

	7
	533
	594391
5874837548765043075640376049760974506945306	149031685
4026750997609547316094381054310895431643	069879431859
63491856983467159843791586749318567943	817594387154893
71059473014697043176048971375359439	1587483754876504307
5640376049760974506945306149031	6854026750997609547316
0943810543108954316430698794	3185963491856983467159
84379158674931856794381759	4387154893710594730146
9704317604897137535943	91587483754876504307564
0376049760974506945	3061490316854026750997
	6095473160943810543108
	9543164306987943185963
	49185698346715984379158
	6749318567943817594387
	1548937105947301469704
	31760489713753594391587
	4837548765043075640376
	0497609745069453061490
	3168540267509976095473
	1609438105431089543164
	3069879431859634918569
	83467159843791586749318
	56794381759438715489371
	05947301469704317604897
	1375359439158748375487
	65043075640376049760974
	50694530614903168540267
	50997609547316094381054
	31089543164306987943185
	96349185698346715984379
	15867493185679438175943
	87154893710594730146970
	43176048971387535943915
	87483754876504307564037
	6049760974506945306149
	03168540267509976095473
	16094381054310895431643
	0698794318596349185698
	34671598437915867493185
	67943817594387154893710
	59473014697043176048971
	3075359439158748375487
	2
	50
	4307
	564103
760497609745069453061490316854026750997609547316094381054310895431643	
069879431859634918569834671598437915867493185679438175943871548937105	
947301469704317604897175359439158748375487650430756403760497609745069	
453061490316854026750997609547316094381054310895431643069879431859634	
918569834671598437915867493185679438175943871548937105947301469704317	
604897137535943915874837548765043075640376049760974506945306149031685	
40267509976095473160943810543108954316430698794318596349185698346715	
984379158674931856794381759438715489371059473014697043176048971375	
359439158748375487650430756403760497609745069453061490316854026	

VD-ORD 02

BOLAGSSTYRNINGSRAPPORT 04

Årsstämma	04
Valberedningen	04
Styrelsen	04
Ledningsgruppen	06
Finansiell rapportering	07
Revisorer	07
Styrelsen – Presentation	08
Ledningsgrupp och Area Vice Presidents – Presentation	10
Internkontroll	12

REZIDOR-AKTIEN 14

FÖRVALTNINGSBERÄTTELSE 16

Verksamheten	16
Viktiga händelser 2006	16
Riskhantering	20
Operativa risker	20
Finansiella risker	21
Känslighetsanalys – rumspriser och beläggningsnivåer	21
Försäkringar	22
Tvister	22

MARKNADSÖVERSIKT 24

Varumärken ökar i betydelse	24
-----------------------------	----

FINANSIELLA RAPPORTER 27

Fyra år i sammandrag	27
Koncernens resultaträkning	28
Koncernens balansräkning	29
Förändringar i eget kapital	30
Koncernens kassaflödesanalys	31
Moderbolagets resultaträkning	32
Moderbolagets balansräkning	32
Moderbolagets förändringar i eget kapital	33
Moderbolagets kassaflödesanalys	33
Noter till koncernredovisningen	34
Noter till moderbolaget	59
Vinstdisposition	62
Revisionsberättelse	63

HÅLLBARHETSREDOVISNING 64

Organisation och styrning	65
Omfattning och profil	65

RELATIONER TILL INTRESSETER 68

Medarbetare	68
Kunder	69
Fastighetsägare	70
Leverantörer	70
Myndigheter	70
Samhället	70
Miljö	72
Miljöcertificering	75

ÅRSSTÄMMA OCH VALBEREDNING 76

EKONOMISKA DEFINITIONER OCH TERMINOLOGI 77

Rezidor Hotel Group AB (namnändrat från Rezidor SAS Hospitality Group AB) är ett publikt aktiebolag enligt svensk lag med säte i Stockholm, Sverige. Organisationsnummer: 556674-0964. Huvudkontorets adress är Hemvärgsgatan 15, Box 6061, 171 06 Solna. Koncernledningen sitter i Bryssel, Belgien.

Årsredovisningen finns även på engelska. Rapporteringsvaluta är euro. Om inget annat anges hänför sig uppgifterna inom parentes till räkenskapsåret 2005. De marknads- och konkurrentanalyser som presenteras 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.

De formella finansiella rapporterna återfinns på sid 28–61.

FINANSIELL INFORMATION

Årsredovisningen, delårsrapporter och Hotline, koncernens personaltidning, och annat finansiellt material kan beställas från:

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

Omfattande företagsinformation och finansiell information finns på www.rezidor.com.

KONTAKTER

Knut Kleiven
vice VD och finansdirektör

Per Blixt

Head of Corporate Communication och Investor Relations

Pia Heidenmark-Cook

Vice President Responsible Business (Hållbarhetsredovisning)



2006: Året i korthet

- Intäkterna ökade med 20,5% till 707,3 MEUR (587,0) tack vare förbättrade marknadsvillkor, en framgångsrik tillväxtstrategi och aktiv portföljförvaltning. Till följd av den långsiktiga geografiska spridningen tog övriga Västeuropa över ledningen från Norden i fråga om intäkter. Tillväxten var särskilt stor i Ryssland och de övriga OSS-länderna, vilket ytterligare stärkte Rezidors ledande ställning på dessa marknader.
- EBITDA före kostnader i samband med börsnoteringen ökade med 39,6% till 61,0 MEUR (43,7). Bakom förbättringen låg ökad efterfrågan och ett starkt operativt resultat med god kostnadskontroll, vilket ledde till att EBITDA-marginalen ökade med 1,2% till 8,6% före kostnader för börsnoteringen.
- Intäkterna per tillgängligt rum, RevPAR (inklusive hotell med hyres- och managementavtal), ökade med 7,5% till 72 EUR (67) och beläggningen ökade till 69% (67).
- Resultat efter skatt uppgick till 29,0 MEUR (23,2). Resultatet per aktie uppgick till 0,19 EUR (0,15) och eget kapital per aktie till 1,18 EUR (1,00).
- Den 28 november noterades Rezidor på Nordiska listan på Stockholmsbörsen.
- Styrelsen föreslår en utdelning på 0,06 EUR per aktie, vilket motsvarar 31,1% av resultatet efter skatt.

Finansiell översikt

TEUR	2006	2005	2004 ¹⁾	2003 ¹⁾	2002 ¹⁾
Rörelseintäkter	707 319	587 046	498 728	389 964	389 715
EBIT	34 705	30 503	5 795	-24 650	11 068
Finansiella poster, netto	-2 248	487	-1 619	-3 078	-1 806
Resultat efter skatt	28 969	23 219	3 855	-32 593	3 876
Eget kapital ²⁾	176 380	149 587	68 184	66 526	99 867
Balansomslutning	402 623	354 251	323 785	291 611	279 309
Utbetald utdelning	0 ³⁾	0	4 173 ⁴⁾	3 438 ⁴⁾	13 799 ⁴⁾
Summa investeringar	32 617	34 605	54 900	59 280	30 113
Marginaler, %					
EBITDAR-marginal	33,8	31,2	28,6	21,2	27,6
EBITDA-marginal	8,6 ⁵⁾	7,4	3,6	-3,0	6,2
EBITDA-tillväxt	39,6 ⁵⁾	141,6	255,9	-148,3	-17,0
Avkastning på sysselsatt kapital	18,1	12,2	0,6	-14,6	8,4

¹⁾ För räkenskapsåren 2002–2004 var moderbolaget Rezidor SAS Hospitality A/S.

²⁾ Inklusive minoritetsintressen.

³⁾ Styrelsen har föreslagit en utdelning på 0,06 EUR per aktie, vilket motsvarar ett resultat efter skatt på 31,1%.

⁴⁾ Koncernbidrag utbetalt till SAS under 2002–2004.

⁵⁾ Före kostnader hänförliga till börsnoteringen.

VD-ord

Vi är väl rustade för fortsatt lönsam tillväxt

BÄSTA AKTIEÄGARE,

Jag vill börja med att tacka er. Ett uppriktigt tack till alla våra nya aktieägare för ert förtroende och stöd sedan Rezidor noterades på Stockholmsbörsen i november 2006. Det senaste årets framgångar är ett bevis på att vi har lyckats leva upp till era förväntningar.

Jag vill också tacka alla medarbetare. Utan deras fantastiska engagemang hade vi aldrig lyckats.

I samband med börsnoteringen presenterade vi våra kort- och långsiktiga mål. Huvudbudskapet var att våra styrkor och strategier är en effektiv kombination som gör oss väl rustade för fortsatt lönsam tillväxt.

De tre viktigaste mål som presenterades i november 2006 var snabbare tillväxt, högre vinster och lägre risker. Med en stadigare vinstnivå får vi på längre sikt ett bättre skydd mot konjunkturförändringar. För att nå dessa mål strävar vi efter att hela tiden uppnå bästa samverkan mellan vår geografisk spridning, våra varumärken, och olika avtalstyper.

Har vi lyckats uppnå dessa mål?

GEOGRAFISK SPRIDNING

Rezidor har i dagsläget hotell i drift och under utveckling i 47 länder. Som alla hotelloperatörer är klart medvetna om, är det alltid riskabelt att etablera det första hotellet på en ny marknad. Vi har dock minimerat det riskmomentet. Vi är ett väletablerat företag med flera framgångsrika varumärken och stabil infrastruktur på många viktiga marknader.

Vi har expanderat verksamheten utanför vår ursprungliga hemmarknad i Norden och vi har med Radisson SAS blivit det näst största hotellvarumärket i Europa. Vi är dessutom en dominerande aktör i de snabbt växande OSS-länderna. Till följd av vår nuvarande geografiska spridning tog övriga Västeuropa för första gången täten framför Norden i fråga om intäkter under 2006.

Det växande antalet nya rum har i kombination med många nya avtal under 2006 gett oss en stabil grund för att förbättra den kritiska massan. Detta blir i sin tur ett stöd för våra expansions- och positioneringsstrategier samtidigt som det ger oss flera stordriftsfördelar. Vårt primära fokus ligger på Östeuropa, OSS-länderna och Mellanöstern där efterfrågan förväntas fortsätta överstiga utbudet till skillnad från de mognare marknaderna i Västeuropa. Samtidigt strävar vi efter ytterligare tillväxt i Norden och övriga Västeuropa, framför allt för varumärket Park Inn.

DIVERSIFIERING AV VARUMÄRKEN

Under 2006 tog Radisson SAS positionen som den näst största kedjan bland Europas ledande varumärken i förstaklassegmentet. Tack vare en aggressiv affärsutveckling som har gett en stark vinstökning har vi aldrig varit bättre rustade att utmana marknadsledaren. Radisson SAS-märkta hotel drivs i många nybyggda fastigheter med goda framtida vinstmöjligheter. Vi anser att vi har en god balans mellan etablerade och nya hotell.

Med det starka varumärket Radisson SAS inom förstaklassegmentet som bas har vi expanderat kraftigt inom mellanklassegmentet med Park Inn. Goda framsteg gjordes under 2006: vi öppnade runt 2 000 nya Park Inn-rum och tecknade avtal om 4 208 rum. På bara fyra år har Park Inn växt från noll till 10 174 rum i drift. Park Inn står för närvarande för 22% av alla våra rum. Detta har förbättrat vår riskspridning i och med att mellanklassegmentet vanligtvis står bättre emot nedgångar på marknaden.

Våra varumärken under utveckling, Regent, Hotel Missoni och Country Inn, ger ytterligare möjlighet till riskspridning samtidigt som vi får ett utmärkt utgångsläge för fortsatt tillväxt inom alla segment, från lyx till budget.

AVTALSMIX MED LÄGRE RISK

Tillväxt till vilket pris som helst är inte vår strategi. Tillväxt måste ske i kombination med en aktiv förvaltning och ständig förbättring av vår avtalsportfölj, samt en effektivare kostnadskontroll för att säkra kontinuerlig vinstökning.

Vi fortsätter att förbättra vår portfölj och avtalsmix och ser över vår kostnads- och prisstruktur för att få ökad vinstgenerering och mer dynamisk riskkontroll. Vi planerar att öka andelen

Vi ser fram emot att möta det kommande årets utmaningar med kraft och fokusering.



Kurt Ritter

management- och franchiseavtal med lägre risk och utan finansiella åtaganden. Under 2006 lyckades vi förhandla fram närmare 80% av de nykontrakterade rummen utan finansiella åtaganden.

Vårt mål är att 50% av de rum som tillkommer under den kommande treårsperioden ska vara med managementavtal och 30% med franchiseavtal. Dessa ändringar i avtalsmixen avser att bidra till kontinuerligt bättre marginaler i framtiden.

HUR GICK DET FÖR OSS UNDER 2006?

Jag är glad över att kunna säga att det gick bra. Två positiva strukturella faktorer har legat till grund för våra strategier: för det första global tillväxt inom rese- och turistbranschen, för det andra en ökning av antalet kedjeanslutna hotell i Europa. Det goda ekonomiska klimatet och ökad efterfrågan ledde till att RevPAR för hotellbranschen i hela Europa och Mellanöstern ökade under 2006.

Sammanlagt bidrog dessa externa faktorer, tillsammans med vår nya inriktning för portföljförvaltning och tuffare krav på våra avtal till en god ökning av rörelseintäkterna på 20,5%, till 707,3 MEUR. Carlson äger fyra av våra varumärken. Betalningarna till Carlson i enlighet med masterfranchiseavtalen för användningen av dessa varumärken och andra tjänster har minskat sedan mitten av 2005, vilket hade en positiv påverkan på resultatet. EBITDA-marginalen ökade till 8,6%. Det sammanlagda antalet rum i drift och under utveckling var 57 611, en ökning med 35% (15 090 rum) på bara tre år. Våra framgångar hittills gör att vi känner oss säkra på att nå målet om 20 000 nya rum i drift under nästa 3-års period, 2007–2009. Redan idag har vi tecknat avtal för 12 000 rum som ska öppna under denna period.

Resultatet efter skatt för 2006 uppgick till 29,0 MEUR eller 0,19 EUR per aktie och styrelsen har föreslagit en utdelning om 0,06 EUR per aktie, vilket ligger i linje med vår policy att dela ut cirka en tredjedel av vinsten.

UTSIKTER FÖR 2007

Marknaden förblir stark och RevPAR beräknas fortsätta växa. EBITDA-marginalen förväntas också förbättras. Vi håller fast vid vårt mål att öppna 20 000 nya rum i drift under perioden 2007–2009.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'K. Ritter', with a long, sweeping tail that extends downwards and to the right.

Kurt Ritter,
Koncernchef och VD
Stockholm i mars 2007

Bolagsstyrningsrapport 2006

Ansvaret för förvaltning av och kontroll av Rezidor Hotel Group AB delas mellan styrelsen, dess valda kommittéer och verkställande direktör i enlighet med den svenska aktiebolagslagen, övriga lagar, regler och bestämmelser som styr börsnoterade företag, inklusive Svensk kod för bolagsstyrning, bolagsordningen och styrelsens egna interna kontrollverktyg.

Företagets aktier är noterade på den Nordiska listan vid Stockholmsbörsen ("Börsen") sedan den 28 november 2006 ("Noteringen"). Företaget klargjorde vid Noteringen att det kommer att följa den svenska koden för bolagsstyrning ("Koden") enligt vad som föreskrivs av Börsen. Sedan Noteringen har företaget successivt anpassat rutiner, regler och metoder till det system som föreskrivs i Koden. Koden reglerar också att årsredovisningen ska åtföljas av denna bolagsstyrningsrapport som ger en allmän beskrivning av hur företaget har tillämpat Koden under räkenskapsåret 2006.

Härmed avges bolagsstyrningsrapporten för 2006. Denna rapport har inte varit föremål för revisorernas granskning.

ÅRSSTÄMMA

Årsstämman är Rezidor Hotel Group AB:s högsta beslutande organ. Den ska hållas i Stockholm. Rezidor Hotel Group AB:s första årsstämma som noterat bolag kommer att hållas i Stockholm den 4 maj 2007.

VALBEREDNINGEN

Uppdraget

Skyldigheten att följa Koden blev aktuell när företaget börsnoterades. Aktieägarna tillsatte inte någon valberedning vid årsstämman 2006. Ett informellt förfarande för tillsättningen av valberedningen inrättades dock för att i största möjliga utsträckning kunna följa Koden. I samband med att aktien noterades inledde därför styrelsens ordförande Urban Jansson processen med att tillsätta en informell valberedning. Av ovannämnda skäl var det dock inte möjligt att i enlighet med Koden publicera något pressmeddelande med namnen på valberedningens medlemmar sex månader före årsstämman.

Valberedningens ansvar är att vid den ordinarie årsstämman nominera personer till styrelsen. Valberedningen lämnar rekommendationer till styrelsen beträffande arvode till styrelsen och beträffande arvode för valberedningsarbete, om sådant förekommit. Sådana rekommendationer läggs fram vid den ordinarie årsstämman. Valberedningen lämnar också rekommendationer beträffande utnämning av revisorer och deras arvoden.

Årsstämman för 2007 ska besluta om kriterierna för utnämning av medlemmarna i valberedningen för påföljande år.

Medlemmar

Syftet i enlighet med vårt noteringsprospekt var att medlemmarna i den informella valberedningen skulle representera de tre största aktieägarna. Som ett resultat har den informella valberedningen bestått av Marilyn Carlson Nelson som representerar ägarna Carlson Hotels Worldwide Inc och Carlson Summit Inc (tillsammans kallade "Carlson") som innehar 35%, Benny Zakrisson som representerar SAS AB (publ) med en ägarandel på 6,74% och Brian Meyer som företrädare Fir Tree Partners, USA, med en ägarandel på 5,02% (ytterligare information i press meddelande daterat 8 januari 2007, New York). Den informella valberedningen har därmed omfattat två ledamöter från styrelsen. Den informella valberedningen har informerat företaget om att detta var nödvändigt av tidsskäl.

STYRELSEN

Enligt den svenska aktiebolagslagen är styrelsen ytterst ansvarig för organisation och förvaltning av företaget. Bolagsordningen föreskriver att styrelsen ska väljas av aktieägarna och bestå av minst tre och högst femton medlemmar. Vidare måste VD och minst hälften av styrelsemedlemmarna i företaget, enligt den svenska aktiebolagslagen, vara bosatta i ett EES-land, såvida inte Bolagsverket beviljar ett undantag.

Uppdrag och ansvar

Styrelsen upprättar en årlig sammanträdesplan och antar en arbetsordning som tydliggör den interna uppdelningen av arbetsuppgifterna i styrelsen och dess kommittéer, inklusive ordförandens roll, styrelsens metoder för beslutsfattande, riktlinjer för kallelse, dagordning och protokoll, men även styrelsens arbete när det gäller redovisning, revision och finansiell rapportering.

Arbetsordningen reglerar även hur styrelsen ska erhålla information och dokumentation som underlag för sitt arbete och för att kunna fatta välgrundade beslut. Styrelsen har även fastställt en särskild instruktion för VD och Koncernchefen och instruktioner för den finansiella rapporteringen till styrelsen och har antagit andra särskilda styrdokument, däribland en Finanspolicy, en Kommunikationspolicy och en Uppförandekod.

Styrelsens ansvar omfattar övervakning av VD:s och Koncernchefens arbete genom fortlöpande uppföljningar under året. Styrelsen ansvarar dessutom för att Rezidor Hotel Group AB:s organisation, förvaltning och riktlinjer för styrningen av företagens intressen är korrekt strukturerade och att det finns en tillfredsställande intern kontroll. Styrelsens ansvar omfattar även att utarbeta strategier och mål, att upprätta särskilda kontrollinstrument, besluta om större förvärv genom sammanslagningar och avveckling av verksamheter, besluta om andra stora investeringar, besluta om depositioner och lån i enlighet med finanspolicyn och publicera finansiella rapporter, men även att utvärdera förvaltningen av verksamheter och planering av efterträdare i ledningspositioner.

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

Styrelsens verksamhet 2006

Enligt gällande arbetsordning som antagits av styrelsen, måste styrelsen samlas minst fyra gånger per år utöver det konstituerande styrelsemötet och i övrigt vid behov. Under 2006 hade styrelsen 17 möten. De huvudsakliga ämnena var följande:

- information om företagets och koncernens ekonomiska läge,
- antagandet av en affärsplan,
- godkännande av policydokument,
- utvärdering av den interna kontrollen,
- övervakning av börsnoteringsprocessen, granskning och godkännande av prospektet för företagets notering,
- diskussion kring och godkännande av att vissa hotellprojekt uppfyller angivna kriterier och
- utvärdering av en ny strategi för Food & Beverage.

Styrelsen upprätthåller kontakten med revisorerna när det gäller planerna för revisionsarbetet och när revisionsrapporterna ska gås igenom. Större affärsområden får minst en gång om året möjlighet att ge en ingående presentation av sina verksamheter på ett styrelsemöte.

Styrelseordföranden

Urban Jansson valdes till ordförande på en extra bolagsstämma den 14 september 2006. Styrelsen valde Marilyn Carlson Nelson som vice ordförande den 9 november 2006.

Det åligger ordföranden att i samråd med VD och Koncernchef övervaka verksamheten och se till att övriga styrelsemedlemmar får den information som är nödvändig för att hålla en hög kvalitet på diskussioner och beslut. Ordföranden ansvarar för utvärderingen av styrelsens arbete och denna utvärdering delges sedan valberedningen. Ordföranden deltar även i utvärdering och utvecklingsfrågor som rör koncernens ledningsgrupp.

Styrelsemedlemmar

Enligt bolagsordningen ska styrelsemedlemmarna väljas på årsstämman för en period som löper ut vid årsstämman påföljande år. Styrelsemedlemmarna kan entledigas från sina uppgifter när som helst genom beslut av aktieägarna på en bolagsstämma och vakaner i styrelsen kan endast fyllas genom ett beslut på samma sätt.

För närvarande består styrelsen av nio ledamöter inklusive ordförande och vice ordförande. Följande tabell anger namnen på de aktuella ledamöterna, deras nuvarande befattning, vilket år de valdes och deras närvaro vid styrelsemöten under 2006. Mer information om de enskilda ledamöterna anges på sidorna 08–09 i årsredovisningen.

Medlem	Befattning	År för val	Närvaro på styrelsemöten ¹⁾	Närvaro i procent ⁴⁾
Urban Jansson	Ordförande	2006	10	100%
Marilyn Carlson Nelson	Vice ordförande	2006	8	100%
Monica Caneman	Styrelseledamot	2006	11	100%
Harald Einsmann	Styrelseledamot	2006	5	71%
Ulla Litzén	Styrelseledamot	2006	11	100%
Trudy Rautio	Styrelseledamot	2005	15	100%
Gunnar Reitan ²⁾	Styrelseledamot	2005	16	94%
Jay S. Witzel ³⁾	Styrelseledamot	2005	15	100%
Benny Zakrisson ²⁾	Styrelseledamot	2005	16	94%

¹⁾ Styrelsen höll 17 möten under 2006 av vilka 7 var fysiska möten, 5 var telefonkonferenser och 5 var per capsulam (det vill säga skriftliga beslut istället för sammanträde).

²⁾ Gunnar Reitan och Benny Zakrisson invaldes båda i styrelsen till Rezidor Hotel Group AB (publ) under 2005. De var tidigare styrelsemedlemmar i vart och ett av de tidigare moderbolagen, SAS International Hotels AS och Rezidor SAS Hospitality A/S.

³⁾ Jay Witzel invaldes i styrelsen till Rezidor Hotel Group AB (publ) under 2005. Han var tidigare styrelsemedlem i det tidigare moderbolaget Rezidor SAS Hospitality A/S.

⁴⁾ Närvaron beräknad på datum för inval.

Styrelsemedlemmarnas oberoende

Ingen styrelseledamot är anställd i Rezidor Hotel Group AB eller annat bolag i Rezidor-koncernen. Av styrelsens ledamöter är Urban Jansson, Monica Caneman, Ulla Litzén, Harald Einsmann, Gunnar Reitan och Benny Zakrisson oberoende i förhållande till företaget och ledningen. På grund av de omfattande affärsförbindelserna mellan Carlson och Rezidor-koncernen kan Marilyn Carlson Nelson, Jay Witzel och Trudy Rautio inte betraktas som oberoende av företaget och ledningen. Marilyn Carlson Nelson, Jay Witzel, Trudy Rautio och Harald Einsmann ska betraktas som beroende av aktieägarna, då de representerar ägaren Carlson som innehar 35% av aktierna i Rezidor Hotel Group AB (publ).

Gunnar Reitan och Benny Zakrisson har båda suttit i styrelsen i det föregående företaget i över tolv år. Men Rezidor Hotel Group AB (publ) blev koncernens moderbolag först under 2005, när Carlson förvärvade ett minoritetsinnehav i Rezidor Hotel Group AB, och fram tills dess satt de i styrelserna i företag som var helägda av SAS. Styrelsens funktion jämfört med styrelserna i de föregående företagen förändrades även påtagligt under 2005 när Carlson blev minoritetsägare, och förändrades ytterligare i samband med Noteringen. Därför anses inte Gunnar Reitans och Benny Zakrissons tidigare medlemskap i de föregående företagens styrelser komma att påverka deras oberoende.



Arbetstagarrepresentanter

För närvarande har inga arbetstagarrepresentanter föreslagits som styrelsemedlemmar.

Revisionskommitté

Styrelsen utser revisionskommitténs ordförande och dess medlemmar. Medlemmarna har kompetens och erfarenhet inom områdena bokföring, revision och/eller riskhantering. Revisionskommittén har inte tilldelats någon beslutsfattande makt.

Revisionskommittén ska hålla möte minst en gång per år och för övrigt när styrelseordföranden anser det vara nödvändigt. Styrelsen beslutade den 16 augusti 2006 att revisionskommittén skulle bestå av Trudy Rautio, Benny Zakrisson och Monica Caneman. Monica Caneman valdes till ordförande. Den 19 oktober 2006 beslutade styrelsen att Urban Jansson även skulle ingå i revisionskommittén. Under 2006 hade revisionskommittén två möten.

Medlem	Närvaro på kommittémöten ¹⁾
Monica Caneman (ordförande)	2
Benny Zakrisson	2
Trudy Rautio	2
Urban Jansson	2

¹⁾ Under 2006 hade revisionskommittén två möten.

Revisionskommittén ansvarar för kvalitetssäkring av den finansiella och operativa rapporteringen. Revisionskommittén utvärderar även metoderna för internkontroll och hanteringen av finansiella och operativa risker och träffar revisorerna regelbundet för att få information om den externa revisionens mål och omfattning, utvärderar den externa revisorns arbete och utförande, inklusive innehållet i revisorns eventuella arbete som inte är relaterat till revision för Rezidor-koncernen, och hjälper valberedningen att utarbeta förslag till val av revisorer och ersättning för revisionsarbetet. Ingen ersättning utgår till medlemmarna i revisionskommittén.

Ersättningskommitté

Ersättningskommittén ska bestå av minst tre styrelsemedlemmar som inte får vara anställda. Medlemmarna ska vara oberoende i förhållande till företaget och ledningen. Av de nuvarande medlemmarna är inte Jay Witzel oberoende men styrelsen anser att hans omfattande kunskaper om hotellbranchen är ett värdefullt bidrag till ersättningskommitténs arbete. Styrelseordföranden ska vara medlem i och ordförande för ersättningskommittén. Ersättningskommittén har inte tilldelats någon beslutsfattande makt.

Ersättningskommittén sammanträder minst två gånger per år, eller så ofta som styrelsen, ordföranden eller en medlem anser det nödvändigt. Före den 16 augusti 2006 bestod ersättningskommittén av Gunnar Reitan, ordförande, Benny Zakrisson och Jay Witzel. Styrelsen beslutade den 16 augusti 2006 att ersättningskommittén skulle bestå av Jay Witzel, Gunnar Reitan och Ulla Litzén. Gunnar Reitan valdes till dess ordförande. Den 19 oktober 2006 beslutade styrelsen att Urban Jansson skulle ingå i ersättningskommittén. Styrelsen beslutade den 18 december 2006 att Urban Jansson skulle ersätta Gunnar Reitan som ordförande i ersättningskommittén. Ersättningskommittén höll två formella sammanträden 2006. Därutöver har medlemmar ur ersättningskommittén haft informella kontakter om ersättningsfrågor under årets lopp.

Medlem	Närvaro på kommittémöten ¹⁾
Gunnar Reitan (ordförande till den 18 december 2006)	2
Ulla Litzén	2
Jay Witzel	2
Urban Jansson (ordförande från den 18 december 2006)	2

¹⁾ Under 2006 hade ersättningskommittén två möten.

Ersättningskommittén ansvarar för att inför styrelsens slutgiltiga beslut förbereda frågor som rör kompensation och anställningsförmåner för koncernens ledning och nyckelpersoner. Ersättningskommittén deltar även i förberedelsen av förslag när det gäller att införa eventuella aktierelaterade incitamentsprogram i Rezidor-koncernen. Ingen ersättning utgår till medlemmarna i ersättningskommittén.

Ersättning till styrelsen

Den ersättning som utgår till styrelsen och ordföranden avgörs genom beslut vid årsstämman.

Ersättningen för styrelsens arbete 2006 antogs genom ett beslut vid en extra stämma den 16 augusti 2006. Det årliga arvudet till ordföranden beslutades till 350 TSEK och det årliga arvudet till de övriga medlemmarna beslutades till 125 TSEK. Dessutom erhåller varje styrelsemedlem 30 TSEK för varje bevisat möte. Styrelsemedlemmarna har inte rätt till några förmåner när de slutar i styrelsen.

Medlem	Årsarvode, SEK ackumulerat per den 31 dec. 2006	Kompensation ¹⁾ för bevisade styrelsemöten under 2006	Summa, SEK
Urban Jansson (ordförande)	116 666	150 000	266 666
Marilyn Carlson Nelson (vice ordförande)	41 666	150 000	191 666
Monica Caneman	46 875	180 000	226 875
Harald Einsmann	41 666	90 000	131 666
Ulla Litzén	46 875	180 000	226 875
Trudy Rautio	46 875	180 000	226 875
Gunnar Reitan	56 250	180 000	236 250
Jay S. Witzel	46 875	180 000	226 875
Benny Zakrisson	46 875	180 000	226 875
Summa	490 623	1 470 000	1 960 623

¹⁾ Per den 16 augusti 2006.

LEDNINGSGRUPPEN

VD utarbetar nödvändig information och grundläggande dokumentation i samråd med styrelseordföranden på vilket underlag styrelsen kan fatta välgrundade beslut. VD presenterar frågor och motiverar föreslagna beslut och rapporterar även till styrelsen om företagets utveckling. VD ansvarar för att leda ledningsgruppens arbete och fattar beslut i samråd med de övriga medlemmarna i ledningsgruppen, som består av totalt tio personer (inklusive VD). Ytterligare information om VD anges på sidan 10 i Årsredovisningen.

I följande tabell visas namnen på medlemmarna i ledningsgruppen, tidpunkten då de invaldes in i ledningsgruppen, anställningsår, samt nuvarande befattning. En mer detaljerad presentation av ledningsgruppen återfinns på sid 10–11.

Medlem	År för inval i ledningsgruppen		Befattning
	(anställningsår)		
Kurt Ritter	1989	(1976)	VD och Koncernchef
Knut Kleiven	1994	(1986)	Vice VD och Finansdirektör
Thorsten Kirschke	2006	(1995)	Senior Vice President and Chief Operating Officer
Gordon McKinnon	2002	(2002)	Executive Vice President, Brands
Martin Rinck	2003	(2003)	Executive Vice President och Chief Development Officer
Jacques Dubois	2006	(1996)	Senior Vice President, Park Inn Hotels
Olivier Jacquin	2006	(2003)	Senior Vice President, Sales, Marketing, CRM och Distribution
Per Blixt	2006	(2006)	Head of Corporate Communication and Investor Relations
Beathe-Jeanette Lunde	2006	(1986)	Senior Vice President, People Development och Radisson SAS Franchise Operations
Marianne Ruhngård	2006	(2000)	Senior Vice President, Chefsjurist och styrelsens sekreterare

Ersättning till ledningsgruppen

Den ersättning som beviljats VD och övriga medlemmar i ledningsgruppen består av en fast lön, en rörlig bonus beroende av utfallet av fastställda avkastningskrav, pension och övriga förmåner. Detaljer om ersättningen till VD och medlemmarna i ledningsgruppen finns i not 10 (sid 44) i årsredovisningen, men en sammanfattning redovisas i tabellen nedan.

Medlem	Fast lön		Pension och andra förmåner	Summa
	TEUR	Bonus		
Kurt Ritter (VD)	593	982	297	1 872
Ledningsgruppen (exkl. VD) (9 personer)	3 072	1 823	657	5 552
Summa	3 666	2 805	954	7 425

Exklusive sociala kostnader.

Aktierelaterat incitamentsprogram

Styrelsen kommer inför årsstämman 2007 att föreslå ett aktierelaterat incitamentsprogram. Incitamentsprogrammet kommer att riktas till nyckelpersoner i ledningen och syftar till att ytterligare öka engagemanget och lojaliteten och sammanföra aktieägarnas och nyckelpersonernas intressen för att därmed öka värdet på företaget. Styrelsens förslag till incitamentsprogram kommer att utformas med hänsyn till allmän praxis bland liknande internationella hotellföretag och marknadspraxis för svenska börsbolag.

Det finns inget aktierelaterat incitamentsprogram för 2006, annat än vad som omnäms till i noteringsprospektet, vilket avslutades i samband med Noteringen.

FINANSIELL RAPPORTERING

Styrelsen övervakar kvaliteten i den finansiella rapporteringen genom anvisningar till VD och rapporteringsanvisningar via revisionskommittén. Revisionskommittén granskar alla de finansiella rapporter som företaget tar fram. Styrelsen förbereder och grän-

skar gemensamt företagens kvartalsrapporter och bokslutskomuniké. Styrelsen som helhet ansvarar för att företagens årsbokslut utarbetas i enlighet med lagstiftningen, redovisningsnormer och andra krav som gäller för noterade företag.

VD:s uppgift är att tillsammans med Finansdirektören granska och säkerställa kvaliteten i all finansiell rapportering, inklusive delårsrapporter och årsredovisningen, samt pressmeddelanden med finansiellt innehåll och presentationsmaterial för media, ägare och kreditinstitut.

Vad gäller kontakten med revisorerna deltar de på det styrelsemöte då företagens årsbokslut godkänns. Dessutom har styrelsen träffat revisorerna för att gå igenom deras revision av företaget för räkenskapsåret 2006. Styrelsen har även träffat företagens revisorer utan att VD eller några andra medlemmar ur företagens ledning har närvarat.

REVISORER

Revisorer i svenska aktiebolag väljs av årsstämman och har i uppdrag att granska företagens finansiella rapporter och hur styrelse och VD sköter ledningen av företaget. I enlighet med den svenska aktiebolagslagen har revisorer i svenska aktiebolag en mandatperiod om fyra år. Från utnämningen vid årsstämman 2005 och fram till årsstämman 2009 är koncernens lagstadgade revisor Deloitte AB med Peter Gustafsson som ansvarig partner. Deloitte ingår i Deloitte Touche Tomatsu som har global revisionsverksamhet och även erbjuder andra konsulttjänster. Peter Gustafsson (född 1956) är medlem i FAR-SRS, den svenska branschorganisationen för godkända revisorer och auktoriserade revisorer. Peter Gustafsson har varit auktoriserad revisor sedan 1986. Före 2005 var Deloitte Statsautoriseret Revisionsaktieselskab A/S Koncernens lagstadgade revisor med Ove Nielsen som ansvarig partner. Utöver Rezidor Hotel Group har Peter Gustafsson revisionsuppdrag för SAAB Automobile, Teleca Technology, Ekman, Nexus, SAS AB, Akademiska Hus, Stockholms hamn, Göteborgs hamn och Förvaltnings AB Framtiden. Peter Gustafsson var tidigare revisor hos bland andra Elanders, Connex Transport och Song Networks.

Revisorerna följer en revisionsplan som omfattar styrelsens kommentarer och observationer och har rapporterat sina iakttagelser till styrelsen under revisionsarbetet och i samband med upprättandet av årsredovisningen för 2006 under 2007. Revisorn närvarar vid samtliga sammanträden i revisionskommittén under året. Vid ett tillfälle sammanträdde styrelsen med företagens revisor utan att VD eller koncernchef eller någon annan från företagens ledning var närvarande. Deloitte lägger fram en revisionsrapport om Rezidor Hotel Group AB, om koncernen och en majoritet av dotterbolagen. Under 2006 har revisorerna haft konsultuppdrag utöver revisionen, framför allt i frågor kring börsnoteringen, tolkningar av IFRS och viss skatterådgivning.

Ersättning

Revisorerna får ersättning för sitt arbete i enlighet med årsstämmans beslut. Mer information om ersättningen till revisorerna under 2006 finns i not 32, sid 55.

Bolagsstyrning

Styrelse

Urban Jansson

Styrelseordförande (sedan 2006)

Nationalitet:	Svensk
Född:	1945
Utbildning:	Högre bankexamen (Skandinaviska Banken)
Aktieinnehav:¹⁾	20 000 aktier

Oberoende styrelsemedlem

Urban Jansson är styrelsens ordförande. Han är även styrelseordförande i Siemens AB, AB Elspiraler (Tylö), Jetpak Group AB och vice styrelseordförande i Ahlstrom Corporation. Urban Jansson är också styrelsemedlem i SEB AB (publ), Adtech AB, Beckers AB, Clas Ohlsson AB (publ), HMS Network Holdings AB, Ferd A/S och CapMan Plc. Urban Jansson har varit medlem i Stockholmsbörsens bolagskommitté sedan 1999.

Marilyn Carlson Nelson

Vice Styrelseordförande (since 2006)

Nationalitet:	Amerikansk
Född:	1939
Utbildning:	Fil.kand. examen från Smith College
Aktieinnehav:¹⁾	0

Marilyn Carlson Nelson är vice styrelseordförande. Hon är ordförande och koncernchef på Carlson, ett globalt hotell-, kryssnings-, restaurang- och marknadsföringsbolag. Hon är även styrelsemedlem i Exxon Mobil Corporation och Mayo Foundation. Marilyn Carlson Nelson är dessutom vice ordförande i den amerikanska rådgivande kommittén för resor och turism och ingår i styrelsen för Singapores turistråd. Marilyn Carlson Nelson var tidigare ordförande i USA:s statliga resebranschråd och var representant i Vita Husets konferens om turism.

Monica Caneman

Styrelsemedlem (sedan 2006)

Nationalitet:	Svensk
Född:	1954
Utbildning:	Fil.kand. i företagsekonomi
Aktieinnehav:¹⁾	10 000 aktier

Oberoende styrelsemedlem

Monica Caneman är styrelsemedlem. Monica Caneman är även styrelseordförande i LinkMed AB och Point Scandinavia AB samt styrelsemedlem i Citymail AB, Investment AB, Öresund AB (publ), Lindorff Group AB, Nya Livförsäkrings AB, SEB TryggLiv, Orexo AB (publ), Poolia AB (publ), Xponcard Group AB (publ), EDB Business Partner ASA, Schibstedt ASA och SJ AB. Monica Caneman har arbetat på Skandinaviska Enskilda Banken under de senaste 25 åren där hon har haft olika ledande befattningar, inklusive posten som vice verkställande direktör.

Harald Einsmann

Styrelsemedlem (sedan 2006)

Nationalitet:	Tysk
Född:	1934
Utbildning:	Fil.dr. i ekonomi, Företagsekonomi och juridik
Aktieinnehav:¹⁾	0

Dr. Harald Einsmann är styrelsemedlem. Harald Einsmann är även medlem i styrelsen för Tesco PLC, Checkpoint Systems Inc., och Carlson Companies. Dr. Harald Einsmann har under de senaste fem åren varit styrelsemedlem i Stora Enso Corporation, EMI Group plc och British American Tobacco plc.

Ulla Litzén

Board member (since 2006)

Nationalitet:	Svensk
Född:	1956
Utbildning:	Fil. kand i företagsekonomi från Handelshögskolan och en magisterexamen från Massachusetts Institute of Technology
Aktieinnehav:¹⁾	10 000 aktier

Oberoende styrelsemedlem

Ulla Litzén är styrelsemedlem. Hon är även styrelsemedlem i Alfa Laval AB (publ), Atlas Copco AB (publ), Boliden AB (publ), Karo Bio (publ) och AB SKF (publ). Hon har arbetat som Direktör och medlem av ledningsgruppen på Investor AB mellan 1996–2001 och som VD för W Capital Management AB mellan 2001–2006.

