

THE REZIDOR HOTEL GROUP ÅRSREDOVISNING 07

2007: Året i sammandrag

- Intäkterna ökade med 11,0% till 785,2 MEUR (707,3) tack vare förbättrade marknadsvillkor, en lyckad tillväxtstrategi och aktiv portföljförvaltning.
- Total RevPAR för hotell under hyres- och managementavtal ökade med 6,7% till 76,5 EUR (71,7) och belägningsgraden ökade till 69,7% (69,1). RevPAR för jämförbara hotell ökade med 8,9% till 79,6 EUR (73,1) och belägningsgraden uppgick till 70,6% (69,4).
- RevPAR ökade inom alla geografiska segment och låg över genomsnittet på marknaden.
- EBITDA ökade med 41,8% till 86,5 MEUR (61,0 före kostnader i samband med börsnoteringen). Bakom förbättringen låg ökad efterfrågan och ett starkt operativt resultat med god kostnadskontroll, vilket ledde till att EBITDA-marginalen ökade med 2,4 procentenheter till 11,0% (8,6 före kostnader i samband med börsnoteringen).
- Resultat efter skatt ökade med 58% till 45,7 MEUR (29,0). Resultatet per aktie uppgick till 0,31 EUR (0,19) och eget kapital per aktie till 1,35 EUR (1,18).
- Styrelsen föreslår en utdelning på 0,10 (0,06) EUR per aktie, vilket motsvarar 32,6% (31,1) av resultatet efter skatt (32,5% per den 12 mars 2008, efter återköp av aktier under 2008).
- 2007 var ett rekordår med 53 nya avtal undertecknade.
- Rezidor är på väg mot målet att ha 20 000 nya rum i drift mellan 2007 och 2009.

FINANSIELL ÖVERSIKT

TEUR	2007	2006	2005	2004 ¹⁾	2003 ¹⁾
Rörelseintäkter	785 241	707 319	587 046	498 728	389 964
EBIT	63 223	34 705	30 503	5 795	-24 650
Finansiella poster, netto	658	-2 248	487	-1 619	-3 078
Resultat efter skatt	45 716	28 969	23 219	3 855	-32 593
Eget kapital ²⁾	201 477	176 380	149 587	68 184	66 526
Balansomslutning	412 598	402 623	354 251	323 785	291 611
Föreslagen utdelning	14 844 ³⁾	9 000	-	4 173 ⁴⁾	3 438 ⁴⁾
Summa investeringar	45 825	32 617	34 605	54 900	59 280
Nyckeltal %					
EBITDAR-marginal	35,7	33,8	31,2	28,6	21,2
EBITDA-marginal	11,0	8,6 ⁵⁾	7,4	3,6	-3,0
EBITDA-tillväxt	41,9	39,6 ⁵⁾	141,6	255,9	-148,3
Avkastning på sysselsatt kapital	27,1	18,1	12,2	0,6	-14,6

1. För räkenskapsåren 2003–2004 var moderbolaget Rezidor SAS Hospitality A/S.

2. Inklusive minoritetsintressen.

3. Styrelsen har föreslagit en utdelning på 0,10 EUR per aktie, vilket motsvarar 32,6% av resultatet efter skatt, baserat på antalet utestående aktier den 31 december 2007 (32,5% per den 12 mars 2008, efter återköp av aktier under 2008 till det datumet).

4. Koncernbidrag utbetalt till SAS under 2003–2004.

5. Före kostnader hänförliga till börsnoteringen.



Vi ska fortsätta växa snabbt samtidigt som vi sänker risknivån

Ännu ett år av tillväxt! Det har jag kunnat säga 14 år i rad, och elva av dessa har jag dessutom kunnat förstärka påståendet genom att tala om ”rekordtillväxt”. Jag är mycket stolt över att kunna presentera ännu ett år av rekordtillväxt!

Rezidor Hotel Group är ett av världens snabbast växande hotellföretag och har så varit under lång tid. Under 2007 tecknade vi 53 nya avtal, motsvarande totalt 8 937 rum, och 5 027 nya rum öppnades för gäster. Det kan man kalla rekordtillväxt. Vi har framför allt lagt in en högre växel när det gäller tecknandet av nya kontrakt, och det är också med glädje som vi kan konstatera att över 60% av hotellägarna har valt Rezidor som partner för fler än ett hotell.

Vi har åtagit oss att öppna 20 000 nya rum under treårsperioden 2007–2009. Vid utgången av 2007 hade vi kontrakterat 95 procent av denna kapacitet och jag är övertygad om att vi kommer att nå vårt tillväxtmål.

Vilken av tillväxt

Tillväxt – lönsam och ansvarsfull tillväxt – är nästintill en religion i vårt företag. Vi är missionärer när det gäller innovativ hotellverksamhet och vill ständigt att nya hotellfastigheter ska konvertera till våra varumärken och att nya gäster ska kunna pröva våra koncept och vår gästfrihet.

Varför är då detta så viktigt för oss? Framför allt för att det finns en enorm potential där ute, affärs- och vinstmöjligheter som är alldeles för goda för att inte försöka ta hem. Hotellbranschen i EMEA-området (Europa, Mellanöstern och Afrika) förändras snabbt och håller på att omvandlas till en mer mogen industri där storskalighet är viktig och starka varumärken tar över allt större del av affärsvolymerna. Mogna och nya marknader erbjuder lite olika affärsmöjligheter men de har en sak gemensamt – bara den som arbetar hårt kan göra verklighet av möjligheterna. Vi tror också att tillväxt är nödvändig för att bygga upp starka resultat på lång sikt. Det finns ansevliga skalfördelar i vår bransch och det är ännu ett skäl att växa. Avslutningsvis är tillväxt viktigt för oss eftersom vi är dynamiska, expansiva människor som alltid vill mera. Det är den kultur vi har byggt upp. Andra kan slå sig till ro, men för oss ligger det en tillfredsställelse i att hela tiden växa och gå vidare.

Bara den som vågar kan vinna

Att göra affärer innebär som alla vet risker. Framgångsrik affärsverksamhet handlar om att hitta en optimal balans mellan möjligheter och kontroll av risker, men även om att avgöra på vilken nivå den balansen ska eftersträvas för att på bästa sätt stödja den övergripande strategin. Inom Rezidor har vi varit tämligen riskbenägna de senaste åren, bland annat genom att som pionjärer gå in i helt nya marknader och ta nya serviceinitiativ – som kostnadsfritt internet på rummen.

Vi har också satsat hårt på varumärket Radisson SAS och dess RevPAR-resultat jämfört med de lokala konkurrenterna på olika marknader. För att få ett effektivt genombrott för vårt kärnvarumärke utanför vår ursprungliga nordiska hemmamarknad valde vi att omdefiniera varumärket genom spektakulära hotellfastigheter, så kallade ”new breed”, som blir vida uppmärksammade och omtalade och därmed bidrar till varumärkesbygget – utöver att ta marknadsandelar. Vi ser nu hur ”new breed”-strategin börjar ge resultat i form av den snabbast ökande varumärkeskännetecken i det övre hotellsegmentet i Europa och en RevPAR som jämfört med konkurrensen förbättras i samma takt.

Att vi har branschens fräschaste och nyaste rumsutbud bidrar dessutom till att säkra en ökande kundnöjdhet, vilket vi är övertygade om kommer att omvandlas till ett starkt RevPAR-premium under de kommande åren. Vi är oerhört stolta över att Radisson SAS vann J.D. Powers Award för ”Best Guest Satisfaction 2007” i det övre hotellsegmentet i Europa – och lika stolta, eller kanske ännu stoltare, över att vårt nya volymvarumärke Park Inn lyckades vinna samma pris i mellanprisklassen bara fem år efter lanseringen. Det är sannerligen imponerande.

Oavsett om vi nu går in i en svagare konjunktur eller ej, har vi redan styrt om till en lägre risknivå genom att fokusera på tillväxt för framför allt Park Inn. Det tog oss 14 år att expandera varumärket Radisson SAS till över 200 hotell, men bara fem år för Park Inn att nå sina första 100. Vi har nu etablerat en kraftfull tillväxtmaskin i mellanklassegmentet. Historien har visat att mellanklass- och ekonomisegmenten klarar sig bättre i en vikande ekonomi än de övre marknadssegmenten.

Det är också vår strategi att Park Inn huvudsakligen ska växa genom att ta över och konvertera befintliga hotell samt driva hotellen via management- och franchiseavtal, två faktorer som ytterligare sänker risknivån.

Sammanfattningsvis är vår strategi de närmaste åren att fortsätta växa snabbt och samtidigt sänka den totala risknivån.

Vi håller vad vi lovar

RevPAR, genomsnittlig rumsintäkt per tillgängligt rum, har blivit det viktigaste nyckeltalet i vår bransch. Eftersom RevPAR är en funktion av rumsintäkt och beläggning ökar den naturligt i goda tider, vilket vi nu har sett under några år. Motsatsen sker vanligtvis under mindre goda tider när efterfrågan minskar vilket påverkar både beläggning och rumspriser.

Under 2007 fortsatte RevPAR för jämförbara hotell att öka kraftigt, och de olika geografiska marknaderna ökade sin RevPAR med i genomsnitt 8,9%. RevPAR-tillväxten var huvudsakligen driven av höjda rumspriser. Rezidors RevPAR-tillväxt överträffade marknadens genomsnitt i alla geografiska segment.

Affärsvolymen i hela Rezidorsystemet, inklusive hotell under hyres-, management- och franchiseavtal, ökade med 16% till cirka 2 000 MEUR (1 729). Denna bruttovolym speglar hela systemets tillväxt. Rezidor's egna intäkter ökade samtidigt med 11% till 785,2 MEUR (707,3). Denna tillväxttakt speglar en växande andel verksamhet under management- och franchiseavtal som ger mindre utslag i siffrorna än hotelldrift med hyresavtal, där vi har 100 % exponering för affärsresultatet. Det är en effekt av vår strategi att fortsätta växa snabbt och samtidigt minska den totala risknivån.

Utöver vårt tillväxtmål har vi även åtagit oss att förbättra EBITDA-marginalen, där målet är 12% över en konjunkturcykel. Under 2007 närmade vi oss målet med en justerad EBITDA-marginal på 10,6% (8,6).

Den stora utmaningen de närmaste åren blir att få både översta och understa raden i resultaträkningen att växa parallellt på så sätt att EBITDA-marginalen fortsätter att förbättras, även om vi skulle gå in i en svagare konjunktur.

Med Rezidors dedikerade och fokuserade ledningsgrupp och över 25 000 mycket motiverade medarbetare är jag säker på att vi klarar det.

Därför tänker vi nu fokusera på det vi kan bäst – att få verksamheten att växa och göra både fastighetsägare och gäster nöjda. På så sätt ska vi även få nöjda aktieägare.

Bryssel i mars



Kurt Ritter
VD och koncernchef

BOLAGS- STYRNING- RAPPORT

Ansvar för förvaltning av och kontroll över Rezidor Hotel Group AB delas mellan styrelsen och VD och koncernchef 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 har handlats på Stockholmsbörsens ("börsen") nordiska lista sedan den 28 november 2006 ("Noteringen"). Svensk kod för bolagsstyrning ingår i börsens noteringskrav. Koden reglerar också att årsredovisningen ska åtföljas av denna rapport från företagsledningen, som ger en allmän beskrivning av hur företaget har tillämpat koden under räkenskapsåret 2007.

Härmed avges bolagsstyrningsrapporten för 2007. Rapporten har inte varit föremål för granskning av bolagets revisorer.

Årsstämma

Aktieägarna kan utöva sin rätt att besluta i företagets angelägenheter vid bolagsstämman, vilket är Rezidor Hotel Group AB:s högsta beslutsfattande organ. Bolagsstämma ska hållas i Stockholm. Rezidors andra årsstämma (ordinarie bolagsstämma) som ett börsnoterat företag hålls i Stockholm den 23 april 2008. Kallelse till årsstämman ska publiceras tidigast sex veckor och senast fyra veckor före årsstämman.

Rezidors årsstämma 2007

2007 års årsstämma för Rezidor Hotel Group AB ägde rum på Radisson SAS Royal Viking Hotel i Stockholm den 4 maj 2007. Vid årsstämman deltog 121 aktieägare, inklusive fullmaktsinnehavare, vilka representerade 92 449 612 aktier och röster. Dessa utgjorde 61,66% av det totala antalet aktier och röster i företaget. Styrelsens sju ledamöter som föreslogs till omval deltog i stämman, liksom VD och koncernchef, ledande befattningshavare och företagets revisor. De två kandidaterna som föreslogs till nyval var också närvarande på årsstämman.

Nedanstående viktiga beslut fattades vid 2007 års årsstämma:

- Advokat Dick Lundquist utsågs till ordförande för årsstämman.
- Det beslöts att anse att årsredovisningen och koncernredovisningen samt revisionsberättelsen och koncernrevisionsberättelsen framlagts på föreskrivet sätt.
- Beslut fattades om vinstutdelning till aktieägarna, med 0,06 EUR per aktie.
- Styrelsen och VD och koncernchefen beviljades ansvarsfrihet för räkenskapsåret 2006.
- Valdes intill slutet av nästa årsstämma, Göte Dahlin, Urban Jansson, Marilyn Carlson Nelson, Harald Einsmann, Ulla Litzén, Trudy Rautio, Barry Wilson, Jay Witzel och Benny Zakrisson – till ordinarie styrelseledamöter.
- Beslöts att utse Urban Jansson till styrelsens ordförande.
- Beslöts att arvode till styrelsens ordförande skall utgå med 65 000 EUR, och till var och en av de övriga stämموvalda ledamöterna 36 000 EUR samt därtill 5 000 EUR vardera till respektive ordförande i revisionskommittén och ersättningskommittén.
- Beslöts att godkänna styrelsens förslag rörande principerna för ersättning och andra anställningsvillkor för bolagsledningen
- Beslut fattades om att i enlighet med styrelsens förslag ändra bolagsordningen och öka aktiekapitalet genom en fondemission.
- Det beslöts att godkänna styrelsens förslag till ett långsiktigt aktierelaterat incitamentsprogram för ledande befattningshavare.
- Styrelsen bemyndigades att besluta om förvärv och överlåtelse av företagets egna aktier för att ge styrelsen bredare handlingsutrymme i arbetet med företagets kapitalstruktur och för att säkra kostnaderna i samband med incitamentsprogrammet.
- Beslöts att inrätta en nomineringsprocess för valberedningen i enlighet med framlagt förslag.

Årsstämman hölls på svenska. Med hänsyn till ägarkretsens internationella sammansättning och för att göra det möjligt för icke svensktalande aktieägare att delta simultantolkades stämman till engelska och allt informationsmaterial för mötet var tillgängligt på engelska.

Protokollet från årsstämman 2007 finns på Rezidors hemsida, både på svenska och i engelsk översättning. Alla nödvändiga dokument inför årsstämman 2008, exempelvis rapporten över valberedningens arbete och alla förslag i sin helhet, kommer att publiceras på svenska och i engelsk översättning på Rezidors hemsida före årsstämman.

Beslut på bolagsstämman kräver i de flesta fall enkel majoritet. I vissa frågor kräver dock den svenska aktiebolagslagen att ett förslag godkänns av en högre procentandel av de aktier och röster som finns representerade på bolagsstämman.

Valberedningen

Uppdraget

Valberedningens uppgift är att vid årsstämman föreslå personer att väljas till styrelseledamöter. Valberedningen lämnar förslag beträffande val av ledamöter till styrelsen samt förslag beträffande fördelningen av ersättningen till ordföranden och övriga styrelseledamöter och i förekommande fall beträffande fördelning och ersättning för kommittéarbete. Dessa förslag presenteras på årsstämman. Valberedningen lämnar också förslag beträffande utnämning av revisorer och deras arvoden. Valberedningen ska också lämna en rekommendation om vilket förfarande som skall tillämpas vid utnämningen av ledamöter till valberedningen inför kommande årsstämma.

Ledamöter

I enlighet med årsstämmans beslut den 4 maj 2007 fastställdes nomineringsprocessen för valberedningen inför årsstämman 2008. I enlighet därmed kontaktade styrelsens ordförande en representant för den största aktieägaren, Carlson Companies, och därutöver de två övriga största aktieägarna, och dessa erbjöds möjligheten att utse en ledamot var till valberedningen. Namnen på ledamöterna och vilka aktieägare de representerar offentliggjordes i ett pressmeddelande och på Rezidors hemsida den 23 oktober 2007. Inför årsstämman den 23 april 2008 består valberedningen av William Van Brunt från Carlson Companies (41,7%), Brian Meyer från Fir Tree Funds (6,6% enligt ett uttalande den 16 oktober 2007) och Peter Rudman från Nordea Investment Funds (5,6%). Ledamöterna i valberedningen beslutade att utse William Van Brunt till ordförande. Av pressmeddelandet framgick också att aktieägarna hade möjlighet att skicka in förslag till valberedningen. Den 31 december 2007 hade inga förslag kommit in. Valberedningen sammanträdde vid ett tillfälle under 2007. Samtliga ledamöter deltog i mötet som protokollfördes. Styrelsens ordförande deltog också i mötet och uppdaterade valberedningen om styrelsens arbete. Valberedningens förslag och en rapport om hur den har bedrivit sitt arbete kommer att offentliggöras i samband med kallelsen till årsstämman den 23 april 2008.

Ledamöter i valberedningen för årsstämman 2008	Representerar	Befattning
William Van Brunt	Carlson Companies	■
Brian Meyer	Fir Tree Funds	■
Peter Rudman	Nordea Investment Funds	■

■ Ordförande ■ Ledamot

De tio största aktieägarna i Rezidor

31 december 2007¹⁾

	Shares	Shares %
Carlson-koncernen	62 617 914	41,74
SSB-koncernen	9 214 159	6,14
Nordea-koncernen	8 397 733	5,60
Bear, Sterns & co (ingår i Fir Tree Funds)	8 143 500	5,43
State of New Jersey pens. fund	6 500 000	4,33
Robur-koncernen	6 361 541	4,24
JP Morgan-koncernen	3 222 497	2,15
Group Morgan Stanley	2 441 954	1,63
Investors Bank & Trust Co/Treaty	2 411 133	1,61
Ram One	2 350 000	1,57

1. Källa: VPC (Värdepapperscentralen)

Styrelsen

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

Uppdrag och ansvar

Varje år antar styrelsen en arbetsordning som tydliggör styrelsens ansvar. Arbetsordningen reglerar den interna uppdelningen av arbetsuppgifterna mellan styrelsen och dess kommittéer, inklusive ordförandens roll, styrelsens metoder för beslutsfattande, dess mötesschema, rutiner för sammanställande, dagordning och mötesprotokoll, men även styrelsens arbete när det gäller redovisning, revision och finansiell rapportering. Styrelsen har dessutom antagit särskilda arbetsordningar för revisions-, ersättnings- och finanskommittéerna.

Arbetsordningen styr även hur styrelsen ska erhålla information och dokumentation som utgångspunkt för arbetet och för att kunna fatta välgrundade beslut. Styrelsen har också utarbetat särskilda instruktioner för VD och koncernchef och för den finansiella rapporteringen till styrelsen och har dessutom antagit andra särskilda styrdokument, däribland en finanspolicy, en kommunikations- och IR-policy samt en affärsetisk kod.

Styrelsens ansvar omfattar övervakning av VD:s och koncernchefens arbete genom fortlöpande granskningar under året. Styrelsen ansvarar dessutom för att Rezidors organisation, förvaltning och riktlinjer för administrationen av företagets 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, att besluta om större förvärv genom sammanslagningar och avvecklande av verksamheter, andra stora investeringar, depositioner och lån i enlighet med finanspolicy och att publicera finansiella rapporter, men även att utvärdera förvaltningen av verksamheter och successionsplanering av befätningshavare i koncernledningen.

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

Styrelsen ska bistås av en styrelsesekreterare, som inte är styrelseledamot. Rezidors chefsjurist, Marianne Ruhngård, var sekreterare vid alla styrelsemöten under 2007.

Styrelsens verksamhet 2007

Enligt styrelsens arbetsordning skall styrelsen sammanträda minst fyra gånger per år utöver det konstituerande styrelsemötet och i övrigt vid behov. Under 2007 hade styrelsen elva möten. Fyra av styrelsens sammanträden var samordnade med presentationen av de externa finansiella rapporterna. Dessutom deltog styrelsen 2007 i ett tvådagarsmöte rörande strategiska frågor. Revisionsrelaterade frågor har varit en särskild punkt på dagordningen under minst ett styrelsemöte per år och i samband därmed har styrelsen även sammanträtt med företagets revisor utan att VD och koncernchef eller någon annan i företagsledningen varit närvarande. Under 2007 har styrelsen arbetat i enlighet med den beskrivna arbetsordningen. De huvudsakliga aktiviteterna var följande:

- Hålla sig informerad om bolagets och koncernens finansiella ställning.
- Antagande av en affärsplan.
- Utvärdering av den interna kontrollen.
- Utvärdering och godkännande av vissa hotellprojekt som uppfyller uppsatta kriterier.
- Utvecklingsstrategi och kontroll av att tillväxtmål nås.
- Varumärkesstrategier.
- Frågor om IR, kommunikationspolicy och presskontakter.
- Utformning och genomförande av ett långsiktigt aktierelaterat incitamentsprogram för nyckelpersoner.
- Antagande av en plan för försäljning och marknadsföring.
- Beslut om återköp av bolagets egna aktier.

Styrelsen upprätthåller kontakten med revisorerna när det gäller planerna för revisionsarbetet och ser över vilka åtgärder som ska vidtas utifrån revisorernas rapporter. 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 styrelsens ordförande på årsstämman den 4 maj 2007. Styrelsen valde Marilyn Carlson Nelson till vice ordförande vid det konstituerande styrelsesammanträdet direkt efter årsstämman.

Det åligger ordföranden att, i samråd med VD och koncernchef övervaka verksamheten och se till att övriga styrelseledamöter får den information som är nödvändig för att hålla en hög kvalitet på diskussioner och beslut. Ordförande är ansvarig för utvärdering av styrelsens arbete, däribland arbetet i styrelsens kommittéer, med hänsyn till arbetsrutiner, kompetens och arbetsmiljö och denna utvärdering delges därefter valberedningen. Styrelsens ersättningskommitté deltar även i utvärdering och utveckling av frågor som rör koncernens ledande befätningshavare.

Styrelseledamöter

Enligt bolagsordningen ska styrelseledamöterna väljas på årsstämman. De ska väljas för en period som löper ut vid nästa årsstämma. Styrelseledamöterna kan skiljas från sina uppdrag när som helst på en årsstämma och vakanser i styrelsen kan endast fyllas genom ett beslut bland aktieägarna.

För närvarande består styrelsen av nio ledamöter inklusive ordförande och vice ordförande. Som en del i styrelsens fokus på att effektivisera och fördjupa arbetet kring vissa frågor har styrelsen inrättat tre kommittéer: revisionskommittén, ersättningskommittén och finanskommittén. Kommittéernas arbete och ansvarsområden beskrivs mer i detalj under respektive rubrik i årsredovisningen. Följande tabell anger namnen på de aktuella ledamöterna, deras nuvarande ställning, deras deltagande i styrelsens kommittéer och deras närvaro vid styrelsemöten under 2007.

Styrelsens närvaro	Styrelsen	Revisionskommittén	Ersättningskommittén	Finanskommittén	Närvaro på styrelsemöten
Urban Jansson	■	■	■		100%
Marilyn Carlson Nelson	■			■	91%
Göte Dahlin	■	■		■	100%
Harald Einsmann	■		■		100%
Ulla Litzén	■	■	■		100%
Trudy Rautio	■	■		■	100%
Barry W. Wilson	■	■		■	100%
Jay S. Witzel	■			■	91%
Benny Zakrisson	■		■	■	91%

■ Ordförande ■ Vice ordförande ■ Ledamot

Styrelseledamöternas oberoende

Ingen av ledamöterna i styrelsen är anställd av Rezidor eller något annat bolag inom koncernen. Med utgångspunkt i nuvarande lydelse av den svenska koden för bolagsstyrning görs följande bedömning av styrelseledamöternas oberoende. Av styrelseledamöterna är Urban Jansson, Göte Dahlin, Harald Einsmann, Ulla Litzén, Barry W. Wilson och Benny Zakrisson oberoende styrelseledamöter i förhållande till företaget och ledningen. På grund av omfattande affärsrelationer mellan Carlson Companies och Rezidor är Marilyn Carlson Nelson, Jay Witzel och Trudy Ratio inte att betrakta som oberoende styrelseledamöter i förhållande till företaget och ledningen. Marilyn Carlson Nelson, Jay Witzel, Trudy Rautio och Harald Einsmann ska dessutom betraktas som beroende i förhållande till huvudägarna, då de är närstående till ägaren Carlson-koncernen som innehar 41,7% av aktierna i Rezidor.

I följande tabell anges bland annat namnen på de aktuella ledamöterna, deras nuvarande ställning, vilket år de valts in, deras aktieinnehav och huruvida de kan betraktas som oberoende eller ej.

Styrelseledamot	Vald	Befattning	Född	Nationalitet	Aktieinnehav ¹⁾	Oberoende av företaget och dess ledning	Oberoende av företags majoritet-sägare
Urban Jansson	2006	■	1945	Svensk	20 000	Yes	Yes
Marilyn Carlson Nelson	2006	■	1939	Amerikansk	-	No	No
Göte Dahlin	2007	■	1941	Svensk	10 000	Yes	Yes
Harald Einsmann	2006	■	1934	Tysk	18 780	Yes	No
Ulla Litzén	2006	■	1956	Svensk	10 000	Yes	Yes
Trudy Rautio	2005	■	1952	Amerikansk	-	No	No
Barry W. Wilson	2007	■	1944	Brittisk	20 000	Yes	Yes
Jay S. Witzel	2005	■	1947	Amerikansk	-	No	No
Benny Zakrisson	2005	■	1959	Svensk	10 000	Yes	Yes

1. Februari 2008

■ Ordförande ■ Vice ordförande ■ Ledamot

Fackföreningsrepresentanter

För närvarande finns inga arbetstagarrepresentanter med i styrelsen.

Revisionskommitté

Styrelsen väljer revisionskommitténs ordförande och ledamöter. Ledamöterna besitter kompetens och erfarenhet inom områdena redovisning, revision och/eller riskhantering. Revisionskommittén har inte tilldelats någon beslutsfattande makt. Revisionskommitténs direktiv har godkänts av styrelsen.

Revisionskommittén ska sammanträda minst en gång per år och i övrigt när styrelseordföranden anser det vara nödvändigt. Fram till den 4 maj 2007 bestod revisionskommittén av Monica Caneman som ordförande, Trudy Ratio, Urban Jansson och Benny Zakrisson. Den 4 maj 2007 beslutade styrelsen vid sitt konstituerande styrelsesammanträdande att revisionskommittén skulle bestå av Trudy Rautio, Barry Wilson, Göte Dahlin, Urban Jansson och Ulla Litzén. Ulla Litzén valdes till ordförande. Under 2007 hade revisionskommittén fem protokollförda möten. Samtliga ledamöter i revisionskommittén deltog vid alla kommitténs möten under 2007. Ledamöterna diskuterade också fortlöpande frågor efter behov. Bolagets revisorer från, Deloitte AB, deltog i fyra av de fem möten som hölls under 2007.

Revisionskommittén har ansvar för att säkerställa kvaliteten i den finansiella och operativa rapporteringen. Revisionskommittén utvärderar även processerna kring internkontroll och hanteringen av finansiella och operativa risker. Vidare träffar man revisorerna regelbundet för att informeras om den externa revisionens mål och omfattning och, utvärderar den externa revisorns arbete, inklusive innehållet i revisorns eventuella arbete som inte är relaterat till revision för Rezidor. Vid behov hjälper revisionskommittén även valberedningen att utarbeta förslag till val av revisorer och ersättning för revisionsarbetet. Utöver ordföranden som erhåller 5 000 EUR utgår ingen ersättning till ledamöterna i revisionskommittén.

Ersättningskommitté

Ersättningskommittén ska bestå av minst tre styrelseledamöter som inte får vara anställda. Fram till den 4 maj 2007 bestod ersättningskommittén av Gunnar Reitan som ordförande, Urban Jansson och Jay Witzel samt Ulla Litzén. Den 4 maj 2007 beslutade styrelsen vid sitt konstituerande styrelsesammanträde att ersättningskommittén skulle bestå av Harald Einsmann, Urban Jansson, Ulla Litzén, Jay Witzel och Benny Zakrisson. Benny Zakrisson valdes till ordförande. Enligt Svensk kod för bolagsstyrning ska ledamöterna vara oberoende i förhållande till företaget och ledningen. Av de nuvarande ledamöterna är Jay Witzel inte oberoende men styrelsen har ansett att hans omfattande kunskaper om marknadspraxis inom hotellbranschen är ett värdefullt bidrag till ersättningskommitténs arbete. Ersättningskommittén har inte tilldelats någon beslutsfattande makt. Kommittén sammanträder minst två gånger per år, eller så ofta som styrelsen, ordföranden eller en ledamot anser det nödvändigt. Under 2007 hade ersättningskommittén tre protokollförda möten. Med undantag för Harald Einsmann som inte var närvarande vid ett möte så har samtliga ledamöter deltagit i alla av ersättningskommitténs möten. Utöver dessa möten har medlemmarna i ersättningskommittén haft kontakt av mer informell karaktär angående ersättningsfrågor under årets gång.

Ersättningskommittén ansvarar för att inför styrelsens slutgiltiga beslut förbereda frågor som rör ersättning och anställningsförmåner för koncernens ledning och nyckelpersoner. Ersättningskommittén deltar även i förberedelsen av förslag när det gäller att införa eventuella aktie- eller optionsbaserade incitamentsprogram i koncernen samt i förberedelserna av utvärderingen av VD och hans direkta rapporter. Ersättningskommitténs direktiv har godkänts av styrelsen. Utöver ordföranden som erhåller 5 000 EUR utgår ingen ersättning till ledamöterna i ersättningskommittén.

Finanskommitté

Styrelsen beslutade vid sitt konstituerande styrelsesammanträde den 4 maj 2007 att inrätta ytterligare en kommitté, finanskommittén, som ska bestå av minst tre styrelseledamöter. Styrelsen beslutade den 4 maj 2007 att finanskommittén skulle bestå av Marilyn Carlson Nelson, Trudy Ratio, Barry Wilson, Göte Dahlin, Benny Zakrisson och Jay Witzel. Jay Witzel valdes till ordförande. Finanskommittén analyserar finansiella risker och arbetar också med operativa risker, försäkringar, efterlevnads- och säkerhetsfrågor. Finanskommittén har inte tilldelats någon beslutsfattande makt. Finanskommitténs direktiv har godkänts av styrelsen. Ingen ersättning utgår till ordföranden eller ledamöterna i finanskommittén. Under 2007 hade finanskommittén ett möte under vilket protokoll fördes. Samtliga ledamöter i finanskommittén deltog i mötet. Ledamöterna i finanskommittén har dessutom haft kontakt av mer informell karaktär under året, i relevanta frågor.

Ersättning till styrelsen

Årsstämman beslutar om en ersättning som skall utgå till styrelsen och dess ordföranden.

Ersättning för styrelsens arbete 2007 antogs genom ett beslut vid årsstämman den 4 maj 2007. Det årliga arvudet till ordföranden beslutades till 65 000 EUR och det årliga arvudet till de övriga ledamöterna beslutades till 36 000 EUR. Dessutom erhåller ordförandena i revisionskommittén respektive ersättningskommittén ytterligare 5 000 EUR. Styrelseledamöterna har inte rätt till några förmåner när de avslutar sina uppdrag i styrelsen.

Ersättning till styrelsen, EUR	Styrelsen	Revisionskommittén	Ersättningskommittén	Finanskommittén	Styrelsearvode	Arvode till revisionskommittén	Arvode till ersättningskommittén	Summa, SEK
Urban Jansson	■	■	■		65 000			65 000
Marilyn Carlson Nelson	■			■	36 000			36 000
Göte Dahlin	■	■		■	36 000			36 000
Harald Einsmann	■		■		36 000			36 000
Ulla Litzén	■	■	■		36 000	5 000		41 000
Trudy Rautio	■	■		■	36 000			36 000
Barry W. Wilson	■	■		■	36 000			36 000
Jay S. Witzel	■			■	36 000			36 000
Benny Zakrisson	■		■	■	36 000		5 000	41 000

■ Ordförande ■ Vice ordförande ■ Ledamot

Ledningsgruppen

VD och koncernchefen utarbetar i samråd med styrelseordförande nödvändig information och grundläggande dokumentation, utifrån vilken styrelsen kan fatta välgrundade beslut. Han presenterar frågor och motiverar föreslagna beslut och rapporterar till styrelsen om företagets utveckling. VD och koncernchef ansvarar för att leda ledningsgruppens arbete och fattar beslut i samråd med de övriga medlemmarna i ledningsgruppen, som består av totalt elva personer (inklusive VD och koncernchef).

Se presentation av ledningen.

I följande tabell visas namnen på medlemmarna i ledningsgruppen, antal år de varit anställda, i tillämpliga fall tidpunkten då de invaldes in i ledningsgruppen samt nuvarande ställning och aktieinnehav per februari 2008.

