,3% vilket motsvarar 278,9 MEUR. Ytterligare information om lönekostnader och uppdelningen av dessa kostnader per land finns i not 10.

Personalutveckling och utbildning

Sedan många år tillbaka fokuserar Rezidor mycket framgångsrikt på att stärka företagets resultat genom att föra en aktiv personalpolitik. En rad verktyg, metoder och kompetenser med anknytning till anställningsintervjuer och internutbildning ger företaget möjlighet att attrahera och behålla kompetenta medarbetare. Med det prisbelönta personalutvecklingsprogrammet (med fem nivåer) och tack vare Rezidors enkla men effektiva policy om internrekrytering har alla ambitiösa medarbetare möjlighet att sikta mot toppen. Allt eftersom man går vidare från nivå till nivå i pro-

grammet blir utbildningen alltmer avancerad. Några av de obligatoriska inslagen i utbildningen är New Hire Orientation (introduktion för nyanställda), On-Job Skills (praktiska arbetsfärdigheter), Yes I Can! och Living Responsible Business.

Mänskliga rättigheter

Rezidor är verksamt i en del länder som har problem med korruption och kränkningar av mänskliga rättigheter. De största människorättsfrågorna i hotellbranschen är skäliga löner, kvinnors rättigheter, möjlighet till facklig anslutning och kollektivförhandlingar. Företaget deltar inte i och tolererar inte på något sätt praxis som bryter mot de internationella deklarationerna på detta område. Tvärtom kan företagets närvaro ibland ha en positiv inverkan. Rezidor arbetar praktiskt för att få bukt med människorättsproblemen och stärka de lokala samhällena genom Responsible Business. Barn- eller tvångsarbete accepteras inte, vilket säkerställs genom utbildning, lokala anställningspolicier och noggrann övervakning. Företaget är mycket medvetet om problemet med barnsexturism och utbildar alla anställda i denna fråga för att öka vaksamheten. Carlson Companies har på Rezidors vägnar upptecknat ECPAT:s uppförandekod mot barnsexhandel.

Samhälle

Hotellföretag bidrar positivt till den sociala och ekonomiska utvecklingen i de regioner där de bedriver hotellverksamhet. Hotellen har huvudsakligen lokalanställd hotellpersonal och betalar lokal skatt, som sedan återinvesteras och gynnar regionen. Rezidor hjälper också till att restaurera viktiga kulturarv, sponsra lokala evenemang och välgörenhetsprojekt och samarbetar med forsknings- och intresseorganisationer. Företaget har även en direkt och avgörande inverkan på lokala samhällen i egenskap av arbetsgivare och inköpare.

Välgörenhet

Under året sponsrar Rezidors hotell många välgörenhetsorganisationer och icke vinstdrivande projekt på lokal nivå. Detta kan ske i form av hjälp att samla in pengar, utbildning, kostnadsfria mötesrum och liknande bidrag. I september 2010 deltog fler än 220 hotell i den årliga aktivitetsmånaden Responsible Business Action Month, då alla hotell uppmannas att arrangera miljöaktiviteter och andra samhällsinriktade aktiviteter. Sedan 2007 är World Childhood Foundation (Childhood) Rezidor Hotel Groups officiella internationella välgörenhetsorganisation, något som företaget är mycket stolt över. Genom olika insamlingsaktiviteter på hotellen och inom företaget samlades 60 TEUR

in till Childhood under 2010. Dessutom donerade hotellen cirka 360 TEUR till lokala välgörenhetsprojekt.

Pelare 3: Minska företagets negativa påverkan på miljön

Rezidor har arbetat med att förbättra sina miljöresultat i över två årtionden, och lyckades under 2010 återigen minska såväl energi- och vattenanvändningen som mängden genererat avfall.

