

Årsredovisning 2012

R2015UTE

THE
REZIDOR
HOTEL GROUP

Innehåll

På väg mot Route 2015	Flik
Intervju med Kurt Ritter och Wolfgang M. Neumann	3
Hälsning från Kurt Ritter	5
Kort om Rezidor	6
Varumärken	
Radisson Blu	8
Park Inn by Radisson	9
Hotel Missoni	10
Regent Hotels & Resorts	11
Affärsmodell	12
Hotellöppningar 2012	14
Marknaden	16
Route 2015	
Strategi för högre lönsamhet	18
Intäktsgenerering	21
Portföljförvaltning	24
Medarbetarutveckling	26
Ansvarsfullt företagande	28
Finansiella rapporter, innehållsförteckning	30
Förvaltningsberättelse	31
Koncernens finansiella rapporter	40
Noter till koncernredovisningen	45
Moderbolagets finansiella rapporter inkl. noter	73
Styrelsens underskrifter	78
Revisionsberättelse	79
Ordföranden har ordet	80
Bolagsstyrningsrapport	81
Revisors yttrande om Bolagsstyrningsrapporten	89
Styrelse	90
Koncernledning	92
Aktien	94
Årsstämma och finansiell information	96
Definitioner	

Se även

Årsredovisning 2012 för iPad
I App Store från slutet av mars 2013.

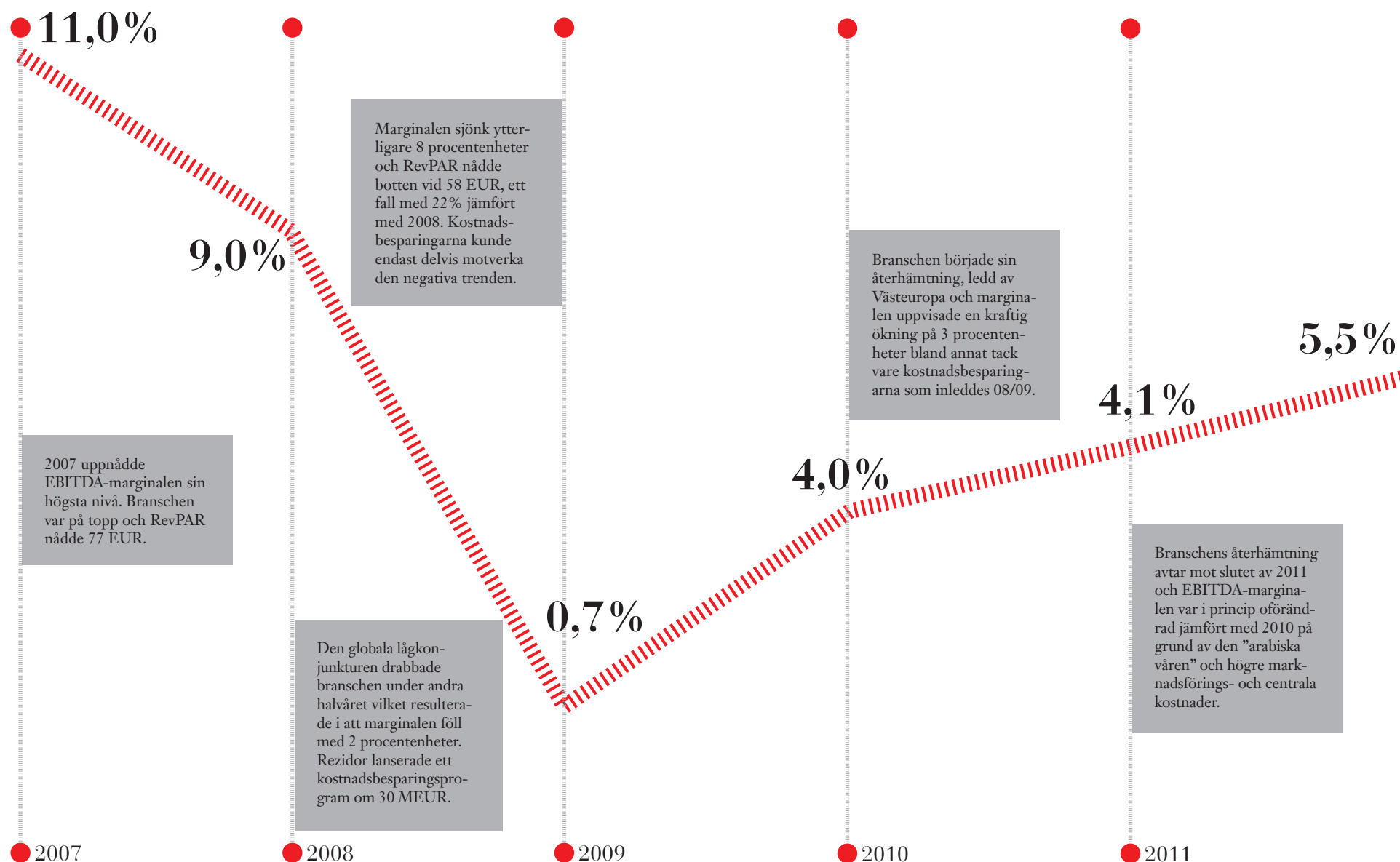


Ansvarsredovisning 2012
Tillgänglig som pdf på www.rezidor.com.



På väg mot Route 2015

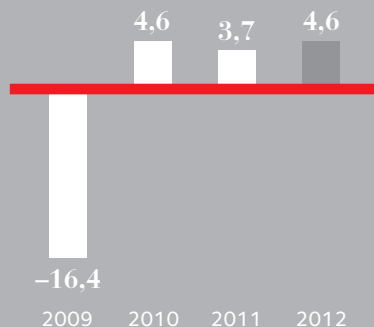
Rezidors huvudsakliga fokus är att förbättra lönsamheten, både i absoluta tal och i förhållande till branschen. I december 2011 initierade Rezidor Route 2015, ett antal initiativ för att öka företagets EBITDA-marginal med 6–8 procentenheter till 2015. Strategin är avgörande för att nå Rezidors övergripande EBITDA-marginalmål på 12% över en konjunkturcykel.



2012 i korthet

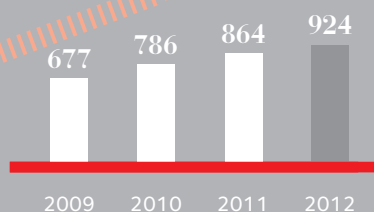
- RevPAR för jämförbara hotell ökade med 4,6%, främst till följd av en ökad beläggning.
- Mellanöstern & Afrika (9,9%) och Östeuropa (8,4%) ledde RevPAR-återhämtningen under året, följt av Övriga Västeuropa (3,0%) och Norden (1,8%).
- Intäkterna ökade med 6,9% till 924 MEUR (864), främst till följd av RevPAR-tillväxten samt en försvagning av euron.
- EBITDA-marginalen förbättrades med 1,4 procentenheter jämfört med 2011 till 5,5% (4,1).
- Resultat efter skatt uppgick till -16,8 MEUR (-11,9), negativt påverkad av nedskrivningar om 12,3 MEUR, kostnader för avslutade hyreskontrakt om 9,4 MEUR samt nedskrivning av uppskjutna skattefordringar om -3,3 MEUR (+3,2).
- Resultat per aktie, före och efter utspädning, uppgick till -0,12 EUR (-0,08).
- Kassaflödet från den löpande verksamheten förbättrades till 16,5 MEUR (14,1), men påverkades dock negativt av kostnader för avslutade kontrakt om 9,4 MEUR.
- Styrelsen föreslår att ingen utdelning för 2012 lämnas (0,00 EUR).
- Cirka 4 000 rum öppnades och 7 100 nya rum kontrakterades, samtliga under management- och franchiseavtal.
- För att stödja Route 2015 och mot bakgrund av de osäkra ekonomiska utsikterna, initierade Rezidor ett separat optimerings- och kostnadsbesparingsprogram med syfte att minska bolagets driftskostnader med 13–15 MEUR till 2015.
- Rezidor avslutade sju hyreskontrakt i Frankrike och två i Sverige, vilket framöver motsvarar en positiv effekt om 0,5% på EBITDA-marginalen.
- Styrelsen utsåg Wolfgang M. Neumann som ny VD från och med den 1 januari 2013, och han ersätter Kurt Ritter efter 23 år som bolagets VD.
- Styrelsen utsåg Trudy Rautio till ny styrelseordförande för tiden fram till slutet av årsstämman 2013 och hon ersätter Hubert Joly.

RevPAR-tillväxt, %



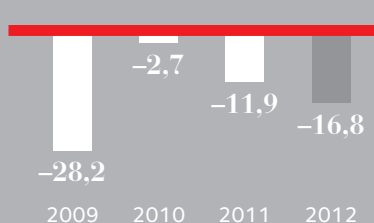
RevPAR för jämförbara hotell ökade med 4,6% drivet av en ökad beläggingsgrad. Samtliga geografiska regioner rapporterade en RevPAR-tillväxt mot föregående år, med den starkaste utvecklingen i Mellanöstern och Afrika.

Intäkter, MEUR



Totala intäkter ökade med 6,9% eller 59,5 MEUR jämfört med föregående år. Intäkterna påverkades i stor utsträckning positivt av en försvagning av euron men är även ett resultat av en stark ökning i intäkter från hotell under management- och franchiseavtal (+16,7%).

Förlust efter skatt, MEUR



Förlust efter skatt uppgick till -16,8 MEUR och påverkades negativt främst av kostnader för avslutade kontrakt om -9,4 MEUR och nedskrivningar av tillgångar om -12,3 MEUR.

6–8%

ökad EBITDA-marginal till 2015

DELIVERING ROUTE

Intäktsgenerering

Tillsammans med vår strategiska partner Carlson siktar vi på att nå över 400 MUSD i ökade intäkter och öka Revenue Generation Index (RGI) med mer än 9 punkter fram till 2015. Se sidan 21.

Arvodesbaserad tillväxt

Rezidor fokuserar på arvodesbaserad tillväxt, det vill säga att växa med hotell under management- och franchiseavtal. 100% av vår pipeline av rum under utveckling är arvodesbaserad. Se sidan 12.

Kostnadsbesparingsprojekt

Rezidor har initierat ett särskilt kostnadsbesparingsprogram under 2012 med målsättningen att minska rörelsekostnaderna med 13–15 MEUR fram till 2015. Se sidan 19.

Garantitak

Vissa av våra kontrakt innehåller en mekanism som kallas "garantitak". Ett antal kontrakt uppnådde sina garantitak under 2012 vilket medförde lägre hyra och ökad lönsamhet. Se sidan 20.

Portföljförvaltning

2012 skapades en särskild avdelning för portföljförvaltning. Under 2012 avslutades sju olönsamma avtal i Frankrike och två hyresavtal i Sverige omvandlades till franchiseavtal. Se sidan 24.

2015

A photograph of two men in business suits sitting at a table. The man on the left is younger, with dark hair, wearing a dark blue pinstripe suit, a white shirt, and a blue patterned tie. The man on the right is older, with white hair and glasses, wearing a dark grey double-breasted suit, a white shirt, and a red tie. They are both smiling at the camera. The background is a blurred office interior with large windows. Overlaid on the image is the text "En ny VD och en ny era för Rezidor" in a white serif font, with "ny era" in red.

En ny VD
och en **ny era**
för Rezidor

Kurt Ritter har varit Rezidors VD och koncernchef i 23 år. I januari 2013, lämnade han över tyglarna till sin efterträdare Wolfgang M. Neumann. Rezidors förra och nya ledare pratar om bolagets förflutna och framtid.

Hur har ni planerat övergångsperioden? Innebär ledarskapsbytet även en strategiförändring för Rezidor?

Kurt Ritter: Det är naturligtvis ett stort steg både för mig och för företaget, att jag lämnar Rezidor efter så många år. Men nu var det dags! Med Wolfgang har vi hittat en stark ledare med internationell erfarenhet som kan leda Rezidor framöver. Överlämnandet är noggrant planerat, strukturerat och genomtänkt. Vi diskuterar regelbundet viktiga beslut och reser tillsammans i Europa, Mellanöstern och Afrika för att träffa våra viktigaste hotellägare och samarbetspartners.

Wolfgang M. Neumann: Det är en stor uppgift att ta över som VD och koncernchef från en legend som Kurt Ritter. Jag är hedrad över att få efterträda honom och jag ser fram emot att bygga vidare på Rezidors styrkor och leda företaget vidare på resan. Under övergångsperioden satt jag i stort sett redan bakom ratten gällande Route 2015. Route 2015 är vår kärnstrategi och den kommer inte att ändras under mitt ledarskap. I december 2011 initierade vi detta

omfattande program med målsättningen att öka EBITDA-marginalen med 6–8 procentenheter fram till 2015. Route 2015 fokuserar på intäktsgenerering tillsammans med vår strategiska samarbetspartner Carlson, kostnadsbesparingar, portföljförvaltning och att öka andelen hotell under management- och franchiseavtal med fokus på tillväxtmarknader som Ryssland/OSS och Afrika. Efter år av snabb och framgångsrik tillväxt måste vi nu fokusera på att ytterligare förbättra lönsamheten, både i absoluta tal och i förhållande till branschen.

Hur framgångsrik har Route 2015 varit hittills, och är ni på rätt väg?

KR: Route 2015 går enligt plan – vi ökade vår marknadsandel och vår EBITDA-marginal förbättrades med 1,4 procentenheter under 2012. Ur ett affärsmässigt perspektiv var 2012 ändå ett utmanande år för Rezidor. Med hjälp av Route 2015 har vi skapat en plattform som gör det möjligt för oss att förbättra vårt framtida resultat. Vi gjorde stora framsteg gällande portföljförvaltning och avslutade sju olönsamma hyresavtal i Frankrike och två i Sverige under 2012. Affärerna kommer påverka Rezidors EBITDA positivt med cirka 3 MEUR årligen från och med 2013. Vi lanserade även ett kostnadsbesparingsprogram med målsättningen att minska rörelsekostnaderna med 13–15 MEUR fram till 2015.

WMN: Det här initiativet är en viktig åtgärd och hör samman med optimeringen av vår organisation som lanserades i början av 2012. Syftet är att decentrali-

sera vår verksamhet så att våra regionkontor kan ge ännu bättre stöd åt våra hotell. Project FIT (projektets arbetsnamn) är en strategisk, djupgående granskning av våra verksamhetsprocesser och relaterade kostnader. Rezidor "skannades av" in i minsta detalj och vi har nu en tydlig bild av våra styrkor och möjligheter. Vi effektiviserade alla verksamhetsområden, aktiviteter och affärsenheter – och vill nu bygga vidare på detta för att skapa långsiktiga, lönsamma och hållbara resultat.

Låt oss tala lite om marknaden. Hur ser den senaste utvecklingen ut i EMEA-regionen? Och hur var resultatet för 2012?

KR: Under de senaste två åren har vi sett en positiv utveckling av marknaden med en tvåsiffrig tillväxttakt i Östeuropa, med Ryssland i täten. Under 2012 visade även Mellanöstern och Afrika starka resultat vilket tyder på att regionen återhämtat sig efter den politiska oron under 2011. Västeuropa och Norden redovisade en inbromsning påverkat av det utmanande affärsklimatet. Vår totala RevPAR för jämförbara hotell ökade med 5% under 2012.

WMN: RevPAR-tillväxten tillsammans med en försvagning av euron, resulterade i en intäktsökning på 7% med en stark tillväxt på 17% i intäkter från hotell under management- och franchiseavtal. EBITDA uppgick till 51 MEUR (35) och EBITDA-marginalen till 5,5% (4,1). Vårt resultat var -16,8 MEUR (-11,9), negativt påverkat av kostnader för avslutade kontrakt och nedskrivningar

”

Route 2015 kommer att förbli vår ledstjärna och hjälpa oss att förbättra vår lönsamhet – både i absoluta tal och i förhållande till branschen.



Kurt Ritter lämnar ett starkt avtryck – Wolfgang M. Neumann vill bygga vidare på det.

av tillgångar. Under 2012 öppnade vi 4 000 rum och kontrakterade 7 100 nya rum. Samtliga rum är under management- och franchiseavtal, vilket är i linje med vår strategi att växa med dessa två avtalstyper och vår pipeline av rum under utveckling är fortsatt stark på 22 000 rum.

I januari 2012 föddes Carlson Rezidor Hotel Group – ert strategiska samarbete med Carlson, er största aktieägare och ägare av varumärkena Radisson Blu och Park Inn by Radisson. Hur utvecklades samarbetet under det första året?

WMN: Vårt gemensamma globala initiativ fokuserar på två huvudsakliga områden: intäktsgenerering och varumärken. Målet är att nå över 400 MUSD i ökade intäkter och öka Revenue Generation Index (RGI) med mer än 9 punkter fram till 2015. Vi arbetar också med global varumärkesanpassning och utveckling av våra nyckelvarumärken Radisson Blu och Park Inn by Radisson. Vårt intäktssteam har gjort stora framsteg under 2012 och vi är även mycket nöjda över att se att Radisson Blu och Park Inn by Radisson växer i Amerika och Asien.

KR: Rezidor och Carlson har en god relation vilket även har sin grund i vår unika företagskultur och vår globala "Yes I Can!"-filosofi. Trudy Rautio, Carlsons VD och koncernchef, värdesätter kompetensutveckling lika mycket som vi. Jag är tacksam för att hon i så hög grad har stöttat Rezidor och vår prestationsinriktade företagskultur. Vi har tagit den ett steg vidare under 2012 för att befordra interna talanger och attrahera duktiga medarbetare utanför Rezidor. Vi och mer än 80 000 medarbetare världen över inom Carlson Rezidor Hotel Group kände oss verkligen hedrade när bolaget tilldelades utmärkelsen "Hotel Group of the Year 2012" på MKG Hospitality Awards i Paris.

Vad gäller varumärken är Carlson inte er enda affärspartner. Ni har även samarbetat med Missoni för att utveckla varumärket Hotel Missoni och sedan september 2012 även med Regent Hotels & Resorts – ett varumärke som ni och Carlson gemensamt sålde 2010. Hur kom det sig att ni återvände till lyxsegmentet?

KR: Ett lyxvarumärke har aldrig varit inaktuellt för oss. Vi känner fortfarande till Regent väl och ser fram emot att samarbeta med nuvarande varumärkesägaren Formosa. De har redan framgångsrikt återlanserat Regent i Asien och vi arbetar nu tillsammans med den framtida utvecklingen av varumärket i Europa, Mellanöstern och Afrika. Lyxsegmentet har återhämtat sig bra sedan nedgången och har en god tillväxtpotential.

Under alla år med internationell tillväxt har Rezidor alltid troget hållit fast vid sina skandinaviska rötter. Rezidor har till exempel ett branschledande program för ansvarsfullt företagande. Kommer detta att förbli ett viktigt område för er?

WMN: Att driva en hållbar verksamhet är viktigt för oss och något som sitter i vår ryggmärg. Vi är stolta att under 2012 ha genomfört vår mest framgångsrika Responsible Business Action Month någonsin. Vi donerade nära 475 000 EUR i kontanter och cirka 310 000 EUR till välgörenhetsorganisationer som World Childhood Foundation. Förra året lanserade vi Think Planet – ett nytt och ambitiöst initiativ för energibesparing med målsättningen att minska energianvändningen fram till 2016 på samtliga kontor och hotell med 25%. 2010, 2011, 2012 och även under 2013 utsågs Rezidor till ett av världens mest etiska företag av den amerikanska tankesmedjan "Ethisphere". Detta är en fantastisk prestation som understryker vårt engagemang för ansvarsfullt företagande.



Kurt Ritter: Våra medarbetare betyder allt

När jag började på Rezidor 1976 hade vi 16 hotell – i dag innefattar vår portfölj mer än 430 hotell. Jag känner mig naturligtvis både stolt och nöjd när jag blickar tillbaka på denna utveckling, som inte hade varit möjlig utan hjälp från mina medarbetare. Rezidor är verkligen en verksamhet som har engagerade och lojala medarbetare med entreprenörs- och pionjäranda. Rezidorianerna har gjort Rezidor till vad det är i dag – och de gjorde mig till den ledare jag är. Våra ägare har också varit avgörande för vår utveckling. Vi skulle inte kunna bedriva verksamhet utan dem! Jag tackar dem för förtroendet de visar vårt företag och för den fantastiska gästvänlighet de har visat mig under alla mina resor till olika länder och under mina besök på deras hotell.

Tre avgörande tidpunkter och beslut ligger bakom Rezidors starka tillväxt: Det första master franchiseavtalet med Carlson för Radisson i Europa, Mellanöstern och Afrika (följt av det andra avtalet för Park Inn, Country Inns & Suites, samt Regent); uppbyggnaden av vår affärsmodell som går ut på att växa med management- och franchiseavtal; och ett starkt fokus på tillväxtmarknader. Tillsammans med det globala avtalet med Missoni och samsamarbetsavtalet med Regent Hotels & Resorts var detta de viktigaste faktorerna i resan från ha varit "kusinen från landet" till att bli en internationell aktör.

Efter vår notering på Stockholmsbörsen blev vårt samarbete med Carlson ännu mer intensivt. I dag är Carlson inte bara ägare av våra varumärken Radisson Blu och Park Inn by Radisson och vår majoritetsägare, utan även vår viktigaste strategiska samsamarbetspartner. Under namnet Carlson Rezidor Hotel Group uppträder vi som en global aktör på den globala hotellmarknaden. Jag ser fram emot att se Carlson Rezidor Hotel Group växa ytterligare och att även fortsättningsvis få förbli en del av den utökade familjen i min nya roll som rådgivare till Trudy Rautio, VD och koncernchef för Carlson. Vi ses!

Kort om Rezidor

Rezidor Hotel Group är ett av de mest dynamiska och snabbast växande hotellföretagen i världen.

Rezidor Hotel Group ingår i koncernen Carlson Rezidor Hotel Group. Rezidor har för närvarande en portfölj med 438 hotell och 96 000 rum i drift och under utveckling i 76 länder i Europa, Mellanöstern och Afrika, samt mer än 35 000 anställda. Rezidor driver nyckelvarumärkena Radisson Blu och Park Inn by Radisson, samt Hotel Missoni och Regent Hotels & Resorts. Rezidor är börsnoterat på Nasdaq OMX Stockholm sedan november 2006.



Carlson Rezidor Hotel Group lanserades i januari 2012 som ett strategiskt samarbete mellan Rezidor och Carlson, ett privatägt globalt rese- och hotellföretag som äger varumärkena Radisson Blu och Park Inn by Radisson och som är Rezidors majoritetsägare. Genom gemensamma åtgärder och initiativ jobbar Carlson Rezidor mot en global varumärkesanpassning och att uppnå över 400 MUSD i ökade intäkter samt att öka Revenue Growth Index (RGI) med mer än 9 punkter fram till 2015.

Varumärken



Hotels that love to say yes

Radisson Blu är Europas största förstaklassvarumärke med fullservice. De moderna hotellen drivs huvudsakligen under managementavtal och i särskilda fall under franchise- och hyresavtal.



It's all about you!

Park Inn by Radisson är ett ungdomligt och färgstarkt varumärke i mellanklasssegmentet med fullservice. Hotellen drivs främst under management- och franchiseavtal.

HOTEL MISSONI

Bold. Passionate. Fashionable.

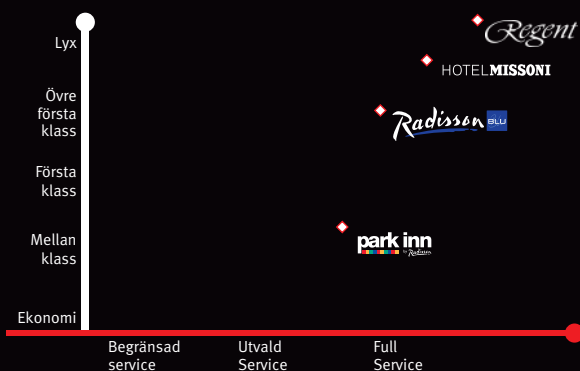
Hotel Missoni är en ny typ av livsstilshotell som utvecklas i samarbete med det exklusiva italienska modehuset Missoni och som licensieras globalt till Rezidor.



Elegant luxury with style

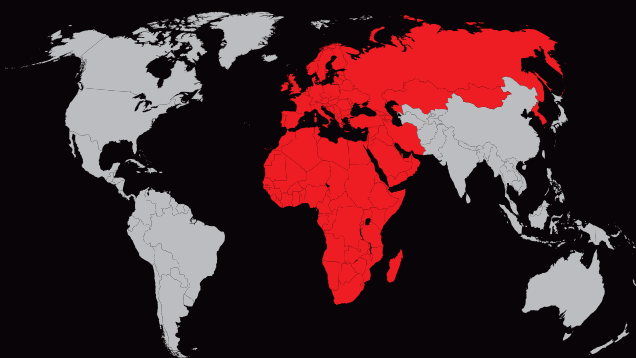
Regent är ett globalt varumärke inom lyxsegmentet och omfattar hotell och resorts med tidlös och överlägsen standard samt boenden och kryssningar.

Varumärkesportfölj

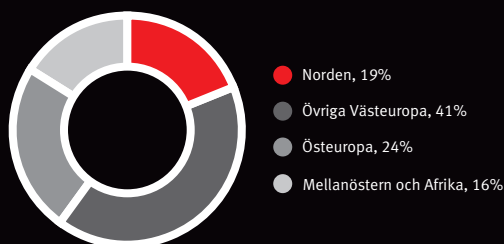


Rezidor har en liten men noggrant utvald portfölj med fyra varumärken som omfattar segment från mellanklass till lyx. Dessa varumärken är speciellt utvalda för att motsvara våra gästers behov och önskemål.

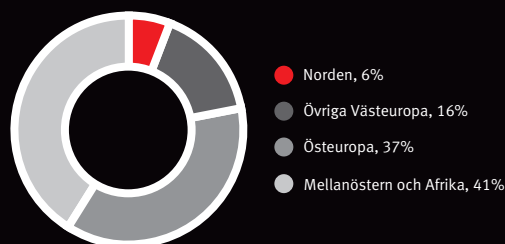
Närvaro



Rum i drift per region, %



Rum under utveckling per region, %

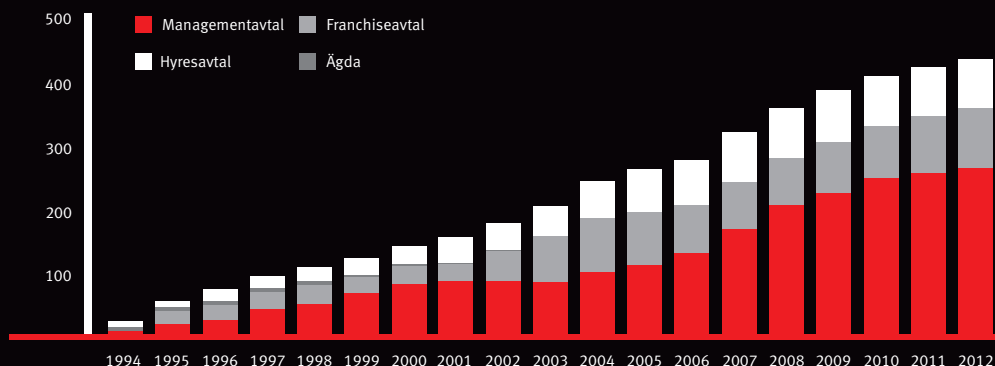


Tillväxt

1997 fattade vi det strategiska beslutet att fokusera på att driva hotell och alla hotellfastigheter såldes. Sedan dess har vi även gradvis minskat andelen hotell under hyresavtal i vår portfölj och ökat den relativa andelen hotell under management- och franchiseavtal.

En hörnsten i Rezidors strategi är organisk tillväxt. Rezidor har en pipeline av rum under utveckling som består av 100 hotell med totalt 22 000 rum, som kommer att öppna inom tre till fyra år. Rezidors pipeline är en av branschens starkaste och motsvarar cirka 30% av rummen i drift.

Hotell i drift och under utveckling



Finansiella mål

Lönsamhetsmål

EBITDA-marginal på 12% över en konjunkturcykel.

Balansräkning

Genomsnittligt nettoöverskott av likvida medel.

Utdelningspolicy

Cirka en tredjedel av årets resultat efter skatt tilldelas aktieägarna.

Vår vision



Yes I Can! är både Rezidors vision och mission, som garanterar att varje enskild gäst blir bemött med den allra bästa servicen vid varje tillfälle.

Radisson Blu

– Hotels that love to say yes

Radisson Blu är Rezidors varumärke i förstaklassegmentet. Hotellen kombinerar det skandinaviska arvet med modern arkitektur och inredningsdesign. Flera hotell är prisbelönta landmärken och bland de bästa att bo på i sina områden. På Radisson Blu åtnjuter gästerna 100% nöjdhetskundgaranti och servicefilosofin ”Yes I Can!” med tillgång till gratis och snabbt internet. Merparten av gästerna är affärsresenärer som drar fördel av Rezidors omfattande och kundanpassade program, som konceptet ”Experience Meetings” som lanserades 2012. Många hotell har även egna restaurang- och barkoncept, exempelvis det nya italienska konceptet ”Filini” som är det mest exklusiva.

Rezidor utvecklar Radisson Blu över hela Europa, Mellanöstern och Afrika och fokuserar på ledande marknader, stadskärnor, konferensorter, flygplatser och turistorter. Radisson Blu är även Rezidors nyckelvarumärke vid etableringar på nya marknader, till exempel i Afrika. Rezidors huvudsakliga avtalstyp för Radisson Blu är managementavtal, i vissa fall används även franchise- och hyresavtal. Tillsammans med varumärkesägaren Carlson, Rezidors strategiska samarbetspartner och majoritetsägare, anpassas och utvecklas varumärket globalt och arbetet bidrar till att Radisson Blu expanderar i USA och Asien.

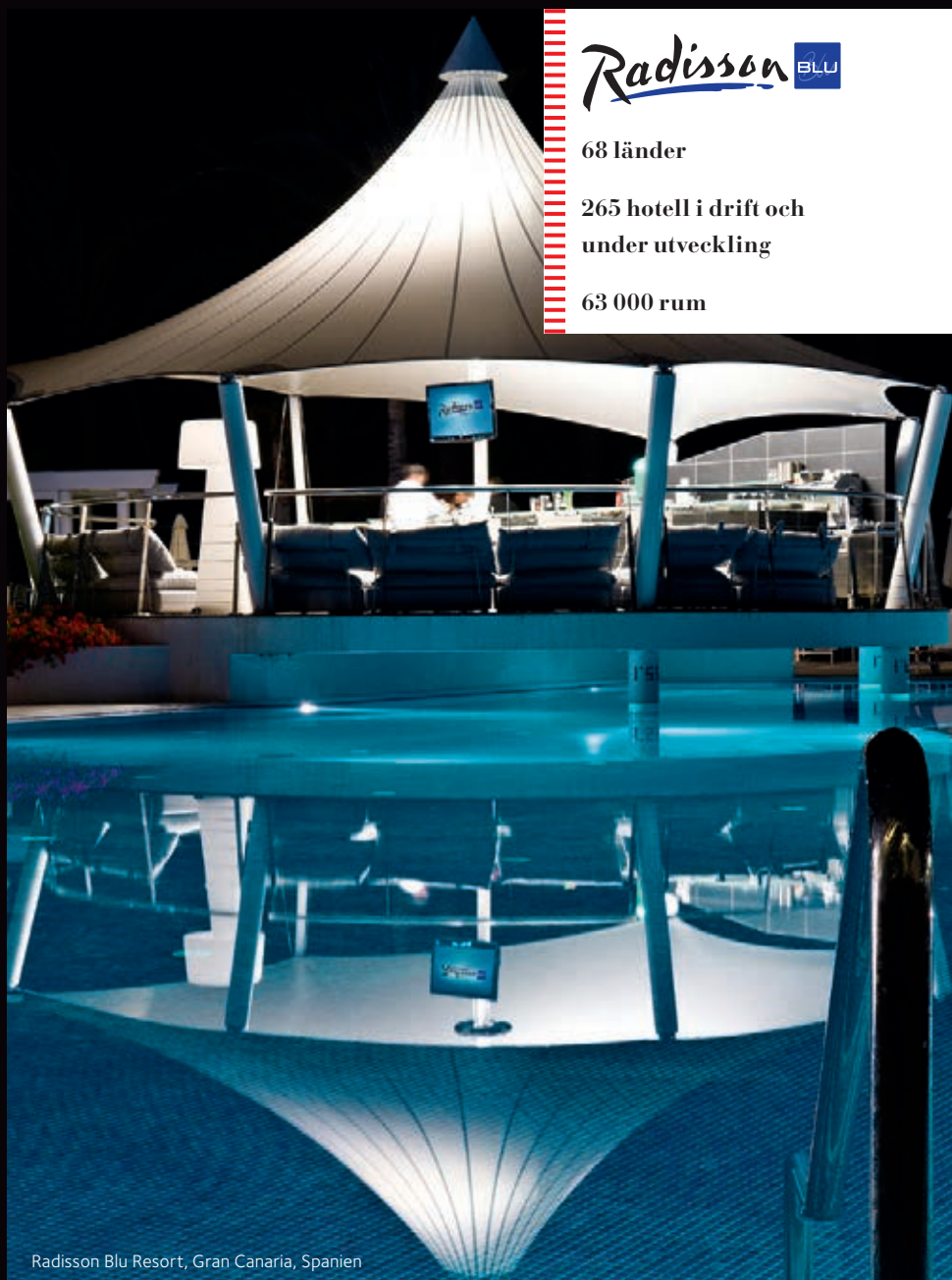
*Konkurrenter inom förstaklassegmentet:
Hilton, Marriott, Sheraton och Sofitel*

Radisson **BLU**

68 länder

265 hotell i drift och
under utveckling

63 000 rum



Radisson Blu Resort, Gran Canaria, Spanien

Park Inn by Radisson

– It's all about you!

En smart investering. Ett smart konsumentval. Ett smart alternativ för fullservice på ett medelstort hotell. Ett globalt varumärke som du kan lita på var du än befinner dig. Valmöjligheter. Uppkoppling. Gemenskap. Det färgstarka alternativet Park Inn by Radisson levererar allt som är väsentligt och nödvändigt. Du har full kontroll över alla dina val, vare sig det gäller en affärsresa eller en nöjesresa. Sov gott, bo bra. Nätverka på plats. Och med hjälp av vår legendariska Yes I Can!-anda fixar vi det praktiska åt dig. Här finns allt från avancerade tjänster som incheckning online och stationer för egen in- och utcheckning till våra så kallade live-inn-rum – väldesignade och inspirerande mötesplatser för social samverkan där man kan koppla upp sig och umgås. Hos oss ingår WiFi och underhållningen förmedlas via Smart-TV. Kiosken är öppen dygnet runt och säljer drycker och förfriskningar. Kom och upplev en ny typ av hotellvistelse. Park Inn by Radisson återfinns nu världen över – i huvudstäder och på viktiga mötesplatser. Hotellen ligger alltid nära centrum, en flygplats eller en järnvägsstation. Vår hotellportfölj växer snabbare än någonsin och vi har nu 160 hotell och 31 000 rum, antingen i drift eller under utveckling, i 35 länder i Europa, Mellanöstern och Afrika.

Park Inn by Radisson – ett färgstarkt boende. Varje dag. Varje natt. Varje gång.

*Konkurrenter i mellanklassegmentet:
Holiday Inn, Novotel, Scandic, Courtyard
by Marriott, Ramada*



Park Inn by Radisson Amsterdam Schiphol, Nederländerna

Hotel Missoni

– Bold. Passionate. Fashionable.

Hotel Missoni är Rezidors livsstilsvarumärke och resultatet av ett världsomspännande licensavtal med det italienska modehuset Missoni. Tillsammans med Missonis grundare, Rosita Missoni, skapas annorlunda och banbrytande hotellupplevelser för resenärer som söker en speciell hotellupplevelse. Varje hotell har en unik design, inspirerad av lokal kultur. Textilierna har Missonis ikoniska mönster och färger. Möbler och accessoarer kommer från Missonis heminredningskollektion eller från moderna formgivare. Hotellen kompletteras med restauranger som Cucina med sin autentiska, säsongsbaserade italienska meny, caféer som Choco Café, ett smakrikt prov från den italienska kaffekulturen, livliga barer, samt spaanläggningar och träningslokaler. Det första Hotel Missoni invigdes i Edinburgh 2009 och följdes av Kuwait City 2011. Ytterligare fem hotell är under utveckling. Rezidor driver endast Hotel Missoni under managementavtal och fokuserar på trendiga, populära städer och resmål över hela världen.