Trudy Rautio

Styrelsemedlem (sedan 2005)

Nationalitet:	Amerikansk
Född:	1952
Utbildning:	Magisterexamen i företagsekonomi från University of St. Thomas
Aktieinnehav:¹⁾	0

Trudy Rautio är styrelsemedlem. Hon är vice VD och finansdirektör på Carlson och är styrelseledamot i flera dotterbolag till Carlson. Före utnämningen till vice vd och finansdirektör 2005 hade Trudy Rautio flera andra poster hos Carlson från 1997 till 2005. För närvarande är hon styrelsemedlem i Securian (Minnesota Life Insurance Company), HIRED och Carlson Wagonlit Travel.

Gunnar Reitan

Styrelsemedlem (sedan 2005)

Nationalitet:	Norsk
Född:	1954
Utbildning:	Företagsekonomisk examen från Trondheim Økonomiske Høgskole
Aktieinnehav:¹⁾	0

Oberoende styrelsemedlem

Gunnar Reitan är styrelsemedlem. Han är även vice VD och vice Koncernchef i SAS AB (publ). För närvarande är Gunnar Reitan styrelsemedlem i Vital Forsikring ASA, Leif Høegh & Co. Ltd, Northern Logistic Property ASA (ordförande), Air Baltic Corp. (ordförande), Estonian Air, Spanair S.A., Club de Vacaciones, S.A., Newco S.A. och British Midland PLC. Han är även styrelseordförande i SAS Cargo Group, Blue1 och Widerøe.

¹⁾ Per 31 december, 2006.



Styrelsen och Koncernchef/VD



Jay S. Witzel

Jay S. Witzel

Styrelsemedlem (sedan 2005)

Nationalitet:	Amerikansk
Född:	1947
Utbildning:	Examen i ekonomi och företagsekonomi
Aktieinnehav:¹⁾	0

Jay S. Witzel är styrelsemedlem. Han är även VD och Koncernchef i Carlson Hotels Worldwide Inc. och styrelseledamot och/eller chef i olika dotterbolag i Carlson-koncernen. Jay S. Witzel är även styrelsemedlem i American Hotel & Lodging Association ("AH&LA") och AH&LA Educational Institute.

Benny Zakrisson

Styrelsemedlem (sedan 2005)

Nationalitet:	Svensk
Född:	1959
Utbildning:	Jur. kand från Stockholms universitet
Aktieinnehav:¹⁾	10 000 aktier

Oberoende styrelsemedlem

Benny Zakrisson är styrelsemedlem. Han är även Senior Vice President, Corporate Advisory, vid SAS AB (publ). Benny Zakrisson är styrelseordförande i SAS Trading AB. Han är också styrelsemedlem och Koncernchef i Linjeflyg AB, Swedair AB och Scandinavian Commuter AB. Han är dessutom styrelsemedlem i SAS Sverige AB, SAS Danmark A/S, SAS Norge AS, airBaltic Corp A/S, AS Estonian Air, Nordair A/S, Spirit Air Cargo Handling, Danmark A/S, Tekågel Invest 92 AS, SAS Technical Services AB, SAS Consortium (Danmark-Norge-Sverige), SAS Investments Denmark A/S, RASN A/S, Spirit Air Cargo Handling Group AB och J.B. Finfina Investments AB. Benny Zakrisson är även vice styrelseledamot i Skärsvälvens Fjällanläggning AB, Giat AB, Sonfjället Invest AB, Hokus i Stockholm AB och Klotet AB.

Bolagsstyrning

Ledningsgrupp och Area Vice Presidents

LEDNINGSGRUPP

Kurt Ritter

VD och Koncernchef (sedan 1989)

Nationalitet:	Schweizare
Född:	1947
Utbildning:	Ecole Hôtelière de Lausanne i Schweiz och INSEAD Advanced Management Programme i Fontainebleau i Frankrike.
Aktieinnehav:¹⁾ 2)	20 000 aktier

Kurt Ritter började som hotelldirektör på SAS Hotel i Luleå i Sverige 1976 och har sedan dess innehaft en rad chefspositioner inom drift och affärsutveckling. Sin chefskarriär inledde Kurt Ritter på Bellevue Palace Hotel i Bern i Schweiz och han har även haft flera chefsbefattningar på Ramada International Hotels i Belgien, Frankrike, Tyskland och Sverige. År 1997 blev Kurt Ritter hedersdoktor i hotellekonomi vid Johnson & Wales University, Prudence i USA och 2002 utsågs han till Corporate Hotelier of the World. År 2005 fick han ta emot utmärkelsen Lifetime Achievement Award vid International Hotels Investments Conference.

Knut Kleiven

Vice VD och finansdirektör (sedan 1994)

Nationalitet:	Norsk
Född:	1954
Utbildning:	Universitetsexamen i filosofi, psykologi och juridik från Universitetet i Oslo, Norge.
Övriga uppdrag:	Knut Kleiven är styrelseledamot i Feri Otelcilik ve Turizm A.S., Casino Denmark A/S, Casino Copenhagen K/S, SAS Royal Hotel, Beijing Co., Ltd., Hotel Investment Turkey A/S, Maçka Otelcilik Anonim Sirketi, Doriscus Enterprises Limited och Afrinord Hotel Investments A/S (suppleant). Under de senaste fem åren har Knut Kleiven även varit styrelseledamot i Copenhagen International Hotels K/S.
Aktieinnehav:¹⁾	10 000 aktier

Knut Kleiven började inom företaget 1986 som koncernens redovisningschef och blev snart koncernens drift- och bolagscontroller. År 1994 utsågs Knut Kleiven till Senior Vice President och finansdirektör. Innan Knut Kleiven började på Rezidor arbetade han som interntrevisor för SAS-koncernen.

Thorsten Kirschke

Senior Vice President och Chief Operating Officer (sedan 2006)

Nationalitet:	Tysk
Född:	1964
Utbildning:	MBA inom Hospitality Industry från universitetet Cornell Essec i Frankrike.
Aktieinnehav:¹⁾	5 000 aktier

Thorsten Kirschke började på företaget 1995 inom Corporate Food & Beverage och har sedan dess haft flera ledningspositioner inom drift och mat och dryck. Sedan 2002 har Thorsten Kirschke varit Area Vice President för Tyskland, Österrike, Schweiz, sydöstra Europa och Italien.

Gordon McKinnon

Executive Vice President of Brands (sedan 2006)

Nationalitet:	Skotsk
Född:	1960
Aktieinnehav:¹⁾	0

Gordon McKinnon började på företaget som Vice President of Brands & Concept Development 2002. Han var även en av grundarna till Malmaison Hotels, Bars and Brasseries och arbetade senast som verkställande direktör (med plats i bolagsstyrelsen) inom Malmaison Brand Company. Innan Gordon McKinnon började på Malmaison 1999 innehade han flera ledande befattningar på marknadsförings- och informationsföretag i Storbritannien.

Martin Rinck

Executive Vice President och Chief Development Officer (sedan 2005)

Nationalitet:	Tysk
Född:	1964
Utbildning:	MBA från Brunel University i London.
Övriga uppdrag:	Martin Rinck är styrelseledamot i Nordrus Hotel Holdings A/S och Afrinord Hotel Investments A/S.
Aktieinnehav:¹⁾	10 000 aktier

Martin Rinck började på företaget 2003 som Senior Vice President of Business Development. Dessförinnan var han verkställande direktör för Mövenpick Gastronomy International. Martin Rinck har tidigare innehaft flera ledande befattningar inom InterContinental Hotels Group och Mandarin Oriental Hotels.

Jacques Dubois

Senior Vice President of Park Inn Hotels (sedan 2006)

Nationalitet:	Kanadensare/Amerikan
Född:	1956
Aktieinnehav:¹⁾	0

Jacques Dubois började på företaget 1996 som Regional Director of Operations och har sedan dess innehaft flera högre befattningar inom drift, försäljning och prisoptimering. Innan Jacques Dubois började på företaget var han distriktschef för Carlson Companies under varumärket Radisson.

Olivier Jacquin

Senior Vice President of Sales, Marketing, CRM and Distribution (sedan 2006)

Nationalitet:	Fransman
Född:	1966
Utbildning:	Examen i försäljning och marknadsföring från Institut Supérieur Européen de Gestion i Paris, och examen från l'Ecole de Gestion Commerce de Toulouse.
Aktieinnehav:¹⁾	0

Olivier Jacquin började på företaget 2003 som Senior Vice President of Sales. Tidigare var han global försäljningsdirektör på Europcar International, försäljningsdirektör på Concorde Hotels Group och försäljnings- och marknadschef på Concorde La Fayette hotel i Paris.

¹⁾ Per 31 december, 2006.

²⁾ Inklusive närstående aktieinnehav.

Ledningsgrupp



Area Vice Presidents

Per Blixt

Head of Corporate Communication and Investor Relations (sedan 2006)

Nationalitet: Svensk
Född: 1959
Utbildning: Studier i kommunikation och juridik vid Lunds universitet.

Övriga uppdrag: Per Blixt är för närvarande styrelseordförande i Aspekta AB och styrelseledamot i Prognosecenter AS.

Aktieinnehav:¹⁾ 2 600 aktier

Innan Per Blixt började arbeta för företaget var han Senior Vice President of Corporate Communication and Investor Relations på Observer AB (publ).

Beathe-Jeanette Lunde

Senior Vice President of People Development and Radisson SAS Franchise Operations (sedan 2006)

Nationalitet: Norsk
Född: 1962
Utbildning: Examen i hotelledning från universitetet i Stavanger i Norge och företagsekonomisk examen från Heriott Watt University i Edinburgh.

Aktieinnehav:¹⁾ 0

Beathe-Jeanette Lunde började på företaget 1986 och har sedan dess innehaft flera höga befattningar på drift- och personalsidan samt franchiseverksamhet. Innan Beathe-Jeanette Lunde anställdes arbetade hon på Conoco Norway Inc. och OLF, norska branschförbundet för oljebolag.

Marianne Ruhngård

Senior Vice President och Chefsjurist (sedan 2000) och styrelsens sekreterare (sedan 2006)

Nationalitet: Svensk
Född: 1960
Utbildning: Jur.kand. från Uppsala universitet. Hon har även examen i engelska, ryska och naturvetenskap från Uppsala universitet, EG-rätt från Lunds universitet och examen i europeisk konkurrenslagstiftning från King's College i London.

Aktieinnehav:¹⁾ 0

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

AREA VICE PRESIDENTS

Det operativa ansvaret i företaget är indelat i fem regioner där varje områdeschef, Area Vice President, har en direktrapporterande Regional Director.

Namn	Anställningsår	Utnämnd år	Befattning
Thorsten Kirschke	1995	2002	Senior Vice President and Chief Operating Officer, Area Vice President Tyskland, Schweiz, Österrike, Italien och Benelux
Christian Gartmann	1967	2003	Area Vice President Storbritannien, Irland, Island, Frankrike, Polen och Tunisien
Martin Creydt	2003	2003	Area Vice President Skandinavien
Michel Stalport	1993	2006	Area Vice President, Ryssland, OSS-länderna, Baltikum, Turkiet och Azerbajdzjan
Jean-Marc Busato	2002	2002	Area Vice President, Mellanöstern

Internkontroll

Syftet med föreliggande rapport är att aktieägarna och andra intressenter ska få en bättre insikt i hur den interna kontrollen av den finansiella rapporteringen är organiserad inom Rezidor Hotel Group AB.

Intern kontroll av den finansiella rapporteringen är en process som inbegriper styrelsen och framför allt den revisionskommitté som styrelsen har utsett, företagsledningen och personalen, och som har utformats för att garantera att den externa rapporteringen är tillförlitlig.

Denna rapport har utarbetats i enlighet med Svensk kod för bolagsstyrning och de riktlinjer som har sammanställts av FAR och Svenskt Näringsliv, och gäller endast den interna kontrollen av den finansiella rapporteringen. I enlighet med uttalandet från Kollegiet för svensk bolagsstyrning är denna internkontrollrapport endast en beskrivning av hur den interna kontrollen är organiserad. Inget uttalande görs om hur väl den fungerade under räkenskapsåret 2006.

Rezidor Hotel Group AB tillämpar COSO-ramverket som utgångspunkt för uppbyggnaden av den interna kontrollen.

Styrelsen utvärderar årligen behovet och utformningen av en internrevisionsprocess. Styrelsen har godkänt den nuvarande processen för 2006 och 2007. Processen styrs från Rezidors huvudkontor i Bryssel och omfattar internrevisionsutbildning och stöd från externa revisorer. Även riktlinjer och rutiner för redovisning och kontroll utarbetas, uppdateras och distribueras från Rezidors huvudkontor.

Denna rapport har inte varit föremål för revisorernas granskning.

Den interna kontrollen av den finansiella rapporteringen beskrivs nedan i fem områden som tillsammans utgör grunden för en sund kontrollorganisation.

KONTROLLMILJÖ

Kontrollmiljön utgör grunden för den interna kontrollen. Kontrollmiljön innefattar den kultur på ett antal områden där 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 uppförandekod har delats ut till alla anställda och beskriver vilken hållning vi förväntar oss i olika situationer.

Företagets styrelse har utsett en revisionskommitté som ska se till att företagets finansiella och operativa rapportering håller rätt kvalitet.

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

Styrelsen har också utfärdat särskilda instruktioner för VD.

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

Ett av huvudkraven för intern kontroll är att det finns skriftlig dokumentation som visar att de tvingande riktlinjerna har följts.

En annan viktig faktor är att ansvarsområden och befogenheter har fastställts inom hotellen och på alla nivåer inom koncernen. Detta uppnås genom arbetsbeskrivningar för General Managers vid hotellen och för controllerfunktionerna, samt genom granskning och analys regionalt och på företagsnivå av de enskilda hotellens resultat varje månad.

Policydokumentet och övriga riktlinjer finns på företagets intranät och uppdateras löpande för att alltid överensstämmer med gällande redovisnings- och revisionsbestämmelser.

Företaget satsar också på kompetens och ser till att de anställda, inklusive personal som arbetar med ekonomi och redovisning, får lämplig utbildning. Övriga kontrollåtgärder är specifika redovisningsrutiner, personalmanual, kontroll av kvalitetsarbetet, anonyma besök för kvalitetskontroll, så kallade "mystery shoppers", och hotellgranskningar som genomförs av den regionala operativa och finansiella ledningen.

RISKBEDÖMNING

Företagsledningen genomför en årlig riskbedömning av den finansiella rapporteringen. De externa revisorerna ger feedback 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 inventarietkontroll, kontroll av fordringar, bankrelationer och bankrutiner, juridiska krav för verksamhetstillstånd samt försäkringar. Inom dessa processer omfattas internrevisionerna, där så är lämpligt, uppdelning av arbetsuppgifter, godkännande av betalningar, avtalshantering, kostnadskontroll, registrering av intäkter och uppföljningsrutiner. Den årliga internkontrollplanen utarbetas på grundval av riskbedömningen.

Riskbedömningen kan justeras under året så att förändringar beaktas i processen.

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

KONTROLLAKTIVITETER

Kontroller har införts i hela organisationen för att se till att riskerna hanteras på det sätt som styrelsen har avsett, däribland finansiella redovisningsrisker, IT-risker och risk för bedrägeri.

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

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

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

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

De specifika internrevisioner som hotellen och administrativa enheter gör är framför allt inriktade på intern kontroll av verksamheten och administrationen. Betoningen ligger på processer som påverkar den finansiella rapporteringen och risken för oegentligheter, felaktigt gynnande av annan part på företagets bekostnad samt risk för förluster.

De interna revisionsteamet består av oberoende personer från koncernen och bistås av externa revisorer. Samtliga personer i dessa interna revisionsteam får utbildning av koncernens externa revisorer.

INFORMATION OCH KOMMUNIKATION

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

De personer som ansvarar för att tillämpa redovisningsprinciper och rutiner för operativ och finansiell rapportering känner till dessa, och information om uppdateringar lämnas regelbundet.

General Managers, Regional Directors och Area Vice Presidents redovisar operativ och finansiell information varje månad till ledningsgruppen.

Ledningen får regelbundet den operativa och finansiella information som den begär, och företaget har rutiner för att anpassa sig till nya informationsbehov allt eftersom konkurrenssituationen och/eller lagar och förordningar förändras.

Informationssystemen utvärderas kontinuerligt och företaget har fastställt strategiska planer för framtida uppgraderingar och behov i fråga om informationssystemen.

Resultaten av internrevisionerna kommuniceras ut i hela organisationen så att de interna kontrollrutinerna kan jämföras och förbättras.

De årliga revisionsplanerna och resultatet av revisionerna lämnas regelbundet till koncernens ledningsgrupp och till revisionskommittén.

Rezidor Hotel Group AB har som mål att hela koncernen ska känna till och följa riktlinjerna för den interna kontrollen. Principer och riktlinjer för den finansiella processen kommuniceras till alla berörda parter i koncernen. Detta sker genom direktdistribution via e-post och koncernens intranät, där alla principer och riktlinjer finns tillgängliga.

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

För att säkerställa att den externa information som lämnas är korrekt och fullständig finns en informationspolicy för information till kapitalmarknaden och en policy för investerarrelationer, vilka har fastställts av koncernens styrelse. I dessa riktlinjer anges vilken information som ska hanteras och på vilket sätt.

ÖVERVAKNING

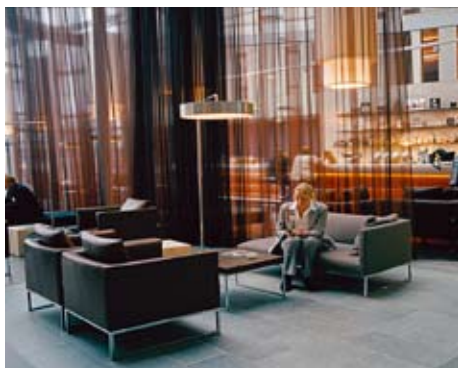
Interna möten för ledning och personal hålls regelbundet på olika nivåer inom organisationen.

Ledningsgruppen och styrelsen följer varje månad upp företagets operativa och finansiella rapportering.

Revisionskommittén och styrelsen granskar alla rekommendationer och/eller handlingsplaner från externa revisorer, interna revisioner och övrig kontrollverksamhet. Företaget, enskilda hotell och enheter vidtar åtgärder med anledning av sådana rekommendationer och/eller handlingsplaner så snart som möjligt.

De resurser och befogenheter som tilldelats personer med ansvar för den interna kontrollen är lämpliga med hänsyn till organisationens storlek och sammansättning.

De personer som ansvarar för att granska den interna kontrollen följer de normer som har fastställts av Institutet för Internrevision (Institute of Internal Auditors).



Rezidor-aktien

Rezidor Hotel Group AB noterades på Stockholmsbörsens nordiska lista den 28 november 2006. Vid tidpunkten för börsnoteringen sålde SAS-koncernen nästan hela sitt innehav i företaget och minskade därmed innehavet från 75% till 6,7%. Carlson Companies, som tidigare ägde 25%, köpte ytterligare 10% från SAS-koncernen i samband med börsnoteringen. Därmed blev Carlson Companies, genom Carlson Hotel Worldwide Inc. och Carlson Summit Inc., den största aktieägaren i Rezidor Hotel Group AB med 35% av aktiekapitalet.

Det ursprungliga försäljningspriset fastställdes till 52 SEK per aktie genom budgivning (så kallad bookbuilding) för institutionella investerare.

Rezidor Hotel Group AB är noterat i segmentet Mid-Cap och ingår i branschen Hotel, Restaurant & Leisure, och sektorn Consumer Discretionary.

AKTIENS UTVECKLING

Rezidor-aktien steg med 13% under den period som aktien handlades (cirka en månad) under 2006, till 58,75 SEK på räkenskapsårets sista dag. Jämförelsevis steg Stockholmsbörsen som helhet (OMX Stockholm) med 9% medan index för Hotel, Restaurant & Leisure (SX253010) steg med 7% under perioden 28 november–31 december 2006.

OMSÄTTNING

Under december 2006 omsattes totalt 36,7 miljoner aktier, vilket motsvarar en omsättning på 24% av det totala antalet Rezidor-aktier under en enda månad. Detta är en hög omsättningshastighet jämfört med genomsnittet för Stockholmsbörsen där 145% av marknadsvärdet omsattes under helåret 2006.

UTDELNINGSPOLICY

Styrelsens utdelningspolicy är att cirka en tredjedel av årets resultat efter skatt ska delas ut till aktieägarna. Storleken på framtida utdelningar fastställs med hänsyn tagen till Rezidors långsiktiga tillväxt och allmänna ekonomiska ställning. Styrelsen föreslår en utdelning på 0,06 EUR per aktie för 2006, vilket motsvarar 31,1% av resultatet efter skatt.

AKTIEKAPITAL

Inga nya aktier emitterades i samband med Noteringen. Inget nytt kapital tillfördes således till Rezidor Hotel Group AB. I slutet av 2006 uppgick aktiekapitalet till 126 584 EUR fördelat på 150 002 040 aktier med ett kvotvärde om cirka 0,00084 EUR per aktie. Enligt bolagsordningen ska samtliga aktier vara av samma kategori och anges i EUR. Varje aktie ger innehavaren rätt till en röst och alla aktier ger samma rätt till del av Rezidors tillgångar och vinst.

AKTIERELATERAT INCITAMENTSPROGRAM

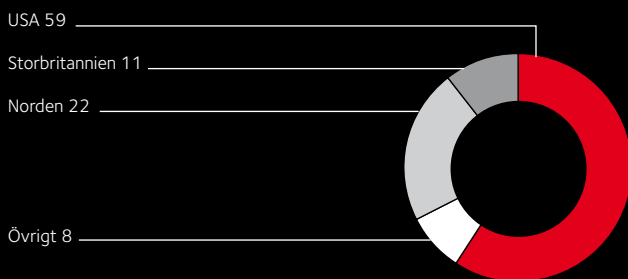
Styrelsen kommer inför årsstämman 2007 att föreslå ett aktierelaterat incitamentsprogram. Incitamentsprogrammet kommer att riktas till nyckelpersoner i ledningen och syftar till att ytterligare öka engagemanget och lojaliteten och sammanföra aktieägarnas och nyckelpersonernas intressen för att därmed öka värdet på företaget. Styrelsens förslag till incitamentsprogram kommer att utformas med hänsyn till allmän praxis bland liknande internationella hotellföretag och marknadspraxis för svenska börsbolag.

Det finns inget aktierelaterat incitamentsprogram för 2006, annat än vad som refereras till i noteringsprospektet, vilket avslutades i samband med börsintroduktionen.

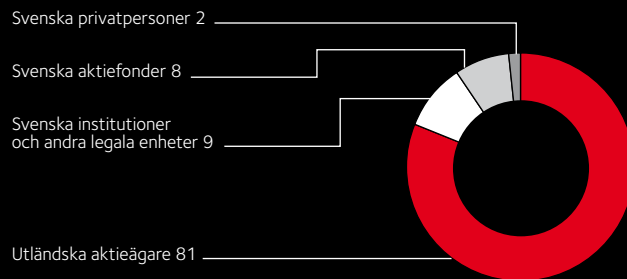
Nyckeltal per aktie	2006
Börsvärde, 29 december, MSEK	8 850
Antal omsatta aktier, miljoner	77,5
Antal aktier vid årets slut, miljoner	150
Kassaföde från årets verksamhet per aktie, EUR	0,27
Föreslagen utdelning per aktie, EUR	0,06
Utdelning i % av resultat efter skatt, %	31,1
Eget kapital per aktie, EUR	1,18
Börskurs vid årets slut, SEK	59
Högsta börskurs under året, SEK	59,25
Lägsta börskurs under året, SEK	50
Resultat per aktie ¹⁾ , EUR	0,19

¹⁾ Före allokering av minoritetens andel av resultaten.

Aktieägarstruktur per geografiskt område 2006, %



Aktieägarstruktur per kategori 2006, %



De största aktieägarna i Rezidor Hotel Group AB 29 december 2006

	Antal aktier	Innehav, %
Carlson Group	52 500 714	35,00
SAS AB	10 117 200	6,74
Bear, Sterns & CO., W9	7 748 939	5,17
Group JP Morgan	6 786 833	4,52
Group Morgan Stanley	6 602 464	4,40
Group SSB	5 082 267	3,39
Northern Trust CO., W9	3 512 851	2,34
Group Robur	3 181 526	2,12
Group DWS	2 370 900	1,58

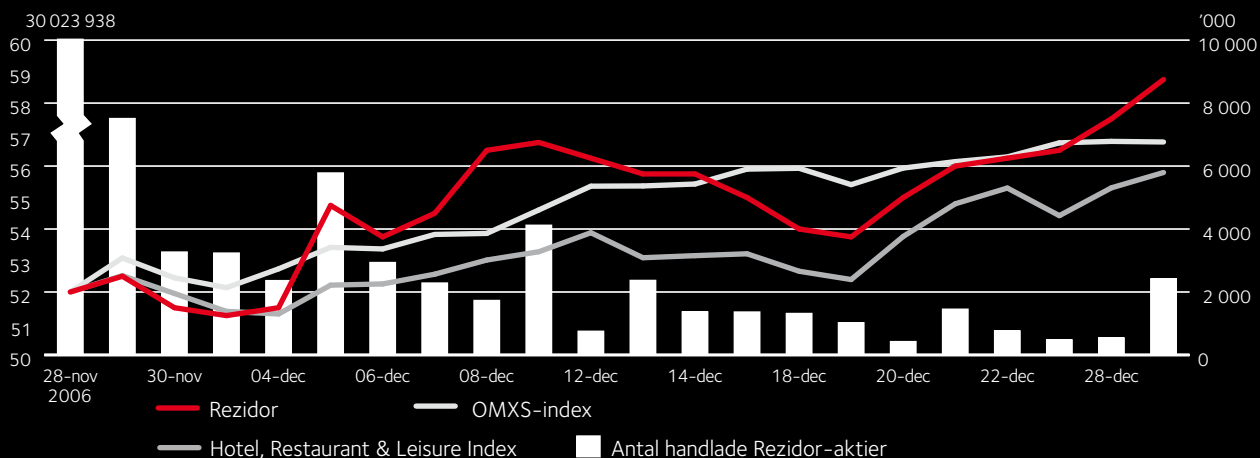
Källa: VPC

Aktieinformation

Kortnamn	REZT
ISIN-kod	SE0001857533
Handelspost	200
Segment	MidCap
Bransch	Hotels, Resorts & Cruise Lines
Sektor	Consumer Discretionary
Sektor Id	SX253010

Antal omsatta Rezidor-aktier

Euro



Aktieägarstruktur per storlek 29 december 2006

	Antal aktieägare	Antal aktier	% av aktiekapital	% av samtliga aktieägare
1-500	1 978	482 780	0,3	51,2
501-1 000	982	750 669	0,5	25,3
1 001-10 000	677	2 154 478	1,4	17,4
10 001-50 000	93	2 493 144	1,7	2,4
50 001-100 000	36	2 658 949	1,8	0,9
100 001-	107	141 462 140	94,3	2,8
Totalt	3 874	150 002 040	100,0	100,0

Förvaltningsberättelse

Styrelsen och koncernchefen och verkställande direktören får härmed avge årsredovisning för Rezidor Hotel Group AB, organisationsnummer 556674-0964, och Rezidorkoncernen för räkenskapsåret 2006.

VERKSAMHETEN

Rezidor är ett av de snabbast växande hotellföretagen i världen. Hotellen i portföljen drivs huvudsakligen under två huvudvarumärken, Radisson SAS och Park Inn, och dessutom under tre varumärken under utveckling, Regent, Hotel Missoni och Country Inn.

Per den 31 december 2006 hade Rezidor 225 hotell i drift och 54 hotell under utveckling, huvudsakligen i EMEA-området (Europa, Mellanöstern och Afrika). Detta motsvarar 57 611 rum av vilka 12 148 var under utveckling. Målet är att växa med 20 000 nya hotellrum i drift under treårsperioden från 2007 till 2009.

Rezidor utvecklar och licensierar varumärkena Radisson, Park Inn, Regent och Country Inn i EMEA-området under masterfranchiseavtal med Carlson, ett ledande amerikanskt rese- och hotellföretag. Rezidor drar fördel av Carlsons globala infrastruktur, bokningssystem och andra affärskoncept. Licenserna med Carlson gäller till 2052, inklusive Rezidors möjligheter till förlängning.

Rezidor har en väl diversifierad portfölj av varumärken som täcker de flesta hotellmarknadssegmenten: lyx, livsstil, förstklassigt med full service och mellanklass med full service. Av huvudvarumärkena är Radisson SAS ett förstklassigt varumärke med full service, medan Park Inn är ett varumärke i mellanklassen med full service. Av varumärkena under utveckling är Regent ett traditionellt lyxvarumärke, Hotel Missoni ett varumärke med inriktning mot livsstil som utvecklas i partnerskap med det italienska modehuset Missoni, medan Country Inn ska utvecklas till ett varumärke med begränsad service.

Rezidor är inriktat på att driva hotell och har avvecklat ägandet av hotellfastigheterna. För närvarande drivs alla hotell i Rezidors portfölj antingen av Rezidor självt genom hyres- eller managementavtal, eller av en separat aktör som använder ett av Rezidors varumärken enligt franchiseavtal. Av de 225 hotell som drivs per den 31 december 2006, drevs 63 genom hyresavtal, 91 genom managementavtal och 71 enligt franchiseavtal.

VIKTIGA HÄNDELSER 2006

Global marknadsutveckling*)

2006 var ett bra år för hotellbranschen. Det starka ekonomiska klimatet hade en positiv inverkan på både affärsresandet och turismen i de flesta delar av världen.

På den europeiska marknaden, där majoriteten av Rezidors hotell är belägna, har resultatet förbättrats under 2006. RevPAR ökade med 8,5 %, främst till följd av högre genomsnittliga rumspriser. I många av de stora städerna i Europa och Ryssland skedde en hög RevPAR-tillväxt, bland annat i Berlin (19,1%), Warszawa (18,0%), London (17,3%), Moskva (16,9%), Paris (12,6%), Amsterdam (11,7%), Wien (10,6%), Bryssel (9,5%), Stockholm (8,8%) och Köpenhamn (6,8%).

Antalet internationella besökare i Mellanöstern har fortsatt att växa till följd av att många länder i regionen fortsätter att satsa på att marknadsföra sig själva som resmål för både affärer och semester. Hotellen i Mellanöstern redovisade en RevPAR-tillväxt på 12,7% på grund av höjda priser, vilket gör regionen till en av de snabbast växande i världen.

Ekonomisk utveckling

Intäkter

Koncernens intäkter för hela året ökade med 20,5%, eller 120,3 MEUR och uppgick till 707,3 MEUR (587,0). Av denna ökning bidrog fullt jämförbara hotell med hyresavtal med 47,6 MEUR. De ökade intäkterna förklaras med ökad efterfrågan, vilket har lett till högre beläggning och högre priser. De ökade intäkterna förklaras också av ökningen av tillgängliga rum, som är ett resultat av Rezidors långsiktiga tillväxtstrategi i kombination med fortlöpande och aktiv förvaltning av hotellportföljen.

RevPAR (för hotell under hyresavtal och hotell under managementavtal) för Radisson SAS och Park Inn ökade med 9,9% respektive 6,8%, vilket gav en viktad genomsnittlig RevPAR-tillväxt på 7,5%, eller 72 EUR (67), och en beläggningsgrad på 69% (67).

I Norden ökade Rezidor intäkterna med 7,4%, till 313,8 MEUR (292,3), främst beroende på de befintliga hotellen med hyresavtal i Norge och Sverige. Avgifterna från hotell under management- respektive franchiseavtal ökade med 2,5% respektive 7,6% till följd av ett förbättrat resultat.

*) Källa: HotelBenchmark™ av Deloitte, tillväxtsiffrorna baseras på euro.

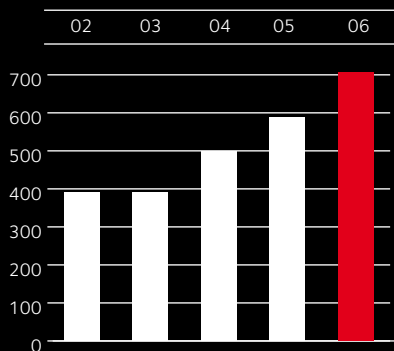
Verksamhetsprofil	Rezidor					Missoni/	Utan
Per den 31 december 2006	totalt	Radisson SAS	Park Inn	Country Inn	Regent	Lifestyle	varumärke
Antal hotell	279	189	77	4	4	3	2
Antal hotell i drift	225	155	62	4	2	–	2
Antal rum	57 611	41 657	13 889	349	1 024	423	269
Antal rum i drift	45 463	34 267	10 174	349	404	–	269
Länder	47	47	17	4	3	2	2
Beläggning, % ¹⁾	69	71	64	– ²⁾	– ²⁾	– ²⁾	– ²⁾
RevPAR, EUR ¹⁾	72	78	47	– ²⁾	– ²⁾	– ²⁾	– ²⁾

Inklusive hotell i drift och hotell under utveckling, såvida inte annat anges.

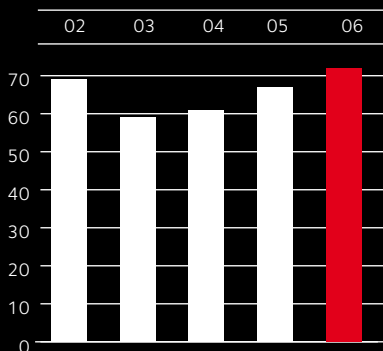
¹⁾ Inklusive hotell på hyres- och managementavtal i drift.

²⁾ Dessa nyckeltal redovisas inte pga få hotell i drift under dessa varumärken.

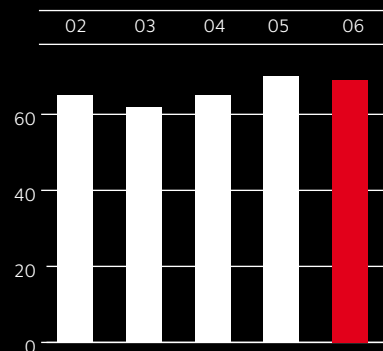
**Rörelseintäkter,
2002–2006**
MEUR



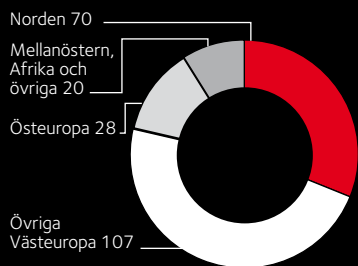
**Intäkter per tillgängligt rum,
2002–2006**
EUR



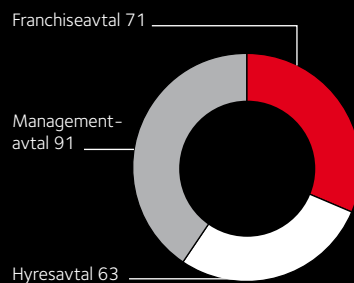
**Beläggning,
2002–2006**
%



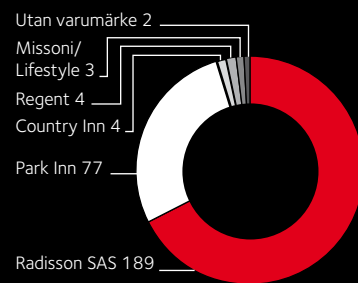
**Antal hotel i drift,
per region
2006**



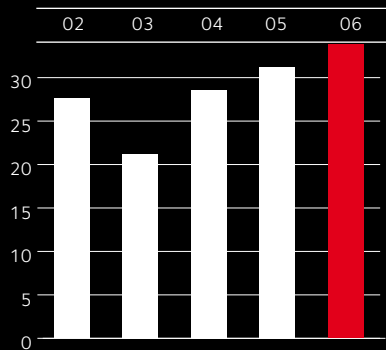
**Antal hotel i drift,
per avtalstyp
2006**



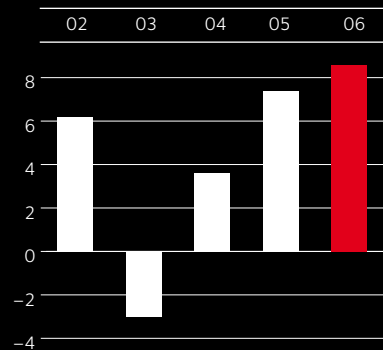
**Antal hotel i drift och under
utveckling, per varumärke
2006**



**EBITDAR-marginal,
2002–2006**
%



**EBITDA-marginal,
2002–2006**
%



Till följd av av Rezidors pågående geografiska spridning tog övriga Västeuropa för första gången täten framför Norden i fråga om intäkter under 2006. I Övriga Västeuropa ökade intäkterna med 90,2 MEUR till 366,7 (276,5), en ökning med 32,6%. Jämförbara hotell bidrog till mer än hälften av intäktsökningen. De flesta hotell med hyresavtal i denna region är belägna i Storbritannien, Beneluxländerna, Frankrike och Tyskland – marknader som i allmänhet visat en god RevPAR-tillväxt under 2006.

I Östeuropa ökade intäkterna med 38,4% till 17,3 MEUR (12,5). Rezidor har en ambitiös expansionsplan i Ryssland och de övriga OSS-länderna med en portfölj på 21 hotell som omfattar mer än 6 000 rum i drift och under utveckling i slutet av 2006. Över 90% av intäktsökningen kom från hotell under managementavtal, bland annat i form av ett tillskott på sex nya hotell (omkring 1 900 rum) under 2005–2006.

I Mellanöstern, Afrika och Övrigt uppgick intäkterna till 9,4 MEUR (5,8), vilket var en ökning på 3,6 MEUR eller 62,1%. Under 2005–2006 lades fem hotell (omkring 1 100 rum) till portföljen, vilket bidrog positivt till resultatet för regionen.

Rörelseresultat före avskrivningar – EBITDA

Koncernens EBITDA förbättrades med 39,6% före avdrag för kostnader i samband med börsintroduktionen till 61,0 MEUR (43,7), till en EBITDA-marginal om 8,6% (7,4). Nära hälften av denna tillväxt kan tillskrivas hotell med hyresavtal som alla ligger i Norden och övriga Västeuropa. Hotellen på managementavtal bidrog med cirka en tredjedel av EBITDA-tillväxten. Dessa hotell gynnades av förbättrade marknadsvillkor och driftseffektiviseringar vilket ledde till högre marginaler. Den reducerade avgiftsstrukturen för nyttjanderätten av Carlsons varumärken bidrog ytterligare till ökningen av EBITDA.

I Norden ökade EBITDA före centrala kostnader med 7,9 MEUR eller 18,8% till 49,9 MEUR. Av EBITDA-ökningen stod hotell med hyresavtal för nästan två tredjedelar av den totala ökningen. Hotell med managementavtal och franchisehotell visade också en ökad EBITDA på grund av ett förbättrat verksamhetsresultat.

I Övriga Västeuropa ökade EBITDA, före centrala kostnader, med 104,8% till 21,5 MEUR. Hotellen med hyres- och managementavtal bidrog med 58% respektive 32% av ökningen.

I Östeuropa minskade EBITDA före centrala kostnader med 5,3% till 10,8 MEUR. Om siffrorna för 2005 justeras så att resultatandelarna och realisationsvinsten från försäljningen av aktierna i Radisson SAS Hotel i St. Petersburg (som uppgår till 3,2 MEUR) elimineras blir dock ökningen av 2006 års EBITDA 2,6 MEUR eller 31,7%.

I Mellanöstern, Afrika och Övrigt ökade EBITDA före centrala kostnader med 6,7 MEUR eller 131,4% till 11,8 MEUR. Ökningen i EBITDA uppstod till följd av högre RevPAR i Rezidors befintliga hotell, tillkomsten av nya hotell och en engångssumma som kompensation för ett managementavtal som avslutades i förtid.

Centrala kostnader, som främst avser kostnader för koncernledning och regionala funktioner, uppgick till 33,0 MEUR (25,3), vilket är en ökning på 30,4%. Summan för 2006 innefattar en engångskostnad på 2,8 MEUR för avslutandet av ett tidigare incitamentsprogram. Den resterande ökningen beror främst på att Rezidors verksamhet har vuxit i volym.

