

Arsredovisning 2011



THE
REZIDOR

HOTEL GROUP

Året i korthet

- RevPAR för jämförbara hotell växte med 3,7% främst på grund av ökade rumspriser om 3,2%.
- Östeuropa (15,0%) ledde RevPAR-återhämtningen för jämförbara hotell under året, följt av Övriga Västeuropa (6,1%) och Norden (2,8%).
- Mellanöstern och Afrika rapporterade en negativ RevPAR-utveckling för jämförbara hotell (-10,9%) som ett resultat av politisk turbulens i regionen. Justerat för de orosdrabbade länderna, ökade RevPAR med 6,3% för koncernen.
- Intäkterna ökade med 10% till 864 MEUR (786).
- Trots intäktsökningen var EBITDA-marginalen oförändrad jämfört med förra året, 4,1% (4,0), eftersom den påverkades negativt främst av minskade intäkter från Mellanöstern och Nordafrika och ett antal engångsposter.
- Förlust efter skatt uppgick till -11,9 MEUR (-2,7) och påverkades negativt av nedskrivningar av materiella anläggningstillgångar på 11,6 MEUR.
- Resultat per aktie, före och efter utspädning, uppgick till -0,08 EUR (-0,02).
- Kassaflödet från den löpande verksamheten uppgick till 14,1 MEUR (47,6) och total tillgänglig likviditet i slutet av perioden inklusive outnyttjade checkräkningskrediter, uppgick till 104,8 MEUR (129,3).
- Styrelsen föreslår att ingen utdelning för 2011 lämnas (0,00 EUR).
- I december tillkännagav Rezidor strategin "Route 2015", ett antal initiativ med målsättningen att öka EBITDA marginalen med sex till åtta procentenheter till 2015.
- 2011 var ett rekordår avseende tecknandet av nya avtal. 9 600 nya rum adderades till vår pipeline, samtliga under management- och franchiseavtal.
- 5 800 nya rum togs i drift bland annat i nyckeldestinationer som Moskva, Dubai och Stockholm.



I augusti 2011 öppnade Rezidor sitt andra hotell i Georgien – Radisson Blu Hotel, Batumi. Det nya hotellet, med sin våginspirerade glasfasad har 168 rum och ligger centralt beläget i stadens centrum.

Innehåll

1 | Året i korthet

2 | VD-ord

4 | Ordföranden har ordet

5 | Kort om Rezidor

8 | Förvaltningsberättelse

18 | Koncernens finansiella rapporter

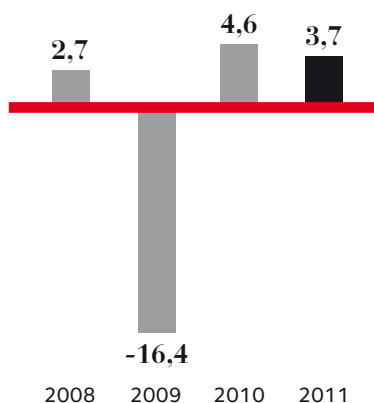
23 | Noter till koncernredovisningen

51 | Moderbolagets finansiella rapporter inkl noter

I juli 2011 öppnade Rezidor Radisson Royal Hotel, Dubai med 471 rum. Hotellet som är ett av Rezidors flaggskepp i Mellanöstern kommer ytterligare stärka den växande portföljen av unga och trendiga resorthotell i Europa, Mellanöstern och Afrika.

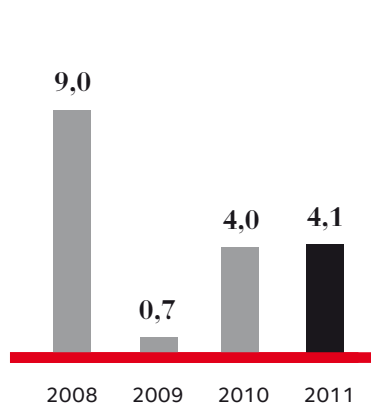


RevPAR-tillväxt för jämförbara hotell, %



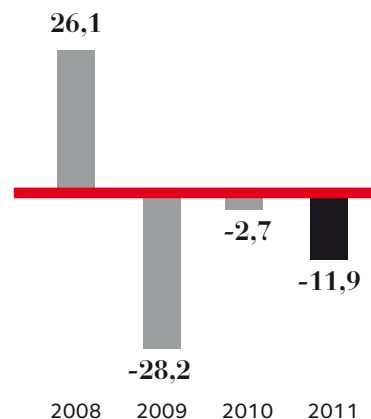
RevPAR för jämförbara hotell ökade med 3,7% under året. Den största ökningen noterades i Östeuropa. Justerat för de orosdrabbade länderna i Mellanöstern och Nordafrika, steg RevPAR för jämförbara hotell med 6,3%.

EBITDA-marginal, %



Under 2011, påverkades EBITDA-marginalen negativt främst av intäktsförluster från Mellanöstern och Nordafrika, ökade marknadsföringskostnader för Park Inn och högre centrala kostnader, på grund av en förstärkt organisation.

Vinst/förlust efter skatt, MEUR



Förlust efter skatt påverkades negativt av nedskrivningar av materiella anläggningstillgångar om MEUR 11,6, som en följd av svagare marknadsutsikter och en intensifierad översyn av hotellportföljen i ljuset av den finansiella osäkerheten.

VD-ord: På väg mot återhämtning

Vi redovisade en lägre RevPAR-tillväxt än förväntat på grund av den politiska oron i Mellanöstern och Nordafrika i kombination med den makroekonomiska ovissheten i Europa. Trots turbulensen fortsatte emellertid tillväxten och RevPAR för jämförbara hotell ökade med fyra procent.

Året inleddes med höga förväntningar på den europeiska hotellindustrin. RevPAR (intäkt per tillgängligt rum) ökade i alla nyckelmarknader och siffrorna återspeglade en bra mix mellan beläggning och rumspris. Under tredje kvartalet tappade dock tillväxtstakten farten på de mogna marknaderna i Västeuropa och Norden på grund av den ekonomiska osäkerheten i euroområdet och inbromsningen fortsatte under årets sista tre månader.

Östeuropa å andra sidan upplevde en rejäl återhämtning under hela året efter att ha drabbats hårt av recessionen 2009. Tillväxten genererades huvudsakligen i Ryssland och Baltikum.

I Mellanöstern och Afrika minskade RevPAR kraftigt under 2011 på grund av den politiska oron i regionen samt ett överskott på hotellrum i Sydafrika efter fotbolls-VM 2010. Siffrorna förbättrades dock under tredje kvartalet och ännu mer under det fjärde. Om vi undantar Bahrain, Egypten och Tunisien skulle vi haft en RevPAR-tillväxt på totalt sex procent för koncernen. En del länder i regionen, som Förenade Arabemiraten och Saudiarabien, redovisade höga beläggningsgrader under tiden av oro i grannländerna. På lång sikt tror vi att den arabiska våren kommer att bana väg för nya, spännande affärsmöjligheter i regionen.

Nya hotell gav solid omsättningsökning

Våra intäkter ökade med 10 procent 2011. Det var en klar uppgång som nästan uteslutande berodde på att ett betydande antal hotell under hyresavtal öppnats sedan början av 2010. De nya hotellen, som till största delen återfinns i Norden, redovisade ett mycket bra resultat och bidrog positivt till vår EBITDA, dock med en lägre marginal på grund av att de befann sig i en uppstartsfas. Vi räknar med att våra nya hotell under hyresavtal, i genomsnitt, ska nå en normal lönsamhetsnivå efter två till tre år. På grund av uteblivna avgiftsintäkter från de orosdrabbade länderna i Mellanöstern och Nordafrika, en del engångskostnader för

marknadsföring av Park Inn by Radisson, samt omstruktureringkostnader under året, noterade EBITDA-marginalen endast en blygsam ökning.

Dynamisk expansion mot alla odds

Trots den osäkerhet som rådde i branschen under året fortsatte vår ambitiösa expansion under 2011. Vår pipeline växte med 9 600 nya rum, vilket översteg det totala antalet 2010. Alla de nya rummen var under management- och franchiseavtal, helt i linje med vår "asset light"-strategi att växa genom dessa mer lönsamma och mindre riskfyllda avtalstyper. Vi öppnade knappt 6 000 nya rum i nyckelmarknader, som Moskva, Dubai och Stockholm.

Vår pipeline med 22 000 rum är en av de starkaste i branschen och utgör ca 30% av antal rum i drift, jämfört med ett branschgenomsnitt på ca 20%. Vår tillväxt har alltid varit organisk, vilket, på grund av det begränsade behovet av kapital, är det billigaste sättet att växa, och vi har vuxit genom en mix av konverteringar av befintliga hotell och nybyggnationer. Hela vår pipeline utgörs av antingen management- eller franchiseavtal.

I enlighet med vår strategi att expandera på tillväxtmarknader ligger 75% av våra kommande nya rum i Östeuropa, Mellanöstern och Afrika och vi har för avsikt att behålla ett starkt fokus på ytterligare expansion på dessa spännande och mindre konkurrensutsatta marknader. Det kan dock hända att projekt, i synnerhet i Ryssland och Afrika, drabbas av förseningar eller ställs in.

Ökad lönsamhet: vår viktigaste uppgift

När vi blickar framåt är det viktigt att vi ytterligare fokuserar på att förbättra lönsamheten, både i absoluta tal och i förhållande till branschen som helhet. En av våra största utmaningar har varit att förbättra resultatet för våra hotell under hyresavtal i Västeuropa eller snarare, resten av Västeuropa, eftersom hotellen i Norden har en mycket stark position med en stark varumärkeskännetecken och

därmed hög RevPAR. I Övriga Västeuropa, å andra sidan har vi ännu inte nått en kritisk massa när det gäller varumärkeskännetecken och våra hotell har inte uppnått sin rimliga marknadsandel. Som en följd av detta har EBITDA-marginalen i Övriga Västeuropa inte utvecklats på ett tillfredsställande sätt. I december 2011 presenterade vi därför strategin "Route 2015", en samling initiativ för att förbättra EBITDA-marginalen med sex till åtta procentenheter till 2015. Detta kommer huvudsakligen att uppnås genom större tonvikt på intäktsgenerering, vilket i sin tur främst åstadkoms via synergier med vår samarbetspartner och varumärkesägare Carlson.

Tillsammans har vi infört kundlojalitetsprogrammet Club Carlson (som ersätter Goldpoint plus). Det har redan haft stor framgång och har nu 8 miljoner medlemmar över hela världen, efter en ökning om 3 av antalet nya medlemmar under 2011. Vi har förstärkt våra försäljningsteam i EMEA, Asien samt Nord-, Syd- och Centralamerika. Den nya organisationen kommer att verka på samtliga marknader och driva intäkterna i rätt riktning. De ömsesidiga fördelarna är uppenbara: vi vill attrahera fler gäster från USA och Asien medan Carlson vill ha fler gäster från den här sidan Atlanten. Vi arbetar även tillsammans med Carlson för att förbättra vårt resultat vad gäller reseagenter, hemsidor, intäktsgenererande verktyg och inköp. För att underlätta vårt utökade samarbete meddelade vi i januari att Carlson och Rezidor har beslutat att marknadsföra sig tillsammans under namnet Carlson Rezidor Hotel Group. Målet med ett nytt strategiskt samarbete är att skapa ett större värde för alla våra aktieägare, skapa en mer attraktiv ekonomisk avkastning för hotellägare och uppfattas av affärspartners runt om i världen som ett globalt hotellföretag.

Förutom flera olika intäktsinitiativ kommer vi att förbättra EBITDA-marginalen genom att öppna de 22 000 rummen i vår pipeline, samt göra kostnadsbesparingar inom inköp och energianvändning. Vi har även skapat en

separat avdelning för portföljförvaltning för att ytterligare optimera vår befintliga portfölj av hotell under hyresavtal i Västeuropa, öka lönsamheten, och minska hävstångseffekten.

För att säkerställa framgång på alla dessa områden har vi omarbetat och stärkt vår organisation. Vi har välkomnat tre nya personer till ledningsgruppen vars stora erfarenhet av branschen och personliga drivkrafter är ovärderliga egenskaper i vårt arbete framöver.

Ett viktigt område där vi har gjort investeringar är marknadsföringen av vårt färgstarka varumärke Park Inn by Radisson. Jag är glad att se att våra ansträngningar har givit ett förbättrat resultat 2011. Under 2011 har vi också ökat investeringarna i underhåll av våra hotell under hyresavtal, för att kompensera för minskade investeringar under nedgången. Investe-

ringarna säkrar också vår "image" som en operatör av vad vi kallar "new breed"-hotell.

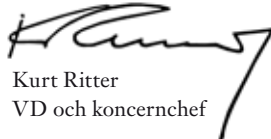
2012: förvänta det oväntade!

Ingen vet när den politiska oron i Mellan-östern och Nordafrika kommer att lägga sig eller när det makroekonomiska läget i Europa stabiliseras. Dessa faktorer har påverkat resultatet för räkenskapsåret 2011 och kommer troligen att fortsätta göra det även under 2012. Det medför ökade svårigheter att bedöma utvecklingen framöver och skapar uppenbara problem för företag som vårt.

Det vi vet är att återhämtningen av RevPAR i Europa förväntas gynnas av den låga tillväxten av antalet rum i branschen, vilket har påverkats av de svåra ekonomiska förutsättningarna under senaste åren. Dessutom såg vi

under 2009 en nedgång i RevPAR för jämförbara hotell med över 16%. 2010 och 2011 noterade vi en total ökning på nio procent, vilket indikerar att det finns ett utrymme för en ytterligare förbättring av RevPAR de kommande åren.

Med vår nyligen presenterade strategi "Route 2015" och med vår förstärkta organisation som drivs av vår "Yes I can!"-attityd är jag säker på att vi har tagit ett antal både djärva och viktiga steg för att förbättra resultatet och bättre positionera Rezidor för långsiktig tillväxt och framgång.



Kurt Ritter
VD och koncernchef



Ordföranden har ordet

För Rezidors marknader var 2011 ett instabilt år sett från ett ekonomiskt och geopolitiskt perspektiv. Samtidigt arbetade Rezidors styrelse och ledningsgrupp för att stärka företagets resultat. Arbetet resulterade i en omfattande plan för att öka lönsamheten, kallad "Route 2015", som presenterades vid företagets kapitalmarknadsdag.

2011 har varit ett år då Rezidor har stärkt sin bolagsstyrelse och ledningsgrupp. De nya styrelseledamöterna som utsågs vid den ordinarie bolagsstämman i april 2011 har tillfört styrelsen viktig kompetens. I april 2011 beslutade styrelsen att förlänga Kurt Ritters uppdrag som VD och koncernchef, vilket säkerställer kontinuiteten i dessa turbulenta tider. Tre nya medlemmar i koncernledningen har tillfört värdefull kunskap och erfarenhet under 2011.

Styrelsen, och företagsledningen, har en gemensam syn på vårt företags styrkor: (1) vi har en historia av stark tillväxt och en branschledande pipeline, (2) vi har en ung portfölj med så kallade "new breed"-hotell, (3) vi är kända som en stark hotelloperatör och har långvariga relationer med hotellägare, (4) vi har en bakgrund av entreprenörskap och en stark "Yes I can!"-kultur, (5) vi har en stark ledningsgrupp där kontinuitet och nya talanger förenas, (6) vi har en väletablerad och erkänd tradition av stark bolagsstyrning, hög integritet och ansvarsfullt företagande, och (7) vi har en mångårig relation med Carlson, Rezidors största aktieägare.

Vår främsta utmaning är att förbättra lönsamheten. Den genomsnittliga EBITDA-marginalen har de senaste fem åren legat runt 6% av omsättningen och det genomsnittliga nettoresultatet har varit 1% av omsättningen. Styrelsen och ledningen är överens om att vår högsta prioritet är att förbättra det här.

I det rådande makroekonomiska klimatet måste vi fokusera på vad vi själva kan kontrollera och företagsledningen är övertygad om att vi kommer att kunna förbättra våra underliggande marginaler de kommande åren, samtidigt som vi fortsätter med strategin att växa "asset-light", det vill säga med management- och franchiseavtal.

I strategin för att stärka marginalerna ingår bland annat att Rezidor bättre ska dra fördel av sin största aktieägare Carlson. Samarbetet med Carlson kan hjälpa Rezidor att ta tillvara möjligheter inom intäktsgenerering och inköp. Carlson har de senaste åren satsat stort på att utveckla intäktsgenereringsförmågan, i synnerhet inom områden som webben, lojalitetsprogrammet Club Carlson, global försäljningskapacitet, relationer med viktiga mellan-händer (särskilt Carlson Wagonlit Travel), samt verktyg för intäktsoptimering. Dessa investeringar både kan och kommer Rezidor att dra fördel av. Företagets styrelse säkerställer att det strategiska samarbetet är opartiskt och gynnar Rezidor.

Rezidor verkar i ett ekonomiskt klimat som i hög grad präglas av osäkerhet. Den restriktiva utgiftspolitik som många regeringar i Europa bedriver förväntas ge upphov till deflation. Med detta i åtanke och det faktum att Rezidors resultat efter skatt 2011 är negativt föreslår styrelsen att det inte sker någon utdelning för räkenskapsåret 2011.

Rezidor är trots detta optimistiskt inför möjligheterna till stärkta marginaler och tillväxt och fokuserar på att förbättra hävstångerna som vi har till vårt förfogande, samt på att göra lämpliga justeringar utifrån vad det ekonomiska läget kräver.



Hubert Joly
Styrelseordförande



Kort om Rezidor

Rezidor Hotel Group är ett av världens snabbast växande hotellföretag.

Hotellen i vår portfölj drivs under varumärkena, Radisson Blu, Park Inn by Radisson och Hotel Missoni. Vi utvecklar Radisson Blu och Park Inn by Radisson i Europa, Mellanöstern

och Afrika (EMEA) under masterfranchise-avtal med Carlson, ett privatägt, globalt rese- och hotellföretag. Hotel Missoni drivs under ett världsomspännande licensavtal med det

italienska modehuset Missoni. I slutet av 2011 hade Rezidor 325 hotell (ca 71 000 rum) i drift och 100 hotell (ca 22 000 rum) under utveckling i 65 länder i EMEA.

Våra varumärken



Hotels that love to say yes

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



It's all about you

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

HOTEL MISSONI

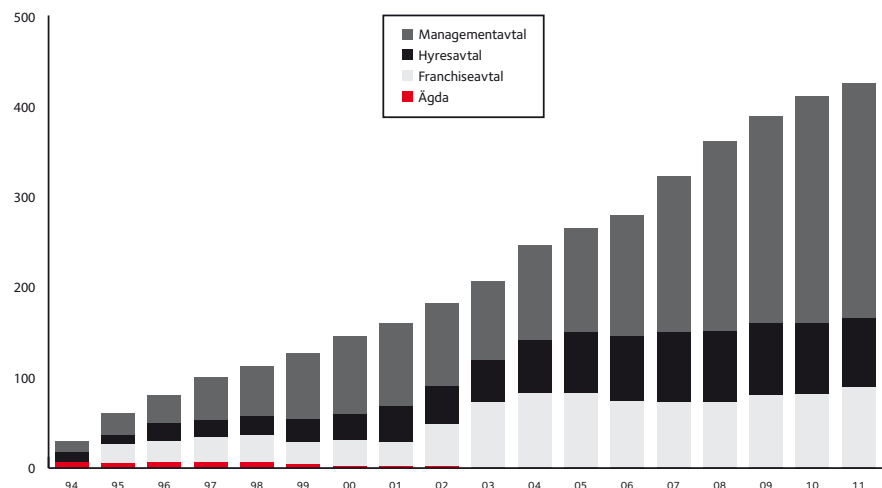
Bold. Passionate. Fashionable

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

Vår tillväxt

En hörnsten i vår strategi är organisk tillväxt. Rezidors pipeline (rum under utveckling) består av ca 22 000 rum som kommer att öppna inom tre till fyra år. Den är en av branschens starkaste och motsvarar ca 30% av de rum som för närvarande är i drift, vilket kan jämföras med ett genomsnitt i branschen om ca 20%. I Europa har Radisson Blu den största pipelinen i sitt segment och Park Inn by Radisson den näst största. Rezidors pipeline består endast av hotell under avgiftsbaserade management- och franchiseavtal med högre lönsamhetsmarginal än den nuvarande portföljen. När dessa öppnat förväntas koncernens EBITDA-marginal att stärkas med 2–2,5 procentenheter, vilket är en bit på väg mot företagets övergripande marginalmål på 12% över en konjunkturcykel.