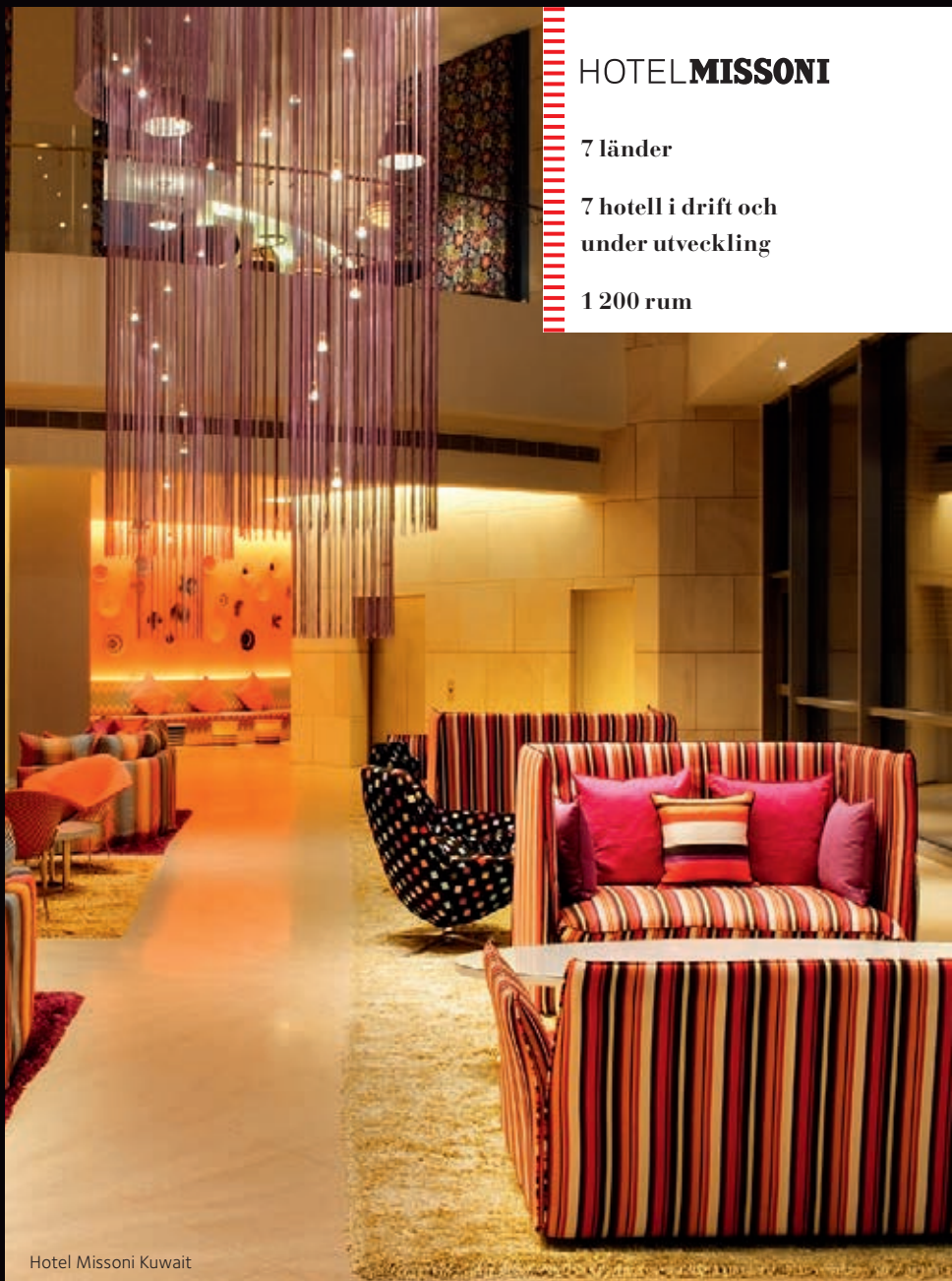
Konkurrenter i livstilssegmentet: W Hotels, Edition by Marriott och Andaz by Hyatt

HOTEL **MISSONI**

7 länder

7 hotell i drift och under utveckling

1 200 rum



Hotel Missoni Kuwait

Regent Hotels & Resorts

– Elegant luxury with style

I september 2012 tecknade Rezidor ett strategiskt samarbetsavtal med Regent Hotels & Resorts (helägt av Formosa International Hotels Corporation) för att utveckla och driva hotell under varumärket Regent i Europa, Mellanöstern och Afrika. Regent är ett av världens ledande hotellvarumärken i lyxsegmentet. Det grundades 1970 av den legendariska hotellägaren Robert H. Burns och utvecklades först i Asien och sedan runt om i världen. Idag kombineras elegant asiatisk gästvänlighet med modern lyx. Regenthotellen erbjuder förstklassig standard och service och drivs endast under managementavtal. Formosa och Rezidor fokuserar i första hand på utvecklingsprojekt som kombinerar lyxhotell och lägenhetshotell i EMEA-regionen. Rezidor driver i dagsläget inga hotell, men har två hotellprojekt under långtgående förhandling.

Konkurrenter i lyxsegmentet: Four Seasons, Ritz Carlton, St. Regis, Mandarin Oriental, och Shanri-La



The Regent Peking, Kina

Fokus på lönsam tillväxt

Rezidor förvaltar hotell, varumärken och tillgångar som ägs av tredje part. Vår utveckling fokuserar på tillväxt genom management- och franchiseavtal.

Hotellen i Rezidors portfölj drivs antingen av Rezidor självt under ett hyresavtal, genom att tillhandahålla tjänster till en hotellägare under ett managementavtal, eller av en separat aktör som använder ett av varumärkena under ett franchiseavtal.

Vår tillväxtstrategi har de senaste femton åren varit att minska andelen hotell under hyresavtal i portföljen och istället öka andelen management- och franchiseavtal utan resultatgaranti. Management- och franchiseavtal innebär högre vinstmarginaler, lägre risk och begränsade investeringar. Hyresavtal däremot kräver investeringar av Rezidor i form av renovering och underhåll. Under 2012 avslutade Rezidor nio olönsamma hyresavtal i Västereuropa. Av de 74 000 rummen i drift i slutet av 2012 var 76% under management- och franchiseavtal och 24% under hyresavtal. Rezidors pipeline av

rum under utveckling består enbart av management- och franchiseavtal.

Stark närvaro i Östeuropa och Afrika

Rezidors strategi går ut på att fortsätta öka närvaron på tillväxtmarknader såsom Ryssland/OSS och Afrika. Dessa marknaders betydelse växer i takt med att länderna blir mer utvecklade och stabila, vilket attraherar utländska direktinvesteringar och leder till en utvecklad infrastruktur och, som en följd av detta, fler resenärer. Sist men inte minst har dessa regioner en begränsad tillgång på internationella hotellvarumärken. Rezidor har framgångsrikt etablerat sig tidigt på tillväxtmarknaderna och har i dag kontor i Moskva, Dubai och Johannesburg. Endast managementavtal tecknas när vi expanderar på dessa marknader vilket innebär att Rezidor har full kontroll

över att varumärkena bibehåller sin höga kvalitet samtidigt som de finansiella åtagandena begränsas.

Balans mellan mogna marknader och tillväxtmarknader

De mogna marknaderna i Västereuropa har vanligtvis ett relativt högt antal hotellrum. Under de senaste åren har dessa marknader sett en liten ökning av nya hotell på grund av den ekonomiska krisen och bristen på finansiering. Tillväxtpotentialen har därför varit begränsad och möjligheterna har främst kommit från omvandlingar av befintliga hotell.

Till följd av högre rumspriser och beläggning erbjuder tillväxtmarknaderna oftast större intäktpotential än de mogna marknaderna. Att växa på tillväxtmarknader innebär dock en högre risk: ett projekt kanske aldrig förverkli-

Våra avtalstyper

	Managementavtal	Franchiseavtal	Hyresavtal
Varumärke, marknadsföring, distribution	Rezidor	Rezidor	Rezidor
Anställda	Tredje part	Tredje part	Rezidor
Rezidors finansiella åtaganden	I vissa fall resultatgaranti	Inga	Hyra – fast eller rörlig 4–5% av hyresintäkter i investeringar (underhåll)
Rezidors intäkter	% av rumsintäkter och % av resultat	% av rumsintäkter	Samtliga intäkter

gas eller, vilket nyligen inträffade i Nordafrika, politisk oro och turbulens försenar projekt eller har en negativ påverkan på resultatet.

Avgörande för en framgångsrik verksamhet är därför en balans mellan tillväxtmarknader som erbjuder en hög intäktpotential men även ökad volatilitet och mer mogna marknader som medför stabilitet.

Våra avtalstyper: Hyres-, management-, och franchiseavtal

Under *hyresavtal* hyr Rezidor en hotellfastighet av en fastighetsägare och är därmed berättigad till vinsten från hotellverksamheten, men detta för även med sig risker som hör samman med själva driften. Intäkterna kommer från rumsuthyrning samt försäljning av mat och dryck. Rezidors huvudsakliga kostnader under ett hyresavtal består av fast eller rörlig hyra till hotellägaren, personalkostnader och övriga rörelsekostnader. Rezidor ansvarar även för renoveringar och underhåll av hotellfastigheten och spenderar mellan 4 och 5% av hyresintäkterna över kontraktets löptid. De absoluta talen för EBITDA och EBIT är generellt sett högre för Rezidor i ett framgångsrikt hyresavtal än under management- och franchiseavtal, men marginalerna är

mycket lägre. I vissa fall kan EBIT till och med bli negativt eftersom hyran för fastigheten ofta är fast och inte kan justeras om omständigheterna förändras. Om RevPAR skulle falla och hyreskostnaderna inte kan minskas i samma grad, gör Rezidor en förlust.

Under *managementavtal* erbjuder Rezidor operatörstjänster åt hotellägaren mot ett arvode. Rezidors tjänster omfattar den infrastruktursom behövs för den dagliga driften och administration, som att förbereda budget, anställa och utbilda personal. Hotellägaren ansvarar för alla investeringar i och alla kostnader för hotellet, inklusive all personal. Rezidors intäkter, som betalas av hotellägaren, består av ett basarvode som beräknas som en procent av hotellets totala intäkter och ett managementarvode (eller prestationsarvode) som beräknas som en andel av bruttorörelseresultatet plus bokningsavgifter och marknadsföringsavgifter. Om inte Rezidor har något finansiellt åtagande (resultatgaranti) i ett hotell kommer intäkterna alltid att vara positiva och kommer att förbli så även om RevPAR minskar. De absoluta talen kan minskas men marginalerna kommer i stort sett att förbli oförändrade eftersom kostnaderna justeras när intäkterna minskar.

Under *franchiseavtal* driver en hotellägare sitt hotell under ett av Rezidors varumärken mot ett arvode. Rezidors intäkter är ett royaltysarvode, som är en andel av rumsintäkterna plus bokningsavgifter och marknadsföringsavgifter. Principen liknar den för managementavtal. Royaltysarvodet kan minska men marginalerna kommer ändå att upprätthållas.

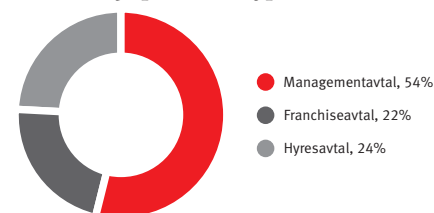
Lönsamhet under olika avtal

Låt oss granska samma hotell i ett känslighetsscenario (se tabellen nedan). Som visas i detta exempel genererar management- och franchiseavtal högre marginaler eftersom de innebär färre kostnader jämfört med hyresavtal där Rezidor ansvarar för alla driftskostnader och betalar hyra till hotellägaren. Vinsten för hotell under hyresavtal kan dock bli mycket högre än exemplet nedan, om Rezidor lyckas leverera ett rörelseresultat som överstiger hyresåtagandet. När de fasta kostnaderna täcks kan sådana avtal vara mycket lönsamma. För att generera intäkter på samma nivå som ett hotell under hyresavtal behöver Rezidor i snitt upp till 25 franchiseavtal eller 15 managementavtal.

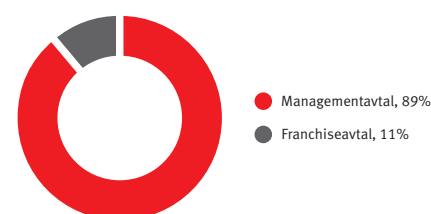
Exempel på lönsamhet under våra tre avtalstyper

MEUR	Hyresavtal	Managementavtal	Franchiseavtal
Intäkter / Arvode	12,0	1,0	0,5
Kostnader (exklusive centrala kostnader)	7,6	0,3	0,3
Hyra	3,0	n/a	n/a
EBITDA	1,4	0,7	0,3
EBITDA-marginal	12%	70%	50%
Avskrivningar	0,7	n/a	n/a
EBIT för Rezidor (före centrala kostnader)	0,7	0,7	0,3
EBIT-marginal	6%	70%	50%

Rum i drift per avtalstyp, %



Rum under utveckling per avtalstyp, %



Nykomlingar 2012





Ett urval av våra hotellöppningar i Östeuropa, Mellanöstern och Afrika under 2012:

1. Radisson Blu Hotel, Kyiv Podil, Ukraina
2. Radisson Blu Resort, Bukovel, Ukraina
3. Park Inn by Radisson Rosa Khutor, Ryssland
4. Radisson Blu Hotel, Doha, Qatar
5. Radisson Blu Hotel, Lusaka, Zambia

Fokus på tillväxtmarknader

Rezidors strategi är att expandera på tillväxtmarknaderna Ryssland/OSS och Afrika. Dessa unga och dynamiska marknader erbjuder attraktiva utvecklingsmöjligheter stärkta av en hög efterfrågan på rum kombinerat med ett begränsat utbud och låga driftskostnader. Jämfört med de mer mogna marknaderna i Västeuropa råder det emellertid större osäkerhet på dessa marknader avseende finansiering och en högre risk för förseningar och inställda projekt.

Rezidors tidiga fokus på dessa marknader samt företagets entreprenörsanda har bidragit till att vi kunnat hantera dessa utmaningar bättre än våra konkurrenter, och strategin har lönat sig. Rezidor är den ledande internationella hotelloperatören i Ryssland/OSS och Baltikum och har den största pipelinen av rum under utveckling i Afrika söder om Sahara. Att växa på tillväxtmarknader är även i enlighet med Rezidors strategi att skapa en lönsam utveckling genom management- och franchiseavtal.



Resor och turism på uppgång

Marknadsförhållandena under 2012 var svåra men hotellbranschen visade fortsatt prov på sin förmåga till återhämtning.

Trots ett osäkert affärsklimat ökade turismen i Europa under 2012. Både resor inom Europa och från mer avlägsna marknader ökade, vilket visade på återhämtningsförmågan hos den europeiska reseindustrin. Dock bromsades tillväxten in i takt med att året fortlöpte och var lägre under 2012 än 2011 och 2010 som en följd av den fortsatta ekonomiska oron i euroområdet. RevPAR (intäkter per tillgängligt rum) i Europa ökade med cika 2% vid oförändrad valutakurs och med 5% i euro under 2012, ett resultat av högre rumspriser. I motsats till detta levererade USA ett starkt resultat för 2012 med en RevPAR-ökning på cirka 7%, en kombination av beläggning och rumspris. Mellan 2009 och 2012 ökade RevPAR i Europa med 22%, vilket är 13% lägre än 2007 när marknaden gick som bäst.

Tyskland fortsatte att redovisa bra resultat under 2012 (5%) tack vare en fördelaktig evenemangsplanering, och Storbritannien (2%) samt Frankrike (2%) visade en tämligen bra återhämtningsförmåga. Bland länderna som hade det svårt under 2012 återfinns Schweiz, Benelux, Sverige och även Italien, Grekland och Portugal.

Hotellen i Östeuropa upplevde en stark återhämtning under hela 2012 och RevPAR ökade med 9% efter att tidigare ha drabbats hårt av den globala recessionen. Ryssland, Polen (tack vare fotbolls-EM), Estland och Ungern redovisade RevPAR-ökningar på över 8%.

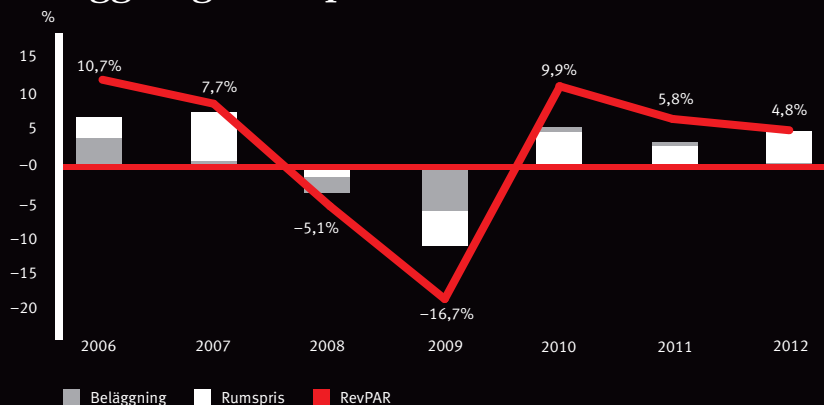
Mellanöstern och Afrika noterade en RevPAR-förbättring på 9%, främst drivet av en ökad beläggning. Tillväxten är en effekt av de stora nedgångarna under 2011 som en konsekvens av den arabiska våren.

Trend mot internationella hotellvarumärken

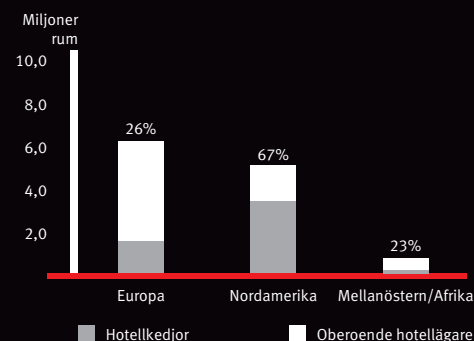
Den globala hotellmarknaden består av nära 20 miljoner hotellrum, varav runt sju miljoner tillhör internationella varumärken och 13 miljoner tillhör oberoende hotellägare. Jämfört med Nordamerika, där cirka 67% av hotellrummen tillhör internationella hotellkedjor, har Europa, Mellanöstern och Afrika en mycket låg varumärkespenetration på 26% respektive 23%.

Som en naturlig reaktion på finanskrisen och högre lånekostnader har det skett en inbromsning på marknaden vad gäller pipeline av rum under utveckling. Europas totala pipeline består av 844 hotell och 141 000 rum, vilket är 18% lägre än toppnoteringen 2008. Under 2012 öppnades 322 hotell och totalt 42 000 rum där merparten återfinns

Beläggning, rumspris och RevPAR-trend



Hotellutbud 2012



inom budgetsegmentet. Antalet nya projekt under 2013 ligger kvar relativt stabilt men affärsklimatet för branschen förväntas förbli fortsatt utmanande. STR Global menar att de flesta hotell under utveckling finns i Storbritannien, Ryssland (som förbereder sig för vinter-OS 2014 och fotbolls-VM 2018), Tyskland, Turkiet (i synnerhet Istanbul), Italien, Frankrike, Spanien och Österrike.

De senaste sju åren har tillgången på varumärkta hotellrum i Europa ökat dubbelt så snabbt som hotellen med oberoende ägare, vilket visar på en utveckling mot ett större utbud av hotellrum under ett internationellt hotellvarumärke. Denna utveckling gick ännu snabbare under 2009 när oberoende hotellägare drabbades hårt och sökte hjälp hos internationella operatörer med global mark-

nadsföring-, sälj- och distributionsverktyg. Hotellägarna var även hårt pressade av ökade distributionskostnader från onlineresebyråer. Denna utveckling förväntas fortsätta under 2013 och är en viktig framtida motor för tillväxt och snabb vinst för hotellkedjorna.

*Källa: STR Global, MKG och European Travel Commission



Radisson Blu Hotel, Nantes, Frankrike

Route 2015: På väg mot högre lönsamhet

Genom konkreta initiativ har Rezidor som målsättning att öka EBITDA-marginalen med 6–8 procentenheter fram till 2015.

När Rezidor börsnoterades 2006 uppgavs ett mål för EBITDA-marginalen på 12% över en konjunkturcykel. 2007 uppnådde vi 11%, men sedan dess har EBITDA-marginalen i genomsnitt legat på 6%. Detta är en följd av nedgången i den globala ekonomin vilket i sin tur har lett till en betydande RevPAR-minskning. Rezidors hotell i Norden har alltid uppvisat goda resultat. Den främsta utmaningen handlar istället om hur Rezidor ska kunna förbättra marginalerna för hotell under hyresavtal i Övriga Väst-europa. Där har vi fortfarande inte en tillräckligt hög varumärkeskänedom och marknadsandelen för Rezidors hotell är för låg. Som en följd av detta har EBITDA-marginalen i Övriga Väst-

europa inte utvecklats på ett tillfredsställande sätt. För att kunna uppnå målet om en EBITDA-marginal på 12% introducerade Rezidor Route 2015 i december 2011. Programmet består av ett antal initiativ för att förbättra bolagets EBITDA-marginal med 6 till 8 procentenheter fram till 2015 (över 2011 års siffror), förutsatt att marknadens RevPAR-utveckling överstiger kostnadsinflationen. Programmet innefattar initiativ för intäktsökning, tillväxt genom management- och franchiseavtal, kostnadsbesparingar, garantitak, samt portföljförvaltning.

På grund av de fortsatt osäkra ekonomiska utsikterna och sänkta tillväxtprognoser för BNP i Europa har Rezidor gjort en försiktig prognos för marknadens för-

väntade RevPAR-tillväxt de kommande åren. För att ytterligare stödja Route 2015 har Rezidor inlett separata kostnadsbesparingar om cirka 13–15 MEUR, som ska ge full effekt 2015. Besparingarna görs i form av minskade centrala och regionala kostnader samt omarbetade upphandlingsprocesser.

Det beräknas att Route 2015 medförde en positiv effekt på EBITDA-marginalen på 1,8 procentenheter under 2012. Detta är helt i linje med målen och ytterligare ökning kommer att realiseras när besparingsprogrammet implementerats fullt ut.

**DELIVERING
ROUTE
2015**

**6–8%
ökning av
EBITDA-
marginalen
2015***

Konkreta initiativ för att förbättra EBITDA-marginalen med 6–8% till 2015

Initiativ	Mål
Intäktsgenerering	3,0–4,0%
Arvodesbaserad tillväxt	2,0–2,5%
Kostnadsbesparingsprojekt	0,5–1,0%
Garantitak	0,5%
Portföljförvaltning	

*Förutsatt att RevPAR-tillväxten överstiger inflationen



KOSTNADS- BESPARINGAR

”
**Project FIT är
ett långsiktigt
stödverktyg.**

Catherine Bauer, Vice President Group Controlling, har samordnat Project FIT – en djupgående analys med syfte att optimera Rezidors processer och kostnadsbas.

Hur var det att leda ett så omfattande projekt?

Catherine Bauer: Det var ett mycket intensivt och engagerande projekt. Vi skapade det inte som ett toppstyrt projekt, drivet av en extern part, utan engagerade aktivt våra egna medarbetare för datainsamling och intervjuer med interna intressenter från nedre led upp till initiativtagare och medlemmar i ledningsgruppen. Project FIT är inte ett kortsiktigt initiativ utan är utformat som ett långsiktigt stödverktyg för att hjälpa oss att leverera vår strategi Route 2015.

Project FIT har identifierat två viktiga hävstänger – Organisation och upphandling. Vad betyder det?

CB: Redan innan Project FIT initierades hade vi redan startat vår optimering av organisationen och resan mot decentralisering. Project FIT har bekräftat att vi är på rätt väg och att vi nu kan fokusera på ytterligare områden så som att minska arbetsbördan och optimera våra processer. På upphandlingsidan har vi utformat en ambitiös långsiktig plan som inte bara fokuserar på att generera besparingar genom rutiner för upphandling, utan också skapar en mer interaktiv och integrerad process mellan huvudkontoret, regionerna och hotellen.


 Radisson Blu Hotel, Uppsala, Sverige

De viktigaste initiativen inom Route 2015:

Intäktsgenerering

En viktig del av Route 2015 är större fokus på intäktsgenerering, vilket förväntas förbättra EBITDA-marginalen med 3 till 4 procentenheter fram till 2015. Främst kommer detta att ske genom ökade synergier från samarbetet med Carlson som är Rezidors strategiska samarbetspartner och varumärkesägare. Tillsammans ska man arbeta med förstärkta globala försäljningsteam, unika intäktsgenererande verktyg, samarbetsprojekt med reseagenter och en snabbare tillväxt av Club Carlson, koncernens framgångsrika lojalitetsprogram. Läs mer om Rezidors initiativ för intäktsgenerering och framstegen under 2012 på sidan 21.

Tillväxt genom management- och franchiseavtal

Tillväxt genom management- och franchiseavtal förväntas öka EBITDA-marginalen med 2 till 2,5 procentenheter fram till 2015 genom öppningen av de 22 000 rummen under management- och franchiseavtal i vår befintliga pipeline. Rezidor kommer att minska andelen hyresavtal till 15% vid 2015 (från nuvarande 24%). Under 2012 öppnade Rezidor 4 000 rum, samtliga under management- och franchiseavtal.

Kostnadsbesparingar

Kostnadsbesparingar ska förbättra EBITDA-marginalen med 0,5 till åtminstone 1,0 procentenheter till 2015.

Besparingarna kommer från minskade centrala och regionala kostnader efter en grundlig översyn av bolagets processer och kostnader i syfte att optimera organisationen och uppnå en mer decentraliserad struktur. Ytterligare besparingar kommer från en förändrad upphandlingsprocess samt minskad energianvändning på samtliga hotell och kontor.

Garantibestämmelser

Garantibestämmelser/garantitak förväntas förbättra EBITDA-marginalen med 0,5 procentenheter till 2015. I våra hyresavtal och managementavtal med resultatgaranti är minimihyran och resultatgarantin begränsad. När/om ett garantitak uppnås löper minimihyran och resultatgarantin ut vilket minskar våra finansiella åtaganden och ökar normalt sett våra marginaler. Under 2012 så nådde sju hotell sina garantitak för fast hyra och övergick därmed till en lägre rörlig hyra.

Portföljförvaltning

Under 2012 upprättade Rezidor en separat avdelning för portföljförvaltning för att optimera den befintliga portföljen av hotell under hyresavtal. Syftet är att öka lönsamheten och minska företagets risker. Fokus ligger på att avsluta olönsamma hyresavtal och förlänga och/eller omstrukturera befintliga hyresavtal till både Rezidors och hotellägarens fördel. Läs mer om våra initiativ inom portföljförvaltning under 2012 på sidan 24.

Enad global aktör

Intäktsgenerering är en central del av Route 2015 och kommer att bidra med 3–4 procentenheter till det övergripande målet att öka EBITDA-marginalen med 6–8 procentenheter fram till 2015.

Rezidors intäktsteam fokuserar på att skapa en global, gemensam verksamhet samt synergier med Carlson. Sedan januari 2012 gör vi affärer under namnet Carlson Rezidor Hotel Group och tillsammans är koncernen en viktig aktör på den globala hotellmarknaden med målet att generera mer än 400 MUSD i intäkter (120 MEUR av det totala beloppet ska genereras i Europa, Mellanöstern och Afrika) och förbättra RevPAR-index med mer än 9 punkter till 2015.

Lojalitetsprogram

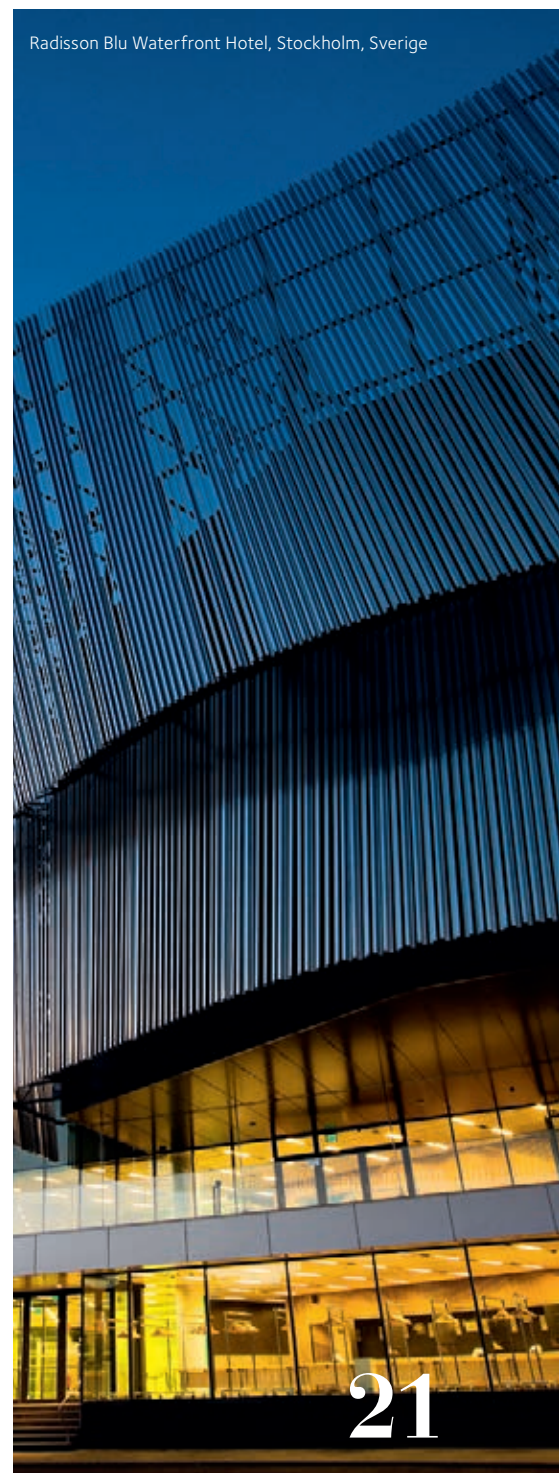
Vårt arbete utgår från fem grundpelare: lojalitet, försäljning & marknadsföring, intäktsoptimering, reseagenter och webbplatser. Under 2012 har väsentliga framsteg gjorts för att leverera Rezidors nyckelmål – i synnerhet vad gäller lojalitetsprogrammet Club Carlsons starka resultat (se nedan) och försäljning. De globala säljteamen stärktes ytterligare för att utveckla och generera en ökad försäljning USA, Asien och Europa, Mellanöstern och Afrika. För att ge Rezidors fulla stöd åt decentraliseringen i EMEA har den kommersiella organisationen även anpassats och förstärkts för att optimera intäktsgenereringen inom prisoptimeringsverktyget SNAP. Det används nu på 180 Rezidor-hotell i Europa, Mellanöstern och Afrika och maximerar hotellens RevPAR-resultat ytterligare.

Club Carlson är Rezidors främsta globala lojalitetsverktyg och ett av reseindustrins mest attraktiva och förmånliga lojalitetsprogram. Bonusnätter börjar på

9 000 poäng, vilket motsvarar fem nätter övernattning. Vissa datum är undantagna då man inte kan utnyttja intjänade poäng. Medlemmarna kan ta del av många förmåner, som tidig incheckning och sen utcheckning, VIP-service och extratjänster för Concierge Elite-medlemmar. Club Carlson gäller på mer än 1 300 hotell världen över (Radisson, Radisson Blu, Radisson Blu Edwardian, Country Inns & Suites, Park Inn by Radisson och Park Plaza) – inklusive resort-hotell runt om i världen – och är ett av världens snabbast växande lojalitetsprogram för hotell. Det har 9,7 miljoner medlemmar över hela världen och 1,8 miljoner i EMEA där antal registrerade medlemmar steg med 20% under 2012. Målet är 15 miljoner medlemmar 2015. Programmet fokuserar på globala och attraktiva erbjudanden med extra fördelar som mobilappar för iPhone och Android för expressbokningar, som innehåller GPS-kartor samt möjligheten att lösa in poäng. Dessutom kan man länka till "Explore Destinations", en toppmodern funktion som kan lagra miljoner intressepunkter (POI).

Rezidor erbjuder även ett särskilt program för mötesbokning, Club Carlson for Planners, för mötes- och evenemangsbokare, och under 2012 lanserades Rezidors senaste tillskott, Club Carlson for Business. Club Carlson for Business är ett attraktivt erbjudande för små och medelstora företag (så kallade SMF), det vill säga verksamheter som inte har ett globalt eller nationellt säljavtal med Rezidor eller Carlson. Små och medel-

Radisson Blu Waterfront Hotel, Stockholm, Sverige



stora företag som deltar kan spara pengar på resor, få företagsspecifika förmåner och dra fördel av förmåner och belöningar på över 1 000 hotell världen över. De intjänade poängen kan bytas mot bonusnätter, förbetalda MasterCard-kort för att betala för evenemang, middagar eller kontorsmaterial eller så kan man skänka poäng till Carlson Rezidors sponsrade välgörenhetsorganisation, World Childhood Foundation.

Sociala medier

Rezidors globala webbplatser har stor påverkan på gästernas upplevelse – innan de ens har kommit till hotellet. Under 2012 beslutade Rezidor att flytta webbplatserna till en enda, sammanslagen webbplattform för Carlson Rezidor – ett viktigt steg som kommer att öka exponeringen, förbättra SEO-resultatet, möjliggöra en konsekvent kundupplevelse online och maximera intäktsbidraget från webben. För att underlätta en effektiv kommunikation med de allt viktigare sociala medierna fortsätter Rezidor arbetet med att inkludera sociala medier i online-strategin. Rezidor har även uppdaterat arbetsrutinerna för sociala medier och utvecklat nya, omfattande riktlinjer som stöds av webbseminarier och utbildningskurser – inklusive en särskild kurs i sociala medier på Business School. Dessutom har Rezidor lanserat ”Revinat”, ett online-verktyg för att övervaka sociala medier, som redan används av 215 hotell inom EMEA. Rezidors när-

varo på Facebook har ökat med 30% under 2012; mer än 300 hotell finns på Facebook och totalt 200 000 personer och företag följer Rezidor på Facebook.

Personliga presentkort

Förutom det globala samarbetet med Carlson har Rezidor fortsatt att utveckla verktyg för intäktsgenerering för Europa, Mellanöstern och Afrika. Under 2012 fick Rezidors presentkort för hotellnätter och tjänster ett nytt utseende och en ny utformning. Korten som köps online kan göras personliga med ett unikt, personligt utseende. En högst personlig gåva med en personlig omslagsbild finns bara några musklick bort. På www.radisson-blu.com/giftcard och www.parkinn.com/giftcard kan kunder välja kort och ladda upp en egen bild, välja belopp för presentkortet (20, 50, 75, 100 eller 150 euro, alternativt 20, 50, 75 eller 100 pund), ange leveransadress och betala online med betal- eller kreditkort. Med kortet blir allt möjligt – oavsett om mottagaren drömmer om en spa-behandling i Irland, en shoppinghelg i London, en mysig middag i Paris eller en stadssemester i Rom. Presentkortet kan användas på mer än 250 hotell i 34 länder och är giltigt i 2 år.

Innovativa möteskoncept

Möten och konferenser är Rezidors kärnverksamhet och den bidrar nu även till ökade intäkter. Under 2012 introducerade Rezidor Experience Meetings på 255 Radisson Blu-hotell med totalt mer än

2 200 rum i 55 länder i Europa, Mellanöstern och Afrika. Det här nya konceptet samordnar de viktiga fysiska delarna av ett möte – små grupprum, mat och uppkopplingsmöjligheter – med sådant som service, kundnöjdhet och hållbarhet.

Experience Meetings börjar med en enkel planerings- och bokningsprocess. Ett förbättrat sökverktyg online, www.meetings.carlsonrezidor.com, gör det möjligt att söka efter hotell och direkt skicka in förfrågningar. Experience Meetings består av tre viktiga delar. Den första är Brain Food – en innovativ lösning för mat och dryck som har tagits fram av kunniga kockar och kostexperter för en jämn blodsockernivå, vilket hjälper deltagarna att behålla koncentrationen samtidigt som det minskar stressen. Den andra är Brain Box – små grupprum som utformats för att öka effektiviteten och stimulera kreativiteten. Den tredje är uppkoppling – alla Radisson Blu erbjuder snabbt trådlöst internet för samtliga mötesdeltagare utan extra kostnad.

Det nya möteskonceptet kompletteras med Rezidors servicefilosofi Yes I Can!, Rezidors garanti för 100 procent gästnöjdhet och Rezidors verksamhet för ansvarsfullt företagande. Gäster kan hålla paperlösa möten och medlemmar i Club Carlson for Planners (se ovan) drar även fördel av att de automatiskt klimatkom-penserar för koldioxidutsläppen från alla bokade möten.

A close-up portrait of Olivier Jacquin, a middle-aged man with a shaved head, wearing a dark blue suit, white shirt, and an orange patterned tie. He is looking slightly to the right with a thoughtful expression. The background is blurred, showing what appears to be an office or hotel interior with large windows.

INTÄKTS- GENERERING

”

**Vi tog marknads-
andelar under 2012
i alla regioner.**

Intervju med Olivier Jacquin
Senior Vice President Head of Global Sales

*Varför beslutade Rezidor och Carlson
att lansera Carlson Rezidor Hotel Group
i januari 2012?*

Olivier Jacquin: Detta strategiska samarbete utvecklades gradvis och kändes som ett naturligt steg att ta. Rezidor och Carlson har arbetat tillsammans sedan 1994 när vi undertecknade det första master franchiseavtalet för Radisson. Efter att Rezidor börsintroducerades i november 2006 blev Carlson Rezidors största aktieägare och är i dag Rezidors majoritetsägare. Nästa kapitel i vår gemensamma historia handlar om att uppfattas som en global aktör vilket har fått ett mycket positivt mottagande av marknaden.

*Vilka fördelar innebär det strategiska
samarbetet för Rezidor?*

OJ: Vi fokuserar på två kärnområden: intäktsgenerering och varumärken. Tillsammans har vi ökat vår säljkår globalt till över 170 medarbetare. Vi arbetar hårt för att uppnå ökade intäkter, med fokus på att optimera lönsamheten. Genom gemensamma åtgärder och globala initiativ har vi som mål att öka antalet resenärer från USA och Stilla-havsområdet till EMEA och vice versa.

Under 2012 ökade vårt index för intäktsökning (RGI) i samtliga regioner, i synnerhet på tillväxtmarknaderna. Rezidor kommer även att dra fördel av den ökade närvaron av det globala varumärket och ökad kännedom om Radisson Blu. Under 2012 anslöt sig hotellkedjan Radisson Edwardian i Storbritannien till varumärket, och i Amerika och Stilla-havsområdet investerar Carlson 1,5 miljarder USD i utveckling av varumärket Radisson Blu. Under 2011 och 2012 gjordes mer än 40 hotell om till Radisson Blu, med flaggskepp som Radisson Blu Aqua Hotel i Chicago och Radisson Blu Wetland Park Wuxi i Kina.

Fokus på portföljförvaltning

2012 upprättades en särskild avdelning för att avsluta olönsamma avtal och förlänga eller omstrukturera befintliga hyresavtal med hjälp av en effektiv portföljförvaltning.

Rezidors EBITDA i Västeuropa har svängt avsevärt eftersom portföljen innehåller en stor andel hyresavtal varav många tecknades när marknaden var på sin topp och före det stora RevPAR-fallet började 2008. I Norden är våra hyresavtal generellt sett mycket lönsamma. Route 2015 möter utmaningarna och möjligheterna som detta innebär. I början av 2012 upprättade Rezidor en separat avdelning för portföljförvaltning med ansvar för alla avtalsrelaterade delar av hyresverksamheten, vilket inkluderar att avsluta olönsamma avtal och förlänga och/eller omstrukturera befintliga hyresavtal.

Rezidor har som mål att avsluta eller omförhandla merparten av alla olönsamma hyresavtal före 2015. Hälften av dem återfinns i Storbritannien och övriga finns i Frankrike, Belgien och Tyskland. Det kan ibland vara svårt att omförhandla hyresavtalen eftersom de ofta innebär en fast inkomst för ägaren

med hyresnivåer som har visat sig vara högre än marknadsgenomsnittet. Ibland är det bästa alternativet för Rezidor att föreslå en förskottsbetalning för att avsluta avtalet i förtid. Andra alternativ innebär att omvandla avtalet till ett franchiseavtal eller att efter bästa förmåga försöka omstrukturera hyresbetalningarna till fördel för båda parter.

Stärkt asset-light strategi

Detta fokus har medfört flera betydande affärer under 2012 och början av 2013, som tillsammans förväntas förbättra EBITDA-marginalen med 0,5 procentenheter och snabba på företagets omvandling mot en "asset-light" affärsmodell.

I oktober 2012 blev det klart att sju olönsamma avtal i Frankrike avslutats från och med början av 2013. Dessa hotell omfattar 700 rum, i huvudsak under varumärket Park Inn by Radisson. Hotellens positionering och placering överensstämde inte med varumärkets

framtida strategi. Denna affär kommer att påverka Rezidors EBITDA positivt med cirka 1,9 MEUR årligen. Dessutom kommer Rezidor inte längre att ansvara för framtida investeringar i de hotellen.