Årets realisationsvinster/-förluster från försäljning av aktier och materiella anläggningstillgångar uppgick till 0,0 MEUR (6,7). Realisationsvinsten 2005 var huvudsakligen hänförlig till försäljningen av Radisson SAS Hotel London Stansted Airport.

Finansnettot uppgick till –2,2 MEUR (0,5). De finansiella intäkterna minskade till 2,1 MEUR (7,7). Siffran för 2005 innefattade en

Finansiell översikt					
TEUR	2006	2005	2004 ¹⁾	2003 ¹⁾	2002 ¹⁾
Rörelseintäkter	707 319	587 046	498 728	389 964	389 715
EBIT	34 705	30 503	5 795	–24 650	11 068
Finansiella poster, netto	–2 248	487	–1 619	–3 078	–1 806
Resultat efter skatt	28 969	23 219	3 855	–32 593	3 876
Eget kapital ²⁾	176 380	149 587	68 184	66 526	99 867
Balansomslutning	402 623	354 251	323 785	291 611	279 309
Utbetald utdelning	0 ³⁾	0	4 173 ⁴⁾	3 438 ⁴⁾	13 799 ⁴⁾
Summa investeringar	32 617	34 605	54 900	59 280	30 113
Marginaler, %					
EBITDAR-marginal	33,8	31,2	28,6	21,2	27,6
EBITDA-marginal	8,6 ⁵⁾	7,4	3,6	–3,0	6,2
EBITDA-tillväxt	39,6 ⁵⁾	141,6	255,9	–148,3	–17,0
Avkastning på sysselsatt kapital	18,1	12,2	0,6	–14,6	8,4

¹⁾ För räkenskapsåren 2002–2004 var moderbolaget Rezidor SAS Hospitality A/S.

²⁾ Inklusive minoritetsintressen.

³⁾ Styrelsen har föreslagit en utdelning på 0,06 EUR per aktie, vilket motsvarar ett resultat efter skatt på 31,1%.

⁴⁾ Koncernbidrag utbetalt till SAS under 2002–2004.

⁵⁾ Före kostnader hänförliga till tillsnoteringen.

summa på 6,0 MEUR till följd av en omvärdering av aktierna i två hotellföretag i Östeuropa. De finansiella kostnaderna 2006 uppgick till 4,4 MEUR (7,2). De finansiella kostnaderna 2005 innefattade räntekostnader på 2,8 MEUR för finansieringen av Radisson SAS Hotel London Stansted Airport. Justerat för detta uppgick finansnettot 2006 till –2,2 MEUR (–3,1).

Resultat efter skatt uppgick till 29,0 MEUR (23,2). Vinsten per aktie uppgick till 0,19¹⁾ EUR (0,15¹⁾) och eget kapital per aktie till 1,18 EUR (1,00). Det viktade genomsnittliga antalet utestående aktier för 2006 var 149 979 887.

Balansräkning vid utgången av 2006

I slutet av 2006 uppgick materiella anläggningstillgångar till 87,6 MEUR jämfört med 78,9 föregående år. Ökningen berodde främst på underhåll och renoveringar (FF&E-investeringar) i flera hotell med hyresavtal. Finansiella anläggningstillgångar ökade från 52,9 MEUR i slutet av 2005 till 54,0 MEUR i slutet av 2006, huvudsakligen hänförligt till en ökning av balanserade kapitalandelar i intresseföretag.

Till följd av en omvärdering av Rezidors förväntade framtida resultatutveckling på den tyska marknaden har uppskjutna skattefordringar aktiverats som är hänförliga till vissa underskottsavdrag som tidigare inte redovisats som skattefordringar.

Nettorörelsekapitalet exklusive likvida medel låg stabilt på –33,6 MEUR vid utgången av 2006, jämfört med –34,0 MEUR föregående år. Övriga kortfristiga räntebärande fordringar minskade till 2,9 MEUR (19,0), medan de likvida medlen ökade till 51,0 MEUR (23,4). Dessa förändringar berodde främst på överföringar (16,2 MEUR) från koncernkontot hos SAS AB till Rezidors bankkonton före Noteringen på Stockholmsbörsen, samt på en ökad affärsverksamhet.

Övriga kortfristiga icke räntebärande fordringar ökade till 42,9 MEUR (35,6). Huvudparten av denna ökning kan hänföras till förskottsbetalningar av hyror för de hotell med hyresavtal som tillkom under 2005 och 2006.

Jämfört med årsskiftet 2005 har det egna kapitalet per den 31 december 2006 ökat med 26,8 MEUR till 176,4 MEUR (149,6). Minoritetsintresset sjönk från 60,7 MEUR 2005 till 0,2 MEUR i slutet av 2006. Förändringen beror på att Carlsons och SAS intressen i Rezidor Hotel Holdings AB (tidigare Rezidor SAS Hospitality Holdings AB) har eliminerats.

Kassaflöde för 2006

Kassaflödet från den löpande verksamheten ökade till 39,6 MEUR (27,6), vilket är i linje med volymökningen på Rezidors verksamhet. Kassaflödet från investeringsverksamhet minskade till –16,9 MEUR (32,3). Det positiva nettoflödet från investeringsverksamheten under 2005 var hänförligt till försäljningen av Rezidors aktier i hotellbolaget som ägde Radisson SAS Hotel London Stansted Airport.

Kassaflödet från finansieringsverksamhet ökade till 4,9 MEUR (–60,8). Den negativa summan för 2005 berodde främst på återbetalningar av lån för Radisson SAS Hotel London Stansted Airport. De likvida medlen i slutet på året uppgick till 51,0 MEUR (23,4)

Moderbolag

Före Noteringen av Rezidor Hotel Group AB på Stockholmsbörsen togs Rezidor Services Sweden AB:s affärsverksamhet över av moderbolaget per den 1 oktober 2006. Verksamheten innefattade rumsbokningar, redovisning och andra administrativa verksamheter i Sverige.

Se sid 30 i Koncernens förändringar i eget kapital för efterföljande förändringar av koncernstruktur och minoritetsintressen.

Övriga viktiga händelser

Den 28 november noterades Rezidor på den Nordiska listan på Stockholmsbörsen.

Under 2006 ingick Rezidor 32 nya avtal, motsvarande cirka 8 600 rum, varigenom portföljen nu innehåller 279 hotell, i drift och under utveckling, eller mer än 57 611 gästrum i 47 länder. Tio hotell (cirka 2 000 rum) upphörde att använda Rezidors varumärken under året främst med franchiseavtal.

Ett antal strategiska ledningsfunktioner tillsattes under året för att stödja förberedelsen inför introduktionen och för att förbereda Rezidor för en notering, men även för att stödja Rezidors strategier för tillväxt av portföljen med varumärken och hotell.

Rezidor mottog ett antal prestigefyllda priser under 2006. Hela listan finns på sid 50 i Företagspresentationen.

Väsentliga händelser efter räkenskapsårets slut

Styrelsen har lagt fram ett förslag till årsstämman den 4 maj 2007 avseende ett återköpsprogram av aktier. Styrelsen kommer inför årsstämman 2007 att föreslå ett aktierelaterat incitamentsprogram. Styrelsen föreslår årsstämman som hålls den 4 maj 2007 att öka företagens aktiekapital genom en fondemission på 9 873 416 EUR som ger ett aktiekapital på 10 000 000 EUR.

Utdelning

Styrelsen föreslår till årsstämman den 4 maj 2007 i Stockholm en utdelning om 0,06 EUR per aktie, vilket motsvarar 31,1% av resultatet efter skatt. För mer information, se Vinstdisposition på sid 62.

Redovisningsprinciper

Under året har koncernen infört alla nya och reviderade standarder som utfärdats av International Accounting Standards Board (IASB) och International Financial Reporting Interpretations Committee (IFRIC), som är relevanta för rörelsen och som godkänts av EU-kommissionen före utgivningen av dessa rapporter, och som gäller för redovisningsperioder som började den 1 januari 2006.

¹⁾ Beräkningen av resultatet per aktie grundas på ett genomsnittligt antal utestående stamaktier under perioden.

RISKHANTERING

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

Målen för Rezidors riskhantering kan sammanfattas i följande punkter:

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

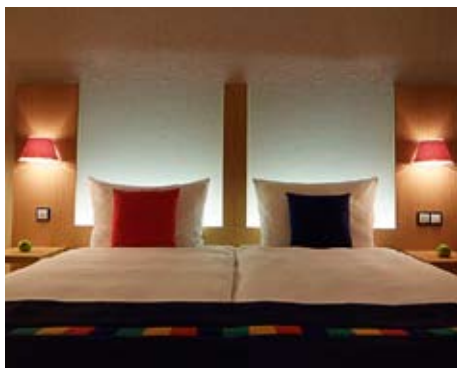
OPERATIVA RISKER

Operativa risker som kan komma att uppstå i de lokala verksamheterna och hanteras därefter decentraliserat. Alla General Managers skall löpande utvärdera och sätta sig in i riskerna kring den aktuella verksamheten och ta ansvar för den operativa riskhanteringen och riskkontrollen. Våra General Managers får stöd av en arbetsgrupp för riskhantering. Våra General Managers har ansvar för att rapportera skadeståndskrav och följa upp skadereglering.

Kärnan i riskhanteringsprocessen är en grundlig budgetprocess och ett omfattande granskningsprogram, som täcker alla aspekter och relevanta riskfaktorer för hotell drift under många olika juridiska, ekonomiska, politiska, sociala och religiösa förhållanden. Granskningen utförs vid olika tidpunkter under verksamhetsåret och grundas på kriterier som återspeglar skyldigheter på lokala marknader och gällande standarder för Rezidors varumärken. Områden som täcks in är till exempel avtal och licenser, fysiska standarder för byggnader och fastigheter, teknisk status vad gäller till exempel vatten och energi, efterlevnad av lokala lagar, bestämmelser och normer som rör relevanta aspekter, liksom Rezidors rutiner och kvalitetsprogram. Granskningarna kompletteras även av analyser av kunders, samarbetspartners och medarbetares synpunkter för att få en bedömning från tredje part. Efterlevnad av Rezidors program för ansvarsfullt företagande baseras även det på interna kontroller (se sid 64). Granskningarna sammanställs i riskrapporter till ledningsgruppen som agerar i enlighet med dem för att utveckla, korrigera och kontrollera våra General Managers verksamhetsprogram. Revisionskommittén diskuterar riskrapporterna regelbundet. Revisionskommittén som utsetts av styrelsen har utfärdat anvisningar för koncernens internkontroll. Koncernens finansdirektör rapporterar till revisionskommittén och får kommitténs godkännande för föregående års revisioner och för internrevisionsplanen för följande år.

Arbetsgruppen för riskhantering inriktar sig på trygghet och säkerhet för gäster, anställda och fastigheter inom följande områden:

- Granskning och förbättring av standarder för förebyggande av skador, tillämpningar, utbildning, övningar och revision,
- Granskning av försäkringskrav,
- Definition och utveckling av krishantering och metoder för kontinuitet i verksamheten,
- Hjälp med utförande och granskning av hotellrevisioner och förebyggande användning av dem som verktyg för att minska risker och skador i företaget,



- Regelbundet hålla ledningsgruppen informerad och ge råd om rekommenderade policyförändringar på ovanstående fyra områdena och
- Informera de regionala cheferna varje kvartal och ge dem råd om policyförändringar i och med att de träder i kraft.

FINANSIELLA RISKER

Redovisning av marknadsrisk

I enlighet med vår finanspolicy övervakar och utvärderar vi systematiskt de finansiella riskerna, som till exempel risker med utländska valutor, räntesatser, krediter, likviditet och refinansiering. Åtgärder för hantering och begränsning av dessa finansiella risker implementeras inom ramen för de parametrar och riktlinjer som finns i finanspolicy. De finansiella riskerna hanteras centralt av finansavdelningen. Operativa rutiner och tillstånd att delegera hanteringen av finansiella risker är dokumenterade i finanspolicy.

Alla affärsenheter och hotell sammanställer och rapporterar varje månad en likviditetsprognos och varje vecka en kassaflödesöversikt, som slås samman på koncernnivå. Syftet är att fortlöpande fastställa en bas för vår valutaexponering och likviditetsplanering och därigenom ta fram nödvändiga förutsättningar för hanteringen av de ekonomiska riskerna och följa finanspolicy.

Vi kan använda oss av terminskontrakt, optioner, valutaswappar, ränteswappar eller terminsavtal för att mildra eventuell exponering för valuta- och ränterisker.

Den huvudsakliga principen för finanspolicy är att begränsa ränte- och valutariskerna för alla affärsenheter och hotell. Det innebär att upplåning först och främst ska göras i lokala valutor för att säkra tillgångar och eget kapital i dotterbolagen. Kurssäkring görs i dotterbolagens rapporteringsvaluta på grundval av en likviditetsprognos. Nettovalutaflödet kurssäkras sedan externt på koncernnivå.

Ränterisker

De huvudsakliga finansiella riskerna avser vår 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. Samtliga skulder till kreditinstitut består av lån till rörlig ränta. I enlighet med finanspolicy kommer även de flesta av våra framtida räntebärande skulder i balansräkningen att löpa med en rörlig ränta.

Ränterisk vid valutaväxling

Risker vid valutaväxling består av omräknings- och transaktionsexponering. Valutakursförändringar har inte haft någon betydande inverkan på våra rörelseresultat eller ekonomiska förutsättningar mellan tidigare räkenskapsperioder och vi förväntar oss inte att detta förändras inom den närmaste tiden.

Transaktionsexponering

Vi genererar intäkter och ådrar oss kostnader i ett antal valutor och exponeras därför för valutakursrörelser. De viktigaste utländska valutorna är svenska, norska och danska kronor, den amerikanska dollarn och det brittiska pundet. Våra hotell med en stor internationell kundbas anpassar rumspriserna i den lokala valutan för att ta hänsyn till den amerikanska dollarns volatila kursrörelser eller kursrörelser i euron, som är vår redovisningsvaluta. Därför kompenseras intäkterna och EBITDA från företagets hotell med hyresavtal och de avgifter som härstammar från management- och franchisehotell genom företagets policy att justera priserna efter växelkursrörelser, med undantag för intäkter från mat och dryck där företaget inte justerar priserna. Dessutom begränsar vi valutaexponeringen så långt det är möjligt genom att matcha in- och utflödena av specifika valutor.

KÄNSLIGHETSANALYS – RUMSPRISER OCH BELÄGGNINGSNIVÅER

En försämring av de allmänna marknadsvillkoren har normalt sett en negativ inverkan på hotellens RevPAR. Eftersom RevPAR är en funktion av genomsnittliga rumspriser 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 service för samma beläggningsnivå. Om å andra sidan RevPAR minskar på grund av lägre beläggningsgrad kan vi justera vår kostnadsstruktur mer effektivt genom olika kostnadsbesparande åtgärder.

En minskning av RevPAR har större inverkan på hotell med hyres-

avtal, eftersom det är hotell vi får in rums- och övriga intäkter från och även ansvarar för kostnaderna för. Vid en jämförelse har en minskning av RevPAR en mer begränsad inverkan på intäkter från hotell med managementavtal, eftersom avgifterna utgörs av procent av hotellintäkterna och rörelseresultatet. Minskad RevPAR på hotellden med franchiseavtal får ännu mer begränsad inverkan eftersom vi bara tar ut en procentavgift på rumsintäkterna som royalty, vilken inte är knuten till hotellens resultat.

Med vår nuvarande affärsmodell uppskattar vi att en RevPAR-variation på 1,0 EUR skulle leda till en förändring av EBITDA på 4,0–5,0 MEUR.

Omräkningsexponering

Koncernens redovisningsvaluta är i euro. Eftersom några av dotterbolagens redovisningsvalutor är andra än euro är koncernredovisningen och koncernens egna kapitalet exponerade för förändringar i växelkurser. Utan kurssäkring skulle denna växelkursrisk kunna inverka negativt på koncernens resultaträkning och balansräkning. Trots att vi har flera dotterbolag i ett antal länder vars balansräkningar redovisas i olika valutor exponeras inte företaget för någon omräkningsrisk i väsentlig grad eftersom vi inte äger några fastigheter, med undantag för vissa minoritetsinnehav i intresseföretag. Vi försöker även att kurssäkra balansräkningens exponering genom att ha både tillgångar och skulder i samma valuta.

FÖRSÄKRINGAR

Rezidor har tre paraplyförsäkringar under vilka koncernbolagen är försäkrade mot vissa risker och även erbjuder vissa försäkringar till ägare av hotellfastigheter, till företag som driver hotell och till franchisetagare. Rezidor erbjuder en egendomsförsäkring huvudsakligen till ägare av hotellfastigheter som drivs med hyres- eller managementavtal för alla varumärken i portföljen. Vi försäkrar även koncernens bolag mot eventuella egendomsskador på den egendom som de enligt avtal ansvarar för. Rezidor har även en avbrottsförsäkring för egen del samt för fastighetsägarna och kräver även allmän ansvarsförsäkring, produktansvarsförsäkring och försäkring mot förmögenhetsbrott inom alla de tre avtalstyperna för Rezidors samtliga varumärken. Dessutom har vi chefs- och tjänstemannaförsäkringar och rese- och personalförsäkringar för den egna personalen.

TVISTER

Rezidor är inte part i någon rättsprocess eller något skiljedomsförfarande, vilket, enligt Rezidors bedömning, kan ha eller har haft en väsentlig inverkan på företagets ekonomiska ställning eller lönsamhet under 2006. Styrelsen känner inte till någon pågående eller kommande domstolprocess mot Rezidor eller något av dotterbolagen, eller några uppgifter som kan ge upphov till stämning, anspråk eller processer som väsentligen skulle kunna påverka den ekonomiska ställningen eller koncernens verksamhet.

Nedan beskrivs pågående rättsprocesser: I maj 2006 lämnade Stonehaven Trust Limited ("Stonehaven") till handelsdomstolen i Bryssel in en stämningsansökan mot Rezidors dotterbolag Rezidor Hotels ApS Danmark (tidigare SAS Hotels A/S Danmark). Stonehaven begär ersättning på 35,4 MEUR som kompensation för påstått felaktigt avbrutna förhandlingar 2001 om ett managementavtal som skulle tecknas när ett förvärv var klart och efter att ett hotell i Brügge i Belgien hade färdigrenoverats. Kravet gäller tidsspillan och kostnader samt den vinst som Stonehaven skulle ha haft om managementavtalet hade ingåtts. Ärendet har ännu inte tagits upp av handelsdomstolen i Bryssel. Utifrån den juridiska rådgivning och de yttranden som Rezidor har fått från sitt juridiska ombud anser Rezidor inte gjort några avsättningar i räkenskaper för att täcka skadeståndskravet eller rättegångskostnaderna.

I november 2005 blev Radisson SAS Hotel i Amman, Jordanien, målet för en terroristattack. I samband med detta dödades och skadades ett antal personer och hotellfastigheten skadades. Hotellet i Amman drivs av en franchisetagare under ett franchiseavtal. Hotellägaren har fått ta emot 14 enskilda skadeståndskrav i samband med bombexplosionen. Det totala skadeståndsbeloppet uppgår för närvarande till 43,3 MEUR. Dessa skadeståndskrav innebär inte att rättsliga åtgärder har inletts, utan endast att sakägarna har för avsikt att gå vidare till domstol om inte hotellägaren erbjuder en uppgörelse. Hittills har inga formella skadeståndskrav riktats mot Rezidor och enligt Rezidors mening är bolaget inte ansvarigt för skadorna eftersom Rezidor inte självt drev hotellet.

I augusti 2003 vidtog Carestel NV och Carestel Motorway Services NV (tillsammans "Carestel") rättsliga åtgärder mot Rezidors dotterbolag The Rezidor Hotel Group NV/SA (tidigare Rezidor SAS Hospitality NV), Rezidor Hotels ApS Danmark (tidigare SAS Hotels A/S Danmark) och GH Holding NV, och begärde skadestånd med anledning av att Rezidors koncern inte hade uppfyllt viss förhandlingskyldighet gentemot Carestel i enlighet med belgisk lag. Kravet gäller vissa misslyckade förvärvsförhandlingar under 2002 och 2003 om ett föreslaget förvärv av vissa dotterbolag till Carestel som ägde en hotellverksamhet i Belgien. Carestels skadeståndskrav uppgår till cirka 9,7 MEUR och omfattar rättsliga kostnader, förlorad



tid för ledningen, försämrat rykte, missbruk av konfidentiell information samt mellanskillnaden mellan det pris som Carestel erhöll från försäljningen av de aktuella dotterbolagen till en tredje part och det pris som Rezidor SAS Hospitality NV hade föreslagit. Rezidor har lämnat in yttranden till handelsdomstolen i Bryssel till bolagets försvar. Målet skall avgöras av handelsdomstolen i Bryssel. Utifrån den juridiska rådgivning och de yttranden som Rezidor har erhållit från anlitate juridiska ombud anser bolaget att det inte finns någon stark grund för skadeståndskravet och att det yrkade skadeståndsbeloppet i vart fall är överdrivet. Följaktligen har Rezidor inte gjort några avsättningar i räkenskaperna för att täcka eventuella skadeståndskrav och rättegångskostnader.

Under 2002 lämnade nio personer som hade drabbats av en bakterieinfektion som ledde till legionärssjuka in skadeståndskrav mot Rezidors dotterbolag SAS Hotel Atlantic AS (numera Rezidor Hotels Norway AS) avseende Radisson SAS Atlantic Hotel i Stavanger i Norge. Det totala skadeståndskravet uppgår till 12 MNOK. Domstolsprocessen har vilandeförklarats i avvaktan på medicinskt expertutlåtande avseende skäligheten av de respektive skadeståndskraven. Rezidor har informerat försäkringsgivaren om skadeståndskraven och denne har åtagit sig att täcka alla krav. Rezidor har följaktligen inte gjort några avsättningar i räkenskaperna för att täcka dessa skadeståndskrav.

Anställda

Rezidor företagen hade 5 447 anställda 2006, varav 2 848 kvinnor. Jämfört med 2005 då vi hade 4 922 anställda ger detta en ökning om 10,7%.

Personalkostnaderna uppgick till 246,7 MEUR (207,3), en ökning på 19,0% jämfört med 2005. Ökningen berodde främst på ett ökat antal hotell med hyresavtal och därmed fler på Rezidors lönelista. Räknet i procent av totalomsättningen från hotell med hyresavtal minskade personalkostnaderna från 39,4% under 2005 till 39,1% under 2006. Utöver lön och andra naturaförmåner har Rezidor pensionsplaner för sina anställda. Pensionsplanerna följer reglerna i de olika länderna.

Hotellen redovisar sjukledighet och arbetsskador enligt nationell lagstiftning. Under 2006 uppgick det genomsnittliga sjukalet i Sverige till 7,6%, beräknat i procent av de anställdas sammanlagda arbetstid.

För att bedöma de anställdas tillfredsställelse och uppmuntra till synpunkter anlitar Rezidor en oberoende organisation för att göra en medarbetarundersökning som kallas Klimatanalys. Under 2006 steg resultaten för hotellen till 85,5 (av 100) från 84,5 under 2005. Antalet svar från medarbetarna ökade från nästan 13 500 under 2005 till 16 500 under 2006. Rezidors Business School@Rezidor firade tioårsjubileum och tog emot 503 representanter under 2006. Koncernen fortsatte också sitt arbete med att utveckla ett mentorprogram som ska ge hotellpersonal möjligheter att utvecklas och stimuleras att söka befattningen som General Manager.

Rezidor Hotel Group AB

Statistik om sjukfrånvaro enligt den svenska årsredovisningslagen, summa 2006

	%
Summa sjukfrånvaro som andel av ordinarie arbetstid	7,6
Andelen långtidssjukskrivningar på 60 dagar eller mer av den totala sjukledigheten	47,9
Sjukfrånvaro som andel av varje grupps ordinarie arbetstid	
<i>Sjukfrånvaro uppdelad på kvinnor och män:</i>	
Sjukfrånvaro kvinnor	8,6
Sjukfrånvaro män	5,8
<i>Sjukfrånvaro uppdelad på åldersgrupp:</i>	
Sjukfrånvaro hos personal upp till 29 år	3,8
Sjukfrånvaro hos personal med åldern 30–49	8,2
Sjukfrånvaro hos personal 50 år eller äldre	13,1

Uppgifter ovan från Rezidors legala enheter i Sverige.

Ansvarsfullt företagande

Rezidors program för ansvarsfullt företagande infördes 2001 och bygger på det miljöprogram som antogs i mitten av 1990-talet. Programmet är en väletablerad del av företagets verksamhet. Rezidor ser vikten av att ansvarsfullt företagande blir en del av den dagliga verksamheten.

Varje hotell har en programsamordnare som vägleder och ger råd till sina anställda och sin General Manager om hur programmets mål kan uppnås och alla nya medarbetare får en introduktion till programmet. Nya hotell som tillkommer i portföljen har erbjudits utbildning i ansvarsfullt företagande sedan 2002. Hotellen i Rezidors portfölj blir mer och mer resurssnåla. Runt 70% av hotellen har till exempel lågenergilampor, rumsnyckelkort som reglerar strömmen i rummet, energieffektiva minibarer och termostater som kontrollerar luftkonditioneringen.

Hotell drift omfattas inte av några miljötillstånd, dock har hotellen tillgång till en översikt över tillämplig miljö-, hälso- och arbetsmiljölagstiftning i en internetbaserad databas. Lagstadgade miljökrav rör huvudsakligen avfallsåtervinning, energieffektivitet i byggnader, förebyggande av legionella och kontroll av avloppsvatten. I fråga om energi och avfall har inte Rezidor varit part i någon rättslig miljötvist eller fått klagomål som rör miljön och har inte heller några kända miljörelaterade skulder.

Rezidor var en av grundarna till International Hotel and Restaurant Association's "Global Council on Safety Security and Crisis Management" och är ordförande i ledningsgruppen för International Business Leader's Tourism Partnership.

En mer heltäckande beskrivning av Rezidors program för ansvarsfullt företagande återfinns i Hållbarhetsredovisningen.

Marknadsöversikt¹⁾

Rese- och turistbranschen

Sett till branschen som helhet är rese- och turistindustrin den bransch i världen som globalt sett genererar störst intäkter. Enligt World Travel & Tourism Council uppgick rese- och turistbranschens bidrag till den globala bruttonationalprodukten till 10,3% (av världens totala BNP) under 2006, inklusive fritids- och affärsresande.

Sedan 2000 har Europas dominerande marknadsandel av det totala antalet turistbesök i världen minskat en aning på grund av en ökning på flera tillväxtmarknader, till exempel i Asien och Oceanien. Mellan 1990 och 2005 ökade det totala antalet turistbesök med 4% per år globalt. Mellan 2000 och 2005 var tillväxttakten i Europa dämpad, med en CAGR (compound annual growth rate) på 2%. Tillväxten i regionen var emellertid större än i Central- och Sydamerika (1% under samma period). Central- och Östeuropa hade högst CAGR i Europa under perioden 2000–2005, totalt 5%. Tillväxttakten i Mellanöstern och Asien och Oceanien var hög under samma period med en CAGR på 9% respektive 7%, även om tillväxten skedde från en lägre nivå.

Hotellbranschen

Hotellbranschen är konjunkturkänslig. Efter en lång nedgångsperiod under de tre åren omedelbart efter den 11 september 2001 med global ekonomisk avmattning och regional överetablering har verksamheten stärkts på de globala marknaderna, vilket syns i den senaste statistiken över hotellbeläggning från olika marknader.

Även om trenden på global och regional nivå pekar på tillväxt, kan den vara mer osäker när det gäller städer, eftersom utbudet i stä-

derna inte alltid växer i samma takt som efterfrågan. Utbudet på vissa marknader kan plötsligt öka kraftigt, vilket leder till lägre beläggning och därmed även sjunkande RevPAR.

Tabellerna på sid 25 visar förändringen i RevPAR-tillväxt (i US-dollar och euro) sedan 2000. Nedgången efter den 11 september 2001 är tydlig, liksom den efterföljande återhämtningen. Tillväxt i samtliga regioner kan noteras sedan 2003.

VARUMÄRKEN ÖKAR I BETYDELSE

Hotellverksamhet bedrivs vanligtvis i hotellkedjor under ett nationellt eller internationellt erkänt varumärke eller i fristående enheter. Ett hotellvarumärke skapar en igenkännandegrad genom konsekvent service och jämna produktstandarder vilket gör att gästerna känner sig hemma. Det ger en trygghetskänsla, framför allt på platser som är nya och okända för resenären.

Kedjeanslutna hotell drivs i regel med franchise-, management- eller hyresavtal. När ett hotell drivs av tredje part svarar hotellets managementbolag för den dagliga driften. Managementföretaget kan i gengäld ta ut avgifter för tjänster och expertkunskande.

Den största andelen kedjeanslutna hotell jämfört med fristående hotell återfinns i Nordamerika där runt 80% av samtliga hotell ingår i en nationell eller internationell hotellkedja.

I Europa svarar däremot de kedjeanslutna hotellen enbart för 30–35% av det totala antalet hotell. Den här trenden håller emellertid på att ändras, och många hotellägare vill nu ansluta sig till ett varumärke genom hyres-, management- eller franchiseavtal. En majoritet av de nya hotell som byggs i Europa tillhör nu en hotellkedja.

Norden²⁾

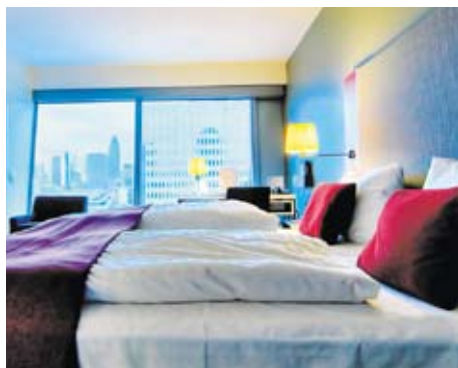
Den inhemska efterfrågan i Norden svarar för omkring 70% av det totala antalet hotellnätter. Typiskt för den nordiska marknaden är också den stora andelen kedjeanslutna hotell.

De största varumärkena i Norden är Scandic, Radisson SAS, Quality och Rica som svarar för nästan hälften av det totala antalet rum. Rezidor har en stark ställning i segmentet fullservicehotell. Varumärket Scandic som har en betydande andel av den nordiska marknaden köptes upp av Hiltonkoncernen 2001, som i sin tur meddelade att Scandic skulle säljas till EQT i februari 2007. Bland de internationella operatörerna på den nordiska marknaden finns för närvarande Accor (Mercure och Novotel), Starwood (Le Meridien och Sheraton), Marriott och InterContinental (Holiday Inn och Holiday Inn Garden Court).

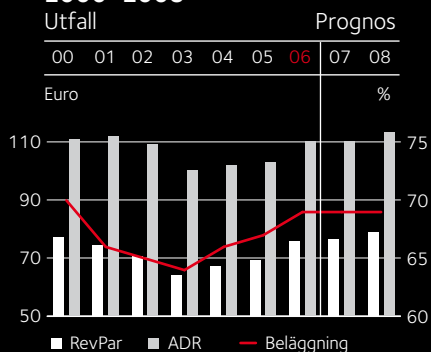
De nationella varumärkena omfattar First Hotels (52 hotell i Sverige, Norge och Danmark), Rica Hotels (90 hotell i Norge och

¹⁾ Källa: HVS International.

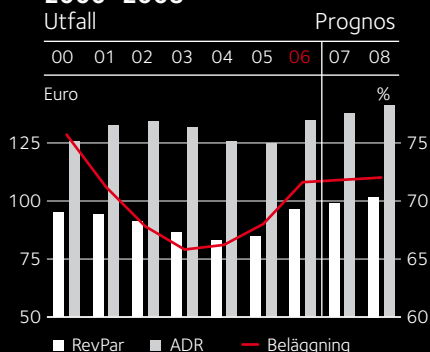
²⁾ För definitioner av regionerna, se Ekonomiska definitioner och terminologi sid 77.



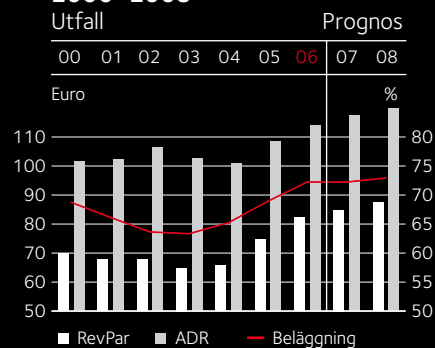
Europaöversikt, 2000–2008



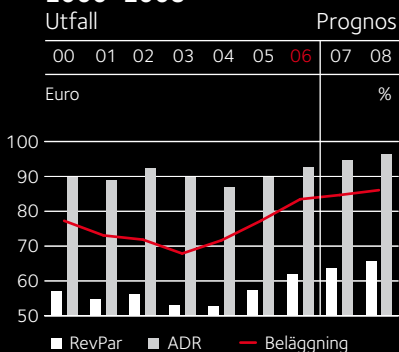
Resten av Västeuropa, 2000–2008



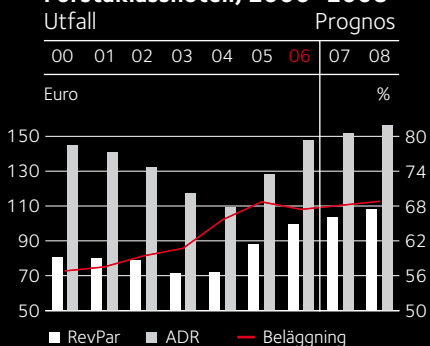
Norden: Förstaklassshotell, 2000–2008



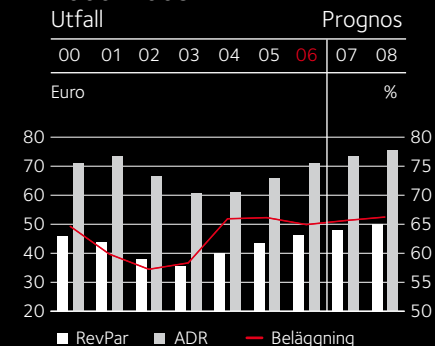
Norden: Hotell i mellanklassen, 2000–2008



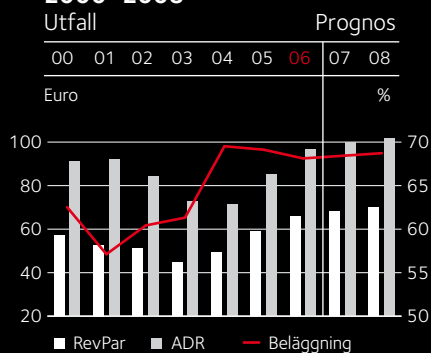
Östeuropa (inkl Ryssland): Förstaklassshotell, 2000–2008



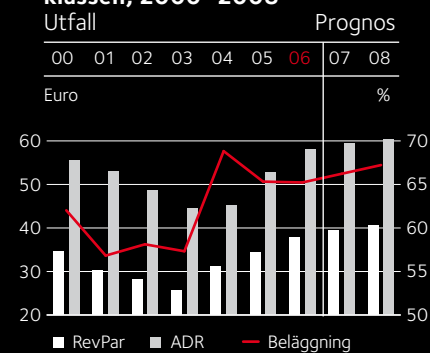
Östeuropa: Hotell i mellanklassen, 2000–2008



Mellanöstern: Förstaklassshotell, 2000–2008



Mellanöstern: Hotell i mellanklassen, 2000–2008



Sverige) och norska Thon Hotels (som för närvarande har en portfölj med 51 hotell).

Under 2005 uppvisade både förstaklass- och mellanklasshotellen i Norden en kraftig ADR-tillväxt (Average Daily Rate). I kombination med ett uppsving för beläggningen gav det en RevPAR-tillväxt på cirka 14% för förstaklasshotellen och 8% för hotellen i mellanklassen på den nordiska marknaden. Under 2006 har RevPAR-nivåerna för förstaklasshotellen och hotellen i mellanklassen stärkts med ytterligare 10% respektive 8%. Den nuvarande RevPAR-tillväxten förväntas ligga kvar under 2007 och 2008.

Resten av Västeuropa

Västeuropa är världens största och samtidigt mest diversifierade turistmarknad.

Hotellmarknaden i Västeuropa är en mogen marknad där ett betydande antal internationella och inhemska hotelloperatörer konkurrerar om marknadsandelar.

Under de senaste tre åren har efterfrågan ökat kraftigt i de västeuropeiska huvudstäderna. Utbudet växer emellertid inte i samma takt på grund av bristen på lämplig tomtmark och relativt höga tomtpriser. Den bästa utvecklingen i form av avkastning per rum har traditionellt funnits i Paris, London, Amsterdam, Milano och Genève.

År 2006 utmärktes av en god tillväxt med en RevPAR-ökning på cirka 13% i hela Västeuropa. Utvecklingen var särskilt stark i Berlin, London och Amsterdam.

Östeuropa (inklusive OSS-länderna)

Östeuropa betraktas som en snabbväxande marknad med positiv tillväxt såväl på utbuds- som efterfrågesidan.

Den positiva utvecklingen på turistmarknaden i Östeuropa, Ryssland och övriga OSS-länder kan i första hand tillskrivas en ökad politisk och ekonomisk stabilitet, förstärkt bland annat av Europeiska Unionens utvidgning. En viktig bidragande faktor till den kraftiga efterfrågeökningen är den Open Sky-politik som många östeuropeiska länder införde sedan de blivit medlemmar av Europeiska unionen 2004, efter långa perioder av statsägda flygbolag och begränsat tillträde till luftrummet.

De östeuropeiska marknaderna saknar i regel hotellrum av internationell standard som motsvarar de nya, högt ställda kraven. Vissa viktiga länder som Polen och Republiken Tjeckien har emellertid lyckats skapa ett gott basutbud av kvalitetshotell för både fritids- och affärsresenärer.

I Budapest och Prag råder nu jämvikt mellan utbud och efterfrågan, medan utbudet fortfarande är för litet i Sankt Petersburg där turisterna svarar för största delen av efterfrågan. Utbudet i Moskva uppvisar stora brister i samtliga kategorier.

Under 2005 ökade RevPAR för förstaklasshotellen i regionen med 8%, medan tillväxttakten sjönk till 4% under 2006. RevPAR för hotellen i mellanklassen förbättrades med 8% respektive 6% under motsvarande perioder. Förstaklasshotellen i Ryssland och andra OSS-länder utvecklades mycket starkt. RevPAR ökade med 31% under 2005 och med ytterligare 18% under 2006.

Mellanöstern, Afrika och övriga länder

Den genomsnittliga beläggningen och ADR i Mellanöstern har ökat på i stort sett samtliga marknader sedan 2004, tack vare den återhämtning som skett sedan den politiska stabiliteten förbättrades i regionen. Tack vare växande lokala ekonomier och en stor efterfrågan på hotellrum har beläggning och RevPAR ökat kraftigt under de senaste fem åren. Den största ökningen av RevPAR rapporteras från Muscat, tätt följt av Abu Dhabi, Doha, Dubai och Riyad. De enda nedgångarna rapporteras från Beirut, Hurghada, Kuwait City och från Kairos "Pyramid-region".

Under 2005 ökade RevPAR för förstaklasshotellen med 19%, medan RevPAR för hotellen i mellanklassen ökade med 11%. Den starka utvecklingen under 2006 hämmades av politisk oro under andra halvåret. Under helåret 2006 ökade RevPAR med 12% för förstaklasshotellen och 10% för hotellen i mellanklassen.

Den afrikanska hotellbranschen är en av de minst utvecklade i världen, åtminstone jämfört med internationell standard. Undantagen finns på de väletablerade hotellmarknaderna i nordväst och sydost på kontinenten, framför allt i Sydafrika, Marocko, Mauritius, Tanzania och i viss utsträckning även i Zimbabwe.

Den sydafrikanska marknaden utvecklades starkt under 2006. RevPAR för såväl förstaklasshotell som hotell i mellanklassen ökade med 6,4%.