Företaget fick ett erkännande för sina fortsatta ansträngningar när det under 2010 inkluderades i både OMX GES Sustainability Nordic Index och OMX GES Sustainability Sweden Index. Rezidor är stolt över att ha uppmärksamats av GES Investment Services, norra Europas ledande analys- och tjänsteföretag för ansvarsfulla investeringar, och NASDAQ OMX, världens största börsföretag – inte enbart för sitt resultat, utan även för sitt miljöarbete och sitt sociala och ekonomiska ansvar.



De externa miljöcertifieringarna av Rezidors hotell fortsatte under 2010 för att säkerställa att hotellen gör sitt yttersta för att minska före-



tagets negativa påverkan på miljön. Under året fick nästan 60 hotell ta emot den prestigefyllda miljömärkningen Gröna Nyckeln eller blev certifierade enligt ISO 14001, vilket innebär att 150 av företagets hotell nu är miljömärkta. En fullständig förteckning över certifieringar finns på sidan 20 i ansvarsredovisningen.

Ansvarsfullt byggande och ansvarsfull renovering

Rezidor arbetar aktivt för att effektivisera sin resursanvändning och mäta, bevaka och minska sin klimatpåverkan, något som kräver samarbete med fastighetsägare, byggföretag och arkitekter. Varje gång ett nytt projekt inleds är det också viktigt att använda sig av klok design och bästa tillgängliga teknik för att minimera miljöpåverkan och främja en effektiv

resursanvändning. Rezidor har därför tagit fram riktlinjer för ansvarsfullt byggande och ansvarsfull renovering som beskriver hur fastighetsägare, byggherrar och hotell kan åstadkomma en produktiv och hållbar markanvändning. Under 2010 utökade Rezidor sin Regional Engineering så att det nu även omfattar Tyskland. Inga miljörelaterade böter eller spill har rapporterats på hotell- eller koncernnivå.

Energi

Rezidors energianvändning består främst av elektricitet, fjärrvärme, eldningsolja, naturgas och gasol, och 22% av hotellen använder förnyelsebar energi i olika hög grad. Energikostnadernas andel av Rezidors totala kostnader är 5,7% (5,6) och under 2010 var energikostnaderna 29 494 TEUR (25 658) för hotell under hyresavtal. Utbildningen Living & Leading Responsible Business och en allt större andel miljömärkta hotell bidrog till en ökad energieffektivitet under 2010, men på grund av att beläggningen ökade avsevärt under året såg vi ändå en viss höjning av vårt nyckeltal energi per kvadratmeter.

Utsläpp

Rezidors utsläpp av växthusgaser är framför allt kopplat till företagets energianvändning och består huvudsakligen av koldioxidutsläpp. Edinburgh Centre of Carbon Management genomförde under februari 2011 en studie av utsläppen av växthusgaser i Rezidors verksamhet baserat på 2010 års uppgifter. Utsläppen från elektricitet, naturgas, eldningsolja, fjärrvärme och gasol från de 218 hotell som det finns fullständiga uppgifter om uppgick under 2010 till 408 943 ton koldioxidkvivalenter. Vår klimatpåverkan har således ökat i

absoluta tal, vilket är väntat med tanke på hur många hotell som öppnade förra året och den ökade beläggning som nämns ovan. Många av våra hotell har valt att kompensera för sina koldioxidutsläpp och är nu koldioxidneutrala. Rezidor var det första hotellföretaget i världen som erbjöd sina gäster möjligheten att kompensera för koldioxidutsläpp förknippade med deras vistelse på hotellet.