I januari 2013 blev det även klart att två hyresavtal i Sverige, Park Inn by Radisson Malmö och Park Inn by Radisson Hammarby Sjöstad, omvandlas till franchiseavtal. Affären kommer att påverka Rezidors EBITDA positivt med cirka 0,9 MEUR årligen, vilket är i enlighet med målet för Route 2015.

Rezidor betalade motsvarande 12,4 MEUR för att säkra de ovan nämnda affärerna – en rimlig kostnad med tanke på de årliga förlusterna på cirka 3,7 MEUR, utöver de framtida investeringarna i hotellen.

Rezidor har även omvandlat ett managementavtal med finansiellt åtagande i Italien till ett franchiseavtal för att undvika årliga förluster på cirka 0,9 MEUR. Vi har även förlängt alla lön-

Affärer 2012 avseende portföljförvaltning

	Engångskostnad, MEUR	Intäktspåverkan, MEUR	EBITDA-påverkan, MEUR	EBITDA-marginal påverkan, %
Avslut av 7 hyresavtal i Frankrike	11,5	-14,8	1,9	
Avslut av 2 hyresavtal i Sverige	0,9	-10,2	0,9	
Omvandling av ett managementavtal med finansiellt åtagande i Italien till ett franchiseavtal	—	-1,0	0,9	
Total påverkan	12,4	-26,0	3,7	0,5

samma hyresavtal som initialt löper ut före 2015, däribland Radisson Blu Hotel i Trondheim och Stavanger i Norge och Radisson Blu Hotel på Arlanda flygplats.

Tillsammans med fortsatta öppningar av hotell under management- och franchiseavtal, kommer de avslutade hyresavtalen under 2012 att göra det möjligt för Rezidor att minska andelen rum under hyresavtal till 18% i slutet av 2012, jämfört med 26% 2007. Denna trend kommer att fortsätta eftersom alla hotell under utveckling är under management- och franchiseavtal och portföljförvaltningen fortsätter att spela en central roll för att stödja våra mål för Route 2015.



Radisson Blu SkyCity Hotel, Stockholm-Arlanda, Sverige

Våra medarbetare, vår framgång

Rezidors 35 000 medarbetare är vår största tillgång och nyckeln till Rezidors höga kvalitet och lönsamma tillväxt.

Alla anställda delar "Yes I Can!"-filosofin som är mycket mer än bara en slogan – det är kärnan i Rezidors servicefilosofi och livsstil och genomsyrar hela verksamheten. "Yes I Can!" står för ett positivt och personligt bemötande av gäster och affärspartner och för det där lilla extra som rezidorianerna bidrar med dagligen för att möta och uppfylla gästernas förväntningar.

Och det fungerar! En studie genomförd av den berömda hotellskolan École Hôtelière de Lausanne i Schweiz har visat att "Yes I Can!" bidrar till en bättre service och ökar både gästernas och medarbetarnas trivsel. Med "Yes I Can!" och Rezidors starka värderingar "Being Host, Living Trust & Fighting Z-pirit" betonar Rezidor sitt engagemang för medarbetarutveckling och ser det som en nyckelfaktor för att uppnå de ambitiösa målen i kärnstrategin Route 2015.

Förnyade värdeord

Rezidor återlanserade de tre värdeorden för hotellchefer och företagsledningen vid den årliga affärskonferensen 2012. Sedan dess har Rezidor behållit fokus på företagets värderingar med hjälp av en särskild värdekampanj. Den marknadsfördes inom hela koncernen för att säkerställa att värderingarna har en verklig grund, att de verkligen tillämpas och blir meningsfulla för våra medarbetare. Våra värderingar utgör grunden för vår verksamhet!

Team med kompetenta ledare

Rezidor har gjort sig känt för att befodra talanger och främja medarbetarutveckling. För att fortsätta den här framgångssagan och för att uppfylla alla framtida behov av talanger med hög potential för vårt snabbväxande företag har företaget sett över de viktigaste utvecklingsverktygen – och tar nu detta till nästa nivå:

Under 2012 togs Rezidor Business Leader Profile fram, en egen, tydlig och distinkt ledarprofil. Det gör det möjligt för Rezidor att bygga ett team med kompetenta och motiverade ledare. Fokus ligger på sju huvudegenskaper som Rezidor vill att koncernens högst rankade medarbetare ska ha: goda ledaregenskaper; passion och integritet; problemlösningss-förmåga; hög kvalitet på resultaten; bra relationer; kommersiellt fokus; strategiskt perspektiv. I anslutning till Rezidor Business Leader Profile finns även ett dynamiskt tre dagar långt program ("Pro-active Leadership") för våra hotellchefer och medlemmar i koncernledningen. Syftet är att påskynda deras utveckling, optimera resultaten och hjälpa dem att uppnå sina personliga och professionella mål samt koncernmålen. För deltagarna innebär detta en värdefull möjlighet att utmana sitt sätt att tänka, dela erfaren-



heter med medarbetarna och få med sig en rad strategier och valmöjligheter för ett effektivare ledarskap. Programmet kommer att erbjudas på Business School@Carlson Rezidor, Rezidors egen plattform för att öka kunskapen om företagets värderingar, varumärkeskvalitet och intäktsgenerering. Vår Business School startade för 16 år sedan och utbildningen genomförs varje kvartal på något av Rezidors hotell.

Utbildningen leds av både interna och externa lärare och här finns de bästa kurserna i hotell-, intäkt- och serviceförvaltning samt medarbetarutveckling, och hotellchefsutbildningen General Manager Certification. Fyra nya program tillkom under 2012 för att bredda möjligheterna och för att hjälpa Rezidor att uppnå företagets mål.

Mentorprogram

Under 2012 såg Rezidor även över det prisade Mentor-Mentee-programmet för att hitta de absolut bästa medarbetarna inom företaget, unga ledare med potential att bli hotellchefer. Mentorsprogrammet har helt omarbetats och förbättrats och är nu ett av chefernas viktigaste utvecklingsprogram för internrekrytering. Efter en urvalsprocess väljs adepterna ut. De tilldelas en mentor med lång erfarenhet som följer dem under minst ett års tid. Mentorsprogrammet hjälper Rezidor att möta verksamhetens behov genom att

förbereda och placera befintliga talanger. Programmet riktar sig både till mogna- och tillväxtmarknader. För den första omgången med nya adepter har Rezidor fokuserat på att välja de som är intresserade att arbeta på Rezidors viktigaste utvecklingsområden, nämligen Ryssland/OSS och Afrika.

Sist men inte minst har Rezidor utformat en helt ny process för utvecklingssamtal och resultatutvärdering (Performance Management Process). Här framgår vilka resultat som Rezidor förväntar sig av teammedlemmarna, både gällande vad som ska uppnås och hur man kan uppnå det. Alla ska i och med detta få hjälp att utveckla sin kompetens och förmåga så att man kan prestera på högsta möjliga nivå. Performance Management Process säkerställer att det regelbundet förs dokumenterade enskilda utvecklingssamtal med resultatutvärdering med chef och medarbetare där man ställer upp tydliga mål och resultatförväntningar för att säkerställa ett fastställt resultat i linje med företagets övergripande mål. Denna arbetsprocess bygger på Rezidor Business Leader Profile, Talent Profile, och en delkurs för efterträdare – de kommande två åren kommer även Compensation och Job Description Builder att läggas till.

En eftertraktad arbetsgivare

Rezidor vill bli det bästa företaget att arbeta för och branschens mest eftertraktade arbetsgivare genom en innovativ och inspirerande strategi för medarbetarutveckling. Rezidor är på rätt spår: den årliga arbetsklimatanalysen, Climate Analysis, en enkät för medarbetartrivseln som omfattar hela koncernen och genomförs av en extern, oberoende samarbetspartner, visar att medarbetartrivseln har legat på över 86 poäng de senaste tre åren. Sådana branschledande resultat är verkligen något att vara stolt över – ja, Rezidor har ett fantastiskt, engagerat och lojalt team av medarbetare!



Rezidors kärnvärden:
Being Host
Living Trust
Fightin Z-pirit

Rezidor tar ansvar

**Vårt program för ansvarsfullt företagande är prisbelönt.
Det senaste tillskottet: Energibesparingsinitiativet ”Think Planet”.**

Rezidor var även en av de första hotellkedjorna i världen som tog fram ett eget koncernövergripande program för ansvarsfullt företagande (Responsible Business). Sedan 2009 är Rezidor medlem i FNs Global Compact, ett globalt politiskt initiativ för företag som vill anpassa sina verksamheter och strategier efter tio gemensamma principer inom mänskliga rättigheter, arbetsrättsliga frågor, miljö och korruption. Rezidor har ett heltäckande prisbelönt

program för ansvarsfullt företagande. Programmet bygger på tre grundpelare: ta ansvar för gästernas och de anställdas hälsa och säkerhet, visa respekt för sociala och etiska frågor inom företaget och i samhället, samt minska företagets påverkan på miljön.

Think Planet

Rezidors kärnprojekt under 2012 var ”Think Planet”, ett koncernomfattande energibesparingsinitiativ som är både ambitiöst och proaktivt. Det långsiktiga målet för Rezidors samtliga hotell i Europa, Mellanöstern och Afrika är att energianvändningen ska minskas med en fjärdedel fram till 2016. Programmet har utvecklats och drivits av en särskilt tillsatt arbetsgrupp från flera olika avdelningar och regioner inom Rezidor, med representanter från Technical Services,

Operations, Purchasing, Finance och Responsible Business (se intervju på nästa sida).

Rezidor genomförde även sin nionde och mest framgångsrika Responsible Business Action Month någonsin. I september 2012 deltog 80% av hotellen i samhällsaktiviteter för att samla in pengar till välgörande ändamål. Rezidor skänkte över 130 000 EUR i kontanter

och uppskattningsvis 310 000 EUR till välgörandetsorganisationer och lokala samhällsprojekt.

World Childhood Foundation är den välgörandetsorganisation som Carlson Rezidor har valt att stödja. Bland höjdpunkterna under året var ”The Box Appeal” i Mellanöstern där Radisson Blu och Park Inn

by Radisson delade ut 13 000 lådor fyllda med livsmedel till nödställda människor i fyra länder, samt ett samarbete med 13 hotell i Baltikum och Air-Baltics bonusprogram där man samlade in mer än 4 800 saker till lokala barnhem.

Under hela året fortsatte Rezidors hotell att ansöka om miljömärkningar. För närvarande är 65% av alla fastigheter miljömärkta av välkända oberoende miljömärkningsorganisationer och Rezidor strävar efter att alla hotell ska vara miljömärkta fram till 2015.



Hög standard för affärsetik

Rezidor står fast vid en hög standard för affärsetik, hederlighet och integritet. Varje nyanställd får i Rezidors introduktionsprogram samt i utbildningsprogrammet Living Responsible Business, en genomgång av den etiska företagskulturen och uppförandekoden. Under 2013 utsågs Rezidor återigen, för fjärde året i rad, till ett av världens mest etiska företag av organisationen Ethisphere Institute.

Rezidors uppförandekod återspeglas även i mottot ”Always Care” som ingår i Rezidors säkerhetsprogram TRIC=S, känt som bästa praxis för säkert företagande. TRIC=S står för Threat Assessment (bedömning av hotbild) + Risk Mitigation (riskutvärdering och riskbegränsning) + Incident Response Stability + Crisis Management Preparedness (incidenthanteringsförmåga och krishantering) = Safe, Secure and Sellable hotels (vilket tillsammans ger säkra, trygga och säljbara hotell). I TRIC=S, som är framtaget av Rezidor för att tillhandahålla säkerhetslösningar för Carlson Rezidors hotell och kontor, ingår en bedömning av hotbild i alla länder där Rezidor bedriver verksamhet, regelbunden information och lägesrapporter till medarbetarna, samt detaljerad vägledning, rutiner och verktyg för att förebygga och förbereda för och svara på incidenter som kan uppstå.

Läs mer i vår Ansvarsredovisning 2012 (endast tillgänglig i engelsk version).



THINK PLANET!

”

**Att spara energi
bidrar till vinst-
maximering.**

**Intervju med Inge Huijbrechts
Vice President Responsible Business**

Ni lanserade det koncernomfattande energibesparingsinitiativet "Think Planet" i början av 2012 på alla Rezidors hotell med målet att minska energianvändningen med en fjärdedel fram till 2016. Hur kommer det sig att ni sjösatte det här projektet?

Inge Huijbrechts: Initiativet Think Planet stärker Rezidors position som en av branschledarna vad gäller hållbarhet. Många av våra hotell har redan infört miljövänliga alternativ. Nu utökar vi initiativet till att omfatta alla våra hotell och fokuserar på de viktigaste energibesparande investeringarna som

kommer att ha störst påverkan. Samtidigt förbereder vi oss nu på högre energikostnader i många länder, och ökade statliga koldioxidskatter. I det här sammanhanget bidrar Think Planet till att maximera vår vinst.

Efter en koncernomfattande energibesiktning har ni tagit fram en åtgärdsplan för energi. Vilka åtgärder handlar det om?

IH: Initiativet Think Planet fokuserar på att skapa energismarta vanor, som att släcka belysning och stänga av utrustning, ställa värme och luftkonditionering på energisparläge och rapportera om energirelaterade frågor som måste åtgärdas, samt förebyggande underhåll. Vi arbetar med enkla och billiga åtgärder som dagsljus och rörelsesensorer för belysning, uppsamling av kondensvatten från luftkonditionering och larm på frysar. Vi gör dessutom omfattande investeringar för att gå över till LED-lampor på alla hotell, vi installerar ställbara fläktssystem i kök, maximerar isoleringen i glasfasader och optimerar byggnadernas kontrollsystem (Building Management System, BMS). Vi följer noga våra energirelaterade nyckeltal: energi i kWh/m² och energi i kWh/uthyrt

rum. Under 2012 uppnådde vi en minskning motsvarande 2% respektive 3% för dessa nyckeltal.

Hur säkerställer ni att alla hotell och medarbetare aktivt deltar i "Think Planet"?

IH: Medarbetarnas engagemang är en förutsättning för projektet. Goda energibesparande vanor kan minska energianvändning med upp till 5%. Med utgångspunkt från Yes I Can!-visionen och extra draghjälp från eldfluggan Lumi, maskoten för "Think Planet", uppmuntras våra fler än 35 000 medarbetare att delta i initiativet. Särskilda interaktiva kurser (ljud eller video) informerar om energismarta vanor inom städning, restaurang och konferens, och varje månad har vi tävlingen "Lumiquiz". Dessutom har vi en tävling om årets mest effektiva, energibesparande hotell. Tillsammans bidrar detta till mer motiverade och engagerade medarbetare. Tillsammans ska vi göra Think Planet till en fantastisk framgång för ansvarsfullt företagande!

Innehåll

Finansiella

Rapporter

Förvaltningsberättelse	31
------------------------------	----

Koncernen

Fem år i sammandrag	40
Koncernens resultaträkning	41
Koncernens balansräkning	42
Rapport över förändringar i eget kapital.....	43
Koncernens kassaflödesanalys.....	44
Noter	45

Moderbolaget

Moderbolagets resultaträkning	73
Moderbolagets balansräkning	74
Moderbolagets förändringar i eget kapital	75
Moderbolagets kassaflödesanalys.....	75
Noter	76

Styrelsens underskrifter	78
--------------------------------	----

Revisionsberättelse	79
---------------------------	----

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	Hyreskostnader
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 aktie
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	Hyresåtaganden
Not 40	Åtaganden i samband med managementavtal
Not 41	Revisionsarvode
Not 42	Händelser efter balansdagen
Not 43	Koncernbolag och legal struktur

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	Immateriella anläggningstillgångar
Not 9	Materiella anläggningstillgångar
Not 10	Pågående nyanläggningar
Not 11	Andelar i koncernföretag
Not 12	Fordringar på koncernbolag
Not 13	Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter
Not 14	Skulder till koncernbolag
Not 15	Kreditfaciliteter
Not 16	Upplupna kostnader

Förvaltningsberättelse

Styrelsen och verkställande direktören avger härmed årsredovisning och koncernredovisning för Rezidor Hotel Group AB, organisationsnummer 556674-0964, för året 2012.

Verksamheten

Rezidor Hotel Group AB ("Rezidor") förvaltar hotell, varumärken och tillgångar som ägs av tredje part. Rezidor driver hotell under varumärkena Radisson Blu, Park Inn by Radisson, Hotel Missoni och Regent Hotels & Resorts. Radisson Blu och Park Inn by Radisson utvecklas och licensieras av Rezidor i Europa, Mellanöstern och Afrika ("EMEA") under masterfranchiseavtal med Carlson, ett privatägt globalt rese- och hotellföretag. Rezidor har ett världsomfattande licensavtal med det italienska modehuset Missoni för att utveckla Hotel Missoni och ett avtal med Regent Hotels & Resorts för att utveckla och driva nya Regent-hotell i Europa, Mellanöstern och Afrika. Vid utgången av 2012 drev Rezidor 338 hotell med 74 000 rum i 56 länder.

Strategi och hotellutveckling

Hotellen i Rezidors portfölj drivs antingen av Rezidor självt under ett hyresavtal, genom att tillhandahålla tjänster till en hotellägare under ett managementavtal, eller av en separat aktör som använder ett av varumärkena under ett franchiseavtal. Rezidors strategi är att växa med management- och franchiseavtal och endast undantagsvis med hyresavtal. Management- och franchiseavtal har en högre vinstmarginal och ger stabilare intäktsflöden. Av Rezidors 74 000 rum i drift i slutet av året var

76% under management- och franchiseavtal och 100% av rummen under utveckling.

Rezidors strategi är att ytterligare utöka närvaron på tillväxtmarknaderna i Östeuropa, Mellanöstern och Afrika. Dessa marknader medför attraktiva utvecklingsmöjligheter som drivs av en stark tillväxt i efterfrågan av hotellrum i kombination med ett underskott av hotell och låga driftskostnader. Jämfört med de mogna marknaderna i Västeuropa så medför dessa marknader en större osäkerhet när det gäller finansiering och högre risk för förseningar och att hotellprojekt avbryts.

18 nya hotell med 4 000 nya rum öppnade under 2012, samtliga under manage-

ment- och franchiseavtal, i nyckelstäder såsom Lusaka, Istanbul och Doha. Fem hotell med totalt 700 rum lämnade portföljen, vilket resulterade i en ökning av antalet öppnade rum på 3 300 rum.

Rezidors pipeline av rum under utveckling består av 22 000 rum (vilket utgör 30% av rummen i drift) vilka beräknas öppna inom tre till fyra år. Samtliga rum är under management- och franchiseavtal och 78% kommer att öppna i tillväxtmarknader. Rezidor växer organiskt genom att omvandla befintliga hotell och öppna nybyggda hotell. Under 2012 tecknade Rezidor avtal för 30 nya hotell med totalt 7 100 rum, samtliga under management- och franchiseavtal.

I drift 31 december 2012	Rezidor totalt	Radisson Blu	Park Inn by Radisson	Hotel Missoni	Övriga
Antal hotell	338	218	112	2	6
Antal rum	74 006	52 012	21 038	305	651
Länder	56	53	29	2	6
Beläggning, % ¹⁾	64,2	65,9	59,9	—	—
RevPar, EUR ¹⁾	67,4	76,7	41,9	—	—

¹⁾ Inklusive hotell under hyres- och managementavtal i drift

Under utveckling 31 december 2012	Rezidor totalt	Radisson Blu	Park Inn by Radisson	Hotel Missoni	Övriga
Antal hotell	100	47	48	5	—
Antal rum	22 026	11 326	9 832	868	—
Länder	43	33	18	5	—

Fokus på lönsamhet

En av Rezidors viktigaste utmaningar de senaste åren har varit att förbättra lönsamheten i hotell under hyresavtal i Övriga Väst Europa. Flera åtgärder har vidtagits under 2011 och 2012 för att förbättra resultatet och marginalerna, både i absoluta tal och i förhållande till branschen.

I december 2011 lanserade Rezidor "Route 2015", en rad initiativ som tillsammans förväntas öka företagets EBITDA-marginal med 6–8 procentenheter till 2015 (över 2011 års siffror), med antagandet att RevPAR för marknaden växer i linje med inflationen. Initiativen är avgörande för att nå bolagets EBITDA-marginalmål på 12% över en konjunkturyckel.

En viktig del i detta är ett ökat fokus på intäktsgenerering, delvis genom fler synergier från samarbetet med Rezidors partner och varumärkesägare Carlson. Rezidor och Carlson arbetar tillsammans inom flera områden, till exempel lojalitetsprogrammet Club Carlson, försäljning, reseagenter, hemsidor, intäktsgenererande optimeringsverktyg, mellanhänder och inköp. Sedan januari 2012, marknadsförs Rezidor och Carlson under namnet "Carlson Rezidor Hotel Group" för att underlätta detta samarbete.

Förutom olika initiativ för att öka intäkterna innefattar åtgärderna för att förbättra Rezidors EBITDA-marginal även att öka andelen av hotell under management- och franchiseavtal till portföljen, kostnadsbesparingar och garantitak som uppnås. Rezidor har även upprättat en särskild avdelning för portföljförvaltning för att optimera den befintliga portföljen av hotell under hyresavtal. Det beräknas att programmet medförde en positiv effekt på EBITDA-marginalen med 1,8 procentenheter under 2012. Detta är helt i linje med målen och ytterligare ökning kommer att realiseras när besparingsåtgärderna implementerats fullt ut.

Från och med tredje kvartalet 2011 avtog RevPAR-tillväxten i de västeuropeiska och nordiska marknaderna på grund av den ekonomiska instabiliteten i euroområdet och avmattningen fortsatte under 2012. Med tanke på de rådande osäkra ekonomiska utsikterna och minskade BNP prognoser i Europa, har Rezidor tagit en försiktig syn när det gäller förväntad RevPAR-tillväxt för marknaden framöver. För att ge ytterligare stöd till Route 2015 initierade Rezidor ett separat kostnadsbesparingsprogram under 2012 som förväntas spara totalt 13–15 MEUR med full effekt 2015. Merparten av besparingarna förväntas genomföras under 2014 och 2015, och kommer från minskade centrala och regionala kostnader och från en omstrukturerad upphandlingsprocess.

RevPAR-utveckling

RevPAR för jämförbara hotell under hyres- och managementavtal ökade med 4,6% jämfört med 2011 främst beroende på en högre beläggning. RevPAR för jämförbara hotell under hyresavtal ökade med 1,7%, vilket reflekterar den svagare konjunkturen i Norden och Övriga Väst Europa.

Samtliga geografiska områden rapporterade en RevPAR-tillväxt för jämförbara hotell jämfört med föregående år. Den starkaste utvecklingen noterades i Mellanöstern och Afrika, och är ett resultat av den negativa utvecklingen under 2011 på grund utav de politiska oroligheterna i regionen i kombination med en stark RevPAR-tillväxt i Förenade Arabemiraten, Saudi Arabien och Sydafrika under 2012.

Östeuropa fortsatte att uppvisa en stark RevPAR-utveckling med Ryssland och Polen i spetsen.

Norden och Övriga Väst Europa levererade en svagare RevPAR-tillväxt, på grund av den gradvisa försämringen av den makroekonomiska situationen. Tyskland, Irland och Storbritannien redovisade en utveckling över 4%. Sverige, Frankrike, Benelux och Norge rapporterade en oförändrad tillväxt upp till 3%. Danmark och Schweiz var de enda länderna som noterade en negativ RevPAR-tillväxt.

RevPAR-utvecklingen för året presenteras i tabellen nedan och på sid 33.

EUR	Beläggning (L/L)		Rumspriser (L/L)		RevPAR (L/L)		RevPAR	
	2012	vs. 2011	2012	vs. 2011	2012	vs. 2011	2012	vs. 2011
Radisson Blu	66,8%	2,2 pkt	113,4	0,8%	75,8	4,2%	76,7	6,2%
Park Inn by Radisson	60,6%	2,7 pkt	67,4	1,3%	40,9	6,1%	41,9	8,8%
Totalt	65,1%	2,3 pkt	101,7	0,9%	66,2	4,6%	67,4	7,1%
	2012	vs. 2011	2012	vs. 2011	2012	vs. 2011	2012	vs. 2011
Norden	68,6%	1,7 pkt	128,0	-0,8%	87,7	1,8%	90,9	5,7%
Övriga Väst Europa	68,3%	1,4 pkt	101,8	0,8%	69,5	3,0%	70,9	5,4%
Östeuropa	61,0%	3,1 pkt	87,5	2,9%	53,4	8,4%	52,9	7,9%
Mellanöstern, Afrika & Övriga	60,5%	4,2 pkt	91,8	2,3%	55,5	9,9%	61,2	19,6%
Totalt	65,1%	2,3 pkt	101,7	0,9%	66,2	4,6%	67,4	7,1%

RevPAR-utveckling	2012
Tillväxt för jämförbara hotell	4,6%
Valutakurseffekter	2,9%
Hotell som lämnat systemet	0,1%
Nya hotell	-0,6%
Rapporterad tillväxt	7,1%

Resultaträkning

Intäkterna ökade med 6,9% eller 59,5 MEUR jämfört med föregående år. Intäkterna påverkades positivt av den försvagade euron. Intäktsökningen var även ett resultat av en stark tillväxt från hotell under management- och franchiseavtal (16,7%), vilket beror på att fler hotell under managementavtal öppnat, samt den positiva RevPAR-utvecklingen i Östeuropa, Mellanöstern och Afrika. För hotell under hyresavtal ökade rumsintäkterna i linje med RevPAR-utvecklingen och en god utveckling av mat & dryck och konferensverksamheten i Norden.

Förändringen i intäkter jämfört med 2011 visas i tabellen nedan.

EBITDAR förbättrades med 25,9 MEUR till 300,5 MEUR och EBITDAR-marginalen ökade med 0,7 procentenheter (32,5% jämfört med 31,8% 2011). Ökningen är en följd av tillväxten i intäkter från hotell under hyresavtal kombinerat med ökade intäkter från management- och franchiseavtal med hög marginal. Utvecklingen påverkades negativt av

högre lönekostnader, ökad fastighetsskatt och en nedskrivning av en fordran på 2,3 MEUR efter avslutandet av ett förlustbringande kontrakt med finansiellt åtagande under andra kvartalet 2012.

EBITDA förbättrades med 15,8 MEUR till 50,8 MEUR och EBITDA-marginalen ökade med 1,4 procentenheter (5,5% mot 4,1% år 2011). Som nämnts tidigare, förbättrades EBITDA med uppskattningsvis 1,8 procentenheter som ett resultat av Route 2015. Denna förbättring motverkades delvis av avsättningar för två förlustkontrakt på 2,4 MEUR i Övriga Västeuropa (redovisas som hyreskostnader) och en hyresjustering på 1,7 MEUR för ett hotell under hyresavtal i Sverige.

EBIT ökade med 6,8 MEUR till -0,9 MEUR och marginalen med 0,8 procentenheter (-0,1% jämfört med -0,9% 2011). EBIT påverkades negativt av nedskrivningar av anläggningstillgångar på 11,4 MEUR, samt nedskrivning av aktier och andelar i Östeuropa på 0,9 MEUR. Resultatet påverkades även av kostnader på 9,4 MEUR för nio avslutade hyresavtal under fjärde kvartalet 2012. Exklusive nedskrivningar under 2012 och 2011 (11,6 MEUR 2011) och kostnader för avslutade kontrakt under 2012 uppgick EBIT till 20,8 MEUR (3,9) och EBIT-marginalen skulle ha förbättrats med 1,8 procentenheter till 2,3% (0,5%).

Resultatet efter skatt uppgick till -16,8 MEUR jämfört -11,9 MEUR föregående

MEUR	2012	2011
Intäkter	923,7	864,2
EBITDAR	300,5	274,6
EBITDA	50,9	35,1
EBIT	-0,9	-7,7
Resultat efter skatt	-16,8	-11,9
EBITDAR-marginal %	32,5%	31,8%
EBITDA-marginal %	5,5%	4,1%
EBIT-marginal %	-0,1%	-0,9%

år. Skattekostnaden för året var -15,0 MEUR jämfört -3,3 MEUR föregående år. Den höga effektiva skattesatsen för året är en följd av att bolaget inte redovisat uppskjutna skattefordringar på förluster för perioden och nedskrivningar av tidigare aktiverade skattefordringar om MEUR 3,3 under fjärde kvartalet 2012. Utöver detta, beror den ökade skatten från 2011 till 2012 på det faktum att uppskjutna skattefordringar utnyttjades under 2011.

Norden

RevPAR för jämförbara hotell ökade med 1,8%, vilket drevs av en ökad beläggning (2,6%) som mer än uppvägs av en nedgång i rumspriser. Det bäst presterande landet var Norge med en RevPAR-tillväxt på 2,8%, medan Sverige noterade en oförändrad utveckling mot föregående år och Danmark -1,3%. Den svaga utvecklingen i Danmark berodde främst på pågående renoveringar av hotell i Köpenhamn.

Intäkter från hotell under hyresavtal ökade med 31,1 MEUR eller 8,3%. Ökningen var främst relaterad till en stark utveckling av marknaden för möten och konferenser (delvis hänförligt till Radisson Blu Waterfront i Stockholm) och dels försvagningen av euron mot den svenska och norska kronan. På grund av den svaga RevPAR-utvecklingen i Sverige och Danmark, kostnader på 0,9 MEUR i samband med överlåtelse av två hotell

MEUR	L/L	Hotell in	Hotell ut	Valuta	Förändring
Rumsintäkter	11,0	—	-1,1	15,7	25,6
Intäkter mat & dryck	9,3	—	-0,3	7,9	16,9
Övriga hotellintäkter	-0,2	—	-0,0	0,7	0,5
Totala hotellintäkter	20,1	—	-1,4	24,3	43,0
Avgiftsintäkter	13,3	3,0	-1,3	0,3	15,3
Övriga intäkter	0,9	—	—	0,3	1,2
Totala intäkter	34,3	3,0	-2,7	24,9	59,5

under hyresavtal i Sverige under det fjärde kvartalet samt en hyresjustering på 1,7 MEUR i det tredje kvartalet, var marginalerna lägre än föregående år.

Övriga Västeuropa

RevPAR för jämförbara hotell ökade med 3,0%, vilket drevs av en ökad beläggning (2,2%). Majoriteten av marknaderna i Övriga Västeuropa noterade en RevPAR-ökning med Irland i spetsen (11,3%) följt av Tyskland (5,3%) och Storbritannien (4,2%). Schweiz var den enda nyckelmarknaden som noterade en anmärkningsvärd RevPAR-nedgång, främst relaterad till en svagare efterfrågan från internationella kunder på grund av den starka schweiziska francen.

Intäkter från hotell under hyresavtal ökade i takt med RevPAR-utvecklingen och steg med 11,6 MEUR eller 3,0% jämfört med föregående år. Flödet från intäkter till EBITDAR påverkades negativt av högre lönekostnader och ökade energikostnader. EBITDA-marginalen förbättrades emellertid jämfört med föregående år främst på grund av de ökade intäkterna, men även till följd av en lägre hyra som andel av intäkter från hyresavtal (ett hotell övergick från fast hyra till en lägre rörlig hyra).

Intäkter från management och franchise-avtal ökade med 2,5 MEUR eller 7,4% men marginalerna minskade jämfört med föregående år på grund av högre garantibetalningar som ett resultat av en avsättning för ett förlustkontrakt under managementavtal och högre avsättningar för osäkra fordringar.

EBIT och EBIT-marginalen påverkades negativt av nedskrivningar av materiella anläggningstillgångar på 11,4 MEUR, kostnader på 8,5 MEUR för sju avslutade hyreskontrakt i Frankrike och avsättningar för förlustkontrakt på 2,4 MEUR. Utan dessa engångsposter var EBIT -1,8 MEUR och EBIT-marginalen -0,5%.

Östeuropa

RevPAR för jämförbara hotell ökade med 8,4%, vilket främst drevs av en ökad beläggning (5,4%). Polen noterade den högsta tillväxten med en ökning på 12,6% (hänförlig till fotbolls-EM 2012) följt av Ryssland och Baltikum.

Intäkterna ökade med 19,0% jämfört med föregående år med anledning av den starka RevPAR-ökningen i regionen och nya hotell som tillkommit till portföljen sedan 2011. Försvagningen av euron påverkade även intäkterna positivt. Marginalerna ökade till följd av de ökade intäkterna trots högre avsättningar för osäkra fordringar och en nedskrivning av aktier och andelar på 0,9 MEUR avseende ett hotell i regionen.

Mellanöstern, Afrika & Övriga

RevPAR för jämförbara hotell förbättrades med 9,9%, främst till följd av en ökad beläggning (7,4%). Ett antal nyckelländer så som Egypten, Sydafrika och Saudi Arabien noterade en stark RevPAR-tillväxt över 10%. RevPAR-tillväxten är ett resultat av de politiska oroligheterna i Mellanöstern och Nordafrika under 2011.

Intäkterna ökade till följd av RevPAR-tillväxten, nyöppnade hotell sedan 2011 och försvagningen av euron.

Marginalen var något lägre än föregående år på grund av ökade marknadsföringskostnader och högre avsättningar för osäkra fordringar.

Balansräkning vid utgången av 2012

Anläggningstillgångarna var i linje med utgången av 2011. Rörelsekapitalet netto, exklusive likvida medel, men inklusive skattefordringar och skatteskulder, uppgick i slutet av perioden till -51,6 MEUR (-61,7 per den 31 december 2011). Förändringen förklaras främst av en minskning av upplupna kostnader och förutbetalda intäkter.

Likvida medel minskade med 1,2 MEUR, vid utgången av 2011, till 8,6

MEUR vid utgången av 2012. Utnyttjad checkräkningskredit ökade med 18,2 MEUR till 26,1 MEUR på grund av kostnader för avslutade kontrakt, samt de investeringar som har gjorts under 2012.

Jämfört med utgången av 2011, minskade eget kapital, inklusive minoritetsintressen, med 14,8 MEUR, huvudsakligen hänförligt till förlusten för perioden.

MEUR	31-Dec 12	31-Dec 11
Balansomslutning	376,3	373,8
Rörelsekapital netto	-51,6	-61,7
Nettoskuld (nettokassa)	-17,5	1,9
Eget kapital	149,9	164,7

Kassaflöde för perioden

Till följd av den förbättrade operativa verksamheten, uppgick kassaflödet från den löpande verksamheten till 16,5 MEUR under 2012, en positiv förbättring om 2,4 MEUR jämfört med samma period föregående år.

Kassaflödet från förändring av rörelsekapitalet uppgick till -6,8 MEUR, vilket var 1,5 MEUR bättre än under 2011.

Investeringarna i renoveringar fortsatte med 37,7 MEUR, vilket resulterade i ett kassaflöde från investeringsverksamheten om -41,5 MEUR, jämfört med -40,0 MEUR under samma period föregående år.

De totala tillgängliga krediterna för bolaget uppgick till 106,8 MEUR. 2,1 MEUR användes för bankgarantier och 26,1 MEUR för checkräkningskrediter, vilket lämnade 78,6 MEUR i outnyttjade krediter. I slutet av december 2012 hade Rezidor 8,6 MEUR i likvida medel. Löptiden på den beviljade checkräkningskrediten och den beviljade kreditramen är mellan ett och fyra år, kombinerat med finansiella åtaganden.

Räntebärande nettoskulder uppgick till -10,2 MEUR (15,3 per den 31 december 2011). Nedgången jämfört med föregående år förklarades huvudsakligen av ökad

användning av checkräkningskrediter. Nettoskuld/-kassa definierat som likvida medel plus kortfristiga räntebärande tillgångar minus räntebärande finansiella skulder (kortfristiga och långfristiga), uppgick till –17,5 MEUR (1,9 per den 31 december 2011).

MEUR	2012	2011
Kassaflöde från verksamheten	23,3	19,4
Förändring av rörelsekapital	–6,8	–5,3
Investeringar	–40,2	–37,9
Fritt kassaflöde	–23,7	–23,8

Övriga väsentliga händelser

Rezidor lämnade sju hyresavtal i Frankrike i slutet av 2012 och betalade ägaren, Hibernia Frankrike, 11,5 MEUR. Detta hade en negativ påverkan om 8,5 MEUR på resultatet i fjärde kvartalet 2012. Affären kommer att ha en positiv inverkan på Rezidors EBITDA med ca 2 MEUR årligen, från och med 2013. Dessutom frigörs Rezidor från framtida investeringsåtaganden. De sju hotellen fortsätter att verka under sina befintliga varumärken och kommer att drivas av Rezidor under managementavtal. Om Hibernia Frankrike säljer fastigheterna kommer managementavtalen att sägas upp.

Rezidor omvandlade två hyresavtal i Sverige, Park Inn by Radisson Malmö och Park Inn by Radisson Hammarby Sjöstad, till franchiseavtal. Ligula Hospitality Group AB köpte aktierna i det bolag som innehar hyresavtalen, Rezidor Hotel AB, och driver hotellen under franchiseavtal med Rezidor sedan första kvartalet 2013. Aktierna köptes för en symbolisk summa, 1 SEK, medan nettotillgångarna i bolaget uppgick till 0,9 MEUR. Förlusterna på EBITDA-nivå för 2012 för de två hotellen tillsammans uppskattas till 0,8 MEUR. Rezidor lanserade ett optimerings- och kostnadsbesparingsprogram, uppskattat till 13–15 MEUR,

för att stödja Route 2015. De förväntade besparingarna kommer från ett brett spektrum av optimeringsinitiativ, minskade driftskostnader och en omstrukturerad upphandlingsprocess. Merparten av besparingarna förväntas realiseras under 2014 och 2015.

Styrelsen utsåg Wolfgang M. Neumann att efterträda Kurt Ritter som bolagets VD och koncernchef, med tillträde den 1 januari 2013. I september 2012 utsåg styrelsen Trudy Rautio som ny styrelseordförande i Rezidor att efterträda Hubert Joly, fram till slutet av årsstämman 2013.

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 bland annat som ett resultat av 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 hotell drift har hanteringen av 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 öka andelen av hotell under management- och franchiseavtal i portföljen.
- Noggrant utvärdera investeringar i högriskregioner för att säkerställa en avkastning som motsvarar den högre risken i dessa regioner.
- Skydda varumärkenas värde genom strategisk kontroll och verksamhetspolicies.

- Fortlöpande granska och utvärdera Rezidors försäkringsprogram.

Operativa risker

Marknadsrisker

Den allmänna marknaden, liksom den ekonomiska och finansiella situationen 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 en lågkonjunktur att RevPAR för branschen pressas.