Hotell i drift och under utveckling



Vår strategi

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

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

Vår strategi är även att öka företagets närvaro i Ryssland/OSS-länderna och Afrika, där marknaderna kännetecknas av väldiga natur-

resurstillgångar, alltmer stabila politiska och ekonomiska system, kraftigt förbättrad infrastruktur, hög BNP-tillväxt och sist, men inte minst, en tydlig obalans mellan utbud och efterfrågan när det gäller internationella hotell. När vi öppnar hotell i dessa marknader använder vi oss främst av managementavtal och har på så sätt full kontroll över att våra varumärken fortsätter att kännetecknas av hög kvalitet.

Vi strävar efter att behålla vår ledande position i Norden där Radisson Blu har en stark varumärkeskännedom och hög RevPAR. I Norden är hyres- och franchiseavtal vanligast.

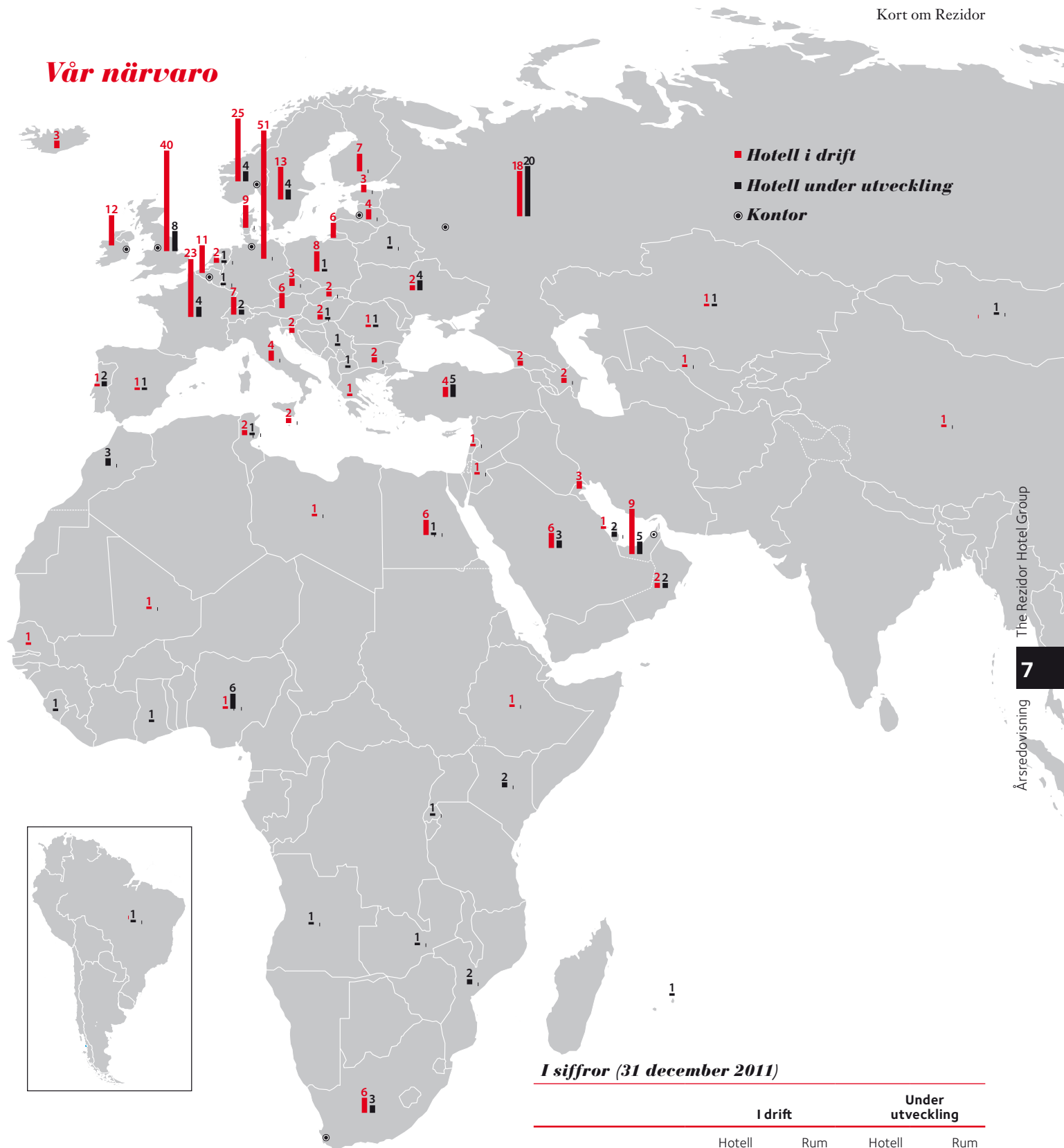
På de mogna marknaderna i Övriga Västeuropa använder vi alla tre avtalstyperna.

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

Våra avtalstyper

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

Vår närvaro



I siffror (31 december 2011)

	I drift		Under utveckling	
	Hotell	Rum	Hotell	Rum
Norden	57	13 971	8	1 539
Övriga Västeuropa	162	29 940	18	3 536
Östeuropa	63	16 093	36	7 894
Mellanöstern, Afrika och övriga	43	10 762	38	9 070
Totalt	325	70 766	100	22 039

Förvaltningsberättelse

Styrelsen och verkställande direktören avger härmed årsredovisningen och koncernredovisningen för Rezidor Hotel Group AB, organisationsnummer 556674-0964, för räkenskapsåret 2011.

Verksamheten

Rezidor Hotel Group (Rezidor) är ett av de snabbast växande hotellföretagen i världen. Hotellen i portföljen drivs under varumärkena Radisson Blu, Park Inn by Radisson, Hotel Missoni och Country Inn. Rezidor utvecklar och licensierar Radisson Blu, Park Inn by Radisson och Country Inn i Europa, Mellanöstern och Afrika (EMEA) under masterfranchiseavtal med Carlson, ett privatägt globalt rese- och hotellföretag. Licensavtalen med Carlson gäller till 2052, inklusive Rezidors möjlighet till förlängning. Rezidor har ett världsomfattande licensavtal med modehuset Missoni för utveckling av Hotel Missoni. Rezidor hade nästan 71 000 rum i drift i 52 länder i EMEA i slutet av året.

Rezidor och Carlson arbetar tillsammans inom flera områden, som tex lojalitetsprogrammet Club Carlson, global försäljning, reseagenter, hemsidor, intäktsgenererande verktyg, viktiga mellanhänder och inköp. För att underlätta samarbetet har Carlson och Rezidor beslutat att göra affärer tillsammans

under namnet Carlson Rezidor Hotel Group, vilket tillkännagavs i januari 2012. Juridisk person och ägarstruktur kvarstår för både Rezidor och Carlson.

Rezidor har dessutom ett världsomfattande licensavtal med modehuset Missoni för utveckling av hotell under varumärket Hotel Missoni. Rezidor hade nästan 71 000 rum i drift i 52 länder i EMEA i slutet av året.

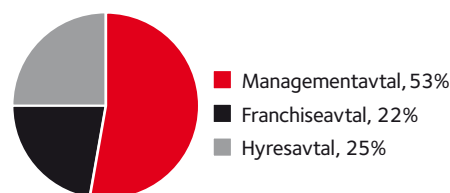
Rezidor har upprätthållit den höga tillväxttakten genom lågkonjunkturen. 5 800 nya rum öppnades under året på nyckelmarknader som Moskva, Dubai och Stockholm. 1 400 rum lämnade portföljen, vilket resulterade i en nettoökning på 4 400 rum.

Rezidor är inriktat på att driva hotell. För närvarande drivs alla hotell i portföljen antingen av Rezidor själv genom hyres- eller managementavtal, eller av en separat aktör som använder ett av Rezidors varumärken genom franchiseavtal. Av de 71 000 rum i drift i slutet av 2011 drevs 75% under management- eller franchiseavtal.

Pipeline (rum under utveckling)

Under 2011 tecknade Rezidor 39 nya hotellavtal vilket representerar 9 600 rum. Alla dessa nya rum var under management- eller franchiseavtal, helt i linje med Rezidors strategi att växa genom dessa lönsamma och mindre riskfyllda kontraktstyper. Rezidors kontrakterade pipeline (hotellprojekt som officiellt skrivits under utan några förhandsvillkor) omfattar ca 22 000 rum och beräknas öppna inom tre till fyra år. Rezidor växer organiskt, vilket är det mest effektiva sättet att växa, genom konverteringar av existerande hotell och nybyggnationer. Just nu består Rezidors pipeline endast av management- och franchiseavtal. Över 75% finns i tillväxtmarknaderna Östeuropa, Mellanöstern och Afrika. Dessa marknader erbjuder attraktiva utvecklingsmöjligheter som förstärks av en stark efterfrågan kombinerat med ett begränsat rumsutbud och låga driftskostnader. Jämfört med de mer mogna marknaderna i Västeuropa råder det emellertid större osäkerhet i tillväxtmarknaderna vad avser finansiering och tidplaner för färdigställandet av nya hotell.

Rum i drift per avtalstyp



Rum under utveckling per avtalstyp



I drift per den 31 december 2011	Rezidor totalt	Radisson Blu	Park Inn by Radisson	Hotel Missoni	Övriga
Antal hotell	325	209	109	2	5
Antal rum	70 766	49 590	20 540	305	331
Länder	52	51	28	2	5
Beläggning, % ¹⁾	62,4	64,3	57,7	—	—
RevPar, EUR ¹⁾	63,0	72,3	38,5	—	—

1. Inklusive hotel under hyres- och managementavtal i drift

Under utveckling per den 31 december 2011	Rezidor totalt	Radisson Blu	Park Inn by Radisson	Hotel Missoni	Övriga
Antal hotell	100	52	43	5	—
Antal rum	22 039	13 244	7 937	858	—
Länder	38	32	17	5	—

Ökad omsättning – ännu ej återspeglad i högre marginaler

Året inleddes med höga förväntningar på den europeiska hotellmarknaden. RevPAR ökade på samtliga nyckelmarknader under årets första kvartal. En bra mix mellan beläggning och rumspriser fungerade som tillväxtmotor. Under tredje kvartalet bromsades dock tillväxttakten upp på de mogna marknaderna i Västeuropa och Norden på grund av den ekonomiska osäkerheten i euroområdet, och inbromsningen fortsatte under årets sista tre månader. Östeuropa å sin sida upplevde en betydande återhämtning som höll i sig under hela året efter att man drabbats hårt av recessionen 2009. Den politiska oron i Mellanöstern och Nordafrika sedan början av året dämpade den positiva utvecklingen för vår portfölj av jämförbara hotell under större delen av 2011. Därför blev EBITDA-bidraget från jämförbara hotell begränsat liksom resultatet.

Intäktsökningen på 10% 2011 kom nästan uteslutande från nya hotell som öppnats under året. Dessa nya hotells resultat var överlag tillfredsställande och de utvecklades enligt plan, men bidraget till rörelseresultatet blev begränsat eftersom merparten av dessa hotell fortfarande befinner sig i uppstartsfasen. På grund av detta återspeglades inte intäktsökningen under året på EBITDA-nivå, och endast en mindre ökning noterades för EBITDA-marginalen, som låg under det uppsatta målet. Flera åtgärder har därför vidtagits under året för att förbättra resultatet och marginalerna, främst genom att öka RevPAR genom ökade marknadsandelar. Vi har särskilt fokuserat på varu-

märket Park Inn by Radisson och för att öka varumärkeskännedomen så har vi gjort ytterligare investeringar i marknadsföringsaktiviteter. Under året har varumärket Park Inn by Radisson fått en egen affärsområdeschef. Även andra delar av företagsledningen förstärktes under 2011 och koncernledningen fick tre nya medlemmar, inklusive en ny COO ansvarig för hotell drift.

I december 2011 presenterades Rezidors strategi "Route 2015" som består av en rad initiativ för att förbättra koncernens EBITDA-marginal. Rezidor kommer att fokusera på ett flertal utvalda områden med målsättning att öka marginalerna med 6 till 8 procentenheter till 2015, under förutsättning att marknadens RevPAR-tillväxt är i linje med inflationen. En viktig del i detta är att vi fokuserar ännu mer på intäktsgenerering, delvis genom fler synergier från samarbetet med Rezidors samarbetspartner Carlson.

Förutom olika initiativ för att öka intäkterna innefattar åtgärderna för att förbättra Rezidors EBITDA-marginal även att addera hotell under management- och franchiseavtal till portföljen samt kostnadsbesparingar. Rezidor har även upprättat en separat Asset Management-avdelning för att optimera den befintliga portföljen av hotell under hyresavtal för att öka lönsamheten och för att minska företagets hävstång.

RevPAR

Samtliga kundsegment i Östeuropa, Norden och Övriga Västeuropa noterade en ökning i beläggningsgrad jämfört med 2010, men effek-

terna av oroligheterna i Mellanöstern, resulterade endast i en marginell ökning i beläggningsgrad (+0,5%) för koncernen. Kombinerat med en ökning om 3,2% i rumspriser, ökade RevPAR för jämförbara hotell med 3,7% under perioden. Justerat för de tre orosdrabbade länderna i Mellanöstern och Nordafrika, ökade RevPAR för jämförbara hotell i koncernen med 6,3%. Den största ökningen rapporterades i Östeuropa.

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

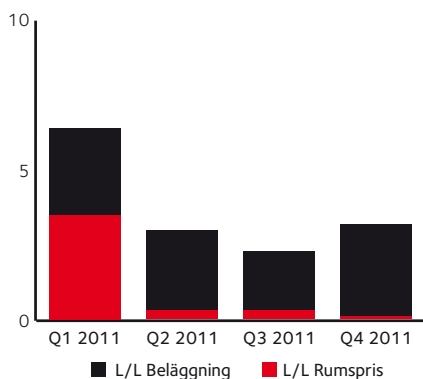
RevPAR	2011
Jämförbara hotell	3,7%
Valutakurseffekter	-0,3%
Hotell som lämnat systemet	1,7%
Nya hotell	-3,5%
Rapporterad tillväxt	1,6%

Periodens resultaträkning

Totala intäkter ökade med 10,0%, eller 78,5 MEUR. Förändringen i intäkter från rörelsen, fördelat på jämförbara hotell, nya hotell, hotell som lämnat systemet och valutakurseffekter jämfört med samma period föregående år visas nedan.

Rumsintäkter från jämförbara hotell ökade till följd av RevPAR-ökningen, vilken främst var hänförlig till en god tillväxt i Övriga Västeuropa. Den motverkades dock av en negativ

Beläggning- och pristrend för jämförbara hotell, %



Intäkter, MEUR	L/L	Nya	Ut	Valuta	Förändr.
Rumsintäkter	5,2	40,6	-6,1	9,5	49,2
Intäkter mat & dryck	-5,2	26,9	-3,2	4,8	23,3
Övriga hotellintäkter	0,2	1,4	-0,4	0,5	1,7
Totala hotellintäkter	0,2	68,9	-9,7	14,8	74,2
Avgiftsintäkter	-0,9	7,2	-1,8	-1,0	3,5
Övriga intäkter	0,8	—	—	0,0	0,8
Totala intäkter	0,1	76,1	-11,5	13,8	78,5

intäktsutveckling för mat & dryck. Avgiftsintäkter från jämförbara hotell var något lägre än föregående år, då den negativa effekten av de politiska oroligheterna i Mellanöstern och Nordafrika motverkade de positiva effekterna från RevPAR-ökningen. Ökningen av totala intäkter var istället främst hänförlig till de många nya hotell som tagits i drift, med ett betydande bidrag från hotell under hyresavtal. Ett fåtal hotell som lämnade systemet hade en negativ inverkan på intäkterna, men detta motverkades av en positiv valutakurseffekt hänförlig till den försvagade euron.

Personalkostnaderna var något lägre för jämförbara hotell jämfört med föregående år, vilket var hänförligt till lägre rörliga löner i år och extraordinära pensionsjusteringar föregående år. Även övriga rörelsekostnader i dessa hotell var lägre jämfört med föregående år på grund av extra kostnader för reparation och underhåll under 2010. Nya hotell under hyresavtal som har tagits i drift bidrog också till att öka vinsten på EBITDAR-nivå, dock till en lägre marginal då de var i uppstartsfasen, vilket delvis motverkade effekten av de förbättrade marginalerna för jämförbara hotell. Centrala kostnader ökade med 8,7 MEUR, främst beroende på en förstärkt central och regional organisation, samt avgångsvederlag. Dessutom spenderades 3,0 MEUR utöver den normala marknadsföringsfonden på extra försäljnings- och marknadsföringsaktiviteter för Park Inn by Radisson. Jämfört med föregående år påverkades 2010 även negativt av en återföring av en skuld om 2,5 MEUR hänförlig till ett kundlojalitetsprogram. Detta motverkades endast delvis av bidraget från tillkommande avgiftsintäkter med högre marginal, samt en minskning av öppningskostnader om 2,9 MEUR. Följaktligen var EBITDAR-marginalen 0,5 procentenheter lägre än samma period

föregående år, trots en ökning av EBITDAR om 20,5 MEUR.

Hyreskostnader ökade med 17,3 MEUR, nästan enbart hänförligt till de nya hotellen under hyresavtal, vilket motverkade effekten av att hotell under hyresavtal lämnade systemet. Som andel av intäkter från hotell under hyresavtal, noterade hyreskostnaderna däremot en blygsam minskning, vilket reflekterar den fasta hyreskostnadsstrukturen i Övriga Västeuropa och det faktum att några hotell har nått sina garantitak för fast hyra och därmed övergått till en lägre rörlig hyra. Dessutom minskade garantibetalningar för hotell under managementavtal med 5,2 MEUR på grund av förbättrade resultat i hotellen och det faktum att ett antal hotell har nått sina tak för garantibetalningar. EBITDA-marginalen noterades därför en måttlig ökning om 0,1 procentenheter jämfört med föregående år och EBITDA ökade med 3,6 MEUR.

Materiella anläggningstillgångar skrevs ned med 11,6 MEUR under året jämfört med 0,5 MEUR i nettokostnad från nedskrivningar och återföring av nedskrivningar under 2010. Nedskrivningarna var ett resultat av lägre förväntningar avseende tillväxten på marknaden på grund av den finansiella osäkerheten liksom en översyn av hotellportföljen till följd av ett intensifierat fokus och arbete med denna portfölj.

Föregående års resultat påverkades positivt av realisationsvinsten om 3,9 MEUR från försäljningen av Regent, jämfört med en ringa realisationsvinst om 0,4 MEUR detta år från försäljningen av ett hyresavtal i Norden.

Finansiella nettokostnader var lägre än samma period föregående år, huvudsakligen på grund av en betydande negativ valutakursförändring föregående år och en finansiell intäkt av engångskaraktär om 0,6 MEUR under första kvartalet detta år.

Skattekostnaden påverkades positivt av aktiveringen av uppskjutna skattefordringar om 11,7 MEUR under tredje kvartalet efter en genomgång av sannolikheten att kunna utnyttja skattemässiga underskottsavdrag i ett land. På grund av de reviderade förväntningarna avseende tillväxten på marknaden, skrevs emellertid 8,5 MEUR av de uppskjutna skattefordringarna i Storbritannien ned under kvartalet. Tillsammans med effekten av att ingen uppskjuten skatteintäkt redovisades på en majoritet av nedskrivningarna av anläggningstillgångar, gav detta upphov till den höga effektiva skattesatsen under året.

Norden

I Norden förbättrades RevPAR för jämförbara hotell med 2,8% och det noterades en blygsam ökning i både beläggning (+1,5%) och rumspriser (+1,3%). Den största ökningen i beläggning noterades under första kvartalet och den trenden höll i sig under andra kvartalet även om utvecklingen bromsade in något. För tredje och fjärde kvartalet noterades en viss minskning, delvis på grund av renoveringar, lägre volymer för affärsgruppresor, samt flygförseningar. Utvecklingen av rumspriser var relativt stabil under hela året. Danmarks RevPAR för jämförbara hotell visade vägen med en ökning på 7,0% och den ökningen drevs nästan enbart av rumspriser och beläggning. I Sverige (+ 2,0%) och Norge (+1,6%) berodde ökningen främst på rumspriser.

Intäkter från hotell under hyresavtal ökade med 55,3 MEUR. Intäkterna för jämförbara hotell hade en svag utveckling på grund av en relativt blygsam RevPAR-tillväxt och påverkades ytterligare negativt av att ett par hotell under hyresavtal genomgick stora renoveringar under året. Dessutom minskade intäkterna från mat & dryck på grund av en dämpad efterfrågan på konferenser.