Vatten

Det blir allt viktigare att hushålla med vatten, eftersom den globala tillgången på sötvatten blir alltmer begränsad. Som en avspeglning av detta beslutade Rezidor 2010 att rapporteringen om vatten i fortsättningen ska omfatta allt vatten som används på hotellen. Vatten till utomhusaktiviteter och bevattning tas nu med i beräkningen av Rezidors totala vattenanvändning i alla regioner. Även om vatten per gästnatt minskade med hela 9% för Park Inn by Radisson så uppvisade Radisson Blu en mindre ökning som ett resultat av fler semesteranläggningar. I vart fall är vi övertygade att våra besparingsåtgärder och resultatet av vattenanvändningen per gästnatt för båda våra varumärken fortfarande överträffar de riktvärden för högt ställda miljökrav som ställts av International Tourism Partnership. Den fortlöpande personalutbildningen bidrog till en bättre och effektivare vattenanvändning inom städning, kök och fritidsutrymmen. Det är dessutom mycket viktigt att övervaka kvaliteten på det vatten som Rezidor släpper ut. Av företagets hotell är 6% utrustade med gråvatten-system, vilket innebär att det vatten som släpps ut kan återanvändas för att spola toaletterna. Ett antal hotell i varmare klimat använder gråvatten för bevattning medan

andra hotell använder såväl regnvatten som kondensvatten för bevattning. Rezidor försöker i möjligaste mån undvika förorening av vatten, vilket kan uppstå till följd av användning av kemikalier vid städning eller från avloppsvatten från köket. För att minska vattenföroreningarna använder Rezidor fördoserade rengöringsmedel och 91% av hotellen har fettavskiljare i sina kök.

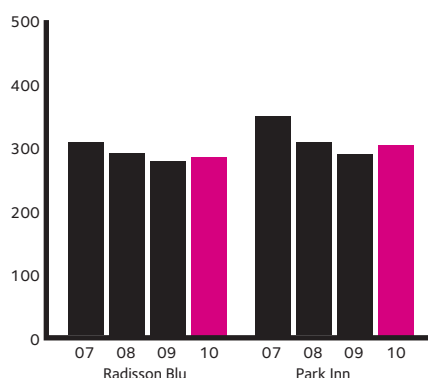
Avfall

Avfall genereras av en mängd aktiviteter på hotellet, till exempel matlagning, konsumtion av färdigförpackade varor, gästernas kvarlämnade skräp samt städning. Företaget arbetar aktivt för att minimera mängden restavfall, som annars skulle gå till deponi eller förbränning. Under 2010 minskade mängden avfall för Radisson Blu hotellen och Park Inn by Radisson. Enligt Rezidor var detta främst en följd av skärpt lagstiftning om avfallshantering i ett antal länder, strikta återvinningskriterier i samband med miljöcertifieringar och en ökad medvetenhet bland medarbetarna.

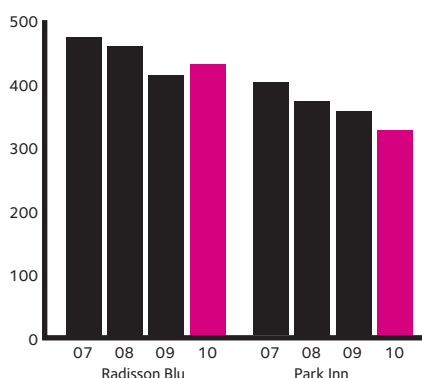
Leverantörssamarbete

Inom vissa produktgrupper där stora volymer köps in och där Rezidor anser att den negativa miljöpåverkan är stor har företaget fastställt stränga miljökrav. Alla leverantörer måste dessutom underteckna Rezidors uppförandekod för leverantörer och har möjlighet att mer utförligt presentera sin profil inom Responsible Business på Rezidors internetbaserade inköpsportal RezPIN. På så sätt försöker Rezidor att utöva ett positivt inflytande på sina leverantörer genom att sporra dem att utveckla miljövänliga produkter som tillverkats på ett ansvarsfullt sätt.

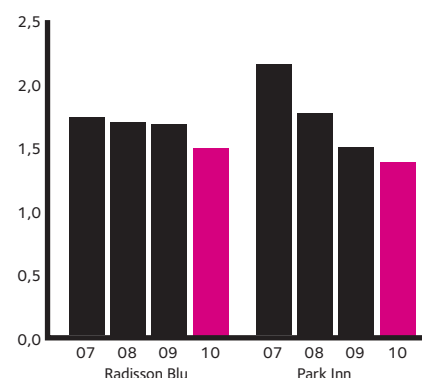
Energi/m³, kWh



Vatten/gästnatt, liter



Avfall/gästnatt, kg



Rezidor-aktien

Sedan november 2006 är Rezidor Hotel Group AB noterat på NASDAQ OMX Stockholm.