Finansiella rapporter

Fyra år i sammandrag

MEUR (om inget annat anges)	2006	2005	2004 ¹⁾	2003 ¹⁾
Resultaträkning				
Intäkter	707,3	587,0	498,7	390,0
EBITDA	61,0 ²⁾	43,7	18,1	-11,6
EBIT	34,7	30,5	5,8	-24,7
Finansiella poster, netto	-2,2	0,5	-1,7	-3,1
Resultat efter skatt	29,0	23,2	3,9	-32,6
Balansräkning				
Balansomslutning	402,6	354,3	323,8	291,6
Eget kapital (hänförligt till moderbolagets aktieägare)	176,2	88,9	68	66,3
Kassaflöde				
Kassaflöde från den operativa verksamheten	39,6	27,6	1,1	-12,6
Kassaflöde från investeringsverksamheten	-16,9	32,3	-27,1	-34,7
Kassaflöde från finansieringsverksamheten	4,9	-60,8	27,7	56,1
Finansiella nyckeltal				
EBITDAR	238,8	183,4	142,7	82,5
EBITDAR-marginal, %	33,8	31,2	28,6	21,2
EBITDA	61,0 ²⁾	43,7	18,1	-11,6
EBITDA-marginal, %	8,6 ²⁾	7,4	3,6	-3,0
Summa investeringar	32,6	34,6	54,9	59,3
Operativa nyckeltal				
Antal hotell ³⁾	225	219	190	167
Beläggning, % ⁴⁾	69	67	65	62
RevPAR, EUR ⁴⁾	72	67	61	59
Aktierelaterade nyckeltal⁵⁾				
Viktat genomsnittligt antal aktier	149 979 887	149 942 456	149 942 456	149 942 456
Resultat per aktie, EUR	0,19	0,15	0,03	-0,22
Föreslagen utdelning per aktie, EUR	0,06			

¹⁾ 2003–2004 var moderbolagets namn Rezidor SAS Hospitality A/S.

²⁾ Före kostnader hänförliga till börsnoteringen.

³⁾ Inkluderar hotell i drift med hyres-, management- och franchiseavtal.

⁴⁾ Inklusive hotell med hyres- och management avtal i drift.

⁵⁾ För beräkning av nyckeltal per aktie har 150 002 040 aktier använts för 2005 och 2006 då Rezidor Hotel Group AB (publ) har varit moderbolag. Det faktiska antalet utestående aktier under 2003 och 2004 var dock ett annat, och motsvarade antalet utestående aktier i bolagets föregångare Rezidor SAS Hospitality A/S. För att erhålla jämförbara siffror för aktierelaterad data för åren 2003 och 2004 användes samma genomsnittligt viktade antal aktier som för 2005.

Koncernens resultaträkning

TEUR (med undantag av aktierelaterade uppgifter)	Not	1 januari–31 december	
		2006	2005
Intäkter	7, 8, 9	707 319	587 046
Kostnad sålda varor		(54 806)	(47 130)
Personalkostnader	10	(246 714)	(207 295)
Övriga rörelsekostnader	11	(167 022)	(149 251)
Rörelseresultat före hyreskostnader och resultatandelar i intresseföretag (EBITDAR)		238 777	183 370
Hyreskostnader	12	(183 092)	(145 872)
Resultatandelar i intresseföretag	19	5 296	6 213
Kostnader i samband med börsintroduktion		(4 392)	–
Rörelseresultat före avskrivningar och realisationsresultat (EBITDA)	7	56 589	43 711
Avskrivningar	17, 18	(21 884)	(19 884)
Realisationsvinster/-förluster	13	–	6 676
Rörelseresultat	7	34 705	30 503
Ränteintäkter och liknande resultatposter	14	2 111	7 732
Räntekostnader och liknande resultatposter	14	(4 359)	(7 245)
Resultat före skatt		32 457	30 990
Skatt	15	(3 488)	(7 771)
Årets resultat		28 969	23 219
Hänförligt till:			
Moderbolagets aktieägare		20 719	17 719
Minoritetsintressen		8 250	5 500
		28 969	23 219
Viktat genomsnittligt antal utestående aktier under perioden	16	149 979 887	149 942 456
Resultat per aktie (EUR)¹⁾			
Före utspädningseffekt	16	0,19	0,15

¹⁾ I samband med utbyte av preferensaktierna förvärvades minoritetens resultatandel per den 30 september 2006 (8 250 TEUR) av moderbolaget och därför har denna andel eliminerats i det egna kapitalet. I syfte att ge en rättvisande bild av resultatet per aktie redovisas resultat per aktie före minoriteternas andel.

Kommentarer till koncernens resultaträkning (ovan)

Under året som helhet ökade intäkterna med 20,5% till 707,3 MEUR (587,0). Av denna ökning stod hotell med hyresavtal i jämförbara enheter (det vill säga hotell med jämförbar verksamhet under samma period föregående år) för 47,6 MEUR.

Kostnad för sålda varor framför sig främst till generering av intäkter från mat och dryck samt konferens och banketter i Rezidors hotell med hyresavtal. Mätt som andel av intäkterna från mat och dryck låg kostnaden för sålda varor stabil på 25,6% (25,7). Personalkostnaderna, som till stor del kan hänföras till totala intäkter från hotell med hyresavtal, minskade något till 39,1% (39,4). Övriga rörelsekostnader är kostnader som rör administration och allmänna kostnader, marknadsföring, försäljning, kostnader för drift av hotellen såsom uppvärmning, elektricitet och bränsle, reparationer och underhåll samt royaltysavgifter till Carlson för användning av varumärkena. Mätt i procent av de totala intäkterna minskade övriga rörelsekostnader något till 23,6% (25,4) på grund av bättre kostnadskontroll och minskad avgift till Carlson.

EBITDA före kostnader hänförliga till börsnoteringen på 4,4 MEUR ökade med 39,6% till 61,0 MEUR (43,7). EBITDA-marginalen före kostnader hänförliga till börsnoteringen uppgick till 8,6% (7,4%). Nära hälften av denna tillväxt avser Rezidors hotell med hyresavtal, som alla finns i Norden och övriga Västeuropa. Hotellen under managementavtal bidrog med cirka en tredjedel av EBITDA-tillväxten. Hotellen drog nytta av förbättrat RevPAR och verksamhetsresultat, vilket ledde till större marginaler. I EBITDA ingår den positiva effekten av engångsbelopp på grund av en uppgörelse efter skiljedom i Frankrike på 2,5 MEUR respektive kompensation för ett managementavtal i Mellanöstern som avslutades i förtid på 2,2 MEUR. EBITDA påverkas också av en engångskostnad i samband med regleringen av ett tidigare incitamentsprogram som uppgick till 2,8 MEUR och beskrivs närmare i not 10.

Årets realisationsvinster/-förluster från försäljning av aktier och materiella anläggningstillgångar uppgick till 0,0 MEUR (6,7). Realisationsvinsten 2005 var huvudsakligen hänförlig till försäljningen av Radisson SAS Hotel London Stansted Airport.

Finansnettot uppgick till -2,2 MEUR (0,5). De finansiella intäkterna för 2005 innefattade en summa på 6,0 MEUR till följd av en omvärdering av aktierna i två hotell i Östeuropa. De finansiella kostnaderna 2005 innefattade räntekostnader på 2,8 MEUR för finansieringen av Radisson SAS Hotel London Stansted Airport. Årets skatt minskade till 3,5 MEUR (7,8) på grund av omvärdering av uppskjutna skattefordringar, vilket innebar en effektiv skattesats för 2006 på 10,7% (25,1).

Kommentarer till koncernens balansräkning (sid 29, motstående sida)

De materiella anläggningstillgångarna vid utgången av 2006 uppgick till 87,6 MEUR (78,9). Ökningen berodde främst på utbyte av inredning, underhåll och renoveringar i ett flertal hotell med hyresavtal.

De finansiella anläggningstillgångarna ökade till 54,0 MEUR (52,9), främst hänförligt till en ökning av resultatandelar i intresseföretag. På grund av bedömningen av den förväntade framtida utvecklingen för Rezidor på den tyska marknaden har betydande uppskjutna skattefordringar aktiverats hänförliga till vissa underskottsavdrag som tidigare inte redovisats som skattefordringar.

Nettorörelsekapital, exklusive likvida medel, i slutet av året var stabilt på -32,5 MEUR (-34,0). Övriga kortfristiga räntebärande fordringar minskade till 2,9 MEUR (19,0), medan de likvida medlen ökade till 51,0 MEUR (23,4). Dessa förändringar berodde främst på överföringar (16,2 MEUR) från koncernkontot hos SAS till Rezidors bankkonkont före noteringen på Stockholmsbörsen, samt på en ökad aktivitet i verksamheten.

Övriga kortfristiga räntebärande fordringar ökade till 42,9 MEUR (35,6). I huvudsak kan denna ökning hänföras till förskottsbetalningar av hyror för de hotell hyresavtal som tillkom under 2005 och 2006.

Kortfristiga räntebärande skulder uppgick till 16,8 MEUR (21,9). Minskningen förklaras av ett tidigare låneavtal med SAS, som omfinansierades via ett externt kreditinstitut efter börsintroduktionen.

Totalt Eget kapital i slutet av 2006 ökade med 26,8 MEUR till 176,4 MEUR (149,6), främst på grund av en ökning av balanserat resultat. Minoritetsintressen sjönk från 60,7 MEUR 2005 till 0,2 MEUR i slutet av 2006. Förändringen är hänförlig till Rezidor Hotel Group AB:s förvärv av preferensaktierna i Rezidor SAS Hospitality Holdings AB.

Koncernens balansräkning

TEUR	Not	31 dec. 2006	31 dec. 2005
TILLGÅNGAR			
Anläggningstillgångar			
<i>Immateriella tillgångar</i>			
Goodwill	17	12 625	12 597
Övriga immateriella tillgångar	17	64 557	62 809
		77 182	75 406
<i>Materiella anläggningstillgångar</i>			
Fasta installationer i hyrda anläggningar	18	27 638	21 695
Maskiner och inventarier	18	52 261	48 894
Pågående nyanläggningar	18	7 684	8 314
		87 583	78 903
<i>Finansiella anläggningstillgångar</i>			
Kapitalandelar i intresseföretag och joint ventures	19	12 317	7 759
Övriga aktier och andelar	20	15 088	15 083
Pensionsmedel, netto	21	12 553	14 472
Övriga långfristiga räntebärande fordringar	22	11 594	12 860
Övriga långfristiga icke räntebärande fordringar	22	2 488	2 752
		54 040	52 926
Uppskjutna skattefordringar	15	26 964	13 084
		245 769	220 319
Omsättningstillgångar			
Varulager		5 297	5 195
Kundfordringar	23	51 309	48 317
Övriga räntebärande fordringar	24	2 876	18 984
Övriga icke räntebärande fordringar	24	42 879	35 620
Övriga kortfristiga placeringar	25	3 518	2 432
		105 879	110 548
Likvida medel		50 975	23 384
		156 854	133 932
Summa tillgångar		402 623	354 251
EGET KAPITAL OCH SKULDER			
Kapital och reserver			
Aktiekapital	26	127	100
Omräkningsreserv		20 578	19 392
Övrigt tillskjutet kapital	26	153 978	87 978
Balanserat resultat inklusive årets resultat		1 482	(18 598)
Eget kapital hänförligt till moderbolagets aktieägare		176 165	88 872
Minoritetsintressen		215	60 715
Totalt eget kapital		176 380	149 587
Långfristiga skulder			
Uppskjutna skatteskuld	15	15 749	14 303
Pensioner och liknande förpliktelser	21	1 325	1 034
Övriga långfristiga räntebärande skulder		57	347
Övriga långfristiga icke räntebärande skulder		330	83
		17 461	15 767
Kortfristiga skulder			
Leverantörsskulder		35 858	34 732
Aktuella skatteskulder		10 054	5 968
Skulder till kreditinstitut	27	47 603	37 687
Övriga kortfristiga räntebärande skulder	28	16 814	21 865
Övriga kortfristiga icke räntebärande skulder	28	98 453	88 644
		208 782	188 897
Summa skulder		226 243	204 664
Summa eget kapital och skulder		402 623	354 251
Ansvarsförbindelser	29		
Hysesåtaganden	30		
Åtaganden managementavtal	31		
Segmentredovisning	7		

Förändringar i eget kapital

TEUR	Aktie- kapital	Om- räknings- reserver	Övrigt tillskjutet kapital	Balanserat resultat	Årets resultat	Totalt eget kapi- tal hänförligt		Totalt eget kapital
						till moder- bolagets ägare	Minoritets- intressen	
Eget kapital per 2004-12-31	80 000	19 312	4 978	(40 176)	3 855	67 969	215	68 184
Disposition av resultat från föregående år	–	–	–	3 855	(3 855)	–	–	–
Ökning av aktiekapital	3 000	–	–	–	–	3 000	–	3 000
Bildande av Rezidor Hotel Group AB	(82 900)	–	83 000	–	–	100	55 000	55 100
Årets resultat	–	–	–	4	17 719	17 723	5 500	23 223
Förändring i omräkningsdifferensen	–	80	–	–	–	80	–	80
Eget kapital per 2005-12-31	100	19 392	87 978	(36 317)	17 719	88 872	60 715	149 587
Förändring i redovisning avseende pensioner (se not 21)	–	–	–	(1 745)	–	(1 745)	–	(1 745)
Justerat eget kapital per 2006-01-01	100	19 392	87 978	(38 062)	17 719	87 127	60 715	147 842
Disposition av resultat från föregående år	–	–	–	17 719	(17 719)	–	–	–
Övriga justeringar	–	–	–	(1 644)	–	(1 644)	–	(1 644)
Årets resultat	–	–	–	–	20 719	20 719	8 250	28 969
Förändring i omräkningsdifferensen	–	1 186	–	–	–	1 186	–	1 186
Nyemission och utbyte av preferensaktier	27	–	66 000	2 750	–	68 777	(68 750)	27
Eget kapital per 2006-12-31	127	20 578	153 978	(19 237)	20 719	176 165	215	176 380

TILLÄGGSUPPLYSNINGAR (SE ÄVEN NOT 26)

	31 dec. 2006	31 dec. 2005
Antal utestående aktier vid periodens slut	150 002 040	149 975 456
Aktiekapital, Euro	126 584	100 000
Aktiernas kvotvärde, Euro	0,000844	0,000667
Eget kapital per aktie (före allokering till minoritetsintressen)	1,18	1,00

Koncernens kassaflödesanalys

TEUR	Not	1 januari–31 december	
		2006	2005
DEN LÖPANDE VERKSAMHETEN			
Rörelseresultat		34 705	30,503
Poster som inte ingår i kassaflödet:			
Avskrivningar	17, 18	21 884	19 884
Resultat från försäljning av aktier och materiella anläggningstillgångar	17, 18	–	(6 676)
Pensioner		463	(5 075)
Andelar av resultat i intresseföretag	19	(5 296)	(6 213)
Övriga justeringar för poster som inte ingår i kassaflödet		(1 672)	18
Betald ränta	14	(3 314)	(5 504)
Utdelning från intresseföretag	19	2 882	3 087
Övriga finansiella poster		635	(1 741)
Betald/erhållen skatt		(9 236)	918
Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändring av rörelsekapital		41 051	29 201
<i>Förändring av:</i>			
Varulager		(102)	(662)
Rörelsefordringar		(10 556)	(2 875)
Rörelseskulder		9 161	1 965
Kassaflöde från förändring av rörelsekapital		(1 497)	(1 572)
Kassaflöde från den löpande verksamheten		39 554	27 629
INVESTERINGSVERKSAMHETEN			
Förvärv av aktier och andelar	19	(2 139)	(2 629)
Förvärv av övriga immateriella tillgångar	17	(3 246)	(2 504)
Inköp i samband med pågående investeringar	18	(8 943)	(13 806)
Inköp av maskiner och inventarier	18	(17 721)	(15 723)
Inköp av fasta installationer i hyrda nyanläggningar	18	(2 707)	(2 572)
Erhållen ränta	14	1 544	1 057
Övriga investeringar		16 308	(14 410)
Summa investeringar		(16 904)	(50 587)
Försäljningsintäkter från avyttring av anläggningstillgångar och aktier		–	82 900
Kassaflöde från investeringsverksamheten		(16 904)	32 313
FINANSIERINGSVERKSAMHETEN			
Förändring av kreditlimit och/eller checkräkningskrediter		9 930	1 591
Upptagna lån		16 802	–
Amortering av lån		(21 445)	(65 945)
Övriga finansiella poster		(373)	430
Summa extern finansiering		4 914	(63 924)
Nyemission		27	3 100
Kassaflöde från finansieringsverksamheten		4 941	(60 824)
Årets kassaflöde		27 591	(882)
Kursdifferens i likvida medel		(130)	73
Likvida medel vid årets början		23 514	24 193
Likvida medel vid årets slut		50 975	23 384

Kommentarer till koncernens kassaflödesanalys (ovan)

Kassaflödet från den löpande verksamheten ökade till 39,6 MEUR (27,6), vilket är i linje med storleksökningen på Rezidors verksamhet. Kassaflödet från investeringsverksamhet minskade till –16,9 MEUR (32,3). Det positiva nettoflödet från investeringsverksamheten under 2005 var hänförligt till försäljningen av Rezidors

aktier i Radisson SAS Hotel London Stansted Airport. Kassaflödet från finansieringsverksamhet ökade till 4,9 MEUR (–60,8). Det negativa beloppet för 2005 är främst hänförligt till återbetalningar av lån för Radisson SAS Hotel London Stansted Airport. Likvida medel vid årets slut uppgick till 51,0 MEUR (23,4)

Moderbolagets resultaträkning

TEUR	Not	1 januari–31 december	
		2006	2005
Intäkter	1	1 187	–
Personalkostnader	2	(770)	–
Övriga rörelsekostnader	3, 4	(1 528)	(5)
Kostnader i samband med börsintroduktion		(3 562)	–
Rörelseresultat före avskrivningar		(4 673)	(5)
Avskrivningar	7	(13)	–
Rörelseresultat		(4 686)	(5)
Ränteintäkter och liknande resultatposter	5	289	–
Räntekostnader och liknande resultatposter	5	(180)	–
Resultat före skatt		(4 577)	(5)
Skatt	6	1 278	1
Årets resultat		(3 299)	(4)
Föreslagen utdelning per aktie (EUR)		0,06	–

Moderbolagets balansräkning

TEUR	Not	31 dec.	31 dec.
		2006	2005
TILLGÅNGAR			
Materiella anläggningstillgångar			
Maskiner och inventarier	7	172	–
Andelar i koncernföretag	8	231 100	100
Uppskjutna skattefordringar	6	1 278	–
		232 550	100
Omsättningstillgångar			
Varulager		1	–
Kundfordringar		150	–
Fordringar hos koncernföretag	9	36 594	5
Skattefordran		10	–
Övriga fordringar		108	–
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter		259	–
Likvida medel		10 209	–
		47 331	5
Summa tillgångar		279 881	105
EGET KAPITAL OCH SKULDER			
Eget kapital			
Aktiekapital		127	100
Överkursfond		230 973	–
Balanserat resultat		–	4
Årets resultat		(3 299)	(4)
Summa eget kapital hänförligt till moderbolagets aktieägare		227 801	100
Skulder			
<i>Kortfristiga skulder</i>			
Leverantörsskulder		930	–
Skulder till koncernföretag	10	30 869	4
Räntebärande skulder till kreditinstitut	11	16 800	–
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	12	3 419	1
Övriga skulder		62	–
Summa skulder		52 080	5
Summa eget kapital och skulder		279 881	105
Ansvarsförbindelser		Inga	Inga

Moderbolagets förändringar i eget kapital

TEUR	Aktiekapital	Överkursfond	Balanserat resultat	Årets resultat	Totalt eget kapital
Eget kapital per 2005-01-01	0	0	0	0	0
Ökning av aktiekapital	100	–	–	–	100
Årets resultat	–	–	(4)	–	(4)
Koncernbidrag	–	–	5	–	5
Skatteeffekt på koncernbidrag	–	–	(1)	–	(1)
Eget kapital per 2005-12-31	100	0	0	0	100
Ökning av aktiekapital	27	230 973	–	–	231 000
Årets resultat	–	–	–	(3 299)	(3 299)
Eget kapital per 2006-12-31	127	230 973	0	(3 299)	227 801

För information om Rezidor-aktien, se not 26 (sid 53) i Noter till Koncernredovisningen.

Moderbolagets kassaflödesanalys

TEUR	Not	1 januari–31 december	
		2006	2005
DEN LÖPANDE VERKSAMHETEN			
Rörelseresultat		(4 686)	–
Poster som inte ingår i kassaflödet:			
Avskrivningar	7	13	–
Resultat från försäljning av aktier och materiella anläggningstillgångar		4	–
Betald ränta	5	(180)	–
Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändring av rörelsekapital		(4 849)	–
<i>Förändring av:</i>			
Rörelseförändringar		(620)	–
Rörelseskulder		4 906	–
Kassaflöde från förändringar av rörelsekapital		4 286	–
Kassaflöde från den löpande verksamheten		(563)	–
INVESTERINGSVERKSAMHETEN			
Förvärv av aktier och andelar	13	121	–
Inköp av maskiner och inventarier	7	(26)	–
Erhållen ränta	5	289	–
Förändring i räntebärande fordringar	13	(16 800)	–
Övriga investeringar	13	(19 766)	–
Kassaflöde från investeringsverksamheten		(36 182)	–
FINANSIERINGSVERKSAMHETEN			
Förändring i räntebärande skulder	13	46 954	–
Summa externa finansieringar		46 954	–
Årets kassaflöde		10 209	–
Likvida medel vid årets början		–	–
Likvida medel vid årets slut		10 209	–

Noter till koncernredovisningen

NOTER TILL KONCERNREDOVISNINGEN

Not 1	Allmän information	34
Not 2	Införande av nya och omarbetade International Financial Reporting Standards (IFRS)	34
Not 3	Redovisningsprinciper	34
Not 4	Finansiell riskhantering	38
Not 5	Kritiska bedömningar och uppskattningar	39
Not 6	Viktiga källor till osäkerhet i uppskattningarna	39
Not 7	Intäkter	40
Not 8	Redovisning per segment	40
Not 9	Transaktioner med närstående parter	43
Not 10	Personal	44
Not 11	Övriga rörelsekostnader	45
Not 12	Hyreskostnader	45
Not 13	Vinst vid försäljning av aktier och andelar och anläggningstillgångar	46
Not 14	Finansiella poster	46
Not 15	Skatt	46
Not 16	Resultat per aktie	47
Not 17	Immateriella anläggningstillgångar	48
Not 18	Materiella anläggningstillgångar	49
Not 19	Investeringar i intresseföretag och joint ventures	49
Not 20	Övriga aktier och andelar (Tillgängliga för försäljning)	50
Not 21	Pensionsmedel, netto	50
Not 22	Andra långfristiga fordringar (räntebärande och icke räntebärande)	51
Not 23	Kundfordringar	52
Not 24	Övriga fordringar	52
Not 25	Övriga kortfristiga placeringar	53
Not 26	Aktiekapital	53
Not 27	Skulder till kreditinstitut	53
Not 28	Övriga kortfristiga skulder	53
Not 29	Ställda säkerheter och ansvarsförbindelser	54
Not 30	Hyresåtaganden	54
Not 31	Åtaganden managementavtal	55
Not 32	Ersättning till revisorer	55
Not 33	Väsentliga händelser efter räkenskapsårets slut	55
Not 34	Koncernbolag och legal struktur	55

NOT 1 ALLMÄN INFORMATION

Rezidor Hotel Group AB (publ) (namnändrat från Rezidor SAS Hospitality Group AB), "Rezidor" eller "Företaget" är ett publikt aktiebolag med säte i Stockholm, Sverige. Huvudkontorets adress är Hemvärnsgatan 15, Box 6061, 171 06 Solna. Koncernledningen sitter i Bryssel, Belgien.

Rezidor driver internationell hotellverksamhet och har i dag 279 hotell i drift eller under utveckling i 47 länder. Rezidor driver i dag Radisson SAS Hotels & Resorts, Regent International Hotels, Park Inn och Country Inns & Suites samt lojalitetsprogrammet goldpoints plusSM för hotellens stamkunder. Ytterligare information om företagets verksamhet finns i not 8. När det i denna redovisning förekommer hänvisningar till uppgifter som redovisades per den 31 december 2005 avses de uppgifter som redovisades i det prospekt som utfärdades i samband med företagets börsintroduktion.

Styrelsen och verkställande direktören har godkänt denna koncernredovisning den 23 mars 2007. Årsredovisningen och koncernredovisningen kommer att föreläggas årsstämman den 4 maj 2007 för fastställande.

NOT 2 INFÖRANDE AV NYA OCH OMARBETADE INTERNATIONAL FINANCIAL REPORTING STANDARDS (IFRS)

Under året har koncernen infört alla nya och reviderade standarder och tolkningar som utfärdats av International Accounting Standards Board (IASB) och International Financial Reporting Interpretations Committee (IFRIC), som är relevanta för rörelsen och som godkänts av Europeiska kommissionen före utgivningen av denna årsredovisning, och som gäller för redovisningsperioder som började den 1 januari 2006. Företaget bekräftar att införandet av ändringarna och reglerna inte väsentligt påverkar det rapporterade rörelseresultatet eller de ekonomiska förhållandena.

NYA REDOVISNINGSGREGLER

Vid tidpunkten för godkännandet av denna redovisning var följande standarder och tolkningar aktuella men hade ännu inte trätt i kraft:

IFRS-standarder	Med verkan från och med:
IFRS 7 – Finansiella instrument: Upplysningar	1 januari, 2007
Ändring av IAS 1, Utformning av finansiella rapporter	1 januari, 2007
IFRS 8 – Operating Segments ¹⁾	1 januari, 2009

IFRIC-tolkningar	Med verkan från och med:
IFRIC 7 – Tillämpning av inflationsjusteringsmetoden enligt IAS 29 Redovisning i höginflationsländer	1 mars, 2006
IFRIC 8 – Tillämpningsområdet för IFRS 2	1 maj, 2006
IFRIC 9 – Omvärdering av inbäddade derivat	1 juni, 2006
IFRIC 10 – Interim Financial Reporting and Impairment ¹⁾	1 november, 2006
IFRIC 11 – IFRS 2: Group and Treasury Share Transactions ¹⁾	1 mars, 2007
IFRIC 12 – Service Concession Arrangements ¹⁾	1 januari, 2008

¹⁾ Ej antagen av EU.

Företaget förutsätter att införandet av dessa standarder och tolkningar under kommande redovisningsperioder inte väsentligt påverkar koncernens redovisning; ytterligare informationsgivning kan dock komma att bli följden.

NOT 3 REDOVISNINGSPRINCIPER

Årsredovisningen har upprättats i enlighet med de av EU-kommissionen antagna International Financial Reporting Standards (IFRS), den svenska årsredovisningslagen samt Redovisningsrådets rekommendation RR30.

Årsredovisningen har upprättats enligt anskaffningsvärdemetoden förutom omvärderingen av vissa finansiella instrument eller enligt beskrivning nedan. De redovisningsprinciper som använts anges på följande sidor.

RAPPORTERINGSVALUTA

Då Euro är den funktionella valuta som används i den primära ekonomiska omvärld som koncernen är verksam i, är Euro också den rapportvaluta som används i de finansiella rapporterna. Alla skillnader i växelkurs redovisas direkt i förändring i eget kapital.

ALLMÄNNA PRINCIPER OM REDOVISNING OCH VÄRDERING

Tillgångar redovisas i balansräkningen om det är troligt att framtida ekonomiska fördelar tillfaller koncernen till följd av tidigare händelser, och tillgångarnas värde kan mätas på ett tillförlitligt sätt.

Skulder redovisas i balansräkningen om koncernen har en legal eller faktisk förpliktelse till följd av en inträffad händelse och det är troligt att det sker ett utflöde av ekonomiska resurser och att skulden kan värderas på ett tillförlitligt sätt.

Tillgångar och skulder redovisas normalt vid första redovisningstillfället till anskaffningsvärdet. Hur posterna redovisas efter detta tillfälle påverkas av olika faktorer och beskrivs nedan för respektive post.

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

Intäkter redovisas i resultaträkningen när de har intjänats, medan kostnader redovisas med de belopp som är hänförliga till den redovisningsperiod som avses.

PRINCIPER FÖR KONCERNREDOVISNINGEN

Koncernredovisningen omfattar redovisning för Företaget och dess enheter (inklusive bolag för särskilda ändamål) i vilka Företaget har ett bestämmande inflytande (direkt eller indirekt ägda dotterbolag). Ett bestämmande inflytande uppnås med rätten att direkt eller indirekt utforma ett företags finansiella och operativa strategier i syfte att erhålla ekonomiska fördelar.

Den redovisning som ligger till grund för koncernredovisningen har utarbetats i enlighet med koncernens redovisningsprinciper.

Resultat från dotterbolag som förvärvats eller avyttrats under året redovisas i koncernens resultaträkning per den faktiska förvärvs- respektive avyttringsdagen. Detta datum är den dag då koncernen i sak får eller mister sitt bestämmande inflytande över dotterbolaget.

Dotterföretagens redovisningsprinciper har vid behov ändrats för att anpassas till de principer som gäller för koncernen.

Koncerninterna transaktioner, mellanhavanden, intäkter och utgifter elimineras i sin helhet.

Koncerninterna omstruktureringar, till exempel bildandet av nytt moderbolag, eventuella skillnader mellan förvärvskostnader och eget kapital i de förvärvade företagen, justeras mot eget kapital eftersom sådana transaktioner betraktas som transaktioner som inbegriper företag under samma bestämmande inflytande och ska därför inte påverka koncernens balansräkning.

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

RÖRELSEFÖRVARV

Koncernredovisningen upprättas enligt förvärvsmetoden. Denna innebär att anskaffningskostnaden baseras på verkligt värde på förvärvsdagen på dotterbolagets tillgångar och skulder samt eget kapital instrument som emitteras av koncernen i utbyte mot kontroll i det förvärvade företaget, plus eventuella kostnader direkt hänförliga till förvärvet. Det förvärvade företagens identifierbara tillgångar, skulder och ansvarsförbindelser som uppfyller kraven för redovisning enligt IFRS 3 redovisas till verkligt värde per förvärvsdagen, bortsett från anläggnings-tillgångar som klassificerats som avsedda för försäljning i enlighet med IFRS 5 Anläggningstillgångar som innehas för försäljning och avvecklade verksamheter, vilka redovisas till verkligt värde minskat med försäljningsomkostnader.

Goodwill som uppstår i samband med ett förvärv utgörs av det belopp varmed anskaffningsvärdet överstiger det verkliga värdet på koncernens andel av det

förvärvade dotterbolagets identifierbara tillgångar, skulder och ansvarsförbindelser vid förvärvstillfället. Om ett förvärv medför att verkligt värde på förvärvade tillgångar, skulder och ansvarsförbindelser överstiger anskaffningsvärdet redovisas överskottet omedelbart som en intäkt i resultaträkningen. Minoritetsintressen i det förvärvade företaget redovisas initialt till minoritetens andel av nettot av verkligt värde på redovisade tillgångar, skulder och ansvarsförbindelser.

INVESTERINGAR I INTRESSEFÖRETAG OCH INTRESSEN I JOINT VENTURE

Som intresseföretag betraktas de företag där koncernen har ett betydande inflytande, men som varken är dotterbolag eller joint venture. Betydande inflytande innebär att ägarföretaget kan delta i de beslut som rör företagets finansiella och verksamhetsmässiga strategibeslut i företag, men innebär inte direkt eller indirekt kontroll genom dotterbolag 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 en eller flera parter vars samarbete är avtalsreglerat och där avtalet innebär att parterna gemensamt har bestämmande inflytande över verksamheten. Gemensamt bestämmande inflytande uppstår när operationella och finansiella strategier kräver enhälligt samtycke av ägarna. I de fall när aktieinnehav och röstandel uppgår till 50% kan andra faktorer innebära att dessa innehas ändå klassificeras som intresseföretag.

I denna årsredovisning 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.

Denna resultaträkningspost motsvarar Företagets andel av nettoresultatet (efter skatt) från dessa intresseföretag och redovisas direkt i resultaträkningen. Företagets resultatandel har inte belastats med någon ytterligare skattekostnad eftersom denna typ av inkomst inte beskattas i de länder där aktieinnehaven finns.

Enligt kapitalandelsmetoden redovisas investeringar i intresseföretag och joint venture till anskaffningsvärdet i koncernens balansräkning som justeras efter förvärv beroende på koncernens ändrade andel av intresseföretagets nettotillgångar minus eventuella nedskrivningar av de enskilda investeringarna. Förluster som uppstår i ett intresseföretag och som överstiger koncernens innehav i intresseföretaget (inklusive eventuella långfristiga investeringar som på alla väsentliga punkter ingår i koncernens nettoinvesteringar i intresseföretaget) redovisas inte.

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

VINSTER OCH FÖRLUSTER VID AVYTTRING AV AKTIER

Vinster och förluster vid avyttring av dotterbolag och intresseföretag 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 tas upp i resultaträkningen under rubriken "Resultat från avyttring av aktier och andelar samt materiella anläggningstillgångar".

UTLÄNDSK VALUTA

Tillgångar och skulder i utländsk valuta

Transaktioner i utländsk valuta redovisas, vid transaktionstidpunkten till rapporteringsvalutan beräknad utifrån genomsnittlig månadskurs, vilket i allt väsentligt avspeglar kursen på transaktionsdagen. Fordringar, skulder och andra monetära poster noterade i utländsk valuta som inte reglerats på balansdagen omräknas till balansdagskurs. Realiserade och orealiserade valutakursvinster och valutakursförluster på fordringar och skulder redovisas över resultaträkningen.

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. Omräkningskillnader förs mot koncernens eget kapital.

Följande valutakurser påverkar i huvudsak resultaträkningen:

En Euro motsvarar Land	Valuta	Genomsnittskurs 1 januari– 31 december			
		Kurs per 31 december 2006	Kurs per 31 december 2005	2006	2005
Danmark	DKK	7,46	7,46	7,46	7,45
Sverige	SEK	9,05	9,43	9,28	9,28
Norge	NOK	8,27	8,02	8,03	8,01
Storbritannien	GBP	0,67	0,69	0,68	0,68

RESULTATRÄKNING

Intäkter

Intäkterna består främst av avgifter från hotellverksamheten, vilket innefattar management- och franchise-avvoden samt försäljningsintäkter via ägda hotell och hotell under hyresavtal. Erhållna avgifter (vilket normalt sett utgör en viss andel av hotellintäkter och/eller resultat) tas upp i resultaträkningen baserat på underliggande avtalsvillkor, medan intäkter från försäljning på hotellen tas upp i resultaträkningen när tjänsten har levererats.

Intäkter tas upp till det verkliga värdet av vad som erhållits eller kommer att erhållas och motsvarar fordringsbelopp för levererade varor och tjänster i den normala verksamheten, med avdrag för lämnade rabatter och försäljningsrelaterade skatter.

Intäktsräntor periodiseras i enlighet med den aktuella överenskommelsens ekonomiska innebörd samt med tillämplig effektiv ränta.

Utdelningar från aktieinnehav tas upp när aktieägarnas rätt att få utdelning är fastställd.

Lojalitetsprogram

Ett bonusprogram (benämnt 'goldpoints plusSM') används av bolaget för att ge kunderna incitament att köpa hotellnätter. Varje gång en kund köper hotellnätter erhåller kunden bonus (benämnt 'points'). Kunden kan sedan lösa in dessa poäng mot gratis hotellnätter eller byta till bonus i andra bonusprogram. Medlemmar erhåller rabatter på olika produkter såsom mat och dryck.

För redovisningen av detta intäktsförs ursprunglig intäkt till fullo och följaktligen resultatförs kostnad avseende beräknad framtida kostnad för att leverera vara eller tjänst.

Kostnad för sålda varor

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

Leasing

Rezidor har i egenskap av leasingtagare ingått leasingavtal som i första hand gäller fullständigt inredda hotellfastigheter. Varje leasingavtal omfattas av ett beslut om huruvida det rör sig om ett finansiellt eller operationella leasingavtal. Klassificeringen av leasingavtal som operationella eller finansiella avgörs på grundval av särskilda villkor. Leasingavtal där i stort sett alla rättigheter och skyldigheter (som normalt sett ingår i ett ägande) överförs från leasegivaren till leasetagaren definieras som finansiella leasingavtal. Då leasingperioden inleds värderas finansiella leasingavtal till verkligt värde. Tillgångar som omfattas av finansiella leasingavtal redovisas i balansräkningen som anläggningstillgångar och som ett framtida skuldåtagande för leasingvärden.

Icke-finansiella leasingavtal klassificeras som operationella leasingavtal. Företagets samtliga leasingavtal är klassificerade som operationella. I samtliga nuvarande leasingavtal för hotell står Rezidor endast för de risker som hör samman med driften av hotellet. Kostnaden för operationella leasingavtal redovisas linjärt, såvida inte ett annat systematiskt sätt återspeglar hur de ekonomiska resurserna från de leaseade tillgångarna förbrukas. Bedömningen av de leaseade 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 fastigheten nått sin fulla potential) kan dock Rezidor komma överens om att betala en anpassad, gradvis höjd leaseavgift och redovisa i enlighet med detta för att över tiden återspeglar hur de ekonomiska resurserna från sådana hotell med leasingavtal genereras.

Om leasingincitament erhålls för att ingå ett operationellt leasingavtal redovisas sådana incitament som skuld. De ackumulerade förmånerna från alla leasingförmåner redovisas i förekommande fall linjärt över leasingperioden som en reducering av leasingkostnaden.

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

Personalkostnader

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

Övriga rörelsekostnader

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

Hyreskostnader

I hyreskostnader ingår hyror som betalas och ska betalas till hotellens leasegivare. Här ingår också alla managementåtaganden (dvs. garantier eller underskott) 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 12).

Finansiella intäkter och kostnader

Finansiella intäkter och kostnader består av ränteutgifter och räntekostnader, realiserade och orealiserade valutavinst eller valutaförluster och förluster på värdepapper och aktier, skulder, värdeeregleringar av finansiella tillgångar, ökad eller minskad amortering av in-teckningsskulder.

Inkomstskatter

Kostnaden för inkomstskatt består av summan av aktuell skatt och uppskjuten skatt.

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

Vid redovisning av uppskjuten skatt tillämpas balansräkningsmetoden varvid temporära skillnader mellan tillgångar eller skulders redovisade och skattemässiga värden resulterar i uppskjutna skattefordringar eller skatteskulder. Uppskjutna skatteskulder redovisas för samtliga skattepliktiga temporära skillnader medan uppskjutna skattefordringar redovisas i den utsträckning det är sannolikt att skattepliktiga överskott kommer att skapas mot vilka de avdragsgilla temporära skillnaderna kan utnyttjas och innan rätten att utnyttja underskottsavdrag går förlorad. Uppskjutna skattefordringar eller skatteskuld beräknas inte på temporära skillnader på tillgångar eller skulder som är hänförliga till goodwill eller vid det första redovisningstillfället (annat än för företagsförvärv) av en transaktion som varken påverkar skattemässigt eller redovisat resultat.

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

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

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

Uppskjutna skattefordringar och uppskjutna skatteskulder netto redovisas 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 hänför sig till poster som är redovisade direkt mot eget kapital, eller då de avser 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 företaget innehav i det förvärvade företaget identifierbara tillgångar, skulder och ansvarsförbindelser och förvärvets anskaffningsvärde.

BALANSRÄKNING

Goodwill

Goodwill utgörs av det belopp varmed anskaffningsvärdet överstiger det verkliga värdet på koncernens andel i det förvärvade dotterbolaget eller gemensamt kontrollerad enhets identifierbara tillgångar, skulder och ansvarsförbindelse/ eventalförpliktelser vid förvärvstillfället. Goodwill redovisas initialt som en tillgång värderad till anskaffningsvärdet och värderas därefter till anskaffningsvärdet med avdrag för ackumulerade nedskrivningar. För prövning av nedskrivningsbehov, allokeras goodwill till minsta möjliga kassagenererande enhet som förväntas dra fördel av förvärvet. Det redovisade värdet per kassagenererande enhet prövas årligen för eventuellt nedskrivningsbehov. Prövning av nedskrivningsbehov sker dock oftare om det finns indikationer på att en värdeminskning inträffat.

I de fall det redovisade värdet överstiger det beräknade återvinningsvärdet skrivs det redovisade värdet omedelbart ner till detta återvinningsvärde. I de fall goodwill hänför sig till en grupp av tillgångar, för vilket ett nedskrivningsbehov konstaterats, fördelas nedskrivningsbeloppet först till goodwill samt därefter till övriga tillgångar i proportion till dess bokförda värden. En gjord nedskrivning av goodwill återförs inte i efterföljande perioder.