Medlem	År för inval	Anställ- ningsår	Befattning	Född	Nationalitet	Aktie- innehav ¹⁾
Kurt Ritter	1989	1976	VD och Koncernchef	1947	Schweizisk	104 100
Knut Kleiven	1994	1986	Vice VD och Finansdirektör	1954	Norsk	70 000
Gordon McKinnon	2002	2002	Executive Vice President, Brands	1960	Skotsk	-
Puneet Chhatwal	2007	2002	Senior Vice President & Chief Development Officer	1964	Tysk	4 254
Thorsten Kirschke	2006	1995	Senior Vice President & Chief Operating Officer Radisson & Regent	1964	Tysk	12 459
Jacques Dubois	2006	1996	Senior Vice President & Chief Operating Officer Park Inn & Country Inn	1956	Kanadensisk amerikansk	-
Olivier Jacquin	2006	2003	Senior Vice President, Sales, Marketing & Distribution	1966	Fransk	-
Marianne Ruhngård	2006	2000	Senior Vice President & General Counsel, Secretary of the board	1960	Svensk	-
Beathe-Jeanette Lunde	2006	1986	Senior Vice President People Development & Radisson SAS Franchise Operations	1962	Norsk	10 000
Per Blixt	2006	2006	Senior Vice President Investor Relations & Corporate Communications	1959	Svensk	12 500
Eugène P. E. Staal	2007	2006	Vice President Technical Development	1964	Nederländsk	4 000

1. Februari 2008

Ersättning till ledningsgruppen

Den ersättning som utgår till VD och koncernchef och övriga medlemmar i ledningsgruppen består av en fast lön, en rörlig bonus grundad på utfall av fastställda ekonomiska mål, pension och andra förmåner. Alla detaljer om ersättningen till VD och koncernchefen och medlemmarna i ledningsgruppen finns i *not 10*. En sammanfattning redovisas i tabellen nedan.

Ersättning TEUR	Lön och bonus	Pension	Bostad och tjänstebil	Totalt ¹⁾
Kurt Ritter (VD)	1 190	307	139	1 636
Ledningsgruppen (inkl. VD) (11 personer)	5 721	613	606	6 940

1. I ersättningsbeloppen ingår inte sociala avgifter.

Aktierelaterat incitamentsprogram

Årsstämman godkände den 4 maj 2007 förslaget att erbjuda ca 25 ledande befattningshavare inom Rezidorkoncernen ett långsiktigt resultatbaserat och aktierelaterat incitamentsprogram. Syftet är att kunna erbjuda ett ersättningspaket inom koncernen som bidrar till att skapa en starkare länk mellan aktieägarna och de ledande befattningshavarnas intressen, att andelen ersättningar kopplade till företagets resultat ökar och att chefer stimuleras till eget ägande i företaget. I syfte att genomföra det resultatbaserade och aktierelaterade incitamentsprogrammet på ett kostnadseffektivt och flexibelt sätt, bemyndigade årsstämman 2007 styrelsen att besluta om förvärv och överlåtelse av bolagets egna aktier på börsen.

Programmet infördes den 15 juni 2007, har en löptid om tre år med tilldelning av rezidoraktier och utbetalning av kontantbelopp senast den 31 maj 2010 och innehåller två olika inslag av ersättning: en bonusbaserad och en sparbaserad. Den 31 december 2007 var 26 ledande befattningshavare anslutna till programmet.

Den ”bonusbaserade ersättningen” ger deltagarna rätt till aktier till ett värde motsvarande deras intjänade bonus före skatt för 2006. Deltagarna i programmet erhåller tilldelning av Rezidoraktier vederlagsfritt. Högst 129 600 aktier kan delas ut i bonusbaserad ersättning efter avslutad intjänandeperiod.

I den ”sparbaserade ersättningen” delas lika många Rezidoraktier ut i ersättning som deltagaren förvärvar och behåller under en treårsperiod, upp till ett värde motsvarande 25% av vederbörandes lön 2007. Aktierna delas ut utan kostnad för deltagaren. Högst 119 935 sparbaserade aktier kan delas ut efter avslutad intjänandeperiod.

Samtliga elva personer ur ledningsgruppen deltog i programmet och har därmed rätt till totalt högst 151 563 aktier. Bland deltagarna ingår Rezidors VD och koncernchef som har rätt till högst 43 336 aktier. Dessutom deltog 15 andra ledande befattningshavare i programmet, vilka har rätt till 97 972 aktier. Ersättningen är beroende av vissa resultatkriterier, bland annat ökad vinst per aktie och total avkastning för aktieägarna i förhållande till en definierad grupp av jämförbara bolag.

Kostnaden för det resultatbaserade och aktierelaterade programmet, beräknad i enlighet med IFRS 2, från tilldelningen till slutet av december 2007 uppgick till 235 000 EUR. Utöver detta har sociala avgifter avseende programmet på 51 000 EUR kostnadsförts.

Finansiell rapportering

Styrelsen kontrollerar kvaliteten i den finansiella rapporteringen genom anvisningar till VD och koncernchefen och anvisningar angående rapportering via revisionskommittén. Revisionskommittén granskar alla de finansiella rapporter som företaget publicerar. Styrelsen granskar och godkänner gemensamt företags kvartalsrapporter och årsrapport som utarbetas av ledningen. Styrelsen ansvarar också för att företags årsbokslut utarbetas i enlighet med lagstiftningen, redovisningsnormer och andra krav som gäller för börsnoterade företag.

VD och koncernchefens uppgift är att tillsammans med finansdirektören granska och garantera kvaliteten i all finansiell rapportering, inklusive delårsrapporter och årsredovisningen, samt pressmeddelanden med finansiellt innehåll och presentationsmaterial för media, ägare och finansinstitut.

Revisorerna deltar på det styrelsemöte då företags årsbokslut godkänns. Dessutom har styrelsen träffat revisorerna för att gå igenom revision av företaget för räkenskapsåret 2007. Styrelsen har även träffat företags revisorer utan att VD och koncernchef eller några andra medlemmar ur företags ledningsgrupp eller ledning har närvarat.

Revisorer

Revisorer i svenska aktiebolag väljs av årsstämman och har i uppdrag att granska företagets finansiella rapporter och hur styrelse och VD och koncernchef sköter förvaltningen av företaget. I enlighet med den svenska aktiebolagslagen har revisorer i svenska aktiebolag en mandatperiod om fyra år. Från utnämningen vid årsstämman 2005 och fram till årsstämman 2009 är koncernens valda revisor Deloitte AB med Peter Gustafsson som huvudansvarig revisor. Deloitte ingår i Deloitte Touche Tomatsu som bedriver global revisions- och konsultverksamhet. Peter Gustafsson (född 1956) är medlem i FAR-SRS, den svenska branschorganisationen för godkända revisorer och auktoriserade revisorer. Peter Gustafsson har varit auktoriserad revisor sedan 1986. Utöver Rezidor Hotel Group AB är Peter Gustafsson bl a revisor i SAAB Automobile, Teleca, Ekman, Nexus, SAS, Akademiska Hus, Göteborgs hamn och Förvaltnings AB Framtiden. Peter Gustafsson har tidigare varit revisor åt bland annat Elanders, Connex Transport och Song Networks och Stockholms hamnar.

Revisorerna följer en revisionsplan utarbetad med beaktande av styrelsens synpunkter och observationer. Revisorerna har vidare rapporterat sina iakttagelser till styrelsen under revisionsarbetet gång och i samband med upprättandet av årsredovisningen för 2007 under 2008. Revisorn deltog i fyra av fem sammanträden med revisionskommittén under året. Vid ett tillfälle sammanträdde styrelsen med företagets revisor utan att VD och koncernchef eller någon annan från företagets ledning var närvarande. Deloitte avlägger en revisionsberättelse avseende Rezidor Hotel Group AB, koncernen och en majoritet av dotterbolagen. Under 2007 har revisorerna utöver revisionen utfört konsultuppdrag, framför allt i frågor kring tolkningar av IFRS och skatt.

Ersättning

Revisorerna får arvoderas för sitt arbete enligt löpande räkning i enlighet med årsstämmans beslut. För ytterligare information om ersättningen till revisorerna under 2007 finns i *not 39*.

STYRELSEN — EN PRESENTATION



Urban Jansson

Styrelseordförande (sedan 2006)
Nationalitet: Svensk
Född: 1945
Utbildning: Högre bankexamen (Skandinaviska Banken)
Aktieinnehav: 20 000

Urban Jansson är styrelsens ordförande. Han är även styrelseordförande i AB Elspiraler (Tylö), Global Health Partner Plc, HMS Networks AB och Jetpak Group AB samt vice styrelseordförande i Ahlstrom Corporation. Urban Jansson är också styrelseledamot i SEB AB, Addtech AB, Beckers AB, Clas Ohlsson AB, Höganäs AB, Ferd A/S och CapMan Plc. Urban Jansson har varit ledamot i Stockholmsbörsens bolagskommitté sedan 1999.



Marilyn Carlson Nelson

Vice styrelseordförande (sedan 2006)
Nationalitet: Amerikansk
Född: 1939
Utbildning: Fil.kand. examen från Smith College
Aktieinnehav: -

Marilyn Carlson Nelson är styrelseordförande i Carlson, ett globalt företag verksamt inom hotell-, kryssnings-, restaurang- och marknadsföringsbranschen. Hon är även styrelseledamot i Exxon Mobil Corporation och Mayo Clinic Foundation. Marilyn Carlson Nelson är dessutom ordförande i den amerikanska rådgivande kommittén för resor och turism, och medlem i World Travel and Tourism Council, Business Roundtable, styrelsen för Aviation, Travel & Tourism Governors of the World Economic Forum och International Business Council of the World Economic Forum. Hon har även varit med och grundat Women Leaders Program of the World Economic Forum där hon också är rådgivare till styrelsen. Marilyn Carlson Nelson var tidigare ordförande i USA:s statliga resebranschråd och var representant i Vita Husets konferens om turism.



Jay S. Witzel

Styrelseledamot (sedan 2005)
Nationalitet: Amerikansk
Född: 1947
Utbildning: Examen i ekonomi och företagsekonomi
Aktieinnehav: -

Jay S. Witzel är VD och koncernchef för Carlson Hotels Worldwide Inc. och styrelseledamot och/eller chef i olika dotterbolag i Carlsonkoncernen. Jay S. Witzel är även styrelseledamot i American Hotel & Lodging Association ("AH&LA") och AH&LA Educational Institute.



Trudy Rautio

Styrelseledamot (sedan 2005)
Nationalitet: Amerikansk
Född: 1952
Utbildning: Magisterexamen i företagsekonomi från University of St. Thomas
Aktieinnehav: -

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



Benny Zakrisson

Styrelseledamot (sedan 2005)
Nationalitet: Svensk
Född: 1959
Utbildning: Juristexamen (Degree of Master of Laws, LL.M)
Aktieinnehav: 10 000

Benny Zakrisson är Executive Vice President, Structural Affairs & Strategy vid SAS AB och sitter i SAS koncernledning. Benny Zakrisson är styrelseordförande i SAS Cargo Group AS och SAS Ground Services AB. Han är dessutom styrelseledamot i airBaltic, Blue 1, Estonian Air, Spanair och Widerøe.



Göte Dahlin

Styrelseledamot (sedan 2007)

Nationalitet: Svensk

Född: 1941

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

Aktieinnehav: 10 000

Göte Dahlin är styrelseordförande i Veidekke ASA och vice styrelseordförande i RBS Nordisk Renting AB. Han är även styrelseledamot i Faberge AB och Svensk Inredning Viking AB. Tidigare har han varit styrelseledamot i AP Fastigheter AB, Merita Fastigheter Oy, Avantor ASA och Oslo Areal ASA. Fram till sin pensionering 2001 var Göte Dahlin VD för ett fastighetsholdingbolag, Nordisk Renting AB, som ägde en fastighetsportfölj värd cirka 20 miljarder SEK. I portföljen ingick bland annat tolv Radisson SAS-hotell.



Harald Einsmann

Styrelseledamot (sedan 2006)

Nationalitet: Tysk

Född: 1934

Utbildning: Fil.dr. i ekonomi, företagsekonomi och juridik

Aktieinnehav: 18 780

Dr. Harald Einsmann är styrelseledamot i Tesco PLC, Checkpoint Systems, Inc. Harman International och Carlson Companies. Dr. Harald Einsmann har de senaste fem åren varit styrelseledamot i Stora Enso Corporation, EMI Group plc och British American Tobacco plc.



Ulla Litzén

Styrelseledamot (sedan 2006)

Nationalitet: Svensk

Född: 1956

Utbildning: Fil. kand. i företagsekonomi från Handelshögskolan och en magisterexamen från Massachusetts Institute of Technology

Aktieinnehav: 10 000

Ulla Litzén är för närvarande styrelseledamot i Alfa Laval AB, Atlas Copco AB, Boliden AB och AB SKF. Ulla Litzén har även varit direktör och medlem av ledningsgruppen på Investor AB under åren 1996–2001 och under perioden 2001–2005 VD för W Capital Management AB, ett helägt bolag till Wallenbergsstiftelserna.



Barry W. Wilson

Styrelseledamot (sedan 2007)

Nationalitet: Brittisk

Född: 1944

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

Aktieinnehav: 20 000

Barry W. Wilson är en av styrelsens senaste invalda ledamöter. Han har varit internationell VD vid Medtronic Inc, VD för Lederle International, innan företaget slogs samman med Wyeth, och VD för Bristol Myers Squibb Europe. Barry W. Wilson har också haft nio olika internationella uppdrag inom Pfizer. Han är ledamot i flera styrelser och rådgivare inom Private Equity- och riskkapitalorganisationer.

LEDNINGSGRUPP OCH AREA VICE PRESIDENTS — EN PRESENTATION

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: 104 100

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, där han blev den yngsta hotelldirektören vid 27 års ålder. År 1997 blev Kurt Ritter heders doktor 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 koncernchef och finansdirektör (sedan 2005)

Nationalitet: Norsk

Född: 1954

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

Aktieinnehav: 70 000

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



Gordon McKinnon

Executive Vice President of Brands (sedan 2006)

Nationalitet: Skotsk

Född: 1960

Aktieinnehav: -

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 kommunikationsföretag i Storbritannien.



Puneet Chhatwal

Senior Vice President och Chief Development Officer (sedan 2007)

Nationalitet: Tysk

Född: 1964

Utbildning: Magisterexamen i internationell hotelledning från IMHI (Essec), Paris.

Medlem i Institute of Hospitality (FIH).

Styrelseuppdrag: Ledamot av Advisory Board of IHIF, Berlin, och AHIC, Dubai.

Aktieinnehav: 4 254

Puneet Chhatwal började på företaget Rezidor 2002 som Director of Business Development och befordrades till Vice President Business Development 2004. Hhan inledde sin karriär som Management Trainee vid India Tourism Development Corporation och hade flera ledande befattningar inom hotelldivisionen. Därefter flyttade han till Frankrike och sedan vidare till Tyskland där han arbetade med hotellkonsulttjänster, projektutveckling och förvärv. Under perioden 1998–2002 var Puneet Chhatwal Director of Development för EMEA-regionen inom Carlson Hotels Worldwide.



Thorsten Kirschke

Senior Vice President och Chief Operating Officer Radisson SAS och Regent (sedan 2006)

Nationalitet: Tysk

Född: 1964

Utbildning: MBA inom Hospitality Industry från universitetet Cornell Essec i Frankrike.

Aktieinnehav: 12 459

Thorsten Kirschke började på Rezidor 1995 inom Corporate Food & Beverage och har sedan dess haft flera ledningspositioner inom drift och inom alla områden av Rezidors masterfranchiseavtal över hela världen, däribland Ryssland, Kina, Mellanöstern och Skandinavien. Sedan 2002 har Thorsten Kirschke varit Area Vice President för Tyskland, Österrike, Schweiz, Benelux, sydöstra Europa, Schweiz och Italien.



Jacques Dubois

Senior Vice President och Chief Operating Officer Park Inn och Country Inn (sedan 2006)
Nationalitet: Kanadensisk/amerikansk
Född: 1956
Aktieinnehav: -

Jacques Dubois började på Rezidor 1996 som Regional Director of Operations och har sedan 1998 varit Vice President Sales, Vice President Revenue & Channel Management, Vice President Distribution & CRM och Senior Vice President Marketing, Distribution & CRM. Innan Jacques Dubois började på företaget var han distriktschef för Carlson Companies under varumärket Radisson.



Olivier Jacquin

Senior Vice President of Sales, Marketing and Distribution (sedan 2006)
Nationalitet: Fransk
Född: 1966
Utbildning: Examen i försäljning och marknadsföring från Institut Supérieur Européen de Gestion i Paris, examen från l'Ecole de Gestion Commerce de Toulouse och INSEAD AMP Fontainebleau.
Aktieinnehav: -

Olivier Jacquin började på företaget Rezidor 2003 som Senior Vice President of Sales. Tidigare var han global försäljningsdirektör på Europcar International, försäljningsdirektör på Concorde Hotels Group samt försäljnings- och marknadschef på Concorde La Fayette Hotel i Paris. Dessförinnan hade Olivier Jacquin olika befattningar inom verksamheter i Afrika och Västindien.



Marianne Ruhngård

Senior Vice President och chefsjurist (sedan 2000) och styrelsens sekreterare (sedan 2006)
Nationalitet: Svensk
Född: 1960
Utbildning: Juristexamen (Degree of Master of Laws, LL.M) från Uppsala universitet. Examina 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: -

Marianne Ruhngård började på företaget 2000 och har sedan dess innehaft befattningen som chefsjurist. Under perioden augusti 1992 till mars 2000 arbetade hon 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.



Beathe-Jeanette Lunde

Senior Vice President of People Development and Radisson SAS Franchise Operations (sedan 2006)
Nationalitet: Norsk
Född: 1962
Utbildning: Examen i hotellledning från universitetet i Stavanger i Norge och företagsekonomisk examen från Heriott Watt University i Edinburgh.
Aktieinnehav: 10 000

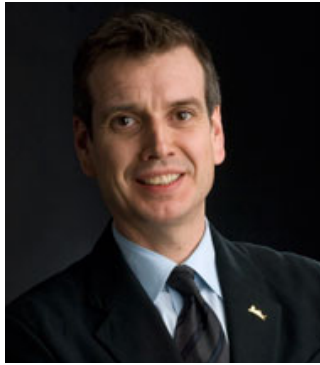
Beathe Jeanette Lunde började på företaget Rezidor 1986 strax före öppnandet av Radisson SAS Royal Hotel i Stavanger. Innan hon befordrades till Vice President Human Resources, Vice President Franchise Services och den nuvarande positionen som Senior Vice President, hade hon flera befattningar som avdelningschef och hotelldirektör. Utöver detta rapporterar Vice President Corporate Safety & Security och Vice President Responsible Business direkt till Beathe-Jeanette Lunde. Innan hon kom till Rezidor arbetade Beathe-Jeanette Lunde på Conoco Norway Inc. och OLF, norska branschförbundet för oljebolag.



Per Blixt

Senior Vice President Investor Relations & Corporate Communication (sedan 2006)
Nationalitet: Svensk
Född: 1959
Utbildning: Studier i kommunikation och juridik vid Lunds universitet.
Styrelseuppdrag: Per Blixt är för närvarande styrelseordförande i Aspekta AB och styrelseledamot i Prognosesenteret AS.
Aktieinnehav: 12 500

Innan Per Blixt kom till Rezidor 2006 var han Senior Vice President Corporate Communication and Investor Relations på Observer AB. Per Blixt har haft ett flertal ledande befattningar inom olika svenska företag och har dessutom varit pressekreterare på Näringsdepartementet. Utöver sina ansvarsområden inom Rezidor är han också styrelseordförande i Aspekta AB, ett konsultföretag inom PR och kommunikation, i Sverige och styrelseledamot i Prognosesenteret AS, ett oberoende norskt marknadsanalysinstitut.



Eugène P. E. Staal

Vice President Technical Development (sedan 2006)

Nationalitet: Nederländsk

Född: 1964

Utbildning: Fil.kand. i hotelledning från Hoge Hotelschool i Maastricht i Nederländerna.

Aktieinnehav: 4 000

Eugène P. E. Staal började på Rezidor 2006 som Vice President Technical Development. Dessförinnan var han Director of Technical Services, EMEA & CIS, vid Hyatt International Hotels & Resorts. Under 1988–2006 hade han olika ledande befattningar i USA, Asien och Europa inom Hyatt International.

AREA VICE PRESIDENTS

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



Thorsten Kirschke

Acting Area Vice President, Storbritannien, Irland och Frankrike

Anställningsår: 1995

Utnämnd år: 2002



Christian Gartmann

Area Vice President, Norden, Tunisien och Polen

Anställningsår: 1967

Utnämnd år: 2003



Jörg Schiffmann

Area Vice President, Tyskland, Schweiz, Österrike, Italien och sydöstra Europa

Anställningsår: 2002

Utnämnd år: 2007



Michel Stalport

Area Vice President, Ryssland, övriga OSS-länder, Baltikum, Turkiet och Kina
Anställningsår: 1993
Utnämnd år: 2006



Jean-Marc Busato

Area Vice President, Mellanöstern och Afrika
Anställningsår: 2002
Utnämnd år: 2002

Intern Kontroll

Syftet med föreliggande rapport är att ge aktieägarna och andra intressenter en bättre förståelse för hur den interna kontrollen av den finansiella rapporteringen är organiserad inom Rezidor Hotel Group AB och dess dotterbolag.

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

Denna rapport har utarbetats i enlighet med Svensk kod för bolagsstyrning och riktlinjer som har sammanställts av FAR SRS 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 2007.

Rezidor Hotel Group AB tillämpar COSO-ramverket som utgångspunkt för hur den interna kontrollen är organiserad.

Styrelsen utvärderar årligen behovet och organiseringen av internrevisionsprocessen. Styrelsen har godkänt funktionens nuvarande organisation för 2007 och 2008. Processen leds från Rezidors koncernkontor i Bryssel och omfattar internrevisionsutbildning och stöd från de externa revisorerna. Även riktlinjer och rutiner för redovisning och kontroll utarbetas, uppdateras och distribueras från Rezidors koncernkontor.

Den här rapporten kompletterar bolagsstyrningsrapporten och den har inte varit föremål för granskning av bolagets revisorer.

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

Kontrollmiljö

Kontrollmiljön utgör grunden för den interna kontrollen. Kontrollmiljön innefattar den kultur 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 affäretiska kod har delgivits alla anställda och beskriver vilken inställning de ska anta i olika situationer. Efterlevnaden av den affäretiska koden följs upp genom regelbundna hotellbesök av Area Vice Presidents, Regional och District Directors, Regional Human Resources Managers och Head Office Human Resources Managers. Dessutom måste alla *General Managers* intyga att han eller hon inte har någon intressekonflikt. Under 2008 införs successivt en ny anmälningrutin som ger de anställda möjlighet att rapportera i frågor som rör den affäretiska koden.

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

Företaget har tagit fram ramarna för de obligatoriska interna kontrollpolicies som gäller för koncernens samtliga varumärken, legala enheter och hotell som drivs under managementavtal. Detta dokument är kärnan i koncernens finansiella ledningssystem. 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 hotellet och på alla nivåer inom koncernen. Detta uppnås genom arbetsbeskrivningar för *General Managers* vid hotellet 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 överensstämma 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. Dessutom finns ett särskilt mystery shopper-program för hotell i högriskländer. Vilka dessa är definieras av revisionskommittén. För nya avtalspartners finns ett system för bakgrundskontroller.

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 inventarier, fordringar, bankrelationer och bankrutiner, juridiska krav för verksamhetstillstånd samt försäkringar. Inom dessa processer omfattar internrevisionerna, där så tillämpligt, uppdelning av arbetsuppgifter, godkännande av betalningar, avtalshantering, kostnadskontroll, registrering av intäkter och uppföljningsrutiner. Den årliga internkontrollplanen utarbetas på grundval av riskbedömningen. Hanteringen av risker som inte inkluderas i den årliga internkontrollplanen övervakas av revisionskommittén.

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 och revision av kontrollmiljö

Kontroller har införts i hela organisationen för att se till att riskerna hanteras på det sätt som styrelsen har avsett, däribland risker avseende finansiell rapportering, 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 av alla inom företaget.

De specifika internrevisioner som utförs på hotellet och de administrativa enheterna genomförs 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 revisionsteamerna består av personer oberoende från de enheter som revideras och bistås av externa revisorer.

Information och kommunikation

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

De personer som ansvarar för att tillämpa redovisningsprinciper och rutiner för operativ och finansiell rapportering känner till dessa, och information om uppdateringar lämnas regelbundet. *General Managers*, Regional Directors och Area Vice Presidents 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 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 börsen och en policy för investerarrelationer, vilka har antagits av styrelsen. I dessa riktlinjer anges vilken information som ska hanteras och på vilket sätt.

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

Övervakning

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

Ledningsgruppen och styrelsen följer fortlöpande upp företagets operativa och finansiella rapportering.

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

REZIDOR-AKTIEN

Rezidor-aktien

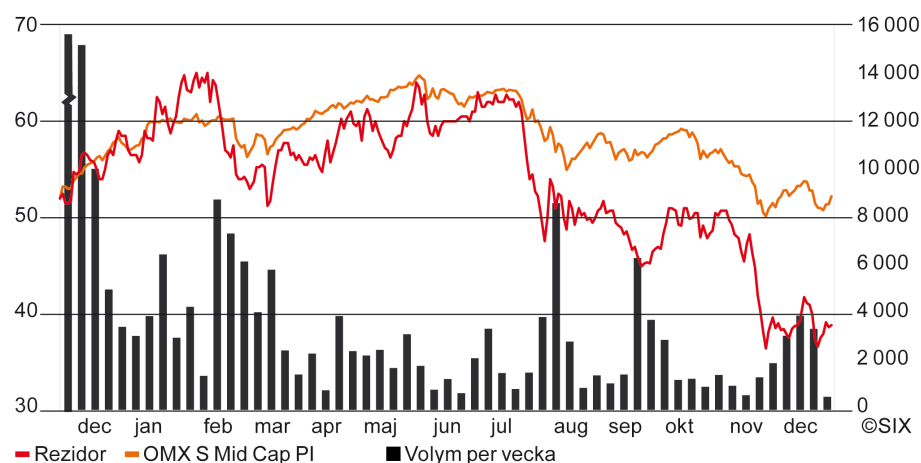
Rezidor Hotel Group AB noterades på Stockholmsbörsens nordiska lista den 28 november 2006. Det ursprungliga försäljningspriset fastställdes till 52 SEK per aktie genom budgivning (så kallad bookbuilding). Rezidor är noterat i segmentet Mid-Cap och ingår i sektorn Consumer Discretionary.

Vid tiden 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, till kursen vid börsnoteringen. Den 25 maj 2007 meddelade SAS-koncernen att man sålt sina återstående 6,7% i Rezidor till Carlson Companies. Den 31 december 2007 var Carlson Companies den största ägaren i Rezidor med 41,7% av aktiekapitalet. Ingen annan aktieägare hade mer än 10% av aktierna.

Aktiens utveckling

Trots att hotellmarknaden uppvisade en fortsatt stark tillväxt under 2007 hade aktiekursen i de flesta internationella hotellföretag en dålig utveckling under året. Detta berodde främst på marknaden i allmänhet och var en följd av rädslan för att en ekonomisk tillbakagång i USA skulle kunna sprida sig till andra globala ekonomier.

Aktiens utveckling Euro



Diagrammet visar utvecklingen för Rezidor-aktien från den 28 november 2006 till den 28 december 2007. Efter börsintroduktionen steg aktiekursen till sin högsta notering på 65 SEK den 7 februari 2007. Detta följdes av en nedgång till en lägsta notering på 51,25 SEK den 14 mars 2007. Från det datumet stärktes kursen fram till andra hälften av 2007 när kursen vände ned igen. Aktiekursens utveckling har följt utvecklingen inom hotellbranschen.

Den 28 december 2007 slutade aktiekursen på 38,9 SEK, vilket var 25% under emissionskursen på 52 SEK.

Som en jämförelse var OMX Stockholm Mid Cap Index i stort sett oförändrat med en ökning på 0,5% under perioden mellan den 28 november 2006 och 28 december 2007 och Dow Jones STOXX 600 Travel & Leisure sjönk med 16,5% under 2007.

Omsättning¹⁾

Under 2007 omsattes sammanlagt 145 miljoner Rezidor-aktier på OMX Nordiska Börs, vilket motsvarar cirka 96,4% av de utestående aktierna. Aktierna såldes till ett totalt värde av 7 869 MSEK. I genomsnitt såldes 578 633 Rezidor-aktier per handelsdag under räkenskapsåret.

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 finansiella ställning. Styrelsen föreslår en utdelning på 0,10 EUR (0,06) per aktie för 2007, vilket motsvarar 32,6% (31,1) av resultatet efter skatt. (32,5% per den 12 mars 2008, efter återköp av aktier under 2008).

Aktiekapital

Inga nya aktier emitterades i samband med noteringen på Stockholmsbörsen. Inget nytt kapital tillfördes således Rezidor.

Per den 31 december 2007 uppgick antalet utestående aktier till 148 977 040, exklusive de aktier som företaget innehar. Alla aktier tillhör samma aktieslag. Alla aktieägare i företaget har utan begränsningar rätt till en röst per aktie vid bolagsstämman. Aktier som innehas av företaget eller något av dotterbolagen medger inga ägar rättigheter.

Det finns ingenting i bolagsordningen eller lagstiftningen som begränsar rätten att överlåta aktier från en ägare till en annan. Företaget har heller inte kännedom om något avtal mellan olika aktieägare som kan medföra en sådan begränsning.

Den 31 december 2006 uppgick aktiekapitalet till 126 584 EUR, vilket motsvarar för 150 002 040 aktier ett kvotvärde om 0,0008. Vid årsstämman den 4 maj 2007 beslutades om en ökning av aktiekapitalet genom en fondemission om 9 873 416 EUR, vilket resulterade i ett aktiekapital på 10 000 000 EUR och ett kvotvärde om 0,0667. Ökningen av aktiekapitalet genomfördes via en motsvarande minskning av fritt eget kapital. Antalet aktier förblir detsamma efter fondemissionen.

Aktierelaterat incitamentsprogram

Årsstämman godkände den 4 maj 2007 beslutet att erbjuda omkring 25 ledande befattningshavare inom koncernen ett långsiktigt resultatbaserat och aktierelaterat incitamentsprogram. Syftet är att kunna erbjuda ett ersättningspaket inom koncernen som bidrar till att skapa en starkare länk mellan aktieägarna och de ledande befattningshavarnas intressen, att andelen ersättningar kopplade till företagets resultat ökar och att chefer stimuleras till eget ägande i företaget. I syfte att genomföra det aktierelaterade incitamentsprogrammet bemyndigades styrelsen av årsstämman att besluta om förvärv av egna aktier på börsen. Det prestationsbaserade aktieprogrammet 2007 baserades på högst 1 250 000 aktier.

Programmet infördes den 15 juni 2007, har en intjänandeperiod fram till den 1 maj 2010 och innehåller två olika inslag av ersättning: en bonusbaserad och en sparbaserad. Ersättningen är beroende av vissa resultatkriterier, bland annat ökad vinst per aktie och total avkastning för aktieägarna i förhållande till en definierad grupp av jämförbara bolag.

Återköp av aktier

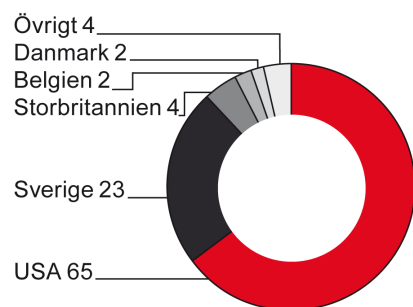
Vid årsstämman den 4 maj 2007 bemyndigades styrelsen att fram till nästa årsstämma besluta om förvärv och överlåtelse av företagets egna aktier på Stockholmsbörsen. Syftet är att använda dessa aktier i det aktierelaterade incitamentsprogram som godkändes vid samma årsstämma och ge Rezidor-koncernen en effektivare kapitalstruktur. Fram till den 31 december 2007 hade företaget återköpt 1 025 000 aktier, vilket motsvarar 0,68% av de totala utestående aktierna. Rezidor betalade ett genomsnittspris om 45 SEK och det totala belopp som betalades, inklusive courtage, var 4 911 463 EUR.

1. Källa: OMX AB (publ)

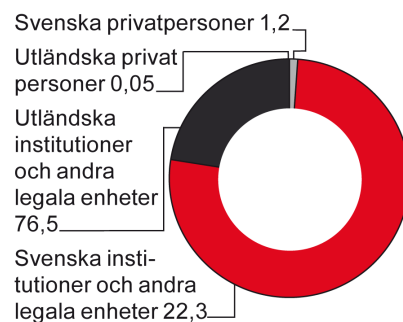
Nyckeltal per aktie	2007
Börsvärde, 28 december, MSEK	5835
Antal omsatta aktier, miljoner	145
Antal aktier vid årets slut, miljoner	150
Kassaflöde från årets verksamhet per aktie, EUR	0,50
Föreslagen utdelning per aktie, EUR	0,10
Utdelning i % av resultat efter skatt, %	32,6
Eget kapital per aktie ¹⁾ , EUR	1,35
Börskurs vid årets slut, SEK	38,9
Högsta börskurs under året, SEK	65
Lägsta börskurs under året, SEK	36,5
Resultat per aktie ²⁾ , EUR	0,31

1. Baserat på antal vanliga aktier i slutet av varje period, exklusive egna aktier ägda av Företaget.
2. Före allokering av minoritetens andel av resultaten.