Kursutveckling

Stängningskursen den 31 december 2010 var 40,9 SEK vilket innebär en uppgång på 68% jämfört med stängningskursen 2009. Under samma period steg OMX Nordic Mid Cap Index med 12% och Dow Jones STOXX 600 Travel & Leisure med 26%. Den högst noterade betal-kursen var 43,9 SEK den 8 november och den lägsta var 22,7 SEK den 15 februari. Börsvärde uppgick till 6 135 miljoner SEK (3 660) vid utgången av 2010.

Omsättning

Under 2010 omsattes totalt 54,9 miljoner (61,1) aktier vilket motsvarar 37% (41) av totala antalet registrerade aktier. Det sammanlagda värdet av handel i aktien uppgick till 190,4 miljoner SEK (111,0). Det genomsnittliga antalet omsatta aktier per handelsdag uppgick till 216 813 (243 244).

Aktiekapital

Vid slutet av 2010 uppgick Rezidors aktiekapital till 10 miljoner EUR fördelat på 150,0 miljoner aktier. Antalet utestående aktier efter återköp uppgick till 146,3 miljoner. Varje aktie motsvarar en röst och alla aktier ger samma rätt att ta del av företagets resultat och tillgångar.

Återköp av aktier

Rezidor gjorde inga återköp av aktier under 2010. Företaget äger för närvarande 3,7 miljoner aktier eller 2,5% av det totala antalet utestående aktier.

Utdelning

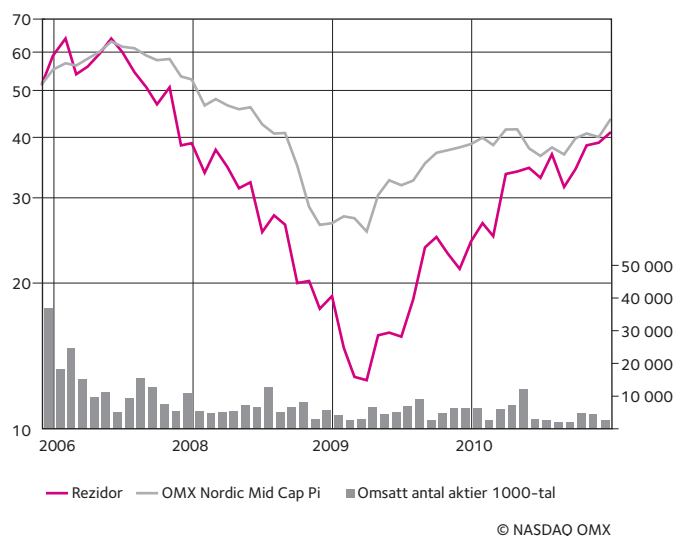
Rezidors utdelningspolicy är att cirka en tredjedel av årets resultat efter skatt ska delas ut till aktieägarna. Styrelsen föreslår årsstämman att avstå från utdelning för 2010.