Omsättningsökningen från hotell under hyresavtal var istället ett resultat av de nya hotellen och resultatet påverkades dessutom positivt av valutakurseffekter från den försvagade euron. Ett hotell under hyresavtal lämnade systemet under året, vilket ledde till ett mindre intäktsbortfall. Den svaga utvecklingen av intäkter från jämförbara hotell under hyresavtal kompensades genom avsevärt lägre kostnader för dessa hotell. Detta berodde främst på exceptionellt höga kostnader förra året för rörliga löner, reparationer och underhåll, samt på pensionsjusteringar. De nya hotellen utvecklades enligt plan, men befann sig fortfarande i en uppstartsfas under året med marginaler under de jämförbara hotellens. På grund av de lägre kostnaderna det här året och den positiva påverkan från att ett hotell som gick med förlust lämnade systemet, ökade emellertid både EBITDA- och EBITDA-marginalen för segmentet.

Avgiftsintäkterna från hotell under management- och franchiseavtal ökade tack vare ökad RevPAR, samt högre incitamentsrelaterade avgifter från vinstdelning. EBITDA för hotell under management- och franchiseavtal ökade därför. Marginalerna låg i linje med föregående år.

MEUR	Jan-dec 2011	Jan-dec 2010
Intäkter	864,2	785,7
EBITDAR	274,6	254,1
EBITDA	35,1	31,5
EBIT	-7,7	3,9
Resultat efter skatt	-11,9	-2,7
EBITDAR-marginal %	31,8%	32,3%
EBITDA-marginal %	4,1%	4,0%
EBIT-marginal %	-0,9%	0,5%

Övriga Västereuropa

I Övriga Västereuropa ökade RevPAR för jämförbara hotell med 6,1% och drevs av både högre beläggningen (+2,9%) och rumspriser (+3,1%). I likhet med Norden ökade beläggningen mest under det första kvartalet och dämpades under resten av året. Till skillnad från Norden noterades däremot en tillväxt under alla fyra kvartalen. Utvecklingen av rumspriserna följde ett liknande mönster som beläggningen. Regionerna som presterade bäst var Frankrike (+8,8%), Benelux (+7,7%) och Schweiz (+7,4%). Ingen region hamnade under förra årets nivåer.

Intäkter från hotell under hyresavtal gynnades av en ökad RevPAR liksom av nya hotell under hyresavtal som togs i drift under 2010 och nu befinner sig i tillväxtfas. Intäkterna från mat & dryck noterades en svagare utveckling, till stor del på grund av att en större restaurang lades ut på entreprenad i mitten av 2010. Detta utjämnades dock delvis av utvecklingen av verksamheten för möten och evenemang där man redovisade ett något starkare år för mässor. Valutakurseffekter hade en positiv inverkan på intäkterna, men utjämnades av att ett hotell under hyresavtal lämnade systemet. Intäktsökningen för jämförbara hotell under hyresavtal åtföljdes av ett bra bidrag på EBITDA-nivå trots avsättningar för förlustkontrakt om 2,2 MEUR avseende hyresavtal. Utvecklingen hjälptes av en lägre nivå på rörliga löner under året. Hotellen under hyresavtal som öppnade under 2010 redovisade i stort ett resultat enligt prognosen, men rapporterade en förlust på EBITDA-nivå för hela året på grund av att de befann sig i uppstartsfas. På grund av utvecklingen av jämförbara hotell under hyresavtal och påverkan från ett hotell som gick med förlust och som lämnade systemet, förbättrades EBITDA och EBITDA-marginalen. EBITDA för hotell under hyresavtal var dock fortfarande negativt.

Ökningen av RevPAR kunde inte kompensera den negativa påverkan från avgifter från en del omförhandlade kontrakt och några hotell som har lämnat systemet. Därför var avgiftsintäkter från hotell under management- och franchiseavtal i linje med förra årets. EBITDA och EBITDA-marginalen för hotell under managementavtal ökade avsevärt, främst på grund av lägre garantibetalningar. Dock noterades en liten minskning av EBITDA och EBITDA-marginalen för hotell under franchiseavtal på grund av högre marknadsföringskostnader.

Östeuropa

Den starkaste ökningen av RevPAR för jämförbara hotell återfanns i Östeuropa (+15,0%), med en tvåsiffrig ökning under alla fyra kvartalen. Under det första kvartalet berodde ökningen främst på beläggningen, men under de följande kvartalen berodde den på en höjning av rumspriserna. Regionerna med det starkaste resultatet var Turkiet (+34,3%) och Baltikum (+23,8%), men även Ryssland och Polen uppvisade en tvåsiffrig RevPAR-tillväxt.

Ökningen av RevPAR återspeglades i högre avgiftsintäkter från hotell under management- och franchiseavtal, men även hotell som har kommit in i systemet under de senaste två åren bidrog till intäktsökningen. I takt med detta ökade även EBITDA och EBITDA-marginalen var relativt stabil.

Mellanöstern, Afrika och Övriga

RevPAR för jämförbara hotell minskade med 10,9%, eftersom ökningen av rumspriserna (+2,0%) inte kunde väga upp den dramatiska minskningen i beläggning (-12,6%). Minskningen berodde på den politiska oron i Mellanöstern och Nordafrika. Med undantag för Egypten, Bahrain och Tunisien, ökade RevPAR för jämförbara hotell med 4,1%. Jämförelsen mot föregående år påverkades även negativt av fotbolls-VM i Sydafrika 2010. Trots den negativa utvecklingen i ett flertal av segmentets länder, upplevde andra länder en stark tillväxt i RevPAR för jämförbara hotell, med till exempel Förenade Arabemiraten som hade en tillväxt på 14,5% och Saudiarabien som hade en tillväxt på 12,0%.

På grund av lägre RevPAR och oron i Mellanöstern och Nordafrika, minskade intäkterna från hotell under managementavtal med 4,3 MEUR. EBITDA påverkades ytterligare negativt av högre avsättningar för osäkra fordringar och av kostnader hänförliga till hyreskostnader för ett managementavtal i Sydafrika på grund av vissa avtalsmässiga arrangemang. Därför minskade EBITDA-marginalen för segmentet jämfört med föregående år.

Balansräkning vid utgången av 2011

Jämfört med utgången av 2010, noterades endast en mindre ökning av anläggningstillgångarna. Aktiveringen av uppskjutna skattefordringar motverkades av effekten av nedskrivningar av immateriella och materiella anläggningstillgångar. Rörelsekapitalet netto,

exklusive likvida medel, men inklusive skattefordringar och skatteskulder, uppgick i slutet av perioden till -61,7 MEUR (-72,7 per den 31 december 2010). Förändringen förklaras främst av ökade upplupna intäkter och förutbetalda kostnader hänförliga till de nya hotellen, samt mer förutbetalda hyror detta år.

Likvida medel minskade från 26,7 MEUR vid utgången av 2010 till 9,8 MEUR och outnyttjad checkräkningskredit ökade från noll vid utgången av 2010 till 7,9 MEUR, då kassaflödet från den löpande verksamheten inte kunde uppväga kassaflödet från investeringsverksamheten.

Jämfört med utgången av 2010, minskade eget kapital, inklusive minoritetsintresse, med 10,5 MEUR, huvudsakligen hänförligt till förlusten för perioden.

Till följd av en intensifierad portföljförvaltning, som ett resultat av fokuseringen på att förbättra lönsamheten för verksamheten under hyresavtal i Övriga Västereuropa, klassificerades 3,1 MEUR av fordringarna och 6,8 MEUR av skulderna såsom innehavda för försäljning.

Kassaflöde för perioden

Kassaflödet från den löpande verksamheten uppgick till 14,1 MEUR under 2011, en negativ avvikelse om 33,5 MEUR jämfört med samma period föregående år. Detta förklarades till stor del av den försämrade utvecklingen av rörelsekapitalet.

Kassaflödet från förändring av rörelsekapitalet uppgick till -5,3 MEUR, vilket var 27,1 MEUR sämre än samma period föregående år. Den försämrade utvecklingen förklarades främst av den kraftiga minskningen av kortfristiga skulder till följd av regleringen av de osedvanligt stora avsättningarna vid utgången av 2010.

Kassaflödet från investeringsverksamheten uppgick till -39,6 MEUR, jämfört med -12,4 MEUR under samma period föregående år. Skillnaden var främst hänförlig till ökade investeringar i hotell under hyresavtal, i enlighet med det pågående renoveringsprogrammet. Kassaflödet från investeringsverksamheten 2010 inkluderade även 10,6 MEUR från försäljningen av Regent.

I slutet av kvartalet uppgick de totala tillgängliga krediterna till 106,8 MEUR. 3,9 MEUR användes för bankgarantier och 7,9 MEUR för checkräkningskrediter, vilket lämnade 95,0 MEUR i outnyttjade krediter. I slutet av december 2011 hade Rezidor 9,8 MEUR i likvida medel. Rezidor har, med effekt från och med 1 juni 2011, fördelaktigt omförhand-

lat villkoren för bankstrukturen, inklusive den befintliga långfristiga kreditfaciliteten, med sin huvudbank, en ledande nordisk institution. Löptiden på den beviljade checkräkningskrediten och den beviljade kreditramen är mellan ett och fyra år, kombinerat med sedvanliga sidoförpliktelser (covenants).

Netto räntebärande tillgångar uppgick till 15,3 MEUR (39,0 per den 31 december 2010). Nedgången jämfört med föregående år förklaras huvudsakligen av den lägre nettokassan. Nettoskuld/-kassa definierat som likvida medel plus kortfristiga räntebärande tillgångar minus räntebärande finansiella skulder (kortfristiga och långfristiga), uppgick till 1,9 MEUR (26,7 per den 31 december 2010).

Övriga väsentliga händelser

I april 2011 tillkännagav styrelsen att anställningsavtalet för Kurt Ritter, VD och koncernchef, hade förlängts med tre år till februari 2015. Villkoren för hans anställningsavtal förblir i övrigt oförändrade.

Riskhantering

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

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

Operativa risker

Marknadsrisker

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

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

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

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

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

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

Politiska risker

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

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

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

Partnerrisker

Företaget äger inte de varumärken som hotel-len drivs under. Rezidor utvecklar och driver varumärkena Radisson Blu, Park Inn by Radisson och Country Inn i EMEA under ett masterfranchiseavtal med Carlson och avtalet gäller till och med 2052. Carlson är majoritetsägare i Rezidor.

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

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

Personalrelaterade risker

Personalomsättningen i hotellindustrin är relativt hög. Arbetsstillfredsställelse bland anställda på Rezidors hotell utvärderas årligen av en oberoende organisation. Resultatet från utvärderingen 2011 uppgick till 86,7, samma som 2010.

Finansiella risker

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

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

Ränterisker

Praktiskt taget alla finansiella skulder och kundfordringar löper med rörlig ränta. Det är företagets policy att lån och investeringar ska löpa med ränta med kort löptid. Eftersom alla räntebärande fordringar värderas till upplupet anskaffningsvärde påverkar förändringar i marknadsräntorna inte det redovisade värdet på dessa fordringar och därmed inte resultaträkningen eller det egna kapitalet.

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

Valutarisker

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

När bolag inom koncernen genererar intäkter och ådrar sig kostnader i olika valutor utsätts de för transaktionsexponering. I motsats till hyresverksamheten, som till sin natur i regel är lokal och vars exponering således är begränsad, utsätts den avgiftsbelagda verksamheten vanligtvis för en relativt påtaglig transaktionsexponering. Denna transaktionsexponering uppkommer när avgifter tas ut av bolag i andra länder än det land som det hotell avgiften härrör från befinner sig i. Exponeringen uppkommer huvudsakligen från avgifter från hotell under management- och franchiseavtal utanför Norden och Övriga Västeuropa. Hotell med en stor internationell kundbas i dessa regioner anpassar emellertid vanligtvis rumspriserna i den lokala valutan för att ta hänsyn till kursrörelser i den amerikanska dollarn eller i euron,

som är Rezidors rapporteringsvaluta. Därför mildras exponeringen för växelkursrörelser på avgiftsintäkter från Rezidors hotell under management- och franchiseavtal genom företagets policy att justera priserna efter växelkursrörelser, med undantag för intäkter från mat & dryck där företaget inte justerar priserna.

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

Koncernens rapporteringsvaluta är euro. Eftersom några av Rezidors utländska verksamheter har andra funktionella valutor än euro är koncernredovisningen och koncernens eget kapital exponerat för förändringar i växelkurser när resultaträkningen och balansräkningen i utländska valutor ska omräknas till euro. Exponeringen för koncernens eget kapital minskar emellertid genom beslutet att inte äga några fastigheter eftersom detta minskar värdet av tillgångar som redovisas i utländska valutor.

Kreditrisker

På lokal hotellnivå är kreditexponeringen vanligtvis begränsad eftersom intäkterna regelbundet betalas med kontanter eller accepterade kreditkort. Krediter erbjuds endast till avtalskunder och endast till företag eller registrerade organisationer med en juridisk person. Kreditvillkoren måste beskrivas i avtalet och lyda under den centrala treasuryfunktionens riktlinjer som beskrivs i finansmanualen. För hotell under management- och franchiseavtal görs en grundlig bakgrundskontroll, inklusive en kreditupplysning, av hotellägaren innan ett nytt avtal ingås. Kredittiden är

30 dagar för både lokala hotellkunder och för avgiftsintäkter. Den centrala treasuryfunktionens riktlinjer föreskriver stränga regler för uppföljning av förfallna fordringar och för kreditmöten. I vissa fall beviljar Rezidor lån till hotellägare eller till joint ventures och intresseföretag som är i uppstartsfasen av nya projekt. Villkoren för sådana lån varierar men i allmänhet fastställs en ränta på lånen och återbetalningsplanen bygger på när hotellet öppnas och på hur projektet framskrider.

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

Likviditetsrisker

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

Rezidor har säkrat ändamålsenliga checkräkningskrediter och kreditlöften genom ett långsiktigt avtal med en ledande europeisk bank med god kreditvärdighet. Bankstrukturen innebär ett gränsöverskridande koncernkonto

i vilket majoriteten av kassaflödena inom koncernen koncentreras. Genom detta bankavtal har koncernen även säkrat kombinerade checkräkningskrediter och garantier med olika villkor om totalt 105 MEUR. Dessutom har koncernen beviljats krediter av andra banker motsvarande 1,8 MEUR. Rezidor har, med effekt från och med 1 juni 2011, fördelaktigt omförhandlat villkoren för bankstrukturen, inklusive den befintliga långsiktiga kreditfaciliteten, med sin huvudbank, en ledande nordisk institution. Löptiden på den beviljade checkräkningskrediten och den beviljade kreditramen är mellan ett och fyra år, kombinerat med sedvanliga sidoförpliktelser (covenants). Koncernen har inte pantsatt några tillgångar eller lämnat några garantier för att säkra dessa checkräkningskrediter. I syfte att minska utnyttjandet av checkräkningskrediter, ingår Rezidor regelbundet kortfristiga valutaswappkontrakt, i vilka valutor med plussaldon på koncernkontot swappas till valutor med negativt saldo på koncernkontot.

Risker inom euroområdet

Rezidors funktionella valuta är euro. En majoritet av bolagets likviditetsbehov är i euro och dess kreditfaciliteter är denominerade i samma valuta, vilket minskar valutarisken. Rezidors exponering i de för närvarande volatila länderna i euroområdet, såsom Grekland, Spanien och Portugal, är också mycket begränsad.

Flera av Rezidors legala enheter med positiva kassaflöden är baserade utanför euroområdet i stabila västeuropeiska länder såsom Norge, Sverige och Schweiz. Hotell under hyresavtal i dessa marknader har en inneboende säkring mot valutakursförändringar, då både intäkter och kostnader är i lokal valuta. Likviditetsöverskottet, vilket uppstår i andra valutor än euro, poolas på koncernnivå och hjälper från tid till annan till att finansiera behoven i euro, huvudsakligen genom valutaswappar med kort löptid. Volatiliteten på marknaderna på grund av den nuvarande ekonomiska osäkerheten i ett antal länder inom euroområdet resulterar därför i en begränsad finansiell exponering avseende bolagets banktillgodohavanden och krediter.

Marknadsrisker

Förtom de ränterisker och valutarisker, som beskrivs ovan, omfattas koncernen även av prISRISKEN som är relaterade till förändringar i verkligt värdet av investeringar i andra aktier och andelar. Dessa investeringar, som vanligtvis är

resultatet av aktieinvesteringar i uppstarten av vissa hotellprojekt, klassificeras som investeringar tillgängliga för försäljning där förändringar i verkligt värde redovisas direkt i övrigt totalresultat. Bolaget är också exponerat för prISRISKEN från förändringar i verkligt värde på valutaswappar klassificerade som att de innehas för handel, vilka redovisas över resultaträkningen.

Känslighetsanalys

– rumsintäkter och beläggningsnivåer

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

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

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

IFRS och föreslagen aktivering av hyresåtaganden

Rezidor har i egenskap av hyrestagare ingått hyresavtal som i första hand gäller fullt inredda hotellfastigheter. Varje hyresavtal är föremål för en bedömning huruvida det är en finansiell eller operationell leasing. Hyresavtal där i stort sett alla rättigheter och skyldigheter överförs från hyresvärden till hyrestagaren definieras som finansiella leasingavtal. Icke-

finansiella leasingavtal klassificeras som operationella leasingavtal. Samtliga Rezidors hyresavtal klassificeras för närvarande som operationella leasingavtal, vilket innebär att hyresbetalningarna redovisas linjärt över kontraktperioden som rörelsekostnader i resultaträkningen eller, i fråga om rörlig hyra, i den period i vilken hyresåtagandet uppstod.

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

Aktiekapital

Aktiekapitalet uppgår till 10 000 TEUR, vilket motsvarar 150 002 040 registrerade aktier av vilka företaget innehar 3 681 138. Detta ger 146 320 902 utestående aktier per den 31 december 2011. Det finns inga skillnader i aktieslag. Alla aktieägare i bolaget har utan begränsningar rätt till en röst per aktie vid bolagsstämman. Aktier som innehas av företaget eller något av dotterbolagen medför inga av de rättigheter som är förknippade med ägande av aktier. Det finns ingenting i bolagsordningen eller lagstiftningen som begränsar rätten att överlåta aktier från en ägare till en annan. Företaget har heller ingen kännedom om något avtal mellan olika aktieägare som kan medföra en sådan begränsning.

Enligt bemyndigande från årsstämman i maj 2007 återköpte bolaget 1 025 000 aktier under 2007 till ett genomsnittspris om 45,00 SEK per aktie och 945 200 aktier under 2008 till ett genomsnittspris om 33,51 SEK per aktie. Vid årsstämman den 23 april 2008 bemyndigades styrelsen att intill nästa årsstämma besluta om förvärv av bolagets egna aktier på NASDAQ OMX Stockholm ("Stockholmsbörsen"). I enlighet med det förnyade bemyndigandet återköpte bolaget 1 724 300 aktier under 2008 till ett genomsnittspris om 27,36 SEK. Totalt

3 694 500 aktier återköptes för ett belopp om 13 292 TEUR, motsvarande 2,46% av det totala antalet registrerade aktier. Under 2011 överfördes 13 362 av dessa aktier till deltagarna i 2008 års aktierelaterade incitamentsprogram, vilket lämnade 3 681 138 aktier kvar i eget innehav per den 31 december 2011, motsvarande 2,45% av det totala antalet registrerade aktier.

Bemyndigande att återköpa aktier har getts för att säkra tilldelningen av aktier till deltagarna i de aktierelaterade incitamentsprogrammen och för att täcka de sociala avgifterna för dessa program samt för att försäkra att koncernen har en mer effektiv kapitalstruktur. Den 16 april 2010 beslutade årsstämman att samtliga aktier som för närvarande ägs av företaget är till för att säkra tilldelningen av aktier i de befintliga incitamentsprogrammen och de tillhörande sociala avgifterna. Den 13 april 2011 bemyndigade återigen årsstämman styrelsen att besluta om förvärv och överlåtelse av företags egna aktier. Syftet med bemyndigandet är att att säkra tilldelningen av aktier till deltagarna i de aktierelaterade incitamentsprogrammen och för att täcka de sociala avgifterna för dessa program samt att ge styrelsen större kapacitet att agera vad gäller organiseringen av företags kapitalstruktur. Förvärv får ske av högst så många aktier att bolagets innehav av egna aktier efter förvärvet inte uppgår till mer än en tiondel av företags totala aktier. Inga aktier har återköpts under 2011.

Bolagsordning

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

Klausuler avseende ägarförändringar

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

Händelser efter balansdagen

Det finns inga väsentliga händelser efter balansdagen att upplysa om.