Aktieägarstruktur per geografiskt område 2007, %



Aktieägarstruktur per kategori 2007, %



DE STÖRSTA AKTIEÄGARNA I REZIDOR HOTEL GROUP AB 28 DECEMBER 2007

	Antal aktier	Innehav, %
Group Carlson	62 617 914	41,74
Group Nordea	8 397 733	5,60
Bear, Sterns & CO., W9	8 143 500	5,43
Group SSB	8 058 509	5,37
State of New Jersey Com Pens Fund D	6 500 000	4,33
Group Robur	6 361 541	4,24
Group Jp Morgan	3 222 497	2,15
Group Morgan Stanley	2 441 954	1,63
Investors Bank and Trust Co/Treaty	2 411 133	1,61
Ram One	2 350 000	1,57

Källa: VPC (Värdepapperscentralen)

DE STÖRSTA AKTIEÄGARNA PER LAND PER DEN 28 DECEMBER 2007

	Innehav, %
USA	64,78%
Sverige	23,47%
Storbritannien	4,29%
Belgien	2,38%
Danmark	1,66%
Övriga	3,42%
Totalt	100,0%

Källa: VPC (Värdepapperscentralen)

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

AKTIEÄGARSTRUKTUR PER STORLEK 28 DECEMBER 2007

	Antal aktieägare	Antal aktier	% av aktiekapital	% av samtliga aktieägare
1-500	1230	277 029	0,18%	51,4%
501-1,000	479	385 543	0,26%	20,0%
1,001-10,000	456	1 689 792	1,13%	19,0%
10,001-50,000	107	2 643 971	1,76%	4,5%
50,001-100,000	29	2 119 055	1,41%	1,2%
100,001-	93	142 886 650	95,26%	3,9%
Totalt	2 394	150 002 040	100,00%	100,0%

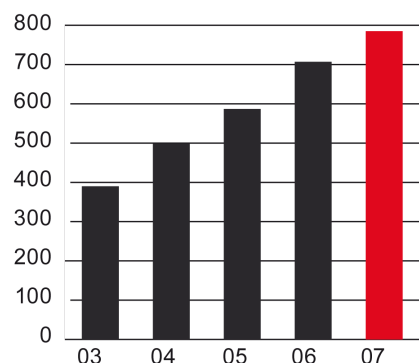
Källa: VPC (Värdepapperscentralen)

FÖRVALTNINGS- BERÄTTELSE

Styrelsen och verkställande direktören får härmed avge årsredovisning och koncernredovisning för Rezidor Hotel Group AB, organisationsnummer 556674-0964, för räkenskapsåret 2007.

Verksamheten

Rörelseintäkter, 2002-2007 MEUR



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

Per den 31 december 2007 hade Rezidor 237 hotell i drift och 85 hotell under utveckling, huvudsakligen i EMEA-området (Europa, Mellanöstern och Afrika). Detta motsvarar 65 840 rum av vilka 16 544 var under utveckling. Målet är att växa med 20 000 nya hotellrum i verksamheten 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 Companies, ett ledande amerikanskt rese- och hotellföretag. Rezidor drar fördel av Carlsons globala infrastruktur, bokningssystem och andra affärskoncept. Licensavtalen med Carlson gäller till 2052, inklusive Rezidors möjligheter till förlängning. Rezidor har dessutom ett världsomspännande licensavtal med modehuset Missoni för utveckling av hotell under varumärket Missoni.

Rezidor har en väl diversifierad portfölj av varumärken som täcker de flesta segmenten i hotellbranschen: lyx, livsstil, förstklassigt med full service och mellanklass med full service. Av de större varumärkena 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 medan Country Inn ska utvecklas till ett varumärke med begränsad service.

Rezidor är inriktat på att driva hotell. För närvarande drivs alla hotell i Rezidors portfölj antingen av Rezidor självt genom hyres- eller managementavtal, eller av en separat aktör som använder ett av Rezidors varumärken genom franchiseavtal. Av de 237 hotell som drivs per den 31 december 2007, drevs 65 genom hyresavtal, 104 genom managementavtal och 68 genom franchiseavtal.

Verksamhetsprofil 31 december 2007	Rezidor totalt	Radisson SAS	Park Inn	Country Inn	Regent	Missoni/ Lifestyle	Utan varumärke
Antal hotell	322	201	109		3	5	3
Antal hotell i drift	237	158	73		3	2	-
Antal rum	65 840	44 873	19 188		169	1 117	422
Antal rum i drift	49 296	35 364	13 288		169	404	-
Länder	48	41	17		3	2	2
Beläggning, % ¹⁾	69,7	71,3	64,4		-	-	-
RevPar, EUR ¹⁾	76,5	84,2	47,8		-	-	-

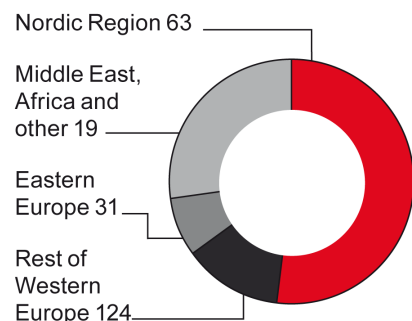
Inklusive hotell i drift och hotell under utveckling, såvida inte annat anges.

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

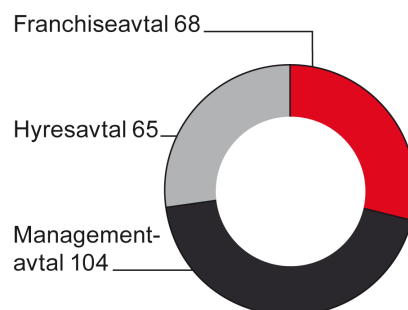
Väsentliga händelser 2007

Global marknadsutveckling¹⁾

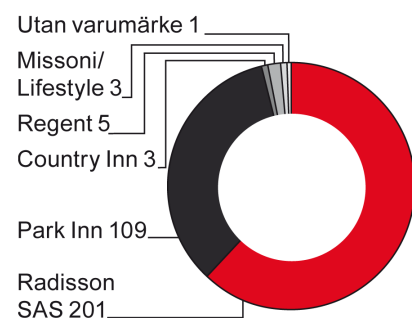
Antal hotell i drift, per region 2007



Antal hotell i drift, per avtalstyp 2007



Antal hotell i drift och under utveckling, per varumärke 2007



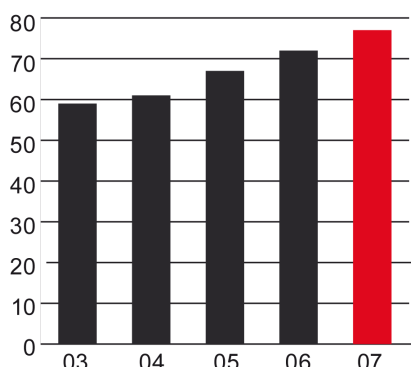
2007 var ett bra år för hotellbranschen. RevPAR för förstaklass- och mellanklasshotellen i Europa ökade med 6,1% respektive 6,7% (båda till följd av högre genomsnittliga rumsintäkter per sålt rum, AHR). RevPAR-ökningen för förstaklass- och mellanklasshotellen i Mellanöstern var 7,4% (huvudsakligen till följd av högre beläggning) respektive 3,2% (till följd av högre beläggning). Tillväxten i Mellanöstern påverkades negativt av att den amerikanska dollarn försvagades i förhållande till euron

Tillväxten i RevPAR i ett antal viktiga städer under 2007 var följande: Moskva (31,5%), Warszawa (13,4%), Stockholm (12,8%), Wien (10,3%), Paris (10,2%), Bryssel (10,0%), London (9,7%), St. Petersburg (8,0%), Köpenhamn (4,0%), Berlin (3,1%), Amsterdam (2,3%) och Frankfurt (-2,5%). RevPAR-utvecklingen var positiv i flera städer i Mellanöstern: Muscat (39,9%), Riyadh (22,9%), Sharm El-Sheikh (19,1%), Förenade Arabemiraten regionalt (15,8%), Manama (9,1%), centrala Dubai (8,9%), Jeddah (8,8%) och Kuwait (-7,9%).

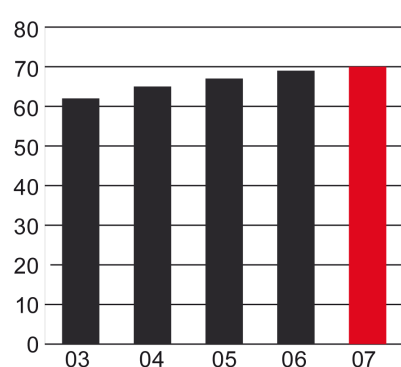
1. Källa: HotelBenchmark™ av Deloitte, tillväxtsiffrorna baseras på euro.

Ekonomisk utveckling

Intäkter per tillgängligt rum,
2003-2007
EUR



Beläggning,
2003-2007
%



RevPAR

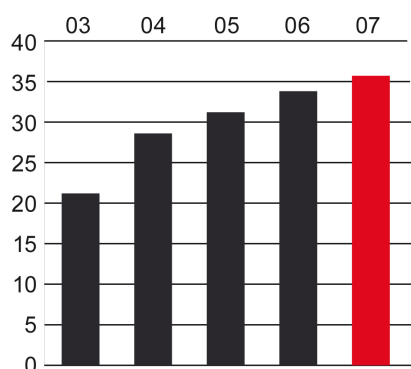
RevPAR för jämförbara hotell hade en fortsatt god tillväxt under 2007. I Rezidors samtliga geografiska segment ökade RevPAR för jämförbara hotell med mellan 8% och 11%. Rezidor fortsatte att stärka sin ställning i mellanklassesegmentet genom varumärket Park Inn. Tillväxten i Park Inn sänkte genomsnittet för RevPAR totalt och dämpade dessutom den totala ökningen av RevPAR. Trots en större andel hotell i mellanklassen upplevde Rezidor totalt sett en god ökning av RevPAR, där Mellanöstern, Afrika och övriga länder blev de mest framgångsrika geografiska segmenten med en ökning av RevPAR på 18%.

Resultaträkning för 2007

De totala intäkterna ökade med 77,9 MEUR, varav rumsintäkterna svarade för 45,8 MEUR. Rumsintäkternas andel av de totala hotellintäkterna ökade till 63,4% (62,4). Huvuddelen av de ökade rumsintäkterna härrörde från Norge och Sverige. I Övriga Väst Europa ledde öppnandet av ett nytt hotell under hyresavtal och en god ökning av RevPAR till högre rumsintäkter. Störst ökning noterades i Frankrike, följt av Tyskland, Beneluxländerna och Storbritannien.

Avgiftsintäkterna ökade med 25,2% med starka bidrag från 33 nya hotell (cirka 7 300 rum) sedan början av 2006. Övriga Väst Europa och Östeuropa bidrog med mest och nästan lika mycket till avgiftsintäkterna, följt av Norden samt Mellanöstern, Afrika och övriga länder. Ökningen i avgiftsintäkter i Övriga Väst Europa hade varit ännu högre om man inte räknat med det engångsbelopp på 2,5 MEUR som under 2006 utbetalades till Rezidor i samband med att kontraktet för ett hotell under managementavtal i Frankrike sades upp i förtid. Den relativt svaga ökningen av avgiftsintäkterna i regionen Mellanöstern, Afrika och övriga länder berodde på en negativ valutaeffekt och minskad avgiftsstruktur för de hotell som tillförts av den tidigare joint venture-partnern. Fram till och med slutet av 2006 drevs hotellen i Mellanöstern av ett joint venture där Rezidor ägde 51%. Detta joint venture upplöstes den 1 januari 2007 genom att Rezidor köpte ut hela partners innehav.

EBITDAR-marginal,
2003-2007
%



Såväl den rumsprisstyrda ökningen av RevPAR som avgiftsintäkterna från nyligen tillkomna hotell under managementavtal ledde till att EBITDAR-marginalen ökade till 35,7% (33,8). Under 2006 gynnades hotellen i Tyskland kraftigt av fotbolls-VM, vilket inverkar positivt på EBITDAR-marginalen. Trots avsaknaden av sådana gynnsamma omständigheter i år lyckades Rezidor öka EBITDAR-marginalen.

Hyreskostnaderna (exklusive utbetalningar till hotell under managementavtal med resultatgarantier) i procent av intäkterna från hotell under hyresavtal ökade något till 28,2% (27,4). Utbetalningarna som ingår i posten hyreskostnader minskade med 5,6 MEUR. En återbetalning på 1,7 MEUR av tidigare gjorda garantibetalningar under ett managementavtal, bidrog till denna minskning. De ökade hyreskostnaderna berodde på en rad faktorer, bland annat:

- tillkomsten av två nya hotell under hyresavtal (cirka 350 rum) under 2006, vilket fick fullt genomslag på hyrorna i år,
- illkomsten av ett nytt hotell (cirka 200 rum) under 2007, och höjd hyra för ett fåtal hotell som tidigare renoverades eller byggdes ut,
- ökade intäktsbaserade rörliga hyror i Norden,
- ökade hyror i Storbritannien, framför allt i Park Inn-portföljen och ett Radisson SAS-hotell.

Resultatandelar i intresseföretag och joint ventures ökade, i huvudsak med anledning av Rezidors andel i ett erhållit skadestånd i samband med en skiljedom på grund av ej fullföljd försäljning av fastigheten för Park Inn Ekaterinburg i Ryssland. Resultatandelarna i intresseföretag och joint ventures påverkades negativt av att ett joint venture i Mellanöstern konsolideras till 100% från och med den 1 januari 2007, vilket tidigare ingick i den posten.

Avskrivningar i procent av intäkterna från hotell under hyresavtal låg stabilt på 3,5% (3,5). Vinsten från försäljning av aktier var ett resultat av avyttringen av aktier i ett rörelsedrivande bolag som innehade ett hyresavtal för ett hotell i Frankrike vilket omvandlats till ett managementavtal.

Den stora ökningen av finansiella intäkter härrörde från realisationsvinsten vid försäljningen av andelar i RDS Hotelli AS (företaget som ägde Radisson SAS Hotel Tallinn i Estland), som uppgick till 3,2 MEUR. Med undantag av det beloppet var finansnetto för året relativt stabilt jämfört med föregående år. Förändringen i effektiv skattesats mellan åren berodde huvudsakligen på att uppskjutna skattefordringar i Tyskland redovisats under fjärde kvartalet 2006.

FINANSIELL ÖVERSIKT

TEUR	2007	2006	2005	2004 ¹⁾	2003 ¹⁾
Rörelseintäkter	785 241	707 319	587 046	498 728	389 964
EBIT	63 223	34 705	30 503	5 795	-24 650
Finansiella poster, netto	658	-2 248	487	-1 619	-3 078
Resultat efter skatt	45 716	28 969	23 219	3 855	-32 593
Eget kapital ²⁾	201 477	176 380	149 587	68 184	66 526
Balansomslutning	412 598	402 623	354 251	323 785	291 611
Föreslagen utdelning	14 844 ³⁾	9 000	-	4 173 ⁴⁾	3 438 ⁴⁾
Summa investeringar	45 825	32 617	34 605	54 900	59 280
Nyckeltal %					
EBITDAR-marginal	35,7	33,8	31,2	28,6	21,2
EBITDA-marginal	11,0	8,6 ⁵⁾	7,4	3,6	-3,0
EBITDA-tillväxt	41,9	39,6 ⁵⁾	141,6	255,9	-148,3
Avkastning på sysselsatt kapital	27,1	18,1	12,2	0,6	-14,6

1. För räkenskapsåren 2003–2004 var moderbolaget Rezidor SAS Hospitality A/S.

2. Inklusive minoritetsintressen.

3. Styrelsen har föreslagit en utdelning på 0,10 EUR per aktie, vilket motsvarar 32,6% av resultatet efter skatt, baserat på antalet utestående aktier den 31 december 2007 (32,5% per den 12 mars 2008, efter återköp av aktier under 2008 till det datumet).

4. Koncernbidrag utbetalt till SAS under 2003–2004.

5. Före kostnader hänförliga till börsnoteringen.

Balansräkning vid utgången av 2007

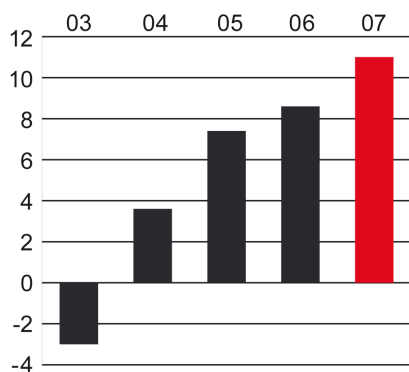
Jämfört med den 31 december 2006 förklaras ökningen av de materiella anläggningstillgångarna främst på pågående renoveringar av ett antal hotell under hyresavtal. Dessutom bidrog investeringar i anslutning till en utökning av antalet rum och andra lokaler i tre hotell i Norge och ett i Storbritannien delvis till förändringen.

De minskade finansiella anläggningstillgångarna berodde huvudsakligen på tre faktorer: försäljningen av andelar i ett företag tidigare redovisat under innehav tillgängliga för försäljning (RDS Hotelli AS i Estland), omräkningsdifferensen avseende utländska dotterföretag och det faktum att företagets verksamhet i Mellanöstern nu är ett helägt dotterbolag och inte redovisas som andelar i joint ventures.

Nettorörelsekapitalet, exklusive likvida medel, uppgick i slutet av perioden till -45,8 MEUR (-44,9 per den 31 december 2006). Kundfordringar och leverantörsskulder, förskottsbetalningar till leverantörer och upplupna kostnader och förutbetalda intäkter har ökat till följd av Rezidors expansion och medföljande EBITDA-ökning, men effekterna på nettorörelsekapitalet tar ut varandra. De minskade uppskjutna skattefordringarna kan förklaras med att förlustavdrag har utnyttjats och att skattesatserna har blivit lägre.

Till följd av ett beslut vid årsstämman den 4 maj 2007 ökades bolagets aktiekapital med 9,9 MEUR genom en fondemission, vilket minskade övrigt tillskjutet kapital med motsvarande belopp. Övriga förändringar i totalt eget kapital beror huvudsakligen på fyra olika faktorer: utdelningen till aktieägarna på 9,0 MEUR, återköpet av aktier som uppgick till 4,9 MEUR, negativa omräkningsdifferenser under perioden motsvarande 6,9 MEUR och periodens nettoresultat på 45,7 MEUR.

EBITDA-marginal, 2003-2007 %



Kassaflöde för 2007

Jämfört med den 31 december 2006 var kassaflödet från den löpande verksamheten avsevärt förbättrat tack vare det starkare rörelseresultatet.

Förändringen av kassaflödet från investeringsverksamheten hänförde sig främst till investeringar i samband med renovering och expansion vilka uppgick till 29,4 MEUR respektive 13,2 MEUR. Kassaflödet från investeringsverksamheten påverkades positivt av två faktorer: intäkterna från försäljningen av företagets andelar i RDS Hotelli AS (8,0 MEUR) och delamorteringen av lån från två av Rezidors intresseföretag.

Nettokassaflödet från finansieringsverksamheten förändrades huvudsakligen på grund av lösen av ett banklån på 16,8 MEUR och vissa krediter på 16,0 MEUR. Betalning i samband med återköpsprogrammet för aktier (4,9 MEUR) och utdelningen till aktieägarna (9,0 MEUR) har också bidragit till förändringar i kassaflödet från finansieringsverksamheten.

De totala tillgängliga krediterna uppgick till 136,0 MEUR, varav 8,7 MEUR användes för bankgarantier. Därutöver användes 31,6 MEUR som checkräkningskredit, vilket innebär att 95,7 MEUR var outnyttjade. I slutet av december 2007 hade Rezidor 51,4 MEUR i likvida medel, vilket tillsammans med outnyttjade krediter ger en total möjlig likviditet om 147,1 MEUR.

Räntebärande tillgångar netto (inklusive pensionstillgångar och pensionsskulder) uppgick till 47,7 MEUR (15,7 per den 31 december 2006).

Övriga viktiga händelser

Under 2007 växte lojalitetsprogrammet goldpoints plusSM med över 59% och tilldelades en prestigefylld branschutmärkelse för bästa medlemskommunikation.

Rezidors första kapitalmarknadsdag hölls på Radisson SAS Hotel i Berlin den 6 december och syftade till att informera finansinstitut, investerare och media om koncernen. Kapitalmarknadsdagen kunde ses direkt på Rezidors webbplats.

Utmärkelser som Rezidor fått under 2007:

- Radisson SAS och Park Inn rankades högst när det gäller nöjda kunder i 2007 års European Guest Satisfaction Index som offentliggjordes i oktober av J.D. Power and Associates. Enligt undersökningen är Radisson SAS ledande inom förstaklassegmentet och Park Inn placeras i topp inom mellanklassegmentet.
- Radisson SAS utnämndes till bästa hotellkedja i Norge och bästa internationella hotellkedja enligt tidskriften Travel News i Norge.
- Radisson SAS fick utmärkelsen Nordic Business Travel för bästa hotellkedja enligt undersökningen Nordic Business Travel Barometer 2007.

I maj avyttrade Rezidors tidigare moderbolag SAS sitt kvarvarande aktieinnehav (6,7%) i koncernen till Carlson, vilket ökade Carlsons innehav till 41,7%. Ingen annan aktieägare ägde mer än 10% av aktierna vid årets slut.

Aktiekapital

Den 31 december 2006 uppgick aktiekapitalet till 126 584 EUR, vilket motsvarar 150 002 040 aktier. Vid årsstämman den 4 maj 2007 beslutades om en ökning av aktiekapitalet genom en fondemission på 9 873 416 EUR, vilket resulterade i ett aktiekapital på 10 000 000 EUR. Ökningen av aktiekapitalet genomfördes via en motsvarande minskning av fritt eget kapital. Antalet aktier förblev detsamma efter fondemissionen.

Vid årsstämman den 4 maj 2007 bemyndigades styrelsen att fram till årsstämman 2008 besluta om förvärv av Rezidors egna aktier på Stockholmsbörsen i syfte att erbjuda dem till deltagarna i det aktierelaterade incitamentsprogrammet som godkändes vid årsstämman samt att ge bolaget en mer effektiv kapitalstruktur. Till och med den 31 december 2007 hade företaget köpt tillbaka 1 025 000 aktier med ett totalt kvotvärde om 68 332 EUR, vilket motsvarar 0,68% av totala antalet emitterade aktier. Den totala köpesumman inklusive courtage uppgick till 4 911 463 EUR.

Den 31 december 2007 uppgick antalet utestående aktier till 148 977 040, exklusive de aktier som företaget innehar. Alla aktier tillhör samma aktieslag. Alla aktieägare i företaget har utan begränsningar rätt till en röst per aktie vid bolagsstämman. Aktier som innehas av bolaget eller något av dotterbolagen medför inte några av de rättigheter som är förknippade med aktieäggande.

Det finns ingenting i bolagsordningen eller lagstiftningen som begränsar rätten att överlåta aktier från en ägare till en annan. Företaget har heller inte kännedom om något avtal mellan olika aktieägare som kan medföra en sådan begränsning.

Principer för ersättning till VD och bolagsledningen

Vid årsstämman den 4 maj 2007 godkändes styrelsens framlagda förslag för fastställande av principerna för ersättning till företagets nyckelpersoner. Förslaget innebar kortfattat att ersättning ska ske i enlighet med marknadsvillkoren. Bolagsledningen definieras som ledningsgruppen, bestående av elva personer, däribland VD. Ersättningen ska bestå av en balanserad sammansättning av fast lön, rörlig bonuslön, pensioner, ett aktierelaterat incitamentsprogram för de anställda och villkor vid uppsägning och avgångsvederlag. Frågor rörande anställningsvillkoren för VD behandlas av styrelsens ersättningskommitté och hanteras av styrelsen. Företagets VD fattar beslut om anställningsvillkor för övriga i ledningen efter godkännande från ersättningskommittén. Styrelsen kan frångå riktlinjerna om vissa omständigheter föreligger i särskilda fall. Information om detaljerna för de ersättningsprinciper som godkändes vid den senaste årsstämman återfinns i *not 10*.

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

Styrelsens förslag till riktlinjer för ersättning och andra anställningsvillkor för bolagsledningen, att framläggas fram för årsstämman den 23 april 2008.

Styrelsens förslag till riktlinjer för ersättning och andra anställningsvillkor för bolagsledningen innebär i huvudsak att ersättningen skall vara individuell och internationellt marknadsmässig och bestämd till erforderlig nivå för att kunna rekrytera och behålla personal med lämplig kompetens och kapacitet att möta bolagets finansiella och strategiska mål. Bolagsledningen finns i Bryssel, Belgien och är sammansatt av en grupp individer av olika nationaliteter. Med bolagsledningen avses bolagets ledningsgrupp som består av 11 personer inklusive VD.

Ersättningarna till ledande befattningshavare utgörs av en avvägd sammansättning av fast lön, rörlig bonuslön, pensionspremier, ett aktierelaterat incitamentsprogram, samt villkor vid uppsägning och avgångsvederlag. Den totala ersättningen beaktar bland annat kompetens, erfarenhet, ansvar och prestation.

Frågor om anställningsvillkor till VD bereds av styrelsens ersättningsutskott och beslutas av styrelsen. VD beslutar om anställningsvillkor för övriga i bolagsledningen efter godkännande av styrelsens ersättningsutskott.

Det föreslås att styrelsen bemyndigas att frångå riktlinjerna om det i ett enskilt fall finns särskilda skäl för detta.

Ersättningens bestandsdelar

Fast lön

Den fasta lönen utgör en lämplig del av den totala ersättningen och revideras årligen och kan justeras baserat på prestation, förändringar i position och ansvar, bolagets utveckling och lokala regler rörande levnadsomkostnader.

Pensioner

Pensionsåldern kan variera beroende på lokala regler i olika länder. Majoriteten av medlemmarna i bolagsledningen erhåller ett tillägg till den fasta lönen, normalt 10%, istället för deltagande i en gruppensionsplan, med undantag för VD enligt nedan. En del av medlemmarna i bolagsledningen deltar i gruppensionsplaner (förmånsbestämd pensionsplan eller avgiftsbestämd pensionsplan).

Rörlig bonuslön

Bonusplanen för bolagsledningen baseras på koncernens vinst, tillväxt och strategiska mål. Av den årliga bonusen baseras 60% på EBITDA, 20% på ökningen i antalet hotellrum och 20% på strategiska mål. Den rörliga bonusen kan för bolagsledningen maximalt uppgå till mellan 40 och 50% av årslönen.

Aktierelaterat incitamentsprogram

Årsstämman beslöt den 4 maj 2007 att godkänna ett långsiktigt aktierelaterat incitamentsprogram ("Incitamentsprogrammet 2007"). Bolagsledningen och andra ledande befattningshavare (totalt cirka 25 personer) gavs möjlighet att delta i ett aktierelaterat incitamentsprogram. Deltagarna i programmet har möjlighet att, efter en treårig kvalifikationsperiod, vederlagsfritt erhålla tilldelning av aktier i Bolaget ("Prestationsaktier"). Omfattningen av varje befattningshavares deltagande i programmet, och därmed också möjligheten att erhålla tilldelning av Prestationsaktier vid utgången av kvalifikationsperioden, skall vara beroende av två olika parametrar; dels av deltagarens årliga för prestation intjänade bonus för det räkenskapsår som föregår den årsstämma vid vilken beslut om inrättande av programmet fattas ("Bonusbaserat deltagande"), dels av det antal aktier i bolaget som deltagaren innehar ("Sparaktier"), förutsatt att dessa behålls under hela den treåriga kvalifikationsperioden ("Sparbaserat deltagande"). Tilldelning av Prestationsaktier förutsätter därutöver att vissa finansiella mål, kopplade till relativ totalavkastning ("TSR") och vinst per aktie ("EPS") såsom dessa fastställs i detalj av styrelsen, uppnås under den treåriga kvalifikationsperioden.

Styrelsen avser att föreslå kommande årsstämma den 23 april 2008 ett nytt långsiktigt aktierelaterat incitamentsprogram som liknar Incitamentsprogrammet 2007 men som har följande huvudsakliga skillnader: Det Bonusbaserade deltagandet avskaffas till förmån för enbart ett Sparbaserat deltagande avseende Sparaktier som inte har allokerats till Incitamentsprogrammet 2007. Möjligheten att erhålla tilldelning av Prestationsaktier har differentierats på så sätt att VD och finansdirektören erhåller tre Prestationsaktier för varje Sparaktie, de övriga nio medlemmarna av Executive Committee två Prestationsaktier för varje Sparaktie och de övriga deltagarna i programmet en Prestationsaktie för varje Sparaktie. Därutöver så ges alla deltagare, med undantag för VD, finansdirektören, två affärsområdeschefer och utvecklingschefen, möjlighet att efter en treårig kvalifikationsperiod erhålla tilldelning av en halv (0,5) aktie för varje Sparaktie under förutsättning av kontinuerlig anställning under kvalifikationsperioden. Jämfört med Incitamentsprogrammet 2007 som satte gränsen till 25% av grundlönen före skatt, så medger Incitamentsprogrammet 2008 att det totala antalet Sparaktier för varje deltagare är begränsat på så vis att det totala värdet av Sparaktierna inte får överstiga ett belopp motsvarande 20% av grundlönen före skatt, och ifråga om VD, finansdirektör, de två affärsområdescheferna och utvecklingschefen 40% av grundlönen före skatt.

Villkor vid uppsägning och avgångsvederlag

Uppsägningsperioden för bolagsledningens medlemmar varierar mellan tre och sex månader. Vid uppsägning från bolagets sida utbetalas mellan en till tre årslöner i avgångsvederlag.

Andra förmåner

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

Ersättning till VD

Enligt avtal justeras VD:s baslön med minst 5% årligen. Ersättningen till VD består enligt avtalet av en årlig nettolön och en bonus på högst 50% av den årliga grundlönen baserat på i baseras på koncernens vinst, tillväxt och strategiska mål. Vid tillfällig oförmåga har VD 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 VD har rätt att erhålla den fasta ersättningen nedan 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.

VD omfattas av ett premiebaserat pensionssystem med ett belopp motsvarande 41% av hans årliga nettolön tills dess anställningen upphör. VD:s 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 bostadsförmån 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.

Både VD och bolaget kan avsluta anställningsavtalet med sex månader skriftlig uppsägningstid. Om bolaget avslutar avtalet (av andra skäl än allvarlig försummelse från VD:s sida) eller VD avslutar det på grund av att bolaget allvarligt brutit mot avtalet har han rätt till 30 månadslöner och värdet av tre års bostadsförmån efter avslutandet. Han har också rätt till denna fasta ersättning om hans skyldigheter och ansvar förändras avsevärt eller om det sker stora förändringar i bolagets ägarstruktur.

Ändringar i bolagsordningen

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

Moderbolaget

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

Under 2007 ökade moderbolaget sitt aktiekapital genom en fondemission (utan att antalet aktier ökade) om 9,9 MEUR, vilket ledde till att överkursfonden (fritt eget kapital) minskade med motsvarande belopp. En utdelning på 9,0 MEUR betalades och aktier för 4,9 MEUR köptes tillbaka. Det externa lånet på 16,8 MEUR betalades tillbaka.

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

Väsentliga händelser efter räkenskapsårets slut

Med stöd av bemyndigandet vid årsstämman 2007 om återköp av aktier i en omfattning som innebär att företagets innehav av egna aktier efter förvärvet som mest uppgår till en tiondel av företagets samtliga aktier beslutade Rezidors styrelse under 2008 att använda upp till 10 MEUR för att köpa tillbaka företagets egna aktier. Återköp kan i enlighet med godkännandet vid årsstämman 2007 ske fram till 30 dagar innan den första kvartalsrapporten publiceras den 23 april 2008. Till och med den 12 mars hade 539 600 aktier återköpts för ett totalt belopp om 1 989 TEUR.

Utdelning

Styrelsen har föreslagit en utdelning på 0,10 EUR (0,06) per aktie, vilket motsvarar 32,6% (31,1) av resultatet efter skatt, baserat på antalet utestående aktier den 31 december 2007 (32,5% per den 12 mars 2008, efter återköp av aktier under 2008 fram till detta datum). Utdelningen är avhängig beslut av årsstämman som hålls den 23 april 2008 i Stockholm. Se styrelsens *yttrande avseende den föreslagna* utdelningen.

Återköp av aktier

Styrelsen kommer att föreslå årsstämman den 23 april 2008 att besluta om ett nytt mandat för ett återköpsprogram för aktier.

Riskhantering

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

Målet för Rezidors riskhantering kan sammanfattas i följande punkter:

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

Operativa risker

Operativa risker kan komma att uppstå i de lokala verksamheterna och hanteras därför decentraliserat. Alla General Managers ska löpande utvärdera och sätta sig in i riskerna kring den aktuella verksamheten och ta ansvar för den operativa riskhanteringen och kontroll av risk. Rezidors General Managers får stöd av en arbetsgrupp för riskhantering. De har också ansvar för att rapportera skadeståndskrav och följa upp skadereglering i anslutning till försäkringar.