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

- Företaget hyr hotellfastigheter och driver hotellet som sin egen verksamhet.
- Företaget driver 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 franchiseavtal minst känsliga medan hyresavtal är mer osäkra och känsliga för konjunktursvängningar. Rezidor driver hotell under hyresavtal endast i Norden och Övriga Västeuropa. Rezidors strategi är att växa genom att öka portföljandelen av hotell under management- och franchiseavtal.

Kundbasen är väl diversifierad med cirka 55% affärsgäster. Rezidor är inte beroende av en viss kundkrets eller någon särskild bransch.

Rezidor har en väl definierad portfölj med flera varumärken som täcker olika segment på marknaden och verkar i 56 länder i Europa, Mellanöstern och Afrika ("EMEA").

Politiska risker

Företagets tillväxtfokus inkluderar tillväxtmarknader såsom Ryssland & OSS-länderna, Mellanöstern och Afrika som har en högre politisk risk än de mer

mogna marknaderna i Norden och Övriga Västeuropa. För att balansera de politiska riskerna driver Rezidor endast hotell i dessa marknader under management- och franchiseavtal med ingen, eller väldigt begränsad, finansiell exponering.

Rezidor är medvetet om att terrorism såväl som social osäkerhet, brottslighet och en försvagning av lokal infrastruktur kan utgöra ett hot mot en säker hotell-drift vid vissa tillfällen på vissa platser. Med hjälp av externa experter utförs kontinuerligt hotbilda-bedömningar och hotellen uppdateras om eventuella förändringar i hotbilden.

Partnerrisker

Företaget äger inte de varumärken som hotellen drivs under. Rezidor utvecklar och driver varumärkena Radisson Blu och Park Inn by Radisson i EMEA under masterfranchiseavtal med Carlson och avtalen gäller till och med 2052. Carlson är majoritetsägare i Rezidor och innehar 51,3% av de utestående aktierna.

Hotel Missoni är Rezidors tredje varumärke och företaget har världsomfattande rättigheter till varumärket till och med 2020. Varumärket ägs av det italienska modehuset Missoni.

Regent Hotels & Resorts är Rezidors fjärde varumärke. I september 2012 tecknade Rezidor ett strategiskt samarbetsavtal med Regent Hotels & Resorts för att utveckla och driva nya Regent-hotell i Europa, Mellanöstern och Afrika.

Rezidor äger inte fastigheterna i vilka företaget 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 förvalta samarbetspartners tillgångar är Rezidor beroende av dessa partners operationella och finansiella förmåga.

Personalrelaterade risker

Personalomsättningen i hotellindustrin är relativt hög. Arbetstillfredsställelse bland anställda på Rezidors hotell utvärderas årligen av en oberoende organisation. Resultatet från utvärderingen 2012 uppgick till 86,5 jämfört med 86,6 i 2011 för jämförbara hotell.

Finansiella risker

Rezidors finansiella riskhantering styrs av en finanspolicy som är antagen av styrelsen. I enlighet med finanspolicyen övervakar och utvärderar företagets treasuryavdelning systematiskt de finansiella riskerna, såsom 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 riktlinjer som finns i Rezidors finanspolicy. Operativa rutiner och tillstånd att delegera hanteringen av finansiella risker dokumenteras i finanspolicyen. För ytterligare information om dessa identifierade risker hänvisas till not 4.

Känslighetsanalys

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 och ansvarar även för samtliga kostnader. Vid en jämförelse har en minskning av RevPAR en mer begränsad inverkan på intäkter från hotell under managementavtal, eftersom Rezidors intäkter från dessa hotell är en 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 leder till en förändring av EBITDA på 6–8 MEUR.

Framtida kassaflödesprognoser avseende hyres- eller managementavtal med resultatgaranti är känsliga för förändringar i räntor, beläggning och rumspriser. Förändringar i sådana antaganden kan leda till en förnyad bedömning av värdet av vissa tillgångar och risken för förlustkontrakt.

IFRS och föreslagen ändring avseende redovisning av hyresavtal

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, när kostnaden uppstod.

IASB, The International Accounting Standards Board, utvecklar just nu, tillsammans med den amerikanska myndigheten för redovisningsstandarder en ny redovisningsstandard där i princip alla framtida leasingåtaganden, oavsett om de avser finansiell eller operationell leasing, ska aktiveras i balansräkningen som en räntebärande skuld och på tillgångssidan balanseras med motsvarande anläggningstillgång. I dag aktiveras endast finansiell leasing. Om en sådan redovisningsstandard skulle införas skulle den få omfattande konsekvenser för Rezidors balansräkning på grund av antalet hyresavtal. Konsekvenserna för resultaträkningen är fortfarande ovissa eftersom den slutgiltiga standarden ännu inte har offentliggjorts och olika alternativ har presenterats under projektets gång.

Aktiekapital

Aktiekapitalet uppgår till 10 000 TEUR, fördelat på 150 002 040 registrerade aktier av vilka företaget innehar 3 681 138. Detta ger 146 320 902 utestående aktier per den 31 december 2012. 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. Bemyndigande att återköpa aktier har givits 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. Inga aktier har återköpts under 2012. För ytterligare information hänvisas till not 32.

Bolagsordning

Bolagsordningen innehåller inga ytterligare villkor utöver de som anges i aktiebolagslagen när det gäller ändringar av bolagsordningar.

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

Den 8 januari 2013 meddelade Rezidor omvandlingen av två hyresavtal, Park Inn by Radisson Malmö och Park Inn by Radisson Hammarby Sjöstad i Sverige, till franchiseavtal. Hotellen omfattar mer än 400 rum och kommer att behålla varumärket Park Inn by Radisson. Ligula Hospitality Group AB köpte aktierna i det bolag som innehar hyresavtalen, Rezidor Hotel AB, som kommer att driva hotellen under franchiseavtal med start under första kvartalet 2013. Aktierna köptes för en symbolisk summa, 1 SEK, medan nettotillgångarna i bolaget uppgick till 0,9 MEUR, vilket ledde till en nedskrivning på 0,9 MEUR under det fjärde kvartalet 2012. Förlusterna på EBITDA-nivå för 2012 för de två hotellen tillsammans uppskattas till 0,8 MEUR. Affären slutfördes den 4 februari 2013.

Wolfgang M. Neuman har tillträtt som VD och koncernchef från och med 1 januari 2013.

Förslag till resultatdisposition

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

Överkursfond	197 297
Balanserad förlust	-1 393
Årets vinst	990
Summa	196 894

Styrelsen föreslår årsstämman 2013 att ingen utdelning lämnas för räkenskapsåret 2012 och att disponibla medel balanseras i ny räkning.

Ansvarsfullt företagande

Rezidors program för ansvarsfullt företagande bygger på principerna om hållbar utveckling, där alla hotell skall sträva efter att förbättra sitt sociala engagemang och miljömässiga resultat jämte sitt ekonomiska resultat. Programmet uppmuntar alla anställda att ta sociala, etiska och miljöfrågor i beaktande när de fattar beslut i det dagliga arbetet och att sätta tydliga mål inom viktiga områden.

Varje hotell har en samordnare för ansvarsfullt företagande som arbetar nära hotellchefen och hotellets Responsible Business team för att genomföra det koncernövergripande programmet. Sedan 2002 utbildas alla nya medarbetare i ansvarsfullt företagande. Programmet omfattar tre viktiga pelare: minska företagets negativa påverkan på miljön, ta ansvar för medarbetares och gästers hälsa och säkerhet samt respektera sociala och etiska frågor såväl inom företaget som i samhället.

Prioriteringar för Rezidors program för ansvarsfullt företagande är att minska energiförbrukningen med 25% före utgången av 2016, att uppnå 100% ekologisk märkning före utgången av 2015, att fortsätta öka hotellens deltagande i företagets årliga Responsible Business Action Month till över 80% vilket uppnåddes 2012. Rezidor har undertecknat FN:s Global Compact sedan 2009. Under 2012 utsågs Rezidor till ett av världens mest etiska företag av organisations Ethisphere Institute, för tredje året i rad.

Hotell drift omfattas inte av några miljö-tillstånd, dock förses Rezidors hotell med en översikt över lämplig miljö-, hälso- och säkerhetslagstiftning. Lagstadgade miljökrav rör huvudsakligen avfallsåtervinning, energieffektivitet i byggnader, förebyggande av legionella och kontroll av avloppsvatten.

Rezidor har inte varit part i någon rättslig miljötvist eller fått klagomål som rör miljön under 2012 och har inte heller några kända miljörelaterade skulder.

En mer heltäckande beskrivning av företagets program för ansvarsfullt företagande återfinns i Rezidors Ansvarsredovisning som återfinns på Rezidors hemsida, www.rezidor.com.

Ersättning till ledande befattningshavare godkänd av årsstämman 2012
Information om detaljerna för de ersättningsprinciper som godkändes vid den senaste årsstämman finns i Not 10 och följer i stort sett det som föreslås för 2013.

Förslag till årsstämman 2013 avseende ersättning till ledande befattningshavare

Styrelsen kommer att föreslå följande riktlinjer för ersättning och andra anställningsvillkor för bolagsledningen (VD och 7 personer) till årsstämman i april 2013:

Den totala ersättningen ska vara konkurrenskraftig och i linje med internationell marknadspraxis som definieras av en grupp av internationella företag, både beträffande nivå och struktur på de olika ersättningskomponenterna. De olika ersättningskomponenterna kan bestå av fast årlig ersättning, rörlig ersättning (årliga program och program över flera år), pensionspremier och andra förmåner.

Den årliga grundersättningen utgör en rimligt avvägd del av den totala ersättningen och utvärderas, och kan komma att justeras, årligen baserat på ansvar, prestation och lönenivå för respektive medlem i bolagsledningen.

Den rörliga ersättningen kommer att bestå av årliga program och program över flera år och bygger på principen om betalning efter prestation. Det årliga rörliga ersättningsprogrammet kommer att vara kontantbaserat och representerar en möjlighet att tjäna en andel av den fasta årliga ersättningen, under förutsättning att de ambitiösa men uppnåbara fördefinierade finansiella, operativa och individuella målen möts. Beroende på måluppfyllelse kan den årliga rörliga ersättningen variera från ingen rörlig ersättning upp till 75% av den årliga grundersättningen för medlemmar i bolagsledningen och upp till 150% för VD.

De långsiktiga programmen för rörlig ersättning kan vara aktierelaterade och täcker normalt en treårig kvalifikationsperiod. Utformningen är avsedd att förbättra företagets resultatutveckling och uppmuntra till en samsyn med bolagets aktieägare på lång sikt. De långsiktiga programmen omfattar bolagets VD, bolagsledningen och ett begränsat antal andra ledande befattningshavare. De materiella villkoren för aktierelaterade rörliga ersättningsprogram ska beslutas vid en bolagsstämma.

Alla framtida pensionsåtaganden kommer att vara avgiftsbestämda, beräknade på en procentsats av den årliga grundersättningen och kommer inte att beräknas på några rörliga delar av ersättningen.

Övriga förmåner kan bestå av tjänstebil, bostadsförmån, betald skolgång för barn och reseersättningar.

Uppsägningsperioden skall normalt sett inte överstiga 12 månader eller 3 månader för vart femte anställningsår. Kombinerade avtalsenliga uppsägnings-tider och avgångsvederlag, i händelse av uppsägning från bolagets sida, kommer normalt inte att överstiga 24 månader.

Ersättningsutskottet lämnar förslag till styrelsen om ersättning med mera till VD. Ersättningsutskottet godkänner på förslag från VD, ersättningsnivåer med mera för de andra medlemmarna i bolags-

ledningen. Dessutom förbereder ersättningsutskottet principer för ersättning till företagets ledande befattningshavare för beslut i styrelsen och som förslag till årsstämman.

Styrelsen föreslår, under förutsättning av årsstämmans godkännande, att genomföra ett aktierelaterat rörligt ersättningsprogram för treårsperioden 2013–2015, i enlighet med de uppgifter som anges i punkt 17 i dagordningen för årsstämman. För en beskrivning av bolagets övriga utestående aktierelaterade rörliga ersättningsprogram, hänvisas till not 33 i årsredovisningen för 2012.

Styrelsen skall ha rätt att frånga dessa riktlinjer om särskilda skäl för detta föreligger i ett enskilt fall.

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 hotellen 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 för 2012 presenteras på sidorna 81–88 och finns tillgänglig på bolagets hemsida www.rezidor.com.



Radisson Blu Resort & Spa, Ajaccio Bay, Korsika, Frankrike

Koncernens finansiella rapporter

FEM ÅR I SAMMANDRAG

MEUR (om inget annat anges)	2012	2011	2010	2009	2008
Resultaträkning					
Intäkter	923,7	864,2	785,7	677,2	784,8
EBITDAR	300,5	274,6	254,1	210,1	275,7
EBITDA	50,8	35,1	31,5	4,9	70,9
EBIT	-0,9	-7,7	3,9	-25,0	42,9
Finansiella poster, netto	-0,9	-1,0	-3,7	-0,7	0,7
Årets resultat	-16,8	-11,9	-2,7	-28,2	26,1
Balansräkning					
Balansomslutning	376,3	373,8	377,8	352,9	384,0
Eget kapital hänförligt till moderbolagets aktieägare	149,9	164,7	175,1	166,5	184,1
Summa investeringar (materiella och immateriella tillgångar)	40,1	37,9	24,3	31,3	37,3
Kassaflöde					
Kassaflöde från den löpande verksamheten	16,5	14,1	47,6	-6,1	61,9
Kassaflöde från investeringsverksamheten	-41,5	-39,5	-12,4	-23,5	-36,4
Kassaflöde från finansieringsverksamheten	23,7	8,5	-13,4	7,9	-46,2
Finansiella nyckeltal⁴⁾					
EBITDAR-marginal, %	32,5	31,8	32,3	31,0	35,1
EBITDA-marginal, %	5,5	4,1	4,0	0,7	9,0
EBIT-marginal, %	-0,1	-0,9	0,5	-3,7	5,5
Avkastning på sysselsatt kapital %	Neg	Neg	Neg	Neg	20,8
Avkastning på eget kapital %	Neg	Neg	Neg	Neg	13,5
Operativa nyckeltal⁴⁾					
Antal hotell ¹⁾	338	325	312	286	260
Antal rum ¹⁾	74 006	70 766	66 375	60 646	54 700
Antal anställda ³⁾	5 452	5 230	4 947	5 007	5 592
Beläggning, % ²⁾	64	62	62	60	65
RevPAR, EUR ²⁾	67	63	62	58	74
Aktierelaterade nyckeltal⁴⁾					
Genomsnittligt antal utestående aktier före utspädning	146 320 902	146 315 374	146 307 540	146 307 540	147 502 253
Genomsnittligt antal utestående aktier efter utspädning	146 320 902	147 034 833	147 448 368	146 307 540	147 502 253
Resultat per aktie före utspädning, EUR	-0,12	-0,08	-0,02	-0,19	0,18
Resultat per aktie efter utspädning, EUR	-0,12	-0,08	-0,02	-0,19	0,18
Föreslagen utdelning per aktie, EUR	—	—	—	—	—

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

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

3) Inklusive konsoliderade enheter (hotell under hyresavtal och administrativa enheter).

4) Definition av nyckeltal återfinns på sidan 97.

KONCERNENS RESULTATRÄKNING

TEUR (med undantag för aktierelaterade uppgifter)	Not	1 januari–31 december	
		2012	2011
Intäkter	7, 8, 37	923 668	864 213
Kostnad sålda varor avseende mat och dryck samt övriga liknande kostnader	9	–66 521	–65 452
Personalkostnader och kontraktanställningar	10	–315 773	–303 120
Övriga rörelsekostnader	11	–225 354	–207 513
Försäkring av fastigheter och fastighetsskatt	12	–15 555	–13 551
Rörelseresultat före hyreskostnader och resultatandelar i intresseföretag, avskrivningar och realisationsresultat vid försäljning av aktier och materiella anläggningstillgångar (EBITDAR)		300 465	274 577
Hyreskostnader	13	–251 997	–242 145
Resultatandelar i intresseföretag och joint ventures	21, 22	2 366	2 639
Rörelseresultat före avskrivningar och realisationsresultat vid försäljning av aktier och materiella anläggningstillgångar (EBITDA)		50 834	35 071
Avskrivningar	19, 20	–30 090	–31 578
Nedskrivningar och återföring av nedskrivningar	6, 19, 20	–12 272	–11 583
Kostnader för avslutade kontrakt		–9 398	—
Realisationsvinster vid försäljning av aktier, samt immateriella och materiella tillgångar	14	—	423
Rörelseresultat (EBIT)	7	–926	–7 667
Finansiella intäkter	15	1 184	1 439
Finansiella kostnader	15	–2 153	–2 409
Resultat före skatt		–1 895	–8 637
Skatt på årets resultat	16	–14 953	–3 268
Årets resultat		–16 848	–11 905
Hänförligt till:			
Moderbolagets aktieägare		–16 850	–11 907
Minoritetsintressen		2	2
		–16 848	–11 905
Genomsnittligt antal utestående aktier före utspädning	18	146 320 902	146 315 374
Genomsnittligt antal utestående akter efter utspädning	18	146 320 902	147 034 833
Resultat per aktie efter allokering till minoritetsintressen (EUR)			
Före utspädning	18	–0,12	–0,08
Efter utspädning ¹⁾	18	–0,12	–0,08

RAPPORT ÖVER TOTALRESULTAT

	Not	1 januari–31 december	
		2012	2011
Periodens resultat		–16 848	–11 905
Övrigt totalresultat:			
Valutaeffekter vid omräkning av utländska verksamheter		2 906	1 284
Förändring i verkligt värde i finansiella tillgångar tillgängliga för försäljning	15	—	–1 000
Skatt på valutadifferenser redovisade direkt mot eget kapital		–41	–36
Summa övrigt totalresultat för perioden, netto		2 865	248
Summa totalresultat för perioden		–13 983	–11 657
Hänförligt till:			
Moderbolagets aktieägare		–13 983	–11 603
Minoritetsintressen		—	–54

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

KONCERNENS BALANSRÄKNING

TEUR	Not	31 december	
		2012	2011
TILLGÅNGAR			
Anläggningstillgångar			
<i>Immateriella tillgångar</i>			
Licenser och tillhörande rättigheter	19	46 312	47 494
Övriga immateriella tillgångar	19	25 761	26 152
		72 073	73 646
<i>Materiella anläggningstillgångar</i>			
Fasta installationer på hyrda anläggningar	20	44 348	35 400
Maskiner och inventarier	20	55 857	62 189
Pågående nyanläggningar	20	12 246	11 826
		112 451	109 415
<i>Finansiella anläggningstillgångar</i>			
Andelar i intresseföretag	21	3 245	3 435
Andelar i joint ventures	22	1 129	1 213
Övriga aktier och andelar	23	6 222	7 233
Pensionsmedel, netto	24	7 718	9 227
Övriga långfristiga räntebärande fordringar	25	13 782	12 770
Övriga långfristiga icke räntebärande fordringar	25	4 231	255
		36 327	34 133
Uppskjutna skattefordringar	16	28 909	31 579
		249 760	248 773
Omsättningstillgångar			
Varulager		5 020	4 739
Kundfordringar	26	44 308	39 006
Aktuell skattefordran	16	10 756	7 044
Övriga kortfristiga räntebärande fordringar	27	320	1 260
Övriga kortfristiga icke räntebärande fordringar	28	53 257	56 622
Övriga kortfristiga placeringar	29	4 244	3 507
		117 905	112 178
Likvida medel	30	8 596	9 779
		8 596	9 779
Tillgångar som innehas för försäljning	31	0	3 096
		0	3 096
Totala omsättningstillgångar		126 501	125 053
Summa tillgångar		376 261	373 826

TEUR	Not	31 december	
		2012	2011
EGET KAPITAL OCH SKULDER			
Eget kapital			
Aktiekapital	32	10 000	10 000
Övrigt tillskjutet kapital		120 302	120 302
Reserver		19 390	16 525
Balanserat resultat inklusive årets resultat		160	17 870
Eget kapital hänförligt till moderbolagets aktieägare		149 852	164 697
Minoritetsintressen		1	1
Summa eget kapital		149 853	164 698
Långfristiga skulder			
Uppskjuten skatteskuld	16	16 638	15 721
Pensioner och liknande förpliktelser	24	1 908	2 150
Avsättningar	34	6 228	1 249
Övriga långfristiga räntebärande skulder	35	6 887	6 902
Övriga långfristiga icke räntebärande skulder		9 883	4 348
		41 544	30 370
Kortfristiga skulder			
Leverantörsskulder		35 078	34 181
Aktuella skatteskulder	16	6 855	9 514
Övriga kortfristiga räntebärande skulder	35	26 161	7 878
Övriga kortfristiga icke räntebärande skulder	36	116 770	120 376
		184 864	171 949
Skulder direkt hänförliga till tillgångar som innehas för försäljning	31	0	6 809
		0	6 809
Summa skulder		226 408	209 128
Summa eget kapital och skulder		376 261	373 826

RAPPORT ÖVER FÖRÄNDRINGAR I EGET KAPITAL

TEUR	Aktiekapital	Övrigt tillskjutet kapital	Omräknings-reserv	Reserv		Balanserat resultat	Eget kapital hänförligt till moderbolagets aktieägare	Minoritets-intressen	Summa eget kapital
				Verkligt värde	finansiella tillgångar tillgängliga för försäljning				
Eget kapital per 2010-12-31	10 000	120 302	14 933	1 290		28 580	175 105	55	175 160
Långfristigt incitamentsprogram	—	—	—	—	—	1 195	1 195	—	1 195
Totalresultat för perioden	—	—	1 302	—1 000	—	—11 905	—11 603	—54	—11 657
Eget kapital per 2011-12-31	10 000	120 302	16 235	290		17 870	164 697	1	164 698
Långfristigt incitamentsprogram	—	—	—	—	—	—862	—862	—	—862
Totalresultat för perioden	—	—	2 865	—	—	—16 848	—13 983	—	—13 983
Eget kapital per 2012-12-31	10 000	120 302	19 100	290		160	149 852	1	149 853

De ackumulerade kostnaderna för det långfristiga aktiebaserade incitamentsprogrammet uppgår till 2 471 (3 333) TEUR och redovisas i det balanserade resultatet.

KONCERNENS KASSAFLÖDESANALYS

TEUR	Not	31 december	
		2012	2011
DEN LÖPANDE VERKSAMHETEN			
Rörelseresultat (EBIT)		-926	-7 667
Justering för poster som inte ingår i kassaflödet:			
Avskrivningar och nedskrivningar	19, 20	42 362	43 161
Realisationsvinster/-förluster	14	—	125
Förändring av pensionstillgång/pensionsskuld		1 266	143
Resultatandelar i intresseföretag och joint ventures	21,22	-2 366	-2 639
Valutakursdifferenser och övriga justering för poster som inte ingår i kassaflödet		10	1 092
Erhållen ränta	15	783	816
Betald ränta	15	-736	-879
Utdelning från intresseföretag	21, 22	1 877	1 746
Övriga finansiella poster	15	-1 015	-1 481
Betald skatt		-17 951	-15 036
Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändring av rörelsekapital		23 304	19 381
Förändring av:			
Varulager		-109	-95
Kortfristiga fordringar		-2 428	-8 775
Kortfristiga skulder		-4 260	3 577
Förändring av rörelsekapital		-6 797	-5 293
Kassaflöde från den löpande verksamheten		16 507	14 088
INVESTERINGSVERKSAMHETEN			
Förvärv av immateriella tillgångar	19	-2 416	-1 430
Inköp i samband med pågående investeringar	20	-12 795	-18 633
Inköp av maskiner och inventarier	20	-17 792	-12 511
Inköp av fasta installationer	20	-7 158	-5 308
Förvärv av aktier och andelar	23	-344	-1 569
Avyttring av aktier och andelar	23	448	—
Lån till intressebolag	27	—	-100
Övriga investeringar och avyttring av finansiella anläggningstillgångar		-1 442	-461
Summa investeringar		-41 499	-40 012
Avyttring av aktier			
Vederlag från försäljning av aktier i dotterbolag	14, 17	—	485
Kassaflöde från investeringsverksamheten		-41 499	-39 527
FINANSIERINGSVERKSAMHETEN			
Förändring av:			
Checkräkningskrediter		18 174	7 878
Hyresincitament och andra långfristiga skulder		5 562	596
Summa extern finansiering		23 736	8 474
Kassaflöde från finansieringsverksamheten		23 736	8 474
Årets kassaflöde		-1 256	-16 965
Omräkningsdifferens i likvida medel		73	36
Likvida medel, 1 januari		9 779	26 708
Likvida medel, 31 december		8 596	9 779

Noter till koncernredovisningen

Not 1	Allmän information	45
Not 2	Införande av nya och omarbetade internationella redovisningsstandards (IFRS)	45
Not 3	Redovisningsprinciper	46
Not 4	Finansiell riskhantering	49
Not 5	Kritiska bedömningar och uppskattningar	50
Not 6	Viktiga källor till osäkerhet i uppskattningarna	51
Not 7	Redovisning per segment	51
Not 8	Intäkter	54
Not 9	Kostnad för sålda varor avseende mat och dryck samt övriga tillhörande kostnader	54
Not 10	Lönkostnader, antal anställda, osv.	54
Not 11	Övriga rörelsekostnader	56
Not 12	Fastighetsförsäkringar och fastighetsskatt	56
Not 13	Hyreskostnader	56
Not 14	Vinst vid försäljning av aktier, samt immateriella och materiella anläggningstillgångar	56
Not 15	Finansiella poster	56
Not 16	Skatt	57
Not 17	Sålda och förvärvade verksamheter	59
Not 18	Resultat per aktie	59
Not 19	Övriga immateriella anläggningstillgångar	60
Not 20	Materiella anläggningstillgångar	61
Not 21	Investeringar i intressebolag	62
Not 22	Investeringar i joint ventures	62
Not 23	Övriga aktier och andelar	62
Not 24	Pensionsmedel, netto	63
Not 25	Övriga långfristiga fordringar	64
Not 26	Kundfordringar	65
Not 27	Övriga kortfristiga räntebärande fordringar	65
Not 28	Övriga kortfristiga icke räntebärande fordringar	65
Not 29	Övriga kortfristiga placeringar	66
Not 30	Likvida medel	66
Not 31	Tillgångar som innehas för försäljning	66
Not 32	Aktiekapital	66
Not 33	Aktierelaterade ersättningar	67
Not 34	Avsättningar	68
Not 35	Upplåning	68
Not 36	Övriga kortfristiga skulder	68
Not 37	Närstående parter	69
Not 38	Ställda säkerheter, ansvarförbindelser och investeringar	69
Not 39	Hyresåtaganden	70
Not 40	Åtaganden i samband med managementavtal	70
Not 41	Revisionsarvode	71
Not 42	Händelser efter balansdagen	71
Not 43	Koncernbolag och legal struktur	71

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: Klarabergsviadukten 70 C7, 111 64 Stockholm, Sverige. Företagets huvudkontor är beläget i Bryssel, Belgien.

Rezidor driver internationell hotellverksamhet och har i dagsläget 438 hotell i drift eller under utveckling i 71 länder. Rezidor driver Radisson Blu Hotels & Resorts, Park Inn by Radisson och Hotel Missoni. Ytterligare information om företagets verksamhet finns under Not 7.

Årsredovisningen för den 31 december 2012 godkändes av styrelsen för Rezidor Hotel Group AB (publ) den 15 mars 2013. Årsredovisningen ska fastställas vid årsstämman den 24 april 2013.

Not 2

Införande av nya och omarbetade internationella redovisningsstandards (IFRS)

Under innevarande år har koncernen infört alla nya, reviderade och ändrade standarder och tolkningar utgivna av International Accounting Standards Board (IASB) samt IFRS Interpretations Committee som är relevanta för koncernens verksamhet och som gäller för räkenskapsår som börjar den 1 januari 2012 och som var godkända av EU före publicering av denna årsredovisning. De nya, reviderade och ändrade standarderna och tolkningarna presenteras nedan:

Nya och ändrade standarder och tolkningar 2012

Följande nya och ändrade standarder och tolkningar har trätt ikraft och gäller för räkenskapsåret 2012:

Standarder

Ändringarna i IFRS 7 Finansiella instrument: Upplysningar, ökar upplysningskraven vid överföring av finansiella tillgångar. Dessa ändringar är avsedda att ge större transparens kring riske exponering av en finansiell tillgång som överförs till tredje part men i vilken företaget behåller viss fortsatt exponering. Ändringarna kräver också upplysningar när överföring av finansiella tillgångar inte fördelas jämnt över perioden.

Ändringen i IAS 12 Inkomstskatter innebär ett undantag från den generella principen i IAS 12 att värdering av uppskjutna skatteskulder och uppskjutna skattefordringar ska baseras på hur företaget förväntar sig att återvinna eller reglera det redovisade värdet för motsvarande tillgång eller skuld. Undantaget gäller för förvaltningsfastigheter som värderas till verkligt värde enligt IAS 40 Förvaltningsfastigheter där värdering av uppskjuten skatt ska vara baserat på ett antagande att redovisat värde på förvaltningsfastigheten kommer att återvinnas genom försäljning och inte genom användande.

Tolkningar

Det finns inga nya tolkningar som har trätt i kraft för räkenskapsåret 2012.

Ovanstående 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.

Nya och ändrade standarder och tolkningar ännu ej trätt ikraft

International Accounting Standards Board (IASB) och IFRS Interpretations Committee har givit ut följande nya och ändrade standarder och tolkningar, vilka ännu inte trätt ikraft:

STANDARD/TOLKNING MED VERKAN FRÅN OCH MED ELLER EFTER

Ändringar i IAS 1 Utformning av finansiella rapporter (Presentation av posterna i övrigt totalresultat)	1 juli 2012 eller senare
Ändringar i IAS 19 Ersättningar till anställda	1 januari 2013 eller senare
IFRS 13 Fair Value Measurement	1 januari 2013 eller senare
Förbättringar av IFRS 2009–2011 cykel*	1 januari 2013 eller senare
Ändringar i IFRS 7 Finansiella instrument: Upplysningar (Kvittning av finansiella tillgångar och finansiella skulder)	1 januari 2013 eller senare
Ändringar i IAS 32 Finansiella instrument: Klassificering (Kvittning av finansiella tillgångar och finansiella skulder)	1 januari 2014 eller senare
IFRS 10 Consolidated Financial Statements	1 januari 2014 eller senare
IFRS 11 Joint Arrangements	1 januari 2014 eller senare
IFRS 12 Disclosures of Interests in Other Entities	1 januari 2014 eller senare
Ändringar i IFRS 10, IFRS 11 och IFRS 12 (Övergångsbestämmelser)**	1 januari 2014 eller senare
Ändringar i IAS 27 Separate Financial Statements	1 januari 2014 eller senare
Ändringar i IAS 28 Investments in Associates and Joint Ventures	1 januari 2014 eller senare
Investment Entities (ändringar i IFRS 10, IFRS 12 och IAS 27)*	1 januari 2014 eller senare
IFRS 9 Financial Instruments och efterföljande ändringar i IFRS 9 och IFRS 7*	1 januari 2015 eller senare

* Ännu ej godkända för tillämpning inom EU.

** Ännu ej godkända för tillämpning inom EU. IFRS 10, IFRS 11, IFRS 12, IAS 27 och IAS 28 träder enligt IASB ikraft från räkenskapsår som börjar 1 januari 2013, men inom EU kommer de att träda ikraft först från räkenskapsår som börjar 1 januari 2014 eller senare.

Ovanstående nya och ändrade standarder och tolkningar har ännu inte tillämpats av koncernen.

Fortsättning not 2

Ändringar som påverkar FY 2013

Ändringarna i IAS 19 ändrar redovisningen av förmånsbestämda pensionsplaner och ersättning vid uppsägning. Den mest väsentliga ändringen avser redovisning av förmånsbestämda förpliktelser och förvaltningsstillgångar. Ändringarna ställer krav på att aktuariella vinster och förluster redovisas omedelbart via övrigt totalresultat, vilket innebär att korridormetoden tas bort. Oredovisade aktuariella vinster och förluster vid tidpunkten för ikraftträdandet kommer att redovisas direkt mot eget kapital som en förändrad redovisningsprincip. Per den 31 december 2012 hade bolaget 5,116 TEUR i oredovisade aktuariella förluster (not 24). När bolaget börjar tillämpa ändringarna i IAS 19 slutar den även att tillämpa UFR 4 Redovisning av särskild löneskatt och avkastningsskatt, som dragits tillbaka av Rådet för finansiell rapportering. Bolaget kommer istället att redovisa särskild löneskatt enligt reglerna i IAS 19, vilket innebär att de aktuariella antaganden som ska göras vid beräkning av förmånsbestämda pensionsplaner även ska inkludera skatter som belöper på pensionsförmåner. Effekterna av implementeringen av ändringarna i IAS 19 kommer även att påverka resultaträkningen samt övrigt totalresultat. Om bolaget skulle ha tillämpat IAS 19R 2012, skulle följande justeringar göras:

Redovisade pensionskostnader skulle ha varit 0,4 MEUR lägre FY 2012, netto aktuariella vinster om 12,9 MEUR för 2012, skulle ha redovisats i övrigt totalresultat och netto aktuariella förluster om 18,3 MEUR ackumulerat tom FY2011 skulle ha redovisats i eget kapital.

Andra standarder som träder i kraft från den 1 januari 2013 kommer inte att ha en materiell påverkan på balansräkningen eller resultaträkningen. Ändringarna i IAS 1 Utformning av finansiella rapporter kräver ytterligare upplysningar i övrigt totalresultat så att poster i övrigt totalresultat grupperas i två kategorier: a) poster som inte kommer omföras till resultatet och b) poster som kommer omföras till resultatet om vissa kriterier är uppfyllda. Företagsledningens bedömning är att ändringarna i IAS 1 endast påverkar presentationen och upplysningarna i de finansiella rapporterna. Rezidor kommer inte att tillämpa IFRS 10, IFRS 11, IFRS 12, den nya IFRS 13 och IAS 27R och IAS 28R förrän de blir godkända för tillämpning inom EU.

Bolaget analyserar för närvarande innebörden av tillämpandet av övriga ovanstående nya eller ändrade standarder och tolkningar.

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 tillgången kan äsättas 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 äsättas 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 föregåt 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 används vid konsolideringen har upprättats i enlighet med koncernens redovisningsprinciper.

Resultat från dotterbolag som förvärvats eller avyttrats under året ingår i koncernens resultaträkning från förvärsdagen 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 förvärsdagen och minoritetsens del av förändringar i eget kapital sedan förvärsdagen. 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.

RÖRELSEFÖRVÄR

Förvärv av företag eller verksamheter redovisas enligt förvärvsmetoden. Kostnaden för förvärv 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 företagens 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".

UTLÄNDSK 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 som intäkt eller kostnad. Valutakursdifferenser på rörelsefordringar och rörelseskulder redovisas i rörelseresultatet. Valutakursdifferenser på finansiella poster redovisas som finansiella intäkter och kostnader.

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.	
		2012	2011	2012	2011
Danmark	DKK	7,46	7,43	7,45	7,46
Sverige	SEK	8,57	8,92	8,70	9,03
Norge	NOK	7,34	7,74	7,48	7,80
Storbritannien	GBP	0,81	0,83	0,81	0,87

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 övernattnings, konferenser, mat och dryck eller andra tjänster. Intäkter redovisas när försäljningen har ägt rum.

Managementavgifter – från hotell förvaldade 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 innebörd samt med tillämpat effektiv ränta. Utdelning från aktieinnehav tas upp när aktieägarernas rätt att få utdelning är fastställt.

Kundlojalitetsprogram

Ett kundlojalitetsprogram, Club Carlson (tidigare benämnt "goldpoints plus") används av företaget för att ge kunderna incitament att köpa hotellnätter. Den 28 oktober 2007 övertog Carlson Group ansvaret för goldpoints plusSM-programmet från Rezidor. 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 utnyttja bonus från tredje part.

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 närvarande 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 hyreskostnader.

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 royaltavgifter 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, fastighetsskatter och valutakursdifferenser på rörelsefordringar och rörelseskulder.

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 räntointäkter och räntekostnader, realiserade och orealiserade valutakursvinster på finansiella poster, bankavgifter, nedskrivningar av finansiella lån och fordringar, realisationsvinster- och förluster på lån och fordringar, samt skulder och realisationsvinster- och förluster på tillgångar som innehas för försäljning.

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 intäkts- eller kostnads-

poster som beskattas eller är avdragsgilla annat år samt exkluderar icke skattepliktiga intäkter och icke avdragsgilla kostnader. Vid beräkning av koncernens aktuella skattekuld 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 skattekulder. Uppskjutna skattekulder redovisas för samtliga skattepliktiga temporära skillnader. Uppskjutna skattefordringar och skattekulder bokförs i den utsträckning som det är troligt att skattepliktiga vinster kommer att bli aktuella mot vilka de temporära skillnaderna kan utnyttjas. Uppskjutna skattefordran eller skattekuld 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 skattepliktigt vinst eller redovisat resultat.

Uppskjutna skattekulder 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 tillgången.

Uppskjuten skatt beräknas utifrån de skattesatser som förväntas gälla för den period då tillgången realiseras 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 skattekulder nettoredovisas 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 fastställandet 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 %

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

Materiella tillgångar skrivs ned till återvinningsvärdet om detta är lägre än det redovisade 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 härrör från.

Återvinningsvärdet är det högsta av verkligt värde med avdrag för försäljningsomkostnader och nyttjandevärdet. I nyttjandevärdeberäkningen diskonteras de framtida kassaföfödena 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 kostnad redovisas 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 värde som hade förelagat om någon nedskrivning inte gjorts av tillgången (den kassagenererande enheten) under tidigare år. Återföring av nedskrivningar redovisas i resultaträkningen.

Fortsättning not 3

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 försäljningspris plus hanteringskostnader.

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 värdetförändringsrisk. 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 i övrigt totalresultat, till det att värdepappret 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.

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 spärkonton 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 förpliktelser enligt avtalen bedöms vara förlustbringande. Övriga avsättningar redovisas och värderas utifrån bästa möjliga uppskattning av kostnader som krävs för att lösa upp den aktuella förpliktelser 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 förpliktelser gentemot arbetstagarna när avtalade premier erlagts. För övriga pensionsplaner, där förmånsbestämd pension har avtalats, upphör inte förpliktelsern 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 förvaltningstillgångarna. Årets pensionskostnader består av nuvärdet av årets pensionsintjänning och ränta på förpliktelser 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 avvikelsen 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 företagets policy att lån och investeringar ska löpa med ränta med kort löptid. En förändring av marknadsräntan med 100 punkter skulle påverka finansnettot i resultaträkningen immateriellt, baserat på utestående lån och fordringar per den 31 december 2012.

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 företagets 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. Dessa åtaganden reduceras därför normalt över kontraktperioden i takt med att de garanterade beloppen förbrukas.