Förslag till resultatdisposition

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

Överkursfond	197 297
Balanserad förlust	-27 904
Årets vinst	27 373
Summa	196 766

Styrelsen föreslår årsstämman 2012 att ingen utdelning lämnas för räkenskapsåret 2011.

Ansvarsfullt företagande

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

Programmet omfattar tre nyckelpelare: minska vår negativa påverkan på miljön, ta ansvar för medarbetares och gästers hälsa och säkerhet samt respektera sociala och etiska frågor såväl inom företaget som i samhället.

Varje hotell har en samordnare för ansvarsfullt företagande som arbetar nära hotellchefen och vägleder de anställda om hur programmets mål kan uppnås. Sedan 2002 utbildas alla nya medarbetare i ansvarsfullt företagande. Under 2011 utsågs Rezidor till ett av världens mest etiska företag av organisationen Ethisphere Institute, för andra året i rad.

Mål för Rezidors program för ansvarsfullt företagande är: uppnå 100% ekologisk märkning vid 2015 (upp från nuvarande 55%), kontinuerligt öka deltagande i vår årliga Responsible Business Action Month till över 80% (vilket vi nådde i 2011) och Think planet! ett initiativ avseende energibesparingar med mål att minska energiförbrukningen med 25% vid 2016.

Hoteldrift omfattas inte av några miljötillstånd, dock förses Rezidors hotell med en översikt över lämplig miljö-, hälso- och arbetsmiljölagstiftning genom en internetbaserad databas. Lagstadgade miljökrav rör huvudsakligen avfallsåtervinning, energieffektivitet i byggnader, förebyggande av legionella och kontroll av avloppsvatten. Rezidor har inte varit part i någon rättslig miljövist eller fått klagomål som rör miljön och har inte heller några kända miljörelaterade skulder

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

Ersättning till ledande befattningshavare godkänd av årsstämman 2011

Vid årsstämman den 13 april 2011 godkändes styrelsens framlagda förslag för fastställande av principer för ersättning till företags nyckelpersoner. Förslaget innebar i huvudsak att ersättning ska vara marknadsmässig. Bolagsledningen definieras som koncernledning, vilken vid tiden för årsstämman 2011 bestod av åtta personer, av vilken en är VD och koncernchef. Ersättningen ska bestå av en balanserad sammansättning av fast lön, rörlig lön, pensionspremier, ett aktierelaterat incitamentsprogram för de anställda och villkor vid uppsägning och avgångsvederlag. Frågor rörande anställningsvillkoren för VD och koncernchef bereds av styrelsens ersättningskommitté och beslutas av styrelsen. Företags VD och koncernchef fattar beslut om anställningsvillkor för övriga i bolagsledningen 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 överenskommer mellan företaget och de anställda som reglerar ersättning vid avsked, avslutad anställning på felaktiga grunder eller fall då anställningskontrakt upphör på grund av ett offentligt uppköpererbjudande. Inga sådana överenskommer föreligger för styrelsen. Styrelseledamöterna väljs vid årsstämman för en period fram till nästa årsstämma och bolagsordningen innefattar inga ytterligare villkor utöver de i aktiebolagslagen vad gäller utnämning eller entledigande av styrelseledamöter.

Förslag till årsstämman 2012 avseende ersättning till ledande befattningshavare

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 nio personer inklusive VD och koncernchef.

Ersättningen till ledande befattningshavare utgörs av en avvägd sammansättning av fast

ersättning, rörlig ersättning, pensionspremier, en aktierelaterad incitamentsdel och kan inkludera villkor vid uppsägning och avgångsvederlag. Den totala ersättningen beaktar bland annat kompetens, erfarenhet, ansvar och prestation.

Frågor om anställningsvillkor till VD och koncernchef bereds av styrelsens ersättningsutskott och beslutas av styrelsen. Företagets VD och koncernchef beslutar om anställningsvillkor för övriga i bolagsledningen efter godkännande från styrelsens ersättningsutskott. Det föreslås att styrelsen bemyndigas att frångå riktlinjerna om det i ett enskilt fall finns särskilda skäl för detta.

Fast ersättning

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

Pensioner

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

Rörlig ersättning

Koncernledningens rörliga ersättningsprogram för 2012 baseras på koncernens lönsamhet (75%) och individuella prestationsmål (25%). För bolagsledningen (annan än för VD och kon-

cernchef, se Not 10) kan den maximala rörliga ersättningen variera beroende på måluppfyllelse och kan för 2012 uppgå till mellan 45–100% av den fasta ersättningen beroende på befattningshavarens roll. Ett förslag till aktiebaserat incitamentsprogram kommer inte att föreslås årsstämman den 25 april 2012, istället införs ett särskilt kontantbaserat rörligt ersättningsprogram avseende den kommande treårsperioden 2012–2014. Deltagandet i programmet omfattar samma grupp av ledande befattningshavare som deltog i de aktierelaterade incitamentsprogrammen. Storleken på den möjliga kontanta ersättningen avgörs av faktorer såsom marknadspraxis, individuell prestation och deltagarens befattning. För medlemmar i koncernledningen kan ersättningen variera och uppgå till högst 60% av grundersättningen. Det slutliga utfallet till deltagarna beror på huruvida målen avseende vinst per aktie (EPS) uppnås under 2012. I de fall målen för ersättning uppnås, innehålls emellertid ersättningen under två år och är dessutom avhängig den fortsatta utvecklingen av EPS och fortsatt anställning. När väl ersättningen utbetalas efter att ha innehållits under två år, är deltagarna skyldiga att investera 50% av beloppet, efter avdrag för skatt, i aktier i bolaget, vilka som ett minimum måste innehas till utgången av 2015.

Villkor vid uppsägning och avgångsvederlag

Uppsägningsperioden för koncernledningens medlemmar och de därtill hörande avtalade avgångsvederlagen är mellan tre och femton månader eller i vissa fall tre månader för vart femte anställningsår. I händelse av tvist kan tillämplig lag leda till avgångsvederlag överstigande de avtalade beloppen och kan överstiga två års ersättning. Beträffande uppsägning av VD och koncernchef, se Not 10.

Andra förmåner

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

Ersättning till VD och koncernchef

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

Moderbolaget

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

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

Bolagsstyrningsrapport

Bolagsstyrningsrapporten 2011 presenteras på sidorna 58–64 och finns tillgänglig på bolagets webbplats www.rezidor.com.



I maj 2011 öppnade Rezidor Park Inn by Radisson Brussels Midi i Belgien. Hotellet har 142 rum och ligger i anslutning till tågstationen Gare du Midi. Öppning tar Rezidors portfölj i Belgien till 11 hotell med över 1600 rum i drift och under utveckling.

Koncernens finansiella rapporter

FEM ÅR I SAMMANDRAG

MEUR (om inget annat anges)	2011	2010	2009	2008	2007
Resultaträkning					
Intäkter	864,2	785,7	677,2	784,8	785,2
EBITDAR	274,6	254,1	210,1	275,7	280,5
EBITDA	35,1	31,5	4,9	70,9	86,5
EBIT	-7,7	3,9	-25,0	42,9	63,2
Finansiella poster, netto	-1,0	-3,7	-0,7	0,7	0,7
Årets resultat	-11,9	-2,7	-28,2	26,1	45,7
Balansräkning					
Balansomslutning	373,8	377,8	352,9	384,0	412,6
Eget kapital hänförligt till moderbolagets aktieägare	164,7	175,1	166,5	184,1	201,3
Summa investeringar (materiella och immateriella tillgångar)	37,9	24,3	31,3	37,3	45,8
Kassaflöde					
Kassaflöde från den löpande verksamheten	14,1	47,6	-6,1	61,9	75,7
Kassaflöde från investeringsverksamheten	-39,5	-12,4	-23,5	-36,4	-28,9
Kassaflöde från finansieringsverksamheten	8,5	-13,4	7,9	-46,2	-46,3
Finansiella nyckeltal⁴⁾					
EBITDAR-marginal, %	31,8	32,3	31,0	35,1	35,7
EBITDA-marginal, %	4,1	4,0	0,7	9,0	11,0
EBIT-marginal, %	-0,9	0,5	-3,7	5,5	8,1
Avkastning på sysselsatt kapital %	Neg	Neg	Neg	20,8	27,1
Avkastning på eget kapital %	Neg	Neg	Neg	13,5	27,2
Operativa nyckeltal⁴⁾					
Antal hotell ¹⁾	325	312	286	260	237
Antal rum ¹⁾	70 766	66 375	60 646	54 700	49 296
Antal anställda ³⁾	5 230	4 947	5 007	5 592	5 572
Beläggning, % ²⁾	62	62	60	65	70
RevPAR, EUR ²⁾	63	62	58	74	77
Aktierelaterade nyckeltal⁴⁾					
Genomsnittligt antal utestående aktier före utspädning	146 315 374	146 307 540	146 307 540	147 502 253	149 836 224
Genomsnittligt antal utestående aktier efter utspädning	147 034 833	147 448 368	146 307 540	147 502 253	149 836 224
Resultat per aktie före utspädning, EUR	-0,08	-0,02	-0,19	0,18	0,31
Resultat per aktie efter utspädning, EUR	-0,08	-0,02	-0,19	0,18	0,31
Föreslagen utdelning per aktie, EUR	—	—	—	—	0,10

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

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

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

4) Definition av nyckeltal återfinns på sidan 77.

KONCERNENS RESULTATRÄKNING

TEUR (med undantag för aktierelaterade uppgifter)	Not	1 januari – 31 december	
		2011	2010
Intäkter	7, 8, 37	864 213	785 715
Kostnad sålda varor avseende mat och dryck samt övriga liknande kostnader	9	–65 452	–58 907
Personalkostnader och kontraktsanställningar	10	–303 120	–278 947
Övriga rörelsekostnader	11	–207 513	–180 692
Försäkring av fastigheter och fastighetsskatt	12	–13 551	–13 116
Rörelseresultat före hyreskostnader och resultatandelar i intresseföretag, avskrivningar och realisationsresultat vid försäljning av aktier och materiella anläggningstillgångar (EBITDAR)		274 577	254 053
Hyreskostnader	13	–242 145	–224 861
Resultatandelar i intresseföretag och joint ventures	21, 22	2 639	2 266
Rörelseresultat före avskrivningar och realisationsresultat vid försäljning av aktier och materiella anläggningstillgångar (EBITDA)		35 071	31 458
Avskrivningar	19, 20	–31 578	–30 976
Nedskrivningar och återföring av nedskrivningar	6, 19, 20	–11 583	–532
Realisationsvinster vid försäljning av aktier samt immateriella och materiella tillgångar	14	423	3 961
Rörelseresultat (EBIT)	7	–7 667	3 911
Finansiella intäkter	15	1 439	831
Finansiella kostnader	15	–2 409	–4 531
Resultat före skatt		–8 637	211
Skatt på årets resultat	16	–3 268	–2 865
Årets resultat		–11 905	–2 654
Hänförligt till:			
Moderbolagets aktieägare		–11 905	–2 481
Minoritetsintressen		2	–173
		–11 903	–2 654
Genomsnittligt antal utestående aktier före utspädning	18	146 315 374	146 307 540
Genomsnittligt antal utestående akter efter utspädning	18	147 034 833	147 448 368
Resultat per aktie (EUR)			
Före utspädning	18	–0,08	–0,02
Efter utspädning ¹⁾	18	–0,08	–0,02
RAPPORT ÖVER TOTALRESULTAT			
Periodens resultat		–11 905	–2 654
Övrigt totalresultat:			
Valutaeffekter vid omräkning av utländska verksamheter		1 284	11 627
Förändring i verkligt värde i finansiella tillgångar tillgängliga för försäljning	15	–1 000	–1 704
Skatt på valutadifferenser redovisade direkt mot eget kapital		–36	268
Summa övrigt totalresultat för perioden, netto		248	10 191
Summa totalresultat för perioden		–11,657	7 537
Hänförligt till:			
Moderbolagets aktieägare		–11,603	7 710
Minoritetsintressen		–54	–173

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

KONCERNENS BALANSRÄKNING

TEUR	Not	31 december	
		2011	2010
TILLGÅNGAR			
Anläggningstillgångar			
Immateriella tillgångar			
Licenser och tillhörande rättigheter	19	47 494	48 666
Övriga immateriella tillgångar	19	26 152	29 994
		73 646	78 660
Materiella anläggningstillgångar			
Fasta installationer på hyrda anläggningar	20	35 400	36 263
Maskiner och inventarier	20	62 189	64 990
Pågående nyanläggningar	20	11 826	7 462
		109 415	108 715
Finansiella anläggningstillgångar			
Andelar i intresseföretag	21	3 435	3 421
Andelar i joint ventures	22	1 213	1 145
Övriga aktier och andelar	23	7 233	6 681
Pensionsmedel, netto	24	9 227	9 811
Övriga långfristiga räntebärande fordringar	25	12 770	11 848
Övriga långfristiga icke räntebärande fordringar	25	255	450
		34 133	33 356
Uppskjutna skattefordringar	16	31 579	27 378
		248 773	248 109
Omsättningstillgångar			
Varulager		4 739	4 824
Kundfordringar	26	39 006	39 324
Aktuell skattefordran	16	7 044	3 950
Övriga kortfristiga räntebärande fordringar	27	1 260	1 161
Övriga kortfristiga icke räntebärande fordringar	28	56 622	50 395
Övriga kortfristiga placeringar	29	3 507	3 308
		112 178	102 962
Likvida medel	30	9 779	26 708
		9 779	26 708
Tillgångar som innehas för försäljning	31	3 096	—
		3 096	—
Totala omsättningstillgångar		125 053	129 670
Summa tillgångar		373 826	377 779

TEUR	Not	31 december	
		2011	2010
EGET KAPITAL OCH SKULDER			
Eget kapital			
Aktiekapital	32	10 000	10 000
Övrigt tillskjutet kapital		120 302	120 302
Reserver		16 525	16 223
Balanserat resultat inklusive årets resultat		17 870	28 580
Eget kapital hänförligt till moderbolagets aktieägare		164 697	175 105
Minoritetsintressen		1	55
Summa eget kapital		164 698	175 160
Långfristiga skulder			
Uppskjuten skatteskuld	16	15 721	17 679
Pensioner och liknande förpliktelser	24	2 150	2 592
Avsättningar	34	1 249	1 004
Övriga långfristiga räntebärande skulder	35	6 902	7 656
Övriga långfristiga icke räntebärande skulder		4 348	3 547
		30 370	32 478
Kortfristiga skulder			
Leverantörsskulder		34 181	33 652
Aktuella skatteskulder	16	9 514	11 993
Övriga kortfristiga räntebärande skulder	35	7 878	—
Övriga kortfristiga icke räntebärande skulder	36	120 376	124 496
		171 949	170 141
Skulder direkt hänförliga till tillgångar som innehas för försäljning	31	6 809	—
		6 809	—
Summa skulder		209 128	202 619
Summa eget kapital och skulder		373 826	377 779
Ansvarsförbindelser	38		
Hyresåtaganden	39		
Åtaganden managementavtal	40		

RAPPORT ÖVER FÖRÄNDRINGAR I EGET KAPITAL

TEUR	Aktiekapital	Övrigt tillskjutet kapital	Reserv		Balanserat resultat	Eget kapital hänförligt till moderbolagets aktieägare	Minoritetsintressen	Summa eget kapital
			Omräkningsreserv	Verkligt värde reserv - finansiella tillgångar tillgängliga för försäljning				
Eget kapital per 2009–12–31	10 000	120 302	3 080	2 994	30 142	166 518	215	166 733
Långfristigt incitamentsprogram	—	—	—	—	877	877	—	877
Tillkommande minoritetsintresse i samband med rörelseförvärv	—	—	—	—	—	—	654	654
Utdelning till minoritetsintressen	—	—	—	—	—	—	–641	–641
Totalresultat för perioden	—	—	11 853	–1 704	–2 439	7 710	–173	7 537
Eget kapital per 2010–12–31	10 000	120 302	14 933	1 290	28 580	175 105	55	175 160
Långfristigt incitamentsprogram	—	—	—	—	1 195	1 195	—	1 195
Totalresultat för perioden	—	—	1 302	–1 000	–11 905	–11 603	–54	–11 657
Eget kapital per 2011–12–31	10 000	120 302	16 235	290	17 870	164 697	1	164 698

De ackumulerade kostnaderna för det långfristiga aktiebaserade incitamentsprogrammet uppgår till 3 333 (2 138) TEUR och redovisas i det balanserade resultatet.

KONCERNENS KASSAFLÖDESANALYS

TEUR	Not	31 december	
		2011	2010
DEN LÖPANDE VERKSAMHETEN			
Rörelseresultat (EBIT)		-7 667	3 911
Justering för poster som inte ingår i kassaflödet:			
Avskrivningar och nedskrivningar	19, 20	43 161	31 508
Realisationsvinster/-förluster	14	125	-3 961
Förändring av pensionstillgång/pensionsskuld		143	1 986
Resultatandelar i intresseföretag och joint ventures	21,22	-2 639	-2 266
Valutakursdifferenser och övriga justering för poster som inte ingår i kassaflödet		1 092	6 842
Erhållen ränta	15	816	722
Betald ränta	15	-879	-757
Utdelning från intresseföretag	21, 22	1 746	2 014
Övriga finansiella poster	15	-1 481	-3 540
Betald skatt		-15 036	-10 665
Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändring av rörelsekapital		19 381	25 794
Förändring av:			
Varulager		-95	-450
Kortfristiga fordringar		-8 775	-9 341
Kortfristiga skulder		3 577	31 620
Förändring av rörelsekapital		-5 293	21 829
Kassaflöde från den löpande verksamheten		14 088	47 623
INVESTERINGSVERKSAMHETEN			
Förvärv av immateriella tillgångar	19	-1 430	-377
Inköp i samband med pågående investeringar	20	-18 633	-8 807
Inköp av maskiner och inventarier	20	-12 511	-12 934
Inköp av fasta installationer	20	-5 308	-1 943
Förvärv av aktier och andelar	23	-1 569	—
Lån till intressebolag	27	-100	-660
Återbetalning av lån till joint ventures		—	1 163
Effekt av omklassificering från joint venture till dotterföretag	22, 25	—	1 326
Övriga investeringar och avyttring av finansiella anläggningstillgångar		-461	-273
Summa investeringar		-40 012	-22 505
Avyttring av aktier			
Nettointäkter från försäljning av aktier i dotterbolag	14, 17	485	10 093
Kassaflöde från investeringsverksamheten		-39 527	-12 412
FINANSIERINGSVERKSAMHETEN			
Checkräkningskrediter		7 878	-12 660
Hysesincitament och andra långfristiga skulder		596	545
Amortering av lån		—	-1 330
Summa extern finansiering		8 474	-13 445
Transaktioner med minoritetsintressen			
Utdelning/återköp av aktier till minoritetsintressen		—	-641
Kassaflöde från finansieringsverksamheten		8 474	-14 086
Årets kassaflöde		-16 965	21 125
Omräkningsdifferens i likvida medel		36	345
Likvida medel, 1 januari		26 708	5 238
Likvida medel, 31 december		9 779	26 708

Noter till koncernredovisningen

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

Not 1 ALLMÄN INFORMATION

Rezidor Hotel Group AB (publ), fortsättningsvis kallat "Rezidor" eller "företaget", är ett publikt aktiebolag i Sverige. Dess postadress och säte är Sverige (Stockholm), med adressen: Klara-bergsviadukten 70 C7, 111 64 Stockholm, Sverige. Företagets huvudkontor är beläget i Bryssel, Belgien.

Rezidor driver internationell hotellverksamhet och har i dagsläget 425 hotell i drift eller under utveckling i 67 länder. Rezidor driver Radisson Blu Hotels & Resorts, Park Inn by Radisson, Hotel Missoni och Country Inn & Suites. Ytterligare information om företagets verksamhet finns under Not 7.

Årsredovisningen för den 31 december 2011 godkändes av styrelsen för Rezidor Hotel Group AB (publ) den 23 mars 2012. Årsredovisningen ska fastställas vid årsstämman den 25 april 2012.