Kärnan i riskhanteringsprocessen är en grundlig budgetprocess och ett omfattande granskningsprogram, som täcker alla aspekter och relevanta riskfaktorer för hoteldrift 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 relevant 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. Granskningarna sammanställs i riskrapporter till ledningsgruppen som agerar i enlighet med dem för att utveckla, korrigera och kontrollera verksamhetsprogrammet för Rezidors General Managers. Styrelsen 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 riskhantering 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 områden.
- Informera områdescheferna och de regionala cheferna varje kvartal och ge dem råd om policyförändringar i och med att de träder i kraft.

Finansiella risker

Redovisning av marknadsrisker

I enlighet med Rezidors finanspolicy övervakar och utvärderar koncernen systematiskt de finansiella riskerna, 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 finanspolicyen. De finansiella riskerna hanteras centralt av finansavdelningen. Operativa rutiner och tillstånd att delegera hanteringen av finansiella risker är dokumenterade i finanspolicyen.

Alla affärsenheter och hotell sammanställer och rapporterar varje månad en likviditetsprognos och varje vecka en kassaflödesöversikt, vilka konsolideras på koncernnivå. Syftet är att skapa en grund för en kontinuerlig bedömning av Rezidors valutaexponering och likviditetsbehov i syfte att ge nödvändiga förutsättningar för finansiell riskhantering och efterlevnad av finanspolicyen.

Rezidor kan välja att använda terminskontrakt, optioner, valutaswappar, ränteswappar eller terminsavtal för att mildra eventuell exponering för valuta- och ränterisker. Den huvudsakliga principen för finanspolicyen 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. Policyen möjliggör kurssäkring i dotterbolagens respektive rapporteringsvaluta på grundval av likviditetsprognosen med nettovalutaflödet kurssäkrat externt på koncernnivå.

Ränterisker

De huvudsakliga finansiella riskerna avser Rezidors förmåga att kontrollera och uppfylla åtaganden utanför balansräkningen enligt hyresavtal med fasta hyresbetalningar och managementavtal med resultatgarantier. Sådana fasta hyres- och garantisummor har historiskt avtalats 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 finanspolicyen kommer även de flesta av Rezidors framtida räntebärande skulder i balansräkningen att löpa med en rörlig ränta.

Valutaexponeringsrisk

Risker vid valutaväxling består av transaktions- och omräkningssexponering. Valutakursförändringar har inte haft någon betydande inverkan på Rezidors rörelseresultat eller ekonomiska förutsättningar mellan tidigare räkenskapsperioder och koncernen förväntar sig inte att detta förändras inom den närmaste tiden.

Transaktionsexponering

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

Omräkningsexponering

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

Känslighetsanalys – rumsintäkter och beläggningsnivåer

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

En minskning av RevPAR har större inverkan på hotell med hyresavtal, eftersom det är hotell som Rezidor får hela intäkten från och även ansvarar för samtliga 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 hotellen med franchiseavtal får ännu mer begränsad inverkan eftersom Rezidor bara tar ut en procentavgift på rumsintäkterna som royalty, vilken inte är knuten till hotellens resultat.

Med den nuvarande affärsmodellen uppskattar Rezidor att en RevPAR-variation på 1,0 EUR skulle leda till en förändring av EBITDA på 5,0–6,0 MEUR.

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 egendomsförsäkring huvudsakligen till ägare av hotellfastigheter som drivs med hyres- eller managementavtal för alla varumärken i portföljen. Rezidor 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 och produktansvarsförsäkring inom alla de tre avtalstyperna för Rezidors samtliga varumärken. Dessutom kräver Rezidor försäkring mot förmögenhetsbrott för hotell under hyres- och managementavtal för samtliga Rezidors varumärken. Dessutom har koncernen chefs- och tjänstemannaförsäkringar och rese- och personalförsäkringar för den egna personalen.

Twister

Rezidor är inte part i någon stämning eller rättsprocess vilken enligt Rezidors bedömning kan ha eller har haft en väsentlig inverkan på företagets ekonomiska ställning eller lönsamhet under 2007. Styrelsen känner inte till någon pågående eller kommande domstolsprocess 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 väsentliga 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. Målet 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 att detta skadeståndskrav saknar grund. Följaktligen har Rezidor inte gjort några avsättningar i räkenskaperna för att täcka skadeståndskravet eller rättegångskostnaderna.

I november 2005 blev Radisson SAS Hotel i Amman, Jordanien, målet för en terroristattack som dödade och skadade ett antal personer och skadade Radisson SAS hotellfastighet. Hotellägaren har fått ta emot 14 enskilda skadeståndskrav i samband med bombexplosionen. Det totala skadeståndsbeloppet uppgår för närvarande till 34,5 MUSD. Nio av de 14 kraven är under behandling vid jordanska domstolar. Kravbeloppen har inte specificerats och Rezidor har informerats om att domstolarna kommer att utse en expert som ska fastställa rimliga skadestånd. Radisson SAS Hotel i Amman drevs under ett franchiseavtal vilket sades upp av Rezidor den 31 maj 2007. Franchisetagaren gör gällande att franchiseavtalet sades upp på ett felaktigt sätt och har hotat att vidta rättsliga åtgärder. Den 31 december 2007 hade inga formella krav på ersättning på grund av terroristattacken riktats mot Rezidor eller något av dotterbolagen och franchisetagaren har inte heller vidtagit några rättsliga åtgärder mot Rezidor för att ha sagt upp franchiseavtalet på ett felaktigt sätt. Enligt Rezidors mening, och utifrån den utomstående juridiska rådgivarens råd, är företaget inte ansvarigt för skador på tredje man som orsakats av terroristattacken, eftersom Rezidor inte självt drev hotellet. Rezidor anser också att franchiseavtalet avslutades på ett lagligt sätt. Följaktligen har Rezidor inte gjort några avsättningar i räkenskaperna för att täcka något av dessa möjliga skadeståndskrav eller rättegångskostnader.

I april 2000 fick Rezidor Hotels ApS Danmark ett skadestånd på cirka 5,35 MUSD i en skiljedom rörande felaktigt avslutande av ett managementavtal för en anläggning i Sharm el Sheikh, Egypten. Under tvångsförfarandet försattes hotellägaren, ett egyptiskt handelsbolag, i konkurs. På Rezidors begäran försattes även de enskilda delägarna och det gemensamma aktiebolaget till vilket hotellets tillgångar överförts i konkurs. Rezidor har inlett indrivning mot alla parter som var delägare eller har/har haft tillgångar som tidigare ägdes av det handelsbolag som försatts i konkurs. En brottmålsdomstol i Egypten har dömt handelsbolagets ägare till tre års fängelse för bedräglig konkurs och ärendet ligger hos den högsta brottmålsdomstolen. Under processen med att säkra och lokalisera tillgångar informerades Rezidor under 2007 om att anläggningen som var föremål för skiljedomsförfarandet bjöds ut till försäljning av en investeringsbank som företrädde några av de svarande i indrivningsärendena. Rezidors egyptiska externa rådgivare delgav investeringsbanken, konkursförvaltaren och fondbörsmyndigheten att hotellets tillgångar var föremål för inkassokrav. Detta har lett till att det gemensamma aktiebolaget och dess enskilda aktieägare har ingivit ett motkrav mot Rezidor Hotels ApS Danmark på 200 MEGP för skadan på deras möjligheter till investering/avveckling. Rezidors egyptiska externa rådgivare anser att Rezidor är i sin fulla rätt att göra en anmälan och att kravet kan lämnas utan avseende. Följaktligen har Rezidor inte gjort några avsättningar i räkenskaperna för att täcka skadeståndskravet eller rättegångskostnaderna.

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 Rezidorkoncernen inte hade uppfyllt viss förhandlingsskyldighet 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 belgisk hotellportfölj. 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 förslagit. Rezidor har yttrat sig om kravet och målet ska avgöras av handelsdomstolen i Bryssel. Utifrån den juridiska rådgivning och de yttranden som Rezidor har erhållit från anlitade juridiska ombud anser företaget inte att det finns någon grund för skadeståndskravet och att det yrkade skadeståndsbeloppet är överdrivet. Följaktligen har Rezidor inte gjort några avsättningar i räkenskaperna för att täcka skadeståndskravet eller rättegångskostnaderna.

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 i respektive skadeståndskrav. Rezidor har informerat försäkringsgivaren om skadeståndskraven och denna har åtagit sig att täcka alla krav. Rezidor har följaktligen inte gjort några avsättningar i räkenskaperna för att täcka dessa skadeståndskrav.

Klausuler avseende ägarförändringar

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. Inga avtal berör dock ägandet av moderbolaget, Rezidor Hotel Group AB.

Ansvarsfullt företagande

Rezidor Hotel Groups 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 för alla varumärken och regioner. Rezidor ser vikten av att ansvarsfullt företagande som en viktig del av hur vi driver företaget.

Varje hotell har en programsamordnare som vägleder och ger råd till de anställda 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 80% av hotellen har till exempel lågenergilampor, rumsnyckelkort som reglerar strömmen i rummet, energieffektiva minibarer och termostater som kontrollerar luftkonditioneringen.

Hotelldrift omfattas inte av några miljötillstånd, dock har hotellen tillgång till 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 vatten 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.

MARKNADS- ÖVERSIKT

Marknadsöversikt¹⁾

Rese- och turistbranschen

Sett till branschen som helhet är rese- och turistindustrin den bransch i världen som globalt genererar störst intäkter. Enligt World Travel & Tourism Council (WTTC) uppgick rese- och turistbranschens bidrag till den globala bruttonationalprodukten till 9,9% under 2007, inklusive fritids- och affärsresenärer i hela världen.

Enligt en undersökning från World Travel & Tourism Council och Oxford Economics ökade antalet turister under 2007 med nästan 6% till närmare 900 miljoner turister. Detta innebär att 2007 är det fjärde året i rad som ökningen överträffar den långsiktiga trenden på 4% (källa: UNWTO).

Hotellbranschen

Hotellbranschen är konjunkturkänslig. Efter en lång nedgångsperiod under de tre åren omedelbart efter den 11 september 2001 har affärsverksamheten på de globala marknaderna stärkts, vilket syns i den senaste statistiken över hotellbeläggning från olika marknader.

Varumärken ökar i betydelse

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

Kedjeanslutna hotell drivs i regel med franchise-, management- eller hyresavtal eller av den som äger hotellfastigheten. När ett hotell drivs av tredje part svarar ett 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.

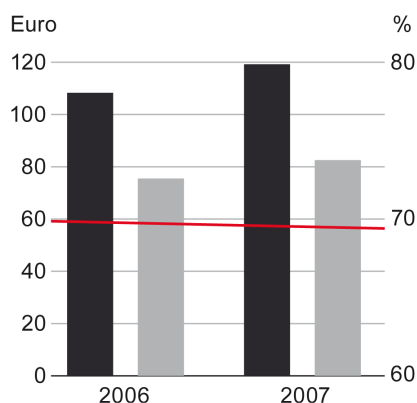
I Europa svarar däremot de kedjeanslutna hotellen enbart för 30–35% av det totala antalet hotell. Den här trenden håller emellertid på att ändras, och många hotellägare vill nu ansluta sig till ett varumärke genom hyres-, management- eller franchiseavtal. En majoritet av de nya hotell som byggs i Europa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

Norden

Norden betraktas som en stabil marknad med stark RevPAR-tillväxt. Den nordiska marknaden kännetecknas av den stora andelen mellanklasshotell och stor inhemsk efterfrågan. Typiskt för den nordiska marknaden är också den stora andelen kedjeanslutna hotell.

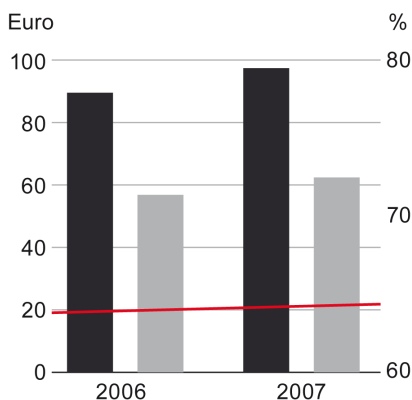
Under 2007 uppvisade både förstaklass- och mellanklasshotellen i Norden en kraftig AHR-tillväxt. RevPAR-ökningen i Norden uppgick till cirka 9,4% för förstaklasshotell och 9,8% för mellanklasshotell.

Norden: Förstaklasshotell, 2006-2007



■ RevPAR
■ ARR (Average Room Rate)
■ Beläggning %

Norden: Hotell i mellanklassen, 2006-2007



■ RevPAR
■ ARR (Average Room Rate)
■ Beläggning %

Norden är Rezidors hemmamarknad och Radisson SAS är det varumärke som har högst igenkänningsgrad.

I Norden ökade RevPAR för jämförbara hotell med 11,2%, vilket var över genomsnittet på marknaden. I Norge, Sverige och Danmark ökade RevPAR för jämförbara hotell med 12,7%, 11,7% respektive 6,3%.

Övriga Västeuropa

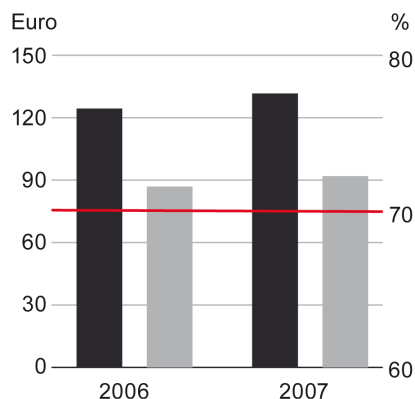
Västeuropa är världens största och samtidigt mest diversifierade turistmarknad. Hotellmarknaden i Västeuropa är en mogen marknad där ett betydande antal internationella och inhemska hotelloperatörer konkurrerar om marknadsandelar.

Under de senaste fyra 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 tomtpriiser.

Ökningen av RevPAR påverkades negativt under 2007 jämfört med 2006 då Tyskland stod som värd för fotbolls-VM, med en positiv inverkan på RevPAR. Trots denna negativa effekt ökade RevPAR i regionen med 5,7% för förstaklasshotell och 5,9% för mellanklasshotell, båda på grund av högre rumspriser. I förstaklassesegmentet stod Storbritannien för den största RevPAR-ökningen (6,8%), följt av Beneluxländerna (5,6%) och Tyskland (0,9%). I mellanklassesegmentet stod Beneluxländerna för den största ökningen av RevPAR (8,9%), följt av Storbritannien (5,5%) och Tyskland (3,7%).

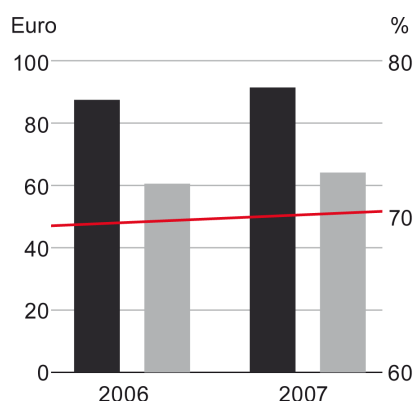
Rezidor upplevde en ökad RevPAR för jämförbara hotell med 7,5% under 2007, vilket var över genomsnittet på marknaden. I Frankrike, Beneluxländerna, Tyskland och Storbritannien ökade RevPAR för jämförbara hotell med 15,8%, 8,8%, 5,9% respektive 5,3%.

**Övriga Västeuropa:
Förstaklasshotell,
2006-2007**



■ RevPAR
■ ARR (Average Room Rate)
■ Beläggning %

**Övriga Västeuropa:
Hotell i mellanklassen,
2006-2007**



■ RevPAR
■ ARR (Average Room Rate)
■ Beläggning %

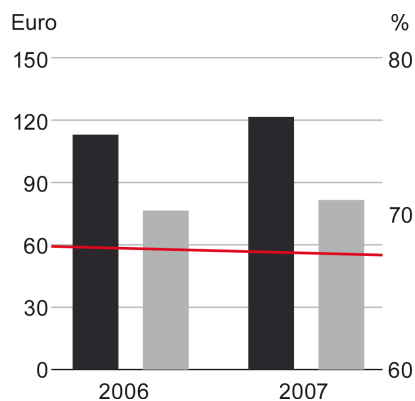
Östeuropa (inklusive OSS-länderna)

Östeuropa betraktas som en växande marknad med snabb och 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, efter långa perioder av statsägda flygbolag och begränsat tillträde till luftrummet.

RevPAR för förstaklassshotell (inklusive Ryssland och övriga OSS-länder) ökade med 6,6% styrt av högre rumspriser. Ökningen av RevPAR för mellanklassegmentet (exklusive Ryssland och övriga OSS-länder) låg på 5,1%, tack vare både högre rumspriser och beläggning.

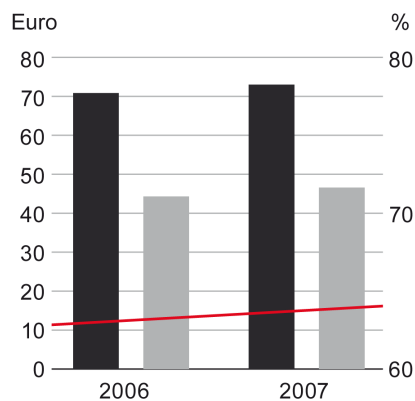
Rezidor är det ledande hotellföretaget i Ryssland och OSS-länderna. RevPAR för jämförbara hotell ökade med 8,4% under 2007, vilket var över genomsnittet på marknaden.

Östeuropa (inkl Ryssland): Förstaklassshotell, 2006-2007



■ RevPAR
■ ARR (Average Room Rate)
■ Beläggning %

Östeuropa (inkl Ryssland): Hotell i mellanklassen, 2006-2007



■ RevPAR
■ ARR (Average Room Rate)
■ Beläggning %

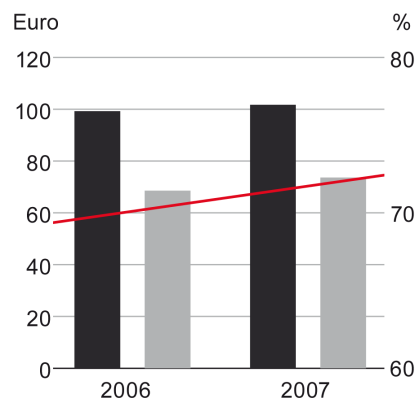
Mellanöstern, Afrika och övriga länder

Den genomsnittliga beläggningen och AHR 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 åren.

RevPAR i euro i Mellanöstern påverkades negativt av den försvagade amerikanska dollarn under perioden. Trots valutaeffekterna ökade RevPAR för förstaklasshotellen med 7,4% och mellanklassegmentet ökade med 3,2%. RevPAR i rand i Sydafrika ökade starkt med 17,3% och 15,6% för förstaklass- respektive mellanklasshotellen.

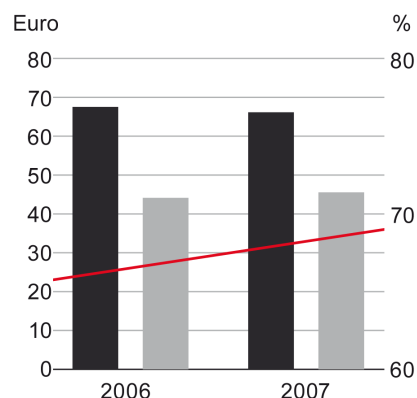
Rezidor noterade en god tillväxt av RevPAR för jämförbara hotell på 10,4% under 2007, vilket var över genomsnittet på marknaden.

Mellanöstern: Förstaklasshotell, 2006-2007



■ RevPAR
■ ARR (Average Room Rate)
■ Beläggning %

Mellanöstern: Hotell i mellanklassen, 2006-2007



■ RevPAR
■ ARR (Average Room Rate)
■ Beläggning %

1. Källa: HVS International World Travel & Tourism Council och Deloitte HotelBenchmark Survey

FINANSIELLA RAPPORTER

Finansiella rapporter

FEM ÅR I SAMMANDRAG

MEUR (om inget annat anges)	2007	2006	2005	2004 ¹⁾	2003 ¹⁾
Resultaträkning					
Intäkter	785,2	707,3	587,0	498,7	390,0
EBITDA	86,5	61,0 ²	43,7	18,1	-11,6
EBIT	63,2	34,7	30,5	5,8	-24,7
Finansiella poster, netto	0,7	-2,2	0,5	-1,6	-3,1
Årets resultat	45,7	29,0	23,2	3,9	-32,6
Balansräkning					
Balansomslutning	412,6	402,6	354,3	323,8	291,6
Eget kapital hänförligt till moderbolagets aktieägare	201,3	176,2	88,9	68,0	66,3
Kassaflöde					
Kassaflöde från den löpande verksamheten	75,7	41,1	27,6	1,1	-12,6
Kassaflöde från investeringsverksamheten	-28,9	-18,4	32,3	-27,1	-34,7
Kassaflöde från finansieringsverksamheten	-46,3	4,9	-60,8	27,7	56,1
Finansiella nyckeltal					
EBITDAR	280,5	238,8	183,4	142,7	82,5
EBITDAR Marginal, %	35,7	33,8	31,2	28,6	21,2
EBITDA	86,5	61,0 ²⁾	43,7	18,1	-11,6
EBITDA Marginal, %	11,0	8,6 ²⁾	7,4	3,6	-3,0
Summa investeringar (materiella och immateriella investeringar)	45,8	32,6	34,6	54,9	59,3
Operativa nyckeltal					
Antal hotell ³⁾	237	225	219	190	167
Beläggning ⁴⁾	70	69	67	65	62
RevPAR ⁴⁾	77	72	67	61	59
Aktierelaterade nyckeltal⁵⁾					
Viktat genomsnittligt antal aktier	149 836 224	149 979 887	149 942 456	149 942 456	149 942 456
Resultat per aktie, EUR	0,31	0,19	0,15	0,03	-0,22
Föreslagen utdelning per aktie, EUR	0,10	0,06	-	-	-

1. 2003–2004 var moderbolaget Rezidor SAS Hospitality A/S.
2. Före kostnader hänförliga till börsnoteringen.
3. Inkluderar hotell i drift med hyres-, management- och franchiseavtal.
4. Inklusive hotell i drift med hyres- och managementavtal.
5. För beräkning av aktierelaterade nyckeltal har 150 002 040 aktier använts för 2005 och 2006 då Rezidor Hotel Group AB (publ) har varit moderbolag. För räkenskapsåren 2003 och 2004 har aktierelaterade nyckeltal också beräknats utifrån 150 002 040 utestående aktier. Det faktiska antalet aktier de åren var dock ett annat och motsvarade antalet utestående aktier i det tidigare moderbolaget, Rezidor SAS Hospitality A/S. För att erhålla jämförbara siffror för aktierelaterade nyckeltal för 2003 och 2004 användes samma genomsnittligt viktade antal aktier som för 2005.

KONCERNENS RESULTATRÄKNING

TEUR (med undantag för aktierelaterade uppgifter)	Not	Dec 2007	Dec 2006
Intäkter	7, 8, 35	785 241	707 319
Kostnad sålda varor avseende mat och dryck samt övriga liknande kostnader	9	-61 133	-54 806
Personalkostnader och kontraktsanställningar	10	-265 800	-246 714
Övriga rörelsekostnader	11	-166 015	-154 646
Försäkring av fastigheter och fastighetsskatt	11	-11 754	-12 376
Rörelseresultat före hyreskostnad och resultatandelar i intresseföretag, avskrivningar, realisationsresultat vid försäljning av aktier och materiella anläggningstillgångar (EBITDAR)		280 539	238 777
Hyreskostnader	12	-200 252	-183 092
Resultatandelar i intresseföretag och joint ventures	21,22	6 219	5 296
Kostnader i samband med börsintroduktion		-	-4 392
Rörelseresultat före avskrivningar och realisationsresultat vid försäljning av aktier och materiella anläggningstillgångar (EBITDA)		86 506	56 589
Avskrivningar	18,19,20	-24 353	-21 884
Realisationsvinster vid försäljning av aktier och materiella anläggningstillgångar	13	1 070	-
Rörelseresultat (EBIT)	8	63 223	34 705
Finansiella intäkter	14	5 198	2 111
Finansiella kostnader	14	-4 540	-4 359
Resultat före skatt		63 881	32 457
Skatt på årets resultat	15	-18 165	-3 488
Årets resultat		45 716	28 969
Hänförligt till:			
Moderbolagets aktieägare		45 716	20 719
Minoritetsintressen		-	8 250
Viktat genomsnittligt antal utestående aktier under perioden	17	149 836 224 149 979 887	
Resultat per aktie (EUR)¹⁾			
Före och efter utspädningseffekt	17	0,31	0,19

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

De totala intäkterna ökade med 77,9 MEUR, varav rumsintäkterna svarade för 45,8 MEUR. Rumsintäkterna i procent av de totala hotellintäkterna ökade till 63,4% (62,4). Merparten av de ökade rumsintäkterna kom från Norge och Sverige. I Övriga Väst Europa ledde öppnandet av ett nytt hotell under hyresavtal och en god ökning av RevPAR till högre rumsintäkter. Störst ökningar noterades i Frankrike, följt av Tyskland, Beneluxländerna och Storbritannien.

Avgiftsintäkterna ökade med 25,2% tack vare 33 nya hotell (cirka 7 300 rum) sedan början av 2006. Övriga Väst Europa och Östeuropa bidrog mest och nästan lika mycket till avgiftsintäkterna, följt av Norden samt Mellanöstern, Afrika och övriga länder. Ökningen i avgiftsintäkter i Övriga Väst Europa hade varit ännu högre om man inte räknat med det engångsbelopp på 2,5 MEUR som under 2006 utbetalades till Rezidor i samband med att kontraktet för ett hotell under managementavtal i Frankrike sades upp i förtid. Den relativt svaga ökningen av avgiftsintäkterna i Mellanöstern, Afrika och övriga länder härrör från negativa valutaeffekter och en minskning av avgiftsstrukturen för hotell som tillförts av den tidigare joint venture-partnern. Fram till slutet av 2006 drevs hotellen i Mellanöstern genom ett joint venture i vilket Rezidor hade en ägarandel på 51%. Detta joint venture upplöstes den 1 januari 2007 genom att Rezidor köpte ut hela partnerns innehav.

Såväl den rumsprisstyrda ökningen av RevPAR som avgiftsintäkterna från nyligen tillkomna hotell under managementavtal ledde till att EBITDAR-marginalen ökade till 35,7% (33,8). Under 2006 gynnades hotellen i Tyskland kraftigt av fotbolls-VM, vilket inverkar positivt på EBITDAR-marginalen. Trots avsaknaden av sådana gynnsamma omständigheter i år lyckades Rezidor öka EBITDAR-marginalen.

Hyreskostnaderna (exklusive utbetalningar till hotell under managementavtal med resultatgarantier) i procent av intäkterna från hotell under hyresavtal ökade något till 28,2% (27,4). Garantiutbetalningarna som ingår i posten hyreskostnader sjönk med 5,6 MEUR. En återbetalning på 1.7 MEUR av tidigare gjorda garantibetalningar under ett managementavtal, bidrog till denna minskning. De ökade hyreskostnaderna berodde på en rad faktorer, bland annat följande: a) Tillkomsten av två nya hotell under hyresavtal (cirka 350 rum) under 2006, vilket fick fullt genomslag på hyrorna i år. b) Tillkomsten av ett nytt hotell (cirka 200 rum) under 2007 och höjd hyra för ett fåtal hotell som tidigare renoverades eller byggdes ut. c) Ökade intäktsbaserade rörliga hyror i Norden. d) Ökade hyror i Storbritannien, framför allt i Park Inn-portföljen och för ett Radisson SAS-hotell. Resultatandelar i intresseföretag och joint ventures ökade, i huvudsak med anledning av Rezidors andel i ett erhållet skadestånd i samband med en skiljedom på grund av ej fullföljd försäljning av fastigheten för Park Inn Ekaterinburg i Ryssland.

Resultatandelar i intresseföretag och joint ventures ökade, i huvudsak med anledning av Rezidors andel i ett erhållet skadestånd i samband med en skiljedom på grund av ej fullföljd försäljning av fastigheten för Park Inn Ekaterinburg i Ryssland. Resultatandelarna i intresseföretag och joint ventures påverkades negativt av att ett joint venture i Mellanöstern konsoliderades full ut från och med den 1 januari 2007, vilket tidigare ingick i den posten.

Avskrivningar i procent av intäkterna från hotell under hyresavtal låg stabilt på 3,5% (3,5). Realisationsvinsten vid försäljning av aktier berodde på avyttringen av aktier i ett rörelsedrivande bolag som innehade ett hyresavtal för ett hotell i Frankrike vilket omvandlats till ett managementavtal.

Den stora ökningen av finansiella intäkter härrörde från realisationsvinsten vid försäljningen av andelar i RDS Hotelli AS (företaget som ägde Radisson SAS Hotel Tallinn i Estland), som uppgick till 3,2 MEUR. Med undantag för detta belopp var finansnetto relativt stabilt jämfört med föregående år. Förändringen i effektiv skattesats mellan de två åren berodde huvudsakligen på att uppskjutna skattefordringar i Tyskland redovisats under fjärde kvartalet 2006.

KONCERNENS BALANSRÄKNING

TEUR	Not	Dec 2007	Dec 2006
TILLGÅNGAR			
Anläggningstillgångar			
Immateriella tillgångar			
Goodwill	18	12 628	12 218
Licenser och tillhörande rättigheter	19	52 446	53 652
Övriga immateriella tillgångar	19	12 706	11 312
		77 780	77 182
Materiella anläggningstillgångar			
Fasta installationer i hyrda anläggningar	20	37 896	27 638
Maskiner och inventarier	20	61 121	52 261
Pågående nyanläggningar	20	8 849	7 684
		107 866	87 583
Finansiella anläggningstillgångar			
Kapitalandelar i intresseföretag	21	4 554	4 354
Kapitalandelar i joint ventures	22	3 269	7 963
Övriga aktier och andelar	23	10 411	15 088
Pensionsmedel, netto	24	13 679	12 553
Övriga långfristiga räntebärande fordringar	25	10 416	11 594
Övriga långfristiga icke räntebärande fordringar	25	1 456	2 488
		43 785	54 040
Uppskjutna skattefordringar	15	21 758	26 964
		251 189	245 769
Omsättningstillgångar			
Varulager		5 724	5 297
Kundfordringar	26	56 059	51 309
Aktuell skattefordran	15	281	995
Övriga kortfristiga räntebärande fordringar	27	1 812	2 876
Övriga kortfristiga icke räntebärande fordringar	27	42 723	41 884
Övriga kortfristiga placeringar	28	3 421	3 518
		110 020	105 879
Likvida medel	29	51 389	50 975
		161 409	156 854
Summa tillgångar		412 598	402 623
EGET KAPITAL OCH SKULDER			
Kapital och reserver			
Aktiekapital	30	10 000	127
Omräkningsreserv		13 635	20 578
Övrigt tillskjutet kapital		135 105	153 978
Balanserat resultat inklusive årets resultat		42 522	1 482
Eget kapital hänförligt till moderbolagets aktieägare		201 262	176 165
Minoritetsintressen		215	215
Totalt eget kapital		201 477	176 380
Långfristiga skulder			
Uppskjuten skatteskuld	15	25 447	15 749
Pensioner och liknande förpliktelser	24	1 388	1 325
Avsättningar	32	488	330
Övriga långfristiga räntebärande skulder	33	87	57
Övriga långfristiga icke räntebärande skulder		430	-
		27 840	17 461
Kortfristiga skulder			
Leverantörsskulder		37 430	35 858
Aktuella skatteskulder	15	7 604	10 054
Checkkredit	33	31 573	47 603
Övriga kortfristiga räntebärande skulder till kreditinstitut	34	-	16 814
Övriga kortfristiga icke räntebärande skulder	34	106 674	98 454
		183 281	208 782
Summa skulder		211 121	226 243
Summa eget kapital och skulder		412 598	402 623
Ansvarsförbindelser			
Hysesättaganden	36		
Åtaganden managementavtal	37		
	38		

Kommentarer till koncernens balansräkning

Jämfört med den 31 december 2006 var ökningen i materiella anläggningstillgångar främst hänförlig till pågående renoveringar vid ett antal hotell under hyresavtal. Dessutom bidrog investeringar i samband med utökningen av antalet rum och andra lokaler i tre hotell i Norge samt ett i Storbritannien delvis till förändringen.

De minskade finansiella anläggningstillgångarna berodde huvudsakligen på tre faktorer: försäljningen av andelar i ett företag tidigare redovisat under innehav tillgängliga för försäljning (RDS Hotelli AS i Estland), omräkningsdifferensen avseende utländska dotterbolag och det faktum att företagets verksamhet i Mellanöstern nu är ett helägt dotterbolag och inte redovisas som andelar i joint ventures.

Nettorörelsekapitalet, exklusive likvida medel, uppgick i slutet av perioden till -45,8 MEUR (-44,9 per den 31 december 2006). Kundfordringar och leverantörsskulder, förskottsbetalningar till leverantörer och upplupna kostnader och förutbetalda intäkter har ökat till följd av Rezidors expansion och medföljande EBITDA-ökning, men effekterna på nettorörelsekapitalet tar ut varandra. De minskade uppskjutna skattefordringarna förklaras med att förlustavdrag har utnyttjats och att skattesatserna har blivit lägre.