Ägarstruktur

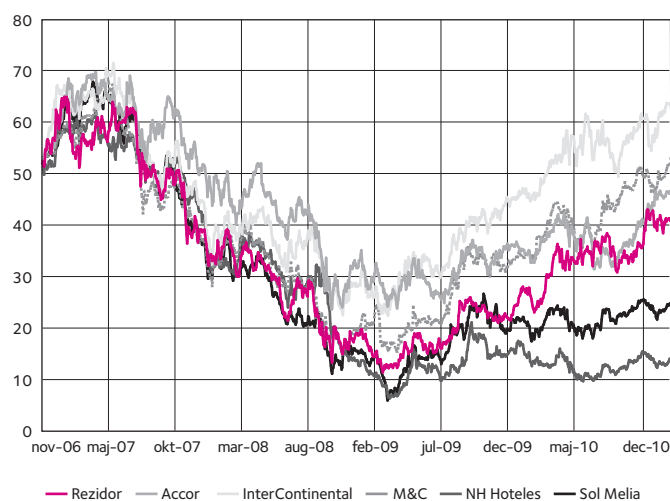
Vid slutet av 2010 uppgick antalet aktieägare till 3 699 jämfört med 3 514 vid slutet av föregående år. Andelen svenskt ägande minskade till 33,7% från 37,2% i 2009. De tio största aktieägare ägde aktier motsvarande 81,5% (77,8) av rösterna och kapitalet.

Kursutveckling

Pris på Rezidor-aktien/OMX Mid Cap



Pris på Rezidor-aktien/jämförelsegrupp



Största aktieägarna

	Antal aktier	Röster/kapital %
Carlson	75 044 733	50,0%
Nordea	17 278 669	11,5%
Robur	10 055 163	6,7%
JP Morgan	6 569 432	4,4%
State Street Bank	3 786 473	2,5%
Handelsbanken	2 150 918	1,4%
Skagen Verkst Verdipapirfond	1 939 244	1,3%
Provobis	1 902 298	1,3%
Others	22 580 610	17,6%
Totalt utestående aktier	146 307 540	100%
Rezidor Hotel Group	3 694 500	—
Totalt registrerade aktier	150 002 040	

Ägarkategorier

	Röster/kapital %
Utländska ägare	66,3%
Svenska ägare	33,7%
varav:	
Institutioner	31,3%
Privatpersoner	2,4%

Ägarstruktur

	Antal aktieägare	Antal aktier	Röster/kapital %
1–500	2 003	419 934	0,3%
501–1 000	713	616 453	0,4%
1 001–10 000	720	2 425 357	1,6%
10 001–50 000	145	3 415 567	2,3%
50 001–100 000	24	1 711 411	1,1%
100 001–	94	141 413 318	94,3%
Total	3 699	150 002 040	100%

Källa: Euroclear Sweden AB

Nyckeltal

	2010	2009
Betalkurs vid årets slut, SEK	40,9	24,4
Högsta betalkurs under året, SEK	43,9	26,8
Lägsta betalkurs under året, SEK	22,7	11,3
Antal aktier vid årets slut, miljoner	150	150
Börsvärde vid årets slut, SEK miljoner	6 135	3 660
Resultat per aktie ¹⁾ , EUR	–0,0	–0,2
Föreslagen utdelning per aktie, EUR	0,0	0,0
Utdelning i % av resultatet efter skatt	0,0	0,0
Eget kapital per aktie ²⁾ , EUR	1,2	1,1
Kassaflöde från årets verksamhet per aktie, EUR	0,3	–0,0

1) Före allokering av minoritetens andel av resultatet.

2) Baserat på antal vanliga aktier i slutet av varje period, exklusive egna aktier ägda av Företaget.

Aktieinformation

Kortnamn	REZT
ISIN kod	SE0001857533
Marknad	OMX STO Equities
Segment	Mid Cap
Bransch	Hotels, Resorts & Cruise Lines
Sektor	Sällanköp
Sector Id	SX253010

Årsstämma och Finansiell information

Årsstämma

Årsstämman kommer att äga rum onsdagen den 13 april 2011 kl. 10.00 på Stockholm Waterfront Congress Centre, Nils Ericssons plan 4, i Stockholm.

Deltagande

Aktieägare som önskar delta i årsstämman måste vara registrerad som aktieägare i den utskrift av aktieboken som görs av Euroclear Sweden AB torsdagen den 7 april 2011.

För att äga rätt att delta i årsstämman måste aktieägare, som låtit förvaltarregistrera sina aktier genom banks notariatavdelning eller annan förvaltare, tillfälligt inregistrera aktierna i eget namn hos Euroclear Sweden AB. Aktieägare som önskar sådan omregistrering måste underrätta förvaltaren om detta i tillräckligt god tid före torsdagen den 7 april 2011.