Not 2 INFÖRANDE AV NYA OCH OMARBETADE INTERNATIONELLA REDOVISNINGSTANDARDER (IFRS)

Under innevarande år har koncernen infört alla nya, reviderade och ändrade standarder och tolkningar utgivna av International Accounting Standards Board (IASB) samt IFRS Interpretations Committee som är relevanta för koncernens verksamhet och som gäller för räkenskapsår som börjar den 1 januari 2011 och som var godkända av EU före publicering av denna årsredovisning. De nya, reviderade och ändrade standarderna och tolkningarna presenteras nedan:

Nya och ändrade standarder och tolkningar 2011

Följande nya och ändrade standarder och tolkningar har trätt ikraft och gäller för räkenskapsåret 2011:

Standarder

Ändringar i IAS 24 Upplysningar om närstående (Ändrad definition samt vissa lättnader i upplysningskrav för företag med statlig anknytning)

Ändring i IAS 32 Finansiella instrument: Klassificering (Klassificering av teckningsrätter mm i utländsk valuta)

Förbättringar av IFRS 10

Tolkningar

Ändringar i IFRIC 14 IAS 19 – Begränsningen av en förmånsbestämd tillgång, lägsta fondkrav och samspelet dem emellan

IFRIC 19 Utsläckningar av finansiella skulder med egetkapitalinstrument

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

Nya och ändrade standarder och tolkningar ännu ej trätt ikraft

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

STANDARD/TOLKNING MED VERKAN FRÅN OCH MED ELLER EFTER

Ändringar i IFRS 7 Finansiella instrument: Upplysningar (Upplysningar vid överföring av finansiella tillgångar)	1 juli 2011 eller senare
IFRS 9 Finansiella instrument och efterföljande ändringar	
i IFRS 9 och IFRS 7*	1 januari 2015 eller senare
IFRS 10 Consolidated Financial Statements*	1 januari 2013 eller senare
IFRS 11 Joint Arrangements*	1 januari 2013 eller senare
IFRS 12 Disclosure of Interests of Other Entities*	1 januari 2013 eller senare
IFRS 13 Fair Value Measurement*	1 januari 2013 eller senare
Ändringar i IAS 1 Utformning av finansiella rapporter (Presentation av posterna i övrigt totalresultat)*	1 juli 2012 eller senare
Ändring i IAS 12 Inkomstskatter (Uppskjuten skatt: Återvinning av underliggande tillgångar)*	1 januari 2012 eller senare
Ändringar i IAS 19 Ersättningar till anställda*	1 januari 2013 eller senare
Ändringar i IAS 27 Koncernredovisning och separata finansiella rapporter*	1 januari 2013 eller senare
Ändringar i IAS 28 Innehav i intresseföretag*	1 januari 2013 eller senare
Ändringar i IFRS 7 Finansiella instrument: Upplysningar (Kvittning av finansiella tillgångar och finansiella skulder)*	1 januari 2013 eller senare
Ändringar i IAS 32 Finansiella instrument: Klassificering (Kvittning av finansiella tillgångar och finansiella skulder)*	1 januari 2014 eller senare
IFRIC 20 Stripping Costs in the Production Phase of a Surface Mine*	1 januari 2013 eller senare
* Ännu ej godkända för tillämpning inom EU.	

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

Noter till koncernredovisningen

Ändringarna i IAS 19 ändrar redovisningen av förmånsbestämda pensionsplaner och ersättning vid uppsägning. Den mest väsentliga ändringen avser redovisning av förmånsbestämda förpliktelser och förvaltningsstillgångar. Ändringarna ställer krav på att aktuariella vinster och förluster redovisas omedelbart via övrigt totalresultat, vilket innebär att korridormetoden tas bort. Oredovisade aktuariella vinster och förluster vid tidpunkten för ikraftträdandet kommer att redovisas direkt mot eget kapital som en förändrad redovisningsprincip. Per den 31 december 2011 hade bolaget 18 313 TEUR i oredovisade aktuariella förluster (not 24). När bolaget börjar tillämpa ändringarna i IAS 19 slutar den även att tillämpa UFR 4 Redovisning av särskild löneskatt och avkastningsskatt, som dragits tillbaka av Rådet för finansiell rapportering. Bolaget kommer istället att redovisas särskild löneskatt och avkastningsskatt enligt reglerna i IAS 19, vilket innebär att de aktuariella antaganden som ska göras vid beräkning av förmånsbestämda pensionsplaner även ska inkludera skatter som belöper på pensionsförmåner.

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

Not 3 REDOVISNINGSPRINCIPER

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

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

RAPPORTERINGSVALUTA

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

ALLMÄNNA PRINCIPER FÖR REDOVISNING OCH VÄRDERING

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

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

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

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

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

PRINCIPER FÖR KONCERNREDOVISNINGEN

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

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

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

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

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

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

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

RÖRELSEFÖRVÄRV

Förvärv av företag eller verksamheter redovisas enligt förvärvsmetoden. Kostnaden för förvärvet värderas till sammanlagt verkligt värde, på förvärvsdagen, på dotterbolagets tillgångar och skulder eller förmodade sådana samt egetkapitalinstrument emitterade av koncernen i utbyte mot kontroll av det förvärvade företaget. Kostnader direkt hänförliga till rörelseförvärvet kostnadsförs då de uppkommer. Det förvärvade företagets identifierbara tillgångar, skulder och

ansvarsförbindelser som uppfyller kraven för redovisning enligt IFRS 3 redovisas till verkligt värde per förvärvsdagen, med undantag för anläggningstillgångar (eller avyttringsgrupp) som klassificerats som avsedda för försäljning i enlighet med IFRS 5 Anläggningstillgångar som innehåser för försäljning och avvecklade verksamheter, vilka redovisas och värderas till verkligt värde minskat med försäljningsomkostnader.

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

INVESTERINGAR I INTRESSEFÖRETAG OCH JOINT VENTURES

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

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

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

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

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

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

VINST OCH FÖRLUST VID AVYTTRING AV AKTIER

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

UTLÄNSK VALUTA

Tillgångar och skulder i utländsk valuta

Transaktioner i utländsk valuta redovisas vid transaktionstidpunkten till rapporteringsvalutan beräknad utifrån genomsnittlig månadskurs, vilken i allt väsentligt avspeglar kursen på transaktionsdagen. Fordringar, skulder och andra monetära poster i utländsk valuta som inte reglerats på balansdagen omräknas till balansdagskurs. Omräkningsdifferenser som uppstår mellan valuta-kurs på transaktionsdagen och valutakurs på betalningsdagen eller balansdagen tas upp i resultaträkningen som intäkt eller kostnad. Valutakursdifferenser på rörelsefordringar och rörelseskulder redovisas i rörelseresultatet. Valuta kursdifferenser på finansiella poster redovisas som finansiella intäkter och kostnader.

Omräkning av utländska dotterbolags finansiella rapporter

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

Följande valutakurser påverkar i huvudsak resultaträkningen:

Land	Valuta	Kurs per 31 december		Genomsnittskurs 1 jan. — 31 dec.	
		2011	2010	2011	2010
Danmark	DKK	7,43	7,45	7,46	7,45
Sverige	SEK	8,92	8,98	9,03	9,54
Norge	NOK	7,74	7,81	7,80	8,01
Storbritannien	GBP	0,83	0,86	0,87	0,86

RESULTATRÄKNING
Intäktsredovisning

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

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

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

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

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

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

Kundlojalitetsprogram

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

Bolagets kunder intjänar lojalitetspoäng genom olika lojalitetsprogram administrerade av tredje part. Kunderna har rätt att använda poängen så snart de intjänats. Intäkter från Rezidors andel av bonuspoängen redovisas när kunden väljer att begära bonus från tredje part.

Kostnad sålda varor

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

Hyresavtal

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

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

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

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

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

Personalkostnader

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

Övriga rörelsekostnader

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

Hyreskostnader

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

Finansiella intäkter och kostnader

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

Skatter

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

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

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

Uppskjutna skattefordringar omvärderas vid varje balansdag och skrivs ned om det inte bedöms som sannolikt att framtida skattemässiga överskott som kommer att genereras kan nyttjas mot hela eller delar av 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 nettoredo visas endast då posterna avser samma skattemyndighet och legal kvittningsrätt föreligger samt att koncernen avser att reglera fordran och skulden netto.

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

BALANSRÄKNING

Licenser och relaterade rättigheter samt övriga immateriella tillgångar

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

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

Materiella anläggningstillgångar

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

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

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

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

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

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

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

Noter till koncernredovisningen

Fortsättning not 3

Nedskrivning av materiella och immateriella anläggningstillgångar, exklusive goodwill

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

Anläggningstillgångar som innehas för försäljning

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

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

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

Varulager

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

Finansiella instrument

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

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

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

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

Övriga aktier och andelar klassificeras som investeringar som kan säljas och värderas till verkligt värde. Vinsten och förluster efter förändringar i verkligt värde redovisas i övrigt totalresultat, till det att värdepappret sålts eller bedöms fått försämrat värde, till vilken tidpunkt den kumulativa vinsten eller förlusten tidigare redovisad i eget kapital tas upp i periodens resultaträkning. Nedskrivningar redovisade i resultaträkningen för aktieinvesteringar återförs sedan inte genom resultaträkningen. Investeringar där det verkliga värdet inte kan anges på ett tillförlitligt sätt värderas till anskaffningsvärde.

Fordringar

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

Övriga kortfristiga placeringar

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

Leverantörsskulder

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

Övriga ränte- och icke räntebärande skulder

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

Avsättningar

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

Pensioner och liknande förpliktelser

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

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

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

Aktierelaterade ersättningar

Verkligt värde på tilldelningsdagen för de långfristiga aktierelaterade incitamentsprogrammen, i vilka deltagarna i programmen får ett visst antal aktier i företaget om vissa avkastningskriterier uppfylls under intjänandeperioden, redovisas som en kostnad under intjänandeperioden, justerat för det antal deltagare som förväntas vara kvar som anställd i företaget. Ett belopp motsvarande kostnaderna redovisas mot eget kapital. Utöver anställningsvillkoret så har de nuvarande programmen två avkastningskriterier: en hänförlig till resultat per aktie, ett så kallat icke-marknadsvillkor, och ett hänförlig till aktiekursen och utdelning, ett så kallat marknadsvillkor. Icke-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 UFR 7, som utfärdats av Redovisningsrådets Akutgrupp.

KASSAFLÖDESANALYS

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

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

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

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

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

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

Not 4 FINANSIELL RISKHANTERING

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

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

RÄNTERISKER Kassaflödesrisker

Praktiskt taget alla finansiella skulder och fordringar löper med rörlig ränta. Det är företags policy att lån och investeringar ska löpa med ränta med kort löptid. En förändring av marknadsräntan med 100 punkter skulle påverka finansnettot i resultaträkningen med mindre än 0,1 MEUR, baserat på utestående lån och fordringar per den 31 december 2011.

Risker med verkligt värde

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

Åtaganden som inte redovisas i balansräkningen

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

VALUTARISKER

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

Transaktionsexponering

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

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

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

Områkningsexponering

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

En känslighetsanalys visar att om euron skulle öka eller minska i värde med 5% mot andra valutor i koncernen, exklusive den danska kronan som är mer eller mindre knuten till euron, skulle effekten på koncernens eget kapital vara cirka 3,2 MEUR, baserat på det egna kapitalet vid räkenskapsårets slut 2011. Om euron skulle öka eller minska i värde med 5% mot alla andra valutor i koncernen, även det exklusive den danska kronan, skulle effekten vara 31,8 MEUR på den totala omsättningen, 1,8 MEUR på EBITDA och 0,5 MEUR på nettointäkten, baserat om resultaträkningen 2011.

KREDITRISKER

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

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

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

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

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

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

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

TEUR	31 december	
	2011	2010
Redovisat värde		
Övriga långfristiga räntebärande fordringar	12 770	11 848
Övriga långfristiga icke räntebärande fordringar	255	450
Kundfordringar	39 006	39 324
Övriga kortfristiga icke räntebärande fordringar	15	7
Övriga kortfristiga räntebärande fordringar	1 260	1 161
Övriga kortfristiga placeringar	3 507	3 308
Likvida medel	9 779	26 708
Maximal kreditexponering	66 592	82 806

LIKVIDITETSRISKER

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

Rezidor har säkrat ändamålsenliga checkräkningskrediter och kreditlöften genom ett långsiktigt avtal med en ledande europeisk bank med god kreditvärdighet. Bankstrukturen innebär ett gränsöverskridande koncernkonto i vilket majoriteten av kassaflödena inom koncernen koncentreras. Genom detta bankavtal har koncernen även säkrat kombinerade checkräkningskrediter och garantier med olika villkor om totalt 105 000 TEUR. Dessutom har koncernen beviljats krediter av andra banker för 1 800 TEUR. Löptiden för checkräkningskrediterna varierar mellan ett och fyra år och kombineras med sedvanliga sidoförpliktelser (covenants). Koncernen har inte pantsatt några tillgångar eller lämnat några garantier för att säkra dessa checkräkningskrediter. Vid räkenskapsårets slut användes 7 878 TEUR (ingenting vid utgången av 2010) och 3 894 TEUR (4 223) för bankgarantier. Kontanter och andra likvida medel än kassa och bank uppgick till 9 779 TEUR (26 708), av vilket 7 862 (25 412) kunde härledas från banktillgodohavanden och 1 917 TEUR (1 296) MEUR utgörs av hotellens handkassa.

I syfte att minska utnyttjandet av checkräkningskrediter, ingår Rezidor regelbundet kortfristiga valutaswappkontrakt, i vilka valutor med plussaldon på koncernkontot swappas till valutor med negativt saldo på koncernkontot. Per den 31 december 2011 hade bolaget en swap om 29 828 TNOK till GBP, med en löptid kortare än två veckor.

Noter till koncernredovisningen

Fortsättning not 4

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

	31 december	
Förfaller inom ett år	2011	2010
Leverantörsskulder	34 181	33 652
Övriga kortfristiga räntebärande skulder	7 878	—
	42 059	33 652
Förfaller efter ett år		
Övriga långfristiga räntebärande skulder	83	89
Övriga långfristiga icke räntebärande skulder	4 348	3 547
	4 431	3 636
Obestämd förfallodag		
Övriga långfristiga räntebärande skulder	6 902	7 567
	6 902	7 567

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

MARKNADSRISKER

Förtom de ränterisker och valutarisker, som beskrivs ovan, omfattas koncernen även av prisrisker som är relaterade till förändringar i verkligt värde av investeringar i andra aktier och andelar. Dessa investeringar, som vanligtvis är resultatet av aktieinvesteringar i uppstarten av vissa hotellprojekt, klassificeras som investeringar tillgängliga för försäljning där förändringar i verkligt värde redovisas i övrigt totalresultat. Bolaget är också exponerat mot prisrisk från förändringar i verkligt värde på valutaswappar klassificerade som att de innehas för handel, med verkligt värde över resultaträkningen. Verkligt värdeförändringar på valuta-swappar utestående per 31 december 2011, uppgick till 15 TEUR. Den verkliga exponeringen för bolaget är emellertid begränsad då kontrakten löper ut inom en vecka.

VERKLIGT VÄRDE

Valutaswappar är klassificerade som att innehas för handel, med verkligt värde över resultaträkningen. Det verkliga värdet erhålls från banker, vilka i sin tur har erhållit det verkliga värdet genom beräkningar baserade på marknadspriser för räntor och valutor. Övriga aktier och andelar, klassificerade som finansiella tillgångar tillgängliga för försäljning och där förändringar i verkligt värde redovisas i övrigt totalresultat, värderas till verkligt värde, baserat på diskonterade kassafflödesanalyser. En investering har dock redovisats till anskaffningsvärde, då den är relaterad till en investering i ett hotellprojekt i ett tidigt skede i uppbyggnadsfasen, där kostnaden bäst motsvarar det uppskattade verkliga värdet.

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

Per den 31 dec 2011	Nivå 1	Nivå 2	Nivå 3	Totalt
Finansiella tillgångar värderad till verkligt värde över resultaträkningen (klassificerad som att innehas för handel)	—	15	—	15
Finansiella tillgångar tillgängliga för försäljning	—	—	7 233	7 233
Totalt	—	15	7 233	7 248
	Finansiella tillgångar tillgängliga för försäljning			Totalt
Tillgångar värderade till verkligt värde i nivå 3				
Ingående balans per den 1 jan 2011	6 681			6 681
I övriga totalresultatet (valutakursdifferenser)	-17			-17
Förlust redovisad i övrigt totalresultat	-1 000			-1 000
Investeringar	1 569			1 569
Utgående balans per de 31 dec 2011	7 233			7 233

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	
Finansiella tillgångar värderad till verkligt värde över resultaträkningen (klassificerad som att innehas för handel)	2011	2010
Övriga kortfristiga icke räntebärande fordringar	15	7
	15	7

Lån och fordringar

Övriga långfristiga räntebärande fordringar	12 770	11 848
Övriga långfristiga icke räntebärande fordringar	255	450
Kundfordringar	39 006	39 324
Övriga kortfristiga räntebärande fordringar	1 260	1 161
Övriga kortfristiga placeringar	3 507	3 308
Likvida medel	9 779	26 708
	66 577	82 799

Finansiella tillgångar tillgängliga för försäljning

Övriga aktier och andelar	7 233	6 681
	7 233	6 681

Finansiella skulder värderade till upplupet anskaffningsvärde

Övriga långfristiga räntebärande skulder	6 902	7 656
Övriga långfristiga icke räntebärande skulder	4 348	3 547
Leverantörsskulder	34 181	39 324
Övriga kortfristiga räntebärande skulder	7 878	—
	53 309	50 527

KAPITALSTRUKTUR

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

FINANSIELL RISKHANTERING – MODERBOLAGET

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

Not 5 KRITISKA BEDÖMNINGAR OCH UPPSKATTNINGAR

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

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

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

Not 6 VIKTIGA KÄLLOR TILL OSÄKERHET I UPPSKATTNINGARNA

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

Allmän nedskrivningsprövning

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

Metoden som används för bedömning av nyttjandevärdet är beräkning av det diskonterade kassaflödet med hjälp av den före skatt interna diskonteringsräntan (vägd genomsnittlig kapital-kostnad) vilken beräknas regelbundet och per region. Följande diskonteringsräntor har använts vid beräkningarna av framtida diskonterade kassaflöden:

Diskonteringsränta använd	2011	2010
Storbritannien	8,3%	8,6%
Euroområdet exkl. Spanien	7,7%	7,8%
Spanien	11,6%	11,8%
Sverige	7,6%	8,1%
Schweiz	6,7%	6,7%
Norge	8,3%	8,9%

Om nuvärdet är lägre än bokfört värde, anses ett nedskrivningsbehov föreligga för hänförlbara materiella och immateriella tillgångar.

Nyckelantagandena vid beräkningarna av nyttjandevärdet är diskonteringsränta, tillväxt och förväntad förändring i beläggning och rumspriser samt direkta kostnader under perioden. Förändringar i försäljningspris och beläggning och direkta kostnader baseras på tidigare erfarenheter och förväntningar på framtida marknadsförändringar. Baserat på den av styrelsen senast godkända budgeten, beräknar koncernen framtida kassaflödesprognoser som sträcker sig över kontraktens löptid, normalt mellan 15–20 år. Varje individuellt hotellkontrakt är värderat separat och hänsyn är taget till den återstående kontraktperioden och tillämpliga kommersiella villkor har tagits med i värderingen.

Det förväntade kassaflödet för varje enhet baseras på budgeterade siffror för 2012 och de prognostiserade siffrorna för 2013–2015 i Rezidors internt utarbetade långsiktiga framtidsplan. vilka de långsiktiga prognoserna också baseras på. Den långsiktiga tillväxten i intäkter, kostnader och vinstmarginaler följer ett liknande utvecklingsmönster som förändringen i lokala konsumentprisindex i linje med historiska tillväxttakter i de regionerna om inte annat har påvisats av andra faktorer. Sådana faktorer inkluderar förbättringar i marknads-RevPAR som är högre än inflationen, ökning av intäkter på grund av renoveringsarbeten för att bibehålla hotellens standard, omstruktureringar i syfte att öka intäkter eller sänka kostnader, samt effekt av ändrade varumärken för ett eller flera hotell.

Vid behov har nedskrivningar skett. Under året har nedskrivningar om 11 602 TEUR (2 713) i anläggningstillgångar hänförliga till hotell under hyresavtal, huvudsakligen i England, redovisats som ett resultat av nedskrivningstest. Nedskrivningsbehoven har huvudsakligen varit resultatet av försämrade marknadsutsikter. Tillgångarna har skrivits ned till deras nyttjandevärde. Inga återföringar av nedskrivningar har skett under året, medan 2 181 TEUR återfördes under 2010 (huvudsakligen hänförligt till försäljningen av Regent).

En aktiv förvaltning av hotellportföljen, en revidering av planer och prognoser för hotell som redovisar förlust eller ett bakslag i den ekonomiska återhämtningen med större konsekvenser på avkastningen i koncernens hotell, skulle kunna skapa ett behov av förnyad utvärdering av materiella och immateriella tillgångars bokförda värde.