Till följd av ett beslut vid årsstämman den 4 maj 2007 höjdes bolagets aktiekapital med 9,9 MEUR genom en fondemission, vilket minskade övrigt tillskjutet kapital med samma belopp. Övriga förändringar i totalt eget kapital beror huvudsakligen på fyra olika faktorer: utdelningen till aktieägarna på 9,0 MEUR, återköpet av aktier som uppgick till 4,9 MEUR, negativa omräkningsdifferenser under perioden motsvarande 6,9 MEUR och periodens nettoresultat på 45,7 MEUR.

KONCERNENS FÖRÄNDRINGAR I EGET KAPITAL

TEUR	Aktie- kapital	Övrigt tillskjutet kapital	Om- räknings- reserv	Balanserat resultat	Eget kapital hänförligt till moder- bolagets aktieägare	Minoritets- intressen	Totalt eget kapital
Eget kapital per 2005-12-31	100	87 978	19 392	-18 598	88 872	60 715	149 587
Förändring i redovisning avseende pensioner (från förmånsbestämd till avgiftsbestämd plan)	-	-	-	-1 745	-1 745	-	-1 745
Justerat eget kapital per 2006-01-01	100	87 978	19 392	-20 343	87 127	60 715	147 842
Omräkningsdifferenser vid omräkning av utlandsverksamheter	-	-	1 186	-	1 186	-	1 186
Intäkter och kostnader redovisade direkt mot eget kapital	-	-	1 186	-	1 186	-	1 186
Årets resultat	-	-	-	20 719	20 719	8 250	28 969
Totalt redovisade intäkter och kostnader under året	-	-	1 186	20 719	21 905	8 250	30 155
Övriga justeringar	-	-	-	-1 644	-1 644	-	-1 644
Nyemission och utbyte av preferensaktier	27	66 000	-	2 750	68 777	-68 750	27
Summa transaktioner med aktieägare och övriga förändringar i eget kapital	27	66 000	-	1 106	67 133	-68 750	-1 617
Eget kapital per 2006-12-31	127	153 978	20 578	1 482	176 165	215	176 380
Omräkningsdifferenser vid omräkning av utlandsverksamheter	-	-	-6 516	-	-6 516	-	-6 516
Skatt på omräkningsdifferenser redovisade direkt mot eget kapital	-	-	-427	-	-427	-	-427
Intäkter och kostnader redovisade direkt mot eget kapital	-	-	-6 943	-	-6 943	-	-6 943
Årets resultat	-	-	-	45 716	45 716	-	45 716
Totalt redovisade intäkter och kostnader under året	-	-	-6 943	45 716	38 773	-	38 773
Långsiktigt incitamentsprogram	-	-	-	235	235	-	235
Fondemission	9 873	-9 873	-	-	-	-	-
Utdelning till aktieägare	-	-9 000	-	-	-9 000	-	-9 000
Kostnad för återköp av aktier	-	-	-	-4 911	-4 911	-	-4 911
Summa transaktioner med aktieägare och övriga förändringar i eget kapital	9 873	-18 873	-	-4 676	-13 676	-	-13 676
Eget kapital per 2007-12-31	10 000	135 105	13 635	42 522	201 262	215	201 477

KONCERNENS KASSAFLÖDESANALYS

TEUR	Not	Dec 2007	Dec 2006
Den löpande verksamheten			
Rörelseresultat (EBIT)		63 223	34 705
Justering för poster som inte ingår i kassaflödet:			
Avskrivningar	18,19,20	24 353	21 884
Realisationsvinster/-förluster	13	-1 070	-
Pensioner		-1 063	463
Resultatandelar i intresseföretag	21,22	-6 219	-5 296
Omräkningsdifferenser och övriga justeringar för poster som inte ingår i kassaflödet		-5 519	-1 672
Erhållen ränta	14	2 040	1 544
Betald ränta	14	-3 048	-3 314
Utdelning från intresseföretag	21,22	3 904	2 882
Övriga finansiella poster	14	-1 492	635
Betald skatt		-4 997	-9 236
Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändring av rörelsekapital		70 112	42 595
Förändring av:			
Varulager		-427	-102
Kortfristiga fordringar		-2 446	-10 556
Kortfristiga skulder		8 428	9 161
Förändring av rörelsekapital		5 555	-1 497
Kassaflöde från den löpande verksamheten		75 667	41 098
INVESTERINGSVERKSAMHETEN			
Förvärv av immateriella anläggningstillgångar	19	-3 259	-3 246
Inköp i samband med pågående nyanläggningar	20	-19 854	-8 943
Inköp av maskiner och inventarier	20	-15 356	-17 721
Inköp av fasta installationer	20	-7 356	-2 707
Förvärv av aktier och andelar	16	1 469	-2 139
Övriga investeringar och avyttring av finansiella anläggningstillgångar		7 382	16 308
Summa investeringar		-36 974	-18 448
Avyttring av aktier			
Intäkter från försäljning av aktier i dotterbolag	16	38	-
Intäkter från försäljning av övriga aktier och andelar	14,23	8 053	-
Kassaflöde från investeringsverksamheten		-28 883	-18 448
FINANSIERINGSVERKSAMHETEN			
Kreditlimit och/eller checkräkningskrediter		-16 030	9 930
Upptagna lån		461	16 802
Amortering av lån		-16 815	-21 445
Övriga finansiella poster		-	-373
Summa extern finansiering		-32 384	4 914
Nyemission		-	27
Återköp av aktier och långsiktigt incitamentsprogram	30	-4 911	-
Utdelning till aktieägare		-9 000	-
Kassaflöde från finansieringsverksamheten		-46 295	4 941
Årets kassaflöde		489	27 591
Kursdifferens i likvida medel		-75	-130
Likvida medel vid årets början		50 975	23 514
Likvida medel vid årets slut		51 389	50 975

Erhållen ränta, motsvarande 2 041 TEUR (1 544), har omklassificerats från investeringsverksamheten till den löpande verksamheten. Jämförelsetalen har ändrats i enlighet med detta.

Kommentarer till koncernens kassaflödesanalys

Jämfört med den 31 december 2006 var kassaflödet från den löpande verksamheten avsevärt förbättrat tack vare det starkare rörelseresultatet. Förändringen av kassaflödet från investeringsverksamheten hänförde sig främst till investeringar i samband med renovering och expansion av materiella anläggningstillgångar, vilka uppgick till 29,4 MEUR respektive 13,2 MEUR. Kassaflödet från investeringsverksamheten påverkades positivt av två faktorer: intäkterna från försäljningen av företagets andelar i RDS Hotelli AS (8,0 MEUR) och delamorteringen av lån från två av Rezidors intresseföretag. Nettokassaflödet från finansieringsverksamheten förändrades huvudsakligen på grund av lösen av ett banklån på 16,8 MEUR och vissa krediter på 16,0 MEUR. Betalning i samband med återköpsprogrammet för aktier (4,9 MEUR) och utdelningen till aktieägarna (9,0 MEUR) har också bidragit till förändringar i kassaflödet från finansieringsverksamheten. De totala tillgängliga krediterna uppgick till 136,0 MEUR, varav 8,7 MEUR användes för bankgarantier. Därutöver användes 31,6 MEUR som checkräkningskredit, vilket innebär att 95,7 MEUR var outnyttjade. I slutet av december 2007 hade Rezidor 51,4 MEUR i likvida medel, vilket tillsammans med outnyttjade krediter gav en total möjlig likviditet om 147,1 MEUR. Räntebärande tillgångar netto (inklusive pensionstillgångar och pensionsskulder) uppgick till 47,7 MEUR (15,7 per den 31 december 2006).

NOTER TILL KONCERNREDOVISNINGEN

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 och adress Hemvärnsgatan 15, Box 6061, 171 06 Solna. Huvudkontoret finns i Bryssel, Belgien. Rezidor driver internationell hotellverksamhet och har i dagsläget 322 hotell i drift eller under utveckling i 48 länder. Rezidor driver nu 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*.

Årsredovisningen för 2007 godkändes av styrelsen i Rezidor Hotel Group AB (publ) den 17 mars 2008. Årsredovisningen ska fastställas vid årsstämman den 23 april 2008.

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 2007. Tilläggen och uttalandena nedan har inte haft någon väsentlig effekt på de redovisade rörelseresultaten och den finansiella ställningen.

IFRS-STANDARDER OCH IFRIC-TOLKNINGAR MED VERKAN FR.O.M 1 JAN 2007

IFRS 7 – Finansiella instrument: Upplysningar

Ändring av IAS 1, Utformning av finansiella rapporter

IFRIC 7, Tillämpning av inflationsjusteringsmetoden enligt IAS 29 Redovisning i höginflationsländer

IFRIC 9, Omvärdering av inbäddade derivat

IFRIC 10, Delårsrapportering och nedskrivningar

IFRIC 11, Återköp av egna aktier och transaktioner mellan koncernbolag

Nedanstående standarder och tolkningar hade trätt i kraft för räkenskapsår som började den 1 januari 2007, men är inte aktuella för koncernen:

IFRS 4, Försäkringskontrakt

IFRIC 8, Tillämpningsområdet för IFRS 2

Nya redovisningsuttalanden

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

IFRS-standarder och IFRIC-tolkningar	Med verkan från och med eller efter
Ändring av IAS 23, Lånekostnader – Finansiella instrument	1 januari 2009 (ännu inte godkänd av EU)
IFRS 8 Rörelsesegment	1 januari 2009
IFRIC 12, Servicekoncessionsarrangemang	1 januari 2008
IFRIC 13, Kundlojalitetsprogram	1 juli 2008
IFRIC 14 IAS 19 – Begränsning av krav på minimifinansiering för förmånsbestämd pensionsplan	1 januari 2008

Företaget förväntar sig att införandet av dessa standarder och tolkningar under kommande redovisningsperioder inte väsentligt påverkar koncernens redovisning.

Not 3

Redovisningsprinciper

Årsredovisningen har upprättats i enlighet med de av EU godkända International Financial Reporting Standards (IFRS) samt den svenska årsredovisningslagen. Vidare har Redovisningsrådets rekommendation RR 30 Kompletterande redovisningsregler för koncerner tillämpats.

Årsredovisningen har upprättats enligt anskaffningsvärdemetoden förutom omvärderingen av vissa finansiella instrument eller enligt beskrivning nedan.

Rapporteringsvaluta

Då euro är den funktionella valuta som främst används där koncernen bedriver verksamhet, är euro också den rapporteringsvaluta som används i de finansiella rapporterna. Alla skillnader i växelkurs redovisas direkt i förändring i eget kapital.

Allmänna principer för redovisning och värdering

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

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

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

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

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

Principer för koncernredovisningen

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

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

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

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

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

För koncerninterna omstruktureringar, till exempel bildande av nytt moderbolag, justeras alla avvikelser mellan förvärvskostnad och eget kapital i det förvärvade bolaget mot eget kapital eftersom sådan transaktion har utförts under gemensam kontroll och då inte ska påverka den konsoliderade balansräkningen.

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

Rörelseförvärv

Koncernredovisningen upprättas enligt förvärvsmetoden. Denna innebär att anskaffningskostnaden baseras på verkligt värde på förvärvsdagen på dotterbolagets tillgångar och skulder samt egetkapitalinstrument som emitteras av koncernen i utbyte mot kontroll i det förvärvade företaget, plus eventuella kostnader direkt hänförliga till förvärvet. Det förvärvade företags identifierbara tillgångar, skulder och ansvarsförbindelser som uppfyller kraven för redovisning enligt IFRS 3 redovisas till verkligt värde per förvärvsdagen, bortsett från anläggningstillgångar 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 försäljningskostnader.

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 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 ventures

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

Joint venture är en ekonomisk verksamhet som drivs av koncernen tillsammans med 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 aktieinnehav och röstandel är lägre än eller lika med 50% kan andra faktorer innebära att dessa innehav ändå klassificeras som intresseföretag.

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

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

Kapitalandelsmetoden innebär att andelar i ett företag redovisas till anskaffningsvärde vid anskaffningstillfället och därefter justeras med koncernens andel av förändringen i intresseföretagets eller joint venture-företagets nettotillgångar reducerat med eventuella nedskrivningar av den enskilda investeringen. Om koncernens andel av ett intresseföretags förluster är större än innehavets redovisade värde i koncernen redovisas inte denna andel i balansräkningen.

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

Vinst och förlust vid avyttring av aktier

Vinster och förluster vid avyttring av dotterbolag och intressebolag beräknas som skillnaden mellan försäljningspriset och det bokförda värdet av nettotillgångarna vid tiden för avyttringen, inklusive en proportionell andel av relaterad goodwill samt uppskattade avyttringskostnader. Vinster och förluster tas upp i resultaträkningen under resultat från försäljning 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, vilken i allt väsentligt avspeglar kursen på transaktionsdagen. Fordringar, skulder och andra monetära poster i utländsk valuta som inte reglerats på balansdagen omräknas till balansdagskurs. Omräkningsdifferenser som uppstår mellan valutakurs på transaktionsdagen och valutakurs på betalningsdagen eller balansdagen tas upp i resultaträkningen under finansiella poster.

Omräkning av utländska dotterbolags finansiella rapporter

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

Följande valutakurser påverkar i huvudsak resultaträkningen:

En euro motsvarar		Kurs per 31 december		Genomsnittskurs 1 januari-31 december	
Land	Valuta	2007	2006	2007	2006
Danmark	DKK	7,46	7,46	7,45	7,46
Sverige	SEK	9,43	9,05	9,25	9,28
Norge	NOK	7,94	8,27	8,01	8,03
Storbritannien	GBP	0,73	0,67	0,68	0,68

Resultaträkning

Intäkter

Intäkter består främst av avgifter från hotellverksamheten, vilket innefattar management- och franchiseavgifter samt försäljning från 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.

Kundlojalitetsprogram

Ett kundlojalitetsprogram (benämnt ”goldpoints plusSM”) används av företaget 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 mot gratis hotellnätter eller byta till bonus i andra lojalitetsprogram. Medlemmar erhåller rabatter på olika produkter såsom mat och dryck.

Fram till den 28 oktober 2007 var Rezidor legal motpart i dessa transaktioner. Företaget redovisade då den ursprungliga intäkten i sin helhet och gjorde samtidigt en avsättning för beräknade framtida kostnader för leverans av aktuella varor eller tjänster. Den 28 oktober övertog

Carlsonkoncernen ansvaret för goldpoints plusSM-programmet. Rezidor svarar dock för poäng intjänade före detta datum i tre år. Varje gång en kund löser in sina poäng minskar avsättningen. Carlsonkoncernen fakturerar hotellen för poäng som har intjänats efter det att lojalitetsprogrammet överfördes till Carlsonkoncernen, och hotellen skickar en faktura till Carlsonkoncernen när kunderna löser in sina poäng.

Kostnad för sålda varor

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

Hyresavtal

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

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

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

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

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

Personalkostnader

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

Övriga rörelsekostnader

I övriga rörelsekostnader ingår royaltyavgifter till Carlson 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 hyresgivare. Här ingår också alla garantibetalningar vid managementavtal som ska betalas eller har betalats till hotellägaren i enlighet med gällande managementavtal. Hyreskostnader för fastigheter som hyrs för administrativa ändamål redovisas till anskaffningsvärdet under hyreskostnader i posten Fast hyra (*se not 12*).

Finansiella intäkter och kostnader

Finansiella intäkter och kostnader består av ränteutgifter och räntekostnader, realiserade och orealiserade valutavinster eller valutaförluster och förluster på värdepapper och aktier.

Skatter

Kostnadsförd 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 tidigare exkluderar intäkt- eller kostnadsposter som beskattas eller är avdragsgilla annat år samt exkluderar icke skattepliktiga intäkter och icke avdragsgilla kostnader. Vid beräkning av koncernens aktuella skatteskuld används de vid balansdagen gällande eller föreslagna skattesatserna i respektive skattejurisdiktion.

Vid redovisning av uppskjuten skatt tillämpas balansräkningsmetoden varvid temporära skillnader mellan tillgångar eller skulders redovisade och skattemässiga värden resulterar i uppskjutna skattefordringar eller skatteskulder. Uppskjutna skatteskulder redovisas för samtliga skattepliktiga temporära skillnader 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. Uppskjuten skattefordran eller skatteskuld beräknas inte på temporära skillnader på tillgångar eller skulder som är hänförliga till goodwill eller vid det första redovisningstillfället (annat än för företagsförvärv) av en transaktion som varken påverkar 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 skrivs ned om det inte bedöms som sannolikt att framtida skattemässiga överskott kommer att genereras som kan nyttjas mot hela eller delar av tillgången.

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

Uppskjutna skattefordringar och uppskjutna skatteskulder nettoredovisas endast då posterna avser samma skattemyndighet och legal kvittningsrätt föreligger samt att koncernen avser att reglera fordran och skulden netto.

Aktuell och uppskjuten skatt för perioden redovisas som kostnad eller intäkt i resultaträkningen, förutom då de härrör från poster som är direkt hänförliga till eget kapital då de även redovisas direkt under eget kapital, eller då de härrör från det första redovisningstillfället för ett rörelseförvärv. Vid rörelseförvärv beaktas skatteeffekten vid beräkningen av goodwill eller fastställandet av skillnaden mellan det verkliga nettovärdet av det förvärvande företagets innehav i det förvärvade företagets 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/eventualförpliktelser 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 hänförs 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 huvudsakligen kontraktsrättigheterna avseende Carlson-avtalet, vilka skrivs av över kontraktstiden. Avtalet löper ut 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.

Anskaffningsvärdet inkluderar anskaffningspriset, kostnader direkt relaterade till förvärvet samt direkt hänförliga kostnader för att förbereda tillgången att tas i bruk.

Räntor och övriga finansiella kostnader hänförliga till materiella anläggningstillgångars tillverkningsperiod redovisas i resultaträkningen

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

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.

Resultat vid avyttring av materiella anläggningstillgångar beräknas som skillnaden mellan försäljningspriset justerat för försäljningskostnader och det redovisade värdet vid försäljningstillfället.

Nedskrivning av materiella och immateriella anläggningstillgångar, exklusive goodwill

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

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

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

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 redovisas på likviddagen.

Övriga aktier och andelar

Övriga aktier och andelar klassificeras som investeringar som innehas för försäljning och värderas till verkligt värde. Vinst 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 värderas till nominellt värde.

Likvida medel

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

Leverantörsskulder

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

Övriga ränte- och icke-räntebärande skulder

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

Avsättningar

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

Pensionsförpliktelser och pensionsförmåner

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

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

Koncernen gör en beräkning av sina åtaganden enligt de förmånsbestämda pensionsplanerna. Beräkningen av förpliktelserna är baserad på uppskattad framtida slutlön. Vid balansdagen görs en värdering av förvaltningstillgångarna.

Årets pensionskostnader består av nuvärdet av årets pensionsintjäning och ränta på förpliktelsen vid årets början med avdrag för avkastning på fonderade medel. Härtill kommer för vissa pensionsplaner redovisning av aktuariella vinster och förluster och planändringar. Ackumulerade aktuariella vinster och förluster på upp till 10% av det största av pensionsförpliktelsen och pensionsmedlen ingår i den så kallade korridoren och redovisas inte. När den ackumulerade avvikelserna överstiger denna 10%-gräns amorteras det överskjutande beloppet över den genomsnittliga återstående anställningstiden.

Aktierelaterade ersättningar

Under första kvartalet 2005 slöt SAS-koncernen ett avtal med USA-baserade Carlson Hotels Worldwide. I utbyte mot att villkoren i masterfranchiseavtalet (MFA) blev mer fördelaktiga för Rezidor erhöll Carlson Hotels nya aktier motsvarande 25% av Rezidors stamaktier. Värdet på transaktionen är baserat på verkligt värde på det egetkapitalinstrument som emitterats.

Verkligt värde vid utställandetidpunkten för det långsiktiga aktierelaterade incitamentsprogrammet, där deltagarna i programmet får ett visst antal aktier i företaget om vissa resultatkriterier uppfylls under intjänandeperioden, redovisas som en kostnad under intjänandeperioden, justerad efter antalet deltagare som förväntas fortsätta vara i tjänst. Ett belopp motsvarande kostnaden krediteras eget kapital. Det aktuella programmet har två resultatkriterier, ett som rör resultat per aktie, ett så kallat icke-marknadsvillkor, och ett som rör aktiekursen, ett så kallat marknadsvillkor. Icke-marknadsvillkoren tas med i beräkningen vid bedömning av antalet aktier som kommer att överlåtas i slutet av överlåtelseperioden. För marknadsvillkor görs ingen sådan bedömning efter det första redovisningstillfället på tilldelningsdagen. De sociala avgifter som tillkommer redovisas som en skuld och omvärderas på varje balansdag i enlighet med URA 46, som utfärdats av Redovisningsrådets Akutgrupp.

Kassaflödesanalys

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

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

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

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

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

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

Not 4

Finansiell riskhantering

Enligt Rezidors finanspolicy övervakar och utvärderar företaget systematiskt de finansiella riskerna, till exempel risker med utländska valutor, räntesatser, krediter, likviditet och refinansiering. Åtgärder för hantering och behandling av dessa finansiella risker implementeras inom ramen för de parametrar och riktlinjer som finns i finanspolicyen. Företagets finansiella risker hanteras på koncernnivå. Operativa rutiner och delegering av befogenheter 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. Kurssäkringen görs i dotterbolagens rapportvaluta på grundval av en likviditetsprognos. Nettoflödet i utländsk valuta säkras sedan externt på koncernnivå.

De framtida hyreskostnaderna kommer att innefatta betalning av minst den årliga fasta hyran enligt företagets hyresavtal. Framtida minimihyra för samtliga hyresavtal med fast hyra som gällde den 31 december 2007 framgår av nedanstående tabell. För ytterligare information om hyresbetalningar, se *not 12*.

FRAMTIDA MINIMIHYRA

TEUR	2007	2006
Inom ett år	158 037	160 582
1-5 år	893 498	855 507
Efter 5 år	2 165 812	2 134 435
Summa	3 217 347	3 150 524

Not 38

Åtaganden managementavtal

Genom Rezidors managementavtal tillhandahåller företaget 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 hotell driftens rörelseresultat brutto eller justerat rörelseresultat brutto.

Under vissa förhållanden garanterar Rezidor 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 46 managementavtal under 2007, jämfört med 41 under 2006. Managementavtal som innehåller sådana finansiella risker för koncernen kommer att löpa ut enligt tabellen nedan:

2007		2006	
År	Antal managementavtal som löper ut	År	Antal managementavtal som löper ut
2007–2009	0	2006–2009	0
2010–2014	5	2010–2014	5
2015–2019	7	2015–2019	7
2020–2024	11	2020–2024	11
2025–2029	15	2025–2029	14
2030–2034	6	2030–2034	3
2035–2039	1	2035–2039	0
2040–2045	1	2040–2045	1

I följande tabell presenteras företagets tak för vissa avtalsenliga skyldigheter enligt alla managementavtal med finansiell garanti samt taket för finansiell exponering.

SUMMA MAXIMALT FRAMTIDA TAK FÖR GARANTIBETALNINGAR

TEUR	2007	2006
Inom ett år	81 239	69 612
1-5 år	139 555	147 949
Efter 5 år	34 121	42 692
Summa	254 915	260 253

Garantibetalningarna med tak inkluderar ansvarsförbindelser som visas i *not 36* (det vill säga garantier i managementavtal). För hela verksamhetsåret 2007 betalade Rezidor 4 902 TEUR (10 210 under 2006) för bortfall enligt managementavtalen med garantier (*se Not 12*).

Not 39

Ersättning till revisorer

TEUR	Koncernen 31 december	
	2007	2006
Deloitte		
Revisionsuppdrag	1 657	1 482
Övriga uppdrag	478	831
Summa Deloitte	2 135	2 313
Övriga revisionsfirmor		
Revisionsuppdrag	65	109
Övriga uppdrag	347	644
Summa övriga revisionsfirmor	412	753
Summa	2 547	3 066

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 procentuell förändring av gällande konsumentprisindex. De är därför inte exponerade för fluktuerande marknadsräntor. Dessa åtaganden gäller dessutom endast upp till en överenskommen maximal finansiering, vanligtvis runt två-tre gånger det avtalade årsresultatet. Samtliga skulder till kreditinstitut består av lån till rörlig ränta. I enlighet med finanspolicyn kommer även de flesta av företagets framtida skulder i balansräkningen att löpa på rörlig ränta.

Kassaflödesrisk

Samtliga skulder till kreditinstitut består av lån till rörlig ränta. I enlighet med finanspolicyn kommer även de flesta av Rezidors framtida räntebärande skulder i balansräkningen att löpa med rörlig ränta. Endast en liten del av de räntebärande skulderna vid årets slut hade rörlig ränta. En förändring av marknadsräntan med 1 procentenhet skulle påverka finansnettot i resultaträkningen med cirka 0,3 MEUR, baserat på utestående lån och fordringar den 31 december 2007. Huruvida förändringar i marknadsräntan påverkar likvida medel beaktades inte i denna simulering eftersom förändrade marknadsräntors påverkan på räntan från bankmedel bedöms som begränsad.

Risk med verkligt värde

Vissa räntebärande fordringar löper med fast ränta. Eftersom alla räntebärande fordringar beräknas till upplupet anskaffningsvärde påverkar förändringar i marknadsräntorna inte det redovisade värdet för dessa fordringar och därmed inte resultaträkningen eller det egna kapitalet.

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. Hotell med en stor internationell kundbas, belägna utanför Norden och övriga Västeuropa, brukar anpassa rumspriserna i den lokala valutan för att ta hänsyn till den amerikanska dollarns kursrörelser eller kursrörelser i euron, som är företagets rapporteringsvaluta. Därför skyddas intäkterna och EBITDA från företagets hotell med hyresavtal och de avgifter som härstammar från management- och franchisehotell från transaktionsexponering 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 balansräkning. Trots att företaget har flera dotterbolag i ett antal länder som upprättar sina balansräkningar i olika valutor exponeras inte företaget för någon omräkningsrisk i väsentlig grad eftersom företaget inte äger några fastigheter, med undantag för vissa minoritetsinnehav i intresseföretag. Om euron skulle öka eller minska i värde med 5% jämfört med alla andra valutor inom koncernen skulle effekten för koncernens eget kapital bli cirka 15,7 MEUR, baserat på situationen vid årets slut 2007. Utöver exponeringen i balansräkningen exponeras resultaträkningen även för valutakursförändringar, framför allt vid omräkning av de utländska enheternas redovisning till euro.

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. Koncernen har ingen väsentlig koncentration av kreditrisk till en motpart eller grupp av motparter med liknande egenskaper. Det bokförda värdet av finansiella tillgångar i årsredovisningen, 126 298 TEUR den 31 december 2007, utgör koncernens maximala kreditexponering. Inga säkerheter har lämnats för dessa tillgångar.

Likviditetsrisker

Enligt Rezidors policy ska 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, vilka skall vara tillgängliga närsom.

Återstående löptider för finansiella skulder vid årets slut var som följer:

TEUR	31 december	31 december
Förfaller inom ett år	2007	2006
Leverantörsskulder	37 430	35 858
Checkräkningskredit i bank	31 573	47 603
Övriga räntebärande skulder till kreditinstitut	-	16 814
	69 003	100 275
TEUR		
Förfaller efter ett år		
Övriga långfristiga räntebärande skulder	87	57
Övriga långfristiga icke räntebärande skulder	430	-
	517	57

För att kunna möta de betalningar som är relaterade till de finansiella skulderna hade företaget vid årets slut likvida medel på 51 389 TEUR (50 975) tillsammans med outnyttjade kreditfaciliteter på 95 713 TEUR (13 358) vilket ger en total tillgänglig likviditet på 147 102 TEUR (64 333). Den utnyttjade checkkrediten per den 31 december specificeras i tabellen nedan.

TEUR	31 december	31 december
Specifikation av checkkredit i bank:	2007	2006
Beviljade checkräkningskrediter	135 967	100 846
Utnyttjande av checkkredit i garantier	-8 681	-39 885
Utnyttjande av checkkredit i likvida medel	-31 573	-47 603
	95 713	13 358

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 23*) som klassificeras som investeringar tillgängliga för försäljning och där förändringar i verkligt värde redovisas direkt under eget kapital, värderas till anskaffningsvärde i enlighet med IAS 39 per den 31 december 2007, eftersom det verkliga värdet inte kan beräknas på ett tillförlitligt sätt. Det verkliga värdet kan inte beräknas på ett tillförlitligt sätt då det inte finns någon aktiv marknad, det saknas tillförlitliga transaktionsuppgifter för liknande objekt tillgängliga och då dessa investeringar till sin natur kan göra framtida kassaflödesberäkningar svåra, exempelvis då hotellen i dessa bolag befinner sig i uppstartsfasen. För övriga finansiella tillgångar och finansiella skulder, som värderas till upplupet anskaffningsvärde i balansräkningen, är det bokförda värdet en god approximation av det verkliga värdet, då de förfaller inom ett år, har rörlig ränta eller har andra villkor som anses vara lika med eller i stort sett lika med marknadsvillkoren.

Kategorier av finansiella tillgångar och skulder

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

TEUR	31 december	31 december
Lån och fordringar	2007	2006
Övriga långfristiga räntebärande fordringar	10 416	11 594
Övriga långfristiga icke räntebärande fordringar	1 456	2 488
Kundfordringar	56 059	51 309
Övriga kortfristiga räntebärande fordringar	1 812	2 876
Övriga kortfristiga icke räntebärande fordringar	42 723	41 884
Övriga kortfristiga placeringar	3 421	3 518
	115 887	113 669
Finansiella tillgångar tillgängliga för försäljning		
Övriga aktier och andelar	10 411	15 088
	10 411	15 088
Finansiella skulder värderade till bokfört värde		
Övriga långfristiga räntebärande skulder	87	57
Övriga långfristiga icke räntebärande skulder	430	-
Leverantörsskulder	37 430	35 858
Checkkredit i bank	31 573	47 603
Övriga räntebärande skulder till kreditinstitut	-	16 814
	69 520	100 332

Kapitalstruktur

Koncernen definierar sitt kapital som eget kapital fastställt i balansräkningen inklusive minoritetsintressen. I slutet av 2007 uppgick koncernen kapital till 201 477 TEUR (176 380). Målet är att ha en effektiv kapitalstruktur som tar hänsyn till både koncernens finansieringsbehov och aktieägarnas avkastning. För att bibehålla eller anpassa kapitalstrukturen kan utdelningen justeras, aktier köpas tillbaka eller nya aktier emitteras.

Finansiell riskhantering – moderbolaget

Moderbolaget tillämpar samma finanspolicy som koncernen.

Not 5

Kritiska bedömningar och uppskattningar

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

Vid redovisning av goodwill, immateriella tillgångar och materiella anläggningstillgångar görs en bedömning av nyttjandeperioden samt minst årligen en bedömning av huruvida nedskrivningsbehov föreligger.

Uppskjuten skatt redovisas för samtliga temporära skillnader mellan redovisade och beskattningsbara tillgångar och skulder och för uppskjutna skattefordringar hänförliga till outnyttjade förlustavdrag. Värderingen av förlustavdrag och förmågan att nyttja outnyttjade förlustavdrag baseras på uppskattningar av framtida beskattningsbara inkomster.

Redovisningen av kostnader för förmånsbaserade pensioner baseras på aktuarieberäkningar som utgår från antaganden om diskonteringsräntan, förväntad avkastning på förvaltningstillgångar, framtida löneökningar och inflation.

Avsättningar görs när eventuella sannolika och kvantifierbara förlustrisker, hänförliga till tvister, bedöms föreligga. Avsättningar för krav beträffande kända tvister redovisas när det är mer sannolikt än inte att bolaget kommer att bli ersättningsskyldigt samt att utgången av en sådan tvist kan bedömas med tillräcklig säkerhet.

I processen att tillämpa företagets redovisningsprinciper, vilka är beskrivna ovan i not 3, har ledningen gjort uppskattningar och bedömningar som redovisas nedan i de fall dessa har haft väsentlig effekt på belopp i årsredovisningen.

Avskrivning på immateriella tillgångar

I enlighet med de nya masterfranchiseavtalen med Carlson har koncernens varumärken värderats och redovisas som immateriell tillgång. Denna immateriella tillgång har skrivits av på linjär basis för hela nyttjandeperioden vilket är livslängden på de nya masterfranchiseavtalen med Carlson.

Not 6

Viktiga källor till osäkerhet i uppskattningarna

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

Allmän nedskrivningsprövning

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

Metoden som används för bedömning av nyttjandevärdet är beräkning av det diskonterade kassaflödet med hjälp av den interna diskonteringsräntan (vägd genomsnittlig kapitalkostnad) vilken beräknas regelbundet och per region. De uppskattade framtida kassaflödena baseras på långsiktiga prognoser. Om nuvärdet av de prognostiserade kassaflödena är mindre än bokfört värde anses ett nedskrivningsbehov föreligga för hänförliga materiella och immateriella tillgångar.

För bedömning av förlustkontrakt i management- och hyresavtal

Samma metod som för nedskrivningar används för att pröva om management- och 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 37*).