Övriga immateriella tillgångar

Anskaffade immateriella tillgångar i form av rättigheter redovisas till anskaffningsvärde med avdrag för ackumulerade avskrivningar. Dessa rättigheter skrivs av linjärt över avtalets längd. Övriga immateriella tillgångar avser i huvudsak kontraktuella rättigheter relaterade till Carlsonavtalet som skrivs av över kontraktperioden. Detta avtal upphör 2052. Alla övriga immateriella tillgångar som härrör från hyrda anläggningar skrivs av över hyrestiden.

Immateriella tillgångar skrivs ner till det lägsta av återvinningsvärde och det redovisade värdet.

Materiella anläggningstillgångar

Fasta installationer i hyrda anläggningar samt maskiner och utrustning (som huvudsakligen har anknytning till investeringar i hotell med hyresavtal) värderas till anskaffningsvärde efter avdrag för ackumulerade av- och nedskrivningar. Mark skrivs inte av.

I anskaffningsvärdet ingår förvärvspris, kostnader som uppstår i direkt samband med förvärvet, och kostnader som uppstår då tillgången iordningsställs för drift.

Räntor och andra finansiella kostnader som rör immateriella tillgångar och som uppstår under tillverkningstiden redovisas i resultaträkningen.

Avskrivningar beräknas utifrån anskaffningsvärde med avdrag för tillgångens beräknade restvärde efter nyttjandetidens slut. Avskrivningar beräknas linjärt med följande procentsatser och på grundval av en bedömning av tillgångens beräknade nyttjandetid:

Fasta installationer och tekniska förbättringar	10,0%
Inredning av hotellrum, inventarier och utrustning	15,0%
Övriga möbler, inventarier och utrustning samt maskiner	20,0%

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

Materiella tillgångar skrivs ned till lägsta återvinningsvärde om återvinningsvärdet är lägre än det redovisade värdet. Återvinningsvärdet är högsta värdet av nettoförsäljningsvärdet och nyttjandevärdet.

Vinster och förluster från avyttring av materiella tillgångar beräknas som skillnaden mellan försäljningspris minus försäljningskostnader och det redovisade värdet vid försäljningstillfället.

Nedskrivning av materiella och immateriella tillgångar exklusive goodwill

På varje balansdag gör koncernen en bedömning av materiella och immateriella tillgångars bokförda värden för att avgöra om det finns några indikationer på att ett nedskrivningsbehov föreligger för några av dessa tillgångar. Om sådana indikationer föreligger beräknas återanskaffningsvärdet för att avgöra storleken på nedskrivningsbehovet (om sådant föreligger). I de fall då det inte går att beräkna återvinningsvärdet för en tillgång, beräknar koncernen återvinningsvärdet för den kassagenererande enhet som tillgången tillhör.

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

Om en nedskrivning återförs, ökas det bokförda värdet med avdrag för försäljningsomkostnader och nyttjandevärde. I nyttjandevärdeberäkningen diskonteras de framtida kassaflödena till nuvärde, där en diskonteringsränta före skatt används, vilken återspeglar den nuvarande marknadsbedömningen.

Om en nedskrivning återförs, ökas det bokförda värdet på tillgången (eller den kassagenererande enheten) till återvinningsvärdet. En nedskrivningskostnad tas då upp i resultaträkningen.

Om en nedskrivning återförs, ökas det bokförda värdet på tillgången (eller den kassagenererande enheten) till ett nytt beräknat återvinningsvärde, men maximalt till det bokförda värdet som hade förelegat om någon nedskrivning inte gjorts. Återföring av nedskrivningar redovisas i resultaträkningen.

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 tillgångar och skulder redovisas till upplupet anskaffningsvärde eller verkligt värde beroende på deras ursprungliga klassificering enligt IAS 39.

Finansiella tillgångar och skulder redovisas i koncernens balansräkning när koncernen blir en part i de avtalade bestämmelser som gäller för instrumentet.

Förvärv och avyttringar avseende finansiella tillgångar föremål för handel redovisas på likviddagen.

Övriga aktier och andelar

Övriga aktier och andelar klassificeras som investeringar som innehas för försäljning och värderas till verkligt värde. Vinster och förluster som uppstår på grund av ändrat verkligt värde redovisas direkt i eget kapital, till dess aktien/andelen avyttras eller anses omfattas av en bestående värdeminskning; vid en sådan tidpunkt tas den ackumulerade vinst eller förlust som tidigare redovisats i eget kapital upp i resultaträkningen för perioden. Nedskrivningar som redovisats i resultaträkningen återförs sedan inte genom resultaträkningen. Investeringar där det verkliga värdet inte kan anges på ett tillförlitligt sätt värderas till anskaffningsvärde. För 2005 redovisades dessa investeringar till verkligt värde.

Fordringar

Fordringar värderas till upplupet anskaffningsvärde, vanligtvis motsvarande nominellt värde, justerat för eventuella osäkra fordringar.

Övriga kortfristiga placeringar

Övriga kortfristiga placeringar omfattar likvida medel på spärkonton och värdepapper till nominellt värde.

Likvida medel

Likvida medel omfattar kassa och avistainlåning och andra kortfristiga höglikvida placeringar som lätt kan omvandlas till ett känt kontantbelopp och omfattas av obetydliga risker för värdeförändring.

Kortfristiga räntebärande skulder

Övriga finansiella skulder redovisas till upplupet anskaffningsvärde vanligtvis motsvarande det nominella värdet.

Övriga räntebärande och icke-räntebärande skulder

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

Avsättningar

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

Pensionsförpliktelser och pensionsförmåner

Flera företag inom koncernen har pensionsplaner för sina anställda. Pensionsåtagandena är huvudsakligen säkrade genom olika pensionsplaner. Dess utformning varierar på grund av de enskilda ländernas lagstiftning och avtal om tjänstepension.

För de pensionsplaner där arbetsgivaren har förpliktat sig för premiebaserade lösningar upphör förpliktelsen gentemot arbetstagarna när avtalade premier erlagts. För övriga pensionsplaner, där förmånsbaserad pension har avtalats, upphör inte förpliktelsen förrän avtalade pensioner utbetalats. Koncernen gör en beräkning av sina åtaganden enligt de förmånsbaserade pensionsplanerna. Beräkningen av förpliktelserna är baserad på uppskattad framtida slutlön. Vid balansdagen görs en värdering av förvaltningstillgångarna. Årets pensionskostnader består av nuvärdet av årets pensionsintjänning och ränta på förpliktelsen vid årets början med avdrag för avkastning på fonderade medel. Härtill kommer för vissa pensionsplaner amortering av aktuariella vinster och förluster och planändringar.

Akkumulerade aktuariella vinster och förluster på upp till 10% av det största av pensionsförpliktelsen och pensionsmedlen ingår i den så kallade korridoren och kostnadsförs inte. När den ackumulerade avvikelserna överstiger denna 10%-gräns kostnadsförs det överskjutande beloppet över en 15-årsperiod vilket för närvarande motsvarar den genomsnittliga återstående anställningstiden.

Aktierelaterade ersättningar

Under 2005 omförhandlade Rezidor villkoren för bolagets masterfranchise-avtal med Carlson Hotels. I utbyte mot att villkoren blev mer fördelaktiga för Rezidor genom en utökning av avtalens omfattning och en effektiv sänkning av royaltyavgifterna, erhöll Carlson Hotels nya aktier motsvarande 25% av Rezidors stamaktier. Värdet på transaktionen är baserat på verkligt värde på det eget kapital-instrument som emmitterats.

Kassaflödesanalys

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

Kassaflöden från förvärv och avyttring av verksamheter visas separat under "Kassaflöde från investeringsverksamhet". Kassaflöden från förvärvade företag redovisas i kassaflödesanalysen från tidpunkten för förvärvet, och kassaflöden från avyttrade företag redovisas fram till tidpunkten för avyttringen.

"Kassaflöde från den löpande verksamheten" är beräknat som rörelseresultat (EBIT) 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 genomsnittskurs för aktuell månad, vilket väsentligen återger kursen vid betalningstillfället. Likvida medel vid årets slut omräknas till balansdagskurs.

REDOVISNINGSPRINCIPER – MODERBOLAGET

Moderbolaget har upprättat sin Årsredovisning enligt årsredovisningslagen och Redovisningsrådets rekommendation RR 32, Redovisning för juridisk person, utgiven av Redovisningsrådet och tillämpliga uttalanden från dess akutgrupp. I enlighet med rekommendationen ska moderbolag 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 tryckandelagen och med hänsyn till förhållandet mellan redovisning och beskattning. Moderbolaget använder euro som lagstadgad redovisningsvaluta.

Moderbolaget följer huvudsakligen de principer som beskrivs i denna not 3 och som även tillämpas för koncernredovisningen.

NOT 4 FINANSIELL RISKHANTERING

I enlighet med företagets finanspolicy övervakas och utvärderas de finansiella riskerna systematiskt, till exempel valutakurser, räntenivåer, krediter, likviditet och refinansieringsrisker. Åtgärder för att styra och hantera dessa finansiella risker genomförs enligt de parametrar och riktlinjer som anges i företagets finanspolicy. De finansiella riskerna hanteras på koncernnivå. Operativa rutiner och delegerade mandat som rör finansiell riskhantering dokumenteras i finansmanualen. Samtliga affärsenheter och hotell redovisar en översikt över sitt kassaflöde så att finansiella risker kan hanteras och finanspolicyen följas.

Koncernen får använda terminer, optioner, valutaswappar, ränteswappar eller FRA (forward rate agreements) för att dämpa eventuell exponering för valuta- och ränterisker.

Huvudprincipen i företagets finanspolicy är att begränsa ränte- och valutarisker i samtliga affärsenheter och hotell. Detta innebär att lån huvudsakligen tas i lokal valuta för att säkra dotterbolagens tillgångar och eget kapital. Säkringen görs i rapporteringsvalutan för respektive dotterbolag på grundval av en likviditetsprognos. Nettoffödet i utländsk valuta säkras sedan externt på koncernnivå.

RÄNTERISKER

Den största finansieringsrisken är knuten till företagets förmåga att kontrollera och uppfylla sådana förpliktelser som inte ingår i balansräkningen och som rör hyresavtal med fasta hyresbelopp och managementavtal med garantier. Sådana fasta hyres- och garantibelopp har avtalats fram i ett tidigare skede och bygger på fasta avgifter som räknas upp med en procentuell förändring av gällande konsumentprisindex; de är därför inte exponerade för fluktuerande marknadsräntor. Dessa åtaganden gäller dessutom endast upp till en överenskommen maximal finansiell exponering och ligger vanligtvis på två-tre gånger det avtalade garanterade årsresultatet. Samtliga skulder till kreditinstitut består av lån till rörlig ränta. I enlighet med finanspolicyen kommer även de flesta av företagets framtida skulder i balansräkningen att löpa på rörlig ränta.

VALUTARISKER

Transaktionsexponering

Företaget genererar intäkter och ådrar sig kostnader i olika valutor och exponeras därför för valutakursrörelser. De viktigaste valutorna är den svenska, norska och danska kronan, den amerikanska dollarn och det brittiska pundet. Hotellen brukar anpassa rumspriserna i den lokala valutan för att ta hänsyn till den amerikanska dollars kursrörelser eller kursrörelser i euron, som är företagets rapporteringsvaluta. Därför kompenseras intäkterna och EBITDA från företagets hotell med hyresavtal och de avgifter som härstammar från management- och franchise-hotell genom företagets policy att justera priserna efter växelkursrörelser, med undantag för intäkter från mat och dryck där företaget inte justerar priserna.

Omräkningsexponering

Företaget redovisar i euro. Eftersom vissa av dotterbolagen redovisar i andra valutor än euro exponeras koncernredovisningen och det egna kapitalet för valutakursförändringar. Utan säkring kan denna risk för valutakursförändringar inverka negativt på koncernens resultaträkning och balansräkning. Trots att företaget har flera dotterbolag i ett antal länder som upprättar sina balansräkningar i olika valutor exponeras det inte för någon omräkningsrisk i väsentlig grad eftersom vi inte äger några fastigheter, med undantag för några minoritetsinnehav i intresseföretag. Vi försöker också säkra balansräkningens exponering genom att ange tillgångar och skulder i samma valuta. Exponering för valutakursförändringar uppstår framför allt vid omräkningen av de utländska enheternas redovisning till euro. Verksamhet i utländska enheter, inklusive ägda och hotell med hyresavtal, bedrivs normalt sett i lokal valuta.

KREDITRISKER

Kreditrisker relaterade till finansiella tillgångar motsvarar värdet som redovisas i balansräkningen. I vissa fall har Rezidor lämnat krediter till hotellägare i uppstartsfasen av nya projekt. Räntenivåer, betalningsplaner och säkerheter har avtalats enligt marknadsmässiga villkor. Bolaget har ingen väsentlig koncentration av kreditrisk.

LIKVIDITETSRISKER

Enligt Rezidors policy skall upplåning av kapital och placering av överlikviditet hanteras centralt. Dessutom har koncernen uppsatta mål för att garantera god betalningsberedskap. För finansiell beredskap används likvida medel och outnyttjade kreditlöften.

VERKLIGT VÄRDE

Det verkliga värdet av finansiella tillgångar och finansiella skulder fastställs enligt följande:

- Det verkliga värdet av finansiella tillgångar och finansiella skulder enligt standardvillkor som omfattas av handel på aktiva likvida marknader fastställs efter angivna marknadspriser.
- Det verkliga värdet av övriga finansiella tillgångar och finansiella skulder fastställs i enlighet med allmänt godkända prissättningsmodeller, på grundval av diskonterad kassaflödesanalys och priser från observerbara aktuella marknadstransaktioner.

Övriga aktier och andelar (not 20) värderas till anskaffningsvärde i enlighet med IAS 39 per den 31 december 2006 eftersom det verkliga värdet inte kan anges på ett tillförlitligt sätt. För övriga finansiella tillgångar och finansiella skulder motsvarar värdet i redovisningen ungefär det verkliga värdet.

FINANSIELL RISKHANTERING – MODERBOLAGET

Moderbolaget tillämpar samma finanspolicy som koncernen.

NOT 5 KRITISKA BEDÖMNINGAR OCH UPPSKATTNINGAR

Upprättandet av finansiella rapporter och tillämpningen av redovisningsprinciper baseras ofta på ledningens bedömningar eller på uppskattningar och antaganden som förefaller rimliga och betryggande vid den tidpunkt de görs. Nedan finns en allmän beskrivning av de redovisningsprinciper som påverkas av sådana uppskattningar eller antaganden som förväntas få den mest väsentliga inverkan på Rezidorkoncernens redovisade intäkter och finansiella ställning.

Vid redovisning av goodwill, övriga immateriella tillgångar och materiella anläggningstillgångar görs en bedömning av den ekonomiska nyttjandetiden och minst varje år görs sedan en bedömning för att fastställa huruvida det skett någon värdeminskning.

Uppskjutna skatt redovisas för alla temporära skillnader mellan redovisade och beskattningsbara intäkter och för uppskjutna skattefordringar hänförliga till

outnyttjade underskottsavdrag. Värderingen av underskottsavdrag och möjligheten att utnyttja underskottsavdrag baseras på uppskattningar av kommande beskattningsbara intäkter.

Redovisningen av kostnader för förmånsbaserade pensionsplaner baseras på aktuariella beräkningar som härleds från antagna diskonteringsnivåer, minus avkastning på förvaltade tillgångar, framtida ökade betalningar och inflation.

Avsättningar görs när det bedöms föreligga en trolig och kvantifierbar risk för förluster på grund av tvister. Avsättningar för anspråk på grund av kända tvister redovisas när omständigheterna tyder på att det är troligt att företaget kommer att åläggas att reglera tvisten och när en tillförlitlig uppskattning kan göras av tvistens konsekvenser.

I arbetet med att tillämpa enhetens redovisningsprinciper enligt beskrivningen ovan i not 3 har ledningen gjort följande bedömningar som väsentligt påverkar de belopp som anges i redovisningen.

För avskrivning av immateriella tillgångar:

Enligt masterfranchiseavtalet med Carlson har varumärkena i koncernens portfölj värderats och därmed klassificerats som immateriella tillgångar. Dessa immateriella tillgångar har skrivits av linjärt över utnyttjandetiden vilket motsvaras av giltighetstiden för masterfranchiseavtalet med Carlson.

NOT 6 VIKTIGA KÄLLOR TILL OSÄKERHET I UPPSKATTNINGARNA

De viktigaste antagandena inför framtiden och andra viktiga källor till osäkerhet i uppskattningarna vid balansdagen som kan innebära betydande risker att ge upphov till väsentliga justeringar av de angivna beloppen för tillgångar och skulder inom nästa räkenskapsår diskuteras nedan.

För allmän nedskrivningsprövning:

Vid varje balansdag görs en granskning för att indetifiera eventuella indikationer på att företagets materiella och immateriella tillgångar och avtal har minskat i värde, och om detta är fallet beräknas återvinningsvärdet av de enskilda tillgångarna och avtalen (eller den kassagenererande enhet de tillhör) för att avgöra om det har skett en värdeminskning.

Vid prövningen av tillgångar som nyttjas används en metod med tillämpning av diskonterat nuvärde och utnyttjande av den interna diskonteringsränta (vägt genomsnittskostnad för kapital) som räknas om regelbundet för varje region. Det diskonterade kassafödet bygger på långsiktiga planer. Om nuvärdet av dessa långsiktiga planer visar att nuvärdet understiger redovisat värde övervägs en värdeminskning på tillhörande grupper av materiella och immateriella tillgångar.

För bedömning av förlustkontrakt i management- och hyresavtal:

Samma metod som för nedskrivningar tillämpas för att pröva om management- eller hyresavtal är förlustbringande; om så är fallet görs en avsättning.

För bedömning av åtaganden som inte redovisas i balansräkningen:

För hyresåtaganden uppskattar företaget att de kommande hyreskostnaderna leder till betalning av åtminstone den årliga fasta hyran enligt hyresavtalen (se not 30)

För åtaganden under managementavtal uppger företaget den maximala överenskomna finansiella riskexponeringen för samtliga managementavtal med finansiella åtaganden. Den maximala exponeringen redovisas i not 31. Normalt utgör dock årskostnaderna enbart en liten del av det maximala åtagandet

NOT 7 INTÄKTER

1 januari–31 december		
Rörelseintäkter per verksamhetsområde TEUR	2006	2005
Rumsintäkter	393 328	321 424
Intäkter från mat och dryck	213 931	183 707
Övriga hotellintäkter ¹⁾	23 402	20 755
Hotellintäkter	630 661	525 886
Avgifter från hotell under managementavtal	52 156	36 428
Avgifter från hotell på franchiseavtal	10 512	9 476
Övriga intäkter som inte hänför sig till hotellen ²⁾	13 990	15 256
Summa intäkter	707 319	587 046

¹⁾ Posten "Övriga hotellintäkter" består av kompletterande hotellintäkter, exempelvis från parkering, pool, tvätt och gym.

²⁾ Posten "Övriga intäkter som inte hänför sig till hotellen" består av koncernens kompletterande intäkter, exempelvis administrativa intäkter.

NOT 8 REDOVISNING PER SEGMENT

Information lämnas om geografiska marknader och verksamhetsstrukturer. Av styrnings- och redovisningskäl är koncernen organiserad efter både:

- geografiska marknader (eller regioner),
- och olika typer av avtal (eller driftsenheter) (se nedan).

Dessa regioner och typer av avtal ligger till grund för koncernens redovisning av dess första respektive andra segment.

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, Irland, Italien, Malta, Nederländerna, Portugal, Schweiz, Storbritannien, Tyskland och Österrike.
- Östeuropa: inklusive Azerbadjan, Bulgarien, Estland, Kroatien, Lettland, Litauen, Polen, Ryssland, Slovakien, Tjeckien, Turkiet, Ukraina, Ungern och Uzbekistan
- Mellanöstern, Afrika och övriga inklusive Bahrain, Egypten, Förenade Arabemiraten, Jordanien, Kina, Kuwait, Libanon, Oman, Saudi-Arabien, Sydafrika och Tunisien.

Rezidor-koncernens avtalstyper under vilka Rezidors hotell drivs representerar det sekundära segmentet och består av följande:

- Hyresavtal: Enligt hyresavtalen hyr Rezidor hotellfastigheter av fastighetsägare eller andra parter och har rätt till de förmåner och får bära de risker som är förknippade med driften av hotellen. Intäkterna kommer främst från uthyrningen av rum och från försäljning av mat och dryck i restauranger och barer samt från banketter. De främsta kostnaderna enligt ett hyresavtal är kostnaderna hänförliga till hyran, som betalas till hyresvärderna, personalkostnader och andra rörelsekostnader. Hyresbetalningar till hyresvärderna inkluderar en rörlig hyra (procentandel av hotellets intäkter) med en fast bashyra. Enligt vissa hyresavtal ersätter Rezidor även hotellfastighetsägaren för kostnader för fastighets-skatt och fastighetsförsäkring. I hyresavtalen ingår vanligtvis en klausul om rörlig hyra enligt vilken Rezidor är skyldig att betala en rörlig hyra som baseras på en procentuell andel av hotellets totala intäkter ("rörlig hyra"). I majoriteten av Rezidors hyresavtal ingår även en minimihyra som ska betalas oberoende av hotellets intäkter ("fast hyra"). Enligt hyresavtalen ansvarar Rezidor för att hålla hotellbyggnaden i gott skick under hela avtalets löptid.

- Managementavtal:

Under ett managementavtal erbjuder Rezidor operatörstjänster åt externa hotellägare. Intäkterna härrör främst från basarvodena som anges som en procentuell andel av hotellets totala intäkter och incitamentsbaserade arvoden, vilka anges som en procentuell andel av bruttoresultatet eller justerat bruttoresultat för hotellets verksamhet. Rezidor får även in marknadsföringsavgifter som baseras på de totala rumsintäkterna, men som för hotell som drivs under varumärkena Regent och Missoni baseras på de totala intäkterna samt bokningsavgifter som baseras på antalet gjorda bokningar. Enligt vissa managementavtal kan vi erbjuda hyresvärderna ett garanterat miniresultat ytterligare beskrivet i not 31.

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 sin anställning i operatörsbolaget.

- Franchiseavtal:

Genom franchiseavtal ger Rezidor en extern hotelloperatör eller hotellägare rätten att självständigt driva hotellet under ett av varumärkena i Rezidors portfölj. Detta innebär att Rezidor inte äger hotellet och inte heller driver det. Intäkterna hänför sig till varumärkesroyalty eller licensavgifter som i de flesta av företagens franchiseavtal baseras på en procentuell andel av de totala rumsintäkterna. Rezidor får även in marknadsföringsavgifter som beror 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 får Rezidor inte teckna franchiseavtal för varumärkena Regent och Missoni.

- Övriga relationer inkluderar resultatandelar från intresseföretag: Intäkter, EBITDA och EBIT redovisas inom ett primärt geografiskt segment men också inom ytterligare ett segment av verksamhetsstrukturen.

För rörelseintäkter, EBITDA och EBIT:

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

Posten "Hyresavtal" motsvarar nettobidraget från driften av hyrda hotell per region.

Posten "Managementavtal" motsvarar för varje region avgifterna från hotell under managementavtal med avdrag för tillhörande marknadsföringskostnader, royalties och bokningsavgifter.

Posten "Franchiseavtal" motsvarar för varje region avgifterna från hotell under franchiseavtal med avdrag för tillhörande marknadsföringskostnader, royalties och bokningsavgifter.

Posten "Övrigt" motsvarar bidraget från övrig administrativ verksamhet och innefattar även resultatandelar i intresseföretag (för EBITDA) och vinst (förlust) vid försäljning av andelar och materiella anläggningstillgångar (för EBIT).

För EBITDA och EBIT:

Posten "Centrala kostnader" motsvarar kostnader för koncernledningen (exklusive marknadsföringskostnader som fördelas på de övriga enheterna – det vill säga Hyresavtal, Managementavtal och Franchiseavtal).

Totala tillgångar och investeringar redovisas inom det första geografiska segmentet och det andra segmentet (verksamhetsstruktur). Tillgångar och investeringar innefattar sådant som används direkt i driften av respektive segment, och innefattar immateriella tillgångar, materiella anläggningstillgångar och andelar i intresseföretag. Dessas tillgångar fördelas utifrån var de är belägna.

Nyckeltal som RevPAR (det vill säga rumsintäkter i förhållande till antalet tillgängliga rum) uttryckt i euro och beläggning (det vill säga antalet uthyrd rum i förhållande till antalet tillgängliga rum) uttryckt i procent redovisas när det gäller de största varumärkena Radisson SAS och Park Inn.

Antalet hotell och rum i drift delas upp per geografisk marknad och driftsstruktur.

PER SEGMENT – RÖRELSEINTÄKTER

TEUR	Norden		Övriga Västeuropa		Östeuropa		Mellanöstern, Afrika och övriga		31 dec. 2006	Totalt		
	31 dec. 2006	31 dec. 2005	31 dec. 2006	31 dec. 2005	31 dec. 2006	31 dec. 2005	31 dec. 2006	31 dec. 2005		%	31 dec. 2005	%
Helåret												
Hysesavtal	290 845	267 831	339 809	258 055	–	–	–	–	630 654	89,2	525 886	89,6
Managementavtal	4 508	4 379	22 259	14 921	16 282	11 834	9 117	5 294	52 166	7,4	36 428	6,2
Franchiseavtal	6 134	5 715	2 995	2 584	1 054	678	330	499	10 513	1,5	9 476	1,6
Övrigt	12 315	14 385	1 671	871	–	–	–	–	13 986	1,9	15 256	2,6
Summa	313 802	292 310	366 734	276 431	17 336	12 512	9 447	5 793	707 319	100,0	587 046	100,0

PER SEGMENT – EBITDA

Rörelseresultat före avskrivningar och realisationsvinster (EBITDA)

TEUR	Norden	Övriga Västeuropa	Östeuropa	Mellanöstern, Afrika och övriga	Centrala kostnader	Totalt
Helåret						
Hysesavtal		40 343	11 323	–	–	51 666
Managementavtal		2 530	9 749	10 262	6 677	29 218
Franchiseavtal		2 932	1 205	506	300	4 943
Övrigt ¹⁾		4 131	(800)	59	4 808	8 198
Centrala kostnader		–	–	–	(33 044)	(33 044)
Börsintroduktion		–	–	–	(4 392)	(4 392)
Summa		49 936	21 477	10 827	11 785	56 589

TEUR	Norden	Övriga Västeuropa	Östeuropa	Mellanöstern, Afrika och övriga	Centrala kostnader	Totalt
Helåret						
Hysesavtal		34 856	4 893	–	–	39 749
Managementavtal		2 440	6 232	8 205	3 977	20 854
Franchiseavtal		1 967	650	30	161	2 808
Övrigt ¹⁾		2 755	(1 317)	3 206	911	5 555
Centrala kostnader		–	–	–	(25 255)	(25 255)
Summa		42 018	10 458	11 441	5 049	43 711

PER SEGMENT – EBIT

Rörelseresultat (EBIT)

TEUR	Norden	Övriga Västeuropa	Östeuropa	Mellanöstern, Afrika och övriga	Centrala kostnader	Totalt
Helåret						
Hysesavtal		28 190	3 983	–	–	32 173
Managementavtal		2 452	9 529	10 088	6 630	28 699
Franchiseavtal		2 814	1 132	500	291	4 737
Övrigt ¹⁾		3 556	(1 893)	60	4 809	6 532
Centrala kostnader		–	–	–	(33 044)	(33 044)
Börsintroduktion		–	–	–	(4 392)	(4 392)
Summa		37 012	12 751	10 648	11 730	34 705

TEUR	Norden	Övriga Västeuropa	Östeuropa	Mellanöstern, Afrika och övriga	Centrala kostnader	Totalt
Helåret						
Hysesavtal		23 140	(1 583)	–	–	21 557
Managementavtal		2 398	6 141	8 139	3 935	20 613
Franchiseavtal		1 897	612	19	154	2 682
Övriga ²⁾		2 440	4 349	3 206	911	10 906
Centrala kostnader		–	–	–	(25 255)	(25 255)
Summa		29 875	9 519	11 364	5 000	30 503

¹⁾ Övriga inkluderar även resultatandelar i intresseföretag.

²⁾ Övriga innehåller intäkter från intresseföretag och intäkter från försäljning av aktier och andelar samt anläggningstillgångar.

ÖVRIG SEGMENTSINFORMATION

Resultatandelar och resultat från försäljning av aktier och andelar samt materiella anläggningstillgångar

Helåret TEUR	Norden		Övriga Västeuropa		Östeuropa		Mellanöstern, Afrika och övriga		Totalt	
	31 dec. 2006	31 dec. 2005	31 dec. 2006	31 dec. 2005	31 dec. 2006	31 dec. 2005	31 dec. 2006	31 dec. 2005	31 dec. 2006	31 dec. 2005
Resultatandelar från intresseföretag	2 641	2 096	–	–	59	3 207	2 596	910	5 296	6 213
Resultat från försäljning av aktier och andelar samt materiella anläggningstillgångar	–	520	–	6 156	–	–	–	–	–	6 676

PER SEGMENT – BALANSRÄKNING

TEUR	Norden		Övriga Västeuropa		Östeuropa		Mellanöstern, Afrika och övriga		Totalt	
	31 dec. 2006	31 dec. 2005	31 dec. 2006	31 dec. 2005	31 dec. 2006	31 dec. 2005	31 dec. 2006	31 dec. 2005	31 dec. 2006	31 dec. 2005
Summa tillgångar	195 048	168 489	159 587	136 297	19 239	16 466	28 749	32 994	402 623	354 246
Investeringar ¹⁾	11 493	14 984	21 124	17 195	–	–	–	2 426	32 617	34 605
Avskrivningar	13 697	12 330	8 187	7 554	–	–	–	–	21 884	19 884
Skulder	222 966	199 640	(8 073)	(5 236)	3 831	2 806	7 518	7 454	226 243	204 664
Summa tillgångar	31 dec. 2006	31 dec. 2005	31 dec. 2006	31 dec. 2005	31 dec. 2006	31 dec. 2005	31 dec. 2006	31 dec. 2005	31 dec. 2006	31 dec. 2005
Hysesavtal	177 526	153 975	145 731	121 306	–	–	–	–	323 257	275 281
Managementavtal	10 050	4 138	10 391	10 700	18 814	12 686	26 765	21 537	66 020	49 061
Franchiseavtal	5 441	7 115	3 465	3 684	249	1 584	386	647	9 541	13 030
Övriga	2 031	3 261	–	607	176	2 196	1 598	10 810	3 805	16 874
Summa	195 048	168 489	159 587	136 297	19 239	16 466	28 749	32 994	402 623	354 246

¹⁾ Investeringar exklusive kassaflöde avseende finansiella investeringar.

PER SEGMENT – INVESTERINGAR

TEUR Investeringar	Norden		Övriga Västeuropa		Östeuropa		Mellanöstern, Afrika och övriga		Totalt	
	31 dec. 2006	31 dec. 2005	31 dec. 2006	31 dec. 2005	31 dec. 2006	31 dec. 2005	31 dec. 2006	31 dec. 2005	31 dec. 2006	31 dec. 2005
Hysesavtal	11 493	14 951	21 124	17 195	–	–	–	–	32 617	32 146
Managementavtal	–	–	–	–	–	–	–	2 426	–	2 426
Franchiseavtal	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Övriga	–	33	–	–	–	–	–	–	–	33
Summa	11 493	14 984	21 124	17 195	–	–	–	2 426	32 617	34 605

PER SEGMENT – REVPAR OCH BELÄGGNING¹⁾

	Radisson SAS		Park Inn		Rezidor	
	31 dec. 2006	31 dec. 2005	31 dec. 2006	31 dec. 2005	31 dec. 2006	31 dec. 2005
RevPAR, EUR	78	71	47	44	72	67
Beläggning, %	71	69	64	61	69	67

¹⁾ REVPAR (Revenue Per Available Room) – Genomsnittliga rumsintäkter per tillgängligt rum.
Beläggning – Antalet uthyrda rum i relation till antalet tillgängliga rum.

PER SEGMENT – HOTELLFÖRTECKNING (I DRIFT)

Hotellförteckning: Totalt per geografiskt område och verksamhetsstruktur

Per den 31 december 2006 – I drift	Norden		Övriga Västeuropa		Östeuropa		Mellanöstern, Afrika och övriga		Totalt	
	Hotell	Rum	Hotell	Rum	Hotell	Rum	Hotell	Rum	Hotell	Rum
Hysesavtal	22	5 812	41	8 415	0	0	0	0	63	14 227
Managementavtal	7	2 042	41	7 099	24	5 722	19	4 551	91	19 414
Franchiseavtal	41	6 032	25	4 797	4	711	1	282	71	11 822
Summa Rezidor	70	13 886	107	20 311	28	6 433	20	4 833	225	45 463

Per den 31 december 2005 – I drift	Norden		Övriga Västeuropa		Östeuropa		Mellanöstern, Afrika och övriga		Totalt	
	Hotell	Rum	Hotell	Rum	Hotell	Rum	Hotell	Rum	Hotell	Rum
Hysesavtal	22	5 812	39	8 134	0	0	0	0	61	13 946
Managementavtal	8	2 108	36	6 414	20	4 248	17	3 885	81	16 655
Franchiseavtal	43	6 177	24	4 326	7	1 787	3	974	77	13 264
Summa Rezidor	73	14 097	99	18 874	27	6 035	20	4 859	219	43 865

NOT 9 TRANSAKTIONER MED NÄRSTÅENDE PARTER

Närstående parter med betydande inflytande är Carlson som äger 35% av aktierna. Andra närstående parter är Rezidors ledning (se not 10). Rezidor har också vissa transaktioner med närstående parter som är joint ventures och intresseföretag (se nedan) vilka huvudsakligen består av lån till dem och/eller förvaltningsavgifter (se även not 22).

TRANSAKTIONER MED NÄRSTÅENDE PARTER

Affärsrelationen med Carlson består huvudsakligen av rörelsekostnader för att utnyttja varumärken och Carlsons bokningssystem. Rezidor betalar även provisioner till Carlsons resebyrå nätverk. Transaktionerna delas upp enligt följande:

	Försäljning		Rörelsekostnader		Skulder från den närstående parten		Skulder till den närstående parten	
	31 dec. 2006	31 dec. 2005	31 dec. 2006	31 dec. 2005	31 dec. 2006	31 dec. 2005	31 dec. 2006	31 dec. 2005
Carlson Inc	–	–	7 223	11 082	1 049	955	2 226	2 199
Carlsons resebyråer	–	–	425	413	–	–	88	75

Före börsnoteringen (den 28 november 2006) var SAS en närstående part med bestämmande inflytande. Eftersom SAS inte längre har något betydande inflytande redovisas inga närståendetransaktioner med SAS från och med den 28 november 2006 (se nedan avseende information om dessa transaktioner fram till och med börsintroduktionen av Rezidor i slutet av november 2006). Affärsrelationen med

SAS bestod i huvudsak av tjänster för SAS flygbesättningar och övrig personal samt administration av vissa delar av SAS "frequent flyer program", Eurobonus. Rezidor har också köpt tjänster från SAS Finance. I slutet av november 2006 hade Rezidor närståendetransaktioner med SAS enligt följande:

	Försäljning		Rörelsekostnader		Ränteutgifter		Räntekostnader		Skulder från den närstående parten		Skulder till den närstående parten	
	30 nov. 2006	31 dec. 2005	30 nov. 2006	31 dec. 2005	30 nov. 2006	31 dec. 2005	30 nov. 2006	31 dec. 2005	31 dec. 2006	31 dec. 2005	31 dec. 2006	31 dec. 2005
SAS	9 443	9 674	1 009	1 014	230	173	781	3 320	–	18 422	–	21 865

Kompensation till ledande befattningshavare såsom ersättning till styrelse, verkställande direktör och ledningsgruppen anges i not 10, sid 44.

NÄRSTÅENDE PARTER - JOINT VENTURES OCH INTRESSEFÖRETAG

TEUR	31 december	
	2006	2005
Lån till joint ventures och intresseföretag	10 315	9 939
Lån från joint ventures och intresseföretag	2 448	2 658
Ränteutgifter från joint ventures och intresseföretag	151	–
Intäkter (managementarvodet) från joint ventures och intresseföretag	4 434	3 586

NOT 10 PERSONAL

Lönekostnader TEUR	1 januari–31 december	
	2006	2005
Löner	181 479	153 327
Sociala avgifter	30 628	26 701
Pensionskostnader	2 921	4 846
Delsumma	215 028	184 874
Övriga personalkostnader (övriga förmåner)	31 686	21 530
Summa	246 714	206 404

Dessa kostnader ingår i personalkostnader i resultaträkningen.

Uppdelningen av dessa kostnader per land är som följer:

	Löner		Sociala kostnader		Pensionskostnader		Delsumma		Övriga personalkostnader		Totalt	
	2006	2005	2006	2005	2006	2005	2006	2005	2006	2005	2006	2005
Danmark	11 657	11 004	524	675	249	227	12 430	11 906	2 325	1 122	14 755	13 028
Norge	55 571	52 393	7 780	7 421	986	912	64 337	60 726	3 923	2 623	68 260	63 349
Sverige	15 631	13 238	5 856	6 193	533	1 316	22 020	21 638	2 381	1 047	24 401	22 685
Storbritannien	34 011	24 071	1 619	94	209	202	35 839	24 367	1 323	296	37 162	24 663
Tyskland	25 360	20 298	5 361	4 178	–	70	30 721	24 546	7 720	6 908	38 441	31 454
Frankrike	10 733	10 201	3 388	3 249	–	557	14 121	14 007	1 378	714	15 499	14 721
Belgien	20 638	14 163	5 034	3 858	944	1 188	26 616	19 209	11 097	7 807	37 713	27 016
Övriga	7 878	7 959	1 066	1 033	–	374	8 944	9 366	1 539	1 013	10 483	10 379
Totalt	181 479	153 327	30 628	26 701	2 921	4 846	215 028	185 765	31 686	21 530	246 714	207 295

Det genomsnittliga antalet anställda inom Rezidors företag under 2006 var 5 447 (4 922) och fördelar sig enligt följande:

	1 januari–31 december			
	2006		2005	
	Män	Kvinnor	Män	Kvinnor
Danmark	145	105	132	115
Norge	572	756	513	765
Sverige	189	317	202	323
Storbritannien	686	710	634	544
Tyskland	493	506	475	519
Frankrike	224	209	163	160
Belgien	171	125	180	92
Övriga	119	120	57	48
Totalt	2 599	2 848	2 356	2 566
Summa män och kvinnor	5 447		4 922	

	1 januari–31 december			
	2006		2005	
	Män	Kvinnor	Män	Kvinnor
Styrelseledamöter ¹⁾	5	4	5	1
Ledningsgruppen (inklusive VD)	8	2	6	–

¹⁾ Antalet ledamöter hänför sig enbart till styrelseledamöterna i moderbolaget.

Ersättning ¹⁾ – Koncernledning (inklusive verkställande direktören) och styrelse	1 januari–31 december	
	2006	2005
TEUR		
Ersättning till externa styrelseledamöter	22	30
Löner och bonus till koncernledningen	4 099	2 757
Pensionskostnader för koncernledningen		
Avgiftsbestämda planer	488	535
Förmånsbestämda planer	41	–
Bostad och företagsbilar för koncernledningen	425	327
Incitamentprogram för verkställande direktören och finansdirektören	2 766	–

¹⁾ Ersättningsbeloppen som här redovisas exkluderar sociala avgifter utom de belopp som är hänförliga till incitamentsprogrammet för VD och finansdirektören, vilka inkluderar sociala avgifter om 394 TEUR.

Koncernledningens bonus behandlas som en upplupen kostnad under respektive år. Bonusprogrammet för koncernledningen baseras på Rezidorkoncernens vinst. Denna bonus bygger på procentsatser som kan variera beroende på målluppfyllelsenivåerna och den uppgår till cirka 35–50% av årslönen. Motsvarande kostnad har beräknats utifrån en rimlighetsbedömning per balansdagen. Den slutgiltiga bonusutbetalningen avgörs av faktorer som blir kända vid en tidpunkt efter utgivningen av årsredovisningen.