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), den schweiziska francen 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 härrör 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 företagets 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 avgifterna 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 1,6 MEUR, baserat på det egna kapitalet vid räkenskapsårets slut 2012. 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 34,7 MEUR på den totala omsättningen, 2,2 MEUR på EBITDA och immateriellt på nettointäkter, baserat om resultaträkningen 2012.

KREDITRISKER

Kreditrisk är hänförliga till finansiella fordringar i balansräkningen, dvs. "Övriga långfristiga räntebärande fordringar", "Övriga långfristiga icke räntebärande fordringar", "Övriga kortfristiga 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 legal 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 återbetalningsplaner bygger 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 spärkonton 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 kreditvärda 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	
	2012	2011
Redovisat värde		
Övriga långfristiga räntebärande fordringar	13 782	12 770
Övriga långfristiga icke räntebärande fordringar	4 231	255
Kundfordringar	44 308	39 006
Övriga kortfristiga icke räntebärande fordringar	17 201	16 171
Övriga kortfristiga räntebärande fordringar	320	1 260
Övriga kortfristiga placeringar	4 244	3 507
Likvida medel	8 596	9 779
Maximal kreditexponering	92 682	82 748

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 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 105 000 TEUR. Dessutom har koncernen beviljats krediter av andra banker för 1 800 TEUR. Löptiden för checkräkningskrediterna varierar mellan ett och fyra år och kombineras med sedvanliga sidoförpliktelser (covenants). Koncernen har inte pantsatt några tillgångar eller lämnat några garantier för att säkra dessa checkräkningskrediter. Vid räkenskapsårets slut användes 26 052 TEUR (7 878 vid utgången av 2011) och 2 276 TEUR (3 894) för bankgarantier. Kontanter och andra likvida medel än kassa och bank uppgick till 8 596 TEUR (9 779), av vilket 6 932 (7 862) kunde härledas från banktillgodohavanden och 1 664 TEUR (1 917) utgörs av hotellens handkassa.

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 2012 hade bolaget en swap om 130 000 TNOK till GBP, en swap om 40 000 TNOK till EUR och en swap om 24 000 TSEK till DKK, samtliga med en löptid kortare än två veckor.

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

Fortsättning not 4

Förfaller inom ett år	31 december	
	2012	2011
Leverantörsskulder	35 078	34 181
Övriga kortfristiga räntebärande skulder	26 161	7 878
Övriga kortfristiga icke räntebärande skulder	17 228	18 808
Övriga långfristiga räntebärande skulder	253	—
	78 720	60 867
Förfaller efter ett år		
Övriga långfristiga räntebärande skulder	38	83
Övriga långfristiga icke räntebärande skulder	9 883	4 348
	9 921	4 431
Obestämd förfallodag		
Övriga långfristiga räntebärande skulder	6 596	6 819
	6 596	6 819

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 i övrigt totalresultat. 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. Verkligt värdeförändringar på valuta-swappar utestående per 31 december 2012, uppgick till 3 TEUR. 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 redovisas i övrigt totalresultat, värderas till verkligt värde, baserat på diskonterade kassaflödesanalyser. En investering har dock redovisats till anskaffningsvärde, då den är relaterad till en investering i ett hotellprojekt i ett tidigt skede i uppbyggnadsfasen, där kostnaden bäst motsvarar det uppskattade verkliga värdet.

Följande 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). Diskonterat kassaflöde är den huvudsakliga metod som använts av bolaget för detta ändamål.

Per den 31 dec 2012	Nivå 1	Nivå 2	Nivå 3	Totalt
Finansiella tillgångar värderad till verkligt värde över resultaträkningen (klassificerad som att innehas för handel)	—	3	—	3
Finansiella tillgångar tillgängliga för försäljning	—	—	6 222	6 222
Totalt	—	3	6 222	6 225

Finansiella tillgångar tillgängliga för försäljning		Totalt
Tillgångar värderade till verkligt värde i nivå 3		
Ingående balans per den 1 jan 2012	7 233	7 233
I övriga totalresultatet (valutakursdifferenser)	—11	—11
Avyttrade aktier	—448	—448
Nedskrivning	—896	—896
Investeringar	344	344
Utgående balans per de 31 dec 2012	6 222	6 222

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	
	2012	2011
Finansiella tillgångar värderad till verkligt värde över resultaträkningen (klassificerad som att innehas för handel)		
Övriga kortfristiga icke räntebärande fordringar	3	15
	3	15
Lån och fordringar		
Övriga långfristiga räntebärande fordringar	13 782	12 770
Övriga långfristiga icke räntebärande fordringar	4 231	255
Kundfordringar	44 308	39 006
Övriga kortfristiga icke räntebärande fordringar	17 198	15 528
Övriga kortfristiga räntebärande fordringar	320	1 260
Övriga kortfristiga placeringar	4 244	3 507
Likvida medel	8 596	9 779
	92 679	82 105

Finansiella tillgångar tillgängliga för försäljning

Övriga aktier och andelar	6 222	7 233
	6 222	7 233

Finansiella skulder värderade till upplupet anskaffningsvärde

Övriga långfristiga räntebärande skulder	6 887	6 902
Övriga långfristiga icke räntebärande skulder	9 883	4 348
Leverantörsskulder	35 078	34 181
Övriga kortfristiga räntebärande skulder	26 161	7 878
Övriga kortfristiga icke räntebärande skulder	17 228	18 808
	95 237	72 117

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 där för 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 förvaltningstillgångar, 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 företagens 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. Följande diskonteringsräntor har använts vid beräkningarna av framtida diskonterade kassaflöden:

Diskonteringsränta använd	2012	2011
Storbritannien	7,7%	8,3%
Euroområdet exkl. Spanien	7,1%	7,7%
Spanien	11,7%	11,6%
Sverige	7,3%	7,6%
Schweiz	6,0%	6,7%
Norge	8,0%	8,3%

Om nuvärdet är lägre än bokfört värde, anses ett nedskrivningsbehov föreligga för hänförlbara 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. Baserat på den av styrelsen senast godkända budgeten, beräknar koncernen framtida kassaflödesprognoser som sträcker sig över kontraktens löptid, normalt mellan 15–20 år. Varje individuellt hotellkontrakt är värderat separat och hänsyn är taget till den återstående kontraktperioden och tillämpliga kommersiella villkor har tagits med i värderingen.

Det förväntade kassaflödet för varje enhet baseras på budgeterade siffror för 2013 och de prognostiserade siffrorna för 2014–2015 i Rezidors internt utarbetade långsiktiga framtidsplan. 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 av intäkter på grund av renoveringsarbeten för att bibehålla hotellens standard, 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 11 376 TEUR (11 602) i anläggningstillgångar hänförliga till hotell under hyresavtal i Övriga Västeuropa, huvudsakligen i England, Frankrike och Belgien redovisats som ett resultat av nedskrivningstest. Nedskrivningsbehoven har huvudsakligen varit resultatet av försämrade marknadsutsikter. Tillgångarna har skrivits ned till deras nyttjandevärde. Inga återföringar av nedskrivningar har skett under året eller föregående år.

En aktiv förvaltning av hotellportföljen, en revidering av planer och prognoser för hotell som redovisar förlust 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 avsättningar om 0 TEUR (2 150) för förlustkontrakt avseende hotell under hyresavtal och 2 400 TEUR (500) redovisades som avsättningar för managementavtal med garantibetalningar. Inga avsättningar från tidigare år för förlustkontrakt hänförliga till managementavtal med garantibetalningar återfördes under året (802 TEUR 2011). Avsättningar för kontrakt under managementavtal med garantibetalningar redovisas som garantibetalningar under hyreskostnader i resultaträkningen.

En aktiv förvaltning av hotellportföljen, en revidering av planer och prognoser för hotell som redovisar förlust 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

Uppskjuten 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 skattepliktig inkomst är desamma som de som används vid nedskrivningsprövningar. Under året gjordes ingen aktivering (11 719 TEUR 2011) och 3 235 TEUR (8 386) skrevs ned, båda som ett resultat av en utvärdering av sannolikheten att kunna utnyttja underskottsavdrag. En aktiv förvaltning av hotellportföljen, en revidering av planer och prognoser för hotell som redovisar förlust 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 ackumulerade skattemässiga underskott överförda i ny räkning och därför även på det bokförda värdet av uppskjutna skattefordringar. Vidare kan en förändring i lagar och regelverk avseende skatter, till exempel en reducering av belopp som anses skattepliktiga eller avdragsrätten för vissa kostnader, leda till en förnyad bedömning av möjligheten att utnyttja skattemässiga förlustavdrag och att återvinna uppskjutna skattefordringar relaterade till dessa.

Investeringar

Under året gjordes en nedskrivning om TEUR 896 avseende vår investering i Mongolianord GmbH som en följd av värdering av övriga aktier och andelar (Not 23). Inga nedskrivningar gjordes 2011.

Bedömning av åtaganden som inte redovisas i balansräkningen

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

För åtaganden under managementavtal uppger företaget den maximala överenskomna finansiella riskexponeringen hänförlig till samtliga managementavtal med finansiellt åtagande. Den maximala exponeringen redovisas i Not 40. Normalt utgör dock årskostnaderna enbart en liten del av det maximala åtagandet.

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 de verksställande beslutsfattarna, främst CEO, koncernledningen och styrelsen.

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

- Norden, inklusive Danmark, Finland, Island, Norge och Sverige.
- Övriga Västeuropa, inklusive Belgien, Frankrike, Grekland, Irland, Italien, Luxemburg, Malta, Nederländerna, Portugal, Schweiz, Spanien, Storbritannien, Tyskland och Österrike.
- Östeuropa, inklusive Azerbajdzjan, Bulgarien, Estland, Georgien, Kazakstan, Kroatien, Lettland, Litauen, Makedonien, Mongoliet, Polen, Rumänien, Ryssland, Serbien, Slovakien, Tjeckien, Turkiet, Ukraina, Ungern, Uzbekistan och Vitryssland.
- Mellanöstern, Afrika och Övriga länder, inklusive, Angola, Bahrain, Brasilien, Egypten, Elfenbenskusten, Etiopien, Förenade Arabemiraten, Gabon, Ghana, Guinea, Jordanien, Kenya, Kina, Kuwait, Libanon, Libyen, Mali, Marocko, Mauritius, Moçambique, Nigeria, Oman, Qatar, Rwanda, Saudiarabien, Senegal, Sierra Leone, 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 för-
måner 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. Hyresbetala-
ningar 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 avta-
lets löptid.
- Managementavtal:
Under managementavtal erbjuder Rezidor operatörstjänster åt externa hotellägare. Intä-
kterna härrör främst från basarvoden som anges som en procentuell andel av hotellets totala
intäkter och incitamentsbaserade arvoden, vilka anges som en procentuell andel av brutto-
resultaten eller justerade bruttoresultat för hotellets verksamhet. Rezidor får även i mark-
nadsföringsavgifter 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 själv-
ständigt driva hotellet under ett av varumärkena i Rezidors portfölj. Detta innebär att Rezidor
varken äger, hyr eller driver hotellet. Intäkterna hänförs sig till varumärkesroyalty eller licensav-
gifter 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 resul-
tatandelar från intresseföretag och joint ventures.

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 redo-
visningen per segment sker efter eliminering av koncerninterna och segmentinterna transaktio-
ner (det vill säga interna avgifter).

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

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

Fortsättning not 7

Posten Franchiseavtal motsvarar avgifterna från hotell under franchiseavtal för varje region.
Posten Övrigt motsvarar intäkter från övrig administrativ verksamhet.

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 HOTELLBESTÅND

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 Västereuropa		Östeuropa		Mellanöstern, Afrika och övriga länder		Summa			
	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	%	2011	%
Hyresavtal	404 525	373 387	395 319	383 744	—	—	—	—	799 844	86,6%	757 131	87,6%
Managementavtal	4 963	5 350	26 788	25 391	34 577	28 978	23 826	16 848	90 154	9,8%	76 567	8,9%
Franchiseavtal	5 578	5 149	9 471	8 425	1 868	1 653	—	—	16 917	1,8%	15 227	1,8%
Övrigt	12 139	12 171	4 614	3 067	—	—	—	50	16 753	1,8%	15 288	1,8%
Summa	427 205	396 057	436 192	420 627	36 445	30 631	23 826	16 898	923 668	100,0%	864 213	100,0%

PER SEGMENT – EBITDA

TEUR Helåret	Norden		Övriga Västereuropa		Östeuropa		Mellanöstern, Afrika och övriga länder		Centrala kostnader		Summa	
	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011
Hyresavtal	42 316	40 821	-3 505	-7 272	—	—	—	—	—	—	38 811	33 549
Managementavtal	3 195	3 648	6 840	8 634	23 917	19 757	13 420	9 534	—	—	47 372	41 573
Franchiseavtal	3 129	2 767	4 107	3 104	1 256	866	—	—	—	—	8 492	6 737
Övrigt ¹⁾	3 026	1 191	492	13	120	22	443	808	—	—	4 081	2 034
Centrala kostnader	—	—	—	—	—	—	—	—	-47 922	-48 822	-47 922	-48 822
Summa	51 666	48 427	7 934	4 479	25 293	20 645	13 863	10 342	-47 922	-48 822	50 834	35 071

1) Övrigt inkluderar även resultatandelar i intresseföretag.

PER SEGMENT – EBIT

TEUR Helåret	Norden		Övriga Västereuropa		Östeuropa		Mellanöstern, Afrika och övriga länder		Centrala kostnader		Summa	
	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011
Hyresavtal	26 936	27 569	-35 170	-31 080	—	—	—	—	—	—	-8 234	-3 511
Managementavtal	3 152	3 602	6 656	8 442	22 812	19 463	13 274	9 399	—	—	45 894	40 906
Franchiseavtal	3 067	2 702	3 986	2 974	1 242	847	—	—	—	—	8 295	6 523
Övrigt ¹⁾	20	-2 594	458	-999	120	22	443	808	—	—	1 041	-2 763
Centrala kostnader	—	—	—	—	—	—	—	—	-47 922	-48 822	-47 922	-48 822
Summa	33 175	31 279	-24 070	-20 663	24 174	20 332	13 717	10 207	-47 922	-48 822	-926	-7 667

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

EBIT för hotell under hyresavtal i Övriga Västereuropa påverkades negativt av nedskrivningar av materiella och immateriella tillgångar uppgående till 11 376 TEUR (11 583), som ett resultat av allmän nedskrivningsprövning. I Östeuropa påverkades EBIT negativt av en nedskrivning av investeringar i Mongolianord GmbH. Nedskrivningarna beskrivs ytterligare i Not 6.

AVSTÄMMNING AV RESULTAT FÖR PERIODEN

TEUR Helåret	2012	2011
Totalt rörelseresultat (EBIT) för rapporterbara segment	-926	-7 667
Finansiella intäkter	1 184	1 439
Finansiella kostnader	-2 153	-2 409
Koncernens totala resultat före skatt	-1 895	-8 637

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

TEUR Helåret	Norden		Övriga Västereuropa		Östeuropa		Mellanöstern, Afrika och övriga länder		Summa	
	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011
Resultatandelar i intresseföretag	1 800	1 809	—	—	-1	-14	567	844	2 366	2 639
Vinst/förlust vid försäljning av andelar eller materiella anläggningstillgångar	—	423	—	—	—	—	—	—	—	423
Summa	1 800	2 232	—	—	-1	-14	567	844	2 366	3 062

PER SEGMENT – BALANSRÄKNING

TEUR	Norden		Övriga Västeuropa		Östeuropa		Mellanöstern, Afrika och övriga länder		Summa	
	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011
Helåret										
TILLGÅNGAR	157 563	153 230	153 996	161 373	30 351	23 856	34 351	35 367	376 261	373 826
Hyresavtal	152 799	147 140	144 191	149 147	7 243	7 249	17 122	17 857	321 355	321 393
Managementavtal	1 416	1 802	6 038	7 451	12 675	13 457	16 652	17 021	36 781	39 731
Franchiseavtal	2 008	2 520	3 636	4 514	10 355	3 046	—	—	15 999	10 080
Övrigt	1 340	1 768	131	261	78	104	577	489	2 126	2 622
Koncernens totala tillgångar									376 261	373 826
SKULDER	80 285	95 955	141 513	108 721	932	660	3 678	3 792	226 408	209 128

PER SEGMENT – INVESTERINGAR¹⁾

TEUR	Norden		Övriga Västeuropa		Östeuropa		Mellanöstern, Afrika och övriga länder		Summa	
	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011
Helåret										
Hyresavtal	14 799	23 479	22 795	14 323	54	40	96	74	37 744	37 916
Managementavtal	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Franchiseavtal	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Övrigt	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Summa	14 799	23 479	22 795	14 323	54	40	96	74	37 744	37 916

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	
	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011
Helåret										
Avskrivningar	17 226	18 353	12 668	13 036	109	120	87	69	30 090	31 578
Nedskrivningar och återföring av nedskrivningar	—	—	11 376	11 583	896	—	—	—	12 272	11 583
Koncernens totala av- och nedskrivningar									42 362	43 161

EBIT för hotell under hyresavtal i Övriga Västeuropa påverkades negativt av nedskrivningar av materiella och immateriella tillgångar uppgående till 11 376 TEUR (11 583), som ett resultat av att hotellens presterande har givit upphov till lägre förväntningar på förmåga att generera tillräckliga framtida kassaflöden för att stödja det redovisade värdet. I Östeuropa påverkades EBIT negativt av en nedskrivning av investeringar i Mongolianord GmbH. Nedskrivningarna beskrivs ytterligare i Not 6. Klasserna av tillgångar som dessa nedskrivningar tillhör, återfinns i Not 19 och 20. Intäkter i Sverige, där moderbolaget har sitt säte, uppgick till 170 244 TEUR (156 701). Anläggningstillgångar i Sverige uppgick till 758 524 TEUR (757 116).

PER SEGMENT – REVPAR OCH BELÄGGNING¹⁾

Helåret	Radisson Blu		Park Inn by Radisson		Rezidor	
	2012	2011	2012	2011	2012	2011
RevPAR, EUR	76,7	72,3	41,9	38,5	67,4	63,0
Beläggning, %	65,9	64,3	59,9	57,7	64,2	62,4

1) REVPAR (Revenue per Available Room/intäkter per tillgängligt rum) – beräknas som rumsintäkter i relation till antalet tillgängliga rum.
Beläggning – beräknas som antalet uthyrda 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	
	Hotell	Rum	Hotell	Rum	Hotell	Rum	Hotell	Rum	Hotell	Rum
Per den 31 december 2012 – i drift										
Hyresavtal	28	7 501	49	10 193	—	—	—	—	77	17 694
Managementavtal	6	1 894	62	10 140	63	16 114	47	11 789	178	39 937
Franchiseavtal	24	4 769	50	9 628	9	1 978	—	—	83	16 375
Summa Rezidor	58	14 164	161	29 961	72	18 902	47	11 789	338	74 006

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 2011 – i drift										
Hyresavtal	28	7 498	49	10 188	—	—	—	—	77	17 686
Managementavtal	6	1 894	63	10 278	57	14 762	43	10 762	169	37 696
Franchiseavtal	23	4 579	50	9 474	6	1 331	—	—	79	15 384
Summa Rezidor	57	13 971	162	29 940	63	16 093	43	10 762	325	70 766

Not 8

Intäkter

Rörelseintäkter per verksamhetsområde

TEUR	1 januari — 31 december	
	2012	2011
Rumsintäkter	517 646	492 052
Intäkter från mat och dryck	258 425	241 474
Övriga hotellintäkter	24 047	23 598
Hotellintäkter	800 118	757 124
Avgiftsintäkter	107 071	91 794
Övriga intäkter	16 479	15 295
Totala intäkter	923 668	864 213

Specifisering av avgiftsintäkter

Managementavgifter	33 028	28 583
Incitamentsrelaterade avgifter	29 011	24 604
Franchiseavgifter	7 433	6 688
Marknadsföringsavgifter	25 173	21 576
Övriga	12 426	9 944
Summa	107 071	91 794

- 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 9

Kostnad för sålda varor avseende mat och dryck samt övriga tillhörande kostnader

TEUR	1 januari — 31 december	
	2012	2011
Kostnad för mat	40 774	39 015
Kostnad för dryck	12 267	12 330
Kostnad för övriga intäkter	7 307	7 436
Kostnad för övriga sålda varor	5 521	5 987
Kostnad för telefon, fax, Internet	652	684
Totalt	66 521	65 452

Not 10

Lönekostnader, antal anställda osv

Personalkostnader

TEUR	1 januari — 31 december	
	2012	2011
Löner	215 120	201 708
Sociala kostnader	39 026	34 701
Pensionskostnader	8 039	6 740
Summa	262 185	243 149
Övriga personalkostnader	53 588	59 971
Totalt	315 773	303 120

Dessa kostnader ingår i personalkostnader och kontraktsanställningar i resultaträkningen.

15 030 TEUR (20 177) av de totala lönekostnaderna och ersättningarna under 2012 avser ledande befattningshavare i koncernen, av vilket 822 TEUR (3 124) var rörlig lön. 1 037 TEUR (983) av pensionskostnaderna var relaterade till ledande befattningshavare inom koncernen. Ledande befattningshavare avser hotelldirektörer, företagsledningen och area vice presidents. Ersättning som uppges för ledande befattningshavare avser ersättning de har fått i samband med uppdrag som hotelldirektörer, medlemmar i företagsledningen och area vice presidents.

För helåret	Löner		Sociala kostnader		Pensionskostnader		Delsumma		Övriga personal-kostnader		Total	
	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011
Danmark	13 280	13 498	494	499	1 079	1 053	14 853	15 050	1 816	2 096	16 669	17 147
Norge	63 301	57 417	8 642	8 072	3 128	2 340	75 071	67 829	9 037	10 504	84 108	78 333
Sverige	27 250	26 575	8 585	7 392	1 831	1 406	37 666	35 373	6 599	7 443	44 265	42 816
Storbritannien	28 451	23 441	2 433	1 955	575	439	31 459	25 835	9 352	8 032	40 811	33 867
Tyskland	24 677	24 284	5 024	4 920	—	—	29 701	29 204	10 924	10 421	40 625	39 625
Frankrike	14 402	13 896	5 827	5 144	—	—	20 229	19 040	2 911	2 928	23 140	21 968
Belgien	19 972	20 124	4 994	3 779	1 191	1 261	26 157	25 164	5 423	10 933	31 580	36 098
Övrigt	23 787	22 471	3 027	2 941	235	242	27 049	25 654	7 526	7 612	34 575	33 266
Totalt	215 120	201 708	39 026	34 701	8 039	6 740	262 185	243 149	53 588	59 971	315 773	303 120

Det genomsnittliga antalet anställda inom Rezidors företag under 2012 var 5 452 (5 230) och fördelar sig enligt följande:

	1 januari — 31 december			
	2012		2011	
	Män	Kvinnor	Män	Kvinnor
Danmark	137	126	117	142
Norge	564	650	510	623
Sverige	292	385	285	359
Storbritannien	571	646	556	571
Tyskland	396	482	412	461
Frankrike	244	253	251	238
Belgien	128	122	123	125
Övrigt	261	195	229	228
Totalt	2 593	2 859	2 483	2 747
Summa män och kvinnor	5 452		5 230	

	1 januari — 31 december			
	2012		2011	
	Män	Kvinnor	Män	Kvinnor
Styrelseledamöter ¹⁾	5 ²⁾	3	7	3
Koncernledningen (inklusive VD och koncernchefen) ³⁾	8	1	7	1

- 1) Antalet ledamöter hänförs sig enbart till styrelseledamöter i moderbolaget valda på årsstämman den 25 april 2012.
- 2) Inkluderar Hubert Joly som lämnade styrelsen den 13 september 2012
- 3) 2012 års antal avser genomsnittligt antal ledamöter för året som avslutades 31 december. Koncernledningen bestod av nio ledamöter fram till november 2012 och därefter åtta ledamöter fram till årets slut.

Ersättning till externa ledamöter i styrelsen i moderbolaget¹⁾

TEUR	1 januari — 31 december	
	2012	2011
Urban Jansson	—	23
Hubert Joly	49	57
Benny Zakrisson	—	16
Trudy Rautio	62	49
Barry W. Wilson	41	44
Göte Dahlin	43	43
Wendy Nelson	40	42
Staffan Bohman	57	30
Anders Moberg	40	27
Elizabeth Bastoni	41	28
	373	359

- 1) 250 TEUR av den totala ersättningen till styrelseledamöterna under 2012 är hänförligt till den ersättning som godkändes vid årsstämman den 25 april 2012 från och med den stämman och fram till årsstämman 2013.

Ersättning till koncernledning (inklusive VD och koncernchef)¹⁾

TEUR	1 januari — 31 december	
	2012	2011
Fasta ersättningar ²⁾	5 348	6 051
Rörliga ersättningar	459	1 072
Ersättning efter avslutad anställning ³⁾	52	2 171
Pensionskostnader för koncernledningen:		
Avgiftsbestämda planer	589	610
Förmånsbestämda planer	53	43
Bostad och företagsbilar för koncernledningen	544	575

- 1) Tabellen ovan visar bruttoersättning. Åtta ledamöter i koncernledningen avlönas på nettobasis. Utöver effekten av ändringar i de avtalade ersättningsnivåerna så kan bruttoersättningen skilja sig åt mellan åren till följd av speciella beskattningsregler i Belgien. Vad gäller antalet medlemmar i koncernledningen, se ovan.
- 2) Den fasta ersättningen för 2011 inkluderar en engångskostnad avseende avgångsvederlag om 1 261 TEUR.
- 3) 2012 är en justering av 2011 års reservering och ett resultat av särskilda skattevillkor i Belgien kalkylerade till bruttobelopp

De rörliga ersättningarna till koncernledningens medlemmar behandlas som en upplupen kostnad under respektive år. Det rörliga ersättningsprogrammet 2012 för medlemmarna i koncernledningen baseras på olika komponenter såsom koncernens lönsamhet och personliga resultatmål. Det finansiella målet, vilket representerar 75% av den variabla möjligheten definieras som vinst per aktie innevarande år. Den rörliga ersättningen kan maximalt uppgå till mellan 45–75% av den årliga grundersättningen och är beroende av personens roll (exkl VD och koncernchef). Kostnaden för det rörliga ersättningsprogrammet, bokförd i resultaträkningen i slutet av året, är den bästa möjliga uppskattningen på balansdagen. Den slutliga utbetalningen av rörlig ersättning avgörs av faktorer som blir kända vid en tidpunkt efter utgivningen av årsredovisningen. Därför kan reservation för rörlig ersättning 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 och de därtill hörande avtalade avgångsvederlagen är mellan tre och femton månader eller i vissa fall tre månader för vart femte anställningsår. I händelse av tvist kan tillämplig lag leda till avgångsvederlag överstigande de avtalade beloppen och kan överstiga två års ersättning. Ersättning till finansdirektören (Vice VD) omfattades 2012 (2011) av; fast ersättning 716 TEUR (689), rörlig ersättning 52 TEUR (28), pension 173 TEUR (167), bostad och tjänstebil 91 TEUR (80).

Wolfgang M. Neumann tillträdde som VD och koncernchef den 1 januari 2013 och efterträder därmed Kurt Ritter. Tidigare verkställande direktören och koncernchefens ersättning är som följer:

Ersättning – verkställande direktör och koncernchef TEUR	1 januari — 31 december	
	2012	2011
Fast ersättning ¹⁾	1 950	1 432
Rörlig ersättning	315	555
Ersättning efter avslutad anställning	52	2 171
Pension	395	395
Bostad och företagsbilar	156	223

- 1) Nettogrundersättningen för den tidigare verkställande direktören och koncernchefen uppgick till 1 153 TCHF (1 153). Ökningen av fast ersättning mellan 2012 (1 950 TEUR) och 2011 (1 432 TEUR) beror på ett upplupet belopp om 308 TCHF på grund av hans pensionering, vilket överenskommit 2007. Vidare skiljer sig bruttoersättningen åt mellan åren till följd av speciella beskattningsregler i Belgien. Ökningen i bruttoersättning var resultatet av de utestående beloppen, dessa speciella skatteregler och effekten av valutakurser och har ingen effekt på den avtalade nettoersättningen i CHF. Beloppet inkluderar den andel av ersättningarna som utbetalas av Rezidor Hotel Group AB (vilket förklaras nedan) uppgående till 111 TEUR (107).

Ersättningen till tidigare VD och koncernchefen betalas huvudsakligen av The Rezidor Hotel Group S.A (Belgien), men genom ett ömsesidigt avtal betalas en andel om 111 TEUR (107) från Rezidor Hotel Group AB (Sverige). Se även Not 3 i efterföljande noter till moderbolaget. Dessa siffror exkluderar sociala kostnader. Den 15 april 2011 försäkrade sig styrelsen om en förlängning av avtalet med VD och koncernchefen till den 28 februari 2015. Ersättningen till VD och koncernchefen för 2012 uppgick till 1 153 TCHF. Baserat på nuvarande mål kvarstod VD och koncernchefens rörliga ersättning som 75% av den årliga fasta ersättningen om målen uppnås, med möjlighet att nå 150% av den årliga fasta ersättningen om högre mål uppnås och 200% av en sådan ersättning om utökade mål uppnås. Den rörliga ersättningen för 2012 skall utbetalas årligen i efterskott. VD och koncernchef är också berättigad till andra förmåner såsom boende, bil och reseersättning. VD och koncernchefen ingår i ett premiebaserat pensionssystem där bolaget bidrar årligen med ett belopp motsvarande 41% av hans nettogrundersättning till dess att anställningen upphör. I september 2012, i enlighet med hans avtalade uppsägningsstad, informerades VD och koncernchefen styrelsen om sin avsikt att gå i pension den 31 mars 2013 före utgången av hans förlängda anställning. En överenskommen gjordes där VD och koncernchefens befogenheter skulle kvarstå till den 31 december 2012 och medföra sin ersättare under de tre första månaderna av 2013. VD och koncernchefen är inte berättigad till något avgångsvederlag eller någon annan kompensation till följd av att anställningen upphör.

En ny VD och koncernchef har blivit tillsatt fr o m den 1 januari 2013. Den nya VD och koncernchefen har en årlig fast bruttoersättning om 600 TEUR, samt en årlig och långsiktig incitamentsmöjlighet uppgående till 75% av den fasta ersättningen om målen uppnås och 150% av den fasta ersättningen om maximala mål nås för respektive program. Han erhåller även en pensionslösning om 10% av den årliga fasta bruttoersättningen, har en förmånsbil, reseersättning, samt bostadsförmån.

EXCEPTIONELLT KORTFRISTIGT INCITAMENT 2012

För prestationsperioden 2012–2014, föreslogs inget aktiebaserat incitamentsprogram. Istället, ett exceptionellt kortfristigt kontant incitament, beroende av om man uppnådde målen för vinst per aktie 2012. Målen uppnåddes inte, sålunda utgick ingen ersättning.

AKTIEBASERAT LÅNGSIKTIGT INCITAMENTSPROGRAM

Utöver ersättningen enligt ovan deltar VD och koncernchefen och koncernledningen i ett långsiktigt aktiebaserat incitamentsprogram före 2012. 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 två incitamentsprogrammen i enlighet med besluten som togs på årsstämmorna 2011. I tillägg skulle tidigare VD och koncernchefen och koncernledningen ha tilldelats 319 829 respektive 278 310 aktier från 2010 års program. Per 31 december 2012 stod det klart att 2010 års program inte skulle möta prestationskriteriet, som vidare beskrivs i Not 33, men då intjäningsperioden inte hade gått ut per den dagen har aktierna inte formellt förfallit per den dagen.

Fortsättning not 10

Högsta antalet aktier som kan tilldelas koncernledningen

	31 december	
	2012	2011
Tidigare VD och koncernchef	300 000	619 829
Övriga koncernledningen	430 000	814 737
Totalt	730 000	1 434 566

Fortsättning not 10

Sannolikheten för tidigare VD och koncernchef att erhålla tilldelning av aktier är låg till följd av hans avgång.

Not 11

Övriga rörelsekostnader

TEUR	1 januari–31 december	
	2012	2011
Royalties och andra ersättningar till Carlson Group	13 809	11 387
Energikostnader	30 466	29 596
Material	15 901	14 832
Marknadsföringskostnader	58 196	57 989
Externa avgifter	13 904	11 686
Tvätt	17 818	16 698
Kontraktstjänster	12 585	12 508
Administrationskostnader	12 257	12 132
Kommunikationer, resor och transporter	11 920	10 690
Förbrukningsinventarier	3 877	4 498
Hyror och licenser	6 846	4 670
Kostnader för fastighetsdrift	9 548	7 983
Övriga kostnader	18 227	12 843
Totalt	225 354	207 513

Not 12

Fastighetsförsäkringar och fastighetsskatt

TEUR	1 januari–31 december	
	2012	2011
Fastighets- och diverse skatter	13 926	11 895
Fastighetsförsäkring	1 629	1 655
Totalt	15 555	13 551

Not 13

Hyreskostnader

TEUR	1 januari–31 december	
	2012	2011
Fast hyra ¹⁾	198 424	199 062
Rörlig hyra ²⁾	43 103	33 372
Garantibetalningar ³⁾	10 470	9 711
Totalt	251 997	242 145

- 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 bygger 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 tillgångar

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

TEUR	1 januari–31 december	
	2012	2011
Andelarnas försäljningspris	—	487
Nettotillgångar för såld enhet	—	64
Total nettovinst vid försäljning av andelar samt immateriella och materiella tillgångar	—	423

Vinsten vid försäljning av aktier, samt immateriella och materiella tillgångar 2011 är hänförligt till avyttring av verksamhet under hyresavtal i Sverige.

Not 15

Finansiella poster

TEUR	1 januari–31 december	
	2012	2011
Räntintäkter från externa kreditinstitut	443	465
Räntintäkter från andra lån och fordringar	319	332
Övriga finansiella intäkter	422	642
Finansiella intäkter	1 184	1 439
Räntekostnader till externa kreditinstitut	–330	–398
Räntekostnader från andra lån och fordringar	–406	–481
Övriga finansiella kostnader	–1 029	–1 239
Valutakursförluster	–388	–291
Finansiella kostnader	–2 153	–2 409
Finansiella poster, netto	–969	–970

327 TEUR av övriga finansiella intäkter under 2012 är relaterade till avyttring av aktier i Stavanger Hotel KS (Not 23). 567 TEUR av övriga finansiella intäkter under 2011 är relaterade till en efterskänkning av upplupna räntekostnader på ett långfristigt lån. Övriga finansiella kostnader avser bankavgifter och liknande poster.

Nettovinster/-förluster per segment av finansiella tillgångar och skulder

TEUR	1 januari–31 december	
	2012	2011
Finansiella tillgångar värderad till verkligt värde över resultaträkningen (klassificerad som att innehas för handel)	32	21
Lån och fordringar och finansiella skulder redovisade till upplupet anskaffningsvärde	–1 001	–991
Redovisade i resultaträkningen	–969	–970
Finansiella tillgångar som innehas för försäljning	—	–1 000
Redovisade i övrigt totalresultat	–969	–1 970

Alla räntintäkter och kostnader under 2012 och 2011 relaterar till finansiella tillgångar och skulder beräknade till anskaffningsvärde. Ingen räntintäkt under 2012 och 2011 redovisades för finansiella tillgångar tillgängliga för försäljning.

Not 16

Skatt

Skatt redovisad i resultaträkningen

TEUR	1 januari–31 december	
	2012	2011
Skattekostnad(+)/intäkt(–) avser:		
Aktuell skattekostnad(+)/intäkt(–)	11 635	8 482
Justeringar som redovisas under innevarande år och som hänför sig till aktuell skatt för tidigare år	53	807
Uppskjuten skattekostnad(+)/intäkt(–) hänförlig till temporära skillnader	30	–15 463
Nedskrivningar av uppskjuten skattefordran	3 235	9 442
Total skattekostnad/intäkt	14 953	3 268

Avstämning av årets skattekostnad i förhållande till årets resultat:

TEUR	1 januari–31 december	
	2012	2011
Resultat före skatt från kvarvarande verksamheter	–1 895	–8 637
Skatteintäkt (–)/skattekostnad (+) beräknad efter lokal skattesats	–1 668	–2 470
Skatteeffekt av ej skattepliktig intäkt	–176	–289
Skatteeffekt av ej avdragsgilla kostnader	654	3 090
Skatteeffekt avseende skatterabatter (forskning och utveckling och andra utsläppsrätter)	—	2
Skatteeffekt av förändringar i förväntade återvunna tillgångar	—	–357
Skatteeffekter av skattemässiga underskott som ej redovisats som uppskjutna skattefordringar	13 059	6 075
Skatteeffekt av tidigare ej redovisad uppskjuten skatt hänförlig till underskottsavdrag, skatteavdrag eller temporära skillnader avseende tidigare år	–31	–12 149
Skatteeffekter av uppskjuten skatt till följd av ändringar i skattesats	–1 112	428
Nedskrivningar av uppskjuten skattefordran	3 235	9 442
Effekt av kupongskatt	959	–1 485
Övrigt	–20	174
Deltotal	14 900	2 461
Justeringar som redovisas under innevarande år och som hänför sig till aktuell skatt för tidigare år	53	807
Årets skattekostnad som redovisas i resultaträkningen	14 953	3 268

Från intäkter som redovisas direkt i eget kapital:

Omräkning från utländska verksamheter	41	–36
Totalt	41	–36

Den genomsnittliga effektiva skattesatsen var –789% (–38). Den genomsnittliga skattesatsen påverkades främst negativt av effekten av att ingen uppskjuten skatteintäkt redovisades på förlustbringande enheter i Frankrike och Storbritannien.