För åtaganden under managementavtal uppger företaget den maximala överenskomna finansiella riskexponeringen för samtliga managementavtal med finansiella åtaganden. Den maximala exponeringen redovisas i (*not 38*). Normalt utgör dock årskostnaderna enbart en liten del av det maximala åtagandet.

Not 7

Intäkter

RÖRELSEINTÄKTER PER VERKSAMHETSOMRÅDE

TEUR	2007	2006
Totala rörelseintäkter	785 241	707 319
Rumsintäkter	439 092	393 328
Intäkter från mat och dryck	231 866	213 931
Övriga hotellintäkter	21 801	23 402
Hotellintäkter	692 759	630 661
Avgiftsintäkter	78 464	62 672
Övriga intäkter	14 017	13 986
Totala intäkter	785 241	707 319
Specificerade avgifter		
Managementavtal	28 029	25 427
Incitamentsbaserade	22 284	14 392
Franchiseavtal	5 015	5 833
Övriga	23 137	17 021
	78 464	62 672

1. Övriga hotellintäkter utgörs av kompletterande hotellintäkter såsom intäkter från parkering, pool, tvättservice, gym.
2. Posten övriga intäkter består av koncernens kompletterande intäkter, exempelvis administrativa intäkter.

Not 8

Redovisning per segment

Information lämnas om geografiska marknader och verksamhetsstrukturer. Av lednings- och redovisningsskäl 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, Spanien, Schweiz, Storbritannien, Tyskland och Österrike.
- **Östeuropa**, inklusive Azerbajdzjan, Bulgarien, Estland, Georgien, Kazakstan, Kroatien, Lettland, Litauen, Polen, Rumänien, Ryssland, Slovakien, Tjeckien, Turkiet, Ukraina, Ungern och Uzbekistan.
- **Mellanöstern**, Afrika och övriga länder, inklusive Bahrain, Egypten, Förenade Arabemiraten, Jordanien, Kina, Kuwait, Libanon, Oman, Saudiarabien, Sydafrika och Tunisien.

Rezidorkoncernens avtalstyper under vilka Rezidors hotell drivs representerar det sekundära segmentet och består av följande:

- **Hyresavtal:**

Enligt hyresavtalen hyr Rezidor hotellfastigheter av fastighetsägare och har rätt till de förmåner och får bära de risker som är förknippade med driften av hotellen. Intäkterna kommer främst från uthyrning 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 hyresvärden, personalkostnader och andra rörelsekostnader. Hyresbetalningar till hyresvärden inkluderar en rörlig hyra (procentandel av hotellets intäkter) med en fast bashyra (se *not 37* för ytterligare information).

Enligt vissa hyresavtal ersätter Rezidor även hotellfastighetsägaren för kostnader för fastighetsskatt och fastighetsförsäkring. I 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 basarvoden 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 Rezidor erbjuda hyresvärden ett garanterat minimieresultat, vilket beskrivs ytterligare i not 38.

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 varken äger, hyr eller driver hotellet. Intäkterna hänför sig till varumärkesroyalty eller licensavgifter som i de flesta av företagets franchiseavtal baseras på en procentuell andel av de totala rumsintäkter som ett hotell genererar. 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 är franchiseavtal för varumärkena Regent och Missoni inte tillåtna.

- **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

Uppdelningen av 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 segmentinterna 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 företagsgemensamma kostnader vid huvudkontoret och de regionala kontoren (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. Dessa 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 uthyrda 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 - INTÄKTER ¹

	Norden		Övriga Västeuropa		Östeuropa		Mellanöstern, Afrika och övriga länder			Summa		
TEUR	31 dec 2007	31 dec 2006	31 dec 2007	31 dec 2006	31 dec 2007	31 dec 2006	31 dec 2007	31 dec 2006	31 dec 2007	%	31 dec 2006	%
Helåret	2007	2006	2007	2006	2007	2006	2007	2006	2007		2006	
Hyresavtal	326 990	290 845	365 770	339 809	-	-	-	-	692 760	88,2%	630 654	89,2%
Managementavtal	7 798	4 508	26 584	22 259	21 904	16 282	11 288	9 117	67 574	8,6%	52 166	7,4%
Franchiseavtal	6 335	6 134	4 009	2 995	461	1 054	85	330	10 890	1,4%	10 513	1,5%
Övrigt	12 374	12 315	1 643	1 671	-	-	-	-	14 017	1,8%	13 986	1,9%
Summa	353 497	313 802	398 006	366 734	22 365	17 336	11 373	9447	785 241	100,0%	707 319	100,0%

UPPDELNING - EBITDA

TEUR	Norden	Övriga Västeuropa	Östeuropa	Mellanöstern, Afrika och övriga länder	Centrala kostnader	Summa
Helåret	31 dec 2007	31 dec 2007	31 dec 2007	31 dec 2007	31 dec 2007	31 dec 2007
Hyresavtal	52 655	11 339	-	-	-	63 994
Managementavtal	6 285	19 346	16 794	8 453	-	50 878
Franchiseavtal	4 032	1 960	209	72	-	6 273
Övrigt ¹	2 332	200	1 700	2 040	-	6 135
Centrala kostnader	-	-	-	-	-40 774	-40 774
Börsintroduktion	-	-	-	-	-	-
Summa	65 304	32 708	18 703	10 565	-40 774	86 506

Helåret	31 dec 2006	31 dec 2006	31 dec 2006	31 dec 2006	31 dec 2006	31 dec 2006
Hyresavtal	37 967	11 376	-	-	-	49 343
Managementavtal	3 138	10 557	11 120	6 728	-	31 543
Franchiseavtal	2 932	1 205	506	300	-	4 943
Övrigt ¹	3 129	200	59	4 808	-	8 196
Centrala kostnader	-	-	-	-	-33 044	-33 044
Börsintroduktion	-	-	-	-	-4 392	-4 392
Summa	47 166	23 338	11 685	11 836	-37 436	56 589

RÖRELSERESULTAT (EBIT)

TEUR	Norden	Övriga Västeuropa	Östeuropa	Mellanöstern, Afrika och övriga länder	Centrala kostnader	Summa
Helåret	31 dec 2007	31 dec 2007	31 dec 2007	31 dec 2007	31 dec 2007	31 dec 2007
Hyresavtal	40 178	2 276	-	-	-	42 454
Managementavtal	6 216	19 150	16 623	8 342	-	50 331
Franchiseavtal	3 932	1 872	199	71	-	6 074
Övrigt ²	1 348	49	1 700	2 040	-	5 137
Centrala kostnader	-	-	-	-	-40 773	-40 773
Börsintroduktion	-	-	-	-	-	-
Summa	51 674	23 347	18 522	10 453	-40 773	63 223

Helåret	31 dec 2006	31 dec 2006	31 dec 2006	31 dec 2006	31 dec 2006	31 dec 2006
Hyresavtal	25 814	4 035	-	-	-	29 849
Managementavtal	3 060	10 337	10 946	6 681	-	31 024
Franchiseavtal	2 814	1 132	500	292	-	4 738
Övrigt ²	2 555	-892	59	4 808	-	6 530
Centrala kostnader	-	-	-	-	-33 044	-33 044
Börsintroduktion	-	-	-	-	-4 392	-4 392
Summa	34 243	14 612	11 505	11 781	-37 436	34 705

1. Övrigt inkluderar även resultatandelar i intresseföretag.

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

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

	Norden		Övriga Västeuropa		Östeuropa		Mellanöstern, Afrika och övriga länder		Summa	
TEUR	31 dec 2007	31 dec 2006	31 dec 2007	31 dec 2006	31 dec 2007	31 dec 2006	31 dec 2007	31 dec 2006	31 dec 2007	31 dec 2006
Helåret	2007	2006	2007	2006	2007	2006	2007	2006	2007	2006
Resultatandelar i intresseföretag	2 479	2 641	-	-	1 700	59	2 040	2 595	6 219	5 295
Vinst (förlust) vid försäljning av andelar och materiella anläggningstillgångar	-	-	1 070	-	-	-	-	-	1 070	-
Summa	2 479	2 641	1 070	-	1 700	59	2 040	2 595	7 289	5 295

PER SEGMENT - BALANSRÄKNING

	Norden		Övriga Västeuropa		Östeuropa		Mellanöstern, Afrika och övriga länder		Totalt	
TEUR	Dec.31, 2007	Dec.31, 2006	Dec.31, 2007	Dec.31, 2006	Dec.31, 2007	Dec.31, 2006	Dec.31, 2007	Dec.31, 2006	Dec.31, 2007	Dec.31, 2006
Tillgångar	193 478	195 048	174 782	159 587	20 082	19 239	24 256	28 749	412 598	402 623
Hysesavtal	128 210	177 526	174 294	145 731	19 988	-	24 255	-	346 747	323 257
Management avtal	3 080	10 050	8 706	10 391	18 774	18 814	23 375	26 765	53 935	66 020
Franchiseavtal	4 578	5 441	4 382	3 465	563	249	26	386	9 549	9 541
Övriga	2 365	2 031	-	-	-	176	-	1 598	2 365	3 805
Skulder	220 423	222 966	-26 301	-8 073	-166	3 831	17 165	7 518	211 121	226 243

PER SEGMENT – INVESTERINGAR¹⁾

	Norden		Övriga Västeuropa		Östeuropa		Mellanöstern, Afrika och övriga länder		Totalt	
TEUR	Dec.31, 2007	Dec.31, 2006	Dec.31, 2007	Dec.31, 2006	Dec.31, 2007	Dec.31, 2006	Dec.31, 2007	Dec.31, 2006	Dec.31, 2007	Dec.31, 2006
Hysesavtal	22 681	11 493	23 144	21 124	-	-	-	-	45 825	32 617
Managementavtal	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Franchiseavtal	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Övriga	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Totalt	22 681	11 493	23 144	21 124	-	-	-	-	45 825	32 617

1. Exklusive kassaflöde som hänförs till finansiella tillgångar.

PER SEGMENT – VÄSENTLIGA EJ KASSAFLÖDESPÅVERKANDE KOSTNADER

	Norden		Övriga Västeuropa		Östeuropa		Mellanöstern, Afrika och övriga länder		Totalt	
TEUR	Dec.31, 2007	Dec.31, 2006	Dec.31, 2007	Dec.31, 2006	Dec.31, 2007	Dec.31, 2006	Dec.31, 2007	Dec.31, 2006	Dec.31, 2007	Dec.31, 2006
Av- och nedskrivningar	14 352	13 697	9 920	8 187	64	-	16	-	24 353	21 884

PER SEGMENT – REVPAR OCH BELÄGGNING¹⁾

	Radisson SAS		Park Inn		Rezidor	
	Dec.31, 2007	Dec.31, 2006	Dec.31, 2007	Dec.31, 2006	Dec.31, 2007	Dec.31, 2006
RevPAR, EUR	84,2	77,3	47,8	45,4	76,5	71,7
Beläggning, %	71,3%	70,6%	64,4%	63,7%	69,7%	69,1%

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

PER SEGMENT – HOTELLFÖRTECKNING (I DRIFT)

Totalt per geografiskt område och verksamhetsstruktur

Per den 31 December,
2007 - I drift

	Norden		Övriga Västeuropa		Östeuropa		Mellanöstern, Afrika och övriga länder		Totalt	
	Hotell	Rum	Hotell	Rum	Hotell	Rum	Hotell	Rum	Hotell	Rum
Hyresavtal	23	6 129	42	8 678	-	-	-	-	65	14 807
Managementavtal	7	2 064	51	8 480	27	7 444	19	4 870	104	22 858
Franchiseavtal	33	5 139	31	5 714	4	778	-	-	68	11 631
Summa Rezidor	63	13 332	124	22 872	31	8 222	19	4 870	237	49 296

Per den 31 December,
2006 - I drift

	Norden		Övriga Västeuropa		Östeuropa		Mellanöstern		Totalt	
	Hotell	Rum	Hotell	Rum	Hotell	Rum	Hotell	Rum	Hotell	Rum
Hyresavtal	22	5 812	41	8 415	-	-	-	-	63	14 227
Managementavtal	7	2 042	41	7 099	27	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	31	6 433	20	4 833	225	45 463

Not 9

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

TEUR	2007	2006
Kostnad för mat	37 346	35 701
Kostnad för dryck	13 081	12 332
Kostnad för övriga intäkter	5 837	2 881
Kostnad för övriga sålda varor	3 896	3 014
Kostnad för telefon, fax, Internet	974	879
Totalt	61 133	54 806

Not 10

Lönekostnader, antal anställda osv.

PERSONALKOSTNADER

TEUR	31 December	
	2007	2006
Löner	191 836	181 479
Sociala kostnader	32 967	30 628
Pensionskostnader	3 557	2 921
Summa	228 360	215 028
Övriga personalkostnader	37 440	31 686
Totalt	265 800	246 714

Dessa kostnader ingår i personalkostnader i resultaträkningen.

Uppdelningen av dessa kostnader per land är som följer:

31 December	Löner		Sociala kostnader		Pensionskostnader		Delsumma		Övriga personalkostnader		Totalt	
	2007	2006	2007	2006	2007	2006	2007	2006	2007	2006	2007	2006
Danmark	13 423	11 657	722	524	627	249	14 772	12 430	2 317	2 325	17 089	14 755
Norge	59 248	55 571	8 239	7 780	1 191	986	68 677	64 337	4 501	3 923	73 178	68 260
Sverige	16 636	15 631	6 472	5 856	935	533	24 042	22 020	2 553	2 381	26 596	24 401
Storbritannien	34 666	34 011	1 890	1 619	87	209	36 643	35 839	1 890	1 323	38 533	37 162
Tyskland	26 175	25 360	5 123	5 361	1	-	31 299	30 721	8 623	7 720	39 922	38 441
Frankrike	13 181	10 733	4 424	3 388	-	-	17 605	14 121	2 040	1 378	19 646	15 499
Belgien	19 816	20 638	5 007	5 034	562	944	25 385	26 616	13 031	11 097	38 416	37 713
Övriga	8 692	7 878	1 090	1 066	153	-	9 937	8 944	2 485	1 539	12 421	10 485
Totalt	191 836	181 479	32 967	30 628	3 557	2 921	228 360	215 028	37 440	31 686	265 800	246 714

Det genomsnittliga antalet anställda inom Rezidors företag under 2007 var 5 572 (5 447) och fördelar sig enligt följande:

	2007		2006		31 december
	Män	Kvinnor	Män	Kvinnor	
Danmark	151	118	145		105
Norge	566	779	572		756
Sverige	201	336	189		317
Storbritannien	608	767	686		710
Tyskland	436	588	497		523
Frankrike	238	251	224		209
Belgien	176	125	171		125
Övriga	109	123	115		103
Totalt	2 485	3 087	2 599		2 848
Summa kvinnor och män		5 572			5 447

	2007		2006		31 december
	Män	Kvinnor	Män	Kvinnor	
Styrelseledamöter ¹⁾	6	3	5		4
Ledningsgruppen (inkl. VD)	9	2	8		2

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

ERSÄTTNING¹⁾ KONCERNLEDNING (INKL. VD) OCH STYRELSE

TEUR	2007	Helåret 2006
Ersättning till externa ledamöter i styrelsen		
Urban Jansson	65	29
Ulla Litzén	41	25
Marilyn Carlson Nelson	35	21
Benny Zakrisson	41	25
Harald Einsmann	38	14
Trudy Rautio	38	25
Jay S. Witzel	35	25
Barry W. Wilson	24	-
Göte Dahlin	24	-
Monica Caneman	11	25
Gunnar Reitan	14	23
Leo Renaghan	-	22
	366	234

1. 242 TEUR av den totala ersättningen till styrelseledamöterna 2007 kan tillskrivas den ersättning som godkändes vid årsstämman den 4 maj 2007 från och med stämman och fram till årsstämman den 23 april 2008.

TEUR	31 december	
	2006	2005
Löner och bonus till bolagsledningen	5 721	4 099
Pensionskostnader för koncernledningen:		
Avgiftsbestämda planer	677	488
Förmånsbestämda planer	37	41
Bostad och företagsbilar för koncernledningen	606	425
Incitamentsprogram för VD och finansdirektören	-	2 766

Ersättningsbeloppen som redovisas här 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, företagets tillväxtmål och strategiska mål. Denna bonus baseras på procenttal som inte är fasta då de kan variera i förhållande till måluppfyllelsenivåerna och uppgår till cirka 40–50% av årslönen. Motsvarande kostnad har beräknats utifrån en rimlighetsbedömning gjord per balansdagen. Den slutliga bonusutbetalningen avgörs av faktorer som blir kända vid en tidpunkt efter utgivningen av årsredovisningen. Därför kan reservation för bonus under ett visst år komma att justeras i efterföljande perioder beroende på att utfallet (till exempel bolagets lönsamhet) kan avvika från bedömningarna som gjordes per balansdagen. VD och finansdirektören hade individuella bonusöverenskommelser enligt ett incitamentsprogram 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. Uppsägningsperioden för koncernledningens medlemmar (exklusive VD) varierar mellan tre och sex månader. Vid uppsägning från företagets sida utbetalas en till tre årslöner.

Verkställande direktörens ersättning är som följer:

ERSÄTTNING – VERKSTÄLLANDE DIREKTÖR

TEUR	31 december	
	2007	2006
Lön ¹⁾	1 018	593
Bonus (inkl. incitamentsprogram – se nedan)	172	982
Pension	377	183
Bostad och företagsbilar	139	114

1. 1. Beloppet för 2006 är lägre än 2007 på grund av en retroaktiv engångsjustering under 2006 om -205 TEUR.samt en engångsersättning under 2007 för ackumulerad semesterersättning från tidigare år.

Ersättningen till VD 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 107 TEUR (37). Se även *not 3* i efterföljande noter för moderbolaget. Dessa siffror exkluderar sociala kostnader. Enligt avtal justeras VD:s grundlön med minst 5% årligen. Ersättningen till VD Kurt Ritter består enligt avtalet av en årlig nettolön på 905 520 CHF (842 344) 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 nedan är den begränsad till de belopp han skulle ha rätt att erhålla i fast ersättning. Han ska dessutom ha rätt till vissa andra förmåner såsom boende, 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. Kurt Ritter har även 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.

Aktiebaserat långsiktigt incitamentsprogram

Utöver ersättning enligt ovan deltar VD och koncernchefen och ledningsgruppen i ett långsiktigt aktiebaserat incitamentsprogram. Ytterligare information om programmet finns i *not 31*.

Not 11

Övriga rörelsekostnader och försäkring av fastigheter och fastighetsskatt

ÖVRIGA RÖRELSEKOSTNADER

TEUR	2007	2006
Royalties och andra ersättningar till Carlson	8 292	7 223
Energikostnader	23 304	22 407
Material	19 558	17 789
Marknadsföringskostnader	31 780	30 278
Externa avgifter	11 133	12 268
Tvätt	13 049	10 930
Kontraktstjänster	4 054	4 166
Administrationskostnader	9 978	6 454
Kommunikationer, resor och transporter	8 526	7 852
Försäkringskostnader	909	599
Förbrukningsinventarier	2 747	2 606
Hyror och licenser	3 303	3 538
Kostnader för fastighetsdrift	6 596	5 841
Underhållsavtal	5 537	5 137
Övriga kostnader	17 249	17 559
Totalt	166 015	154 646

FASTIGHETSFÖRSÄKRING OCH FASTIGHETSSKATT

TEUR	2007	2006
Fastighets- och diverse skatter	10 072	10 385
Fastighetsförsäkring	1 682	1 991
Totalt	11 754	12 376

Not 12

HYRESKOSTNADER

TEUR	2007	2006
Fast hyra ¹⁾	161 120	144 139
Rörlig hyra ²⁾	34 230	28 743
Garantibetalningar ³⁾	4 902	10 210
Totalt	200 252	183 092

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

Not 13

Vinst vid försäljning av aktier och materialla anläggningstillgångar

Vinsten vid försäljning av aktier och materiella tillgångar är uppdelad enligt följande:

TEUR	2007	2006
Andelarnas försäljningspris ¹⁾	38	-
Nettotillgångar för såld enhet	-1 032	-
Nettovinst vid försäljning av andelar	1 070	-
Total nettovinst vid försäljning av andelar och materiella tillgångar	1 070	-

1. Vinsten vid försäljning av andelar 2007 hänför sig till avyttringen av andelarna i ett företag som innehade hyresavtalet avseende ett hotell i Bordeaux i Frankrike, som omvandlades till ett hotell under managementavtal.

Not 14

Finansiella poster

TEUR	2007	2006
Ränteintäkter från SAS	-	230
Ränteintäkter från externa kreditinstitut	1 497	1 314
Övriga finansiella intäkter	3 701 ¹⁾	153
Valutakursvinster	-	414
Finansiella intäkter	5 198	2 111
Räntekostnader som betalats till SAS	-	781
Räntekostnader till externa kreditinstitut	2 929	2 533
Övriga finansiella kostnader	684 ¹⁾	1 045
Valutakursförluster	927	-
Finansiella kostnader	4 540	4 359
Finansiella poster, netto	658	-2 248

Övriga finansiella intäkter på 3 157 TEUR 2007 består av en reavinst på försäljningen av aktier i RDS Hotelli AS, klassificerade som finansiella tillgångar för försäljning. Intäkterna från försäljningen uppgick till 8 053 TEUR.

1. Ränteintäkter på övriga lån och fordringar till ett belopp om 544 TEUR under 2007 ingår i övriga finansiella intäkter. Räntekostnader från övriga lån och skulder till ett belopp om 148 TEUR under 2007 ingår i övriga finansiella kostnader.

Not 15

Skatt

SKATT REDOVISAD I RESULTATRÄKNINGEN

	As of Dec.31	
	2007	2006
Skattekostnad/(intäkt) avser:		
Aktuell skattekostnad/(intäkt)	10 103	14 580
Justeringar som redovisas under innevarande år och som hänför sig till aktuell skatt för tidigare år	-5 547	1 341
Uppskjuten skattekostnad/(intäkt) hänförlig till temporära skillnader	8 352	-12 433
Effekter av ändrade skattesatser och lagar	4 886	-
Nedskrivning av uppskjuten skattefordran	371	-
	13 609	-12 433
Total skattekostnad/(intäkt)	18 165	3 488
Avstämning av årets skattekostnad i förhållande till årets resultat:		
Resultat från kvarvarande verksamheter	63 881	32 457
Skattekostnad beräknad efter lokal skattesats	16 202	9 671
Skatteeffekt av ej skattepliktig intäkt	-4 173	-3 377
Skatteeffekt av ej avdragsgilla kostnader	3 405	3 852
Skatteeffekt av förändringar i förväntade återvunna tillgångar	-527	-
Skatteeffekt av outnyttjade skattemässiga underskott och ej redovisade som uppskjutna skattefordringar	709	914
Skatteeffekt av tidigare ej aktiverade underskottsavdrag eller temporära skillnader från föregående år	-2 019	-9 197
Skatteeffekt av uppskjuten skatt till följd av ändringar i skattesats	4 886	-
Nedskrivning av uppskjuten skattefordran	371	-
Effekt av kupongskatt	2 824	284
Övrigt	2 034	-
	23 712	2 147
Justeringar som redovisas under innevarande år och som hänför sig till aktuell skatt för tidigare år	-5 547	1 341
Årets skattekostnad som redovisas i resultaträkningen	18 165	3 488
Uppskjuten skatt		
Från intäkter och redovisade direkt i eget kapital:		
Omräkning från utländska verksamheter	427	-
	427	-

Uppskjutna skattefordringar/skulder

Uppskjutna skattefordringar/(skulder) från:

	Ingående balans	Redovisat i resultat-räkningen	Belastar eget kapital	Förvärv/ avyttringar	Valuta-kurs-differenser	Förändringar i skattesats	Utgående balans
2007							
Temporära skillnader							
Materiella anläggningstillgångar	240	-4 237	-	-	-597	24	-4 570
Immateriella tillgångar	-7 067	-2 053	-	-	-107	8	-9 219
Avsättningar	-	1	-	-	-	-	1
Osäkra fordringar	654	-77	-	-	-	-73	504
Obeskattade reserver	-3 156	1 025	-	-	104	-	-2 027
Pensioner	-3 344	-17	-	-	30	-	-3 331
Övriga skulder	-2 179	-1 886	-	-	230	-2	-3 837
Långfristiga icke räntebärande fordringar	-3	-858	-	-	-1	-4	-866
Övriga kortfristiga icke räntebärande skulder	3 872	-4 083	-	-	15	-	-196
Övrigt	-	-65	-427	-	-	78	-414
	-10 983	-12 250	-427	-	-326	31	-23 955
Outnyttjade underskottsavdrag och skattemässiga avdrag							
Skattemässiga underskottsavdrag	22 198	3 527	-	-546	4	-4 917	20 266
	22 198	3 527	-	-546	4	-4 917	20 266
	11 215	-8 723	-427	-546	-322	-4 886	-3 689

	Ingående balans	Redovisat i resultat-räkningen	Belastar eget kapital	Förvärv/ Valutakurs-differenser	Förändringar i skattesats	Utgående balans
2006						
Temporära skillnader						
Materiella anläggningstillgångar	332	-92	-	-	-	240
Immateriella tillgångar	-3 638	-3 429	-	-	-	-7 067
Osäkra fordringar	1 378	-724	-	-	-	654
Obeskattade reserver	-4 642	-1 485	-	-	-	-3 156
Pensioner	-1 783	-1 561	-	-	-	-3 344
Övriga skulder	-3 579	1 400	-	-	-	-2 179
Långfristiga icke räntebärande fordringar	-661	658	-	-	-	-3
Övriga kortfristiga icke räntebärande skulder	-1 627	5 499	-	-	-	3 872
	-14 220	3 236	-	-	-	-10 984
Outnyttjade underskottsavdrag och skattemässiga avdrag						
Skattemässiga underskottsavdrag	13 001	9 197	-	-	-	22 198
	13 001	9 197	-	-	-	22 198
	-1 219	12 433	-	-	-	11 215

UPPSKJUTNA SKATTEFORDRINGAR REDOVISAS I BALANSRÄKNINGEN ENLIGT FÖLJANDE:

	31 september 2007	31 september 2006
Uppskjutna skattefordringar	21 758	26 964
Uppskjutna skatteskulder	-25 447	-15 749
	-3 689	11 215

Ej redovisade uppskjutna skattefordringar

FÖLJANDE UPPSKJUTNA SKATTEFORDRINGAR HAR INTE REDOVISATS PÅ BALANSDAGEN:

Underskottsavdrag - intäkt	13 955	19 882
Temporära skillnader	2 382	2 857
	16 337	22 739

Det föreligger ingen tidsgräns för ej redovisade skattemässiga underskottsavdrag.

Ej redovisade beskattningsbara temporära skillnader avseende investeringar och intresse

Temporära skillnader avseende investeringar i dotterbolag, intresseföretag och joint ventures för vilka uppskjutna skattefordringar och skatteskulder inte redovisats hänför sig till följande:

Andelar i dotterbolag	-13 843	-51 421
Andelar i intresseföretag och joint ventures	119	937
	-13 724	-50 484

Uppskjutna skattefordringar hänförliga till förlustavdrag redovisas i den utsträckning det är sannolikt att det kommer att finnas skattepliktiga överskott mot vilka de kan utnyttjas. Vid bedömning av sannolikheten för att de kommer att kunna utnyttjas beaktas storleken på beskattningsbara temporära skillnader som är hänförliga till samma skattemyndighet och skattesubjekt som förlustavdragen samt framtida beräknade vinster och beräknade skattepliktiga överskott. De förväntade framtida skattepliktiga överskotten beräknas utifrån budget och långsiktiga prognoser med hänsyn till när avtal löper ut. Uppskjutna skattefordringar hänförliga till förlustavdrag finns framför allt i Tyskland, Frankrike, Danmark och Sverige.

Not 16

Sålda och förvärvade verksamheter

ANDELAR I KONCERNFÖRETAG

Avyttrade andelar	2007	2006
TEUR		
Anläggningstillgångar	22	-
Omsättningstillgångar	2 404	-
Likvida medel	-	-
Långfristiga koncerninterna skulder	-1 812	-
Kortfristiga skulder	-1 646	-
Avyttrande nettotillgångar	-1 032	-
Reavinst	1 070	-
Försäljningspris	38	-
Likvida medel i avyttrade verksamheter	-	-
Summa kassaflöde från avyttrade verksamheter	38	-

2007 såldes alla aktier i det helägda dotterbolag som innehade hyresavtalet avseende ett hotell i Bordeaux, Frankrike, då kontraktet omvandlades till ett managementavtal.

Förvärvade andelar	2007	2006
TEUR		
Anläggningstillgångar	21	-
Omsättningstillgångar	3 536	-
Likvida medel	1 469	-
Kortfristiga skulder	-1 443	-
Nettotillgångar i förvärvade verksamheter	3 583	-
Förvärvad andel av nettotillgångar (49%)	1 756	-
Förvärvspris	1 756	-
Förvärvspris, ännu ej erlagt	-1 756	-
Likvida medel i 100% av förvärvade verksamheter	1 469	-
Summa kassaflöde från förvärvade verksamheter	1 469	-

Värdet av nettotillgångarna utgör det bokförda värdet. Inga justeringar till verkligt värde har gjorts och ingen goodwill förvärvades.

Den 1 januari 2007 förvärvades återstående 49% av andelarna i Rezidor SAS Hotels & Resorts Middle East WLL från joint venture-partnern. Priset baserades på företagets nettotillgångar, samt en ytterligare ersättning beroende på vissa faktorer, där beloppen ännu inte fastställts. Tilläggsköpeskillingen har ännu inte beräknats. Joint venture-företaget (formellt 51% ägande) redovisades enligt kapitalandelsmetoden till 31 december 2006. Rezidors andel av nettotillgångarna redovisades indirekt i Investeringar i joint ventures i balansräkningen. Förvärvet av de återstående andelarna i företaget ledde till en fullständig konsolidering av företagets balansräkning från den 1 januari 2007. Den 31 december 2007 hade ingen ersättning betalats för andelarna och den enda effekten per detta datum var därför i kassa och bank i bolaget den 1 januari 2007.

ANDELAR I INTRESSEFÖRETAG

Investeringar i intresseföretag	2007	2006
Nordrus Holding A/S	-	1 501
Al Quesir	-	640
Valutakursdifferenser	-	-2
Totalt	-	2 139

Not 17

RESULTAT PER AKTIE

EUR	31 december	
	2007	2006
Resultat per aktie före utspädning och före minoritetsintressen		
Resultat från kvarvarande verksamheter	0,31	0,19
Resultat från avvecklade verksamheter	-	-
Summa resultat per aktie före utspädning	0,31	0,19

Deltagarna i incitamentsprogrammet som godkändes vid årsstämman den 4 maj 2007 har rätt till ett visst antal aktier i slutet av intjänandeperioden (beskrivs ytterligare i *not 31*, Aktierelaterade ersättningar) om vissa kriterier uppfylls, däribland tillväxt per aktie och total avkastning för aktieägarna i förhållande till en definierad grupp av jämförbara företag. Dessa kriterier uppfylldes inte den 31 december 2007 och i enlighet med IAS 33, punkt 55, uppstod ingen utspädning vid årets slut.

Vinsten och viktat genomsnittligt antal utestående aktier som används vid beräkning av vinsten per aktie ser ut som följer:

TEUR	31 december	
	2007	2006
Årets resultat hänförligt till moderbolagets aktieägare	45 716	20 719
Årets resultat hänförligt till minoritetsintressen	-	8 250
Årets resultat från avvecklade verksamheter	-	-
Resultat som används vid beräkning av resultatet per aktie från kvarvarande verksamheter	45 716	28 969
Viktat genomsnittligt antal aktier för resultat per aktie före utspädning	149 836 224	149 979 887

Resultat per aktie beräknas genom att dela det resultat som är hänförligt till ägarna av moderbolaget genom ett viktat genomsnittligt antal stamaktier under perioden, exklusive återköpta aktier som innehas av moderbolaget.

Före börsintroduktionen i november 2006 förvärvade moderbolaget preferensaktierna i dotterbolaget Rezidor Hotel Holdings AB. Minoritetens resultatandel per den 30 september 2006 (8 250 TEUR), hänförligt till ägarna av preferensaktierna, förvärvades och eliminerades därefter i eget kapital. I syfte att ge en rättvisande bild av resultatet per aktie 2006 redovisas resultat per aktie före minoriteternas andel.

Not 18

GOODWILL

TEUR	2007	2006
Anskaffningsvärde		
Ingående balans	15 543	15 511
Avgår vid avyttring	-78	-
Effekter av valutakursdifferenser	572	32
Övrigt	-102	-
Utgående balans	15 935	15 543
Akkumulerade nedskrivningar		
Ingående balans	-3 325	-3 321
Effekter av valutakursdifferenser	18	-4
Utgående balans	-3 307	-3 325
Redovisat värde		
I början av året	12 218	12 597
I slutet av året	12 628	12 218

Goodwill som uppstått vid företagsförvärv och samgåenden fördelas vid förvärvstidpunkten på de enheter som förväntas generera kassaflöde på grund av företagsförvärvet eller samgåendet. Goodwill har bokförts enligt följande:

KASSAFLÖDESGENERERANDE ENHETER

TEUR	31 december	
	2007	2006
Radisson SAS Hotel, Amsterdam	1 867	1 867
Country Inns & Suites FRG Hotelmgmt GmbH	3 814	3 813
Radisson SAS Hotel, Nice	6 324	6 320
Övriga	623	218
Totalt redovisat nettobelopp	12 628	12 218

En korrigering har gjorts för betalning under 2002 avseende en geografisk utökning av franchiseavtalet med Carlson-koncernen. Ett belopp på 407 TEUR har omklassificerats till licenser. Jämförelsetalen har ändrats i enlighet med detta.