Bedömning av förlustkontrakt avseende management- och hyresavtal

Samma metod som för nedskrivning tillämpas för att pröva om management- och hyresavtal är förlustbringande. Om så är fallet görs en avsättning. Under året gjordes avsättningar om 2 150 TEUR (865) för förlustkontrakt avseende hotell under hyresavtal och 500 TEUR (1 874) redovisades som avsättningar för managementavtal med garantibetalningar. 802 TEUR (0) av avsättningar från tidigare år för förlustkontrakt hänförliga till managementavtal med garantibetalningar återfördes. Avsättningar för kontrakt under managementavtal med garantibetalningar redovisas som garantibetalningar under hyreskostnader i resultaträkningen.

En aktiv förvaltning av hotellportföljen, en revidering av planer och prognoser för hotell som redovisar förlust eller ett bakslag i den ekonomiska återhämtningen med större konsekvenser på avkastningen i koncernens hotell, skulle kunna skapa ett behov av förnyad bedömning

Uppskjutna skattefordringar

Uppskjutna skatt redovisas som temporära skillnader mellan redovisad och beskattningsbar inkomst och för utestående fordringar hänförliga till outnyttjade skattemässiga förluster överförda i ny räkning. Värderingen av skattemässiga förluster överförda i ny räkning och möjligheten att använda skattemässiga förluster överförda i ny räkning grundas på uppskattningar av framtida skattepliktigt inkomst. Antagandena som används vid uppskattning av framtida skattepliktigt inkomst är desamma som de som används vid nedskrivningsprövningar. Under året gjordes en engångsaktivering om 11 719 TEUR (9 310) och 8 386 TEUR (5 157) skrevs ned, båda som ett resultat av en utvärdering av sannolikheten att kunna utnyttja underskottsavdrag. En aktiv förvaltning av hotellportföljen, en revidering av planer och prognoser för hotell som redovisar förlust eller ett bakslag i den ekonomiska återhämtningen med större konsekvenser på avkastningen i koncernens hotell, skulle kunna skapa ett behov av ytterligare bedömning av möjligheten att återvinna ackumulerade skattemässiga underskott överförda i ny räkning och därför även på det bokförda värdet av uppskjutna skattefordringar. Vidare kan en förändring i lagar och regelverk avseende skatter, till exempel en reducering av belopp som anses skattepliktiga eller avdragsrätten för vissa kostnader, leda till en förnyad bedömning av möjligheten att utnyttja skattemässiga förlustavdrag och att återvinna uppskjutna skattefordringar relaterade till dessa.

Bedömning av åtaganden som inte redovisas i balansräkningen

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

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

Avsättningar

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

Not 7 REDOVISNING PER SEGMENT

Segmenten är redovisade enligt IFRS 8 Rörelsesegment. Segmentsinformationen är redovisad på samma sätt som den analyseras och studeras internt av de verksställande beslutsfattarna, främst CEO, koncernledningen och styrelsen.

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

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

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

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

INTÄKTER

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

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

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

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

EBITDA OCH EBIT

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

Noter till koncernredovisningen

Fortsättning not 7

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

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

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

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

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

BALANSRÄKNING, INVESTERINGAR, NYCKELTAL OCH HOTELLBESTÅND

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

PER SEGMENT – INTÄKTER

TEUR Helåret	Norden		Övriga Västeuropa		Östeuropa		Mellanöstern, Afrika och övriga länder		Summa			
	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	%	2010	%
Hyresavtal	373 387	318 123	383 744	364 796	—	—	—	—	757 131	87,6%	682 921	86,9%
Managementavtal	5 350	4 709	25 391	25 782	28 978	23 711	16 848	21 098	76 567	8,9%	75 300	9,6%
Franchiseavtal	5 149	4 586	8 425	7 616	1 653	807	—	—	15 227	1,8%	13 009	1,7%
Övrigt	12 171	11 145	3 067	3 111	—	—	50	230	15 288	1,8%	14 486	1,8%
Summa	396 057	338 563	420 627	401 307	30 631	24 518	16 898	21 327	864 213	100,0%	785 715	100,0%

Koncernens totala intäkter

864 213 785 715

PER SEGMENT – EBITDA

TEUR Helåret	Norden		Övriga Västeuropa		Östeuropa		Mellanöstern, Afrika och övriga länder		Centrala kostnader		Summa	
	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010
Hyresavtal	40 821	32 394	-7 272	-13 646	—	—	—	—	—	—	33 549	18 748
Managementavtal	3 648	3 102	8 634	5 398	1 9757	17 247	9 534	15 452	—	—	41 573	41 199
Franchiseavtal	2 767	2 419	3 104	3 535	866	377	—	—	—	—	6 737	6 331
Övrigt ¹⁾	1 191	4 216	13	114	22	4	808	915	—	—	2 034	5 249
Centrala kostnader	—	—	—	—	—	—	—	—	-48 822	-40 069	-48 822	-40 069
Summa	48 427	42 131	4 479	-4 599	20 645	17 628	10 342	16 367	-48 822	-40 069	35 071	31 458

1) Övrigt inkluderar även resultatandelar i intresseföretag.

PER SEGMENT – EBIT

TEUR Helåret	Norden		Övriga Västeuropa		Östeuropa		Mellanöstern, Afrika och övriga länder		Centrala kostnader		Summa	
	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010
Hyresavtal	27 569	20 171	-31 080	-24 825	—	—	—	—	—	—	-3 511	-4 654
Managementavtal	3 602	3 029	8 442	5 112	19 463	17 364	9 399	15 235	—	—	40 906	40 740
Franchiseavtal	2 702	2 320	2 974	3 363	847	359	—	—	—	—	6 523	6 042
Övrigt ¹⁾	-2 594	1 849	-999	-916	22	4	808	915	—	—	-2 763	1 852
Centrala kostnader	—	—	—	—	—	—	—	—	-48 822	-40 069	-48 822	-40 069
Summa	31 279	27 369	-20 663	-17 266	20 332	17 727	10 207	16 150	-48 822	-40 069	-7 667	3 911

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

EBIT för hotell under hyresavtal i Övriga Västeuropa påverkades negativt av nedskrivningar av materiella och immateriella tillgångar uppgående till 11 583 TEUR (2 713), som ett resultat av allmän nedskrivningsprövning, vilket beskrivs ytterligare i not 6. Under 2010 påverkades EBIT för hotell under hyresavtal i Övriga Västeuropa positivt av återföringar av nedskrivningar från tidigare år om 2 181 TEUR.

AVSTÄMMNING AV RESULTAT FÖR PERIODEN

TEUR	2011	2010
Helåret		
Totalt rörelseresultat (EBIT) för rapporterbara segments	-7 667	3 911
Finansiella intäkter	1 439	831
Finansiella kostnader	-2 409	-4 531
Koncernens totala resultat före skatt	-8 637	211

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

TEUR Helåret	Norden		Övriga Västeuropa		Östeuropa		Mellanöstern, Afrika och övriga länder		Summa	
	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010
Resultatandelar i intresseföretag	1 809	1 347	—	—	-14	4	844	916	2 639	2 267
Vinst/förlust vid försäljning av andelar eller materiella anläggningstillgångar	423	—	—	3 631	—	330	—	—	423	3 961
Summa	2 232	1 347	—	3 631	-14	334	844	916	3 062	6 228

PER SEGMENT – BALANSRÄKNING

TEUR	Norden		Övriga Västeuropa		Östeuropa		Mellanöstern, Afrika och övriga länder		Summa	
Helåret	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010
TILLGÅNGAR	153 230	136 674	161 373	182 007	23 856	20 998	35 367	38 101	373 826	377 779
Hyresavtal	147 140	130 748	149 147	168 736	7 249	7 385	17 857	18 587	321 393	325 456
Managementavtal	1 802	1 971	7 451	8 072	13 457	13 129	17 021	19 212	39 731	42 384
Franchiseavtal	2 520	2 666	4 514	5 180	3 046	476	—	—	10 080	8 321
Övrigt	1 768	1 289	261	19	104	8	489	302	2 622	1 618
Koncernens totala tillgångar									373 826	377 779

SKULDER	95 955	101 978	108 721	91 157	660	5 620	3 792	3 864	209 128	202 619
---------	--------	---------	---------	--------	-----	-------	-------	-------	---------	---------

Koncernens totala skulder									209 128	202 619
----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------	----------------

PER SEGMENT – INVESTERINGAR ¹⁾

TEUR	Norden		Övriga Västeuropa		Östeuropa		Mellanöstern, Afrika och övriga länder		Summa	
Helåret	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010
Hyresavtal	23 479	12 192	14 323	11 651	40	10	74	208	37 916	24 061
Managementavtal	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Franchiseavtal	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Övrigt	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Summa	23 479	12 192	14 323	11 651	40	10	74	208	37 916	24 061

Koncernens totala investeringar									37 916	24 061
--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------------	---------------

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

PER SEGMENT – VÄSENTLIGA EJ KASSAFLÖDESPÅVERKANDE KOSTNADER

TEUR	Norden		Övriga Västeuropa		Östeuropa		Mellanöstern, Afrika och övriga länder		Summa	
Helåret	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010
Avskrivningar	18 353	15 648	13 036	15 025	120	181	69	122	31 578	30 976
Nedskrivningar och återföring av nedskrivningar	—	—	11 583	532	—	—	—	—	11 583	532
Koncernens totala av- och nedskrivningar									43 161	31 508

EBIT för hotell under hyresavtal i Övriga Västeuropa påverkades negativt av nedskrivningar av materiella och immateriella tillgångar uppgående till 11 583 TEUR (2 713), som ett resultat av allmän nedskrivningsprövning, vilket beskrivs ytterligare i not 6. Under 2010 påverkades EBIT för hotell under hyresavtal i Övriga Västeuropa positivt av återföringar av nedskrivningar från tidigare år om 2 181 TEUR. Klasserna av tillgångar som dessa nedskrivningar och återföring av nedskrivningar tillhör, återfinns i not 19 och 20. Intäkter i Sverige, där Moderbolaget har sitt säte, uppgick till 156 701 TEUR (115 626). Anläggningstillgångar i Sverige uppgick till 757 116 TEUR (757 466).

PER SEGMENT – REVPAR OCH BELÄGGNING ¹⁾

	Radisson Blu		Park Inn by Radisson		Rezidor	
Helåret	2011	2010	2011	2010	2011	2010
RevPAR, EUR	72,3	70,5	38,5	37,5	63,0	62,0
Beläggning, %	64,3	63,9	57,7	58,0	62,4	62,3

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

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

PER SEGMENT – HOTELLFÖRTECKNING (I DRIFT)

Totalt per geografiskt område och verksamhetsstruktur

TEUR	Norden		Övriga Västeuropa		Östeuropa		Mellanöstern, Afrika och övriga länder		Summa	
Per den 31 december 2011 – I drift	Hotell	Rum	Hotell	Rum	Hotell	Rum	Hotell	Rum	Hotell	Rum
Hyresavtal	28	7 498	49	10 188	—	—	—	—	77	17 686
Managementavtal	6	1 894	63	10 278	57	14 762	43	10 762	169	37 696
Franchiseavtal	23	4 579	50	9 474	6	1 331	—	—	79	15 384
Summa Rezidor	57	13 971	162	29 940	63	16 093	43	10 762	325	70 766

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

Not 8 INTÄKTER

Rörelseintäkter per verksamhetsområde		
TEUR	1 januari — 31 december	
	2011	2010
Rumsintäkter	492 052	442 862
Intäkter från mat och dryck	241 474	218 170
Övriga hotellintäkter	23 598	21 887
Hotellintäkter	757 124	682 919
Avgiftsintäkter	91 794	88 310
Övriga intäkter	15 295	14 486
Totala intäkter	864 213	785 715
Specifisering av avgiftsintäkter		
Managementavgifter	28 583	27 812
Incitamentsrelaterade avgifter	24 604	25 251
Franchiseavgifter	6 688	5 831
Övriga	31 290	29 416
Summa	91 794	88 310
- Posten Övriga hotellintäkter utgörs av kompletterande hotellintäkter såsom intäkter från parkering, pool, tvättservice och gym. - Posten Övriga intäkter består av övriga koncernintäkter såsom administrativa intäkter.		

Not 9 KOSTNAD FÖR SÅLDA VAROR AVSEENDE MAT OCH DRYCK SAMT ÖVRIGA TILLHÖRANDE KOSTNADER

TEUR	1 januari — 31 december	
	2011	2010
Kostnad för mat	39 015	35 333
Kostnad för dryck	12 330	11 625
Kostnad för övriga intäkter	7 436	5 390
Kostnad för övriga sålda varor	5 987	5 513
Kostnad för telefon, fax, Internet	684	1 047
Totalt	65 452	58 907

Not 10 LÖNEKOSTNADER, ANTAL ANSTÄLLDA OSV

Personalkostnader		
TEUR	1 januari — 31 december	
	2011	2010
Löner	201 708	193 001
Sociala kostnader	34 701	34 421
Pensionskostnader	6 740	8 409
Summa	243 149	235 831
Övriga personalkostnader	59 971	43 116
Totalt	303 120	278 947

Dessa kostnader ingår i personalkostnader och kontraktsanställningar i resultaträkningen.

15 041 TEUR (14 420) av de totala lönekostnaderna och ersättningarna under 2011 avser styrelsen, VD:ar och andra ledande befattningshavare i koncernen, av vilket 2 607 TEUR (4 335) var rörlig lön. 725 (557) TEUR av pensionskostnaderna var relaterade till styrelsen, VD:ar och andra högre ledande befattningshavare inom koncernen. Andra högre ledande befattningshavare avser hotelldirektörer och area vice presidents. Ersättning som uppges för styrelsen, VD:ar och andra högre ledande befattningshavare avser ersättning de har fått i samband med uppdrag som styrelseledamot, VD och area vice president.

För helåret	Löner		Sociala kostnader		Pensionskostnader		Delsumma		Övriga personal-kostnader		Total	
TEUR	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010
Danmark	13 498	12 969	499	426	1 053	937	15 050	14 332	2 096	1 320	17 147	15 652
Norge	57 417	56 305	8 072	7 794	2 340	4 652	67 829	68 751	10 504	8 894	78 333	77 645
Sverige	26 575	19 525	7 392	6 453	1 406	1 146	35 373	27 125	7 443	2 569	42 816	29 694
Storbritannien	23 441	23 539	1 955	1 923	439	422	25 835	25 884	8 032	7 378	33 867	33 262
Tyskland	24 284	25 103	4 920	4 812	—	—	29 204	29 916	10 421	9 313	39 625	39 229
Frankrike	13 896	13 662	5 144	4 846	—	—	19 040	18 508	2 928	2 372	21 968	20 880
Belgien	20 124	22 460	3 779	5 671	1 261	1 092	25 164	29 224	10 933	5 310	36 098	34 533
Övrigt	22 471	19 437	2 941	2 496	242	159	25 654	22 092	7 612	5 960	33 266	28 052
Totalt	201 708	193 001	34 701	34 421	6 740	8 409	243 149	235 831	59 971	43 116	303 120	278 947

Det genomsnittliga antalet anställda inom Rezidors företag under 2011 var 5 230 (4 947) och fördelar sig enligt följande:

	1 januari — 31 december			
	2011		2010	
	Män	Kvinnor	Män	Kvinnor
Danmark	117	142	139	112
Norge	510	623	487	661
Sverige	285	359	187	293
Storbritannien	556	571	558	581
Tyskland	412	461	375	446
Frankrike	251	238	235	231
Belgien	123	125	138	112
Övrigt	229	228	217	174
Totalt	2 483	2 747	2 336	2 611
Summa män och kvinnor	5 230		4 947	

	1 januari — 31 december			
	2011		2010	
	Män	Kvinnor	Män	Kvinnor
Styrelseledamöter ¹⁾	7	3	7	2
Koncernledningen (inklusive VD och koncernchefen) ²⁾	7	1	6	1

- 1) Antalet ledamöter hänför sig enbart till styrelseledamöter i moderbolaget valda på årsstämman den 13 april 2011.
- 2) Antalet ledamöter hänför sig till genomsnittligt antalet ledamöter under 2011. Koncernledningen bestod av sju ledamöter fram till februari 2011, åtta ledamöter mellan februari och juni 2011 och därefter nio ledamöter.

Ersättning till externa ledamöter i styrelsen i moderbolaget ¹⁾

TEUR	1 januari — 31 december	
	2011	2010
Urban Jansson	23	68
Hubert Joly	57	42
Benny Zakrisson	16	46
Trudy Rautio	49	46
Barry W. Wilson	44	42
Göte Dahlin	43	42
Wendy Nelson	42	31
Staffan Bohman	30	—
Anders Moberg	27	—
Elizabeth Bastoni	28	—
	359	317

- 1) 245 TEUR av den totala ersättningen till styrelseledamöterna under 2011 är hänförligt till den ersättning som godkändes vid årsstämman den 13 april 2011 från och med den stämman och fram till årsstämman 2012.

Ersättning till koncernledning (inklusive VD och koncernchef) ¹⁾

TEUR	1 januari — 31 december	
	2011	2010
Fasta ersättningar	6 051	3 697
Rörliga ersättningar	1 072	3 174
Ersättning efter avslutad anställning ²⁾	2 171	1 618
Pensionskostnader för koncernledningen:		
Avgiftsbestämda planer	610	493
Förmånsbestämda planer	43	40
Bostad och företagsbilar för koncernledningen	575	491

- 1) Tabellen ovan visar bruttoersättning. Åtta ledamöter i koncernledningen avlönas på nettobasis. Utöver effekten av ändringar i de avtalade ersättningsnivåerna så kan bruttoersättningen skilja sig åt mellan åren till följd av speciella beskattningsregler i Belgien. Vad gäller antalet medlemmar i koncernledningen, se ovan.
- 2) Den fasta ersättningen för 2011 inkluderar en engångskostnad avseende avgångsvederlag om 1 261 TEUR.
- 3) Vad gäller ersättningen efter avslutad anställning, se kommentarer till tabellen för verkställande direktören.

De rörliga ersättningarna till koncernledningens medlemmar behandlas som en upplupen kostnad under respektive år. Det rörliga ersättningsprogrammet 2011 för medlemmarna i koncernledningen baseras på olika komponenter såsom koncernens lönsamhet, koncernens kassaflöde, koncernens avkastning på investeringar, segmentens lönsamhet, företagets tillväxtmål i form av öppnade rum och kontrakterade rum samt strategiska mål. Kombinationen och viktningen av dessa komponenter beror på befattningshavarens roll i bolaget. Den rörliga ersättningen kan maximalt uppgå till mellan 45–75% av den årliga grundersättningen. Kostnaden för det rörliga ersättningsprogrammet, bokförd i resultaträkningen i slutet av året, är den bästa möjliga uppskattningen på balansdagen. Den slutliga utbetalningen av rörlig ersättning avgörs av faktorer som blir kända vid en tidpunkt efter utgivningen av årsredovisningen. Därför kan reservation för rörlig ersättning under ett visst år komma att justeras i efterföljande perioder beroende på att utfallet (till exempel bolagets lönsamhet) kan avvika från bedömningarna gjorda på balansdagen. Uppsägningsperioden för koncernledningens medlemmar och de därtill hörande avtalade avgångsvederlagen är mellan tre och femton månader eller i vissa fall tre månader för vart femte anställningsår. I händelse av tvist kan tillämplig lag leda till avgångsvederlag överstigande de avtalade beloppen och kan överstiga två års ersättning. Ersättning till finansdirektören (Vice VD) omfattades 2011 (2010) av; ersättning 689 TEUR (576), rörlig ersättning 28 TEUR (453), pension 167 TEUR (160), bostad och tjänstebil 80 TEUR (76).

Verkställande direktören och koncernchefens ersättning är som följer:

Ersättning – verkställande direktör och koncernchef TEUR	1 januari — 31 december	
	2011	2010
Fast ersättning ¹⁾	1 432	1 325
Rörlig ersättning	555	2 064
Ersättning efter avslutad anställning ²⁾	2 171	1 618
Pension	395	252
Bostad och företagsbilar	223	198

- 1) Nettogrundersättningen för verkställande direktören och koncernchefen uppgick till 1 153 TCHF (1 098) och ökningen mellan 2011 och 2010 uppgick till 5%, motsvarande den årliga minimiökningen enligt anställningskontraktet, vilket ytterligare redogörs för nedan. Vidare skiljer sig bruttoersättningen åt mellan åren till följd av speciella beskattningsregler i Belgien. Ökningen i bruttoersättning överstigande 5% var resultatet av dessa speciella skatteregler och effekten av valutakurser och har ingen effekt på den avtalade nettoersättningen i CHF. Bruttoersättningen i EUR ökade under 2011 på grund av försvagningen av EUR gentemot CHF. Beloppet inkluderar den andel av ersättningarna som utbetalas av Rezidor Hotel Group AB (vilket förklaras nedan) uppgående till 107 TEUR (97).
- 2) Som utvecklats vidare nedan så hade verkställande direktören och koncernchefen rätt till en ersättning efter avslutad anställning motsvarande tre gånger den årliga grundersättningen för 2010 med tillägg för en engångsersättning på 422 TEUR. Kostnaden för denna ersättning efter avslutad anställning har kostnadsförts över hans återstående tjänstgöringstid och nettobeloppet har inte förändrats sedan 2009. Ökningen mellan 2011 och 2010 beror på försvagningen av EUR gentemot CHF och på att bruttoersättningen varierar år från år på grund av speciella skatteregler i Belgien.