Bonus som ackumulerats under ett specifikt år kan därför komma att anpassas under påföljande perioder som ett resultat av att de slutgiltiga parametrarna (företagets slutgiltiga lönsamhet) avviker från de antaganden som gjorts på balansdagen.

VD och finansdirektören hade individuella bonusöverenskommelser enligt ett incitamentprogram som inrättades 2002 för perioden 2003–2007. Innan programmet avslutades i september 2006 gjordes inga utbetalningar enligt programmet.

I samband med att programmet avslutades erhöll verkställande direktören en engångskompensation på 1,1 MCHF (netto efter sociala avgifter och andra kostnader för arbetsgivaren) och finansdirektören erhöll 0,6 MEUR (netto efter sociala avgifter och andra kostnader för arbetsgivaren) i oktober 2006. För båda uppgick det totala beloppet (inklusive skatt och sociala avgifter) till 2 766 TEUR.

Uppsägningssperioden för koncernledningens medlemmar varierar mellan 3 och 6 månader. Vid uppsägning från företagets sida utbetalas mellan en till tre årslöner.

Verkställande direktörens ersättning är som följer:

Ersättning – Verkställande direktör TEUR	1 januari– 31 december	
	2006	2005
Löner ¹⁾	593	688
Bonus (inkl. incitamentsprogram se sid 44)	982	(100)
Pension	183	183
Bostad och företagsbil	114	164

¹⁾ Beloppet för 2006 är lägre på grund av en retroaktiv engångsjustering om –205 TEUR.

Ersättningen för verkställande direktören betalas huvudsakligen av "The Rezidor Hotel Group S.A." (Belgien), men genom ett ömsesidigt avtal, erhåller VD även en annan betalning från Rezidor Hotel Group AB (Sverige) som uppgår till 37 TEUR. Dessa siffror exkluderar sociala kostnader (se även not 2 i efterföljande noter för moderbolaget). Enligt avtal justeras den verkställande direktörens baslön med minst 5% årligen.

Ersättningen till VD Kurt Ritter består enligt avtalet av en årlig nettolön på 842 344 CHF och en bonus på högst 50% av den årliga grundlönen baserat på i förväg bestämda resultatmål för koncernen. Vid tillfällig oförmåga har Kurt Ritter rätt att erhålla hela sin lön och andra förmåner under 26 veckor under en ettårsperiod om han inte kan fullgöra sina åtaganden. Om en tillfällig oförmåga utvecklas till att bli beständig och innebär att Kurt Ritter har rätt att erhålla den fasta ersättningen ovan är den begränsad till det belopp han skulle ha rätt att erhålla i fast ersättning. Han har dessutom rätt till vissa förmåner såsom bostad, bil och reseersättning. Både företaget och Kurt Ritter kan avsluta avtalet med sex månaders skriftlig uppsägningstid. Om företaget avslutar avtalet (av andra skäl än allvarlig försummelse från Kurt Ritters sida) eller Kurt Ritter avslutar det på grund av att företaget allvarligt brutit mot avtalet har han rätt till 30 månadslöner och värdet av tre års bostad efter avslutandet. Han har också rätt till denna fasta ersättning om hans skyldigheter och ansvar förändras avsevärt eller om det sker stora förändringar i företagets ägarstruktur. Kurt Ritter omfattas av ett premiebaserat pensionssystem med ett belopp motsvarande 41% av hans årliga nettolön tills dess anställningen upphör. Kurt Ritters pensionsålder är 62 år. Hans anställningsavtal omfattar också en fast ersättning som motsvarar tre års nettolön och 375 TEUR som kompensation för tre års värde av bostad om han går i pension den 28 februari 2009, eller om han före detta datum inte endast tillfälligt är oförmögen att uppfylla sina åtaganden på grund av dödsfall, sjukdom eller skada.

NOT 11 ÖVRIGA RÖRELSEKOSTNADER

TEUR	1 januari–31 december	
	2006	2005
Royalties till Carlson	7 223	11 080
Energikostnader	22 407	16 319
Material	17 789	11 254
Marknadsföringskostnader	30 278	26 847
Försäkring av fastigheter och fastighetsskatt	12 376	12 172
Externa avgifter	12 268	7 394
Tvätt	10 930	10 514
Kontraktstjänster	4 166	4 031
Administrationskostnader	6 454	5 033
Kommunikationer, resor och transporter	7 852	7 019
Försäkringskostnader	599	539
Rörelseinventarier	2 606	2 123
Hyror och licenser	3 538	2 316
Kostnader för fastighetsdrift	5 841	6 471
Underhållsavtal	5 137	3 198
Övriga kostnader	17 558	22 941
Summa övriga rörelsekostnader	167 022	149 251

NOT 12 HYRESKOSTNADER

TEUR	1 januari–31 december	
	2006	2005
Fast hyra ¹⁾	144 139	121 729
Rörlig hyra ²⁾	28 743	18 450
Garantibetalningar ³⁾	10 210	6 503
Övriga hyresbetalningar ⁴⁾	–	(810)
Totala hyror	183 092	145 872

¹⁾ Fast hyra motsvarar alla fasta hyresbetalningar (eller lägsta hyresbetalning) till ägarna av de hotellen med 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 de hotellen med hyresavtal (baserat på underliggande typ av avtal) och som huvudsakligen bygger på hotellen med hyresavtals omsättning.

³⁾ Garantibetalningar är betalningar (eller betalningsbortfall) till ägarna av hotell med managementavtal (baserat på underliggande typ av avtal) som huvudsakligen bygger på managementhotellens lönsamhet.

⁴⁾ Övriga hyresbetalningar består av återbetalning av hyror.

NOT 13 VINST VID FÖRSÄLJNING AV AKTIER OCH ANDELAR OCH ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR

Vinsten vid försäljning av andelar och materiella tillgångar är uppdelade enligt följande:

TEUR	1 januari– 31 december	
	2006	2005
Andelarnas försäljningspris ¹⁾	–	6 787
Andelarnas redovisade värde	–	(631)
Nettovinst vid försäljning av andelar	–	6 156
Tillgångarnas försäljningspris	–	799
Tillgångarnas redovisat värde	–	(279)
Transaktionskostnader för försäljning av andelarna	–	–
Nettovinst vid försäljning av tillgångar	–	520
Total nettovinst vid försäljning av andelar och materiella tillgångar	–	6 676

¹⁾ Vinsten vid försäljning av andelar under 2005 hänförs till avyttringen av SAS Hotel Stansted Ltd. Försäljningsintäkterna uppgick till 74 439 TEUR. Skillnaden mellan intäkterna och försäljningspriset beror på återbetalning av skulden.

NOT 14 FINANSIELLA POSTER

TEUR	1 januari– 31 december	
	2006	2005
Ränteintäkter från SAS	230	173
Ränteintäkter från externa kreditinstitut	1 314	884
Värdet förändring på aktieinnehav	–	6 000
Övriga finansiella intäkter	153	675
Växelkursvinster	414	–
Finansiella intäkter	2 111	7 732
Räntekostnader som betalats till SAS	(781)	(3 320)
Räntekostnader till externa kreditinstitut	(2 533)	(2 184)
Övriga finansiella kostnader	(1 045)	(663)
Växelkursförluster	–	(1 078)
Finansiella kostnader	(4 359)	(7 245)
Finansiella poster, netto	(2 248)	487

NOT 15 SKATT

Skatt redovisad i resultaträkningen TEUR	1 januari–31 december, 2006	1 januari–31 december, 2005
Skattekostnad/(intäkt) avser:		
Aktuell skattekostnad/(intäkt)	14 581	6 603
Skatt tidigare år	1 341	(2 442)
Uppskjuten skattekostnad/(intäkt) hänförlig till temporära skillnader	(12 434)	3 611
Total skattekostnad/(intäkt)	3 488	7 771
Hänförlig till:		
Kvarvarande verksamheter	3 488	7 771
Avvecklade verksamheter	–	–
	3 488	7 771

Avstämning av årets skattekostnad i förhållande till årets resultat:

TEUR	1 januari–31 december, 2006	1 januari–31 december, 2005
Resultat från kvarvarande verksamheter	32 457	30 990
Resultat från avvecklade verksamheter	–	–
Resultat från verksamheten	32 457	30 990
Årets skattekostnad beräknad till 28%	9 088	8 677
Skatteeffekt av ej skattepliktig intäkt	(3 377)	(8 158)
Skatteeffekt av ej avdragsgilla kostnader	3 852	1 498
Skatteeffekt av utnyttjade skattemässiga underskott och ej redovisade som uppskjutna skattefordringar	914	7 056
Skatteeffekt av tidigare ej redovisade och ej utnyttjade skattemässiga underskott som nu redovisas som uppskjutna skattefordringar	(9 197)	–
Skatteeffekt av olika skattesatser för dotterbolag som är verksamma inom annan jurisdiktion	583	942
Effekt av "withholding tax"	284	199
	2 147	10 214
Skatter hänförliga till tidigare år	1 341	(2 442)
Årets skattekostnad som redovisas i resultaträkningen	3 488	7 771

Den skattesats som tillämpas för 2006 och 2005 är baserad på gällande skattesats i Sverige (28%).

Aktuell skatt TEUR	1 januari–31 december, 2006	1 januari–31 december, 2005
Aktuella skattefordringar	995	1 346
Aktuella skatteskulder	(10 054)	(5 968)

NOT 17 IMMATERIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR

Immateriella tillgångar TEUR	Goodwill	Övriga immateriella tillgångar	Summa
Redovisat nettovärde den 31 december 2004	12 729	697	13 426
Anskaffningsvärde den 1 januari 2005	15 567	985	16 552
Investeringar ¹⁾	–	63 365	63 365
Övriga justeringar	221	8	229
Valutakursdifferenser	130	103	233
Anskaffningsvärde den 31 december 2005	15 918	64 461	80 379
Akkumulerad avskrivning den 1 januari 2005	(2 838)	(288)	(3 126)
Avskrivning enligt plan	–	(1 236)	(1 236)
Försäljningar/utrangeringar	–	10	10
Övriga justeringar	(495)	(131)	(626)
Valutakursdifferenser	12	(7)	5
Akkumulerad avskrivning den 31 december 2005	(3 321)	(1 652)	(4 973)
Immateriella tillgångar TEUR	Goodwill	Övriga immateriella tillgångar	Summa
Redovisat nettovärde den 31 december 2005	12 597	62 809	75 406
Anskaffningsvärde den 1 januari 2006	15 918	64 461	80 379
Investeringar	–	3 246	3 246
Övriga justeringar	–	561	561
Valutakursdifferenser	32	72	104
Anskaffningsvärde den 31 december 2006	15 950	68 340	84 290
Akkumulerad avskrivning den 1 januari 2006	(3 321)	(1 652)	(4 973)
Avskrivning enligt plan	–	(1 677)	(1 677)
Övriga justeringar	–	(445)	(445)
Valutakursdifferenser	(4)	(9)	(13)
Akkumulerad avskrivning den 31 december 2006	(3 325)	(3 783)	(7 108)
Redovisat nettovärde den 31 december 2006	12 625	64 557	77 182

¹⁾ Ökningen av "Övriga immateriella tillgångar" under 2005 beror huvudsakligen på emissionen av preferensaktierna till Carlson Sub med en total överkurs om 55 000 TEUR. Tillhöranderedovisade nettovärden per den 31 december 2006 uppgår till 53 245 TEUR

Goodwill som uppstår genom rörelseförvärv hänförs vid förvärvet till de kassagenererande enheter som förväntas dra nytta av rörelseförvärvet. Redovisat nettobelopp för goodwill var som följer:

Kassagenererande enheter TEUR	Per den 31 december	
	2006	2005
Radisson SAS Hotel, Amsterdam	1,867	1,867
Country Inns & Suites FRG Hotelmgt GmbH	3,814	3,813
Radisson SAS Hotel, Nice	6,323	6,320
Övriga	621	597
Totalt redovisat nettobelopp	12,625	12,597

Koncernen prövar goodwill varje år för nedskrivning (med lämplig räntesats) eller oftare om det finns tecken på att värdet av goodwill har minskat. Återvinningsvärdet fastställs utifrån beräkning av nyttjandevärdena. De viktigaste antagandena för beräkning av nyttjandevärdet är de som gäller räntor, tillväxttakt och förväntade förändringar av försäljningspris samt direkta kostnader under perioden. Ledningen bedömer räntesatserna med hjälp av vägt genomsnittlig kostnad för kapital (WACC) hänförligt till aktuella marknadsbedömningar för pengars tidvärde och specifika risker för den aktuella enheten. Tillväxttakter baseras på såväl interna som branschens tillväxtprognoser.

Förändringar i intäkt per tillgängligt rum (RevPAR) och direkta kostnader baseras på tidigare tillämpningar och förväntningar på framtida förändringar på marknaden. Koncernen utarbetar kassaflödesprognoser utifrån den senaste budgeten som godkänts av ledningen under aktuell löptid för respektive hyresavtal med normala löptider om 15–20 år. Den förväntade tillväxttakten som tillämpas överstiger inte den genomsnittliga långfristiga tillväxttakten för aktuella marknader.

Prövningen av nedskrivningen baseras på nettonuvärdet av det förväntade kassaflödet från de underliggande avtal som hänförs till goodwill. En procentsats på cirka 9,0% har använts som WACC för diskontering av framtida kassaflöden. Samtliga enskilda hotellavtal som ligger till grund för redovisad goodwill har värderats separat, med hänsyn tagen till den återstående avtalsperioden och tillämpliga affärsmässiga villkor.

Prognosen avseende förväntat kassaflöde för respektive enhet tar hänsyn till budgeterade siffror för 2007–2009, vilka utarbetats av Rezidor som en del av budgetarbetet vid årets slut. Budgeten utarbetas tillsammans med de lokala enheterna, samt Rezidors avdelningar för drift och finans.

När det gäller långsiktig tillväxt avseende intäkter, kostnader och vinstmarginaler antas utvecklingen följa lokala konsumentprisindex, om inte andra faktorer motiverar något annat. Sådana faktorer kan vara löpande förbättringar av marknads RevPAR som är högre än inflationen (som i Tyskland), uppbyggnad av intäkter hänförligt till renoveringsarbete som redan utförts (såsom Radisson SAS Hotel, Nice), positiv omsättningsutveckling och omstrukturering av kostnader vid vissa av mellanklasshotellen, samt effekten av att i framtiden byta varumärke för ett eller flera hotell.

Mot bakgrund av antaganden och förväntningar och respektive avtalsbedömningar anser ledningen att de redovisade värdena för goodwill inte har sjunkit.

NOT 18 MATERIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR

TEUR	Byggnader, mark och övrig utrustning	Maskiner och inventarier	Pågående nyanläggningar	Summa
Redovisat nettovärde den 31 december 2004	77 878	52 216	4 439	134 533
Anskaffningsvärde den 1 januari 2005	134 391	140 393	4 439	279 223
Investeringar	3 604	18 001	4 635	26 240
Försäljningar/utrangeringar	(56 999)	(12 323)	–	(69 322)
Övriga justeringar	129	180	(779)	(470)
Valutakursdifferenser	3 087	603	19	3 709
Anskaffningsvärde den 31 december 2005	84 212	146 854	8 314	239 380
Akkumulerad avskrivning den 1 januari 2005	(56 513)	(88 177)	–	(144 690)
Avskrivning enligt plan	(6 054)	(12 559)	–	(18 613)
Försäljningar/utrangeringar	651	1 743	–	2 394
Övriga justeringar	(237)	1 245	–	1 008
Valutakursdifferenser	(363)	(212)	–	(575)
Akkumulerad avskrivning den 31 december 2005	(62 516)	(97 960)	–	(160 476)
Redovisat nettovärde den 31 december 2005	21 696	48 894	8 314	78 904
Anskaffningsvärde den 1 januari 2006	84 152	146 854	8 314	239 320
Investeringar	2 707	17 721	8 942	29 370
Försäljningar/utrangeringar	(15)	(2 114)	–	(2 129)
Omklassificeringar	6 090	3 400	(9 490)	–
Övriga justeringar	3 076	(2 201)	71	946
Valutakursdifferenser	(775)	(487)	(153)	(1 415)
Anskaffningsvärde den 31 december 2006	95 235	163 173	7 684	266 092
Akkumulerad avskrivning den 1 januari 2006	(62 516)	(97 960)	–	(160 476)
Avskrivning enligt plan	(5 508)	(14 699)	–	(20 207)
Försäljningar/utrangeringar	15	1 802	–	1 817
Övriga justeringar	(58)	(922)	–	(980)
Valutakursdifferenser	470	867	–	1 337
Akkumulerad avskrivning den 31 december 2006	(67 597)	(110 912)	–	(178 509)
Redovisat nettovärde den 31 december 2006	27 638	52 261	7 684	87 583

NOT 19 INVESTERINGAR I INTRESSEFÖRETAG OCH JOINT VENTURES

TEUR	Ägande (%) per den 31 december 2005	Ägande (%) per den 31 december 2006	Redovisat värde per den 31 december 2006	Resultat andel	Utdelning	Övrigt	Investering	Redovisat värde per den 31 december 2006
Casino Denmark A/S	50%	50%	–	–	–	–	–	–
Casino Denmark K/S	50%	50%	3 167	2 641	(2 882)	1	–	2 927
RHW JV Southern Africa (P) Ltd	50%	50%	388	241	–	–	–	629
Nordrus Hotel Holding A/S	26.08%	26.08%	161	59	–	–	1.501	1 721
Rezidor SAS Hotels & Resorts Middle East WLL	50%	50%	890	979	–	1	–	1 870
Al Qesir Hotel Company S.A.E.	20%	20%	1 686	–	–	–	640	2 326
Timmerdorfer Strand	20%	20%	307	–	–	–	–	307
SAS Royal Hotel Beijing Co Ltd	50%	50%	1 160	1 376	–	1	–	2 537
Summa			7 759	5 296	(2 882)	3	2 141	12 317

Sammanfattande finansiell information om intresseföretagen	Per den 31 december och för helåret	
	2006	2005
TEUR		
Totala tillgångar	84 720	72 480
Totala skulder	53 506	52 420
Nettotillgångar	31 214	20 060
Koncernens andelar av nettotillgångarna	12 317	7 759
Intäkter	40 289	54 291
Vinst efter skatt	9 193	18 147
Koncernens andelar av nettovinsten	5 296	6 213

NOT 20 ÖVRIGA AKTIER OCH ANDELAR (TILLGÅNGLIGA FÖR FÖRSÄLJNING)

TEUR	Ägande (%) per den 31 dec. 2005	Ägande (%) per den 31 dec. 2006	Ägande per den 31 dec. 2005	Valutakurs-differenser	Ägande per den 31 dec. 2006
Feri Otelcilik ve Turizm A.S	10,0%	10,0%	2 283	(6)	2 277
RDS Hotelli AS	14,1%	14,1%	4 895	1	4 896
Doriscus Enterprise Ltd	16,0%	16,0%	5 703	2	5 705
First Hotels Co K.S.C.C	1,8%	1,8%	2 108	1	2 109
Övriga	–	–	94	7	101
Summa			15 083	5	15 088

NOT 21 PENSIONSMEDEL, NETTO

Pensionsåtaganden som redovisas i koncernens balansräkning	31 december	
TEUR	2006	2005
Pensionsmedel, netto (överfonderade planer)	12 553	14 472
Pensionsförpliktelser, skulder (underfonderade planer)	(1 325)	(1 034)
Summa	11 228	13 438

FÖRMÅNSBESTÄMDA PENSIONSPLANER

Flertalet pensionsplaner inom Rezidorkoncernen är förmånsbestämda. De omfattar huvudsakligen ålderspension och änkepension där arbetsgivaren är skyldig att betala en livslång pension motsvarande en viss garanterad andel av lönen eller ett visst årligt belopp. Ålderspensionerna baseras på antal anställningsår. Den anställda måste vara registrerad i planen ett antal år för att erhålla full ålderspension. För varje anställningsår erhåller den anställda en högre pensionsrätt som registreras 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. Aktuariella beräkningar av pensionsförpliktelser och kostnader för förmånsbestämda planer bygger på följande aktuariella antaganden:

	2006	2005
Diskonteringsränta	4,8%	5,3%
Förväntad avkastning på förvaltningstillgångar	5,6%	5,6%
Förväntad avkastning på löneökningar	2,9%	3,2%
Övrigt (statsränta i Norge)	2,0%	2,5%

Följande nettokostnader för förmånsbestämda pensionsplaner redovisas i resultaträkningen:

TEUR	31 december	
	2006	2005
Årets avgifter	456	619
Ränta på pensionsavsättningen	1 846	2 031
Förväntad avkastning på förvaltningstillgångar	(2 508)	(2 798)
Aktuariella förluster (vinster) som redovisas under året	1 401	1 123
Förluster (vinster) från reduceringar eller regleringar	386	21
Justeringar för restriktioner för de förmånsbestämda tillgångarna	(46)	(43)
Pensionskostnader för förmånsbestämda planer	1 533	952

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

TEUR	31 december	
	2006	2005
Nuvärdet av fonderade pensionsplaner	43 450	39 948
Förvaltningstillgångarnas verkliga värde	(35 957)	(41 906)
	7 493	(1 958)
Nuvärdet av ofonderade pensionsplaner	—	—
Underskott/(överskott)	7 493	(1 958)
Aktuariella vinster och förluster netto som inte redovisats	(19 215)	(12 157)
Avgifter avseende tidigare pensionsplaner	494	677
Nettotillgångar från förmånsbestämda förpliktelser	(11 228)	(13 438)

Effekter av omklassificering av Alectas pensionsmedel till en avgiftsbestämd plan:

TEUR	2006	2005
Utgående nuvärde av förmånsbestämd förpliktelse 2005-12-31	39,948	
Omklassificering av Alectas medel	(5,822)	
Omräknat ingående värde av förmånsbestämda planer 2006-01-01		34,126
Utgående verkligt värde av förvaltningstillgångar 2005-12-31	(41,906)	
Omklassificering av Alectas medel	7,851	
Omräknat ingående verkligt värde av förvaltningstillgångarna 2006-12-31		34,055

Förändringarna i nuvärde av den förmånsbestämda planen under aktuell period var som följer:

TEUR	31 december	
	2006	2005
Ingående förmånsbestämda planer	34 126	27 107
Kostnader för pensioner intjänade under året	286	269
Räntekostnader	1 846	1 742
Inbetalningar från deltagare i pensionsplanen	19	18
Aktuariella förluster/(vinster)	1 528	1 248
Förlust/vinst från reduceringar	7 852	4 014
Växelkursdifferens för utländska pensionsplaner	(1 245)	802
Utbetalda förmåner	(964)	(1 074)
Utgående förmånsbestämda planer	43 450	34 126

31 december, 2006:

Lån från	Motpart	Nominellt lånebelopp i tusental	Valuta	Nominellt värde TEUR	Nedskrivningar TEUR	Bokfört värde TEUR	Löptid och räntesats
SAS Hotels A/S Denmark	UAB Ramusis Pamarys, Lithuania	150	USD	127	(127)	—	Obestämd löptid 6 månader Libor + 1%
SAS Riga Hotel A/S	Polar Bek Daugave Ltd. Riga Hotel	1 225	USD	1 483	—	1 483	Obestämd löptid 10,08%
SIHKA A/S	SAS Royal Hotel Beijing Co. Ltd	22 588	USD	21 887	(13 527)	8 360	Obestämd löptid
Royal Scandinavia Hotel Bordeaux s.a.s.	SNC Paris Le Havre	1 725	EUR	1 725	—	1 725	Villkorlig löptid – 5 år Euribor + 1,5%
Rezidor Group	Övrigt	26	EUR	26	—	26	Olika räntebärande depositioner
Summa räntebärande				25 248	(13 654)	11 594	
Rezidor Group	Övrigt	2 488	EUR	2 488	—	2 488	Icke räntebärande
Summa icke räntebärande				2 488	—	2 488	
Totalt				27 736	(13 654)	14 082	

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

TEUR	2006	2005
Ingående verkligt värde för förvaltningstillgångar	34 055	30 436
Förväntad avkastning på förvaltningstillgångar	2 508	2 297
Aktuariella förluster (vinster)	1 721	2 765
Växelkursdifferens för utländska pensionsplaner	(1 057)	936
Inbetalningar från arbetsgivaren	169	162
Inbetalningar från deltagare i pensionsplanen	130	62
Utbetalad ersättning – betalning av premier	(1 497)	(2 553)
Tillgångar fördelade mellan regleringar	(72)	(50)
Utgående verkligt värde av förvaltningstillgångar	35 957	34 055

De största kategorierna bland förvaltningstillgångarna är skuldinstrument (52% av de totala tillgångarna), egetkapitalinstrument (28%), fastigheter (12%) och övriga instrument (8%).

Avgiftsbestämda pensionsplaner

Dessa planer omfattar huvudsakligen ålders-, sjuk- och familjepensioner. Premierna betalas regelbundet under året av koncernföretagen till olika försäkringsbolag. Premierna storlek baseras på lönen. Pensionskostnaderna för perioden redovisas i resultaträkningen och uppgår till 355 TEUR (4 855).

Förpliktelserna när det gäller ålders- och sjukpensioner för anställda i svenska bolag har säkrats genom försäkring i Alecta. Enligt ett uttalande från den svenska bokföringsnämnden, URA 42, utgör detta en förmånsbaserad pensionsplan för samtliga anställda. Koncernen har inte längre (efter börsnoteringen) tillgång till den information som krävs för att redovisa dessa planer som förmånsbaserade pensionsplaner för räkenskapsåret 2006. 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. Som påpekats ovan i redovisningen av förändringar av eget kapital, uppgick den negativa effekten på eget kapital av föreliggande redovisning till 1 745 TEUR. Alectas överskott kan vidarebefordras till försäkringstagarna och/eller den försäkrade. I slutet av 2006 uppgick Alectas överskott i form av den kollektiva konsolideringsnivån till 143% (128,5%). Den kollektiva konsolideringsnivån motsvarar marknadsvärdet för Alectas tillgångar som en andel av försäkringsåtagandena enligt Alectas aktuariella antaganden, vilka inte överensstämmer med IAS 19.

NOT 22 ANDRA LÅNGFRISTIGA FORDRINGAR (RÄNTEBÄRANDE OCH ICKE RÄNTEBÄRANDE)

I vissa fall beviljar Rezidor SAS lån till dem som driver företagets hotell, eller till joint venture-partners (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 (gäller slutet av 2006):

31 december, 2005:		Nominellt lånebelopp i tusental	Valuta	Nominellt värde TEUR	Nedskrivningar TEUR	Bokfört värde TEUR	Löptid och räntesats
Lån från	Motpart						
SAS Hotels A/S Denmark	UAB Ramusis Pamarys, Lithuania	150	USD	127	–	127	Obestämd löptid 6 månader Libor + 1%
SAS Riga Hotel A/S	Polar Bek Daugave Ltd. Riga Hotel	1 225	USD	1 482	–	1 482	Obestämd löptid 10.08%
SIHKA A/S	SAS Royal Hotel Beijing Co. Ltd	22 588	USD	21 887	(12 237)	9 650	Obestämd löptid
Rezidor Group	Other	1 601	EUR	1 601	–	1 601	Olika räntebärande depositioner
Summa räntebärande				25 097	(12 237)	12 860	
Rezidor Group	Other	2 752	EUR	2 752	–	2 752	Icke räntebärande
Summa icke räntebärande				2 752	–	2 752	
Totalt				27 849	(12 237)	15 612	

NOT 23 KUNDFORDRINGAR

TEUR	31 december	
	2006	2005
Kundfordringar före reserv för osäkra fordringar	55 726	54 318
Reserv för osäkra fordringar	(4 417)	(6 001)
Kundfordringar netto	51 309	48 317
Förändringar i reserven för osäkra fordringar		
TEUR	31 december	
	2006	2005
Ingående balans	6 001	5 722
Belopp som skrivits av under året	(307)	(15)
Belopp som återvunnits under året	(2 551)	(38)
Ökning/minskning av reserv som redovisas i resultaträkningen	1 274	332
Saldo vid årets slut	4 417	6 001

NOT 24 ÖVRIGA FORDRINGAR

TEUR	31 december	
	2006	2005
Kortfristiga räntebärande fordringar ¹⁾	2 876	18 984
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	33 161	20 451
Övriga kortfristiga icke räntebärande fordringar	9 718	15 169
Summa	45 755	54 604

¹⁾ räntebärande fordringar beskrivs nedan (vid årets slut 2006).

31 december, 2006

Lån från	Motpart	Bokfört värde TEUR	Ränta
Nordrus Joint Venture ApS	Nordrus Hotels Limited Liability Company	1 980	Ränta: 6 månader Libor + 3%
Rezidor Riga Hotel A/S	Polar Bek Daugave Ltd. – Riga Hotel	596	Ränta: 10.08%
Rezidor Hotels Deutschland Gmbh	Plaza Hotel Hamburg Betriebs GMBH	300	Ränta: 3 månader Euribor + 1,5%
Summa kortfristiga räntebärande fordringar		2 876	

31 december, 2005

Lån från	Motpart	Bokfört värde TEUR	Ränta
Rezidor Riga Hotel A/S	Polar Bek Daugave Ltd. – Riga Hotel	714	Ränta: 10.08%
Rezidor Hotels Deutschland Gmbh	Plaza Hotel Hamburg Betriebs GMBH	300	Ränta: 3 månader Euribor + 1,5%
Rezidor Hotel Holdings AB	SAS	5 215	Koncernkonto
Rezidor Hospitality Norway A/S	SAS	12 057	Koncernkonto
Rezidor SAS Hospitality France	Övriga	499	Deponerings- ränta
Övriga	Övriga	199	Övrigt
Summa kortfristiga räntebärande fordringar		18 984	

NOT 25 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 (Norge), energiinköp (Sverige) och koncernkontoarrangemang samt hyresvital för fastigheten i Marseille i Frankrike.

NOT 26 AKTIEKAPITAL

Emitterat kapital TEUR	Aktie- kapital 31 dec. 2006	Övrigt tillskjutet kapital 31 dec. 2006	Aktie- kapital 31 dec. 2005	Övrigt tillskjutet kapital 31 dec. 2005
Ingående balans	100	87 978	–	4 978
Bildande av Rezidor Hotel Group AB – 1 000 aktier	–	–	11	83 000
Aktiesplit för 10 000 aktier	–	–	–	–
Nyemission av 89 000 aktier	–	–	89	–
Nyemission av 26 584 aktier	27	66 000 ¹⁾	–	–
Aktiesplit för 149 875 456 aktier	–	–	–	–
	127	153 978	100	87 978

¹⁾ Som en del av Carlsons investering som avslutades den 30 juni 2005 övertog Carlson 25% av företagets aktier från SAS. Dotterbolaget Rezidor Hotel Holdings AB emitterade dessutom 5 000 preferensaktier till SAS och 1 667 preferensaktier till Carlson Summit som en del av investeringen. I samband med förberedelserna för börsintroduktionen emitterade företaget 19 938 och 6 646 nya aktier till SAS respektive Carlson Summit, i utbyte mot utestående preferensaktier. Preferensaktierna förvärvades av företaget som ett apportemission. Efter utbytet är Rezidor Hotel Holdings AB ett helägt dotterbolag till Rezidor Hotel Group AB (publ) och därför återfinns inte längre några minoritetsintressen i det totala egna kapitalet per den 31 december 2006.

Fullt betalda aktier TEUR	Beslutsdatum	Antal aktier 31 dec. 2006	Antal aktier 31 dec. 2005
Förvärv av Rezidor Hotel Group AB av SAS AB ¹⁾	8 mars, 2005	1 000	1 000
Aktiesplit	22 mars, 2005	10 000	10 000
Nyemission av aktier	22 mars, 2005	89 000	89 000
Nyemission av aktier	10 okt., 2005	26 584	–
Aktiesplit	10 okt., 2005	149 875 456	–
		150 002 040	100 000

¹⁾ Rezidor Hotel Group AB bildades med registreringsdatum den 5 januari 2005.

NOT 27 SKULDER TILL KREDITINSTITUT

TEUR	31 december	
	2006	2005
Checkkredit i bank	47 603	36 390
Övrigt	–	1 297
Totalt	47 603	37 687

Koncernens redovisade upplåning är angiven i följande valuta:

Per den 31 december 2006			
TEUR		DKK	Totalt
Checkkredit i bank		47 603	47 603
Totalt		47 603	47 603
Per den 31 december 2005			
TEUR	EUR	DKK	Totalt
Checkkredit i bank	–	36 390	36 390
Övrigt	1 297	–	1 297
Totalt	1 297	36 390	37 687

Följande genomsnittliga räntesatser betalades:

	2006	2005
Checkkredit i bank	4,13%	5,34%
Övrigt	–	Icke räntebärande

Samtliga skulder till kreditinstitut förfaller inom ett år.

TEUR	1 januari–31 december	
	2006	2005
Specifikation av checkkredit från bank		
Beviljade checkräkningskrediter	100 846	88 152
Utnyttjande av checkkredit i bank: i garantier	(38 874)	(32 407)
Utnyttjande av checkkredit i bank: i kontanter	(47 603)	(36 390)
Outnyttjade checkkrediter	14 369	19 355

NOT 28 ÖVRIGA KORTFRISTIGA SKULDER

TEUR	31 december		Ränta
	2006	2005	
Finansiering från SAS-koncernens bolag	–	21 865	
Finansiering från kreditinstitut	16 800	–	Euribor +0.5% – Löptid: t o m 26 dec. 2007
Övriga kortfristiga räntebärande skulder	14	–	
Delsumma för räntebärande skulder	16 814	21 865	
Förskottsbetalningar från kunder	7 382	7 638	
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter ¹⁾	69 066	58 936	
Övriga kortfristiga icke räntebärande skulder	22 005	22 070	
Delsumma för icke räntebärande skulder	98 453	88 644	
Totalt	115 267	110 509	

¹⁾ Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter fördelas enligt följande, se sid 54:

Typ av upplupen kostnad TEUR	Utgående balans den 31 december	lanspråktagande	Årets	Upplösning	Utgående balans den 31 december
	2005		avsättning		2006
Semesterlön inklusive sociala avgifter	12 250	(11 774)	11 304	(3)	11 777
Upplupen kostnad för övertid inklusive sociala avgifter	426	(395)	451	(7)	475
Upplupen kostnad för bonus inklusive sociala avgifter	2 999	(2 964)	4 452	–	4 487
Upplupen energikostnad	2 435	(2 348)	3 525	(4)	3 608
Övriga upplupna kostnader	35 953	(33 386)	42 065	(521)	44 111
Förutbetalda intäkter	4 873	(1 096)	834	(3)	4 608
Summa	58 936	(51 963)	62 631	(538)	69 066

NOT 29 STÄLLDA SÄKERHETER OCH ANSVARSFÖRBINDELSER

TEUR	31 december	
	2006	2005
Ställda säkerheter		
Spärrade bankmedel	3 521	2 469
Redovisat värde av säkrade lån	–	–
Ansvarsförbindelser		
Garantier för managementavtal ¹⁾	26 441	28 361
Garantier för renoveringsarbeten	11 911	3 437
Övriga garantier	1 533	996
Totala garantier	39 885	32 794

¹⁾ Hänvisar till not 31 där dessa siffror är inkluderade i den totala maximala framtida garanti-betalningen med tak.

Vissa hyres- och managementavtal som ingåtts av koncernbolag innehåller klausuler avseende ägarförändringar i förhållandet mellan dotterbolagen och deras moderbolag som kan leda till förändringar i affärsvillkor och/eller förtida uppsägning. Klausuler avseende ägarförändringar eller sådana som inte är kopplade till en situation där företagets andelar säljs genom börsintroduktion.

Å andra sidan uppgår företagets expansionsinvesteringar som man förbundit sig att göra till 16,2 MEUR (beloppet innefattar godkända expansionsinvesteringar i anslutning till vissa hyresavtal där företaget har accepterat att betala en andel av ett visst expansions- eller renoveringsprojekt) som beräknas ske under de närmaste två åren. De framtida investeringsplanerna beror på ett stort antal faktorer, inklusive förändringar av ekonomiska, politiska eller andra villkor på de platser där företaget kan föreslå att göra investeringar, eller händelser som har en avsevärd negativ inverkan på turismen och gästfriheten och semesterbranschen på dessa platser, men även andra faktorer.

Företaget har dessutom ingått avtal med två intresseföretag där företaget har åtagit sig att bidra till dessa antingen i form av lån eller kapitaltillskott för att finansiera hotellutveckling/förvävsprojekt inom företagets varumärken. När det gäller att identifiera ett projekt träffar företaget ett managementavtal för hotellet med ägaren eller andra parter. I Ryssland arbetar företaget via intresseföretaget Nordrus Hotels Holdings A/S där man äger 26,1% för att utveckla/förvärva Park Inn-hotell. När det gäller Nordrus var det totala åtagandet per den 31 december 2006 på 6 455 TEUR (8 500 TUSD) och företaget har hittills lämnat ett kapitaltillskott på 1 779 TEUR och ett lån på 2 125 TEUR (2 798 TUSD).

Ett beslut om att investera i ett projekt i Ryssland kräver att alla fyra aktieägare i "Nordrus" är eniga. I Afrika arbetar företaget via intresseföretaget Africa Joint Venture Holding A/S ("Africa Holding") där man äger 20,0% för att utveckla/förvärva projekt i Afrika. För Africa Holding uppgick det totala åtagandet den 31 december 2006 till 7,0 MEUR och företaget har lämnat ett kapitaltillskott på 50 TEUR under 2006. Ett beslut om att investera i ett projekt i Afrika kräver godkännande av fyra av de fem aktieägarna.

Tvister

Rezidorkoncernen är verksam i många länder över hela världen och är alltid inblandad i flera komplexa projekt och affärsmässiga relationer där det kan förekomma yrkesmässiga tvister om 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 påståenden om lagöverträdelse. Avsättningar för krav på grund av kända tvister redovisas när det är mer sannolikt att företaget blir skyldigt att avgöra tvisten och där en tillförlitlig uppskattning kan göras vad gäller resultatet av en sådan tvist.

Rezidor är emellertid inte delaktigt i någon juridisk process eller något skiljedomsförfarande, inbegripet sådana som är oavgjorda och beskrivs i förvaltningsberättelsen eller under övervägande, som enligt Rezidors bedömning kan ha en avgörande inverkan på företagets ekonomiska ställning eller lönsamhet under 2006.

Styrelseledamöterna känner inte till några pågående processer eller hotande sådana mot Rezidor eller något av dotterbolagen eller några andra uppgifter som skulle kunna ge upphov till tvist, krav eller processer som på ett avgörande sätt kan påverka företagets ställning eller verksamhet per den 31 december 2006.

NOT 30 HYRESÅTAGANDEN

Enligt hyresåtaganden hyr företaget hotellbyggnader från fastighetsägare eller andra parter och företaget har därför rätt till vinsten men löper samtidigt risken i anslutning till hotellets drift. 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"). Enligt hyresavtalen hyr vi hotellbyggnader från fastighetsägare eller andra parter och vi har därför rätt till vinsten men löper samtidigt risken i anslutning till hotellets drift. Våra hyresavtal innefattar vanligtvis en rörlig hyresklausul enligt vilken vi är skyldiga 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 oberoende 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 de 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 finansiella exponeringen i våra hyresavtal finns det vanligtvis ett maxbelopp för "bortfall" genom vilket den fasta hyran överstiger den rörliga hyran till ett belopp som motsvarar två till tre års sammantagen skyldighet till betalning av fast hyra ("tak"). Om de totala bortfallsbetalningarna når upp till denna gräns upphör skyldigheten till betalning av den fasta hyran och hyresvärderna erhåller endast den rörliga hyran.

Vid årets slut 2006 hade Rezidor 68 hyresavtal för hotell i drift och under utveckling som hade vissa finansiella åtaganden, jämfört med 63 sådana avtal under 2005. I följande ges en översikt över när dessa avtal löper ut – både för hotell i drift och under utveckling.

Hyresavtalen löper ut enligt följande:

År	2006		2005	
	Antal hyresavtal som löper ut	År	Antal hyresavtal som löper ut	År
2006–2009	2	2005–2009	2	
2010–2014	4	2010–2014	4	
2015–2019	13	2015–2019	13	
2020–2024	20	2020–2024	20	
2025–2029	15	2025–2029	12	
2030–2034	14	2030–2034	12	

De framtida hyreskostnaderna kommer att innefatta betalning av minst den årliga fasta hyran, enligt våra hyresavtal. Framtida minimihyra för samtliga hyresavtal med fast hyra som gällde den 31 december 2006 framgår av nedanstående tabell. För ytterligare information om hyresbetalningar, se not 12.