Koncernen prövar goodwill varje år för nedskrivning 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 räntor, tillväxttakt och förväntade förändringar av beläggningsgrad och rumspris samt direkta kostnader under perioden.

Nuvärdet av förväntade framtida kassaflöden har beräknats med hjälp av en vägd genomsnittlig kostnad för kapital (WACC) som speglar aktuella marknadsbedömningar för pengars tidsvärde och specifika risker för det aktuella avtalet.

Förändringar i försäljningspriser och beläggning samt andra direkta kostnader baseras på tidigare erfarenheter och förväntningar på framtida förändringar på marknaden. Koncernen utarbetar kassaflödesprognoser utifrån den senaste budgeten, som godkänts av ledningen under aktuell löptid för respektive avtal med normala löptider om 15–20 år.

En procentsats på cirka 9,7% har använts 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 2008-2010, vilka utarbetats av Rezidor som en del av det årliga budgetarbetet. Dessa ligger också till grund för långsiktiga prognoser. När det gäller långsiktig tillväxt avseende intäkter, kostnader och vinstmarginaler antas utvecklingen följa lokala konsumentprisindex i linje med historiska tillväxttakter i regionerna, om inte andra faktorer motiverar något annat. Sådana faktorer kan vara löpande förbättringar av marknads RevPAR som är högre än inflationen, uppbyggnad av intäkter på grund av renoveringsarbete som redan utförts (såsom Park Inn Hotels i Frankrike), program för omsättning och omstrukturering av kostnader vid vissa av mellanklasshotellen, och effekten av ett framtida byte av 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 19

ÖVRIGA IMMATERIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR

TEUR	Övriga immateriella tillgångar	Licenser och tillhörande rättigheter	Totalt
Ingående balans 1 januari 2006	10 046	55 407	65 453
Förvärv	3 246	-	3 246
Valutakursdifferenser, netto	72	-20	52
Övrigt	561		561
Ingående balans 1 januari 2007	13 925	55 387	69 312
Förvärv	3 259	19	3 278
Valutakursdifferenser, netto	-610	-	-610
Övrigt	-	-	-
Utgående balans 31 december 2007	16 574	55 406	71 980
Akkumulerad av- och nedskrivning			
Ingående balans 1 januari 2006	-1 652	-585	-2 237
Avskrivningar enligt plan	-507	-1 170	-1 677
Övrigt	-445	-	-445
Valutakursdifferenser	-9	-	-9
Ingående balans 1 januari 2007	-2 613	-1 755	-4 368
Avskrivningar enligt plan	-761	-1 178	-1 939
Övrigt	-513	-	-513
Valutakursdifferenser	19	-27	-8
Utgående balans 31 december 2007	-3 868	-2 960	-6 828
Redovisat värde			
Den 31 december 2006	11 312	53 632	64 944
Den 31 december 2007	12 706	52 446	65 152

Det bokförda värdet av avtalsrättigheterna avseende franchiseavtalen med Carlson-koncernen har separerats från Övriga immateriella tillgångar och klassificeras som Licenser. Jämförelsetalen har ändrats i enlighet med detta. 53 245 TEUR av det bokförda värdet 2006 av Övriga immateriella tillgångar har omklassificerats till Licenser. Detta belopp kommer från värdet av Carlson-avtalet som omförhandlades 2005, varigenom Carlson-koncernen erhöll 25% av aktierna i Rezidorkoncernen i utbyte mot nya villkor i masterfranchiseavtalet. Värdet av de nya villkoren, 55 000 TEUR vid tiden för avtalet, har skrivits av under kontraktets löptid. Kontraktet löper ut år 2052. En korrigering har gjorts för betalning under 2002 avseende en geografisk utökning av franchiseavtalet med Carlson-koncernen. 407 TEUR av det bokförda värdet 2006 av Goodwill har omklassificerats till Licenser. Jämförelsetalen har ändrats i enlighet med detta.

Not 20

MATERIELLA TILLGÅNGAR

TEUR	Byggnader, mark och övrig utrustning	Maskiner och inventarier	Pågående nyanläggningar	Totalt
Anskaffningsvärde				
Ingående balans 1 januari 2006	84 152	146 854	8 314	239 320
Anskaffningar	2 707	17 721	8 942	29 370
Avyttringar	-15	-2 114	-	-2 129
Omklassificering	6 090	3 400	-9 490	-
Valutakursdifferenser, netto	-775	-487	-153	-1 415
Övriga omklassificeringar och justeringar	3 076	-2 201	71	946
Ingående balans 1 januari 2007	95 235	163 173	7 684	266 092
Anskaffningar	7 356	15 356	19 854	42 566
Avyttringar	-478	-2 813	-141	-3 432
Omklassificering	8 120	9 800	-17 920	-
Valutakursdifferenser, netto	516	1 341	408	2 265
Övriga omklassificeringar och justeringar	1 360	-1 721	-1 036	-1 397
Utgående balans 31 december 2007	112 109	185 136	8 849	306 119
Ackumulerade av- och nedskrivningar				
Ingående balans 1 januari 2006	-62 516	-97 960	-	-160 476
Eliminerat efter avyttring av tillgångar	15	1 802	-	1 817
Avskrivningar	-5 508	-14 699	-	-20 207
Valutakursdifferenser, netto	470	867	-	1 337
Övriga omklassificeringar och justeringar	-58	-922	-	-980
Ingående balans 1 januari 2007	-67 597	-110 912	-	-178 509
Eliminerat efter avyttring av tillgångar	423	3 046	-	3 469
Avskrivningar	-6 241	-16 171	-	-22 412
Valutakursdifferenser, netto	-628	-1 274	-	-1 902
Övriga omklassificeringar och justeringar	-170	1 296	-	1 128
Utgående balans 31 december 2007	-74 213	-124 015	-	-198 226
Redovisat värde				
Den 31 december 2006	27 638	52 261	7 684	87 583
Den 31 december 2007	37 896	61 121	8 849	107 866

Not 21

INVESTERINGAR I INTRESSEBOLAG

TEUR	Kapitalandel (%) den 31 dec. 2006	Kapitalandel (%) den 31 dec. 2007	Bokfört värde den 31 dec. 2006	Resultat- andel delning	Ut- klass- ificering	Om- klass- ificering	Övrigt	Omräknings- differens	Bokfört värde den 31 dec. 2007
Nordrus Hotel Holding A/S	26,08%	26,08%	1 721	1 698	-1 153	-	-	-	2 266
Al Quesir Hotel Company S.A.E.	20,00%	20,00%	2 326	364	-	-	-	-451	2 239
Timmendorf mbH & Co beteiligungs KG	18,67%	18,67%	307	-	-	-307	-	-	-
Africa Joint Venture Holding A/S	20,00%	20,00%	-	-	-	-	49	-	49
Totalt			4 354	2 062	-1 153	-307	49	-451	4 554

Omklassificering

Andelarna i Timmendorf mbH & Co Beteiligungs KG har omklassificerats till Övriga aktier och andelar.

SAMMANFATTANDE FINANSIELL INFORMATION OM INTRESSEFÖRETAGEN

TEUR	2007	31 december 2006
Totala tillgångar	29 957	43 429
Totala skulder	13 927	28 947
Nettotillgångar	16 030	14 482
Koncernens andelar av nettotillgångarna	4 554	3 564
Intäkter	13 450	3 723
Resultat efter skatt	7 241	-1 596
Koncernens andelar av nettoresultatet	2 062	59

Note 22

Investerings i joint ventures

INVESTERINGAR I JOINT VENTURES

TEUR	Kapitalandel (%) den 31 dec. 2006	Kapitalandel (%) den 31 dec. 2007	Bokfört värde den 31 dec. 2006	Resultat- andel	Utdelning	Om- klass- ificering	Bokfört värde den 31 dec. 2007
Casino Denmark A/S	50,00%	50,00%	-	-	-	-	-
Casino Denmark K/S	50,00%	50,00%	2 927	2 478	-2 751	-	2 654
RHW JV Southern Africa (P) Ltd	50,00%	50,00%	629	190	-	-204	615
Rezidor SAS Hotels & Resorts Middle East WLL	51,00%	100,00%	1 870	-	-	-1 870	-
SAS Royal Hotel Beijing Co Ltd	50,00%	50,00%	2 537	1 486	-	-4 023	-
Totalt			7 963	4 154	-2 751	-6 097	3 269

204 TEUR av det redovisade värdet för RHW JV Southern Africa (P) Ltd har omklassificerats till kortfristiga icke räntebärande fordringar. Från den 1 januari 2007 ägs företaget Rezidor SAS Hotels & Resorts Middle East WLL till 100% och det konsolideras därför som ett dotterbolag. Det redovisade värdet av investeringen tas följaktligen bort i koncernredovisningen och ersätts av företags nettotillgångar. Rezidors andel av negativt eget kapital i SAS Royal Hotel Beijing Co Ltd och den långfristiga fordringen på det företaget (se not 25) betraktas som en nettoinvestering. Fordringen redovisas dock separat i balansräkningen. Resultatandelen från joint venture-företaget påverkar det redovisade värdet av fordringen. Följaktligen har ingående balans för det redovisade värdet (2 537 TEUR) av investeringen och årets resultatandel (1 486 TEUR) omklassificerats till Övriga långfristiga räntebärande fordringar.

SAMMANFATTANDE FINANSIELL INFORMATION OM JOINT VENTURES

TEUR	2007	31 december 2006
Totala tillgångar	33 753	41 291
Totala skulder	10 347	24 559
Nettotillgångar	23 406	16 732
Koncernens andelar av nettotillgångarna	11 703	8 753
Intäkter	33 053	36 566
Resultat efter skatt	9 542	10 789
Koncernens andelar av nettoresultatet	4 154	5 237

Not 23

Övriga aktier och andelar

TEUR	Kapitalandel den 31 dec. 2006	Kapitalandel den 31 dec. 2007	Bokfört värde den 31 dec. 2006	Omräknings- differens	Bokfört värde den 31 dec. 2007
Feri Otelcilik ve Turizm A.S	10,00%	10,00%	2 277	-	2 277
RDS Hotelli AS	14,10%	0,00%	4 896	-	-
Doriscus Enterprise Ltd	16,00%	16,00%	5 705	-1	5 704
First Hotels Co K.S.C.C	1,80%	1,80%	2 109	-93	2 016
Timmendorf mbH & Co beteiligungs KG	18,67%	18,67%	-	-	307
Övriga			101	6	107
Totalt			15 088	-88	10 411

Andelarna i RDS Hotelli AS såldes 2007, vilket resulterade i en reavinst på 3 157 TEUR som redovisades som en finansiell intäkt. Andelarna i Timmendorf mbH & Co Beteiligungs KG har omklassificerats från Andelar i intresseföretag till Övriga aktier och andelar.

Note 24

Pensionsmedel, netto

PENSIONSÅTAGANDEN SOM REDOVISAS I KONCERNENS BALANSRÄKNING

		31 december
TEUR	2007	2006
Pensionsmedel (överfonderade planer)	13 679	12 553
Pensionsmedel (underfonderade planer)	-1 388	-1 325
Summa	12 291	11 228

Förmånsbetsämda pensionsplaner

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

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

FÖLJANDE NETTOKOSTNADER FÖR FÖRMÅNSBESTÄMDA PENSIONSPLANER REDOVISAS I RESULTATRÄKNINGEN:

TEUR		
Kostnader för pensioner intjänade under året	431	456
Ränta på pensionsavsättningen	2 163	1 846
Förväntad avkastning på förvaltningstillgångar	-2 769	-2 508
Aktuariella förluster (vinster) som redovisas under året	1 492	1 401
Förluster (vinster) från reduceringar eller regleringar	1 088	386
Justeringar för restriktioner för de förmånsbestämda tillgångarna	-	-46
Pensionskostnader för förmånsbestämda planer	2 405	1 535

BELOPPET SOM INGÅR I BALANSRÄKNINGEN OCH SOM HÄNFÖR SIG TILL ENHETENS SKYLDIGHET ENLIGT DEN FÖRMÅNSBESTÄMDA PLANEN ÄR SOM FÖLJER:

TEUR		
Nuvärdet av fonderade pensionsplaner	42 630	39 190
Förvaltningstillgångarnas verkliga värde	-36 520	-35 925
	6 110	3 265
Underskott/(överskott)	6 110	3 265
Aktuariella vinster och förluster netto som inte redovisats	-18 401	-14 987
Avgifter avseende tidigare pensionsplaner	-	494
Nettotillgångar från förmånsbestämda förpliktelser	-12 291	-11 228

**FÖRÄNDRINGARNA I NUVÄRDE AV FÖRMÅNSBESTÄMDA PLANER
UNDER AKTUELL PERIOD
VAR SOM FÖLJER:**

TEUR		
Ingående förmånsbestämda planer	39 190	29 868
Kostnader för pensioner intjänade under året	348	286
Räntekostnader	2 163	1 846
Inbetalningar från deltagare i pensionsplanen	-	19
Aktuariella förluster/(vinster)	1 166	1 528
Förlust/vinst från reduceringar	-384	7 852
Valutakursdifferens för utländska pensionsplaner	1 455	-1 245
Utbetalda förmåner	-1 308	-964
Utgående förmånsbestämda planer	42 630	39 190

**FÖRÄNDRINGARNA I NUVÄRDE AV FÖRVALTNINGSTILLGÅNGARNA UNDER AKTUELL PERIOD
VAR SOM FÖLJER:**

TEUR		
Ingående verkligt värde för förvaltningstillgångar	35 925	34 023
Förväntad avkastning på förvaltningstillgångar	2 769	2 508
Aktuariella förluster (vinster)	-5 426	1 721
Valutakursdifferens för utländska pensionsplaner	1 373	-1 057
Inbetalningar från arbetsgivaren	322	169
Inbetalningar från deltagare i pensionsplanen	75	130
Utbetald ersättning – betalning av premier	1 482	-1 497
Tillgångar fördelade mellan regleringar	-	-72
Utgående verkligt värde av förvaltningstillgångar	36 520	35 925

DE STÖRSTA KATEGORIERNÄR BLAND FÖRVALTNINGSTILLGÅNGARNA PÅ BALANSDAGEN:

	Procent av förvaltningstillgångarna 31 december	
	2007	2006
	TEUR	TEUR
Eget kapitalinstrument	24%	28%
Skuldinstrument	58%	52%
Fastigheter	15%	12%
Övrigt	3%	8%
Viktad genomsnittlig förväntad avkastning		

Avgiftsbestämda pensionsplaner

Dessa planer omfattar huvudsakligen ålders-, sjuk- och familjepensioner. Premierna betalas regelbundet under året av koncernbolagen till olika försäkringsbolag. Premiens storlek baseras på lönen. Pensionskostnaderna för perioden redovisas i resultaträkningen och uppgår till 1 152 TEUR (1 388).

Förpliktelserna när det gäller ålders- och sjukpensioner för anställda i svenska bolag har säkrats genom försäkring i Alecta. Enligt ett uttalande från Redovisningsrådets akutgrupp, URA 42, utgör detta en förmånsbaserad pensionsplan för samtliga anställda. Koncernen har inte tillgång till den information som krävs för att redovisa dessa planer som förmånsbaserade pensionsplaner för räkenskapsåret 2007. Pensionsplaner som säkras genom försäkring i Alecta i enlighet med ITP redovisas därför som en avgiftsbestämd plan enligt de alternativa reglerna i IAS 19 punkt 30. Premierna till Alecta under året uppgick till 477 TEUR (548). Alectas överskott kan vidarebefordras till försäkringstagarna och/eller den försäkrade. I slutet av 2007 uppgick Alectas överskott i form av den kollektiva konsolideringsnivån till 152% (143). Den kollektiva konsolideringsnivån motsvarar marknadsvärdet för Alectas tillgångar som en andel av försäkringsåtagandena enligt Alectas aktuariella antaganden, vilka inte överensstämmer med IAS 19.

Not 25

Övriga långfristiga fordringar

I vissa fall beviljar Rezidor lån till dem som driver företagets hotell, eller till 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:

31 DECEMBER 2007:

Lån från	Motpart	Nominellt lånebelopp i tusental	Valuta	Nominellt värde TEUR	Nedskrivningar TEUR	Bokfört värde TEUR	Löptid och räntesats
SAS Riga Hotel A/S	Polar Bek Daugave Ltd.Riga Hotel	1 225	USD	1 944	-	1 944	Obestämd löptid - 10.08%
SIHKA A/S	SAS Royal Hotel Beijing Co. Ltd	22 588	USD	18 065	(9 627)	8 438	Obestämd löptid
Rezidor Group	Other	35	EUR	35	-	35	Olika räntebärande depositioner
Summa räntebärande				20 044	(9 627)	10 417	
Rezidor Group				1 456	-	1 456	
Summa icke räntebärande				1 456	-	1 456	
Totalt				21 500	(9 627)	11 873	

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	Other	26	EUR	26	-	26	Olika räntebärande depositioner
Summa räntebärande				25 248	(13 654)	11 594	
Rezidor Group				2 488	-	2 488	
Summa icke räntebärande				2 488	-	2 488	
Totalt				27 736	(13 654)	14 082	

Not 26

Kundfordringar

	31 december	
TEUR	2007	2006
Kundfordringar före reserv för osäkra fordringar	61 371	55 726
Reserv för osäkra fordringar	(5 311)	(4 417)
Kundfordringar minus reserv för osäkra fordringar	56 059	51 309

FÖRÄNDRINGAR I RESERVEN FÖR OSÄKRA FORDRINGAR

TEUR		
Ingående balans	4 417	6 001
Belopp som reserverats under året	(63)	(307)
Belopp som återvunnits under året	(82)	(2 551)
Ökning/minskning av reserv som redovisas i resultaträkningen	1 039	1 274
Saldo vid årets slut	5 311	4 417

Not 27

Övriga kortfristiga fordringar

	31 december	
TEUR	2007	2006
Kortfristiga räntebärande fordringar ¹⁾	1 812	2 876
Förutbetalda kostnader	24 111	24 523
Förutbetald hyra	13 613	16 564
Förutbetald uppvärmning	315	449
Övriga förutbetalda kostnader	10 183	7 510
Upplupna intäkter	8 278	8 638
Upplupna intäkter - avgifter	6 404	5 232
Upplupna intäkter - övrigt	1 874	3 406
Övriga kortfristiga icke räntebärande fordringar	10 334	8 723
Totalt	44 535	44 760

1. Kortfristiga räntebärande fordringar beskrivs nedan:

31 december 2007			
Lån från	Motpart	Bokfört värde TEUR	Ränta
Rezidor Hotels ApS	SNC Paris Le Havre	1 812	Ränta: 6 månader Euribor + 1%
Summa kortfristiga räntebärande fordringar		1 812	

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	

Not 28

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 hyresavtal för fastigheten i Marseille i Frankrike.

Not 29

Likvida medel

Med likvida medel i kassaflödesanalysen avses kontanter och bankmedel samt investeringar i penningmarknadsinstrument, minus utnyttjade bankkrediter. Likvida medel vid räkenskapsårets slut i kassaflödesanalysen kan stämmas av i förhållande till motsvarande poster i balansräkningen nedan:

	31 december	
TEUR	2007	2006
Kassa och bank	51 389	50 975
Checkkredit i bank	(31 573)	(47 603)
Summa likvida medel	19 816	3 373

Not 30

Aktiekapital

EMITTERAT KAPITAL

	Aktiekapital 31 december	Övrigt tillskjutet kapital 31 december	Aktiekapital 31 december	Övrigt tillskjutet kapital 31 december
TEUR	2007	2007	2006	2006
Ingående balans	127	153 978	100	87 978
Emission av 26 584 aktier	-	-	27	66 000
Aktiesplit för 149 875 456 aktier	-	-	-	-
Fondemission utan nyemission av aktier	9 873	-9 873	-	-
Utbetald utdelning		-9 000	-	-
	10 000	135 105	127	153 978

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 bolaget 19 938 och 6 646 nya aktier till SAS respektive Carlson Summit, i utbyte mot utestående preferensaktier. Preferensaktierna förvärvades av företaget i en 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

	Beslutsdatum	Förändring i antal aktier	Förändring av aktiekapital	Totalt antal aktier	Totalt aktiekapital
Bolaget registreras	Mar. 8, 2005	1 000	11 000	1 000	11 000
Aktiesplit	Mar. 22, 2005	10 000	-	11 000	11 000
Emission av aktier	Mar. 22, 2005	89 000	89 000	100 000	100 000
Emission av aktier	Okt. 10, 2006	26 584	26 584	126 584	126 584
Aktiesplit	Okt. 10, 2006	149 875 456	-	150 002 040	126 584
Fondemission utan nyemission av aktier	Maj. 4, 2007	-	9 873 416	150 002 040	10 000 000

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

Återköp av aktier

Vid årsstämman den 4 maj 2007 bemyndigades styrelsen att fram till årsstämman 2008 besluta om förvärv av Rezidors egna aktier på Stockholmsbörsen för att kunna erbjuda dem till deltagarna i det aktierelaterade incitamentsprogrammet (se *not 31*) som godkändes vid samma stämma och för att effektivisera företagets kapitalstruktur. Fram till den 31 december 2007 hade företaget köpt tillbaka 1 025 000 aktier till ett totalt kvotvärde om 68 332 EUR, vilket motsvarar 0,68% av de totala utestående aktierna. Det totala beloppet inklusive courtage uppgick till 4 911 463 EUR. Den genomsnittliga kurs som betalades var 45 SEK (4,79 EUR).

	31 december
	2007
Antal registrerade aktier	150 002 040
Antal aktier som innehas av företaget	-1 025 000
Antal utestående aktier	148 977 040

Utdelning per aktie

Utdelningen under 2007 uppgick till 9 000 TEUR (0,06 EUR per aktie). Vid årsstämman den 23 april 2008 kommer en utdelning på 14 844 TEUR (0,10 EUR) att föreslås, baserat på antalet utestående aktier den 12 mars 2008, med hänsyn till aktier som köpts tillbaka under 2008 fram till detta datum.

Not 31

Aktierelaterade ersättningar

Långsiktigt resultatbaserat och aktierelaterat incitamentsprogram

Årsstämman godkände den 4 maj 2007 beslut om att erbjuda omkring 25 chefer inom Rezidorkoncernen ett långsiktigt resultatbaserat och aktierelaterat incitamentsprogram. Syftet är att kunna erbjuda ett ersättningspaket inom koncernen som bidrar till att skapa en starkare länk mellan aktieägarna och de ledande befattningshavarnas intressen, att andelen ersättningar kopplade till företagets resultat ökar och att chefer stimuleras till eget ägande i företaget. I syfte att genomföra incitamentsprogrammet på ett kostnadseffektivt och flexibelt sätt bemyndigades styrelsen av årsstämman att besluta om förvärv av egna aktier på börsen.

Programmet infördes den 15 juni 2007, har intjänandeperiod fram till den 1 maj 2010 och innehåller två olika inslag av ersättning: en bonusbaserad och en sparbaserad. 26 chefer omfattas av programmet.

Den "bonusbaserade ersättningen" ger deltagarna rätt till aktier till ett värde motsvarande deras respektive bonus för 2006. Aktierna delas ut utan kostnad för deltagaren. Högst 129 600 aktier kan delas ut i bonusbaserad ersättning efter avslutad överlåtelseperiod.

I den "sparbaserade ersättningen" delas lika många Rezidoraktier ut i ersättning som deltagaren förvärvar och behåller under en treårsperiod, upp till ett värde motsvarande 25% av vederbörandes lön 2007. Aktierna delas ut utan kostnad för deltagaren. Högst 119 935 sparbaserade aktier kan delas ut efter avslutad överlåtelseperiod.

Samtliga elva personer ur ledningsgruppen deltog i programmet och har därmed rätt till totalt högst 151 563 aktier. Bland deltagarna återfinns Rezidors VD som har rätt till högst 43 336 aktier. Dessutom deltog 15 andra personer på chefsnivå i programmet, vilka har rätt till 97 972 aktier.

Ersättningen är beroende av vissa resultatkriterier, bland annat högre resultat per aktie och total avkastning för aktieägarna (TSR) i förhållande till en definierad grupp av jämförbara bolag. När det gäller resultat per aktie har deltagarna rätt till 20% tilldelning om ökningen per aktie på årsbasis efter tre år, är lika med eller större än 20% . Tilldelningen ökar proportionerligt mot ökningen av resultatet per aktie med en 100-procentig tilldelning om ökningen under tre år är 174,4% (motsvarande 40% per år) eller mer. När det gäller total avkastning för ägarna har deltagarna rätt till 20% tilldelning om avkastningen är lika med eller högre än 0% (det vill säga Rezidors avkastning för ägarna jämfört med index för avkastning för ägarna i jämförbara bolag). Tilldelningen ökar proportionerligt mot ett resultat som är bättre än TSR-index med en 100-procentig tilldelning om ökningen under tre år är 26% (motsvarande 8% per år) eller mer över TSR-index.

Det verkliga värdet av incitamentsprogram vid tilldelningspunkten redovisas som en kostnad under överlåtelseperioden, justerat för det antal deltagare som förväntas arbeta kvar. Ett belopp motsvarande kostnaden krediteras eget kapital. Verkligt värde på tilldelningsdagen av de EPS-baserade tilldelningarna var aktiekursen på tilldelningsdagen, det vill säga 60 SEK (6,36 EUR). Verkligt värde på tilldelningsdagen av de TSR-baserade tilldelningarna beräknades på tilldelningsdagen som 55,78% av aktiekursen, motsvarande 33,47 SEK (3,55 EUR). Värdet beräknades genom en Monte Carlo-simulering där följande parametrar användes: Aktiekursens volatilitet 35,5% (volatiliteten för Rezidors aktiekurs mellan börsintroduktionen och tilldelningsdagen), riskfri ränta på 3,79% (treåriga svenska statslåneräntan vid tilldelningsdagen), utdelning på 1,18% (uppskattning med hjälp av total utdelning under 12 månader dividerat med senaste kurs), en genomsnittlig marknadskorrelation på 22,1% (genomsnittlig korrelation för Rezidor med jämförbara bolag).

Not 32

Avsättningar

TEUR	Avsättningar för ersättningar till anställda	Avsättningar för löner	Avsättningar för rättsliga tvister	Övriga avsättningar	Summa
Ingående balans 1 januari 2007	94	60	105	71	330
Ytterligare redovisade avsättningar	32	-	207	61	300
Nedsättningar som härrör från betalningar	-11	-60	-	-	-71
Omklassificeringar	-	-	-	-71	-71
Utgående balans 31 december 2007	115	-	312	61	488

Not 33

Upplåning

TEUR	Kortfristig		Långfristig	
	31 december 2007	31 december 2006	31 december 2007	31 december 2006
Utan säkerhet – upplupet Anskaffningsvärde				
Checkkredit i bank	31 573	47 603	-	-
Banklån	-	16 800	-	-
Övriga lån	-	14	87	57
Totalt	31 573	64 417	87	57

Inga tillgångar har använts som säkerhet för dessa lån.

Koncernens redovisade upplåning i EUR är angiven i följande valuta:

			31 december
	EUR	DKK	Totalt
Checkkredit i bank	-	31 573	31 573
Övriga lån	87	-	87
Totalt	87	31 573	31 660

			31 december
	EUR	DKK	Totalt
Checkkredit i bank	-	47 603	47 603
Banklån	16 800	-	16 800
Övriga lån	71		71
Totalt	16 872	47 603	64 475

Följande genomsnittliga räntesatser betalades:

	2007	2006
Checkkredit i bank	4,89%	4,13%
Banklån	4,52%	4,24%
Finansiering från SAS-koncernens bolag	-	4,61%
Övriga lån	olika räntor	olika räntor
Samtliga skulder till kreditinstitut förfaller inom ett år.		

SPECIFIKATION AV CHECKKREDIT I BANK

	31 december	
TEUR	2007	2006
Beviljade checkräkningskrediter	135 967	100 846
Utnyttjande av checkkredit i bank: i garantier	-8 681	-39 885
Utnyttjande av checkkredit i bank: i kontanter	-31 573	-47 603
Outnyttjade checkkrediter	95 713	13 358

Not 34

ÖVRIGA KORTFRISTIGA SKULDER

	31 december	
TEUR	2007	2006
Finansiering från kreditinstitut	-	16 800
Skulder till kreditinstitut	31 573	47 603
Övriga kortfristiga räntebärande skulder	-	14
Delsumma för räntebärande skulder	31 573	64 416
Förskottsbetalningar från kunder	7 003	7 382
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter ¹⁾	80 545	69 066
Övriga kortfristiga icke räntebärande skulder	17 994	20 659
Delsumma för icke räntebärande skulder	105 543	97 107
Totalt	137 116	161 523

1. Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter fördelas enligt följande:

TYP AV UPPLUPEN KOSTNAD

TEUR	Ingående balans	lanspråk- tagande	Årets avsättning	Upplösning	Omräknings- differens	Utgående balans
Semesterlön inklusive sociala avgifter	11 777	(10 222)	11 974	(7)	499	14 021
Upplupen kostnad för övertid inklusive sociala avgifter	475	(418)	454	(14)	6	503
Upplupen kostnad för bonus inklusive sociala avgifter	4 487	(3 568)	5 961	(145)	(712)	6 023
Upplupen energikostnad	3 608	(3 512)	3 291	(11)	22	3 398
Övriga upplupna kostnader	44 111	(36 787)	42 303	(758)	3 645	52 514
Förutbetalda intäkter	4 608	(743)	169		51	4 085
Totalt	69 066	(55 251)	64 152	(934)	3 511	80 545

Not 35

Närstående parter

Närstående parter med betydande inflytande är Carlson som äger 41,74% 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 utgörs av lån och/eller managementavgifter (se även *not 25*).

Transaktioner med närstående parter: Inköp, försäljning och mellanhavanden

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

Transaktionerna delas upp enligt följande:

	Försäljning		Rörelsekostnader		Skulder från den närstående parten		Skulder till den närstående parten	
	31 dec. 2007	31 dec. 2006	31 dec. 2007	31 dec. 2006	31 dec. 2007	31 dec. 2006	31 dec. 2007	31 dec. 2006
Carlson Inc	301	-	9 776	7 223	1 273	1 049	2 266	2 226
Carlsons resebyråer	-	-	556	425	-	-	88	88

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

Före börsintroduktionen (den 28 november 2006) var SAS också en närstående part med stort 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		Ränteintäkter		Räntekostnader		Skulder från den närstående parten		Skulder till den närstående parten	
	31 dec. 2007	31 dec. 2006	31 dec. 2007	31 dec. 2006	31 dec. 2007	31 dec. 2006	31 dec. 2007	31 dec. 2006	31 dec. 2007	31 dec. 2006	31 dec. 2007	31 dec. 2006
SAS	-	9 443	-	1 009	-	230	3	781	-	-	-	-

Kompensation till ledande befattningshavare såsom ersättning till styrelse, VD och ledningsgruppen anges i *not 10*.

Transaktioner med närstående parter: Joint ventures och intresseföretag

TEUR	31 december	
	2007	2006
Lån till joint ventures och intresseföretag	8 438	10 315
Lån från joint ventures och intresseföretag	-	2 448
Ränteintäkter från joint ventures och intresseföretag	-	151
Intäkter (managementavgifter) från joint ventures och intresseföretag	1 213	4 434

Not 36

Ställda säkerheter, ansvarsförbindelser och planerade investeringar

		31 december
TEUR	2007	2006
Ställda säkerheter		
Spärrade bankmedel	3 421	3 518
Redovisat värde av säkrade lån		
Summa ställda säkerheter	3 421	3 518
Ansvarsförbindelser		
Garantier för managementavtal ¹⁾	5 817	26 441
Garantier för renoveringsarbeten	1 663	11 911
Övriga garantier	1 201	1 533
Totala garantier	8 681	39 885

1. Hänvisar till not 41 där dessa siffror är inkluderade i den totala maximala framtida garantibetalningen med tak.

Bolagets expansionsinvesteringar som man förbundit sig att göra uppgår till 2,7 MEUR (16,2) och planeras utgöras under det närmaste året. Beloppet innefattar expansionsinvesteringar man förbundit sig att göra rörande vissa hyresavtal där bolaget har accepterat att betala en andel av ett visst expansions- eller renoveringsprojekt. 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 , hotell- och semesternäringen på dessa platser, men även andra faktorer. Bolaget har dessutom ingått avtal med två intresseföretag där bolaget 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 formella åtagandet per den 31 december 2007 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 bolaget 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 2007 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
Rezidor Hotel Group är verksam i många länder över hela världen och är alltid inblandad i flera komplexa projekt och affärsmässiga relationer där det kan förekomma yrkesmässiga tvister i en rad frågor. Oftast kan dessa situationer lösas genom förhandlingar och diskussioner. I några sällsynta fall kan emellertid dessa tvister leda till stor oenighet eller påståenden om lagöverträdelser. Avsättningar för krav på grund av kända tvister redovisas när det är mer sannolikt än inte att företaget blir skyldigt att avgöra tvisten och där en tillförlitlig uppskattning kan göras vad gäller det ekonomiska utfallet av en sådan tvist. Rezidor är emellertid inte inblandad i någon juridisk process eller något skiljedomsförfarande -inklusive, de som ännu inte är avslutade och beskrivna i förvaltningsberättelsen eller under övervägande, vilka enligt Rezidors bedömning kan ha en avgörande inverkan på intäkter eller på andra aspekter av verksamheten. Rezidor har inte kännedom om några pågående processer eller förestående sådana mot Rezidor eller något av dotterbolagen eller några andra uppgifter som skulle kunna ge upphov till tvist, krav eller processer som på ett avgörande sätt kan påverka företagets ställning eller verksamhet per den 31 december 2007.