Ersättningen till VD och koncernchef betalas huvudsakligen av The Rezidor Hotel Group S.A (Belgien), men genom ett ömsesidigt avtal betalas en andel om 107 TEUR (97) från Rezidor Hotel Group AB (Sverige). Se även not 3 i efterföljande noter till moderbolaget. Dessa siffror exkluderar sociala kostnader. VD och koncernchefens anställningsavtal skulle ha upphört den 28 februari 2009 när han uppnådde sin pensionsålder 62 år. I enlighet med VD och koncernchefens ursprungliga anställningsavtal, upprättat före börsnoteringen i november 2006, hade VD och koncernchefen följande rättighet. Vid tidpunkten för anställningsavtalets upphörande eller i händelse av VD och koncernchefens förtida bortgång eller hans permanenta oförmåga att uppfylla sina åtaganden till följd av sjukdom eller skada, var VD och koncernchefen berättigad till ett belopp, efter skatter, motsvarande tre (3) gånger den gällande årliga grundersättningen med tillägg av ett fast belopp på 422 000 euro.

Den 17 september 2008 försäkrade sig styrelsen om en förlängning av avtalet med VD och koncernchefen till den 28 februari 2012. Ersättningen till VD och koncernchefen som från och med den 1 januari 2008 bestod av en nettogrundersättning på 950 796 CHF (905 520), ökades enligt det förlängda avtalet, från och med den 1 januari 2009 till 1 045 875 CHF. Den minsta årliga ökningen av den avtalade nettogrundersättningen för VD och koncernchef kvarstod på 5% med den första lönerrevisionen per den 1 januari 2010. VD och koncernchefen är sedan 1 januari 2009 berättigad att erhålla en rörlig ersättning på högst 75% av den årliga grundersättningen baserat på uppnåendet av i förväg bestämda resultatmål för koncernens lönsamhet, koncernens tillväxtmål och strategiska mål. Den rörliga ersättningen kan uppgå till 150% av VD och koncernchefens årliga grundersättning om högre uppsatta mål uppnås och 200% av den årliga grundersättningen om utökade mål uppfylls. Den årliga rörliga ersättningen för åren 2009 och 2010 intjänades och utbetalades i två delar: (i) 50% som betalades senast den 1 maj var år och (ii) 50% som betalades den 1 mars 2012. VD och koncernchefen har dessutom rätt till vissa andra förmåner såsom boende, bil och reseersättning. Både Rezidor och VD och koncernchefen kan säga upp avtalet skriftligen med sex månaders uppsägningsperiod. VD och koncernchefen omfattas av ett premiebaserat pensionssystem med ett belopp motsvarande 41% av hans årliga nettogrundersättning tills dess att anställningen upphör. I händelse av uppsägning av VD och koncernchefens kontrakt har företaget inga skyldigheter gentemot VD och koncernchefen förutom att tillhandahålla alla anställningsförmåner under uppsägningsperioden och i sådant fall har VD och koncernchefen inte rätt till något avgångsvederlag eller annan form av kompensation till följd av att anställningsavtalet upphör.

Med tanke på marknadsförhållandena gjordes ett ytterligare tillägg till VD och koncernchefens anställningsavtal i mars 2009 där VD och koncernchefen avsåg sig rätten till den rörliga ersättningen för 2008 och vidare sköt upp betalningen av det totala beloppet skyldigt honom när det ursprungliga anställningsavtalet upphörde till den 28 februari 2012 då en engångssumma motsvarande tre (3) gånger den årliga grundlönen för 2010 med tillägg för en engångsersättning på 422 000 euro för föll till betalning.

Noter till koncernredovisningen

Fortsättning not 10

Den 15 april säkrade styrelsen en förlängning av anställningstiden för VD och koncernchefen till den 28 februari 2015. I kontraktet som skrevs under i april 2011 har pensionsåldern för VD och koncernchefen satts till 68 år. Ersättningen till VD och koncernchefen, vilken från och med den 1 januari 2010 bestod av en årlig nettoersättning om 1 098 168 CHF, ökades med 5% från och med 1 januari 2011 i enlighet med avtalet om en förlängning av anställningstiden. Den årliga ersättningen kommer med start från den 1 januari 2012 att vara föremål för översyn som kan komma att inkludera den lagstadgade årliga ökningen i enlighet med konsumentprisindex i Belgien. Den rörliga ersättningen kvarstår som 75% av den årliga grundersättningen om i förväg bestämda mål uppnås och kan uppgå till 150% av VD och koncernchefens årliga grundersättning om högre uppsatta mål uppnås och 200% av den årliga grundersättningen om utökade mål uppfylls. Den rörliga ersättningen för 2011 efterföljande kalenderår förfaller till betalning året efter intjänandet.

AKTIEBASERAT LÅNGSIKTIGT INCITAMENTSPROGRAM

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

Högsta antal aktier som kan tilldelas koncernledningen

	31 december	
	2011	2010
VD och koncernchef	619 829	646 615
Övriga koncernledningen	814 737	941 853
Totalt	1 434 566	1 588 468

Not 11 ÖVRIGA RÖRELSEKOSTNADER

TEUR	1 januari — 31 december	
	2011	2010
Royalties och andra ersättningar till Carlson Group	11 387	10 027
Energikostnader	29 596	29 494
Material	14 832	14 680
Marknadsföringskostnader	57 989	49 317
Externa avgifter	11 686	9 797
Tvätt	16 698	15 423
Kontraktstjänster	12 508	11 463
Administrationskostnader	12 132	10 042
Kommunikationer, resor och transporter	10 690	9 102
Förbrukningsinventarier	4 498	4 277
Hyror och licenser	4 670	3 912
Kostnader för fastighetsdrift	7 983	7 464
Övriga kostnader	12 843	5 694
Totalt	207 513	180 692

Not 12 FASTIGHETSFÖRSÄKRINGAR OCH FASTIGHETSSKATT

TEUR	1 januari — 31 december	
	2011	2010
Fastighets- och diverse skatter	11 895	11 517
Fastighetsförsäkring	1 655	1 599
Totalt	13 551	13 116

Not 13 HYRESKOSTNADER

TEUR	1 januari — 31 december	
	2011	2010
Fast hyra ¹⁾	199 062	184 342
Rörlig hyra ²⁾	33 372	25 637
Garantibetalningar ³⁾	9 711	14 882
Totalt	242 145	224 861

- 1) Fast hyra motsvarar alla fasta hyresbetalningar (eller lägsta hyresbetalning) till ägarerna 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 ägarerna av hotell med vilka Rezidor har tecknat hyresavtal (baserat på underliggande typ av avtal) som huvudsakligen byggs på hotellens omsättning.
- 3) Garantibetalningar är betalningar till ägarerna av hotell med vilka Rezidor har tecknat management-avtal (baserat på underliggande typ av avtal) när Rezidor har garanterat hotellägarna ett visst årligt resultat. Garantibetalningarna utgör skillnaden mellan garanterat och uppnått resultat.

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

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

TEUR	1 januari — 31 december	
	2011	2010
Andelarnas försäljningspris	487	10 659
Nettotillgångar för såld enhet	64	-6 640
Försäljningskostnad	—	-58
Total nettovinst vid försäljning av andelar samt immateriella och materiella tillgångar	423	3 961

Vinsten vid försäljning av aktier, samt immateriella och materiella tillgångar 2011 är hänförligt till avyttring av verksamhet under hyresavtal i Sverige. Vinsten 2010 är hänförlig till avyttring av Regent-verksamheten.

Not 15 FINANSIELLA POSTER

TEUR	1 januari — 31 december	
	2011	2010
Ränteutgifter från externa kreditinstitut	465	212
Ränteutgifter från andra lån och fordringar	332	497
Övriga finansiella intäkter	642	122
Finansiella intäkter	1 439	831
Räntekostnader till externa kreditinstitut	-398	-229
Räntekostnader från andra lån och fordringar	-481	-529
Förändring i verkligt värde på derivat	—	-126
Övriga finansiella kostnader	-1 239	-1 136
Valutakursförluster	-291	-2 511
Finansiella kostnader	-2 409	-4 531
Finansiella poster, netto	-970	-3 700

567 TEUR av övriga finansiella intäkter under 2011 är relaterade till en efterskänkning av upplupna räntekostnader på ett långfristigt lån. Övriga finansiella kostnader avser bankavgifter och liknande poster.

Nettovinster/-förluster per segment av finansiella tillgångar och skulder

TEUR	1 januari — 31 december	
	2011	2010
Finansiella tillgångar värderad till verkligt värde över resultaträkningen (klassificerad som att innehas för handel)	21	-126
Lån och fordringar och finansiella skulder redovisade till upplupet anskaffningsvärde	-991	-3 574
Redovisade i resultaträkningen	-970	-3 700
Finansiella tillgångar som innehas för försäljning	-1 000	-1 704
Redovisade i övrigt totalresultat	-1 970	-5 404

Alla ränteutgifter och -kostnader under 2011 och 2010 relaterar till finansiella tillgångar och skulder beräknade till anskaffningsvärde. Ingen ränteutgift under 2011 och 2010 redovisades för finansiella tillgångar tillgängliga för försäljning.

Not 16 SKATT**Skatt redovisad i resultaträkningen**

TEUR	1 januari — 31 december	
	2011	2010
Skattekostnad(+)/intäkt(-) avser:		
Aktuell skattekostnad(+)/intäkt(-)	8 482	15 207
Justeringar som redovisas under innevarande år och som hänför sig till aktuell skatt för tidigare år	807	31
Uppskjuten skattekostnad(+)/intäkt(-) hänförlig till temporära skillnader	-15 463	-17 530
Nedskrivningar av uppskjuten skattefordran	9 442	5 157
Total skattekostnad/intäkt	3 268	2 865

Avstämning av årets skattekostnad i förhållande till årets resultat:

TEUR	1 januari — 31 december	
	2011	2010
Resultat före skatt från kvarvarande verksamheter	-8 637	211
Skatteintäkt (-)/skattekostnad (+) beräknad efter lokal skattesats	-2 470	-2 383
Skatteeffekt av ej skattepliktig intäkt	-289	-3 123
Skatteeffekt av ej avdragsgilla kostnader	3 090	3 974
Skatteeffekt avseende skatterabatter (forskning och utveckling och andra utsläppsrätter)	2	-204
Skatteeffekt av förändringar i förväntade återvunna tillgångar	-357	581
Skatteeffekt av förändringar i värdering av tillgångar av skattemässiga skäl	—	-185
Skatteeffekter av skattemässiga underskott som ej redovisats som uppskjutna skattefordringar	6 075	5 140
Skatteeffekt av tidigare ej redovisad uppskjuten skatt hänförlig till underskottsavdrag, skatteavdrag eller temporära skillnader avseende tidigare år	-12 149	-9 310
Skatteeffekter av uppskjuten skatt till följd av ändringar i skattesats	428	294
Nedskrivningar av uppskjuten skattefordran	9 442	5 157
Effekt av kupongskatt	-1 485	3 135
Övrigt	174	-242
Deltotal	2 461	2 834
Justeringar som redovisas under innevarande år och som hänför sig till aktuell skatt för tidigare år	807	31
Årets skattekostnad som redovisas i resultaträkningen	3 268	2 865

Från intäkter som redovisas direkt i eget kapital:

Omräkning från utländska verksamheter	-36	-268
Totalt	-36	-268

Den genomsnittliga effektiva skattesatsen var -38% (1 357). Den genomsnittliga skattesatsen påverkades främst negativt av effekten av att ingen uppskjuten skatteintäkt redovisades på majoriteten av nedskrivningarna av anläggningstillgångarna.

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

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

Noter till koncernredovisningen

Fortsättning not 16

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

2010	Ingående balans	Redovisat i resultat-räkningen	Belastar eget kapital	Förvärv/avyttringar	Valutakurs-differenser	Utgående balans
Temporära skillnader						
Materiella anläggningstillgångar	-3 789	1 840	—	—	-176	-2 125
Immateriella tillgångar	-15 366	1 767	—	—	-9	-13 608
Avsättningar	—	—	—	—	—	—
Osäkra fordringar	1 431	371	—	—	—	1 802
Obeskattade reserver	-1 210	650	—	—	-217	-777
Pensioner	-2 914	302	—	—	-42	-2 654
Övriga skulder	-6 228	180	—	—	-299	-6 350
Långfristiga icke räntebärande fordringar	1 589	-302	—	—	—	1 287
Övriga kortfristiga icke räntebärande skulder	-250	-144	—	—	-29	-423
	-26 739	4 664	—	—	-772	-22 848
Outnyttjade underskottsavdrag och skattemässiga avdrag						
Skattemässiga underskottsavdrag	24 597	7 708	—	—	241	32 546
	24 597	7 708	—	—	241	32 546
Totalt	-2 142	12 372	—	—	-531	9 698

Uppskjutna skattefordringar redovisas i balansräkningen enligt följande:

TEUR	31 december	
	2011	2010
Uppskjutna skattefordringar	31 579	27 378
Uppskjutna skatteskulder	-15 721	-17 679
Totalt	15 858	9 698

EJ REDOVISADE UPPSKJUTNA SKATTEFORDRINGAR

Följande uppskjutna skattefordringar har inte redovisats på balansdagen

TEUR	31 december	
	2011	2010
Skattemässiga underskottsavdrag	22 225	20 372
Temporära skillnader	4 316	1 766
Totalt	26 541	22 138

Det föreligger ingen tidsgräns för ej redovisade skattemässiga underskottsavdrag.

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

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

Not 17 SÅLDA OCH FÖRVÄRVADE VERKSAMHETER

Avyttrade andelar TEUR	1 januari — 31 december	
	2011	2010
Anläggningstillgångar	122	4 048
Omsättningstillgångar	18	3 947
Likvida medel	2	508
Kortfristiga skulder	-78	-1 863
Avyttrade nettotillgångar	64	6 640
Reavinst	423	4 019
Försäljningspris	487	10 659
Transaktions kostnader	—	-58
Nettobidrag	487	10 601
Likvida medel i avyttrade verksamheter	-2	-508
Summa kassaflöde från avyttrade verksamheter	485	10 093

Tillgångarna och skulderna av avyttrade verksamheter under 2011 är hänförliga till ett hotell under hyresavtal i Sverige. Beloppen för 2010 är i sin helhet hänförliga till Regent-verksamheten som såldes det året.

Förvärvade andelar TEUR	1 januari — 31 december	
	2011	2010
Anläggningstillgångar	—	165
Omsättningstillgångar	—	527
Likvida medel	—	1 326
Långfristiga skulder	—	-60
Kortfristiga skulder	—	-651
Nettotillgångar i förvärvade verksamheter	—	1 307

Likvida medel i förvärvade verksamheter	—	1 326
Förvärvspris	—	1 326

Tilläggsköpeskillning relaterat till förvärv tidigare år	—	—
Tilläggsköpeskillning, ännu ej erlagd	—	—
Betalning av tidigare års förvärv	—	—
Summa kassaflöde från tilläggsköpeskillning	—	—

Summa kassaflöde under året från förvärvade verksamheter	—	1 326
Totalt		

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

Not 18 RESULTAT PER AKTIE

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

Före utspädning TEUR	1 januari — 31 december	
	2011	2010
Årets resultat hänförligt till moderbolagets aktieägare (TEUR)	-11 905	-2 481
Viktat genomsnittligt antal aktier för resultat per aktie före utspädning	146 315 374	146 307 540
Totalt resultat per aktie, före utspädning	-0,08	-0,02
TEUR	1 januari — 31 december	
	2011	2010
Viktat genomsnittligt antal aktier för resultat per aktie före utspädning	146 315 374	146 307 540
Möjlig utspädning	719 459	1 140 828
Genomsnittligt antalet aktier, efter utspädning	147 034 833	147 448 368

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

Deltagarna i det aktierelaterade incitamentsprogrammen, som godkändes av årsstämorna 2009, 2010 och 2011 har rätt till en visst antal aktier i slutet av intjänandeperioden (beskrivs närmare i Not 33 Aktierelaterade ersättningar) om vissa kriterier uppnåtts, däribland tillväxt per aktie och total avkastning för aktieägarna i förhållande till en definierad grupp av jämförbara företag. Det maximala antalet aktier som kan tilldelas är 2 947 835. Inga aktier skulle ha blivit tilldelade om intjänandeperioden hade avslutats 31 december 2011.

Not 19 ÖVRIGA IMMATERIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR

TEUR	Övriga immateriella tillgångar	Licenser och tillhörande rättigheter	Totalt
Anskaffningsvärde			
Ingående balans 1 januari 2010	42 473	54 878	97 350
Förvärv	351	26	377
Omklassificering från anläggningstillgångar som innehas för försäljning	2 126	550	2 676
Anskaffningar genom rörelseförvärv	753	—	753
Avyttring av dotterbolag	–2 124	–554	–2 678
Omklassificering	82	—	82
Valutakursdifferenser	–138	—	–138
Ingående balans 1 januari 2011	43 523	54 900	98 423
Förvärv	1 427	3	1 430
Avyttring av verksamhet	–71	–1	–72
Valutakursdifferenser	88	–3	85
Utgående balans 31 december 2011	44 967	54 899	99 866
Ackumulerade av- och nedskrivningar			
Ingående balans 1 januari 2010	–9 620	–5 058	–14 678
Avskrivningar enligt plan	–3 084	–1 183	–4 267
Omklassificering från anläggningstillgångar som innehas för försäljning	–503	–53	–556
Anskaffningar genom samgående	–703	—	–703
Avyttring av verksamhet	587	63	650
Omklassificering	–73	—	–73
Valutakursdifferenser	–133	–1	–134
Ingående balans 1 januari 2011	–13 529	–6 232	–19 761
Avskrivningar enligt plan	–2 795	–1 175	–3 970
Nedskrivningar	–2 580	—	–2 580
Omklassificering	—	2	2
Valutakursdifferenser	89	—	89
Utgående balans 31 december 2011	–18 815	–7 405	–26 220
Redovisat värde			
Den 31 december 2010	29 994	48 666	78 660
Den 31 december 2011	26 152	47 494	73 646

46 903 TEUR (48 073), justerat för anläggningstillgångar som innehas för försäljning, av det redovisade värdet av Licenser och andra tillhörande rättigheter avser rättigheter bundna till masterfranchiseavtalen med Carlson Group. Rättigheterna omförhandlades 2005. I utbyte mot de nya villkoren erhöll Carlson Group 25% av aktierna i Rezidor. Detta uppnåddes genom en apportemission där värdet på de omförhandlade villkoren beräknades till 55 000 TEUR. Detta belopp skrivs av under kontraktets löptid, som löper ut år 2052.