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

2012	Ingående balans	Redovisat i resultaträkningen	Belastar eget kapital	Förvärv/avyttringar	Omklassificeringar	Valutakurs-differenser	Utgående balans
Temporära skillnader							
Materiella anläggningstillgångar	–2 060	–134	—	—	—	–30	–2 224
Immateriella tillgångar	–13 086	2 620	—	—	—	4	–10 462
Avsättningar	7	723	—	—	1 119	—	1 849
Osäkra fordringar	653	107	—	—	–313	—	447
Obeskattade reserver	–912	192	—	—	—	–49	–769
Pensioner	–1 907	472	—	—	—	–126	–1 561
Övriga skulder	–4 823	–217	—	—	679	–171	–4 532
Långfristiga icke räntebärande fordringar	0	—	—	—	—	—	—
Övriga kortfristiga icke räntebärande skulder	–342	72	—	—	—	–18	–288
	–22 470	3 835	—	—	1 485	–390	–17 540
Outnyttjade underskottsavdrag och skattemässiga avdrag							
Skattemässiga underskottsavdrag	38 328	–7 100	—	—	–1 485	68	29 811
	38 328	–7 100	—	—	–1 485	68	29 811
Totalt	15 858	–3 265	—	—	—	–322	12 271

Fortsättning not 16

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

2011	Ingående balans	Redovisat i resultat-räkningen	Belastar eget kapital	Förvärv/avyttringar	Valutakurs-differenser	Utgående balans
Temporära skillnader						
Materiella anläggningstillgångar	-2 125	136	—	—	-71	-2 060
Immateriella tillgångar	-13 608	535	—	—	-13	-13 086
Avsättningar	—	2	—	—	5	7
Osäkra fordringar	1 802	-1 116	—	—	-33	653
Obeskattade reserver	-777	-122	—	—	-13	-912
Pensioner	-2 654	742	—	—	5	-1 907
Övriga skulder	-6 350	1 521	—	—	6	-4 823
Långfristiga icke räntebärande fordringar	1 287	-1 244	—	—	-43	0
Övriga kortfristiga icke räntebärande skulder	-423	82	—	—	-1	-342
	-22 848	536	—	—	-158	-22 470
Outnyttjade underskottsavdrag och skattemässiga avdrag						
Skattemässiga underskottsavdrag	32 546	5 485	—	—	297	38 328
	32 546	5 485	—	—	297	38 328
Totalt	9 698	6 021	—	—	139	15 858

Uppskjutna skattefordringar redovisas i balansräkningen enligt följande:

TEUR	31 december	
	2012	2011
Uppskjutna skattefordringar	28 909	31 579
Uppskjutna skatteskulder	-16 638	-15 721
Totalt	12 271	15 858

EJ REDOVISADE UPPSKJUTNA SKATTEFORDRINGAR

Följande uppskjutna skattefordringar har inte redovisats på balansdagen

TEUR	31 december	
	2012	2011
Skattemässiga underskottsavdrag	35 774	22 225
Temporära skillnader	5 019	4 316
Totalt	40 793	26 541

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, baserat på förekomsten av övertygande faktorer, att det kommer att finnas skattepliktiga överskott mot vilka de kan utnyttjas såsom exempelvis att en tidigare förlustbringande enhet har blivit lönsam eller att en strukturförändring kommer att generera skattepliktig inkomst för att uppväga historiska förluster. 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 Tyskland (11 697 TEUR), Belgien (12 070 TEUR) och Sverige (6 794 TEUR). Underkoncernerna i dessa länder hade skattepliktiga resultat under 2012. 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

Avyttrade andelar TEUR	1 januari–31 december	
	2012	2011
Anläggningstillgångar	—	122
Omsättningstillgångar	—	18
Likvida medel	—	2
Kortfristiga skulder	—	–78
Avyttrade nettotillgångar	—	64
Reavinst	—	423
Försäljningspris	—	487
Nettobidrag	—	487
Likvida medel i avyttrade verksamheter	—	–2
Summa kassaflöde från avyttrade verksamheter	—	485

Tillgångarna och skulderna av avyttrade verksamheter under 2011 är hänförliga till ett hotell under hyresavtal i Sverige.

Not 18

Resultat per aktie

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

Före utspädning TEUR	1 januari–31 december	
	2012	2011
Årets resultat hänförligt till moderbolagets aktieägare (TEUR)	–16 848	–11 905
Viktat genomsnittligt antal aktier för resultat per aktie före utspädning	146 320 902	146 315 374
Totalt resultat per aktie, före utspädning	–0,12	–0,08
TEUR	1 januari–31 december	
	2012	2011
Viktat genomsnittligt antal aktier för resultat per aktie före utspädning	146 320 902	146 315 374
Möjlig utspädning	—	719 459
Genomsnittligt antalet aktier, efter utspädning	146 320 902	147 034 833

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 årsstämorna 2010 och 2011 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 tilldelas är 1 669 615. Inga aktier skulle ha blivit tilldelade om intjänandeperioden hade avslutats 31 december 2012.

Not 19

Övriga immateriella anläggningstillgångar

TEUR	Övriga immateriella tillgångar	Licenser och tillhörande rättigheter	Totalt
Anskaffningsvärde			
Ingående balans 1 januari 2011	43 523	54 900	98 423
Förvärv	1 427	3	1 430
Avyttring av verksamhet	-71	-1	-72
Valutakursdifferenser	88	-3	85
Ingående balans 1 januari 2012	44 967	54 899	99 866
Förvärv	2 416	—	2 416
Avyttring av verksamhet	-1 194	-1	-1 195
Valutakursdifferenser	40	3	43
Övrigt	2 511	—	2 511
Utgående balans 31 december 2012	48 740	54 901	103 641
Ackumulerade av- och nedskrivningar			
Ingående balans 1 januari 2011	-13 529	-6 232	-19 761
Avskrivningar enligt plan	-2 795	-1 175	-3 970
Nedskrivningar	-2 580	—	-2 580
Omklassificering	—	2	2
Valutakursdifferenser	89	—	89
Ingående balans 1 januari 2012	-18 815	-7 405	-26 220
Avskrivningar enligt plan	-2 972	-1 208	-4 180
Nedskrivningar	-7	-14	-21
Avyttringar	1 178	2	1 180
Valutakursdifferenser	13	36	49
Övrigt	-2 376	—	-2 376
Utgående balans 31 december 2012	-22 979	-8 589	-31 568
Redovisat värde			
Den 31 december 2011	26 152	47 494	73 646
Den 31 december 2012	25 761	46 312	72 073

45 732 TEUR (46 903) 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.

Mer information om nedskrivningar redovisade under året återfinns i Not 6.

Not 20

Materiella anläggningstillgångar

TEUR	Fasta installa- tioner på hyrda anläggnings- tillgångar	Maskiner och inventarier	Pågående nyanläggningar	Totalt
Anskaffningsvärde				
Ingående balans 1 januari 2011	135 207	226 811	7 461	369 479
Anskaffningar	5 308	12 511	18 633	36 452
Avyttring av verksamhet	—	–170	—	–170
Avyttringar	–1 505	–13 853	–6	–15 364
Omklassificering	993	13 293	–14 286	0
Valutakursdifferenser	1 296	2 791	27	4 114
Ingående balans 1 januari 2012	141 299	241 383	11 829	394 511
Anskaffningar	7 158	17 792	12 795	37 745
Avyttringar	–6 488	–4 556	–61	–11 105
Omklassificering	3 198	–3 198	—	0
Valutakursdifferenser	4 376	7 353	599	12 328
Omklassificering från pågående nyanläggningar	4 844	6 690	–11 534	0
Övrigt	36 013	–36 343	–50	–380
Utgående balans 31 december 2012	190 400	229 121	13 578	433 099
Ackumulerade av- och nedskrivningar				
Ingående balans 1 januari 2011	–98 944	–161 821	—	–260 765
Eliminerat efter avyttringar av tillgångar	1 608	13 254	—	14 862
Avyttring av verksamhet	—	46	—	46
Avskrivningar	–7 070	–20 538	—	–27 608
Nedskrivningar	–771	–8 232	—	–9 003
Valutakursdifferenser	–678	–1 891	—	–2 569
Ingående balans 1 januari 2012	–105 855	–179 182	—	–285 037
Avskrivningar	–8 931	–15 993	–986	–25 910
Nedskrivningar	–7 006	–3 967	–382	–11 355
Avyttringar	6 278	4 452	61	10 791
Valutakursdifferenser	–3 274	–5 771	–25	–9 070
Övrigt	–27 264	27 197	—	–67
Utgående balans 31 december 2012	–146 052	–173 264	–1 332	–320 648
Redovisat värde				
Den 31 december 2011	35 444	62 201	11 829	109 474
Den 31 december 2012	44 348	55 857	12 246	112 451

Belopp redovisade som 'Övrigt' är främst hänförliga till omklassificeringar mellan 'Fasta installationer på hyrda anläggningstillgångar' och 'Maskiner och inventarier' med anledning av den nya kontoplan som introducerades 1 januari 2012.

Mer information om nedskrivningarna redovisade under året återfinns i not 6.

Not 21

Investeringar i intressebolag

TEUR	Kapitalandel (%) den 31 december 2011	Kapitalandel (%) den 31 december 2012	Bokfört värde den 31 december 2011	Resultatandel	Utdelning	Omräknings- differens	Bokfört värde den 31 december 2012
Nordrus Hotel Holding A/S	26,08%	26,08%	214	-1	—	-14	199
Al Quesir Hotel Company S,A,E	20,00%	20,00%	3 164	121	—	-299	2 986
Afrinord Hotel Investment A/S	20,00%	20,00%	57	3	—	—	60
Totalt			3 435	123	—	-313	3 245

Sammanfattande finansiell information om intresseföretagen

TEUR	31 december	
	2012	2011
Totala tillgångar	23 547	23 848
Totala skulder	13 637	13 844
Nettotillgångar	9 910	10 004
Koncernens andelar av nettotillgångarna	3 245	3 435
Intäkter	3 856	3 254
Resultat efter skatt	617	149
Koncernens andelar av nettoresultatet	123	27

Not 22

Investeringar i joint ventures

TEUR	Kapitalandel (%) den 31 december 2011	Kapitalandel (%) den 31 december 2012	Bokfört värde den 31 december 2011	Resultatandel	Utdelning	Omklassifice- ring	Omräknings- differens	Bokfört värde den 31 december 2012
Casino Denmark A/S	50,00%	50,00%	—	—	—	—	—	—
Casino Denmark K/S	50,00%	50,00%	1 213	1 800	-1 884	—	—	1 129
Totalt			1 213	1 800	-1 884	—	—	1 129

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	
	2012	2011
Totala tillgångar	36 270	36 042
Totala skulder	13 326	12 606
Nettotillgångar	22 944	23 436
Koncernens andelar av nettotillgångarna	11 472	11 718
Intäkter	27 886	24 461
Resultat efter skatt	3 466	4 323
Koncernens andelar av nettoresultatet	1 733	2 162

10 343 TEUR (10 505) av koncernens andel av nettotillgångarna och 443 TEUR (803) 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 2011	Kapitalandel (%) den 31 december 2012	Bokfört värde den 31 december 2011	Investeringar	Avyttrade aktier	Nedskrivning	Omräknings- differens	Bokfört värde den 31 december 2012
Doriscus Enterprise Ltd	13,41%	13,41%	4 142	—	—	—	10	4 152
First Hotels Co K,S,C,C	1,82%	1,82%	1 012	—	—	—	4	1 016
Timmendorf mbH & Co Beteiligungs KG	18,67%	—	306	—	-306	—	—	0
Mongolianord GmbH	14,28%	14,28%	1 569	224	—	-896	2	899
Stavanger Hotels KS	1,00%	—	142	—	-142	—	—	0
Tax Shelter Films Funding	2,43%	2,43%	—	120	—	—	—	120
Övriga	—	—	62	—	—	—	-27	35
Totalt			7 233	344	-448	-896	-11	6 222

Not 24

Pensionsmedel, netto

Pensionsåtaganden som redovisas i koncernens balansräkning

TEUR	31 december	
	2012	2011
Pensionsmedel (överfonderade planer)	7 718	9 227
Pensionsmedel (underfonderade planer)	-1 908	-2 150
Totalt	5 810	7 077

FÖRMÅNSBESTÄMDA PENSIONSPLANER

Dessa 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	
	2012	2011
Diskonteringsränta		
Norge	3,80%	2,60%
Belgien	3,00%	4,75%
Sverige	2,25%	2,50%
Förväntad avkastning på förvaltningstillgångar	3,79%	3,88%
Förväntad löneökningstakt	3,50%	3,75%
Övrigt (statsränta i Norge)	3,25%	3,25%

Ökningen av diskonteringsräntan i Norge förklaras av en övergång från statliga obligationer till företagsobligationer, i enlighet med rekommendationer från Norsk RegnskapsStiftelse, medan minskningen av diskonteringsräntan i Belgien är marknadsdriven.

Följande nettokostnader för förmånsbestämda pensionsplaner redovisas i resultaträkningen:

TEUR	31 december	
	2012	2011
Kostnader för pensioner intjänade under året	-2 875	-2 740
Räntekostnad på pensionsavsättningen	-1 757	-2 106
Förväntad avkastning på förvaltningstillgångar	1 793	2 241
Aktuariella förluster(-)/vinster(+) som redovisas under året	-714	-717
Inbetalningar från deltagare i pensionsplanen	85	66
Pensionskostnader för förmånsbestämda planer	-3 468	-3 256

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

TEUR	31 december	
	2012	2011
Nuvärdet av fonderade pensionsplaner	51 904	62 646
Förvaltningstillgångarnas verkliga värde	-52 598	-51 410
Summa	-694	11 236
Underskott/(överskott)	-694	11 236
Aktuariella vinster och förluster netto som inte redovisats	-5 116	-18 313
Nettotillgångar från förmånsbestämda förpliktelser	-5 810	-7 077

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

TEUR	31 december	
	2012	2011
Ingående förmånsbestämda planer	62 646	60 063
Kostnader för pensioner intjänade under året	2 875	2 740
Räntekostnader	1 757	2 106
Aktuariella förluster(+)/vinster(-)	-15 360	-423
Valutadifferenser för utländska pensionsplaner	2 744	545
Utbetalda förmåner	-2 758	-2 385
Utgående förmånsbestämda planer	51 904	62 646

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

TEUR	31 december	
	2012	2011
Ingående verkligt värde för förvaltningstillgångar	51 410	47 664
Förväntad avkastning på förvaltningstillgångar	1 793	2 241
Aktuariella förluster(+)/vinster(-)	-2 446	686
Valutadifferenser för utländska pensionsplaner	2 560	472
Inbetalningar från arbetsgivaren	1 552	2 108
Inbetalningar från deltagare i pensionsplanen	88	75
Utbetalad ersättning – betalning av premier	-2 359	-1 836
Utgående verkligt värde för förvaltningstillgångar	52 598	51 410

Historisk data:

TEUR	31 december				
	2012	2011	2010	2009	2008
Totalt verkligt värde på förmånsbestämda planer	51 904	62 646	60 063	53 171	45 732
Verkligt värde på förvaltningstillgångar	-52 598	-51 410	-47 664	-43 268	-35 433
Underskott	-694	11 236	12 399	9 903	10 299

De största kategorierna bland förvaltningstillgångarna på balansräkningen

TEUR	31 december	
	2012	2011
Eget kapitalinstrument	16%	23%
Skuldinstrument	59%	57%
Fastigheter	14%	14%
Övrigt	11%	6%

2012 uppgick det erfarenhetsbaserade justeringarna för pensionsskulder och förvaltningstillgångarna till 13 221 TEUR (2011: 1 930, 2010: 4 259) respektive 91 TEUR (2011: 686, 2010: 1 382). Den förväntade inbetalningen från arbetsgivaren under 2012 uppgår till 1 594 TEUR (2011: 2 233, 2010: 1 959) för 2012.

AVGIFTSBESTÄMDA PENSIONSPLANER

Dessa planer omfattar huvudsakligen ålders-, sjuk- och familjepensioner. Premierna betalas regelbundet under året av koncernbolagen till olika försäkringsbolag. Premierna storlek baseras på lönen. Pensionskostnaderna för perioden redovisas i resultaträkningen och uppgår till 4 572 TEUR (3 484).

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 2012. 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 1 161 TEUR (1 123). Alectas överskott kan vidarebefordras till försäkringstagarna och/eller den försäkrade. I slutet av 2012 uppgick Alectas överskott i form av den kollektiva konsolideringsnivån till 129% (113). 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 2012

Lån från	Motpart	Nominellt lånebelopp	Valuta	Nominellt värde TEUR	Valutakursförlust TEUR	Bokfört värde TEUR	Löptid och räntesats
Rezidor Riga Hotel A/S	Polar Bek Daugave Ltd. Riga Hotel	1 225	USD	1 098	—	1 098	Obestämd löptid –10,08%
SIHKA A/S	Rezidor Royal Hotel Beijing Co. Ltd	15 902	USD	12 052	–1 709	10 343	Obestämd löptid
Africa Joint Ventures	Afrinord Hotel Investment	1 449	EUR	1 337	—	1 337	15/04/2019 – Euribor 6M +6,1%
Rezidor Hotels UK Ltd	New Hotel JSC	847	EUR	847	—	847	13,88%
Rezidor Group	Övrigt	157	EUR	157	—	157	Olika räntebärande depositioner
Summa räntebärande				15 491	–1 709	13 782	
Rezidor Group	Övrigt			4 231	—	4 231	Icke räntebärande
Summa icke räntebärande				4 231	—	4 231	
Summa långfristiga fordringar				19 722	–1 709	18 013	

Den 31 december 2011

Lån från	Motpart	Nominellt lånebelopp	Valuta	Nominellt värde TEUR	Valutakursförlust TEUR	Bokfört värde TEUR	Löptid och räntesats
Rezidor Riga Hotel A/S	Polar Bek Daugave Ltd. Riga Hotel	1 225	USD	1 145	–2	1 143	Obestämd löptid –10,08%
SIHKA A/S	Rezidor Royal Hotel Beijing Co. Ltd	16 152	USD	12 477	–1 972	10 505	Obestämd löptid
Rezidor Hotel ApS Denmark	Orchard Hotels A.S	200	EUR	204	—	204	15/10/2011 – Euribor 3M +1,5%
Rezidor Hotels UK Ltd	New Hotel JSC	756	EUR	811	—	811	13,88%
Rezidor Group	Övrigt	112	EUR	107	—	107	Olika räntebärande depositioner
Summa räntebärande				14 744	–1 974	12 770	
Rezidor Group	Övrigt			293	—	293	Icke räntebärande
Summa icke räntebärande				293	—	293	
Summa långfristiga fordringar				15 037	–1 974	13 063	
Minskat med tillgångar som innehas för försäljning				–38	—	–38	Icke räntebärande
Summa långfristiga fordringar redovisade i balansräkningen				14 999	–1 974	13 025	

Från och med 2012 redovisas lånet från Rezidor Hotels Aps Denmark som en övrig kortfristig räntebärande fordran. För mer information, se Not 27.

Not 26

Kundfordringar

TEUR	31 december	
	2012	2011
Kundfordringar före reserv för osäkra fordringar	52 764	45 539
Reserv för osäkra fordringar	-8 456	-5 902
Kundfordringar minus reserv för osäkra fordringar	44 308	39 637

Minskat med tillgångar som innehas för försäljning	—	-631
Kundfordringar minus reserv för osäkra fordringar redovisade i balansräkningen	44 308	39 006

Den 31 december 2012	Kundford- ringar före reserv för osäkra ford- ringar	Reserv för osäkra ford- ringar	Kundford- ringar minus reserv för osäkra ford- ringar
Kundfordringar, ej förfallna	19 944	-44	19 900
Kundfordringar, förfallna			
1-30 dagar	18 410	-68	18 342
31-60 dagar	4 682	-628	4 054
61-90 dagar	2 011	-912	1 099
Mer än 90 dagar	7 717	-6 804	913
Totalt förfallna	32 820	-8 412	24 408
Totalt bokförda	52 764	-8 456	44 308

Den 31 december 2011	Kundford- ringar före reserv för osäkra ford- ringar	Reserv för osäkra ford- ringar	Kundford- ringar minus reserv för osäkra ford- ringar
Kundfordringar, ej förfallna	21 377	—	21 377
Kundfordringar, förfallna			
1-30 dagar	14 538	-46	14 492
31-60 dagar	2 945	-412	2 533
61-90 dagar	1 451	-556	895
Mer än 90 dagar	5 228	-4 888	340
Totalt förfallna	24 162	-5 902	18 260
Totalt bokförda	45 539	-5 902	39 637

Förändringar i reserven för osäkra fordringar TEUR	31 december	
	2012	2011
Ingående balans	-5 902	-6 197
Belopp som reserverats under året	-2 815	-825
Belopp som återvunnits under året	2 724	197
Ökning/minskning av reserv som redovisas i resultaträkningen	-2 466	960
Valutakursdifferens	3	-37
Saldo vid årets slut	-8 456	-5 902

Inga panter hålls som säkerhet för utstående kundfordringar.

Not 27

Övriga kortfristiga räntebärande fordringar

Lån från	31 december 2012		
	Motpart	Bokfört värde i TEUR	Ränta
Africa Joint Venture Holding A/S	Afrinord Hotel Investments A/S	111	6-månaders Euribor +6,1%
Rezidor Hotels Aps Denmark	Orchard Hotels A.S	209	3-månaders Euribor +1,5%
Summa kortfristiga räntebärande fordringar		320	

Lån från	31 december 2011		
	Motpart	Bokfört värde i TEUR	Ränta
Africa Joint Venture Holding A/S	Afrinord Hotel Investments A/S	1 260	6-månaders Euribor +6,1%
Summa kortfristiga räntebärande fordringar		1 260	

Inga panter hölls som säkerhet för dessa fordringar. Inget hade förfallit vid årsslutet 2012 och 2011.

Not 28

Övriga kortfristiga icke räntebärande fordringar

TEUR	31 december	
	2012	2011
Förutbetalda kostnader		
Förutbetalad hyra	15 919	16 723
Förutbetalad uppvärmning	298	140
Förutbetalad fastighetsskatt	1 834	1 157
Förutbetalad ränta	—	25
Övriga förutbetalda kostnader	6 114	13 474
	24 165	31 519
Upplupna intäkter		
Upplupna intäkter – avgifter	6 779	8 231
Upplupna intäkter – övrigt	5 112	3 525
	11 891	11 756
Förändring i verkligt värde av valutaswappar	3	15
Övriga kortfristiga icke räntebärande fordringar	17 198	15 528
Totalt	53 257	58 818

Minskat med tillgångar som innehas för försäljning	—	-2 196
Övriga kortfristiga icke räntebärande fordringar redovisade i balansräkningen	53 257	56 622

Not 29

Övriga kortfristiga placeringar

Övriga kortfristiga placeringar avser kontanter på spärkkonton. Dessa spärkkonton är kontanter i bank som är spärrade för att uppfylla åtaganden som uppstår vid innehållen löneskatt i Norge och energiinköp i Sverige.

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	
	2012	2011
Bank	6 932	7 862
Kassa	1 664	1 917
Summa likvida medel	8 596	9 779

Det finns inga restriktioner för användningen av de likvida medlen.

Not 32

Aktiekapital

EMITTERAT KAPITAL

TEUR	Aktiekapital 2012	Övrigt tillskjutet kapital 2012	Aktiekapital 2011	Övrigt tillskjutet kapital 2011
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. Mandaten vid årsstämmorna 2007 och 2008 att köpa tillbaka aktier gavs för att kunna erbjuda aktier till deltagarna i de aktierrelaterade 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 3 694 500 återköptes för ett belopp om 13 292 TEUR, motsvarande 2,46% av antalet registrerade aktier och ett kvotvärde om 246,3 TEUR. Årsstämman godkände den 16 april 2010 att alla 3 694 500 aktier skulle användas till de aktiebaserade incitamentsprogrammen. Under 2011 överfördes 13 362 av dessa aktier till deltagare i 2008 års program, vilket lämnade 3 681 138 aktier kvar i bolagets ägo per den 31 december 2011, motsvarande 2,45% av antalet registrerade aktier. Det genomsnittliga antalet aktier ägda av bolaget under 2012 och 2011 var 3 681 138 och 3 681 138. Årsstämman den 25 april 2012 bemyndigade återigen styrelsen att besluta om förvärv och överlåtelse av bolagets egna aktier. Syftet med bemyndigandet är att ge styrelsen ökat handlingsutrymme i arbetet med bolagets kapitalstruktur. Vid utgången av 2012 hade dessa bemyndiganden inte utnyttjats och inga aktier återköptes därför under 2012.

Not 31

Tillgångar som innehas för försäljning

Tillgångarna och de relaterade skulderna, klassificerade som innehavda för försäljning vid utgången av 2012, är hänförliga till Norden, Rezidor Hotel AB bestående av två hotell under hyresavtal. Försäljningen ägde rum den 1 januari 2013. Försäljningspriset var ett symboliskt belopp om 1 SEK. Samtliga tillgångar var redovisade till nettoförsäljningsvärde, vilket var noll.

TEUR	31 december	
	2012	2011
Anläggningstillgångar	0	59
Finansiella tillgångar	0	38
Inventarier	0	172
Kundfordringar	0	631
Övriga kortfristiga icke räntebärande fordringar	0	2 196
Totala tillgångar	0	3 096

TEUR	31 december	
	2012	2011
Avsättningar	0	37
Leverantörsskulder	0	1 003
Övriga kortfristiga icke räntebärande skulder	0	5 769
Totala skulder	0	6 809

TEUR	31 december	
	2012	2011
Antal registrerade aktier	150 002 049	150 002 049
Antal egna aktier som innehas av bolaget	–3 681 138	–3 681 138
Antal utestående aktier	146 320 902	146 320 902

UTDELNING PER AKTIE

I enlighet med styrelsens förslag till årsstämman 2012, beslutade årsstämman att ingen utdelning skulle betalas till aktieägarna under 2012. Styrelsen föreslår årsstämman 2013 att ingen utdelning lämnas för räkenskapsåret 2012.

Not 33

Aktierelaterade ersättningar

LÅNGSIKTIGA RESULTATBASERADE OCH AKTIERELATERADE INCITAMENTSPROGRAM

Syftet med programmen är att tillförsäkra att ersättningen inom koncernen understödjer en sammanlänkning av de ledande befattningshavarnas och aktieägarnas intressen och att en rimlig andel av ersättningen är kopplad till bolagets prestation. I syfte att genomföra incitamentsprogrammet på ett kostnadseffektivt och flexibelt sätt har styrelsen bemyndigats av årsstämorna att besluta om förvärv av egna aktier på börsen.

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 var 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 utvecklingschefen, till 45% av grundlönen för andra högre chefer och till 30% av grundlönen för övriga deltagare. Per den 31 december 2011 var det maximala antalet prestationsaktier som kan delas ut efter avslutad överlåtelseperiod 880 884.

6 medlemmar ur koncernledningen deltar i programmet, vilket berättigar dem till totalt högst 649 566 aktier, av vilka VD och koncernchef har rätt till 319 829 aktier. Utöver detta deltar 19 andra personer på chefsnivå i programmet, vilket berättigar dem 231 318 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 EUR (motsvarande 0,05 EUR 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 EUR eller mer (motsvarande ca 0,12 EUR 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.

2011 ÅRS PROGRAM

Årsstämman godkände den 13 april 2011 att maximalt 35 befattningshavare inom Rezidor-koncernen skulle erbjudas ett långsiktigt resultatbaserat och aktierelaterat incitamentsprogram. Tilldelningsdagen fastställdes till den 1 augusti 2011 och intjänandeperioden avslutas i samband med den första kvartalsrapporten 2014.

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 antalet aktier fördelade på tilldelningsdagen uppgick till 300 000 för tidigare VD och koncernchef, 150 000 för finansdirektören, 55 000 för envar av affärsområdeschefen och utvecklingschefen, 45 000 för övriga medlemmar av koncernledningen samt 13 000 för övriga deltagare. Per den 31 december 2011 var det maximala antalet prestationsaktier som kan delas ut efter avslutad överlåtelseperiod 1 058 000.

9 medlemmar ur koncernledningen deltar i programmet, vilket berättigar dem till totalt högst 785 000 aktier, av vilka tidigare VD och koncernchef har rätt till 300 000 aktier. Utöver detta deltar 21 andra personer på chefsnivå i programmet, vilket berättigar dem till totalt 273 000 aktier.

Ersättningen är beroende av vissa resultatkriterier under räkenskapsåren 2011 till 2013, 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 30% tilldelning om den sammanlagda treåriga ökningen i resultat per aktie är lika med eller större än 0,50 EUR (motsvarande ca 0,17 EUR 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 1,00 EUR eller mer (motsvarande ca 0,33 EUR eller mer per år). När det gäller total avkastning för ägarna har deltagarna rätt till 30% 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 intjänandeperioden, 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 32,10 SEK (3,56 EUR). Verkligt värde på tilldelningsdagen av de TSR-baserade tilldelningarna beräknades på tilldelningsdagen som 49% av aktiekursen, motsvarande 15,77 SEK (1,75 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 2,05% (treåriga svenska statslåneräntan per den 1 januari 2011) och en genomsnittlig marknadskorrelation på 37% i relation till gruppen av jämförbara bolag och 44% 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 TILDELAS

Tabellen nedan visar det maximala antalet aktier som kan tilldelas.

Program	Vid slutet av 2011	Tilldelade under 2012	Förverkade under 2012	Erhållna under 2012	Vid slutet av 2012
2009-programmet	1 008 951	—	–1 008 951	—	—
2010-programmet	880 884	—	–123 269	—	757 615
2011-programmet	1 058 000	—	–146 000	—	912 000
Summa	2 947 835	—	–1 278 220	—	1 669 615

Baserat på TSR- och EPS-prestation den 31 december 2012, skulle inga aktier relaterade till 2010 och 2011 års program ha tilldelas om intjänandeperioden avslutats den dagen. Per den 31 december 2012 stod det klart att prestationskriterierna för 2010 års program inte skulle uppnås, men eftersom att ett av intjäningsvillkoren fortsatt är giltigt fram till och med offentliggörandet av kvartalsrapporten januari-mars 2013 hade aktierna formellt inte förverkats.

TOTAL KOSTNAD

Nettokostnaden som redovisats i resultaträkningen under perioden i enlighet med IFRS 2 uppgick till –862 TEUR (1 195). Återföringen av upplupna kostnader för sociala avgifter hänförliga till 2010 års program gav netto upphov till en intäkt om 273 TEUR (478 TEUR i kostnad 2011) avseende sociala avgifter relaterade till programmen.

Not 34

Avsättningar

TEUR	Avsättningar för ersättningar till anställda	Avsättningar för omstrukturering och avslutande	Avsättningar för rättsliga tvister	Avsättningar för förlustkontrakt	Övriga avsättningar	Summa
Ingående balans 31 december 2011	354	—	293	—	358	1 004
Ytterligare redovisade avsättningar	42	—	7	—	213	263
Utnyttjat under året	—	—	—	—	3	3
Omklassificering	—	—	—	—	16	16
Utgående balans 31 december 2011	395	—	300	—	591	1 286
Minskat med tillgångar som innehas för försäljning					-37	-37
Total utgående balans 31 december 2011					554	1 249
Omklassificering	-332	—	-27	1 354	365	1 360
Ytterligare redovisade avsättningar	—	1 137	404	2 406	372	4 319
Utnyttjat under året	-4	—	-91	—	—	-95
Sänkning till följd av omvärdering	—	—	-182	—	-423	-605
Utgående balans 31 december 2012	59	1 137	404	3 760	868	6 228

Av summan 6 228 TEUR förväntas kassautflöden om 3 980 TEUR ske under 2013.

Not 35

Upplåning

TEUR	Kortfristig 31 december		Långfristiga 31 december	
	2012	2011	2012	2011
Utan säkerhet – upplupet				
anskaffningsvärde Checkkredit				
I bank	26 052	7 878	—	—
Övriga lån	109	—	6 887	6 902
Totalt	26 161	7 878	6 887	6 902

6 596 TEUR (6 819) av övriga långfristiga 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. Under 2011 efterskänktes upplupen ränta om 567 TEUR och redovisades som finansiell intäkt (not 15). Från och med 2011 löper lånet med en räntesats om 4,5%. 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 övriga 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 2012			
	TCHF	TEUR	TSEK	Totalt
Checkkredit i bank	—	26 052	—	26 052
Övriga lån	53	6 902	41	6 996
Totalt	53	32 954	41	33 048

Not 36

Övriga kortfristiga skulder

TEUR	31 december	
	2012	2011
Förskottsbetalningar från kunder	9 724	9 075
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	89 818	98 262
Övriga kortfristiga icke räntebärande skulder	17 228	18 808
Totalt	116 770	126 145
Minskat med skulder som innehas för försäljning	—	-5 769

**Övriga kortfristiga skulder
rapporterade i balansräkningens**

116 770 120 376

	31 december 2011			
	TCHF	TEUR	TDKK	Totalt
Checkkredit i bank	—	7 878	—	7 878
Övriga lån	—	6 902	—	6 902
Totalt	—	14 780	—	14 780

Följande genomsnittliga årliga räntesatser betalades:

	1 januari — 31 december	
	2012	2011
Checkkredit i bank & krediter	0,62%	1,21%
Övriga lån	4,50%	4,50%

Samtliga skulder till kreditinstitut förfaller inom ett år.

SPECIFIKATION AV CHECKKREDIT I BANK

TEUR	31 december	
	2012	2011
Beviljade checkräkningskrediter	106 800	106 800
Utnyttjande av checkkredit i bank: i garantier	-2 276	-3 894
Utnyttjande av checkkredit i bank: i kontanter	-26 052	-7 878
Outnyttjade checkräkningskrediter	78 472	95 028

2008 ingick Rezidor ett långsiktigt avtal med en ledande europeisk bank, genom vilken lämpliga checkräkningskrediter och kreditlöften om totalt 105 000 TEUR erhöles. Under 2011 omförhandlade Rezidor sina långsiktiga kreditfaciliteter genom att förlänga löptiden för sina beviljade kreditramar till att nu löpa mellan ett till fyra år i kombination med normala covenants. Dessutom har koncernen beviljats krediter av andra banker om 1 800 TEUR.

TYP AV UPPLUPEN KOSTNAD OCH FÖRUTBETALDA INTÄKTER

TEUR	Ingående balans 1 jan 2012	Anspråks- tagande	Årets avsättning	Upplösning	Omklassi- ficering	Omräknings- differens	Utgående 31 dec 2012
Semesterlön inklusive sociala avgifter	16 786	-8 708	10 253	-1 089	424	505	18 171
Upplupen kostnad för övertid inklusive sociala avgifter	800	—	—	—	-800	—	0
Upplupen kostnad för bonus inklusive sociala avgifter	8 645	-7 025	5 763	-1 416	21	68	6 056
Upplupen energikostnad	4 446	-3 442	3 194	-350	24	92	3 964
Upplupen hyreskostnad	15 645	-9 924	6 458	-1 378	-45	557	11 313
Övriga upplupna kostnader	47 961	-36 900	42 145	-7 812	-982	605	45 017
Förutbetalda intäkter	3 979	-837	2 150	—	4	1	5 297
Totalt	98 262	-66 836	69 963	-12 045	-1 354	1 828	89 818

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	
	2012	2011	2012	2011	31 dec 2012	31 dec 2011	31 dec 2012	31 dec 2011
Carlson Inc	—	—	15 039	11 387	—	—	1 040	722
Carlson Inc (Club Carlson)	1 788	1 317	5 760	4 697	—	—	—	—
Vidarefakturerade kostnader från externa parter	—	—	2 815	2 483	—	—	—	—
Carlsons resebyråer	—	—	575	632	—	—	241	228

CARLSON

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

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.

Affärsrelationen med Carlson består huvudsakligen av rörelsekostnader för att nyttja varumärkena och Carlsons bokningssystem. Rezidor betalar även provisioner till ett nätverk av resebyråer delägt av Carlson. Vidare opererar Carlson ett kundlojalitetsprogram, Club Carlson, i syfte att ge kunder incitament att köpa hotellnätter. Lojalitetspoäng som har intjänats när gäster har bokat på ett hotell, faktureras till hotellet av Carlson. Likaså när lojalitetspoäng har utnyttjats på hotellet, erhåller hotellet ersättning från Carlson. Inklusive alla kontraktstyper (hotell under hyres-, management- och franchiseavtal), fakturerade Carlson 17 374 TEUR (14 504) under året för intjänade lojalitetspoäng och ersatte 4 638 TEUR (4 155) för utnyttjade poäng. Endast transaktioner som involverar hotell under hyresavtal (framgår av tabellen ovan) har emellertid en påverkan på Rezidors koncernredovisning. Carlson vidarefakturerar även kostnader som de ådragit sig från externa parter, huvudsakligen internetbaserade bokningskanaler, till de hotell från vilka kostnaderna härrör. Inklusive alla kontraktstyper (hotell under hyres-, management- och franchiseavtal), vidarefakturerade Carlson kostnader om 6 116 TEUR (6 164) under året.

Endast kostnader vidarefakturerade till hotell under hyresavtal (framgår av tabellen ovan) har en påverkan på Rezidors koncernredovisning. Carlson och Rezidor samarbetar även inom en mängd andra områden, såsom global försäljning, hemsidor, intäktsgenererande verktyg och inköp. Dessa andra områden leder emellertid inte alltid till direkta transaktioner mellan de två bolagen. Varje nytt avtal eller ny transaktion som bedöms vara av materiell betydelse, kräver godkännande av Rezidors styrelse.

JOINT VENTURES OCH INTRESSEFÖRETAG

TEUR	31 december	
	2012	2011
Lån till joint ventures och intresseföretag	10 343	10 505
Intäkter (managementavgifter) från joint ventures och intresseföretag	562	364

Mer information om andelar i joint ventures och intresseföretag och lån till dessa enheter beskrivs i Not 21, 22 och 25. Inga 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 (3 136 TEUR under 2011). Ersättningsprogram till ledande befattningshavare beskrivs i Not 10.

Not 38

Ställda säkerheter, ansvarsförbindelser och investeringar

TEUR	31 december	
	2012	2011
Ställda säkerheter		
Spärrade bankmedel	4 244	3 507
Summa ställda säkerheter	4 244	3 507
Ansvarsförbindelser		
Garantier för managementkontrakt ¹⁾	1 527	—
Övriga garantier	589	3 894
Totala garantier	2 116	3 894

1) Se Not 40 där dessa belopp är inkluderade i maximala framtida begränsade garanti-betalningar.

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 äger 20,0% av intresseföretaget Afrinord Hotel Investment A/S ("Afrinord") för att utveckla/förvärva projekt i Afrika. För Afrinord uppgick det totala åtagandet den 31 december 2012 till 35 000 TEUR och företaget har lämnat ett kapitaltillskott på 50 TEUR under 2006.

Afrinord har delvis finansierat ett hotell i Addis Ababa, Etiopien, via ett låneavtal. Det utestående åtagandet relaterat till detta projekt var, per den 31 december 2012, 7 243 TEUR varav företags andel var 1 149 TEUR. Det återstående åtagandet är följaktligen 5 501 TEUR.

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 2012. 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 2012.

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 34,5 MEUR i kompensation för ett påstått felaktigt avslut på förhandlingarna 2001 av ett managementavtal som skulle ha ingåtts efter genomfört förvärf 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 avslag handelsdomstolen i Bryssel Stonehavens krav. Den 28 december 2009 överklagade Stonehaven beslutet. I sin överklagan har de anfört samma krav som redan lades

Fortsättning not 38

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 skadestånds-kravet eller för rättegångskostnader.

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 hotell-anläggning 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 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 ägarna 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 skiljedomsför-farandet, bjöds ut till försäljning av en investeringsbank som företrädde några av de svarande i indrivningsärendena. Rezidors egyptiske externa rådgivare delgav investeringsbanken, konkurs-förvaltaren och fondbörsmyndigheten att hotellanläggningens tillgångar var föremål för inkas-sokrav. 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 möjlig-heter 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 rättegångs-kostnader.