Not 37

Hyresåtaganden

Enligt hyresåtagandena hyr företaget hotellbyggnader från fastighetsägare eller andra parter och 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"). 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 avtal som innehåller klausuler om både rörlig och fast hyra betalar företaget i allmänhet den högre hyran av de två till uthyraren. För att begränsa den ekonomiska exponeringen i hyresavtalen sätter Rezidor vanligtvis ett tak för den mellanskillnad mellan rörlig och fast hyra som företaget betalar till hyresvärden, motsvarande ett belopp som uppgår till två till tre års sammanlagda fasta hyror. Om de ackumulerade mellanskillnaderna når detta tak upphör skyldigheten att betala fast hyra och hyresvärden får endast den rörliga hyran. Vid årets slut 2007 hade Rezidor 75 hyresavtal för hotell i drift och under utveckling som hade vissa finansiella åtaganden, jämfört med 68 sådana avtal under 2006. I följande ges en översikt över när dessa avtal löper ut – både för hotell i drift och under utveckling. Hyresvtalen löper ut enligt följande:

2007		2006	
År	Antal hyresavtal som löper ut	År	Antal hyresavtal som löper ut
2007–2009	2	2006–2009	2
2010–2014	4	2010–2014	4
2015–2019	12	2015–2019	13
2020–2024	22	2020–2024	20
2025–2029	18	2025–2029	15
2030–2034	16	2030–2034	14
2035–2039	1	2035–2039	0
2040–2045	0	2040–2045	0

Not 40

Efter godkännandet vid årsstämman 2007 av återköp av aktier i en omfattning som innebär att företagets innehav av egna aktier efter förvärvet som mest uppgår till en tiondel av företagets samtliga aktier beslutade Rezidors styrelse under 2008 att använda upp till 10 MEUR för att köpa tillbaka företagets egna aktier. Förvärvet kan i enlighet med godkännandet vid årsstämman 2007 ske fram till 30 dagar innan den först kvartalsrapporten publiceras den 23 april 2008. Till och med den 12 mars hade 539 600 aktier återköpts för ett totalt belopp om 1 989 TEUR.

Not 41

Koncernbolag och legal struktur

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

	Dec 31, 2007			Dec 31, 2006	
	Säte	Ägande i %	Aktiekapital	Ägande i %	Aktiekapital
Bahrain					
Rezidor SAS Hotels & Resorts, Middle East W.L.L	Manama	100	MUSD 1.0	51	MUSD 1.0
Belgien					
Rezidor Finance S.A.	Bryssel	100	MEUR 0.1	100	MEUR 0.1
The Rezidor Hotel Group S.A.	Bryssel	100	MEUR 0.1	100	MEUR 0.1
Rezidor Hotel Bryssel EU SPRL	Bryssel	100	MEUR 4.5	100	MEUR 4.5
GH Holding S.A.	Bryssel	100	MEUR 0.1	100	MEUR 0.1
Rezidor Hotel Bryssel S.A.	Bryssel	100	MEUR 15.5	100	MEUR 15.5
Rezidor Park Belgium S.A.	Bryssel	100	MEUR 0.1	100	MEUR 0.1
Cypern					
Doriscus Enterprises Limited	Limassol	15	MEUR 23.7	1 5	MEUR 23.7
Kina					
SAS Royal Hotel, Beijing, Co., Ltd	Peking	50	MUSD 9.0	50	MUSD 9.0
Danmark					
Rezidor Hotels ApS Danmark	Köpenhamn	100	MDKK 210.0	100	MDKK 210.0
Rezidor Falconer Center A/S	Frederiksberg	100	MDKK 1.2	100	MDKK 1.2
Rezidor International Hotels Management A/S	Köpenhamn	100	MDKK 2.0	100	MDKK 2.0
SIHKA A/S	Köpenhamn	100	MDKK 3.0	100	MDKK 3.0
Rezidor Scandinavia Hotel Aarhus A/S	Århus	100	MDKK 0.5	100	MDKK 0.5
Rezidor 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 1.0
Hotel Development S. Africa A/S	Köpenhamn	100	MDKK 1.0	100	MDKK 1.0
Rezidor Hotel Kiev A/S	Köpenhamn	100	MDKK 1.0	100	MDKK 1.0
Rezidor Hotel investment Egypt A/S	Köpenhamn	100	MDKK 1.0	100	MDKK 1.0
Rezidor Hotel investment France ApS	Köpenhamn	100	MDKK 2.5	100	MDKK 1.5
Hotel Investment Turkey A/S	Köpenhamn	51	MDKK 1.0	51	MDKK 1.0
Nordrus Joint Venture ApS	Köpenhamn	100	MDKK 0.6	100	MDKK 0.5
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 2.0	100	MDKK 1.5
Rezidor Park ApS	Köpenhamn	100	MDKK 2.5	100	MDKK 1.5
Rezidor Regent A/S	Köpenhamn	100	MDKK 3.0	100	MDKK 2.0
Rezidor Lifestyle A/S	Köpenhamn	100	MDKK 2.0	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 1.5	100	MDKK 0.5
Rezidor Hospitality A/S	Köpenhamn	100	MEUR 83.0	100	MEUR 83.0
Casino Denmark A/S	Köpenhamn	50	MDKK 1.0	50	MDKK 1.0
Casino Köpenhamn K/S	Köpenhamn	50	MDKK 1.0	50	MDKK 1.0
Nordrus Hotels Holdings A/S	Köpenhamn	26.08	MDKK 5.7	26.08	MDKK 5.7
Africa Joint Venture Holding A/S	Köpenhamn	100	MDKK 0.5	100	MDKK 0.5
Copenhagen International Hotels K/S	Köpenhamn	11.3	MDKK 1.2	11.3	MDKK 1.2
Afrinord Hotel Investments A/S	Köpenhamn	20	MEUR 0.3	20	MEUR 0.3
Egypten					
Al Quesir Hotel Company S.A.E	Al Quesir City	20	MEGP 30	20	MEGP 30

Frankrike

Rezidor Resort France S.A.S.	Nice	100	MEUR 0.0	100	MEUR 0.0
Rezidor Hospitality France S.A.S.	Nice	100	MEUR 2.4	100	MEUR 2.4
Rezidor Hotels France S.A.S.	Nice	100	MEUR 2.5	100	MEUR 2.5
Royal Scandinavia Hotel Nice S.A.S.	Nice	100	MEUR 2.4	100	MEUR 2.4
Royal Scandinavia Hotel Marseille S.A.S.	Marseille	100	MEUR 0.0	100	MEUR 0.0
Rezidor Park France S.A.S.	Nice	100	MEUR 0.0	100	MEUR 0.0
Rezidor 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 Régence Plage	Nice	25	MEUR 0.0	100	MEUR 0.0

Tyskland

Zweite Rezidor Regent Berlin GmbH	Hamburg	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	Hamburg	100	MEUR 0.0	100	MEUR 0.0
Rezidor Shared Services Centre Deutschland GmbH	Duisburg	100	MEUR 0.8	100	MEUR 0.8
Park Inn München Frankfurter Ring GmbH	München	100	MEUR 0.0	100	MEUR 0.0
Park Inn München Ost GmbH	München	100	MEUR 0.0	100	MEUR 0.0
Rezidor Düsseldorf Media Harbour Hotel GmbH	Hamburg	100	MEUR 0.0	100	MEUR 0.0
Rezidor Park Deutschland GmbH	Duisburg	100	MEUR 0.0	100	MEUR 0.0

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

Ryska federationen

Nordrus Hotels Limited Liability Company	Moskva	26.08	MRUB 0.0	26.08	MRUB 0.0
--	--------	-------	----------	-------	----------

Sydafrika

RHW Joint Venture Southern Africa (Pty) Ltd	Kapstaden	50	MRAND 12.0	50	MRAND 12.0
RHW Management Southern Africa (Pty) Ltd	Kapstaden	50	MRAND 0.0	50	MRAND 0.0
Rezidor Hotel Sandton (Pty) Ltd	Johannesburg	100	MRAND 0.1	-	-

Sverige

Rezidor Hotel Holdings AB	Stockholm	100	MEUR 0.1	100	MEUR 0.1
Rezidor Hotel AB	Solna	100	MSEK 5.2	100	MSEK 5.2
Rezidor Sweden AB	Stockholm	100	MSEK 0.1	100	MSEK 0.1
Rezidor Hospitality Sweden AB	Solna	100	MSEK 18.0	100	MSEK 18.0
Rezidor 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	Gothenburg	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	97	MCHF 0.1

Turkiet					
Feri Otelcilik ve Turizm A.S	Istanbul	10	BTL 135	10	BTL 135
Maçka Otelcilik Anonim Sirketi	Istanbul	52	BTL 50	52	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 Stansted Airport Ltd.	Manchester	100	MGBP 0.0	100	MGBP 0.0
Rezidor Lifestyle Glasgow Ltd.	Manchester	100	MGBP 0.0	100	MGBP 0.0
Rezidor Hotel Management Ltd.	Manchester	100	MGBP 0.0	100	MGBP 0.0
Rezidor Park UK Ltd.	Manchester	100	MGBP 0.0	100	MGBP 0.0
Park Hotel Heathrow Ltd.	Manchester	100	MGBP 0.0	100	MGBP 0.0
Park Hotels Management Ltd.	Manchester	100	MGBP 0.0	100	MGBP 0.0
Rezidor Lifestyle Edinburgh Ltd.	Manchester	100	MGBP 0.0	100	MGBP 0.0
USA					
RC International Marketing Services, Inc.	Minnesota	100	MUSD 0.1	-	-

MODERBOLAGETS RESULTATRÄKNING

TEUR (med undantag för aktierelaterade uppgifter)	Not	Dec 2007	Dec 2006
Intäkter	2	3 576	1 187
Personalkostnader	3	-2 993	-770
Övriga rörelsekostnader	4,5	-3 464	-1 528
Kostnader i samband med börsintroduktion			-3 562
Rörelseresultat före avskrivningar		-2 881	-4 673
Avskrivningar	8	-55	-13
Rörelseresultat		-2 937	-4 686
Finansiella intäkter	6	1 509	289
Finansiella kostnader	6	-1 159	-180
Resultat före skatt		-2 586	-4 577
Skatt	7	699	1 278
Årets resultat		-1 887	-3 299
Föreslagen utdelning per aktie (EUR)		0,10	0,06

MODERBOLAGETS BALANSRÄKNING

TEUR	Not	Dec 2007	Dec 2006
TILLGÅNGAR			
Anläggningstillgångar			
Maskiner och inventarier	8	139	172
Pågående nyanläggningar	8	123	
Andelar i koncernföretag	9	231 335	231 100
Uppskjutna skattefordringar	7	778	1 278
		232 375	232 550
Omsättningstillgångar			
Varulager		1	1
Kundfordringar		25	150
Fordringar på koncernbolag	10	16 536	36 594
Skattefordran		13	10
Övriga fordringar		10	108
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter		256	259
Likvida medel		5 778	10 209
		22 619	47 331
Summa tillgångar		254 994	279 881
EGET KAPITAL OCH SKULDER			
Eget kapital			
Bundet eget kapital			
Aktiekapital		10 000	127
		10 000	127
Fritt eget kapital			
Överkursfond		212 100	230 973
Balanserat resultat		-4 893	-
Årets resultat		-1 887	-3 299
		205 320	227 674
Summa eget kapital		215 320	227 801
Skulder			
Kortfristiga skulder			
Leverantörsskulder		106	930
Skulder till koncernbolag	11	37 409	30 869
Räntebärande skulder till kreditinstitut	12	-	16 800
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	13	2 021	3 419
Övriga skulder		138	62
		39 674	52 080
Summa skulder		39 674	52 080
Summa eget kapital och skulder		254 994	279 881
Ansvarsförbindelser		Inga	Inga
Ställda säkerheter		Inga	Inga

MODERBOLAGETS FÖRÄNDRINGAR I EGET KAPITAL

TEUR	Aktiekapital	Överkursfond	Balanserat resultat	Årets resultat	Totalt eget kapital
Eget kapital per 2006-01-01	100	-	-	-	100
Ökning av aktiekapital	27	230 973	-	-	231 000
Årets resultat	-	-	-	-3 299	-3 299
Eget kapital per 2006-12-31	127	230 973		-3 299	227 801
Disposition av resultat från föregående år	-	-	-3 299	3 299	-
Utbetald utdelning	-	-9 000	-	-	-9 000
Ökning av aktiekapital (genom fondemission)	9 873	-9 873	-	-	-
Återköp av aktier	-	-	-4 911	-	-4 911
Långsiktigt incitamentsprogram	-	-	235	-	235
Koncernbidrag	-	-	4 281	-	4 281
Skatteeffekt på koncernbidrag	-	-	-1 199	-	-1 199
Årets resultat	-	-	-	-1 887	-1 887
Eget kapital per 2007-12-31	10 000	212 100	-4 893	-1 887	215 320

För information om aktiekapital, se *Not 30* till koncernredovisningen.

MODERBOLAGETS KASSAFLÖDESANALYS

		31 december	
TEUR	Not	2007	2006
DEN LÖPANDE VERKSAMHETEN			
Rörelseresultat		-2 937	-4 686
Justering för poster som inte ingår i kassaflödet:			
Avskrivningar	8	55	13
Realisationsvinster vid försäljning av aktier och materiella anläggningstillgångar		-	4
Erhållen ränta	6	1 509	289
Betald ränta	6	-1 159	-180
Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändring av rörelsekapital		-2 532	-4 560
Förändring av:			
Kortfristiga fordringar		91	-620
Kortfristiga skulder		-2 146	4 906
Förändring av rörelsekapital		-2 055	4 286
Kassaflöde från den löpande verksamheten		-4 587	-274
INVESTERINGSVERKSAMHETEN			
Förvärv av verksamheter	14	-	121
Inköp av maskiner och inventarier	8	-145	-26
Förändring i räntebärande fordringar	14	16 800	-16 800
Övriga investeringar	14	7 672	-19 766
Kassaflöde från investeringsverksamheten		24 327	-36 471
FINANSIERINGSVERKSAMHETEN			
Utbetald utdelning		-9 000	-
Återköp av aktier		-4 911	-
Förändring i räntebärande skulder	14	-10 260	46 954
Kassaflöde från finansieringsverksamheten		-24 171	46 954
Årets kassaflöde		-4 431	10 209
Likvida medel vid årets början		10 209	-
Likvida medel vid årets slut		5 778	10 209

NOTER TILL MODERBOLAGET

Not 1

Redovisningsprinciper – moderbolaget

Moderbolaget har upprättat sin årsredovisning enligt aktiebolagslagen, Redovisningsrådets rekommendation 32 (Redovisning för juridisk person) 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 tryggandelagen och med hänsyn till förhållandet mellan redovisning och beskattning. Moderbolaget använder euro som lagstadgad redovisningsvaluta.

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

Not 2

Intäktsfördelning

RÖRELSEINTÄKTER PER VERKSAMHETSOMRÅDE

TEUR	2007	2006
Externa intäkter	385	235
Intäkter från koncernbolag	3 191	952
Summa intäkter	3 576	1 187

Not 3

Personal

LÖNEKOSTNADER

TEUR	1 januari–31 december	
	2007	2006
Löner	1 738	441
Sociala avgifter	890	267
Pensionskostnader	167	33
Övriga personalkostnader (övriga förmåner)	198	29
Summa	2 993	770

De kostnader som ingår i posten personalkostnader i resultaträkningen är hänförliga till ersättning till personer som är anställda i företaget, inklusive lön om 107 TEUR (37) (exklusive sociala kostnader) till VD och Koncernchefen Kurt Ritter. Resterande del av ersättningen till VD och koncernchefen betalas av det belgiska bolaget Rezidor Hotel Group S.A. För ytterligare information om VD och koncernchefens anställningsavtal, se *not 10* till koncernredovisningen.

Den totala ersättningen till styrelsen uppgick till 366 TEUR (233). För ytterligare information om ersättning till styrelsen och koncernledningen, se *not 10* till koncernredovisningen. Medelantalet anställda i Rezidor Hotel Group AB var 38 (7) under 2007.

	1 januari–31 december			
	2007		2006	
	Män	Kvinnor	Män	Kvinnor
Sverige	12	26	1	6

Antalet styrelseledamöter redovisas i *not 10* till koncernredovisningen.

SJUKFRÅNVARO

TEUR	1 januari–31 december	
	2007	2006
Summa sjukfrånvaro som andel av ordinarie arbetstid	5,71	-
Andelen långtidssjukskrivningar på 60 dagar eller mer av den totala sjukfrånvaron	52,74	-
Sjukfrånvaro kvinnor	7,52	-
Sjukfrånvaro män	1,97	-
Sjukfrånvaro hos personal upp till 29 år	3,52	-
Sjukfrånvaro hos personal i åldern 30-49 år	3,03	-
Sjukfrånvaro hos personal 50 år eller äldre	13,18	-

Not 4

Övriga rörelsekostnader

TEUR	2007	2006
Externa serviceavgifter	757	4 601
Övriga externa kostnader	1 643	4 212
Kostnader från koncernbolag	865	804
Hyra	199	52
Summa	3 464	1 528

Not 5

Revisionsarvode

TEUR	2007	31 december 2006
Deloitte¹⁾		
Revisionsuppdrag	377	610 ¹⁾
Övriga uppdrag	167	224
Summa Deloitte	544	834

1. Varav 454 TEUR är revisionstjänster i samband med börsnoteringen.

Not 6

Finansiella intäkter och kostnader

TEUR	2007	2006
Ränteintäkter från kreditinstitut	252	73
Ränteintäkter från koncernbolag	1 257	216
Finansiella intäkter	1 509	289
Räntekostnader till kreditinstitut	-219	-20
Räntekostnader till koncernbolag	-940	-160
Finansiella kostnader	-1 159	-180
Finansiella poster, netto	350	109

Not 7

Skatt

TEUR	2007	2006
Uppskjuten inkomstskatt	699	1 278
Redovisad skatt	699	1 278

Avstämning av effektiv skatt	2007	%	2006	%
Resultat före skatt	-2 856		-4 577	
Skatt 28%	724	28	1 282	28
Skatteeffekter på ej avdragsgilla kostnader vid beräkning av beskattningsbar inkomst	-25		-4	
Redovisad skatt	699	0,24	1 278	0,28

Uppskjuten skatt i balansräkningen

TEUR	2007	2006
Avseende förlustavdrag	778	1 278

Uppskjutna skattefordringar är hänförliga till temporära skillnader som avser ej utnyttjade förlustavdrag. Ovannämnda skattefordringar kan överföras i ny räkning utan tidsbegränsning.

Not 8

Materiella anläggningstillgångar

MASKINER OCH INVENTARIER

TEUR	31 december	
	2007	2006
Anskaffningsvärde vid årets början	185	-
Investeringar	22	190
Försäljningar/utrangeringar	-	-5
Anskaffningsvärde vid årets slut	207	185
Akkumulerade avskrivningar vid årets början	-13	-
Avskrivning enligt plan	-55	-13
Akkumulerade avskrivningar vid årets slut	-68	-13
Bokfört värde	139	172

PÅGÅENDE NYANLÄGGNINGAR

TEUR	Dec 2007 Dec 2006	
Anskaffningsvärde vid årets början	-	-
Investeringar	123	-
Omklassificeringar	-	-
Bokfört värde vid årets slut	123	-

Not 9

Andelar i koncernföretag

(En förteckning över dotterbolagen finns i not 41 till koncernredovisningen)

TEUR	31 december	
	2007	2006
Ingående bokfört värde	231	100
	100	
Investeringar i dotterbolag (Rezidor Hotel Holdings AB) ¹	235	231 000
Utgående bokfört värde	231	231 100
	335	

1. Under 2006 erbjöds SAS AB (publ) och Carlson Summit Inc. att teckna sig för aktier i företaget och betala för dem genom apportemission, bestående av aktier i Rezidor Hotel Holdings AB. Apportemissionen redovisas i balansräkningen med beloppet 231 000 TEUR.

Ökningen av det bokförda värdet 2007 hänför sig till kostnad för det långsiktiga incitamentsprogrammet som beskrivs närmare i not 31 till koncernredovisningen.

Rezidor Hotel Group AB (publ) har följande dotterbolag:

						31 december 2007
Sverige	Säte	Org.nr	Antal aktier	Ägarandel %	Innehavets bokförda värde	
Rezidor Hotel Holdings AB	Stockholm	556674-0972	106 667	100		231 335

Not 10

Fordringar på koncernbolag

TEUR	31 december	
	2007	2006
Fordringar på koncernbolag, koncernkonto	12 094	19 766
Fordringar på koncernbolag, kortfristiga lån	-	16 800
Övrigt	4 442	28
Summa	16 536	36 594

Not 11

Skulder till koncernbolag

TEUR	31 december	
	2007	2006
Skulder till koncernbolag, koncernkonto	35 050	30 158
Övrigt	2 359	711
Summa	37 409	30 869

Not 12

Finansiering

GARANTERADE KREDITER

TEUR	31 december	
	2007	2006
Checkräkningskrediter	5 302	5 525
Kortfristigt banklån	-	16 800
Utnyttjade kreditfaciliteter	-	-16 800

Rezidor Hotel Group AB (publ) hade totalt 5 302 TEUR i kreditfaciliteter per den 31 december 2007 (22 325 TEUR per den 31 december 2006). 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.

Note 13

Upplupna kostnader

HÄNFÖRLIGT TILL:

TEUR	31 december	
	2007	2006
Semesterlön inklusive sociala avgifter	328	321
Löner och ersättningar	291	465
Kostnader i samband med börsintroduktionen	-	2 194
Övriga upplupna kostnader	1 402	439
Summa	2 021	3 419

Not 14

Ytterligare information om kassaflödet

FÖRVÄRV AV VERKSAMHETER

TEUR	2007		2006	
Anläggningstillgångar	-		164	
Varulager	-		1	
Förutbetalda kostnader	-		61	
Upplupna kostnader	-		-321	
Övriga skulder	-		-26	
Omklassificeringar	-		-121	
Likvida medel i det förvärvade företaget	-		-	
Summa	-		-121	

Under året förvärvades verksamheten inom Rezidor Services Sweden AB av moderbolaget, Rezidor Hotel Group AB. Värdet på de förvärvade tillgångarna och skulderna redogörs för ovan.

ÖVRIG INFORMATION OM KASSAFLÖDET

TEUR	2007		2006	
Förändring i räntebärande fordringar	16 800		-16 800	
Övriga kortfristiga placeringar	7 672		-19 766	
Förändring i räntebärande skulder	-9 708		46 954	

1. Koncernens moderbolag, Rezidor Hotel Group AB (publ), är innehavare av det kortfristiga banklån som användes inom koncernen. Banklånet löstes under 2007.
2. Övriga kortfristiga placeringar omfattar förändringen av företagsinternt nettosaldo på koncernkontot motsvarande de svenska verksamheterna och bankstrukturen.
3. Förändringen i räntebärande skulder omfattar förändringen i nettosaldo på bankfinansiering och koncernkonto för Rezidor Hotel Group AB (publ).

VINST- DISPOSITION

Vinstdisposition

Förslag till vinstdisposition av fritt eget kapital tillgängligt i moderbolaget, EUR

Till årsstämman förfogande står följande medel:

Överkursfond	212 099 878
Balanserat resultat	(4 893 499)
Årets förlust	(1 887 090)
Summa	205 319 289

Styrelsen föreslår att medlen disponeras enligt följande:

Att till aktieägarna utdelas 0,10 EUR per aktie	14,843,744
Överkursfond att överföras i ny räkning	197,256,134
Balanserad förlust att överföras i ny räkning	(6 780 589)
Summa	205,319,289

Utdelningen baseras på antalet utestående aktier per den 12 mars 2008, det vill säga 148 437 440. Den slutliga utdelningen beror på antalet utestående aktier efter återköp.

Yttrande enligt 18 kap 4 § aktiebolagslagen

Den föreslagna utdelningen reducerar bolagets soliditet till 78,6 procent, och koncernens soliditet till 45,2 procent, vilket är betryggande mot bakgrund av att verksamheten sedan utgången av räkenskapsåret bedrivits med lönsamhet. Styrelsen bedömer att såväl bolagets som koncernens likviditet kan upprätthållas på en betryggande nivå. Med beaktande av relationen mellan tillgångar, skulder och eget kapital såväl i bolaget som i koncernen samt med hänsyn till resultatprognoser och investeringsbehov per denna dag anser vi således att den föreslagna utdelningen är försvarlig med hänsyn till de krav som verksamhetens art, omfattning och risker ställer på storleken av det egna kapitalet. Den föreslagna utdelningen är även försvarlig med hänsyn till konsolideringsbehov, likviditet och ställning i övrigt, såväl i bolaget som i koncernen. Utdelningen påverkar inte bolagets förmåga att fullgöra sina kort och långfristiga förpliktelser eller genomföra nödvändiga investeringar. Styrelsens uppfattning är vidare att bolagets och koncernens ekonomiska ställning med beaktande av den föreslagna utdelningen är betryggande för fordringsägarna. Styrelsen kan inte heller finna andra omständigheter som föranleder att utdelning inte bör ske enligt styrelsens förslag.

I koncernens egna kapital ingår ett belopp om 3 miljoner euro, motsvarande 1,5 procent av det egna kapitalet hänförligt till en omvärdering av övriga aktieinnehav till verkligt värde i enlighet med 4 kap 14a§ årsredovisningslagen. Omvärderingen bokfördes per 31 december 2005.

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

Förvaltningsberättelsen för koncernen och moderbolaget ger en rättvisande översikt över utvecklingen av koncernens och moderbolagets verksamhet, ställning och resultat samt beskriver väsentliga risker och osäkerhetsfaktorer som moderbolaget och de företag som ingår i koncernen står inför.

Stockholm den 17 mars 2008

Urban Jansson
Styrelsens ordförande

Marilyn Carlson Nelson
Vice styrelseordförande

Göte Dahlin
Styrelseledamot

Trudy Rautio
Styrelseledamot

Harald Einsmann
Styrelseledamot

Benny Zakrisson
Styrelseledamot

Ulla Litzén
Styrelseledamot

Jay Witzel
Styrelseledamot

Barry Wilson
Styrelseledamot

Kurt Ritter
Verkställande direktör

Vår revisionsberättelse har lämnats den 17 mars 2008

Deloitte AB

Peter Gustafsson
Auktoriserad revisor

REVISIONS- BERÄTTELSE

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 2007. Företagets årsredovisning och koncernredovisning ingår i detta dokument på sidorna 28-40, 46-103. 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 revisionssed i Sverige. Det innebär att vi planerat och genomfört revisionen för att med hög men inte absolut säkerhet försäkra oss om att årsredovisningen och koncernredovisningen inte innehåller väsentliga felaktigheter. En revision innefattar att granska ett urval av 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 betydelsefulla uppskattningar som styrelsen och verkställande direktören gjort när de upprättat årsredovisningen och koncernredovisningen samt att utvärdera den samlade informationen i årsredovisningen och koncernredovisningen. Som underlag för vårt uttalande om ansvarsfrihet har vi granskat väsentliga beslut, åtgärder och förhållanden i bolaget för att kunna bedöma om någon styrelseledamot eller verkställande direktören är ersättningsskyldig mot bolaget. Vi har även granskat om någon styrelseledamot eller verkställande direktören på annat sätt har handlat i strid med aktiebolagslagen, årsredovisningslagen eller bolagsordningen. Vi anser att vår revision ger en 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 17 Mars 2008

Deloitte AB

Peter Gustafsson

Auktoriserad revisor

FINANSIELL INFORMATION

Finansiell information

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

Rapporteringsvaluta är euro. Om inget annat anges hänför sig uppgifterna inom parentes till räkenskapsåret 2006. De marknads- och konkurrentanalyser som presenteras här är Rezidors egna bedömningar om ingen specifik källa anges. Bedömningarna är baserade på senast tillgängliga och tillförlitliga information från tryckta källor inom rese-, turist- och hotellbranschen.

Årsredovisningen, delårsrapporter och annat finansiellt material kan beställas från:

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

Kontaktpersoner

Knut Kleiven

Vice koncernchef och finansdirektör

Per Blixt

Senior Vice President Corporate Communication och Investor Relations

Ekonomisk kalender för Rezidor Hotel Group 2008

20 februari 2008

Bokslutskommuniké januari–december 2007

23 april 2008

Kvartalsrapport för perioden januari–mars 2008

24 juli 2008

Kvartalsrapport för perioden april–juni 2008

3 november 2008

Kvartalsrapport för perioden juli–september 2008

Publiceringsdatumen kan komma att ändras. Exakta datum finns på www.rezidor.com under Investerares & Mediers/Kalender.

Årsstämma och valberedning

Välkommen till årsstämma i Rezidor Hotel Group AB den 23 april 2008 kl. 10.00 på Radisson SAS Royal Viking Hotel i Stockholm.

Rätt att delta

Aktieägare som önskar delta i årsstämman ska vara registrerad som aktieägare i den av VPC förda aktieboken senast den 17 april 2008, det vill säga fem dagar före stämman.

Aktieägare som låtit förvaltarregistrera sina aktier genom banks notariatavdelning eller annan förvaltare måste tillfälligt omregistrera aktierna i eget namn i den av VPC förda aktieboken för att ha rätt att delta i årsstämman. Sådan registrering ska vara verkställd hos VPC AB senast den 17 april 2008.

Anmälan om deltagande

Aktieägare som önskar delta i årsstämman ska anmäla sitt deltagande hos Rezidor senast kl. 16.00 CET den 17 april 2008. Anmälan ska ske antingen per brev till:

Rezidor Hotel Group AB
Box 47021
100 74 Stockholm

eller:

Fax: 08-775 80 25 (märkt Rezidor),
Telefon: 08-775 80 08 (vardagar kl. 9.00–16.00 CET)
E-post: AGM@rezidor.com
Rezidors webbplats: www.rezidor.com

Valberedning

Valberedningen för årsstämman den 23 april 2008 består av William Van Brunt, ordförande, som representerar Carlson Companies, Brian Meyer som representerar Fir Tree Funds och Peter Rudman som representerar Nordea Investment Funds.

Kallelse till årsstämman sker genom annonsering i Post- och Inrikes Tidningar samt i Svenska Dagbladet 4–6 veckor före stämman.

Ekonomiska definitioner och terminologi

AHR

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

Avkastning på eget kapital

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

Avkastning på sysselsatt kapital

(Avkastning på totalt kapital)

Rörelseresultat exklusive omstruktureringsskostnader och nedskrivningar dividerat med genomsnittligt sysselsatt kapital.

Beläggning (%)

Antalet sålda rum i relation till antalet tillgängliga rum.

Centrala kostnader

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

Direktavkastning

Utdelning i procent av börskursen.

EBIT

Rörelseresultat före finansiella poster och skatt.

EBITDA

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

EBITDA-marginal

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

EBITDAR

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

FF&E

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

Fritt kassaflöde

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

Fritt kassaflöde per aktie

Fritt kassaflöde dividerat med viktat genomsnittligt antal utestående aktier.

General Manager

Titel som avser chefer för de individuella hotellen.

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

Jämförbara hotell

Jämförbara hotell i drift under samma jämförda period föregående år.

Nettoskuldssättningsgrad

Nettolåneskuld dividerat med totalt eget kapital.

Operativt kassaflöde

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

Operativt kassaflöde per aktie

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

Resultat per aktie

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

RevPAR

Revenue per available room – genomsnittliga rumsintäkter per tillgängligt rum.

Rörelsekapital, netto

Kortfristiga icke räntebärande fordringar minus kortfristiga icke räntebärande skulder.

Soliditet

Totalt eget kapital dividerat med totala tillgångar.

Sysselsatt kapital

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

Systemövergripande intäkter

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

Varumärke under utveckling

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

Regioner**Norden**

Danmark, Finland, Island, Norge och Sverige.

Resten av Västeuropa

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

Östeuropa (inklusive OSS-länderna)

Azerbajjan, Bulgarien, Estland, Georgien, Kazakstan, Kroatien, Lettland, Litauen, Polen, Rumänien, Ryssland, Slovakien, Tjeckien, Turkiet, Ukraina, Ungern och Uzbekistan.

Mellanöstern, Afrika och Övriga länder

Bahrain, Egypten, Förenade Arabemiraten, Jordanien, Kina, Kuwait, Libanon, Oman, Saudiarabien, Sydafrika och Tunisien.