Anmälan

Aktieägare som önskar delta i årsstämman ska anmäla sig till företaget senast torsdagen den 7 april kl. 16.00. Anmälan ska ske per brev till Rezidor Hotel Group AB, Årsstämman, PO Box 7832, SE-103 98 Stockholm, Sverige, per telefon +46 8 402 90 65 (vardagar kl. 9.00–16.00) eller via e-post till agm@rezidor.com.

Finansiell information

Rezidor Hotel Group AB är ett publikt aktiebolag enligt svensk lag. Organisationsnummer: 556674-0964. Huvudkontorets adress är Hemvärnsgatan 15, Box 6061, 171 06 Solna. Koncernledningen sitter i Bryssel, Belgien.

Rapporteringsvaluta är euro. Om inget annat anges hänför sig uppgifterna inom parentes till räkenskapsåret 2009. De marknads- och konkurrentanalyser som presenteras här är Rezidors egna bedömningar om ingen specifik källa anges. Bedömningarna är baserade på senast tillgängliga och tillförlitliga information från tryckta källor inom rese-, turist- och hotellbranschen.

Årsredovisningen, delårsrapporter och annat finansiellt material kan beställas från:

The Rezidor Hotel Group
Corporate Communication & Investor Relations
Avenue du Bourget 44
B-1130 Bryssel
Belgien
Tel: + 32 2 702 9200
Fax: + 32 2 702 9300
E-post: investorrelations@rezidor.com

Kontakt

Knut Kleiven
Vice koncernchef och finanschef

Kalendarium 2011

Årsstämma: 13 april
Delårsrapport, januari – mars: 13 april
Delårsrapport, januari – juni: 21 juli
Delårsrapport, januari – september: 28 oktober

Hemsida

www.rezidor.com

Definitioner

AHR

Average House Rate – rumsintäkter delat med antalet sålda rumsnätter. Kallas även ARR (Average Room Rate) eller ADR (Average Daily Rate) i hotellbranschen.

Avkastning på eget kapital

Årets resultat hänförligt till moderbolagets aktieägare i procent av genomsnittligt eget kapital exklusive minoritetsintressen.

Avkastning på sysselsatt kapital

(Avkastning på totalt kapital)

Rörelseresultat exklusive omstruktureringskostnader och nedskrivningar dividerat med genomsnittligt sysselsatt kapital.

Beläggning (%)

Antalet sålda rum i relation till antalet tillgängliga rum.

Centrala kostnader

Kostnader för funktioner vid huvudkontor och regionalt såsom koncernledning, finans, affärsutveckling, juridisk avdelning, kommunikation och investerarrelationer, teknisk utveckling, personalavdelning, driftsledning, IT, varumärkesutveckling samt inköp. Samtliga funktioner stödjer alla koncernens hotell, såväl under hyreskontrakt som under management- och franchisekontrakt.

Direktavkastning

Utdelning i procent av börskursen.

EBIT

Rörelseresultat före finansiella poster och skatt.

EBITDA

Rörelseresultat före finansiella poster, skatt och avskrivningar (för 2006 exklusive kostnader för börsnoteringar).

EBITDA-marginal

EBITDA i procent av intäkter (för 2006 exklusive kostnader för börsnoteringar).

EBITDAR

Rörelseresultat före hyreskostnad och resultatandelar i intresseföretag, avskrivningar, realisationsresultat vid försäljning av aktier och anläggningstillgångar, finansiella poster och skatt.

FF&E

Furniture, Fittings and Equipment (möbler, inredning och utrustning).

Fritt kassaflöde

Kassaflöde från den löpande verksamheten, inklusive kassaflöde från finansiella poster, skatt, och effekten av omstruktureringsåtgärder.