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 2012 hade Rezidor 69 hyresavtal för hotell i drift och under utveckling som hade vissa finansiella åtaganden, jämfört med 76 sådana avtal under 2011. I följande tabell ges en översikt över när dessa avtal löper ut – både för hotell i drift och under utveckling. Hyresavtalen löper ut enligt följande:

År	2012 Antal hyresavtal som löper ut	År	2011 Antal hyresavtal som löper ut
2013	0	2011	0
2014	3	2012–2014	4
2015–2019	12	2015–2019	11
2020–2024	13	2020–2024	21
2025–2029	14	2025–2029	14
2030–2034	25	2030–2034	23
2035–2039	2	2035–2039	2
2040–2045	0	2040–2045	1

Den framtida hyreskostnaden inkluderar åtminstone den årliga fasta hyran under hyresavtalet. De framtida minimihyreskostnaderna för samtliga hyresavtal med fast hyra som gäller per den 31 december 2012, framgår av följande tabell. För ytterligare information om hyresbetalningar, se Not 13.

FRAMTIDA MINIMIHYESBETALNINGAR

TEUR	2012	2011
Inom 1 år	207 869	199 734
1–5 år	760 250	769 069
Efter 5 år	1 691 508	1 824 577
Totalt	2 659 627	2 793 380

FRAMTIDA MINSTA VIDAREUTHYRINGSINTÄKTER

Intäkter från vidareuthyrning redovisades 2012 till ett belopp av 935 TEUR (2 611). De förväntade framtida vidareuthyrningsbetalningarna som ska erhållas från samtliga fasta hyresavtal visas i tabellen nedan:

TEUR	2012	2011
Inom 1 år	1 253	6 721
1–5 år	21 824	28 435
Efter 5 år	341	1 492
Totalt	23 418	36 648

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 23 managementavtal under 2012, jämfört med 29 under 2011. Managementavtalen som innehåller sådan finansiell risk för koncernen kommer att förfalla enligt tabellen nedan:

År	2012 Antal management- avtal som löper ut	År	2011 Antal management- avtal som löper ut
2013	0	2011	0
2014	1	2012–2014	2
2015–2019	2	2015–2019	4
2020–2024	6	2020–2024	6
2025–2029	9	2025–2029	12
2030–2034	3	2030–2034	3
2035–2039	1	2035–2039	1
2040–2045	1	2040–2045	1

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

MAXIMALA FRAMTIDA BEGRÄNSADE GARANTIBETALNINGAR

TEUR	2012	2011
Totalt	75 468	82 914

Garantibetalningarna med tak inkluderar ansvarsförbindelser enligt Not 38 (det vill säga garantier i managementavtal). För räkenskapsåret 2012 betalade Rezidor 10 470 TEUR (9 711 under 2011) som kompensation i enlighet med managementavtal med garantier (se Not 13).

Not 41

Revisionsarvode

KONCERN TEUR	1 januari–31 december	
	2012	2011
Deloitte		
Revisionsuppdrag	1 133	1 174
Övriga revisionsuppdrag	345	220
Skatteuppdrag	108	123
Övriga uppdrag	138	181
Summa Deloitte	1 724	1 698

Övriga revisionsfirmor

Revisionsuppdrag	—	—
Övriga revisionsuppdrag	—	—
Skatteuppdrag	54	458
Övriga uppdrag	62	20
Summa övriga revisionsfirmor	116	478
Summa	1 840	2 176

Arvodena till Deloitte för övriga uppdrag inkluderar arvoden avseende stöd i Rezidors intern-revisionsarbete. Dessa arvoden uppgick till 6 TEUR (103).

Not 42

Händelser efter balansdagen

Den 8 januari 2013 meddelade Rezidor omvandlingen av två hyresavtal, Park Inn by Radisson Malmö och Park Inn by Radisson Hammarby Sjöstad i Sverige, till franchiseavtal. Hotellen omfattar mer än 400 rum och kommer att behålla varumärket Park Inn by Radisson. Ligula Hospitality Group AB köpte aktierna i det bolag som innehar hyresavtalen, Rezidor Hotel AB, som kommer att driva hotellen under franchiseavtal med start under första kvartalet 2013. Aktierna köptes för en symbolisk summa, 1 SEK, medan nettotillgångarna i bolaget uppgår till 0,9 MEUR. Förlus-terna på EBITDA-nivå för 2012 för de två hotellen tillsammans uppskattas till 0,8 MEUR. Försäljningen ägde rum den 4 februari 2013.

Wolfgang M. Neumann har, från och med den 1 januari 2013, tillträtt som VD och koncernchef.

Not 43

Koncernbolag och legal struktur

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

	Säte	31 december 2012		31 december 2011	
		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 85,2	100	MEUR 85,2
Rezidor Park Belgium S.A.	Bryssel	100	MEUR 0,1	100	MEUR 0,1
Cypern					
Doriscus Enterprises Limited	Limassol	13,41	MEUR 19,8	13,41	MEUR 19,8
Kina					
Rezidor Royal Hotel Beijing Co., Ltd	Peking	50	MRMB 33,4	50	MRMB 33,4
Danmark					
Rezidor Hotels ApS Danmark	Köpenhamn	100	MDKK 212,0	100	MDKK 212,0
Rezidor Falconer Center A/S	Frederiksberg	100	MDKK 1,2	100	MDKK 1,2
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	MDKK 1,0	100	MDKK 1,0
Rezidor Hotel investment France ApS	Köpenhamn	100	MDKK 2,5	100	MDKK 2,5
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 Russia A/S	Köpenhamn	100	MEUR 0,7	100	MEUR 0,7
Rezidor Loyalty Management A/S	Köpenhamn	100	MEUR 0,1	100	MEUR 0,1
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	MDKK 1,0	50	MDKK 1,0
Casino Copenhagen 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
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

Fortsättning not 43

	Säte	31 december 2012		31 december 2011	
		Ägande i %	Aktiekapital	Ägande i %	Aktiekapital
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	100	MEUR 0,0
Rezidor Hotel Stuttgart GmbH	Stuttgart	100	MEUR 0,0	100	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	Nürnberg	100	MEUR 0,0	100	MEUR 0,0
Timmendorf mbH & Co Beteiligungs KG	Timmendorfer Strand	—	—	18,67	MEUR 0,3
Mongolia Nord GmbH	Frankfurt	14,28	MEUR 0,0	14,28	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
Lettland					
Rezidor Baltics SIA	Riga	100	MLVL 0,0	100	MLVL 0,0
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
Sydafrika					
Rezidor Hotel Group Southern Africa Ltd	Kapstaden	74	MZAR 0,0	74	MZAR 0,0
RHW Management Southern Africa (Pty) Ltd	Kapstaden	74	MZAR 0,0	74	MZAR 0,0
Spanien					
Rezidor Hotel Madrid S.L.U	Madrid	100	MEUR 0,0	100	MEUR 0,0
Sverige					
Rezidor Hotel Holdings AB	Stockholm	100	MEUR 0,1	100	MEUR 0,1
Rezidor Hotel AB	Stockholm	100	MSEK 5,2	100	MSEK 5,2
Rezidor Sweden AB	Stockholm	—	—	—	—
Rezidor Hospitality Sweden AB	Stockholm	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	Stockholm	100	MSEK 0,1	100	MSEK 0,1
Schweiz					
Rezidor Park Switzerland AG	Rümlang	100	MCHF 0,1	100	MCHF 0,1
Rezidor Hotels Switzerland AG	Basel	99,7	MCHF 0,1	99,7	MCHF 0,1
Turkiet					
Maçka Otelcilik Anonim Sirketi	Istanbul	56,33	MTL 0,1	56,33	MTL 0,1
Storbritannien					
Rezidor Hotels UK Ltd.	Manchester	100	MGBP 32,2	100	MGBP 32,2
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. (dormant)	Manchester	100	MGBP 0,0	100	MGBP 0,0
Rezidor Hotel Management Ltd.	Manchester	—	—	—	—
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

MODERBOLAGETS RESULTATRÄKNING

TEUR	Not	1 januari–31 december	
		2012	2011
Intäkter	2	3 432	2 996
Personalkostnader	3	–2 624	–1 820
Övriga rörelsekostnader	4,5	–11 711	–14 509
Rörelseresultat före avskrivningar		–10 903	–13 333
Avskrivningar och nedskrivningar	8, 9	–94	–119
Rörelseresultat		–10 997	–13 452
Finansiella intäkter	6	13 950	40 658
Finansiella kostnader	6	–328	–900
Resultat före skatt		2 625	26 306
Skatt	7	–1 635	1 067
Årets resultat		990	27 373
RAPPORT ÖVER TOTALRESULTAT			
Periodens resultat		990	27 373
Övrigt totalresultat		990	27 373
Summa totalresultat för perioden		990	27 373

MODERBOLAGETS BALANSRÄKNING

TEUR	Not	31 december	
		2012	2011
TILLGÅNGAR			
Anläggningstillgångar			
Immateriella anläggningstillgångar	8, 10	138	173
Maskiner och inventarier	9	101	128
Pågående nyanläggningar	10	—	—
Andelar i koncernföretag	11	233 571	234 433
Uppskjutna skattefordringar	7	6 794	8 429
		240 604	243 163
Omsättningstillgångar			
Kundfordringar		13	16
Fordringar från koncernbolag	12	14 111	11 052
Skattefordran		55	37
Övriga fordringar		16	10
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	13	241	249
		14 436	11 364
Summa tillgångar		255 040	254 527
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		-1 393	-27 904
Årets resultat		990	27 373
		196 894	196 766
Summa eget kapital		206 894	206 766
Skulder			
Kortfristiga skulder			
Leverantörsskulder		80	79
Skulder till koncernbolag	14	46 648	46 399
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	16	1 257	1 150
Övriga skulder		161	133
		48 146	47 761
Summa skulder		48 146	47 761
Summa eget kapital och skulder		255 040	254 527
Ansvarsförbindelser		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, 2010	10 000	197 297	-19 365	-9 734	178 198
Disposition av resultat från föregående år	—	—	-9 734	9 734	—
Långsiktigt incitamentsprogram	—	—	1 195	—	1 195
Årets resultat	—	—	—	27 373	27 373
Eget kapital per 31 december, 2011	10 000	197 297	-27 904	27 373	206 766
Disposition av resultat från föregående år	—	—	27 373	-27 373	—
Långsiktigt incitamentsprogram	—	—	-862	—	-862
Årets resultat	—	—	—	990	990
Eget kapital per 31 december, 2012	10 000	197 297	-1 393	990	206 894

För information om aktiekapital, se Not 32 till koncernredovisningen.

MODERBOLAGETS KASSAFLÖDESANALYS

TEUR	Not	1 januari–31 december	
		2012	2011
DEN LÖPANDE VERKSAMHETEN			
Rörelseresultat före ränta och skatt		-10 997	-13 452
<i>Justering för poster som inte ingår i kassaflödet:</i>			
Avskrivningar	8, 9	94	119
Erhållen utdelning	6	—	29 667
Betald/erhållen ränta	6	-276	-567
Övriga finansiella poster	6	-52	-333
Betald/erhållen skatt		-18	142
Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändring av rörelsekapital		-11 249	15 576
Förändring av:			
Lager		—	1
Kortfristiga fordringar		10 896	4 452
Kortfristiga skulder		-4 146	2,457
Förändring av rörelsekapital		6 750	6 910
Kassaflöde från den löpande verksamheten		-4 499	22,486
INVESTERINGSVERKSAMHETEN			
Inköp av maskiner och inventarier	9	-32	-233
Kassaflöde från investeringsverksamheten		-32	-233
FINANSIERINGSVERKSAMHETEN			
Förändring i räntebärande skulder och koncernkonton		4 531	-22,254
Kassaflöde från finansieringsverksamheten		4 531	-22,254
Årets kassaflöde		0	-1
Likvida medel vid årets början		0	1
Likvida medel vid årets slut		0	0

Noter till Moderbolaget

Not 1	Allmän information	76
Not 2	Intäktsfördelning.....	76
Not 3	Personal	76
Not 4	Övriga rörelsekostnader	76
Not 5	Revisionsarvode.....	76
Not 6	Finansiella intäkter och kostnader	76
Not 7	Skatt	77
Not 8	Immateriella anläggningstillgångar	77
Not 9	Materiella anläggningstillgångar.....	77
Not 10	Pågående nyanläggningar	77
Not 11	Andelar i koncernföretag	77
Not 12	Fordringar på koncernbolag	77
Not 13	Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	77
Not 14	Skulder till koncernbolag	77
Not 15	Kreditfaciliteter.....	77
Not 16	Upplupna kostnader	77

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

TEUR	1 januari–31 december	
	2012	2011
Externa intäkter	31	76
Intäkter från koncernbolag	3 401	2 920
Summa intäkter	3 432	2 996

Not 3 Personal

Lönekostnader	1 januari–31 december	
	2012	2011
TEUR		
Löner	1 649	1 392
Sociala avgifter	689	128
Pensionskostnader	220	175
Övriga personalkostnader (övriga förmåner)	66	125
Totalt	2 624	1 820

Ovanstående kostnader ingår i posten personalkostnader i resultaträkningen och är hänförliga till ersättning till personer som är anställda i företaget, inklusive lön om 111 TEUR (107) (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 373 TEUR (359). För ytterligare information om ersättning till styrelsen och koncernledningen, se Not 10 till koncernredovisningen. Medelantalet anställda i Rezidor Hotel Group AB var 21 (21) under 2012.

Medelantal anställda	31 december			
	2012		2011	
	Män	Kvinnor	Män	Kvinnor
Sverige	6	15	7	14

Antalet styrelseledamöter redovisas i Not 10 till koncernredovisningen.

Not 4 Övriga rörelsekostnader

TEUR	1 januari–31 december	
	2012	2011
Externa serviceavgifter	996	1 163
Övriga externa kostnader	1 599	2 158
Kostnader från koncernbolag	8 774	10 850
Hyra	342	338
Totalt	11 711	14 509

Not 5 Revisionsarvode

TEUR	1 januari–31 december	
	2012	2011
Deloitte		
Revisionsuppdrag	402	352
Övriga revisionsuppdrag	—	18
Övriga uppdrag	25	9
Summa Deloitte	427	379

Övriga revisionsfirmor

Skatteuppdrag	33	268
Övriga uppdrag	20	—
Summa övriga revisionsfirmor	53	268
Total	480	647

Not 6 Finansiella intäkter och kostnader

TEUR	1 januari–31 december	
	2012	2011
Koncernbidrag	13 950	10 991
Erhållen utdelning	—	29 667
Finansiella intäkter	13 950	40 658
Räntekostnader till koncernbolag	–276	–567
Valutakursförluster	–50	–331
Övriga finansiella kostnader	–2	–2
Finansiella kostnader	–328	–900
Finansiella poster, netto	13 622	39 758

Not 7 Skatt

TEUR	1 januari–31 december	
	2012	2011
Uppskjuten inkomstskatt	–1 635	1 067
Redovisad skatt	–1 635	1 067

Avstämning av effektiv skatt

TEUR	2012	%	2011	%
Resultat före skatt	2 625		26 306	
Skatt 26,3 %	–690	26,3	–6 918	26,3
Valutakursdifferens på underskottsavdrag fastställd i SEK	348		69	
Skatteeffekter på ej skattepliktiga intäkter vid beräkning av beskattningsbar inkomst	47		7 916	
Skatteeffekter på ej avdragsgilla kostnader vid beräkning av beskattningsbar inkomst	–11		—	
Redovisad skatt	–1 635	62,3	1 067	4,1

Uppskjuten skatt i balansräkningen

Avseende förlustavdrag	6 794	8 429
------------------------	-------	-------

Not 8 Immateriella anläggningstillgångar

TEUR	2012	2011
Ingående balans 1 januari	176	—
Investeringar	—	143
Omklassificering	—	33
Utgående balans 31 december	176	176

Akkumulerade avskrivningar

Ingående balans 1 januari	–3	—
Avskrivningar	–35	–3
Akkumulerade avskrivningar vid årets slut	–38	–3
Utgående balans 31 december	138	173

Not 9 Materiella anläggningstillgångar**Maskiner och inventarier**

TEUR	2012	2011
Ingående balans 1 januari	562	527
Investeringar	32	90
Avyttringar	–18	–55
Utgående balans 31 december	576	562

Akkumulerade avskrivningar

Ingående balans 1 januari	–434	–372
Avskrivningar	–59	–116
Avyttringar	18	54
Akkumulerade avskrivningar vid årets slut	–475	–434
Utgående balans 31 december	101	128

Not 10 Pågående nyanläggningar

TEUR	2012	2011
Ingående balans 1 januari	0	33
Investeringar	—	—
Omklassificering	—	–33
Utgående balans 31 december	0	0

Not 11 Andelar i koncernföretag

TEUR	31 december	
	2012	2011
Ingående bokfört värde	234 433	233 238
Investeringar i dotterbolag (Rezidor Hotel Holdings AB)	–862	1 195
Utgående bokfört värde	233 571	234 433

Ökningen av det bokförda värdet 2012 och 2011 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	233 571

Lista över dotterbolag finns i Not 43 till koncernredovisningen.

Not 12 Fordringar på koncernbolag

TEUR	31 december	
	2012	2011
Fordringar på koncernbolag, koncernkonto	—	—
Övrigt	14 111	11 052
Totalt	14 111	11 052

Not 13 Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter

TEUR	31 december	
	2012	2011
Förutbetalda hyra	76	72
Övrigt	165	177
Totalt	241	249

Not 14 Skulder till koncernbolag

TEUR	31 december	
	2012	2011
Skulder till koncernbolag, koncernkonto	46 205	41 501
Räntebärande skulder till koncernbolag	—	—
Övrigt	443	4 898
Totalt	46 648	46 399

Not 15 Kreditfaciliteter

I december 2011 förnyade 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 16 Upplupna kostnader

TEUR	31 december	
	2012	2011
Semesterlön inklusive sociala avgifter	253	263
Löner och ersättningar	504	257
Övriga upplupna kostnader	500	630
Totalt	1 257	1 150

Styrelsens underskrifter

Koncernredovisningen har upprättats i enlighet med internationella redovisningsstandarden 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 15 mars 2013

Trudy Rautio
Styrelsens ordförande

Göte Dahlin
Styrelseledamot

Barry Wilson
Styrelseledamot

Staffan Bohman
Vice styrelseordförande

Anders Moberg
Styrelseledamot

Emil Bäckström
Arbetstagarrepresentant

Elizabeth Bastoni
Styrelseledamot

Wendy Nelson
Styrelseledamot

Göran Larsson
Arbetstagarrepresentant

Wolfgang M. Neumann
VD och koncernchef

Vår revisionsberättelse har avgivits
den 15 mars 2013
Deloitte AB

Thomas Strömberg
Auktoriserad revisor

Revisionsberättelse

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

Rapport om årsredovisningen och koncernredovisningen

Vi har utfört en revision av årsredovisningen och koncernredovisningen för Rezidor Hotel Group AB (publ) för räkenskapsåret 1 januari–31 december 2012. Bolagets årsredovisning och koncernredovisning ingår i den tryckta versionen av detta dokument på sidorna 30–78.

Styrelsens och verkställande direktörens ansvar för årsredovisningen och koncernredovisningen

Det är styrelsen och verkställande direktören som har ansvaret för att upprätta en årsredovisning som ger en rättvisande bild enligt årsredovisningslagen och en koncernredovisning som ger en rättvisande bild enligt International Financial Reporting Standards, såsom de antagits av EU, och årsredovisningslagen och för den interna kontroll som styrelsen och verkställande direktören bedömer är nödvändig för att upprätta en årsredovisning och koncernredovisning som inte innehåller väsentliga felaktigheter, vare sig dessa beror på oegentligheter eller på fel.

Revisorns ansvar

Vårt ansvar är att uttala oss om årsredovisningen och koncernredovisningen på grundval av vår revision. Vi har utfört revisionen enligt International Standards on Auditing och god revisionssed i Sverige. Dessa standarder kräver att vi följer yrkesetiska krav samt planerar och utför revisionen för att uppnå rimlig säkerhet att årsredovisningen och koncernredovisningen inte innehåller väsentliga felaktigheter.

En revision innefattar att genom olika åtgärder inhämta revisionsbevis om belopp och annan information i årsredovisningen och koncernredovisningen. Revisorn väljer vilka åtgärder som ska utföras, bland annat genom att bedöma riskerna för väsentliga felaktigheter i årsredovisningen och koncernredovisningen, vare sig dessa beror på oegentligheter eller på fel. Vid denna riskbedömning beaktar revisorn de delar av den interna kontrollen som är relevanta för hur bolaget upprättar årsredovisningen och koncernredovisningen för att ge en

rättvisande bild i syfte att utforma granskningsåtgärder som är ändamålsenliga med hänsyn till omständigheterna, men inte i syfte att göra ett uttalande om effektiviteten i bolagets interna kontroll. En revision innefattar också en utvärdering av ändamålsenligheten i de redovisningsprinciper som har använts och av rimligheten i styrelsens och verkställande direktörens uppskattningar i redovisningen, liksom en utvärdering av den övergripande presentationen i årsredovisningen och koncernredovisningen.

Vi anser att de revisionsbevis vi har inhämtat är tillräckliga och ändamålsenliga som grund för våra uttalanden.

Uttalanden

Enligt vår uppfattning har årsredovisningen upprättats i enlighet med årsredovisningslagen och ger en i alla väsentliga avseenden rättvisande bild av moderbolagets finansiella ställning per den 31 december 2012 och av dess finansiella resultat och kassaflöden för året enligt årsredovisningslagen. Koncernredovisningen har upprättats i enlighet med årsredovisningslagen och ger en i alla väsentliga avseenden rättvisande bild av koncernens finansiella ställning per den 31 december 2012 och av dess finansiella resultat och kassaflöden för året enligt International Financial Reporting Standards, såsom de antagits av EU, och årsredovisningslagen. Förvaltningsberättelsen är förenlig med årsredovisningens och koncernredovisningens övriga delar.

Vi tillstyrker därför att årsstämman fastställer resultaträkningen och balansräkningen för moderbolaget och koncernen.

Rapport om andra krav enligt lagar och andra författningar

Utöver vår revision av årsredovisningen och koncernredovisningen har vi även utfört en revision av förslaget till dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust samt styrelsens och verkställande direktörens förvaltning för Rezidor Hotel Group AB (publ) för räkenskapsåret 1 januari–31 december 2012.

Styrelsens och verkställande direktörens ansvar

Det är styrelsen som har ansvaret för förslaget till dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust, och det är styrelsen och verkställande direktören som har ansvaret för förvaltningen enligt aktiebolagslagen.

Revisorns ansvar

Vårt ansvar är att med rimlig säkerhet uttala oss om förslaget till dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust och om förvaltningen på grundval av vår revision. Vi har utfört revisionen enligt god revisionssed i Sverige.

Som underlag för vårt uttalande om styrelsens förslag till dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust har vi granskat att förslaget är förenligt med aktiebolagslagen.

Som underlag för vårt uttalande om ansvarsfrihet har vi utöver vår revision av årsredovisningen och koncernredovisningen granskat väsentliga beslut, åtgärder och förhållanden i bolaget för att kunna bedöma om någon styrelseledamot eller verkställande direktören är ersättningsskyldig 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 de revisionsbevis vi har inhämtat är tillräckliga och ändamålsenliga som grund för våra uttalanden.

Uttalanden

Vi tillstyrker att årsstämman disponerar vinsten enligt förslaget i förvaltningsberättelsen och beviljar styrelsens ledamöter och verkställande direktören ansvarsfrihet för räkenskapsåret.

Stockholm den 15 mars 2013

Deloitte AB

Thomas Strömberg
Auktoriserad revisor

Ordföranden har ordet

Winston Churchill sa, "En pessimist ser svårigheten i varje möjlighet, en optimist ser möjligheten i varje svårighet."

Marknadsförhållandena är fortsatt utmanande för Rezidor och för hela hotellbranschen. I mitt första uttalande som ordförande ser jag de ekonomiska svårigheterna och ovissheten inför 2013 som en möjlighet att förbättra vårt resultat. Styrelsen och koncernledningen är fokuserade på att förbättra företagets lönsamhet och har gjort detta till bolagets högsta prioritet.

Ansträngningarna har gett resultat och EBITDA-marginalen förbättrades med 1,4 procentenheter under 2012. Detta är inte bara i linje med målet att öka EBITDA-marginalen med 6–8 procentenheter fram till 2015 i enlighet med Route 2015, utan framsteg har även gjorts under året vad gäller implementeringen av samtliga centrala delar av strategin.

Det viktigaste initiativet inom Route 2015 är intäktsgenerering som innebär ett närmare och mer fokuserat samarbete med Carlson. Användningen av de nya verktygen som tagits fram av Carlson har resulterat i betydande framsteg som noterats av att RevPAR ökat mer för Rezidor än den totala marknaden. Styrelsen säkerställer att detta strategiska samarbete är till fördel för Rezidor och utförs på en armlängds avstånd.

Även om det kan vara svårt att ersätta en ny VD och koncernchef, och då i synnerhet när det handlar om att ersätta någon så respekterad som Kurt Ritter som dessutom har suttit väldigt länge på posten, är vi på Rezidor mycket glada över att välkomna vår nya VD och koncernchef Wolfgang M. Neumann som tillträdde i januari 2013. Övergången har planerats noggrant och Wolfgang har varit djupt

engagerad i genomförandet av Route 2015. Han var den drivande parten när koncernen nyligen genomförde en optimering av organisationen för att decentralisera företagsstrukturen. Syftet är att regionkontoren bättre ska bistå hotellen. Wolfgang har stor kompetens och starka ledarskapsegenskaper och är därför en utmärkt person att leda Rezidor framöver. Vi känner stor tacksamhet mot Kurt Ritter för att han i mer än två årtionden har lett Rezidor mot tillväxt så att vi har blivit ett av världens snabbast växande hotellföretag.

Det är viktigt att uppmärksamma och tacka våra mer än 35 000 medarbetare världen över för deras hårda arbete och stora engagemang att leverera starka resultat trots den utmanande marknaden. Hela organisationens dedikering till Yes I Can!, vår servicefilosofi, var en av anledningarna till att bolaget hedrades i 2012 som "Hotel Group of the Year" vid det prestigefyllda Worldwide Hospitality Awards och utsetts till en av världens mest etiska företag av Ethisphere för fjärde året i rad.

Rezidor har fortsatt fokus på "asset-light"-tillväxt, det vill säga att växa genom management- och franchiseavtal. Rezidor tecknade 30 nya hotell med totalt 7 100 rum under 2012, samtliga under management- och franchiseavtal och våra hotell under utveckling består av 100 hotell med totalt 22 000 rum och är 100% "asset-light".

Under 2012 har Rezidor dragit fördel av ökade marknadsandelar och ökad efterfrågan, i synnerhet under årets första sex månader. RevPAR för jämförbara hotell förbättrades med 5% och tillväxten resul-

terade i en intäktsökning på 7% samt förbättrade marginaler. Resultat efter skatt var dock –17 MEUR, vilket främst beror på att vi avslutade vissa olönsamma hyresavtal under året. Trots att Rezidor fortfarande har en stabil finansiell plattform utan skulder och en liten nettokassa, har styrelsen, i enlighet med utdelningspolitiken, beslutat att ingen utdelning för räkenskapsåret 2012 ska betalas ut eftersom resultatet efter skatt var negativt.

Styrelsen fokuserar på att förbättra resultatet genom ökad intäktsgenerering, införa kostnadsbesparingar, avsluta olönsamma hyresavtal och öka antalet management- och franchiseavtal, vilket gynnar aktieägarnas långsiktiga intressen. Det är viktigt att ha aktieägarnas stöd under dessa utmanande tider och jag ser fram emot att träffa många av Rezidors aktieägare, både institutionella och privata, för att få ta del av era idéer och förslag.

Vi går in i 2013 med optimism och ett vakande öga på de ekonomiska förhållandena. Rezidors mål står fast – att skapa en hållbar och lönsam verksamhet, och styrelsen fortsätter fokusera på att förbättra företagets resultat.

Trudy Rautio
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 riskhanteringsprocess. 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 2012 har granskats av företagets revisor som

beskrivs i Revisors yttrande om Bolagsstyrningsrapporten på sid 89.

Bolagsstyrning inom Rezidor

Bolagsstämman är ett aktiebolags högsta beslutsfattande organ och fungerar även som ett forum där aktieägarna kan utöva inflytande. Vid årsstämman utser aktieägarna styrelsens ledamöter, styrelsens ordförande och företagets revisorer samt fattar beslut i en rad centrala frågor. Valberedningen lämnar förslag beträffande årsstämmans val av styrelseledamöter. Styrelsen är på aktieägarnas vägnar ansvarig för organisationen och ledningen av företaget. För att effektivisera och fördjupa sitt arbete kring olika frågor har styrelsen inrättat tre arbetsutskott: revisionsutskottet, ersättningsutskottet och finansutskottet. Intern revision är en viktig resurs för styrelseutskotten avseende verifiering av effektiviteten i interna kontroller. Styrelsen utser företagets VD som ansvarar för den löpande verksamheten i enlighet med styrelsens anvisningar och leder koncernledningens arbete. VD:s förvaltning av företaget samt Rezidors

Läs mer på vår hemsida

Mer information om Rezidor's bolagsstyrning finns tillgängligt på www.rezidor.com. Sidan inkluderar följande information:

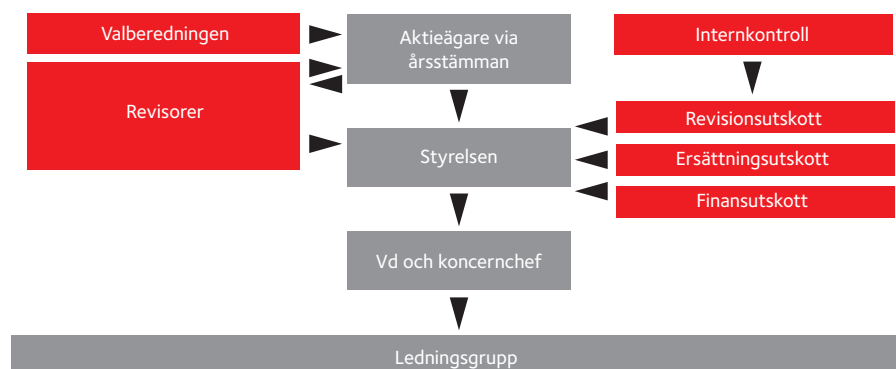
- Bolagsstyrningsrapporter sedan 2006
- Bolagsordningen
- Valberedningar sedan 2007
- Årsstämmor sedan 2007 och tillhörande dokumentation
- Styrelsen, utskotten och deras arbete
- Bolagsledningen
- Ersättning till bolagsledningen

årsredovisning granskas av företagets revisor. Bilden nedan illustrerar Rezidors styrningsstruktur.

Ägarstruktur

Rezidor hade 3 365 aktieägare vid slutet av 2012 enligt aktieboken som förs av Euroclear Sweden AB. Institutionella ägare dominerade ägarstrukturen. De tio största aktieägarna ägde aktier motsvarande 87,9% av rösterna och kapitalet. Carlson, ett privatägt globalt rese- och hotellföretag, är den största aktieägaren med 50,03% av antalet registrerade aktier och 51,3% av antalet utestående aktier. Rezidors aktiekapital uppgick till 10 000 000 EUR fördelat på 150 002 040 aktier. Efter avdrag för de aktier som innehas av Rezidor, uppgick antalet utestående aktier till 146 320 902 per den 31 december 2012. Varje aktie motsvarar en röst och alla aktier ger samma rätt att ta del av företagets resultat och tillgångar.

Bolagsstyrning inom Rezidor



Årsstämma

Rezidor ska hålla en årsstämma före utgången av juni varje år. Denna ska äga rum i Stockholm. Kallelse till årsstämman ska publiceras tidigast sex veckor och senast fyra veckor före årsstämman. Alla registrerade aktieägare som har underrättat Rezidor om deltagande inom föreskriven tid och i enlighet med föreskrifterna i kallelsen, har rätt att närvara vid årsstämman och rösta i förhållande till sitt aktieinnehav. Aktieägare som inte kan närvara personligen har rätt att låta sig representeras av ombud. Årsstämman hålls på svenska. Med hänsyn till ägarkretsens internationella sammansättning och för att möjliggöra deltagande för icke svensktalande aktieägare, simultantolkas stämman till engelska och allt informationsmaterial för årsstämman finns även tillgängligt på engelska. Beslut på en årsstämma kräver i de flesta fall enkel majoritet. I vissa frågor kräver dock den svenska aktiebolagslagen att ett förslag godkänns av en högre procentandel av de aktier och röster som finns representerade på stämman. Årsstämman informeras om Rezidors utveckling under året och fattar beslut om en rad centrala frågor så som: ändringar i bolagsordningen, val av revisorer, beviljande av ansvarsfrihet för styrelsen för räkenskapsåret, ersättning till styrelsen och revisorernas arvode, val av antal styrelseledamöter, val av styrelseledamöter och styrelseordförande till och med nästa årsstämma och beslut om utdelning.

Valberedningen 2013

Ledamot	Representerar	Antal aktier 31 augusti 2012	Andel av röster 31 augusti 2012 (baserat på antalet registrerade aktier)
William Van Brunt, ordförande	Carlson	75 044 733	50,03%
Peter van Berlekom	Nordea Investment Funds	19 474 855	12,98%
Björn Franzon	Swedbank Robur Fonder AB	8 231 855	5,49%

Årsstämma 2012

Årsstämman 2012 ägde rum på Radisson Blu Strand Hotel i Stockholm den 25 april 2012. Vid årsstämman deltog 111 aktieägare, personligen eller genom ombud, totalt representerades 73,87% av det totala antalet aktier och röster i företaget. De personer som föreslogs för omval till styrelsen deltog vid stämman, liksom de två arbetstagarledamöterna. Deltog gjorde även VD och koncernchef, ledande befattningshavare och Rezidors revisorer samt ledamöterna i valberedningen. All dokumentation gällande årsstämman 2012 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 2011 och att de disponibla medlen balanseras i ny räkning.
- Följande styrelseledamöter omvaldes: Hubert Joly (valdes även som ordförande), Elizabeth Bastoni, Staffan Bohman, Göte Dahlin, Anders Moberg, Wendy Nelson, Trudy Rautio och Barry W. Wilson.
- Det beslutades att den totala ersättningen till den av stämman valda styrelsen ska uppgå till högst 385 000 EUR och fördelas på det sätt som visas i tabellen på sid 85.
- Styrelsen fick mandat fram till årsstämman 2013 att besluta om återköp av en viss del av företagets egna aktier.

Årsstämma 2013

Årsstämman 2013 kommer att äga rum den 24 april 2013 på Stockholm Waterfront Congress Centre, Nils Ericsons Plan 4. Aktieägare som önskar delta ska dels vara registrerade som aktieägare i den utskrift av aktieboken som förs av Euroclear Sweden AB den 18 april 2013, dels anmäla sitt deltagande till Rezidor senast kl. 16.00 den 18 april 2013.

Valberedningen

Valberedningen lämnar förslag beträffande val av styrelseledamöter samt rekommendationer beträffande fördelningen av ersättning till ordföranden och övriga styrelseledamöter och i förekommande fall beträffande fördelning och ersättning för utskottsarbete. Dessa förslag presenteras på årsstämman. Valberedningen förbereder även, i förekommande fall, förslag till årsstämman beträffande val av företagets revisorer och lämnar rekommendationer avseende deras arvoden. Valberedningen ska också lämna förslag om vilket förfarande som ska tillämpas vid utnämningen av ledamöter till valberedningen inför kommande årsstämma.

Ledamöter

I enlighet med beslut av årsstämman 2012, utsågs valberedningen inför årsstämman den 24 april 2013. Enligt aktieägarregistret per den 31 augusti 2012 kontaktades de tre största aktieägarna, vilka erbjöds att utse en ledamot vardera till valberedningen. Namnen på ledamöterna och vilka aktieägare de representerar offentliggjordes den 23 oktober 2012. Valberedningen har haft två protokollförda möten under 2012, då samtliga ledamöter var närvarande. Valberedningens förslag kommer att presenteras i kallelsen till årsstämman och på företagets hemsida. Ledamöterna i valberedningen har inte fått någon ersättning för sitt arbete i valberedningen.

Styrelsen

Enligt den svenska aktiebolagslagen är styrelsen, som väljs av aktieägarna, ytterst ansvarig för organisation och ledning av företaget. Rezidors bolagsordning föreskriver att styrelsen ska bestå av minst tre och högst 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. För att uppfylla kravet om hemvist beviljades Rezidor ett undantag den 13 mars 2012 för Barry W. Wilson. Varje år antar styrelsen en arbetsordning som definierar styrelsens arbetssätt och ansvar. Arbetsordningen reglerar den interna arbetsfördelningen mellan styrelsen och dess utskott, inklusive ordförandens och vice ordförandens roll, hur styrelsen fattar beslut, dess mötesschema, rutiner för sammankallande, dagordning och mötesprotokoll, men även styrelsens utvärdering vad gäller bokföring, revisionsfrågor och redovisning. Styrelsen har dessutom antagit särskilda skriftliga arbetsordningar för revisions-, ersättnings- och finansutskotten. Arbetsordningen styr även hur styrelsen ska erhålla information och underlag som är av betydelse för dess arbete och för att kunna fatta välgrundade beslut. Styrelsen har även fastställt instruktioner för VD och för den finansiella rapporteringen till styrelsen och har dessutom antagit andra särskilda styrdokument, däribland en finanspolicy, en kommunikations- och IR-policy samt en 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 företags intressen är adekvat strukturerade och att det finns en tillfredsställande intern kontroll. Styrelsens ansvar omfattar även att sätta upp strate-

gier och mål, att upprätta särskilda kontrollinstrument, att besluta om större förvärv, sammanslagningar och avveckling av verksamheter, andra stora investeringar, depositioner och lån i enlighet med finanspolicy och att publicera finansiella rapporter, samt att utvärdera förvaltningen av verksamheten och successionsplaner för befattningshavare i koncernledningen. Förutom verksamheten i revisions-, ersättnings- och finansutskotten har det inte skett någon fördelning av arbete bland styrelseledamöterna. Styrelsen ska biträdas av en sekreterare, som inte är ledamot av styrelsen. Rezidors chefsjurist, Marianne Ruhngård, var sekreterare vid alla styrelsemöten och alla utskottsmöten under 2012 med undantag av två möten i ersättningsutskottet som istället protokollfördes av Rezidors personalchef Michael Farrell.