TEUR	Framtida minimihyra	
	2006	2005
Inom ett år	160 582	143 319
1 – 5 år	855 507	795 757
Efter 5 år	2 134 435	2 027 867
Summa	3 150 524	2 966 943

NOT 31 ÅTAGANDEN MANAGEMENTAVTAL

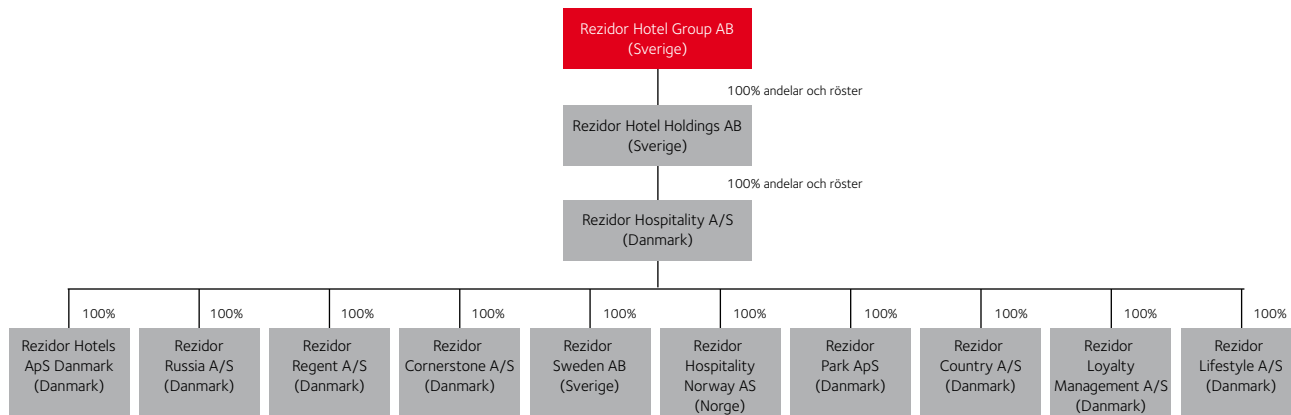
Genom Rezidors managementavtal tillhandahåller vi managementtjänster till oberoende hotellägare. Inkomsterna består huvudsakligen av grundavgifter som fastställs som en andel av den totala hotellintäkten och managementavgifter som är prestationsbaserade och fastställs som en procentsats av hotelldriftens rörelseresultat brutto eller justerat rörelseresultat brutto.

Under vissa förhållanden garanterar vi hotellägaren ett minimieresultat som beräknas genom justerat rörelseresultat brutto eller någon annan finansiell bedömning ("garanti"). Om det faktiska resultatet för ett hotell är lägre än det garanterade beloppet kompenseras hotellägaren för bortfallet. I flertalet avtal med sådana klausuler är företagets skyldighet att kompensera för ett sådant bortfallsbelopp vanligtvis begränsad till två eller tre gånger den årliga garantin ("garantitak").

Vid årets slut hade Rezidor beviljat en viss nivå av finansiella åtaganden i 41 managementavtal under 2006, jämfört med 37 under 2005. Managementavtal som innehåller sådana finansiella risker för koncernen kommer att löpa ut enligt tabellen nedan:

År	2006		2005	
	Antal managementavtal som löper ut	År	Antal managementavtal som löper ut	År
2006–2009	0	2005–2009	0	
2010–2014	5	2010–2014	5	
2015–2019	7	2015–2019	7	
2020–2024	11	2020–2024	11	
2025–2029	14	2025–2029	12	
2030–2034	3	2030–2034	1	
2035–2039	0	2035–2039	0	
2040–2045	1	2040–2045	1	

NOT 34 KONCERNBOLAG OCH LEGAL STRUKTUR



I följande tabell presenteras företagets tak för avtalsenliga skyldigheter enligt alla managementavtal med finansiell garanti och visar taket för finansiell exponering:

TEUR	Summa maximalt framtida tak för garantibetalningar	
	2006	2005
Inom ett år	69 612	68 794
1 – 5 år	147 949	138 520
Efter 5 år	42 692	51 072
Summa	260 253	258 386

Garantibetalningarna med tak inkluderar ansvarsförbindelser som visas i not 29 (dvs. garantier i managementavtal). För hela verksamhetsåret 2006 betalade Rezidor 10 210 TEUR (6 503 under 2005) för bortfall enligt managementavtalen med garantier (se även not 12).

NOT 32 ERSÄTTNING TILL REVISORER

TEUR	Koncernen 1 januari–31 december	
	2006	2005
Deloitte¹⁾		
Revisionsuppdrag	1 482	664
Övriga uppdrag	831	131
Summa Deloitte	2 313	795
Övriga revisionsfirmor		
Revisionsuppdrag	109	5
Andra uppdrag	644	344
Summa övriga revisionsfirmor	753	349
Summa	3 058	1 144

¹⁾ Revisionsarvode för 2006 inkluderar arvode avseende revisionen 2005 och uppgår till 234 TEUR och arvode relaterat till börsintroduktionen uppgår till 454 TEUR.

NOT 33 VÄSENTLIGA HÄNDELSE EFTER RÄKENSKAPSÅRETS SLUT

Styrelsen har lagt fram ett förslag till årsstämman den 4 maj 2007 avseende ett återköpsprogram av aktier. Styrelsen kommer inför årsstämman 2007 att föreslå ett aktierelaterat incitamentsprogram. Styrelsen föreslår årsstämman som hålls den 4 maj 2007 att öka företagets aktiekapital genom en fondemission på 9 873 416 EUR som ger ett aktiekapital på 10 000 000 EUR.

Rezidor Hotel Group AB har följande dotterbolag och andra investeringar:

	Säte	31 december			
		2006		2005	
		Ägande i %	Aktiekapital	Ägande i %	Aktiekapital
Bahrain					
Rezidor SAS Hotels & Resorts, Middle East W.L.L	Manama	51	MUSD 1,0	51	MUSD 1,0
Belgien					
Rezidor Finance S.A.	Bryssel	100	MEUR 0,1	100	MEUR 0,1
Rezidor Hotel Group AB S.A.	Bryssel	100	MEUR 0,1	100	MEUR 0,1
Rezidor Hotel Brussels EU SPRL	Bryssel	100	MEUR 4,5	100	MEUR 0,1
GH Holding S.A.	Bryssel	100	MEUR 0,1	100	MEUR 0,1
Rezidor Hotel Brussels S.A.	Bryssel	100	MEUR 15,5	100	MEUR 10,3
Rezidor Park Belgium S.A.	Bryssel	100	MEUR 0,1	100	MEUR 0,1
Cypern					
Doricus Enterprises Limited	Limassol	15	MEUR 23,7	16	–
Kina					
SAS Royal Hotel, Beijing, Co., Ltd.	Beijing	50	MUSD 9,0	50	MUSD 9,0
Danmark					
Rezidor Hotels ApS Danmark	Köpenhamn	100	MDKK 210,0	100	MDKK 210,0
Rezidor Falconer Center A/S	Frederiksberg	100	MDKK 1,2	100	MDKK 1,2
Rezidor International Hotels Management A/S	Köpenhamn	100	MDKK 2,0	100	MDKK 2,0
SIHNSKA 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 International Hotels Selection ApS	Köpenhamn	100	MDKK 5,0	100	MDKK 5,0
Rezidor Riga Hotel A/S	Köpenhamn	100	MDKK 1,0	100	MDKK 0,5
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 1,5	100	MDKK 1,0
Hotel Investment Turkey A/S	Köpenhamn	51	MDKK 1,0	51	MDKK 1,0
Nordrus Joint Venture ApS	Köpenhamn	100	MDKK 0,5	100	MDKK 0,5
Rezidor Hotel Investment A/S	Köpenhamn	100	MDKK 1,0	100	MDKK 1,0
Rezidor Russia A/S	Köpenhamn	100	MDKK 5,0	100	MDKK 5,0
Rezidor Country A/S	Köpenhamn	100	MDKK 1,5	100	MDKK 1,5
Rezidor Park ApS	Köpenhamn	100	MDKK 1,5	100	MDKK 1,0
Rezidor Regent A/S	Köpenhamn	100	MDKK 2,0	100	MDKK 2,0
Rezidor Lifestyle A/S	Köpenhamn	100	MDKK 1,0	100	MDKK 1,0
Rezidor Loyalty Management A/S	Köpenhamn	100	MDKK 1,0	100	MDKK 1,0
Rezidor Cornerstone A/S	Köpenhamn	100	MDKK 2,4	100	MDKK 2,4
Rezidor Hotel Management & Development A/S	Köpenhamn	100	MDKK 0,5	100	MDKK 0,5
Rezidor SAS 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 1,2
Africa Joint Venture Holding A/S	Köpenhamn	100	MDKK 0,5	100	MDKK 0,5
Copenhagen International Hotels K/S	Köpenhamn	11,3	MDKK 1,2	–	–
Afrinord Hotel Investments A/S	Köpenhamn	20	MEUR 0,3	–	–
Egypten					
Al Quesir Hotel Company S.A.E.	Al Quesir City	20	MEGP 30	20	MEGP 30
Estland					
RDS Hotelli AS	Tallinn	14,10	MEEK 4,1	14,10	MEEK 4,1

	Säte	31 december			
		2006		2005	
		Ägande i %	Aktiekapital	Ägande i %	Aktiekapital
Frankrike					
Rezidor Resort France S.A.S	Nice	100	MEUR 0,0	100	MEUR 0,0
Rezidor Hospitality France S.A.S.	Paris	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 Bordeaux S.A.S.	Bordeaux	100	MEUR 0,0	100	MEUR 0,0
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.	Paris	100	MEUR 0,0	100	MEUR 0,0
Rezidor SAS Lyon S.A.S.	Lyon	100	MEUR 0,0	100	MEUR 0,0
Rezidor Aix Les Bains S.A.S.	Aix Les Bains	100	MEUR 0,0	100	MEUR 0,0
Rezidor Park Nancy S.A.S.	Nancy	100	MEUR 0,0	100	MEUR 0,0
Rezidor Park Mâcon S.A.S.	Mâcon	100	MEUR 0,0	100	MEUR 0,0
Rezidor Park Lyon-Ouest S.A.S.	La Tour de Salvagny	100	MEUR 0,0	100	MEUR 0,0
Rezidor Park Arcachon S.A.S.	Arcachon	100	MEUR 0,0	100	MEUR 0,0
Rezidor Park Orange S.A.S.	Orange	100	MEUR 0,0	100	MEUR 0,0
Rezidor Les Loges S.A.S.	Aix Les Bains	100	MEUR 0,0	100	MEUR 0,0
SARL Regence Plage	Nice	25	MEUR 0,0	100	MEUR 0,0
Tyskland					
Zweite Rezidor Regent Berlin GmbH	München	100	MEUR 0,0	100	MEUR 0,0
Rezidor Hotels Deutschland GmbH	Hamburg	100	MEUR 0,2	100	MEUR 0,2
Rezidor Hotels Management GmbH	Hamburg	100	MEUR 0,2	100	MEUR 0,0
Rezidor Marliane Betriebs GmbH	Hamburg	100	MEUR 0,0	100	MEUR 0,0
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 Investitions 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 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 Hotel Berlin 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	Frankfurt	100	MEUR 0,0	100	MEUR 0,0
Rezidor Shared Services Centre Deutschland GmbH	München	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
Kuwait					
First Hotels Company KSCC	Safat	1,82	MKWD 40,0	1,82	MKWD 40,0
Nederländerna					
Rezidor Hotel Amsterdam B.V.	Amsterdam	100	MEUR 0,0	100	MEUR 0,0
Norge					
Rezidor Hospitality Norway AS	Oslo	100	MNOK 102,0	100	MNOK 102,0
Rezidor Hotels Norway AS	Oslo	100	MNOK 11,0	100	MNOK 11,3
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
Ryssland					
Nordrus Hotels Limited Liability Company	Moskva	26,08	MRUB 0,0	–	–

31 december

	Säte	2006		2005	
		Ägande i %	Aktiekapital	Ägande i %	Aktiekapital
Sydafrika					
RHW Joint Venture Southern Africa (Ppy) Ltd.	Kapstaden	50	MRAND 12,0	50	MRAND 6,5
RHW Management Southern Africa (Ppy) Ltd.	Kapstaden	50	MRAND 0,0	50	MRAND 0,0
Sverige					
Rezidor Hotel Holdings AB	Stockholm	100	MEUR 0,1	93,8	MEUR 0,1
Rezidor Hotel AB	Solna	100	MSEK 5,2	100	MSEK 5,2
Rezidor Sweden AB	Stockholm	100	MSEK 0,1	100	MSEK 0,1
Rezidor Hospitality Sweden AB	Solna	100	MSEK 18,0	100	MSEK 18,0
Rezidor Services Sweden AB	Solna	100	MSEK 0,5	100	MSEK 0,5
AB Strand Hotel	Stockholm	100	MSEK 0,3	100	MSEK 0,3
Royal Viking Hotel AB	Stockholm	100	MSEK 8,0	100	MSEK 8,0
Hotel AB Bastionen	Göteborg	100	MSEK 1,0	100	MSEK 1,0
Rezidor Arlandia Hotel AB	Stockholm	100	MSEK 1,0	100	MSEK 1,0
Rezidor SkyCity Hotel AB	Stockholm	100	MSEK 1,0	100	MSEK 1,0
Rezidor Royal Hotel AB	Malmö	100	MSEK 1,0	100	MSEK 1,0
Rezidor Park AB	Solna	100	MSEK 0,1	100	MSEK 0,1
Schweiz					
Rezidor Park Switzerland AG	Zug	99	MCHF 0,1	99	MCHF 0,1
Rezidor Hotels Switzerland AG	Basel	97	MCHF 0,1	97	MCHF 0,1
The Rezidor Bar & Restaurant Company AG	Basel	97	MCHF 0,1	–	–
Turkiet					
Feri Otelcilik ve Turizm A.S	Istanbul	10	BTL 135	10	BTL 135
Macka Otelcilik Anonim Sirketi	Istanbul	52	BTL 50	99,30	BTL 50
Storbritannien					
Rezidor Hotels UK Ltd.	Manchester	100	MGBP 32,2	100	MGBP 32,2
Rezidor Portman (Holdings) Ltd.	Manchester	100	MGBP 0,0	100	MGBP 0,0
Rezidor Hotel Manchester Ltd.	Manchester	100	MGBP 0,0	100	MGBP 0,0
Rezidor Hotel Leeds Ltd.	Manchester	100	MGBP 0,0	100	MGBP 0,0
Rezidor Hotel Edinburgh Ltd.	Manchester	100	MGBP 0,0	100	MGBP 0,0
Rezidor Hotel London Stansted Airport Ltd.	Manchester	100	MGBP 0,0	100	MGBP 0,0
Rezidor Lifestyle Glasgow Ltd.	Manchester	100	MGBP 0,0	100	MGBP 0,0
Rezidor Hotel Management Ltd.	Manchester	100	MGBP 0,0	100	MGBP 0,0
Rezidor Park UK Ltd.	Manchester	100	MGBP 0,0	100	MGBP 0,0
Park Hotel Heathrow Ltd.	Manchester	100	MGBP 0,0	100	MGBP 0,0
Park Hotels Management Ltd.	Manchester	100	MGBP 0,0	100	MGBP 0,0
Rezidor Lifestyle Edinburgh Ltd.	Manchester	100	MGBP 0,0	100	MGBP 0,0

Noter till moderbolaget

NOTER TILL MODERBOLAGET

Not 1	Intäktsfördelning	59
Not 2	Personal	59
Not 3	Övriga externa rörelsekostnader	59
Not 4	Revisionsarvode	60
Not 5	Finansiella intäkter och kostnader	60
Not 6	Skatt	60
Not 7	Materiella anläggningstillgångar	60
Not 8	Andelar i dotterbolag	60
Not 9	Fordringar på koncernbolag	61
Not 10	Skulder till koncernbolag	61
Not 11	Finansiering	61
Not 12	Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	61
Not 13	Ytterligare information om kassaflödet	61

NOT 1 INTÄKTSFÖRDELNING

Rörelseintäkter per verksamhetsområde TEUR	1 januari–31 december	
	2006	2005
Externa intäkter	235	–
Intäkter från koncernbolag	952	–
Summa intäkter	1 187	–

NOT 2 PERSONAL

Lönekostnader TEUR	1 januari–31 december	
	2006	2005
Löner	441	–
Sociala avgifter	267	–
Pensionskostnader	33	–
Övriga personalkostnader (övriga förmåner)	29	–
Summa	770	–

De kostnader som ingår i posten personalkostnader i resultaträkningen är hänförliga till ersättning till personer som är anställda i företaget, inklusive lön om 37 TEUR till VD för koncernen (exklusive sociala kostnader). Resterande del av ersättningen till VD för koncernen betalas av det belgiska bolaget Rezidor Hotel Group S.A. Se också not 10, Koncernredovisningen för fullständig information för hans anställningsavtal. Den totala ersättningen till styrelsen uppgick till 189 TEUR.

För ytterligare information angående ersättningar till styrelsen samt koncernledningen, se not 10 för koncernen.

Medelantalet anställda i Rezidor Hotel Group AB var 7 (0) under 2006.

Medelantal anställda	1 januari–31 december			
	2006		2005	
	Män	Kvinnor	Män	Kvinnor
Sverige	1	6	–	–

Antalet styrelsemedlemmar redovisas i not 10 av Noter till koncernredovisningen.

Under 2006 hade företaget endast anställda under perioden oktober till december. Under denna period fanns ingen sjukfrånvaro.

NOT 3 ÖVRIGA EXTERNA RÖRELSEKOSTNADER

TEUR	31 december	
	2006	2005
Externa serviceavgifter	460	–
Övriga externa kostnader	212	–
Kostnader från koncernbolag	804	–
Hyra ¹⁾	52	–
Summa	1 528	–

¹⁾ Hyreskostnaden avser företagets lokaler. Andra förpliktelser avseende hyra uppgick till 765 TEUR för perioden 2007–2011.

NOT 4 REVISIONSARVODE

TEUR	1 januari–31 december	
	2006	2005
Deloitte AB		
Revisionsuppdrag	610 ¹⁾	– ²⁾
Övriga uppdrag	224	–
Summa Deloitte	834	–

¹⁾ Där 454 TEUR är revisionstjänster i samband med börsnoteringen.

²⁾ Revisionsarvoden för 2005 rapporterades i ett dotterbolag.

NOT 5 FINANSIELLA INTÄKTER OCH KOSTNADER

TEUR	1 januari–31 december	
	2006	2005
Räntetäckter från kreditinstitut	73	–
Räntetäckter från koncernbolag	216	–
Finansiella intäkter	289	–
Räntekostnader till kreditinstitut	(20)	–
Räntekostnader till koncernbolag	(160)	–
Finansiella kostnader	(180)	–
Finansiella poster, netto	(109)	–

NOT 6 SKATT

TEUR	31 december			
	2006	2005	2006	2005
Aktuell skatt på årets resultat	1 278	–		
Redovisad skatt	1 278	–		
Avstämning av effektiv skatt	2006	%	2005	%
Resultat före skatt	(4 577)	–	–	–
Skatt 28%	1 282	28	–	–
Skatteeffekter på ej avdragsgilla kostnader	(4)	–	–	–
Redovisad skatt	1 278	28	–	–

Uppskjuten skatt i balansräkningen

TEUR	31 december	
	2006	2005
Avseende förlustavdrag	1 278	–

Uppskjutna skattefordringar är hänförliga till temporära skillnader som avser uppskjuten skatt på förlustavdrag. Ovannämnda skattefordringar kan överföras i ny räkning utan tidsbegränsning.

NOT 7 MATERIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR

TEUR	31 december	
	2006	2005
Maskiner och inventarier		
Anskaffningsvärde vid årets början	–	–
Investeringar	190	–
Försäljningar/utrangeringar	(5)	–
Anskaffningsvärde vid årets slut	185	–
Avskrivning enligt plan	(13)	–
Ackumulerade avskrivningar vid årets slut	(13)	–
Bokfört värde	172	–

NOT 8 ANDELAR I DOTTERBOLAG (SE NOT 34 I NOTER TILL KONCERNREDOVISNINGEN)

TEUR	31 december	
	2006	2005
Ingående bokfört värde	100	–
Investeringar i dotterbolag (Rezidor Hotel Holdings AB) ¹⁾	231,000	100
Utgående bokfört värde	231,100	100

¹⁾ SAS AB (publ) och Carlson Summit Inc. erbjuds att teckna sig för aktier i företaget och betala dem genom apportemission. Apportemissionen är ett resultat av ett avtal mellan aktieägarna och genom apportemissionen förvärvade företaget preferensaktierna i Rezidor Hotel Holdings AB. Apportemissionen redovisas i balansräkningen med beloppet 231 000 TEUR.

Rezidor Hotel Group AB (publ) har följande dotterbolag:

31 december, 2006	Säte	Org.nr	Antal aktier	Ägarandel, %	Innehavets bokförda värde
Sverige					
Rezidor Hotel Holdings AB	Stockholm	556674-0972	106 667	100	231 100

NOT 9 FORDRINGAR PÅ KONCERNBOLAG

TEUR	31 december	
	2006	2005
Fordringar på koncernbolag, koncernkonto	19 766	–
Fordringar på koncernbolag, kortfristiga lån	16 800	–
Övrigt	28	5
Summa	36 594	5

NOT 10 SKULDER TILL KONCERNBOLAG

TEUR	31 december	
	2006	2005
Skulder till koncernbolag, koncernkonto	30,158	–
Övrigt	711	–
Summa	30,869	–

NOT 11 FINANSIERING

Garanterade krediter TEUR	31 december	
	2006	2005
Checkräkningskrediter	5 525	–
Kortfristigt banklån	16 800	–
Utnyttjade kreditfaciliteter	(16 800)	–

Rezidor Hotel Group AB (publ) hade totalt 22 325 TEUR i kreditfaciliteter per den 31 december 2006 (0 per 31 december 2005). Kreditavtalen innehåller särskilda villkor som gör det möjligt för fordringsägarna att upphäva lån till följd av förändringar i Rezidors finansiella ställning. Finansieringen förfaller inom ett år och prissätts enligt fast ränta och överenskomna marginaler. Kreditfaciliteterna används huvudsakligen till att finansiera verksamhet inom koncernen.

NOT 12 UPPLUPNA KOSTNADER OCH FÖRUTBETALDA INTÄKTER

Härförlig till TEUR	31 december	
	2006	2005
Semesterlön inklusive sociala avgifter	321	–
Löner och ersättningar	465	–
Kostnader i samband med börsintroduktionen	2 194	–
Övriga upplupna kostnader	439	1
Summa	3 419	1

NOT 13 YTTERLIGARE INFORMATION OM KASSAFLÖDET

Under året förvärvades verksamheten inom Rezidor Services Sweden AB av moderbolaget, Rezidor Hotel Group AB. Värdet på de förvärvade tillgångarna och skulderna följer nedan:

Förvärv av verksamheter TEUR	
Anläggningstillgångar	164
Varulager	1
Förutbetalda kostnader	61
Upplupna kostnader	(321)
Övriga skulder	(26)
Erhållen köpeskillning	(121)
Likvida medel i det förvärvade företaget	(0)
Summa	(121)

Övrig information om kassaflödet TEUR	1 januari–31 december	
	2006	2005
Förändring i räntebärande fordringar ¹⁾	(16,800)	–
Övriga kortfristiga placeringar ²⁾	(19,766)	–
Förändring i räntebärande skulder ³⁾	46,954	–

- ¹⁾ Koncernens moderbolag, Rezidor Hotel Group AB (publ), är innehavare av det kortfristiga banklån som används inom koncernen.
²⁾ Företagsinternt nettosaldo på koncernkontot motsvarande de svenska verksamheterna och bankstrukturen.
³⁾ Nettosaldo på bankfinansiering och koncernkonto för Rezidor Hotel Group AB (publ) per den 31 december 2006.

Vinstdisposition

Till årsstämmans förfogande står i moderföretaget, EUR	
<i>Följande medel finns till årsstämmans förfogande:</i>	
Balanserat resultat	–
Överkursfond	230,973,416
Årets förlust	(3,299,179)
Summa	227,674,237
 <i>Styrelsen och VD föreslår att fria medel disponeras enligt följande:</i>	
Till aktieägare utdelas 0,06 EUR per aktie, totalt	9,000,122
Balanserat resultat	(3,299,179)
Överkursfond	221,973,294
Summa	227,674,237

Den föreslagna utdelningen per aktie är beräknad baserat på det totala antalet aktier per den 31 december 2006, det vill säga 150 002 040 aktier.

STYRELSENS YTTRANDE OM DEN FÖRESLAGNA UTDELNINGEN

Motivering

Koncernens aktiekapital har beräknats i enlighet med den EU-godkända IFRS-standard, tolkningen av denna (IFRIC) och svensk lag med tillämpning av rekommendation RR 30 utgiven av svenska redovisningsrådet (supplement till redovisningsregler för företagskoncerner). Moderbolagets aktiekapital har beräknats i enlighet med svensk lag och rekommendation RR 32 i svenska redovisningsrådets rekommendation (Redovisning för juridiska personer).

Styrelsen har även fastslagit att den föreslagna utdelningen till aktieägarna är försvarlig med beaktande av de parametrar som anges i andra och tredje stycket i avsnitt 3, kapitel 17 i den svenska aktiebolagslagen (verksamhetens beskaffenhet och omfattning och dithörande risker, krav för konsolidering, likviditet och andra finansiella förhållanden). Till detta vill styrelsen lämna följande kommentarer:

Verksamhetens beskaffenhet och omfattning samt risker

Styrelsen bedömer att företagets och koncernens aktiekapital efter den föreslagna utdelningen kommer att vara tillräckligt med beaktande av verksamhetens beskaffenhet och omfattning och dithörande risker. I detta sammanhang har styrelsen medräknat soliditet, historisk avkastning, budgeterad avkastning, investeringsplaner och de sammanlagda ekonomiska villkoren.

KRAV FÖR KONSOLIDERING, LIKVIDITET OCH ANDRA FINANSIELLA FÖRHÅLLANDEN

Krav för konsolidering

Styrelsen har gjort en allmän bedömning av företaget och koncernens finansiella ställning och dess förmåga att uppfylla sina åtaganden på lång sikt. Den föreslagna utdelningen utgör 4,0 % av företagets aktiekapital och 5,1 % av det konsoliderade aktiekapitalet. Med hänsyn till de nuvarande villkoren på fastighetsmarknaden har företaget och koncernen en god soliditet. Mot denna bakgrund anser styrelsen att företaget och koncernen har goda möjligheter att utnyttja framtida affärsmöjligheter och utstå förluster som kan bli aktuella. Planerade investeringar har tagits med i beräkningen vid fastställandet av utdelningen. Utdelningen kommer inte heller att inverka negativt på företagets eller koncernens möjlighet att göra ytterligare kommersiellt motiverade investeringar i enlighet med de planer som antagits.

Likviditet

Den föreslagna utdelningen kommer inte att påverka företagets eller koncernens möjlighet att uppfylla dess betalningsskyldigheter vid rätt tidpunkt. Företaget och koncernen har god tillgång till likviditetsreserver i form av kortfristig kredit. Krediten kan utnyttjas med kort varsel, vilket betyder att företaget och koncernen är väl förberett att möta variationer i likviditeten och oväntade händelser.

Andra finansiella förhållanden

Styrelsen har gjort en bedömning av alla andra kända förhållanden som kan inverka på företagets och koncernens finansiella ställning och som inte har beaktats i det ovanstående. Det har inte upptäckts några omständigheter under loppet av bedömningen som skulle ifrågasätta berättigandet av den föreslagna utdelningen.

Styrelsen

Urban Jansson
Ordförande

Marilyn Carlson Nelson
Vice Ordförande

Harald Einsmann

Trudy Rautio

Jay S. Witzel

Monica Caneman

Ulla Litzén

Gunnar Reitan

Benny Zakrisson

Kurt Ritter
Koncernchef och VD

Stockholm, 23 mars 2007

Revisionsberättelse

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

Vi har granskat årsredovisningen, koncernredovisningen och bokföringen samt styrelsens och verkställande direktörens förvaltning i Rezidor Hotel Group AB (publ) för räkenskapsåret 2006. Företagets årsredovisning och koncernredovisning ingår i den tryckta versionen av detta dokument på sidorna 16–23 och 27–63. Det är styrelsen och verkställande direktören som har ansvaret för räkenskapshandlingarna och förvaltningen och för att årsredovisningslagen tillämpas vid upprättandet av årsredovisningen samt för att internationella redovisningsstandarder IFRS sådana de antagits av EU och årsredovisningslagen tillämpas vid upprättandet av koncernredovisningen. Vårt ansvar är att uttala oss om årsredovisningen, koncernredovisningen och förvaltningen på grundval av vår revision.

Revisionen har utförts i enlighet med god revisions sed i Sverige. Det innebär att vi planerat och genomfört revisionen för att med hög men inte absolut säkerhet försäkra oss om att årsredovisningen och koncernredovisningen inte innehåller väsentliga felaktigheter. En revision innefattar att granska ett urval av underlagen för belopp och annan information i räkenskapshandlingarna. I en revision ingår också att pröva redovisningsprinciperna och styrelsens och verkställande direktörens tillämpning av dem samt att bedöma de betydelsefulla uppskattningar som styrelsen och verkställande direktören gjort när de upprättat årsredovisningen och koncernre-

dovisningen samt att utvärdera den samlade informationen i årsredovisningen och koncernredovisningen. Som underlag för vårt uttalande om ansvarsfrihet har vi granskat väsentliga beslut, åtgärder och förhållanden i bolaget för att kunna bedöma om någon styrelseledamot eller verkställande direktören är ersättningskyldig mot bolaget. Vi har även granskat om någon styrelseledamot eller verkställande direktören på annat sätt har handlat i strid med aktiebolagslagen, årsredovisningslagen eller bolagsordningen. Vi anser att vår revision ger oss rimlig grund för våra uttalanden nedan.

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

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

Stockholm den 23 mars 2007

Deloitte AB
Peter Gustafsson
Auktoriserad revisor

Hållbarhetsredovisning

Värdeskapande genom ansvarfullt företagande

HÅLLBARHETSREDOVISNING 64

Organisation och styrning 65
Omfattning och profil 65

RELATIONER TILL INTRESSENER 70

Medarbetare 70
Kunder 71
Fastighetsägare 73
Leverantörer 73
Myndigheter 73
Samhället 73
Miljö 74
Miljöcertifiering 77

Hotell spelar en viktig roll i turist- och resebranschen och bidrar därmed till ekonomisk utveckling i lokala samhällen över hela världen. Vi är medvetna om att vi inte kan lyckas väl som företag utan en god samverkan med det lokala samhället och den omgivande miljön. Varje år tar vi emot över elva miljoner gäster i våra 225 hotell i 41 länder i Europa, Mellanöstern och Afrika. Vi tar vår roll i samhället på stort allvar och bidrar till att bevara lokala traditioner och stöder arbetet med att skydda kulturarv och viktiga naturområden.

Vårt program för ansvarfullt företagande, RB (Responsible Business), infördes 2001 efter ökad efterfrågan från gäster, företagskunder, medarbetare och ägare. Sedan tidigare, mitten på 1990-talet, har vi dock haft en miljöprogram på plats. Inom programmet för ansvarfullt företagande har vi i huvudsak inriktat oss på tre ansvarsområden. För det första att ta ansvar för våra medarbetares och gästers hälsa och säkerhet. För det andra att respektera sociala och etiska frågor, både internt och externt. För det tredje att minska vår negativa inverkan på miljön.

Våra intressenter har olika förväntningar på oss och när vi ser det ur intressenternas perspektiv måste vi jämkja mellan dessa intressen. Vi har framför allt ett ekonomiskt ansvar inför våra kunder, intresseföretag, partner och aktieägare. Vår övertygelse är att om vi arbetar för mänskliga rättigheter, social rättvisa och en hållbar miljö så har vi också bättre möjlighet att uppfylla vårt ekonomiska ansvar.

Det är också av största vikt att våra medarbetare mår bra eftersom vi är verksamma i servicebranschen och därför beroende av deras professionalism och generösa bemötande av våra gäster. Gästernas hälsa och säkerhet är också viktiga och därför tar vi tar hänsyn till frågor som säkerhet, rökfria miljöer, hälsosam och rättvisemärkt mat och tillgänglighet. Ett etiskt korrekt uppträdande och efterlevnad av internationella normer är viktigt eftersom vi är verksamma i en rad länder och politiska system. Klimatförändringarna är slutligen en allvarlig fråga för oss eftersom vi bidrar till växthuseffekten genom vår energiförbrukning och vår verksamhet kan komma att påverkas allvarligt av klimatförändringarna.

Viktiga händelser under 2006:

- Responsible Business programmet fick HOFTEL:s utmärkelse för årets mest ägarvänliga innovation.
- Obligatoriska kvartalsrapporter återinfördes för hotell med management- och leaseavtal
- Den årliga General Manager-konferensen genomfördes som en koldioxidneutralt möte.

Vår ambition är att vara ett attraktivt företag att arbeta för, bo hos och investera i. Det betyder att vi tar vårt engagemang för ansvarfullt företagande på allvar och arbetar för att bli bland de ledande på området.

ORGANISATION OCH STYRNING

Programmet för ansvarsfullt företagande uttrycks i vår RB-policy och andra relaterade beslut, målsättningar och nyckeltal. Policyn och RB-programmet kretsar kring våra intressenter och deras förväntningar på företaget i ekonomiskt, socialt och miljömässigt hänseende. Olika intressenter har olika förväntningar som kan vara motstridiga. Ett ansvarstagande företag måste kunna jämkas mellan olika förväntningar samtidigt som alla grupper av intressenter känner att deras krav uppfylls.

Styrningen av Rezidor bygger på decentralisering, vilket innebär att det yttersta ansvaret för det programmet ligger hos ledningsgruppen, men det operativa ansvaret ligger hos våra General Manager som har stöd av RB-samordnaren och RB-teamet vid varje hotell. Sedan 2003 har vi en regional ram för programmet som ger stöd till hotell på regional nivå och utgör en länk mellan hotellen och RB-teamet på koncernnivå. De regionala RB-samordnarna träffas en gång per år vid ett RB-forum där de informeras om den senaste utvecklingen av RB-programmet och utbyter erfarenheter.

Vi har försett hotellen och varje General Manager med ett flertal verktyg, som gör det enklare att bevara lokala kulturarv, engagera sig i samhället, ta hand om sin personal, tillvarata barns rättigheter och arbeta för goda resultat inom hälsa, säkerhet och miljö. Varje hotell utarbetar sin egen åtgärdsplan för ansvarsfullt företagande baserat på våra tolv målsättningar. De får vägledning genom en manual, The Responsible Business Quick Guide (Snabbguide för

ansvarsfullt företagande) som gäller alla varumärken samt RB-handboken för Radisson SAS. RB-utbildning och kommunikationsmaterial finns också för alla varumärken.

Frågor med anknytning till ansvarsfullt företagande tas även upp i varje nummer av personaltidningen Hotline. 95% (85) av hotellen har ansvarsfullt företagande som en stående punkt på dagordningen för sina avdelningsmöten. 39% av hotellen har ett belöningsystem där personal belönas för åtgärder som innebär sociala och miljömässiga framsteg. Dessutom genomdrev 93% (87) av hotellen RB-relaterade interna informationskampanjer 2006.

För att uppmuntra och belöna de hotell som kontinuerligt arbetar med RB-programmet på sina hotell delar vi ut en RB-utmärkelse till det bästa hotellet vid General Manager-konferensen. 2006 fick Park Inn Erfurt-Apfelstädt och Radisson SAS Atlantic Hotel i Stavanger utmärkelsen eftersom de ansågs vara bäst inom respektive varumärke tack vare kontinuerliga framsteg inom alla de områden som tas upp i åtgärdsplanen för ansvarsfullt företagande.

OMFATTNING OCH PROFIL

2006 års redovisning är den första som är integrerad i koncernens årsredovisning. Tidigare, sedan 2002, har en separat redovisning av resultaten inom programmet tagits fram och en sammanfattning av den har infogats i årsredovisningen. Hållbarhetsredovisningen (det vill säga rapporten om våra framsteg inom ansvarsfullt företagande) har inte granskats av våra revisorer eller annan tredje part.

Policyn för ansvarsfullt företagande, riktlinjen för RB-programmet

Medarbetare

- Vi ska utbilda och skapa förutsättningar för våra anställda att göra ett medvetet ställningstagande som gynnar miljö- och samhällsfrågor både hemma och på arbetet.

Kunder

- Vi ska informera och göra det lätt för våra gäster att delta i samhälls- och miljörelaterade aktiviteter på våra hotell.

Fastighetsägare

- Vi ska arbeta tillsammans med våra fastighetsägare för att finna nyskapande lösningar som gynnar våra ekonomiska, miljörelaterade och sociala målsättningar.

Leverantörer

- Vi ska sträva efter att köpa produkter som har en låg miljöpåverkan under hela sin livscykel från leverantörer som visar miljömedvetenhet och samhällsansvar.

Samhälle

- Vi ska aktivt arbeta inom den internationella RB-gemenskapen och ge positiva bidrag till de lokalsamhällen där vi är verksamma.

Myndigheter

- Vi kräver att våra General Manager följer lokala och internationella lagar, särskilt vad gäller arbetsmarknadsfrågor, arbetsmiljö, mänskliga rättigheter och miljö.

Miljö

- Vi ska göra vårt yttersta för att se till att vårt företag är miljömässigt uthålligt och att vi kontinuerligt förbättrar vårt arbete inom områden som energi, vatten, resursförbrukning och kemikalie- och avfallshantering.

De policydokument som stöder RB-policyn är vår uppförandekod, sponsorpolicy, policy om otillåtna byggnadsmaterial, freonpolicy, policy om lika möjligheter, policy mot sexuella trakasserier på arbetsplatsen och policy mot underlättandet av prostitution på hotellen.

Omfattning

De samlade rapporterade uppgifterna följer generellt sett samma principer som vår ekonomiska redovisning. Det betyder att i resultatet för hela koncernen ingår managementhotell och leasinghotell för följande varumärken:

Omfattning: Hotell som ingår i hållbarhetsredovisningen	
Radisson SAS	115
Park Inn	33
Country Inn	2
Regent	2
Totalt	152

Begränsningar:

- På grund av det begränsade antalet hotell under varumärkena Regent och Country Inn nämns uppgifterna om dem enbart i tabeller och diagram, medan huvuddelen av texten handlar om Radisson SAS och Park Inn.
- Eftersom inga Hotel Missoni för närvarande är i drift behandlas inte detta varumärke i den här redovisningen.
- Hotell med franchiseavtal, 71 stycken vid årsslutet, redovisas inte här. Inte heller regionala försäljningskontor och huvudkontoret har tagits med.

Profil

Uppgifterna i miljö- och statusrapporten bygger på siffror från årsskiftet, vilket betyder att samtliga hotell som var i drift den 31 december har uppmanats att rapportera. Följaktligen redovisar vissa hotell uppgifter för hela året, medan andra som öppnade under året bara redovisar de månader de var i drift. Hotell som har lämnat koncernen under året ingår inte heller i uppgifterna från årsskiftet. Under 2006 öppnade 16 (3 740 rum) managementhotell och leaseade hotell medan ett managementhotell (168 rum) lämnade systemet. På grund av att redovisningsbasen ändras från år till år redovisas inga absoluta tal här. Vi använder istället nyckeltal som huvudsakligen bygger på övernattnings, det vill säga beläggning, eftersom ett hotells beläggning påverkar både energi- och vattenförbrukningen och mängden genererat avfall.

Insamling av uppgifter

- Omräkningsfaktorer för olika energikällor och utsläppsfaktorer för beräkning och redovisning av utsläpp av växthusgaser bygger på WBCSD Greenhouse Gas Protocol och riktlinjer från Carbon Trust and the Carbon Neutral Company.
- Personaluppgifterna härleds ur den ekonomiska redovisningen och gäller samtliga anställda på hotell med leaseavtal.
- Uppgifter som rör resultaten i programmet för ansvarsfullt företagande kontrolleras internt innan de slås samman och följs upp via e-post och telefonsamtal till hotell som har redovisat markant höga eller låga siffror.