Fritt kassaflöde per aktie

Fritt kassaflöde dividerat med viktat genomsnittligt antal utestående aktier.

General Manager

Titel som avser chefer för de individuella hotellen.

Intäkter

Samtliga operativa intäkter (inklusive rumsintäkter, mat och dryck, övriga hotellintäkter samt intäkter från avgifter och övriga icke hotellrelaterade intäkter från administrativa enheter).

Jämförbara hotell

Jämförbara hotell i drift under samma jämförda period föregående år.

Nettoskuldsättningsgrad

Nettolåneskuld dividerat med totalt eget kapital.

Operativt kassaflöde

EBITDA exklusive resultatandelar i intresseföretag, kassaflödeseffekt från omstruktureringsåtgärder och nettoinvesteringar, inklusive förändringar i sysselsatt kapital och utdelning från intresseföretag.

Operativt kassaflöde per aktie

Kassaflöde från den löpande verksamheten dividerat med viktat genomsnittligt antal utestående aktier.

Resultat per aktie

Årets resultat före minoritetsintressen, dividerat med viktat genomsnittligt antal utestående aktier.

RevPAR

Revenue per available room – genomsnittliga rumsintäkter per tillgängligt rum.

RevPAR för jämförbara hotell

RevPAR för jämförbara hotell vid oförändrade valutakurser.

Rörelsekapital, netto

Kortfristiga icke räntebärande fordringar minus kortfristiga icke räntebärande skulder.

Soliditet

Totalt eget kapital dividerat med totala tillgångar.

Sysselsatt kapital

Totala tillgångar minus räntebärande finansiella tillgångar och likvida medel och icke räntebärande rörelseskulder, inklusive pensionsskulder, och exklusive skattefordringar och skatteskulder.

Systemövergripande intäkter

Hotellintäkter (inklusive rumsintäkter, mat och dryck, konferens- och bankettintäkter och övriga hotellintäkter) från hotell under hyres-, management- och franchiseavtal, där intäkterna från franchiseavtal är en uppskattning. Detta inkluderar även övriga intäkter från administrativa enheter, till exempel intäkter från Rezidors tryckeri som producerar marknadsföringsmaterial för Rezidorhotellen och intäkter som genererats genom Rezidors lojalitetsprogram.

Varumärke under utveckling

Varumärke som håller på att utvecklas och som för närvarande inte har många hotell i drift.

Regioner

Norden

Danmark, Finland, Island, Norge och Sverige.

Övriga Västeuropa

Belgien, Frankrike, Irland, Italien, Luxemburg, Malta, Nederländerna, Portugal, Schweiz, Spanien, Storbritannien, Tyskland och Österrike.

Östeuropa (inklusive OSS-länderna)

Azerbajdzjan, Bulgarien, Estland, Georgien, Kazakstan, Kroatien, Lettland, Litauen, Makedonien, Mongoliet, Polen, Rumänien, Ryssland, Slovakien, Tjeckien, Turkiet, Ukraina, Ungern, Uzbekistan och Vitryssland.

Mellanöstern, Afrika och Övriga länder

Angola, Bahrain, Brasilien, Egypten, Etiopien, Förenade Arabemiraten, Jordanien, Kenya, Kina, Kuwait, Libanon, Libyen, Mali, Marocko, Mocambique, Mongoliet, Nigeria, Oman, Qatar, Rwanda, Saudiarabien, Senegal, Sydafrika, Tunisien och Zambia.

The Rezidor Hotel Group är ett av världens snabbast växande hotellföretag.

Koncernen har en portfölj med fler än 400 hotell i drift och under utveckling med 87 000 rum i över 60 länder i Europa, Mellanöstern och Afrika.

Rezidor driver varumärkena Radisson Blu och Park Inn by Radisson samt Hotel Missoni, ett nytt livsstils-varumärket som utvecklas under ett världsomspännande licensavtal med det legendariska italienska modehuset Missoni.

För mer information, besök www.rezidor.com

REZIDOR
HOTEL GROUP