Styrelsens ordförande

Vid årsstämman 2012 valdes Hubert Joly till styrelsens ordförande och på det konstituerande styrelsesammanträdet samma dag efter årsstämman utsågs Staffan Bohman till vice ordförande. Den 13 september 2012 avgick Hubert Joly från sin post som ordförande och Trudy Rautio utsågs till ny ordförande av styrelsen den 27 september 2012 fram till slutet av årsstämman 2013. Det åligger ordföranden att, i samråd med VD:n, följa verksamheten och tillse att övriga styrelseledamöter får den information som är nödvändig för att hålla en hög kvalitet på diskussioner och beslut. Ordföranden ska se till att styrelsens arbete, däribland arbetet i styrelsens utskott och de individuella ledamöternas insatser, med avseende på arbetsrutiner, kompetens och arbetsklimat utvärderas. Detta görs årligen i enlighet med etablerade processer och denna utvärdering delges därefter valberedningen. Styrelsens ersättningsutskott deltar även i utvärdering och

utveckling av ersättningsfrågor som rör koncernens högsta befattningshavare.

Styrelseledamöter

Enligt bolagsordningen ska styrelseledamöterna väljas på årsstämman. De ska väljas för en period som löper ut vid nästa årsstämma. Styrelseledamöter kan skiljas från sitt uppdrag genom ett bolagsstämmobeslut och vakanser i styrelsen kan även endast fyllas genom ett bolagsstämmobeslut. Efter årsstämman 2012 bestod styrelsen av åtta ledamöter valda av aktieägarna vid årsstämman inklusive ordföranden samt därtill två arbetstagarledamöter utsedda av den svenska arbetstagarorganisationen "Hotell- och restaurangfacket". Efter Hubert Joly's avgång den 13 september 2012 minskade antalet styrelseledamöter valda av aktieägarna till sju ledamöter. Styrelseledamöternas biografier återfinns på sidan 90 i årsredovisningen.

Styrelsens arbete under 2012

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 2012 hade styrelsen tolv sammanträden, inklusive det konstituerande styrelsesammanträdet. Fyra av styrelsens sammanträden sammanföll 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 2013 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 2012 har styrelsen arbetat i enlighet med den antagna arbetsordningen. De huvudsakliga aktiviteterna under 2012 var följande:

- Anta en budget för 2013 och en affärsplan för 2013–2015.
- Granska och övervaka genomförandet av Route 2015 och Project Fit.
- Utvärdera lönsamhetsmål och potentiella lönsamhetsförbättringar.
- Diskutera och godkänna vissa hotellprojekt och investeringar som uppfyller uppsatta kriterier.
- Bedöma utvecklingsstrategin för varumärkena och godkänna det strategiska samarbetsavtalet för varumärket Regent.
- Hålla sig informerad om bolagets och koncernens finansiella ställning, utvärdera kreditfaciliteter och kapitalbehov.
- Hålla sig informerad om bolagets aktiviteter inom kapitalförvaltning och godkännande av vissa transaktioner.
- Planering och tillsättande av Kurt Ritters efterträdare som företagets koncernchef och VD.
- Granska strategin för varumärket Park Inn by Radisson och bevaka utvecklingen.
- Utvärdera den interna kontrollen.
- Utvärdera aktiviteter hänfödda till definierade fokushotell.

Styrelsen ska hålla kontakt med revisorerna om planerna för revisionsarbetet

och utvärdera vilka åtgärder som skall vidtas på grundval av revisorernas rapportering. Större affärsområden ges möjlighet att ge en fördjupad presentation av sin verksamhet vid ett styrelsemöte minst en gång per år.

Styrelseledamöternas oberoende

Ingen av styrelseledamöterna valda av aktieägarna vid årsstämman är anställd av Rezidor eller något annat bolag inom koncernen. Med utgångspunkt i Valberedningens bedömning inför årsstämman 2012 som publicerades den 23 mars 2012 och den svenska koden för bolagsstyrning görs följande bedömning beträffande styrelseledamöternas oberoende. Göte Dahlin, Barry W. Wilson, Staffan Bohman och Anders Moberg är oberoende styrelseledamöter i förhållande till företaget och ledningen liksom i förhållande till huvudägarna. Hubert Joly var, och Trudy Rautio, Elizabeth Bastoni och Wendy Nelson är oberoende styrelseledamöter i förhållande till företaget och ledningen men är inte oberoende i förhållande till huvudägare, eftersom de är närstående till Carlson.

Arbetsagarledamöter

I enlighet med Lag (1987:1245) om styrelserepresentation för de privatanställda, har den svenska arbetstagarorganisationen "Hotell- och restaurangfacket" utsett två arbetstagarledamöter till styrelsen, Emil Bäckström och Göran Larsson. Arbetstagarledamöterna kom att ingå i styrelsen under verksamhetsåret 2009. Deras uppdrag löper ut vid årsstämman 2014.

Utvärdering av styrelsen

Enligt arbetsordningen och Svensk kod för bolagsstyrning ska styrelsens ordförande årligen se till att styrelsens arbete utvärderas. År 2012 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 2012 års utvärdering har jämförts med resultaten från tidigare motsvarande utvärderingar för att se om några avvikelser förekommer. Målet med utvärderingen är att få insikt i ledamöternas uppfattning om styrelsens arbete

Styrelseutskottens arbete under 2012

	Revisionsutskottet	Ersättningsutskottet	Finansutskottet
Ledamöter	Staffan Bohman, ordförande Trudy Rautio Göte Dahlin	Trudy Rautio, ordförande (från 27 september 2012) Staffan Bohman Elizabeth Bastoni Anders Moberg ¹⁾ Hubert Joly, ordförande fram till 13 september 2012	Trudy Rautio, ordförande Barry W. Wilson Wendy Nelson
Antal sammanträden	9	7	5
Arbete under 2012	• 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 intern kontrollplan för 2013 • 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 en ersättningspolicy för ledande befattningshavare • Benchmarking av ersättning till ledande befattningshavare • Utforma ett incitamentsprogram enbart för 2012 • Utforma en kortsiktig och en långsiktig rörlig ersättningsplan • Utvärdera uppnåendet av strategiska mål för koncernledningen under 2011 • Bedömning av kompetensen hos koncernledningens medlemmar • Granskning och godkännande av ersättningen till koncernledningens medlemmar för 2012 och rekommendation av ersättning till VD för godkännande av styrelsen • Granskning och godkännande av strategiska mål för 2012 för koncernledningens medlemmar	• Granskning av nya 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 • Hålla sig informerad om bolagets aktiviteter inom portföljförvaltning • Granskning av företagets skattesituation • Granskning och bedömning av finansiella mål • Utvärdering av försäkringskydd och riskhanteringsfrågor

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 av utvärderingen för såväl styrelsen som för Valberedningen.

Styrelsens utskott

För att effektivisera sitt arbete och fördjupa sin analys i vissa frågor har styrelsen inrättat 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 förbere-

dande och administrativt stöd. Utskotten har dock även befogenhet att fatta beslut i frågor som styrelsen i enlighet med anvisningarna har delegerat till utskotten och andra frågor som inte betraktas som väsentliga eller inte omfattas av styrelsens övergripande beslutsbefogenheter. Utskotten ska informera styrelsen när de fattar sådana beslut. De frågor som tas upp och beslut som fattas i utskotten protokollförs och avrapporteras vid nästkommande styrelsemöte. Berörda avdelningschefer deltar alltid i utskottsmötena.

Ersättning till styrelsen

Årsstämman beslutar om den ersättning som ska utgå till styrelsen och dess ordförande. Ersättning för ledamöterna i styrelsen valda av aktieägarna antogs genom beslut vid årsstämman 2012. Styrelseledamöterna har inte rätt till några förmåner när de lämnar styrelsen. Styrelseledamöternas närvaro och även det

årliga arvudet till ordföranden och övriga ledamöter för styrelse- och utskottsarbete visas i tabellen nedan.

Koncernledningen

VD ansvarar för framtagandet av erforderlig information och underlag utifrån vilken styrelsen kan fatta välgrundade beslut. Han presenterar frågor och motiverar föreslagna beslut samt rapporterar till styrelsen om företagets utveckling. VD:n ansvarar för att leda koncernledningens arbete och fattar beslut i samråd med de övriga medlemmarna i koncernledningen, som bestod av nio personer (inklusive VD) under 2012.

Ersättning till medlemmar i koncernledningen

Den ersättning som utgår till VD och övriga medlemmar i koncernledningen består av en fast ersättning, en årlig rörlig ersättning grundad på utfall av fast-

Närvaro samt ersättning till styrelsen 2012

	Närvaro				Arvode (EUR)				
	Styrelsen	Revisionsutskottet	Ersättningsutskottet	Finansutskottet	Styrelsen	Revisionsutskottet	Ersättningsutskottet	Finansutskottet	Totalt
Trudy Rautio ²⁾	100%	100%	100%	100%	52 844	6 500	3 485	6 000	68 829
Hubert Joly ¹⁾	100%		100% ³⁾		25 110		2 318		27 427
Staffan Bohman	92%	100%	100% ⁴⁾		50 000	9 000	4 000		63 000
Elizabeth Bastoni	100%		100% ⁴⁾		36 000		4 000		40 000
Göte Dahlin	100%	100%			36 000	6 500			42 500
Anders Moberg	92%		100%		36 000		4 000		40 000
Wendy Nelson	100%			100%	36 000			4 000	40 000
Barry W. Wilson	92%		100% ³⁾	100%	36 000			4 000	40 000
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					307 953	22 000	17 803	14 000	361 756⁷⁾

¹⁾ Hubert Joly utträdde ur styrelsen den 13 september 2012.

²⁾ Trudy Rautio utsågs av styrelsen till styrelseordförande och ordförande i ersättningsutskottet den 27 september 2012.

³⁾ Barry W. Wilson var medlem i ersättningsutskottet fram till den 25 april 2012.

⁴⁾ Staffan Bohman utsågs till vice ordförande och blev medlem i ersättningsutskottet den 25 april 2012.

⁵⁾ Hubert Joly var ordförande i ersättningsutskottet från den 25 april 2012 till den 13 september 2012.

⁶⁾ Elizabeth Bastoni var ordförande i ersättningsutskottet fram till den 25 april 2012.

⁷⁾ På grund av Hubert Jolys avgång ur styrelsen var den totala ersättningen till styrelsen lägre än maxbeloppet på 385 000 EUR.

Ersättning till koncernledningen¹⁾

TEUR	Fast ersättning	Rörlig ersättning	Ersättning efter avslutad an- ställning	Pension	Bostad och tjänstebil	Totalt
Kurt Ritter (VD och koncernchef)	1 950	315	52	395	156	2 868
Koncernledningen (inkl. VD och koncernchef)	5 348	459	52	642	544	7 045

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

ställda finansiella och individuella mål, ett långsiktigt aktiebaserat incitamentsprogram, pension och andra förmåner. Mer information återfinns i riktlinjerna för ersättning till ledande befattningshavare som godkändes av årsstämman 2012. Mer information avseende ersättning till VD:n och övriga medlemmar i koncernledningen finns i not 10 men en sammanfattning presenteras i tabellen på sid 86.

Aktierelaterade incitamentsprogram

Årsstämmorna 2010 och 2011 godkände förslag om att erbjuda vissa ledande befattningshavare inom Rezidor aktierelaterade och resultatbaserade incitamentsprogram ("performance based share programmes"). Programmen har en löptid om tre år. Syftet är att kunna erbjuda en konkurrenskraftig ersättningsdel som bidrar till att skapa en starkare koppling mellan de ledande befattningshavarnas och aktieägarnas intressen, att andelen ersättningar kopplade till företagets resultat ökar och att ledande befattningshavare stimuleras till eget aktieäggande i företaget. I syfte att genomföra de resultatbaserade och aktierelaterade incitamentsprogrammen på ett kostnads effektivt och flexibelt sätt, bemyndigade årsstämmorna styrelsen att besluta om förvärv och överlåtelse av företagets egna aktier på NASDAQ OMX Stockholm. Detaljerade beskrivningar av de två aktierelaterade, resultatbaserade incitamentsprogrammen finns i not 33.

Finansiell rapportering

Styrelsen kontrollerar kvaliteten i den finansiella rapporteringen genom anvisningar till VD:n och anvisningar angående rapportering via revisionsutskottet. Revisionsutskottet granskar i förhand alla finansiella rapporter innan publicering. Styrelsen granskar och godkänner gemensamt företagets finansiella rapporter som utarbetas av ledningen innan publicering. Styrelsen ansvarar också för att företagets årsbokslut utarbetas i enlighet med lagstiftningen, redovisningsnormer och andra krav som gäller för börsnoterade företag. VD:n och finansdirektören ska granska och säkerställa kvaliteten i all finansiell rapportering, inklusive finansiella uttalanden, delårsrapporter och årsredovisningen, samt pressmeddelanden med finansiellt innehåll och presentationsmaterial för media, ägare och finansinstitut. 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 Karolinska Development, Mekonomen och Tele2. Revisorerna följer en revisionsplan som beaktar revisionsutskottets synpunkter och frågor samt rapporterar sina iakttagelser till revisionsutskottet under revisionsarbetets gång och till styrelsen i samband med upprättandet av årsredovisningen för 2012. Revisorn deltog i fem 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, koncernen och en majoritet av dotterbolagen. Under 2012 har revisorerna utöver revisionen utfört konsultuppdrag, framför allt rörande tolkningar av IFRS, frågor rörande intern kontroll och IT-relaterade områden; inga av dessa påverkade revisorernas oberoende. Revisorerna arvoderas för sitt arbete på basis av godkända fakturerade belopp i enlighet med årsstämmans beslut. Mer information om ersättningen till revisorerna under 2012 finns i not 41.

Intern kontroll över den finansiella rapporteringen

Syftet med föreliggande rapport är att ge aktieägare och andra intressenter en bättre förståelse för hur den interna kontrollen över 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 revisionsutskott som styrelsen har utsett, företagsledningen och personalen. Den har utformats för att tillförsäkra att den externa finansiella rappor-

teringen 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 2012. 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 2012 och 2013. Processen styrs från Rezidor Hotel Group:s kontor i Bryssel. Den inkluderar internrevisionsutbildning så väl som färdigställande och distribution av riktlinjer och rutiner för redovisning och kontroll. Denna rapport kompletterar Årsredovisningen. Den har granskats 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 affärsetiska kod har gjorts tillgänglig för de anställda och beskriver hur de förväntas förhålla sig i olika situationer. Efterlevnaden av den affärsetiska koden följs upp genom regelbundna hotellbesök av Area Vice Presidents, Regional och District Directors, Regional Human Resources

Managers och Head Office Human Resources Managers. Dessutom måste alla General Managers intyga att han eller hon inte har någon intressekonflikt. Under 2008 infördes en rutin ("whistle-blower") som ger de anställda möjlighet att rapportera i frågor som rör den affärsetiska 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 managementavtal. Detta dokument är kärnan i koncernens finansiella ledningssystem och anger hur planering, delegering och uppföljning av den interna kontrollen skall ske. Dokumentet är också ett verktyg för information och utbildning. Ett av huvudkraven för intern kontroll är att det finns skriftlig dokumentation som visar på att obligatoriska riktlinjer efterlevs. En annan viktig komponent är att ansvarsområden och befogenheter fastställs inom hotellet 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, försäkringar samt utplacering av vissa funktioner till specialister utanför företaget. Internrevisionen av ovanstående processer inkluderar, när tillämpligt, uppdelning av arbetsuppgifter, godkännande av betalningar, avtalshantering, kostnadskontroll, registrering av intäkter och uppföljningsrutiner.

Den årliga 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 i samband med finansiell rapportering, IT-risker och risk för

bedrägeri. Chefer och anställda på hotel-
lens ekonomiavdelning utför kontroller
som en del av det dagliga arbetet för att
tillse att lokala och centrala riktlinjer och
principer följs. Regelbundna internrevisio-
ner 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 kontrol-
ler för att förhindra bedrägeri. Rutinerna
för hur sådana frågor ska hanteras är
kända inom företaget.

De specifika internrevisioner som
utförs på hotellet, regionkontoren och
huvudkontoret är framförallt inriktade
på intern kontroll inom verksamhet och
administration. Betoningen ligger på
processer som påverkar den finansiella
rapporteringen och risken för oegentlig-
heter, felaktigt gynnande av annan part
på företagets bekostnad samt risk för för-
luster. De interna revisionsgrupperna
består av personer utan koppling till de
enheter som revideras och grupperna
bistås av externa revisorer och av risk-
hanteringskonsulter.

Separata IT-revisioner utförs, primärt i
hotell med hög risk, av personer speciali-
serade inom IT-processer och säkerhet.
Utöver detta har en självutvärderings-
process av intern kontroll utvecklats och
utförs av hotellet. Självutvärderingspro-
cessen för varje hotell utsätts för viss
internrevision vart tredje år för att säker-
ställa informationen. Ett flertal hotell
besöks även anonymt för att följa upp
implementeringen av rekommendatio-
nerna från de interna revisionsgrup-
perna. Djupare revision inom treasury
(finansförvaltning), finansiell rapporte-
ring, processer för betalning av kommis-
sion till resebyråer och investeringar,
utförs även på utvalda hotell.

Information och kommunikation

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

De personer som ansvarar för att till-
lämpa redovisningsprinciper och rutiner
för operativ och finansiell rapportering
har tillgång till dessa, 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 informa-
tion som den begär, och företaget har
rutiner för att anpassa sig till nya infor-
mationsbehov allt eftersom konkurrens-
situationen och/eller lagar och förord-
ningar förändras. Informationssystemen
utvärderas regelbundet och företaget har
antagit strategiska planer för framtida
uppgaderingar och behov av informa-
tionssystem.

Resultaten av internrevisionerna kom-
municeras ut i hela organisationen så att
de interna kontrollrutinerna kan jämfö-
ras mot regelverket och förbättras. De
årliga revisionsplanerna och resultatet av
revisionerna lämnas regelbundet till kon-
cernledningen och revisionsutskottet.

Rezidor har som mål att hela koncer-
nen ska känna till och följa riktlinjerna
för den interna kontrollen. Principer och
riktlinjer för den finansiella processen
kommuniceras till berörda parter i kon-
cernen. Detta sker genom direktdistribu-
tion via e-post och koncernens intranät,
där alla principer och riktlinjer finns till-
gängliga.

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 kor-

rekt och fullständig finns både en infor-
mationspolicy för information till börser
och en policy för investerarrelationer,
vilka har antagits av koncernens styrelse.
Dessa riktlinjer anger formatet, inne-
hållet och processen för att hantera
extern information. Ett system som gör
det möjligt för anställda att anonymt
uppmärksamma ledningen och revisions-
utskottet på etiska, finansiella och andra
frågor inom organisationen har varit på
plats de senaste fyra åren.

Övervakning

Interna möten för ledning och personal
hålls regelbundet på olika nivåer inom
organisationen. En grupp som inkluderar
medlemmar från koncernledningen,
Area Vice Presidents och den interna
revisionsgruppen möts regelbundet för
att överse och följa upp resultatet från de
olika internrevisionerna som utförts.
Dessa uppföljningar inkluderar resultatet
från speciella internrevisioner med fokus
på den finansiella rapporteringen från
huvudkontoret, regionala enheter samt
från hotell som drivs under hyres- och
managementavtal.

Koncernledningen och styrelsen följer
regelbundet företagets operativa och
finansiella rapportering.

Revisionsutskottet och styrelsen tar del
av rapporter från externa revisorer,
interna revisioner och annan kontroll-
verksamhet. 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

Det är styrelsen som har ansvaret för bolagsstyrningsrapporten för år 2012, som ingår i den tryckta versionen av detta dokument på sidorna 81–88, och för att den är upprättad i enlighet med årsredovisningslagen. Vi har läst bolagsstyrningsrapporten och baserat på denna

läsning och vår kunskap om bolaget och koncernen anser vi att vi har tillräcklig grund för våra uttalanden. Detta innebär att vår lagstadgade genomgång av bolagsstyrningsrapporten har en annan inriktning och en väsentligt mindre omfattning jämfört med den inriktning och

omfattning som en revision enligt International Standards on Auditing och god revisionssed i Sverige har. Vi anser att en bolagsstyrningsrapport har upprättats, och att dess lagstadgade information är förenlig med årsredovisningen och koncernredovisningen.

Stockholm den 15 mars 2013

Deloitte AB

Thomas Strömberg
Auktoriserad revisor

Styrelse

1. TRUDY RAUTIO

*Styrelsens ordförande sedan september 2012
och ledamot sedan 2005*

Nationalitet: Amerikan

Född: 1952

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

Aktieinnehav: 0

Trudy Rautio är VD och koncernchef för Carlson sedan augusti 2012. Under de senaste 15 åren har hon haft olika ledande befattningar inom Carlson-koncernen och de senaste åtta åren har hon varit Executive Vice President och finanschef med ansvar för att leda all finansiell och IT drift inom bolaget. Hon är styrelseordförande i Carlson Wagonlit Travel och även styrelseledamot i Securian Holding Company och Imation.

2. STAFFAN BOHMAN

Vice ordförande och ledamot sedan 2011

Nationalitet: Svensk

Född: 1949

Utbildning: M.Sc. i ekonomi från Handelshögskolan i Stockholm och examen från Stanford Business School i USA.

Aktieinnehav: 50 000

Staffan Bohman var tidigare VD och koncernchef i Gränges AB och Sapa AB under åren 1999 till 2004. Mellan 1991 och 1999 var han VD och koncernchef i DeLaval AB och har sedan 1982 innehaft olika befattningar inom Alfa Laval koncernen. Staffan Bohman är styrelseordförande i Cibes Lift Group AB och styrelseledamot i bl. a. Atlas Copco AB, Boliden AB, Inter IKEA Holding NV och Ratos AB och Kollegiet för Svensk Bolagsstyrning.

3. ELIZABETH BASTONI

Ledamot sedan 2011

Nationalitet: Amerikan

Född: 1965

Utbildning: B.A. i redovisning från Providence College, Rhode Island, USA. Studier i fransk kultur vid Sorbonne universitetet i Paris. Student vid Ecole du Louvre i Paris, Frankrike.

Aktieinnehav: 0

Elizabeth Bastoni var Executive Vice President Human Resources & Communications Officer för Carlson Inc. från februari 2011 till oktober 2012. Hon var med i styrelsen och ordförande i ersättningskommittén för Carlson Wagonlit Travel till och med oktober 2012. Hon var tidigare chef för Global Compensation, Benefits & Mobility hos Coca-Cola Company i Atlanta, USA från 2005 till 2010. Dessförinnan arbetade hon i Paris i 18 år där hon innehade ledande befattningar i globala företag så som Thales, Lyonnaises des Eaux och KPMG.

4. 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 Manor House AB. Tidigare har han varit styrelseledamot i Videkke ASA, Faberge AB, 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.

5. ANDERS MOBERG

Ledamot sedan 2011

Nationalitet: Svensk

Född: 1950

Aktieinnehav: 30 000 (ägs indirekt genom en kapitalförsäkring)

Anders Moberg var tidigare VD och koncernchef för detaljhandelsföretaget Majid Al Futtaim Group i Dubai under åren 2007 till 2008. Mellan 2003 och 2007 var han VD och koncernchef för Royal Ahold i Nederländerna och mellan 1999 och 2002 var han Group President International för Home Depot i Atlanta, USA. Dessförinnan har han under många år arbetat inom IKEA koncernen, och från 1986 till 1999 var han VD och koncernchef för IKEA. Anders Moberg är styrelseordförande i Clas Ohlson AB samt styrelseledamot i bl. a. Husqvarna AB, Byggmax AB och ITAB AB.

6. WENDY NELSON

Ledamot sedan 2010

Nationalitet: Amerikan

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.

7. BARRY W WILSON

Ledamot sedan 2007

Nationalitet: Britt

Född: 1944

Utbildning: B.A. och M.A. från Cambridge University, England, och M.B.A. från Wharton School of Business, University of Pennsylvania.

Aktieinnehav: 60 000

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. Han är ledamot i den rådgivande styrelsen för Lombard Odier Bank Thematic Funds. Han är även rådgivare åt flera Private Equity- och riskkapitalorganisationer.

8. EMIL BÄCKSTRÖM

Arbetsstagarrepresentant sedan 2009

Nationalitet: Svensk

Född: 1977

Aktieinnehav: 0

Emil Bäckström är anställd av Hotell och Restaurang Facket. Tidigare var han anställd av Radisson Blu Arlandia Hotel i Stockholm.

9. GÖRAN LARSSON

Arbetsstagarrepresentant sedan 2009

Nationalitet: Svensk

Född: 1960

Aktieinnehav: 0

Göran Larsson är anställd av Radisson Blu Royal Viking Hotel i Stockholm.

Ledamöter som utträdde ur styrelsen 2012:

Hubert Joly (född 1959) valdes vid årsstämman 2012 till styrelseordförande och utträdde ur styrelsen den 13 september 2012.



Koncernledning

1. WOLFGANG M. NEUMANN

VD och koncernchef

Nationalitet: Österrikare

Född: 1962

Invald år: 2013

Anställningsår: 2011

Utbildning: Utbildad vid Institute of Tourism and Hotel Management Klessheim, Österrike. Chefskurser vid Insead Management School, Fontainebleau, Frankrike och Cornell University, Ithaka/N.Y., USA.

Aktieinnehav: 22 000

Wolfgang M. Neumann började på Rezidor 2011 som Executive Vice President & Chief Operating Officer och utsågs till VD och koncernchef i januari 2013. Innan Rezidor var han VD för Arabella Hospitality Group i München, Tyskland och har tillbringat över 20 år på Hilton International, där hans karriär gick via befattningar som Executive Assistant Manager och General Manager på Hilton-hotell i Bryssel, Paris och Frankfurt till Vice President Western & Northern Europe, Senior Vice President Scandic/Nordic Region, President UK & Ireland samt President, Hilton Europe & Africa.

2. KNUT KLEIVEN

Vice VD och finansdirektör

Nationalitet: Norsk

Född: 1954

Invald år: 1994

Anställningsår: 1986

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

Aktieinnehav: 145 000

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 och 2005 befordrades han till vice VD och finansdirektör. Innan Rezidor arbetade han som internrevisor för SAS-koncernen.

3. OLIVIER HARNISCH

Executive Vice President & Chief Operating Officer

Nationalitet: Tysk och Fransk

Född: 1967

Invald och anställningsår: 2013

Utbildning: Master of Science i Organisational Behaviour från University of London, Master of Business Administration från Heriot-Watt University, Edinburgh och examen i Hospitality Management vid Berlin School of Hotel Administration.

Aktieinnehav: 0

Olivier Harnisch började på Rezidor i januari 2013 som Executive Vice President och Chief Operating Officer. Innan han kom till Rezidor arbetade Olivier i över 14 år för Hilton, där hans sista position var som Vice President, Northern and Central Europe, Hilton Worldwide.

4. ERIC DE NEEF

Senior Vice President, Marketing, CRM & Global

Branding Park Inn by Radisson

Nationalitet: Belgare

Född: 1964

Invald och anställningsår: 2011

Utbildning: Examen i Hotel Management från CERIA-IPIAT i Bryssel, Belgien.

Aktieinnehav: 0

Eric De Neef började på Rezidor 2011 som Senior Vice President Park Inn by Radisson och utsågs i januari 2013 till Senior Vice President, Marketing, CRM & Global Branding Park Inn by Radisson. Innan han började på Rezidor var Eric Managing Director för Accors hotellvarumärken; All Seasons, Mercure och M Gallery Hotel i Frankrike.

5. MICHAEL FARRELL

Senior Vice President Human Resources

Nationalitet: Irländare

Född: 1956

Invald och anställningsår: 2011

Utbildning: University College Dublin och examen från VWA, Johann Wolfgang Goethe-universitetet i Frankfurt.

Aktieinnehav: 5 000

Michael Farrell började på Rezidor 2011 som Senior Vice President, Human Resources. Tidigare var han Group Human Resources Director vid det globala huvudkontoret för Europcar Groupe S.A. i Guyancourt, Frankrike samt på Carlson Wagonlit Travels europakontor i Paris.

6. MARIANNE RUHNGÅRD

Senior Vice President, chefsjurist och styrelsens sekreterare

Nationalitet: Svensk

Född: 1960

Invald år: 2006

Anställningsår: 2000

Utbildning: Jur.kand. från Uppsala Universitet. 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 som Vice President & General Counsel och befordrades 2006 till Senior Vice President & General Counsel. Innan hon kom till Rezidor arbetade hon som biträdande chefsjurist på PLM AB (publ.) i Sverige samt som notarie vid länsrätten i Uppsala län och som kammarrättsfiskal vid kammarrätten i Stockholm.

7. EUGÈNE STAAL

Senior Vice President Technical Development

Nationalitet: Holländare

Född: 1964

Invald år: 2007

Invald år: 2006

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

Aktieinnehav: 4 914

Eugène Staal började på Rezidor 2006 som Vice President Technical Development och befordrades till Senior Vice President 2009. Innan Rezidor arbetade Eugène för Hyatt International i 18 år i olika ledande befattningar i USA, Asien och Europa. Hans senaste position vid Hyatt var som Director of Technical Services för EMEA & OSS.

8. ELIE YOUNES

Senior Vice President, Head of Group Development

Nationalitet: Libanes

Född: 1977

Invald år: 2013

Anställningsår: 2010

Utbildning: Studier vid universitet som Notre Dame, IMHI/Essec, Insead, Cornell, Johnson Graduate Business School och City University.

Aktieinnehav: 0

Elie Younes började på Rezidor 2010 som Vice President Business Development för Mellanöstern. Han utsågs till Vice President Business Development i 2012 och befordrades till Senior Vice President i januari 2013. Innan han började på Rezidor, arbetade Elie som Vice President Development för Mellanöstern på Hilton Hotels Worldwide och som Senior Director of Acquisitions and Development på Starwood Hotels.

Medlemmar som lämnat koncernledningen under 2012:

Kurt Ritter (född 1947) var Rezidors VD och koncernchef från 1989 fram till sin pensionering i slutet av 2012.

Puneet Chhatwal (född 1964) var Rezidors Executive Vice President & Chief Development Officer fram till september 2012.

Olivier Jacquin (född 1966) var Rezidors Senior Vice President of Sales, Marketing, CRM and Distribution fram till slutet av 2012 då han utsågs till Senior Vice President Head of Global Sales för Carlson Rezidor Hotel Group.



Aktien

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

Kursutveckling

Stängningskursen den 31 december 2012 var 23,2 SEK vilket innebär en uppgång på 5,0% jämfört med stängningskursen 2011. Under samma period steg OMX Nordic Mid Cap Index med 13,7%. Den högst noterade betalkursen var 28,0 SEK den 3 maj och den lägsta var 20,6 SEK den 12 juli. Börsvärdet uppgick till 3 480 miljoner SEK (3 315) vid utgången av 2012.

Omsättning

Under 2012 omsattes totalt 29,8 miljoner (41,8) aktier vilket motsvarar 19,9% (27,9) av totala antalet registrerade aktier. Det sammanlagda värdet av handel i aktien

uppgick till 82,3 MEUR (146,7). Det genomsnittliga antalet omsatta aktier per handelsdag uppgick till 119 126 (165 310).

Aktiekapital

Vid slutet av 2012 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 2012. Företaget äger för närvarande 3,7 miljoner aktier eller 2,5% av det totala antalet utestående aktier.

Utdelning

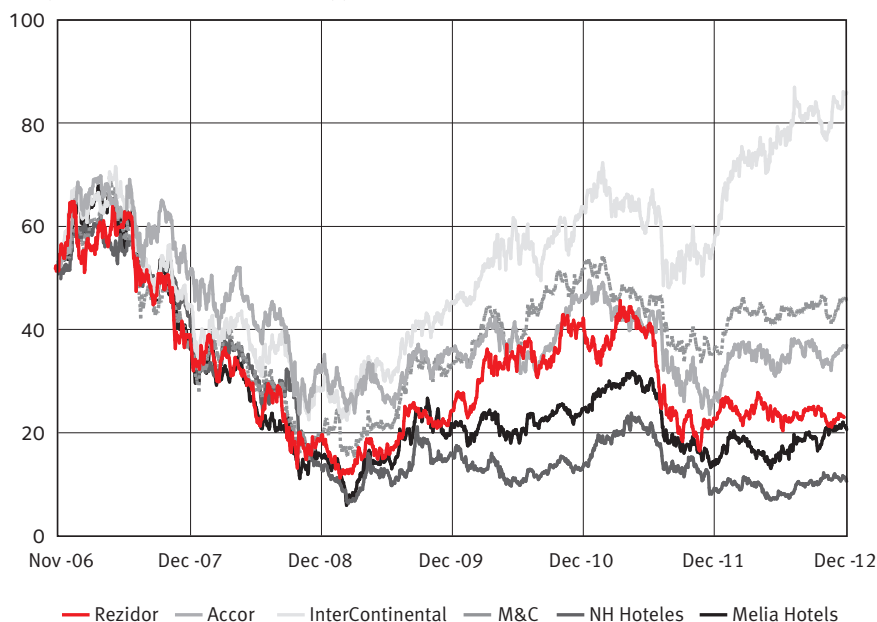
Rezidors utdelningspolicy är att cirka en tredjedel av årets resultat efter skatt ska delas ut till aktieägarna. Styrelsen föreslår årsstämman att avstå från utdelning för 2012.

Ägarstruktur

Vid slutet av 2012 uppgick antalet aktieägare till 3 365. Andelen svenskt ägande minskade till 32,3% från 33,3% i 2011. De nio största aktieägarna ägde aktier motsvarande 87,1% (83,6) av rösterna och kapitalet.

Kursutveckling

Pris på Rezidor-aktien/jämförelsegrupp



Aktieinformation

Kortnamn	REZT
ISIN kod	SE0001857533
Marknad	OMX STO Equities
Segment	Mid Cap
Bransch	Travel & Leisure
Sektor	Consumer Services

Analytiker

DNB Bank ASA	Ole-Andreas Krohn
Exane BNP Paribas	Matthias Desmarais
	Pierre-Emmanuel Causse
Natixis	André Juillard
Nordea	Catrin Jansson
Oddo Securities	Guillaume Rascoussier
SEB Enskilda	Stefan Andersson
UBS	David Halldén

Nyckeltal

	2012	2011	2010	2009	2008
Betalkurs vid årets slut, SEK	23,2	22,1	40,9	24,4	18,8
Högsta betalkurs under året, SEK	28,0	45,8	43,9	26,8	39,8
Lägsta betalkurs under året, SEK	20,6	16,3	22,7	11,3	13,3
Antal aktier vid årets slut, miljoner	150	150	150	150	150
Börsvärde vid årets slut, SEK miljoner	3 480	3 315	6 135	3 660	2 820
Resultat per aktie, EUR	-0,1	-0,1	-0,0	-0,2	0,2
Föreslagen utdelning per aktie, EUR	—	—	—	—	—
Utdelning i % av resultatet efter skatt	—	—	—	—	—
Eget kapital per aktie ¹⁾ , EUR	1,0	1,1	1,2	1,1	1,3
Kassaflöde från årets verksamhet per aktie, EUR	0,1	0,1	0,3	0,0	0,4

¹⁾ Baserat på antal vanliga aktier i slutet av varje period, exklusive egna aktier ägda av företaget.

Ägarkategorier

	Röster/kapital %
Utländska ägare	67,7%
Svenska ägare	32,3%
varav:	
Institutioner	29,4%
Privatpersoner	2,9%

Ägarstruktur

	Antal aktieägare	Antal aktier	Röster/kapital %
1–500	2 036	364 171	0,2%
501–1 000	554	480 262	0,3%
1 001–10 000	560	1 955 350	1,3%
10 001–50 000	119	2 730 389	1,8%
50 001–100 000	22	1 697 499	1,1%
100 001–	74	142 774 369	95,2%
Total	3 365	150 002 040	100%

Källa: Euroclear Sweden AB – 31 december 2012

Största aktieägarna

	Antal aktier	Röster/kapital %
Carlson	75 044 733	51,3%
Nordea	17 950 667	12,3%
JP Morgan	9 683 703	6,6%
Robur	8 695 386	5,9%
Handelsbanken	6 721 532	4,6%
Ciceron S.P.R.L	3 320 000	2,3%
Fjärde AP Fonden	2 287 837	1,6%
SEB	1 972 648	1,3%
Didner & Gerge	1 715 255	1,2%
Övriga	18 929 141	12,9%
Totalt utestående aktier	146 320 902	100%
Rezidor Hotel Group	3 681 138	—
Totalt registrerade aktier	150 002 040	

Årsstämma och finansiell information

ÅRSSTÄMMA

Årsstämman kommer att äga rum onsdagen den 24 april 2013 kl. 15.00 på Stockholm Waterfront Congress Centre, Nils Ericsons 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 18 april 2013.

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 18 april 2013.

ANMÄLAN

Aktieägare som önskar delta i årsstämman ska anmäla sig till företaget senast torsdagen den 18 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 Klarabergsviadukten 70 C7, 111 64 Stockholm. Koncernledningen sitter i Bryssel, Belgien.

Rapporteringsvaluta är euro. Om inget annat anges hänför sig uppgifterna inom parentes till räkenskapsåret 2011. 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
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 VD och finanschef
Ebba Vassallo – Direktör Investor Relations

KALENDER 2013

Årsstämma: 24 april
Delårsrapport, jan–mars: 24 april, 2013
Delårsrapport, jan–juni: 17 juli, 2013
Delårsrapport, jan–sep: 22 okt, 2013

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 omstruktureringsskostnader 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 börsnoteringen).

EBITDA-MARGINAL

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

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 omstruktureringssåtgärder.

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 omstruktureringssåtgärder 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 – intäkt 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 franchise-avtal, där intäkterna från franchiseavtal är en upp-skattning. 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, Grekland, 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, Serbien, Slovakien, Tjeckien, Turkiet, Ukraina, Ungern och Uzbekistan.

MELLANÖSTERN, AFRIKA OCH ÖVRIGA LÄNDER

Angola, Bahrain, Benin, Brasilien, Egypten, Elfenbenskusten, Etiopien, Förenade Arabemiraten, Gabon, Ghana, Guinea, Jordanien, Kenya, Kina, Kuwait, Libanon, Libyen, Mali, Marocko, Mauritius, Moçambique, Nigeria, Oman, Qatar, Rwanda, Saudiarabien, Senegal, Sierra Leone, Sydafrika, Tunisien och Zambia.

Rezidor Hotel Group är ett av de mest dynamiska och snabbast växande hotellföretagen i världen. Koncernen har en portfölj med 438 hotell och totalt 96 000 rum i drift och under utveckling i 76 länder i Europa, Mellanöstern och Afrika.

Rezidor driver nyckelvarumärkena Radisson Blu (förstaklass) och Park Inn by Radisson (mellanklass) samt Hotel Missoni (livsstil) och Regent Hotels & Resorts (lyx).

Rezidor ingår i Carlson Rezidor Hotel Group.

För mer information, besök www.rezidor.com

T H E
REZIDOR
H O T E L G R O U P

The Rezidor Hotel Group Corporate Office • Avenue du Bourget 44 • B-1130 Brussels Belgium

Tel: +32 2 702 9200 • Fax: +32 2 702 93 00 • Email: Info@rezidor.com