Rapportering

Hotellen uppmanas att redovisa sina RB-resultat i två olika uppsättningar rapporter och formulär. Den generella överensstämmelsen med och utvecklingen för att nå de tolv målsättningarna i RB-programmet bedöms med hjälp av den årliga utvecklingsrapporten för RB. Utvecklingsrapporten är en internetbaserad databas som sköts av en extern konsult (den kan också nås via Rezidors intranät) och innehåller 85 frågor som rör alla relevanta områden i RB-programmet. Frågeformuläret har utformats i samma anda som riktlinjerna i FN:s initiativ Global Compact.

Resultaten på miljösidan (till exempel energi, vatten och avfall) samlas in varje kvartal via en excelbaserad databas som är länkad till Rezidors övergripande redovisnings- och ekonomisystem. De uppgifter som begärs in har i stort sett varit desamma sedan programmet inleddes 2002, medan rapporteringsperioderna har ändrats under åren. Under 2002 och 2003 rapporterade hotellen varje månad, men under 2004 och 2005 endast på årsbasis. Från och med den 1 januari 2006 är redovisning varje kvartal obligatorisk för hotell med management- och leaseavtal.

Svarsfrekvens

Vad gäller ovanstående rapporteringssystem har svarsfrekvensen varit hög bland hotellen. Under 2006 skickade 100% (86) av hotellen in uppgifter till utvecklingsrapporten för RB och 99% (95) av hotellen redovisade sina miljöresultat. Dessutom hade 85% (92) av hotellen utarbetat åtgärdsplaner för RB under 2006. Åtgärdsplanerna uppdateras varje år. För 2007 har 90% av hotellen satt upp RB-relaterade mål.





Relationer till intressenter

MEDARBETARE

Rezidor företagen hade 5 447 anställda 2006, varav 2 848 kvinnor.

Våra värderingar vägleder organisationen

Rezidors värderingar vägleder organisationen och våra medarbetare i deras vardag. Våra värderingar är öppenhet, tillit, förtroende, kämparanda, flexibilitet, delaktighet, "z-faktorn", och ansvarsfullt företagande. Vi måste se till att våra värderingar inte åsidosätts, inte ens när vi måste anpassa oss till lokala förutsättningar. För att ge vägledning till personalen – såväl ledning som anställda – vid våra hotell och regionala kontor om hur vi vill bedriva vår verksamhet och livsstil har vi tagit fram en ny uppförandekod.

Koden bygger på vår nuvarande uppförandekod som finns i den interna ekonomiska manualen. Den är tänkt att bli vägledande för hur vi utträttar saker och ting på Rezidor. Den uppdaterade koden har granskats av en extern människorättsjurist och följer andan i IBLF:s Human Rights Guidelines. Efter flera omgångar av intern återkoppling från personalansvariga kommer koden att godkännas av ledningsgruppen och innan årsslutet delas ut till hotellen.

I koden beskrivs vårt engagemang för service och gästernas säkerhet, personalens rättigheter, i fråga om till exempel arbetstid, jämställdhet, skäliga löner och barnarbete, intressekonflikter, intressenters inverkan och öppenhet, korruption, inköpspolicy, ansvarsfullt företagande, kommunikation, överträdelser och rapportering.

Mänskliga rättigheter

De största människorättsfrågorna i hotellbranschen är skäliga löner, kvinnors rättigheter, kompetenskrav, möjlighet till facklig anslutning och kollektivförhandlingar. Vårt förhållande till våra anställda bygger på FN:s förklaring om de mänskliga rättigheterna. Alla hotell inom Rezidor följer lokal lagstiftning om arbetstider och löner och de anställda har full frihet att ansluta sig till fackföreningar och förhandla kollektivt i enlighet med lokal lagstiftning.

Unga arbetstagares rättigheter är också viktiga med tanke på att hotellbranschen i hög grad är beroende av denna demografiska grupp. Under 2001 var i genomsnitt 49% av Europas hotell- och restauranganställda under 34 år (Eurostat, 2003). Många hotelljobb anses vara låglöneyrken, men det är samtidigt ett faktum att hotellbranschen ger bättre möjligheter till avancemang än många andra branscher.

Våra hotell har rutiner för att se till att diskriminering på grund av ålder, ras, religion, kön eller funktionshinder inte förekommer – detta i enlighet med vår policy för lika möjligheter. Det är mycket viktigt att se till att det inte förekommer barnarbete i våra hotell; detta sker genom lokala anställningspolicier.

I enlighet med EU:s direktiv om European Works Council (94/45/EG) har Rezidor tillsatt ett Works Council som består av representanter från vårt huvudkontor och personal från hotellen. Detta råd gäller fram till den 2 mars 2008. Varje år hålls möten där frågor som rör företagets ekonomi, resultat, framtida satsningar och andra stora frågor diskuteras med arbetstagarnas representanter.

Det är också viktigt att ha en god förståelse och respekt för kulturella skillnader eftersom vi i vissa hotell har anställda från 25 olika länder och är verksamma i 41 länder.

Anställbarhet och utveckling

Information om hur våra anställda mår, om vår interna rekryteringspolicy och våra utbildningsprogram finns i förvaltningsberättelsen på sidan 23. Hotellen ger också sina anställda utbildning i vikten av ansvarsfullt företagande i ett fortlöpande program där utbildarna själva utbildas. Syftet är att göra de anställda delaktiga så att de kan fatta medvetna beslut som gynnar miljön och lokalsamhället. Sedan programmet inleddes har 63% (76) av alla medarbetare inom Radisson SAS och 27% (38) inom Park Inn-hotellen fått den här utbildningen. De lägre procentsiffrorna jämfört med 2005 beror på att de flesta nyöppnade hotellen endast har utbildat en mindre andel av sina anställda. 89% av Park Inn-hotellen har inlett RB-utbildning; motsvarande siffra för Radisson SAS är 90%. Hittills har inga anställda vid Regent och endast ett fåtal vid Country Inn fått RB-utbildning.



KUNDER

Gästfriheten är absolut viktigast för oss och det ansvarsfulla företagandet ska därför gynna våra gäster och inte påverka deras upplevelse negativt. Vi försöker leva upp till kundernas föränderliga efterfrågan och de förväntar sig att vi ska leverera mer än bara bra valuta för pengarna. Våra kunder förväntar sig också att vi ska ta hand om hälsa, trygghet och säkerhet och frågor som rör både miljö och samhälle. Vår målsättning är att uppfylla dessa förväntningar genom vårt program för ansvarsfullt företagande.

Ett mål är att det ska vara enkelt för våra gäster att delta i vårt program för ansvarsfullt företagande och göra något bra för miljön eller samhället när de bor hos oss. Under 2006 arbetade vi för att våra gäster ska kunna kompensera för utsläppen av växthusgaser i anslutning till vistelsen på och resan till och från våra hotell. I februari 2007 skapade vi en ny möjlighet för medlemmar i vårt lojalitetsprogram goldpoints plus att lösa in poäng så att deras vistelse och resa blir klimatneutral.

Vi försöker också informera våra kunder om det arbete vi bedriver för miljö och samhälle. Det sker genom interna informationskampanjer med affischer, vykort, informationsfoldrar i rummet och film via intern-tv om våra framsteg inom ansvarsfullt företagande. Dessa aktiviteter har införts på över 70% av våra hotell.

Hälsa

Rökfrihet har blivit en viktig fråga för hotellbranschen eftersom många europeiska länder har infört rökförbud i offentliga lokaler, vilket även gäller hotellens lobby och restauranger. Länder som redan har förbjudit rökning är Irland, Norge och Sverige och under 2007 kommer förbudet att träda i kraft i Belgien (delvis) och Storbritannien. Vi utökar dessutom antalet rum för icke-rökare. Inom Radisson SAS och Park Inn eftersträvar vi minst 80% rum för icke-rökare om det finns en lokal efterfrågan. I genomsnitt är 65% av våra rum avsedda för icke-rökare och i Skandinavien är genomsnittet 81%. Totalt är 35% av våra hotell helt rökfria.

Vi vill också bidra till våra gästers välbefinnande genom att erbjuda träningsanläggningar med gym, swimmingpool och spa. Vi strävar dessutom efter att erbjuda fräsch och hälsosam mat. Under 2006 inledde vi inom Radisson SAS en kampanj där målet var att minst 10% av allt innehåll på menyn skulle vara hälsosamt och hänsyn tas till komponenter som mättat fett och kolesterol. Park Inn har ställt upp samma ambition för 2007. Den stora majoriteten (90%) av våra hotell strävar efter att anpassa sig till gäster med födoämnesallergier, och 34% av hotellen har allergitestade rum som certifierats av nationella allergiförbund. Hotellen erbjuder också ekologiska och rättvisemärkta produkter i allt större utsträckning. 56% (39%) av hotellen har ekologiska alternativ i sina restauranger och 47% rättvisemärkta produkter som kaffe, frukt och flingor.

Säkerhet

Säkerhet för gäster, anställda och egendom är en mycket viktig del av vår hotellverksamhet. Sedan terroråden i USA 2001 och London 2005 har synen på hotellsäkerhet förändrats i grunden. På Rezidor har detta lett till en mer strukturerad dagordning för riskhantering med fler förebyggande åtgärder för hur vi samlar in och sprider information inom bolaget. Kommunikationslinjerna för säkerhetsfrågor hålls öppna och fokus ligger framför allt på förebyggande åtgärder.

Vårt säkerhetsprogram är utformat för att skydda gäster, anställda och ägarnas investeringar samtidigt som vi bibehåller och till och med förbättrar gästernas och de anställdas tillfredsställelse och de operativa resultaten. Vårt program grundar sig på fyra hörnstenar: gästernas säkerhet, personalens säkerhet, driftssäkerhet och brandsäkerhet. Vi fokuserar på Rezidors värderingar och decentralisering och har genom vår trestegspolicy också infört attityden "Yes I can!" när det gäller säkerhet. Den innebär att de anställda ska rapportera faror och avvikelser, vidta omedelbara åtgärder för att förebygga fysiska eller materiella skador samt följa upp och se till att faror avlägsnas och avvikelser åtgärdas.

Målet för Rezidorkoncernens säkerhet är att skydda företagets anställda, kunder, ägare och tillgångar från möjliga hot. Koncernens policy verkställs via våra fyra hörnstenar.

- Vi ska arbeta för att begränsa risken för att någon anställd skadas, blir sjuk eller drabbas av annan förlust när de arbetar på Rezidors hotell.
- Vi ska arbeta för att begränsa risken för att gästerna skadas, blir sjuka eller drabbas av annan förlust när de besöker Rezidors hotell.
- För att skydda våra ägares tillgångar och investeringar kommer vi att aktivt arbeta för att förebygga driftsavbrott i hotellen och se till att de avbrott som ändå kan inträffa är så begränsade som möjligt, både vad gäller kostnader, längd och omfattning.
- Alla hotell ska aktivt arbeta för att förebygga brand och minska risken för att brand uppstår inom hotellet.
- Alla hotell ska ha utrustning, rutiner och utbildningsprogram för att begränsa skaderiskerna vid eventuell brand.
- Trestegsprogrammet (varna, rädda liv, lös problemet) ska användas som ett verktyg för att verkställa de fyra hörnstenarna i policyn för trygghet och säkerhet.



FASTIGHETSÄGARE

Eftersom Rezidor är ett företag som driver hotell äger vi alltså inte byggnaderna där vi har verksamhet. Genom att be fastighetsägare och byggnadsentreprenörer att använda bästa möjliga teknik och bygga smart redan från början kan vi dock minska vår verksamhets miljöpåverkan.

Vi arbetar för att skapa en öppen och konstruktiv dialog med fastighetsägarna så att byggnaderna kan fungera effektivare och därmed minska deras negativa miljöpåverkan. Vi för en öppen dialog så att vi tillsammans kan hitta lösningar på eventuella miljöproblem som uppstår. Vi försöker hitta och använda material som är funktionella både i fråga om teknik och design och miljö. Hotellens ledning måste därför informera sina ägare om programmet för ansvarsfullt företagande, vilket har genomförts på 88% av hotellen; 97% av hotellen har dessutom diskuterat möjliga miljöinvesteringsprojekt med sina ägare.

Vi ger dessutom vår designstandard och förteckning över förbjudna byggnadsmaterial till byggnadsentreprenörer och samarbetspartner. Rezidor strävar efter att införa "Guidelines on Sustainable Construction" från Prince of Wales Business Leaders Forum och Conservation International som riktlinjer för uppförande av hotell.

LEVERANTÖRER

En stor del av vår samhälls- och miljöpåverkan härrör från verksamheten i leverantörsledet. Arbetet med att styra vem vi köper produkter av och vad vi köper är en viktig del av strategin för att minska vår negativa sociala och miljöpåverkan.

Som hotellföretag använder vi ett stort urval av produkter. Inom vissa produktgrupper där vi köper stora volymer och där vi anser att den negativa miljöpåverkan är stor har vi fastställt stränga miljökrav. Dessutom finns det i våra kontrakt en serie kriterier för miljö och samhälle som leverantörerna förväntas följa.

Vi försöker påverka våra leverantörer positivt genom att skapa incitament för dem att ta fram miljövänliga produkter som har tillverkas på ett ansvarsfullt sätt. Valuta för pengarna, det vill säga kvalitet i förhållande till priset, kommer alltid att vara viktigast för oss. Om vi är nöjda med de här parametrarna väljer vi alltid leverantörer och produkter med en så avancerad RB-profil som möjligt. Med andra ord, om allt annat är lika, väljer vi den mest etiska eller miljöanpassade produkten.

MYNDIGHETER

Hotellverksamhet omfattas inte av några miljötillstånd och de lagstadgade kraven gäller huvudsakligen avfallsåtervinning, energieffektivitet i byggnader, förebyggande av legionella och kontroll av avloppsvatten. Inget hotell har varit inblandat i någon rättslig tvist eller fått klagomål som rör energi och avfall och inget hotell har

heller några kända miljörelaterade skulder. Endast ett hotell rapporterade extrema avloppsvattensnivåer, vilket har handlagts i enlighet med lokala förordningar.

Hotellen har fått en översikt över tillämplig lagstiftning om miljö, hälsa och säkerhet genom en internetbaserad rättsdatabas. Inom databasen finns möjlighet för hotellen att genomföra en juridisk intern revision. Vid utgången av 2006 hade 91% av hotellen genomfört dessa beträffande miljö, hälsa och säkerhet. Intern revisionen innehåller 80 frågor baserade på juridiska krav i hotellens lokala miljö- och arbetsmiljölagstiftning. Verket innehåller även en översikt över rättsliga krav och uppdateras varje kvartal. Databasen är för närvarande tillgänglig för Danmark, Frankrike, Irland, Tyskland, Norge, Ryssland, Sverige och Storbritannien. Den omfattar därmed 66% av Rezidors hotell. Databasen har utvecklats av externa miljöjurister och följer såväl EU:s som nationell lagstiftning.

Förutom lagefterlevnad har vi noterat en ökad efterfrågan på öppen och synlig spridning av information om ansvarsfullt företagande. Nyligen infördes en ny lag som innebär att alla bolag på Stockholmsbörsen ska informera om miljö och samhällsfrågor i sin årsredovisning. Rezidor uppfyllde dessa krav redan innan de trädde i kraft.

SAMHÄLLET

World Travel & Tourism (WTTC) uppskattar att resebranschen skapar 234 miljoner arbetstillfällen och bidrar till 10,3% av världens bruttonationalprodukt (WTTC, 2006). En verksamhet av den här omfattningen har en avsevärd inverkan på lokala samhällen, ekonomier och miljö över hela världen. IBLF:s Tourism Partnership uppskattar dessutom att turistbranschen skapar omkring 1,5 ytterligare arbetstillfällen i andra branscher (exempelvis restauranger, sightseeing, taxi och tvättinrättningar). Turism och hotell bidrar också ofta till att skapa arbetstillfällen och erbjuda inkomster i regioner med små möjligheter till industriell verksamhet och kan därmed ge människor förutsättningar att stanna kvar på platser där anställningsförhållandena annars är svåra.

Turism är beroende av stabila lokala ekonomier och ett välbevarat kultur- och naturarv. För att befästa detta ömsesidiga beroende och stärka samhället eftersträvar Rezidor att om möjligt anställa lokalbefolkning och ge stöd genom att restaurera kulturarv, sponsra lokala evenemang och välgörenhetsprojekt och samarbeta med forsknings- och intresseorganisationer.

Mellan 1999 och 2006 stödde Rezidor Unescos program "Memories for the Future" som utformats för att förbättra och återställa viktiga kulturarv över hela världen. I projekten ingick skapandet av ett utställningsområde vid Bahla Fort i Oman, som färdigställdes 2006, och restaureringsarbete i Petra i Jordanien.

Andra sätt att stödja samhället är sponsring och åtgärdsorienterade välgörenhetsprojekt. Alla hotell genomför minst ett sam-





hällsprojekt per år. Sammanlagt skänkte anställda och gäster vid 63% av våra hotell över 235 TEUR (694) till lokala välgörenhetsprojekt 2006. Lokalt och regionalt stöder hotellen även många idrottsaktiviteter, i Tyskland sponsrade exempelvis regionen det tyska handikappshockeylaget och i Danmark sponsrade Park Inn-hotellen det olympiska damlaget i volleyboll.

Den globala kampanjen Hotels Environment Action Month (HEAM) som hålls i september varje år ger de anställda möjlighet att själva göra en insats för sitt lokala samhälle och visa sitt engagemang för ansvarsfullt företagande. Under 2006 deltog 166 (133) hotell. Aktiviteterna bestod i att uppmuntra personalen att delta i en bilfri dag, gå med i kampanjen Clean Up the World genom att städa närliggande skogar och parker, stränder och gator, anordna konsttävlingar för barn och samla in pengar till lokala projekt.

De fem största samhällsaktiviteterna under 2006 var:

Placera insamlingsbössor i lobbyn	82%
Gåvor in natura: ge bort produkt eller tjänst	80%
Erbjuda välgörenhetsorganisationer rabatterade/kostnadsfria mötesrum	67%
Organisera välgörenhetsarrangemang	52%
Engagera personalen i städdagar i hotellets omgivning	41%

Procentsatserna motsvarar andelen hotell som genomfört åtgärden.

Samarbetspartner

Rezidor är medlem i, och sedan 2003 ordförande för ledningsgruppen inom Tourism Partnership, en sektion inom Prince of Wales' Business Leaders Forum (IBLF). Syftet med detta forum är att ta fram verktyg och system för att förbättra turistbranschens engagemang i samhälls- och miljöfrågor. Branschomfattande projekt som har inletts innefattar "Sustainable Construction Guidelines" som lanserades 2006 och "Human Rights Guidelines" som ska lanseras under 2007.

Rezidor är också medlem i World Travel & Tourism Council, WTTC, och International Hotel & Restaurant Association, IH&RA. För att bekräfta Rezidors engagemang i säkerhetsfrågor var vi med om att grunda IH&RA:s "Global Council on Safety Security and Crisis Management".

Rezidor har samarbetat med Rädda Barnen sedan 2003. Bland annat har hotellen haft insamlingsbössor i lobbyn och över 120 TEUR har hittills samlats in från hotell, gold points plus-medlemmar och koncernens olika kontor. Samarbetet avslutades i och med att Rezidor och SAS skildes åt i november 2006. Diskussioner förs för närvarande med World Childhood Foundation om att bli Rezidors officiella internationella välgörenhetsorganisation.

Under 2006 stödde Rezidor ett antal forskningsprojekt genom att erbjuda praktikmöjligheter för studenter från hotellskolor, stödjande studentuppsatser om att driva hotell och ansvarsfullt företagande.

MILJÖ

Hotellverksamhet medför användning av råvaror, energi och vatten men också generering av avfall. Rezidors miljöpåverkan varierar beroende på plats, typ av hotell (resort, storstadshotell eller flygplats) och byggnadsår. I allmänhet utgörs Rezidors huvudsakliga miljöpåverkan av energianvändning och vårt bidrag till klimatförändringarna, men även resursförbrukning.

IN	UT
Energi	Luftutsläpp
Freon och haloner	Utsläpp av koldioxid
Vatten	Avloppsvatten
Mat och dryck	Avfall
Kemikalier	Riskavfall
Pappersprodukter	Organiskt avfall
Engångsartiklar	
Tidningar och broschyrer	

Miljön beaktas direkt eller indirekt i de flesta av de sju punkterna i policyn för ansvarsfullt företagande. Alla intressenter omfattas därmed av uppgiften att bygga upp och driva vår verksamhet på ett miljömässigt hållbart sätt. De anställda utbildas i att fatta medvetna beslut till förmån för miljön och vi försöker att göra våra gäster medvetna om hur de kan hjälpa till. Leverantörerna väljs ut bland dem som uppvisar miljöansvar.

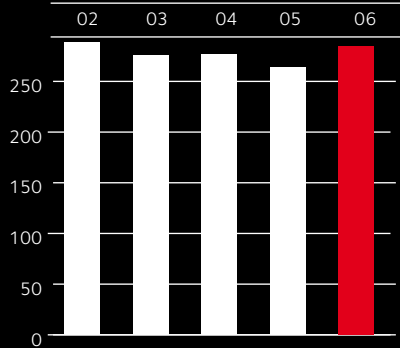
Investeringar

Över 40% av hotellen svarade att de gjorde någon form av miljöinvestering under 2006. Eftersom typen av investering varierade avsevärt mellan hotellen lämnar vi ingen total siffra på de investeringar som gjorts. Investeringarna gjordes framför allt inom avfallshandling, det vill säga installation av utrustning för sammanpressning av avfall och ökade sorteringsmöjligheter samt energibesparing, det vill säga sensorer, inköp av utrustning med låg energiförbrukning och energirevisioner, liksom investeringar för att förebygga legionella. Flera hotell rapporterade också att investeringarna lett till besparingar, huvudsakligen tack vare energirevisioner, förbättrad avfallssortering och automatisk kontroll av vattenförbrukningen i offentliga utrymmen.



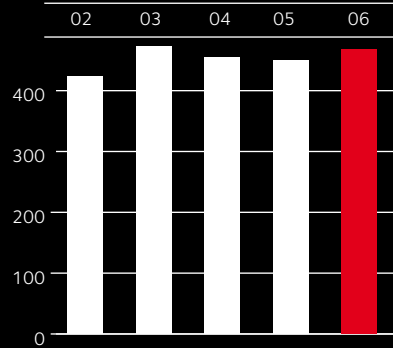
Energiförbrukning, 2002–2006

Radisson SAS, Kwh/m²



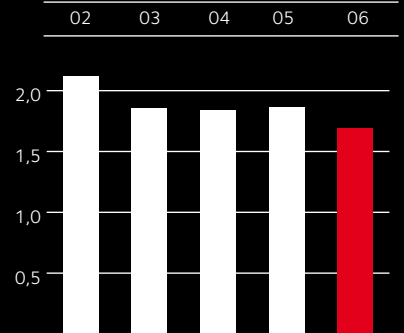
Vattenförbrukning, 2002–2006

Radisson SAS, liter/gästnatt



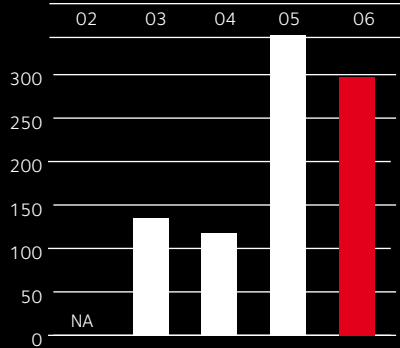
Osorterat avfall, 2002–2006

Radisson SAS, Kg/gästnatt



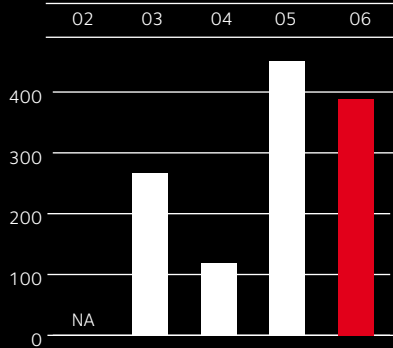
Energiförbrukning, 2002–2006

Park Inn, Kwh/m²



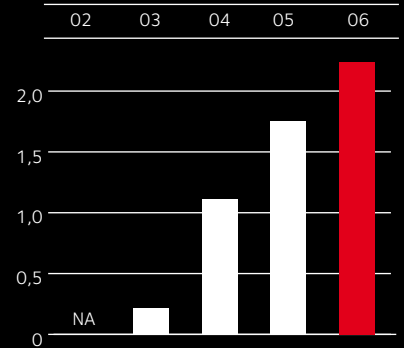
Vattenförbrukning, 2002–2006

Park Inn, liter/gästnatt



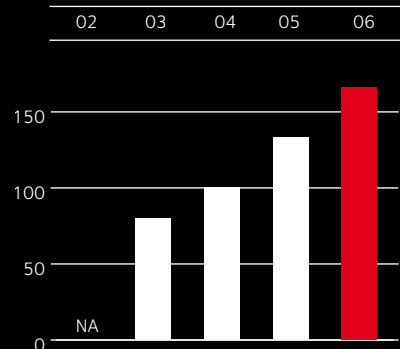
Osorterat avfall, 2002–2006

Park Inn, Kg/gästnatt



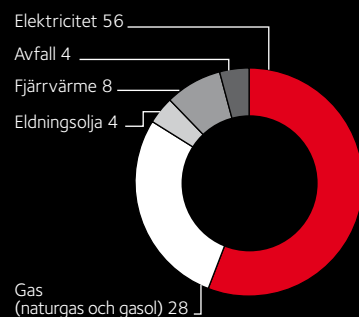
Hotels Environment Action Month, 2006

Totalt antal deltagande hotell



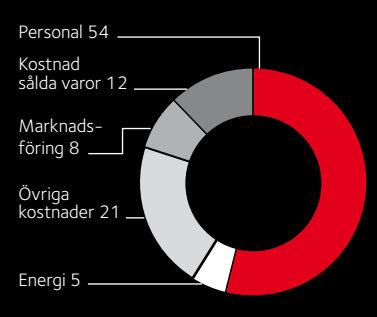
Källor till koldioxidutsläpp

Rezidor, %



Kostnadsfördelning, 2006

Rezidor, %



Energi och klimatförändringar

Under 2006 ökade allmänhetens medvetande markant om effekten av den globala uppvärmningen och klimatförändringarna på vår framtida ekonomiska utveckling, bland annat på grund av Al Gores dokumentär "En obehaglig sanning" och Stern-rapporten. Både internationella och nationella initiativ för att minska växthuseffekten växer nu fram. Klimatförändringarna är en av rese- och turistbranschens stora utmaningar, både på grund av de resor som gästerna gör för att nå våra hotell och den omfattande energianvändningen på våra hotell, men även på grund av den inverkan som klimatförändringarna kan ha på vår verksamhet – exempelvis ändrade resvanor på grund av naturkatastrofer eller skador på hotell på grund av stormar och översvämning.

Vår energiförbrukning består av elektricitet, fjärrvärme och fjärrkyla, eldningsolja, naturgas och gasol. Energikostnadernas andel av Rezidors totala kostnad är 5% och under år 2006 betalade vi 22 407 TEUR för energi.

Rezidor försöker minska sin klimatpåverkan genom att hela tiden förbättra energieffektiviteten i våra åtgärder och öka andelen förnyelsebara energikällor. Under 2006 började vi också undersöka möjligheterna att kompensera våra koldioxidutsläpp. Vår strategi är främst att minska energianvändningen och byta till förnybara källor men också att komplettera dessa insatser genom att kompensera för koldioxidutsläppen.

Energiförbrukningen per kvadratmeter och direkta koldioxidutsläpp ökade för Radisson SAS under 2006 på grund av den ökade förbrukningen av eldningsolja. Endast 23 hotell använder eldningsolja och ett enda hotell bidrar till 23% av den totala förbrukningen av eldningsolja. Enligt hotellen beror den ökade användningen av eldningsolja på ett gynnsamt prisläge jämfört med andra uppvärmningsalternativ under 2006.

De regionala skillnaderna när det gäller energiförbrukning är relativt stora, och hotellen i Skandinavien, Tyskland, Frankrike, Benelux, Schweiz och Mellanöstern använder mindre än 300 kWh per kvadratmeter medan hotellen i Polen, Central- och Östeuropa,

Irland och Storbritannien använder över 350 kWh per kvadratmeter. Skillnaden beror delvis på hotellportföljens ålder, delvis på att energipriserna varierar mellan länderna, där höga priser driver besparingar, och delvis på den allmänhetens medvetenheten i ovan nämnda länder angående nödvändigheten av energibesparingar.

Energiförbrukningen per kvadratmeter sjönk med 14% för Park Inn. Detta beror på minskad energiförbrukning, men också på att uppsättningen hotell som rapporterade 2006 ändrades jämfört med 2005. Antalet Park Inn-hotell som rapporterat har ökat från två hotell 2003 till 33 under 2006. Park Inn i Storbritannien använder i genomsnitt 489 kWh per kvadratmeter och motsvarande siffra för Park Inn i Frankrike och Tyskland är 270 kWh respektive 236 kWh per kvadratmeter.

De tre viktigaste åtgärderna för att förbättra energieffektiviteten under 2006 var:

Lågenergilampor i alla rum	74%
Nyckelkort i rummen för att kontrollera strömbrytaren	66%
Sensorstyrd utomhusbelysning	58%

Procentsatserna motsvarar andelen hotell som genomfört åtgärden.

Tillsammans med Carbon Neutral Company®, genomfördes en beräkning av utsläppen av växthusgaser i Rezidors drift under 2006 baserat på 2005 års uppgifter. Resultaten från studien visade att 233 000 ton koldioxidekvivalenter släpptes ut från direkta eller indirekta energikällor, freonläckage och avfallshantering. 52% av våra utsläpp kommer från elanvändning, följt av naturgasförbrukning och fjärrvärme.

Ett projekt under 2006 var att göra den årliga General Manager-konferensen liksom företagets huvudkontor klimatneutrala. I februari 2007 införde vi möjligheten för våra trogna goldpoints plus-medlemmar att kompensera utsläppen från resa och vistelse genom att lösa in goldpoints.

Miljönyckeltal	Radisson SAS	Park Inn	Country Inn	Regent
Energiförbrukning, kWh/m ²	285 (264)	297 (345)	209 (218)	457 (420)
Vattenförbrukning, liter/gästnatt	468 (449)	389 (450)	346 (215)	591 (542)
Osorterat avfall, kg/gästnatt	1,69 (1,86)	2,24 (1,75)	3,55 (0,72)	1,96 (1,36)
Direkta utsläpp av koldioxid, ton	7 337 (5 990)	427 (0)	0	0
Antal gästnätter, 1 000-tal	8 764	2 396	90	76

Uppgifterna från år 2005 står inom parentes.



Vatten och avfallshantering

Vatten står för upp till 15% av de totala kostnaderna för gas, vatten och el, och upp till 95% av dricksvattnet lämnar hotellet som avloppsvatten. Normalt betalar vi för vattnet två gånger – en gång när vi köper dricksvatten och en gång till när vi gör oss av med det som avloppsvatten.

Den totala vattenförbrukningen ökade med 4% för Radisson SAS eftersom åtta nya hotell tillkom; framför allt hade tre hotell i Mellanöstern hög vattenförbrukning, främst på grund av sina spa-anläggningar och swimmingpooler. För Park Inn minskade å andra sidan vattenförbrukningen med 13%.

De två vanligaste åtgärderna för att förbättra vattenförbrukningen är:

Vattensåla duschmunstycken i alla duschar i gästernas badrum	76%
Toaletter med sex liter per spolning	71%

Procentsatserna motsvarar andelen hotell som genomfört åtgärden.

Siffran för osorterat avfall sjönk (med 9%) för första gången sedan rapporteringen inleddes för Radisson SAS. Detta beror huvudsakligen på ett ökat fokus på sortering och återvinning av avfall, vilket i många europeiska länder beror på nyligen införd lagstiftning.

För Park Inn ökade andelen osorterat avfall per övernattningsnatt med 28%. Detta beror till stor del på det ökade antalet Park Inn-hotell i Storbritannien som rapporterade 2006. Park Inn-hotellen i Storbritannien hade 2,87 kg osorterat avfall per gästnatt, medan motsvarande siffra för Frankrike var 1,77 och Tyskland 0,76 per gästnatt. Den höga andelen osorterat avfall beror huvudsakligen på att hotellen i Storbritannien har begränsade möjligheter till avfallsåtervinning.

De fyra viktigaste åtgärderna för att förbättra avfallshandlingen är:

Utrustning för fettavskiljning i hotellköken	81%
Användning av returglas	78%
Påfyllbara förpackningar i offentliga toaletter	71%
Utrustning för packning av avfall	58%

Procentsatserna motsvarar andelen hotell som genomfört åtgärden.

MILJÖCERTIFICERING

Ett bra sätt att informera gästerna om vår satsning på miljön är att erbjuda tredjepartscertificering. 9% av Rezidors hotell har hittills erhållit sådana miljöcertifikat. Flertalet av dessa hotell ligger i Norden. Beslutet att genomföra en certifiering fattas av hotellet med stöd från huvudkontoret och den regionala samordnaren för ansvarsfullt företagande. Hotell som fick sådana certifikat ombads göra vissa justeringar för att uppfylla kraven, men i allmänhet förberedde programmet för ansvarsfullt företagande dem väl för den externa gransknings- och certifieringsprocessen. Certifieringarna utgår från frågor som konkreta besparingar, förbättrad inomhusmiljö, avfallshantering, energieffektivitet samt miljöutbildning för personalen och information om programmet för ansvarsfullt företagande till gästerna.

Under året erhöles två tredjeparts certifikat och under 2007 förväntas ytterligare tio hotell genomföra miljöcertificeringar, huvudsakligen i Norge och Sverige. De viktigaste certifikaten för Rezidor i slutet av året var den nordiska Svanenmärkningen (sex hotell), norska Miljøfyrtårnet (sju hotell), Green Tourism Business Scheme i Storbritannien (två hotell), danska Gröna Nyckeln (ett hotell), irländska Green Failt Award (ett hotell), Ecodynamique Enterprises for Brussels (ett hotell) och den svenska miljödiplomering (ett hotell).

Både huvudkontoret och enskilda hotell fick följande utmärkelser för ansvarsfullt företagande under 2006:

- Rezidors program för ansvarsfullt företagande tilldelades "Owner Friendly Innovation 2006" från HOFTEL. Helsingfors, november, 2006.
- Radisson SAS Hotel i Muscat är det bästa företaget att arbeta för i Oman enligt en undersökning som genomfördes 2006 av en av sultanatets tidningar, Business Today, i samverkan med International Market Research Consultancy.
- Radisson SAS St. Helen's Hotel i Dublin fick pris från den irländska turiststyrelsen, Failte Ireland, tillsammans med Irish Hotel Federation och Irish Hospitality Institute, för sin kulturella mångfald. Hotellet hade i slutet av året personal från 33 olika länder. April 2006.
- Vid 2006 Middle East and North Africa (MENA) Travel Awards, vann Radisson SAS Resort, Taba, guld för bästa miljöanpassade femstjärniga hotell.



Årsstämma och valberedning

Välkommen till årsstämma i Rezidor Hotel Group AB den 4 maj 2007, kl 10.00 på Radisson SAS Royal Viking Hotel i Stockholm.

RÄTT ATT DELTA

Aktieägare som önskar delta i årsstämman skall vara registrerad som aktieägare i den av VPC förda aktieboken senast den 27 april 2007.

Aktieägare som låtit förvaltarregistrera sina aktier måste tillfälligt omregistrera aktierna i eget namn för att ha rätt att delta i årsstämman. Sådan registrering skall vara verkställd hos VPC AB senast den 27 april 2007.

ANMÄLAN OM DELTAGANDE

Aktieägare som önskar delta i årsstämman skall anmäla sitt deltagande hos Rezidor senast kl 16.00 den 27 april 2007. Anmälan skall ske antingen per brev till:

Rezidor Hotel Group AB (publ)
Box 47021
100 74 Stockholm

Eller per telefax (märkt Rezidor) 08-775 08 08, per telefon 08-775 80 25 vardagar mellan kl 09.00 och 16.00, per e-post agm@rezidor.com eller via Internet på Rezidors webbplats www.rezidor.com.

VALBEREDNING

En informell valberedning tillsattes i enlighet med den nomineringsprocedur som redovisades i Rezidor Hotel Group ABs prospekt inför börsnoteringen i November 2006. Den informella valberedningen har bestått av Marilyn Carlson Nelson som representerar ägarna Carlson Hotels Worldwide Inc. och Carlson Summit Inc. som tillsammans innehar en ägarandel på 35 %, Benny Zakrisson som representerar SAS AB med en ägarandel på 6,74% och Brian Meyer som företräder Fir Tree Partners, USA med en ägarandel på 5,02%.

Ekonomisk kalender

4 maj, 2007

Årsstämma

4 maj, 2007

Kvartalsrapport för perioden 1 januari–31 mars 2007

27 juli, 2007

Kvartalsrapport för perioden 1 januari–30 juni 2007

29 oktober, 2007

Kvartalsrapport för perioden 1 januari–30 september 2007

Ekonomiska definitioner och terminologi

Avkastning på eget kapital

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

Direktavkastning

Utdelning i procent av börskursen.

FF&E

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

Fritt kassaflöde

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

Fritt kassaflöde per aktie

Fritt kassaflöde dividerat med viktat genomsnittligt antal utestående aktier.

General Manager

Titel som avser chefer för de individuella hotellen.

Nettoskuld sättningsgrad

Nettolåneskuld dividerat med totalt eget kapital.

Resultat per aktie

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

Soliditet

Totalt eget kapital dividerat med totala tillgångar.

Varumärke under utveckling

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

OPERATIVA NYCKELTAL

AHR

Average House Rate – genomsnittliga rumsintäkter per sålt rum.

Avkastning på sysselsatt kapital

(Avkastning på totalt kapital)

Rörelseresultat exklusive omstruktureringskostnader och nedskrivningar dividerat med genomsnittligt sysselsatt kapital.

Beläggning (%)

Antalet sålda rum i relation till antalet tillgängliga rum.

EBIT

Rörelseresultat före finansiella poster och skatt.

EBITDA

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

EBITDA-marginal

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

EBITDAR

Rörelseresultat före hyreskostnad och resultatandelar i intresseföretag netto efter finansiella poster, skatt, avskrivningar och hyra.

Intäkter

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

Jämförbara hotell

Jämförbara hotell i drift under samma jämförda period föregående år.

Operativt kassaflöde

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

Operativt kassaflöde per aktie

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

RevPAR

Revenue per available room – genomsnittliga rumsintäkter per tillgängligt rum.

Sysselsatt kapital

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

REGIONER

Norden

Danmark, Finland, Island, Norge och Sverige.

Resten av Västeuropa

Benelux-länderna, Frankrike, Grekland, Irland, Italien, Tyskland, Malta, Portugal, Spanien, Schweiz, Storbritannien och Österrike.

Östeuropa (inklusive OSS-länderna)

Azerbajjan, Baltikum, Bulgarien, Georgien, Kazakstan, Kroatien, Makedonien, Polen, Rumänien, Ryssland, Slovakien, Tjeckien, Turkiet, Ukraina, Ungern och Uzbekistan.

Mellanöstern, Afrika och Övriga länder

Bahrain, Egypten, Förenade Arabemiraten, Iran, Jordanien, Kuwait, Libanon, Oman, Qatar, Saudiarabien, och Syrien.

För definition av kontraktstyper se not 8, sid 40.



Produktion: Rezidor och Hallvarson & Halvarsson
Designkoncept: Intellecta Communication
Arkitektfoto: Rezidor arkiv och Soenne
Porträttfoto: Anti Wendel
Tryck: Elanders Gummessons, Falköping, Sverige 2007
(Cerifierade enligt ISO 14001 och 9001)



THE
REZIDOR
HOTEL GROUP

The Rezidor Hotel Group Corporate Office
Avenue du Bourget 44, B-1130 Bryssel, Belgium
Tel: +32-2-702 92 00, Fax: +32-2-702 93 00
Epost: info@rezidor.com
www.rezidor.com