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

Not 20 MATERIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR

TEUR	Fasta installa- tioner på hyrda anläggnings- tillgångar	Maskiner och inventarier	Pågående nyanläggningar	Totalt
Anskaffningsvärde				
Ingående balans 1 januari 2010	125 611	211 797	3 439	340 847
Anskaffningar	1 943	12 934	8 807	23 684
Omklassificering från anläggningstillgångar som innehas för försäljning	—	3 134	—	3 134
Avyttring av verksamheter	—	-3 134	—	-3 134
Avyttringar	-304	-14 192	-48	-14 544
Omklassificering	2 285	2 576	-4 980	-119
Valutakursdifferenser	5 672	13 696	244	19 611
Ingående balans 31 december 2011	135 207	226 811	7 461	369 479
Anskaffningar	5 308	12 511	18 633	36 452
Avyttring av verksamhet	—	-170	—	-170
Avyttringar	-1 505	-13 853	-6	-15 364
Omklassificering	993	13 293	-14 286	0
Valutakursdifferenser	1 296	2 791	27	4 114
Utgående balans 31 december 2011	141 299	241 383	11 829	394 511
Ackumulerade av- och nedskrivningar				
Ingående balans 1 januari 2010	-87 198	-145 178	—	-232 376
Eliminerat efter avyttringar av tillgångar	294	13 972	—	14 266
Omklassificering från anläggningstillgångar som innehas för försäljning	—	-3 107	—	-3 107
Avyttring av verksamheter	—	1 278	—	1 278
Avskrivningar	-7 601	-19 108	—	-26 709
Nedskrivningar	-828	-1 885	—	-2 713
Återföring av tidigare gjord nedskrivning	—	2 181	—	2 181
Omklassificering	—	109	—	109
Valutakursdifferenser	-3 611	-10 083	—	-13 694
Ingående balans 31 december 2011	-98 944	-161 821	—	-260 765
Eliminerat efter avyttringar av tillgångar	1 608	13 254	—	14 862
Avyttring av verksamhet	—	46	—	46
Avskrivningar	-7 070	-20 538	—	-27 608
Nedskrivningar	-771	-8 232	—	-9 003
Valutakursdifferenser	-678	-1 891	—	-2 569
Utgående balans 31 december 2011	-105 855	-179 182	—	-285 037
Redovisat värde				
Den 31 december 2010	36 263	64 990	7 462	108 715
Den 31 december 2011	35 444	62 201	11 829	109 474
Minskat med tillgångar som innehas för försäljning	-44	-12	-3	-59
Redovisat i balansräkningen den 31 december 2011	35 400	62 189	11 286	109 415

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

Not 21 INVESTERINGAR I INTRESSEBOLAG

TEUR	Kapitalandel (%) den 31 december 2010	Kapitalandel (%) den 31 december 2011	Bokfört värde den 31 december 2010	Resultatandel	Utdelning	Omräknings- differens	Bokfört värde den 31 december 2011
Nordrus Hotel Holding A/S	26,08%	26,08%	228	-14	—	—	214
Al Quesir Hotel Company S,A,E	20,00%	20,00%	3 142	36	—	-14	3 164
Afrinord Hotel Investment A/S	20,00%	20,00%	52	5	—	—	57
Totalt			3 422	27	—	-14	3 435

Sammanfattande finansiell information om intresseföretagen

TEUR	31 december	
	2011	2010
Totala tillgångar	23 848	23 929
Totala skulder	13 844	11 244
Nettotillgångar	10 004	12 685
Koncernens andelar av nettotillgångarna	3 435	3 422
Intäkter	3 254	6 596
Resultat efter skatt	149	869
Koncernens andelar av nettoresultatet	27	170

Not 22 INVESTERINGAR I JOINT VENTURES

TEUR	Kapitalandel (%) den 31 december 2010	Kapitalandel (%) den 31 december 2011	Bokfört värde den 31 december 2010	Resultatandel	Utdelning	Omklassifice- ring	Omräknings- differens	Bokfört värde den 31 december 2011
Casino Denmark A/S	50,00%	50,00%	—	—	—	—	—	—
Casino Denmark K/S	50,00%	50,00%	1 145	1 809	-1 745	—	4	1 213
Totalt			1 145	1 809	-1 745	—	4	1 213

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

Sammanfattande finansiell information om joint ventures

TEUR	31 december	
	2011	2010
Totala tillgångar	36 042	33 119
Totala skulder	12 606	11 389
Nettotillgångar	23 436	21 730
Koncernens andelar av nettotillgångarna	11 718	10 865
Intäkter	24 461	23 824
Resultat efter skatt	4 323	2 694
Koncernens andelar av nettoresultatet	2 162	1 347

10 505 TEUR (9 720) av koncernens andel av nettotillgångarna och 803 TEUR (750) av koncernens andel av nettoresultatet i tabellen ovan avser Rezidor Royal Hotel Beijing Co Ltd.

Not 23 ÖVRIGA AKTIER OCH ANDELAR

TEUR	Kapitalandel (%) den 31 december 2010	Kapitalandel (%) den 31 december 2011	Bokfört värde den 31 december 2010	Investeringar	Omvärdering	Omräknings- differens	Bokfört värde den 31 december 2011
Doriscus Enterprise Ltd	13,41%	13,41%	4 153	—	—	-11	4 142
First Hotels Co K,S,C,C	1,82%	1,82%	2 017	—	-1 000	-5	1 012
Timmendorf mbH & Co Beteiligungs KG	18,67%	18,67%	307	—	—	-1	306
Mongolianord GmbH	—	20,00%	—	1 569	—	—	1 569
Övriga	—	—	204	—	—	—	204
Totalt			6 681	1 569	-1 000	-17	7 233

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

TEUR	31 december	
	2011	2010
Pensionsmedel (överfonderade planer)	9 227	9 811
Pensionsmedel (underfonderade planer)	-2 150	-2 592
Totalt	7 077	7 219

FÖRMÅNSBESTÄMDA PENSIONSPLANER

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

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

TEUR	31 december	
	2011	2010
Diskonteringsränta		
Norge	2,60%	3,60%
Belgien	4,75%	4,00%
Sverige	2,50%	3,75%
Förväntad avkastning på förvaltningstillgångar	3,88%	4,33%
Förväntad löneökningstakt	3,75%	4,00%
Övrigt (statsränta i Norge)	3,25%	3,75%

Följande nettokostnader för förmånsbestämda pensionsplaner redovisas i resultaträkningen:

TEUR	31 december	
	2011	2010
Kostnader för pensioner intjänade under året	-2 740	-3 090
Räntekostnad på pensionsavsättningen	-2 106	-2 387
Förväntad avkastning på förvaltningstillgångar	2 241	2 124
Aktuariella förluster(-)/vinster(+) som redovisas under året	-717	-2 601
Inbetalningar från deltagare i pensionsplanen	66	68
(Förluster)/vinster från reduceringar eller regleringar	—	327
Pensionskostnader för förmånsbestämda planer	-3 256	-5 559

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

TEUR	31 december	
	2011	2010
Nuvärdet av fonderade pensionsplaner	62 646	60 063
Förvaltningstillgångarnas verkliga värde	-51 410	-47 664
Summa	11 236	12 399
Underskott/(överskott)	11 236	12 399
Aktuariella vinster och förluster netto som inte redovisats	-18 313	-19 618
Nettotillgångar från förmånsbestämda förpliktelser	-7 077	-7 219

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

TEUR	31 december	
	2011	2010
Ingående förmånsbestämda planer	60 063	53 171
Kostnader för pensioner intjänade under året	2 740	3 090
Räntekostnader	2 106	2 387
Aktuariella förluster(+)/vinster(-)	-423	6
Valutadifferenser för utländska pensionsplaner	545	3 318
Utbetalda förmåner	-2 385	-1 909
Utgående förmånsbestämda planer	62 646	60 063

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

TEUR	31 december	
	2011	2010
Ingående verkligt värde för förvaltningstillgångar	47 664	43 268
Förväntad avkastning på förvaltningstillgångar	2 241	2 124
Aktuariella förluster(+)/vinster(-)	686	-1 519
Valutadifferenser för utländska pensionsplaner	472	2 672
Inbetalningar från arbetsgivaren	2 108	2 518
Inbetalningar från deltagare i pensionsplanen	75	140
Utbetalad ersättning – betalning av premier	-1 836	-1 539
Utgående verkligt värde för förvaltningstillgångar	51 410	47 664

Historisk data:

TEUR	31 december				
	2011	2010	2009	2008	2007
Totalt verkligt värde på förmånsbestämda planer	62 646	60 063	53 171	45 732	42 630
Verkligt värde på förvaltningstillgångar	-51 410	-47 664	-43 268	-35 433	-36 520
Underskott	11 236	12 399	9 903	10 299	6 110

De största kategorierna bland förvaltningstillgångarna på balansräkningen

TEUR	31 december	
	2011	2010
Eget kapitalinstrument	23%	20%
Skuldlinstrument	57%	57%
Fastigheter	14%	16%
Övrigt	6%	7%

2011 uppgick det erfarenhetsbaserade justeringarna för pensionsskulder och förvaltningstillgångarna till -1 930 TEUR (2010: -4 259, 2009: 534) respektive 686 TEUR (2010: 1 382, 2009: -2 247). Den förväntade inbetalningen från arbetsgivaren uppgår till 2 233 TEUR (2010: 1 959, 2009: 3 605) för 2012.

AVGIFTSBESTÄMDA PENSIONSPLANER

Dessa planer omfattar huvudsakligen ålders-, sjuk- och familjepensioner. Premierna betalas regelbundet under året av koncernbolagen till olika försäkringsbolag. Premiernas storlek baseras på lönen. Pensionskostnaderna för perioden redovisas i resultaträkningen och uppgår till 3 484 TEUR (2 850).

Förpliktelserna när det gäller ålders- och sjukpensioner för anställda i svenska bolag har säkrats genom försäkring i Alecta. Enligt ett uttalande från Redovisningsrådets akutgrupp, UFR 3, utgör detta en förmånsbestämd pensionsplan för samtliga anställda. Koncernen har inte tillgång till den information som krävs för att redovisa dessa planer som förmånsbestämd pensionsplaner för räkenskapsåret 2011. Pensionsplaner som säkras genom försäkring i Alecta i enlighet med ITP redovisas därför som en avgiftsbestämd plan enligt de alternativa reglerna i IAS 19 punkt 30. Premierna till Alecta under året uppgick till 1 123 TEUR (825). Alectas överskott kan vidarebefordras till försäkringstagarna och/eller den försäkrade. I slutet av 2011 uppgick Alectas överskott i form av den kollektiva konsolideringsnivån till 113% (146). Den kollektiva konsolideringsnivån motsvarar marknadsvärdet för Alectas tillgångar som en andel av försäkringsåtagandena enligt Alectas aktuariella antaganden, vilka inte överensstämmer med IAS 19.

Not 25 ÖVRIGA LÅNGFRISTIGA FORDRINGAR

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

Den 31 december 2011							
Lån från	Motpart	Nominellt lånebelopp TEUR	Valuta	Nominellt värde TEUR	Nedskrivningar TEUR	Bokfört värde TEUR	Löptid och räntesats
Rezidor Riga Hotel A/S	Polar Bek Daugave Ltd. Riga Hotel	1 225	USD	1 145	-2	1 143	Obestämd löptid -10,08%
SIHKA A/S	Rezidor Royal Hotel Beijing Co. Ltd	16 152	USD	12 477	-1 972	10 505	Obestämd löptid
Rezidor Hotel ApS Denmark	Orchard Hotels A.S	200	EUR	204	—	204	15/10/2011 – Euribor 3M +1,5%
Rezidor Hotels UK Ltd	New Hotel JSC	756	EUR	811	—	811	13,88%
Rezidor Group	Övrigt	112	EUR	107	—	107	Olika räntebärande depositioner
Summa räntebärande				14 744	-1 974	12 770	
Rezidor Group	Övrigt			293	—	293	Icke räntebärande
Summa icke räntebärande				293	—	293	
Summa långfristiga fordringar				15 037	-1 974	13 063	
Minskat med tillgångar som innehas för försäljning				-38	—	-38	Icke räntebärande
Summa långfristiga fordringar redovisade i balansräkningen				14 999	-1 974	13 025	
Den 31 december 2010							
Lån från	Motpart	Nominellt lånebelopp TEUR	Valuta	Nominellt värde TEUR	Nedskrivningar TEUR	Bokfört värde TEUR	Löptid och räntesats
Rezidor Riga Hotel A/S	Polar Bek Daugave Ltd. Riga Hotel	1 225	USD	1 059	—	1 059	Obestämd löptid -10,08%
SIHKA A/S	Rezidor Royal Hotel Beijing Co. Ltd	16 152	USD	12 061	-2 341	9 720	Obestämd löptid
Rezidor Hotel ApS Denmark	Orchard Hotels A.S	200	EUR	201	—	201	15/10/2011 – Euribor 3M +1,5%
Rezidor Hotels UK Ltd	New Hotel JSC	756	EUR	756	—	756	13,88%
Rezidor Group	Övrigt	112	EUR	112	—	112	Olika räntebärande depositioner
Summa räntebärande				14 189	-2 341	11 848	
Rezidor Group	Övrigt			450	—	450	Icke räntebärande
Summa icke räntebärande				450	—	450	
Summa långfristiga fordringar				14 639	-2 341	12 298	

Not 26 KUNDFORDRINGAR

TEUR	31 december	
	2011	2010
Kundfordringar före reserv för osäkra fordringar	45 539	45 521
Reserv för osäkra fordringar	-5 902	-6 197
Kundfordringar minus reserv för osäkra fordringar	39 637	39 324
Minskat med tillgångar som innehas för försäljning	-631	—
Kundfordringar minus reserv för osäkra fordringar redovisade i balansräkningen	39 006	39 324

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

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

Förändringar i reserven för osäkra fordringar TEUR	31 december	
	2011	2010
Ingående balans	-6 197	-5 470
Belopp som reserverats under året	-825	533
Belopp som återvunnits under året	197	48
Ökning/minskning av reserv som redovisas i resultaträkningen	960	-1 163
Valutakursdifferens	-37	-145
Saldo vid årets slut	-5 902	-6 197

Inga panter hålls som säkerhet för utstående kundfordringar.

Not 27 ÖVRIGA KORTFRISTIGA RÄNTEBÄRANDE FORDRINGAR

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

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

Minskat med tillgångar som innehas för försäljning

Övriga kortfristiga räntebärande fordringar redovisade i balansräkningen

Inga panter hålls som säkerhet för dessa fordringar. Inget hade förfallit vid årsslutet 2011 och 2010.

Not 28 ÖVRIGA KORTFRISTIGA ICKE RÄNTEBÄRANDE FORDRINGAR

TEUR	31 december	
	2011	2010
Förutbetalda kostnader		
Förutbetalad hyra	16 723	15 134
Förutbetalad uppvärmning	140	108
Förutbetalad fastighetsskatt	1 157	1 008
Förutbetalad ränta	25	116
Övriga förutbetalda kostnader	13 474	9 298
	31 519	25 664
Upplupna intäkter		
Upplupna intäkter – avgifter	8 231	6 970
Upplupna intäkter – övrigt	3 525	3 062
	11 756	10 032
Förändring i verkligt värde av valutaswappar	15	7
Övriga kortfristiga icke räntebärande fordringar	15 528	14 692
Totalt	58 818	50 395
Minskat med tillgångar som innehas för försäljning	-2 196	—
Övriga kortfristiga icke räntebärande fordringar redovisade i balansräkningen	56 622	50 395

Not 29 ÖVRIGA KORTFRISTIGA PLACERINGAR

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

Not 30 LIKVIDA MEDEL

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

TEUR	31 december	
	2011	2010
Bank	7 862	25 412
Kassa	1 917	1 296
Summa likvida medel	9 779	26 708

Det finns inga restriktioner för användningen av de likvida medlen.

Not 31 TILLGÅNGAR SOM INNEHAS FÖR FÖRSÄLJNING

Tillgångarna och de relaterade skulderna, klassificerade som att de innehas för försäljning vid utgången av 2011, är alla hänförliga till hotell under hyresavtal i Övriga Västeuropa. Under året skrevs 608 TEUR (909) av anläggningstillgångarna i dessa hotell ned och 2 150 (865) redovisades som en avsättning för förlustkontrakt. Alla dessa kostnader redovisades innan beslutet formellt togs att redovisa dessa hotell som tillgångar som innehas för försäljning. Försäljningen beräknas ske inom 12 månader från balansdagen. De ackumulerade avsättningarna för förlustkontrakt, som vid årets slut 2011 uppgick till 3 015 TEUR, redovisas under övriga kortfristiga icke räntebärande skulder i tabellen till höger, då de förväntas regleras inom 12 månader i samband med försäljningen.

TEUR	31 december	
	2011	2010
Anläggningstillgångar	59	—
Finansiella tillgångar	38	—
Inventarier	172	—
Kundfordringar	631	—
Övriga kortfristiga icke räntebärande fordringar	2 196	—
Totala tillgångar	3 096	—

TEUR	31 december	
	2011	2010
Avsättningar	37	—
Leverantörsskulder	1 003	—
Övriga kortfristiga icke räntebärande skulder	5 769	—
Totala skulder	6 809	—

Not 32 AKTIEKAPITAL

EMITTERAT KAPITAL

TEUR	Aktiekapital 2011	Övrigt tillskjutet kapital 2011	Aktiekapital 2010	Övrigt tillskjutet kapital 2010
Ingående balans	10 000	120 302	10 000	120 302
Utbetald utdelning	—	—	—	—
Utgående balans	10 000	120 302	10 000	120 302

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

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

ÅTERKÖP AV AKTIER

Efter beslutet vid årsstämman 2007 köpte Rezidor tillbaka 1 025 000 aktier under 2007 till en genomsnittlig kurs på 45 SEK per aktie, och 945 200 aktier under 2008 till en genomsnittlig kurs på 33,51 SEK per aktie. Årsstämman den 23 april 2008 gav styrelsen förnyat mandat att besluta om återköp av egna aktier på Nasdaq OMX Stockholm fram till nästa årsstämma. Enligt detta nya bemyndigande köpte Rezidor tillbaka 1 724 300 aktier under tredje kvartalet 2008 till en genomsnittlig kurs på 27,36 SEK per aktie. Mandaten vid årsstämmorna 2007 och 2008 att köpa tillbaka aktier gavs för att kunna erbjuda aktier till deltagarna i de aktierrelaterade incitamentsprogrammen och för att täcka kostnaderna för de sociala avgifterna i samband med dessa program, men också för att ge koncernen en effektivare kapitalstruktur. Totalt 3 694 500 återköptes för ett belopp om 13 292 TEUR, motsvarande 2,46% av antalet registrerade aktier och ett kvotvärde om 246,3 TEUR. Årsstämman godkände den 16 april 2010 att alla 3 694 500 aktier skulle användas till de aktiebaserade incitamentsprogrammen. Under 2011 överfördes 13 362 av dessa aktier till deltagare i 2008 års program, vilket lämnade 3 681 138 aktier kvar i bolagets ägo per den 31 december 2011, motsvarande 2,45% av antalet registrerade aktier. Årsstämman den 13 april 2011 bemyndigade återigen styrelsen att besluta om förvärv och överlåtelse av bolagets egna aktier. Syftet med bemyndigandet är att säkra tilldelningen av aktier till deltagarna i de aktiebaserade incitamentsprogrammen och att täcka kostnaderna för de sociala avgifterna relaterade till dessa program, samt att ge styrelsen ökat handlingsutrymme i arbetet med bolagets kapitalstruktur. Vid utgången av 2011 hade dessa bemyndiganden inte utnyttjats och inga aktier återköptes därför under 2011.

TEUR	31 december	
	2011	2010
Antal registrerade aktier	150 002 049	150 002 040
Antal egna aktier som innehas av bolaget	-3 681 138	-3 694 500
Antal utestående aktier	146 320 902	146 307 540

UTDELNING PER AKTIE

I enlighet med styrelsens förslag till årsstämman 2011, beslutade årsstämman att ingen utdelning skulle betalas till aktieägarna under 2011. Styrelsen föreslår årsstämman 2012 att ingen utdelning lämnas för räkenskapsåret 2011.

Not 33 AKTIERELATERADE ERSÄTTNINGAR**LÅNGSIKTIGA RESULTATBASERADE OCH AKTIERELATERADE INCITAMENTSPROGRAM**

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

2009 ÅRS PROGRAM

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

Baserat på uppfyllandet av vissa prestationskriterier kan deltagarna vid utgången av intjänandeperioden erhålla, utan extra kostnad, tilldelning av ett visst antal så kallade prestations-aktier i företaget. Det totala värdet på sparaktierna var begränsat till 50% av 2009 års grundlön före skatt (grundlön) för VD och koncernchef liksom för finansdirektören, till 35% av grundlönen för de operativa cheferna, chefen för Business Development och Executive Vice President of Brands, till 25% av grundlönen för andra högre chefer och till 15% av grundlönen för övriga deltagare. Per den 31 december 2011 var det maximala antalet prestationsaktier som kan delas ut efter avslutad överlåtelseperiod 1 008 951.

6 medlemmar ur koncernledningen deltar i programmet, vilket berättigar dem till totalt högst 741 142 aktier, av vilka VD och koncernchef har rätt till 326 786 aktier. Utöver detta deltar 19 andra personer på chefsnivå i programmet, vilket berättigar dem till 267 809 aktier.

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

Det verkliga värdet av incitamentsprogrammet vid tilldelningsdagen redovisas som en kostnad under överlåtelseperioden, justerat för antal deltagare som förväntas arbeta kvar. Ett belopp motsvarande kostnaden krediteras eget kapital. Verkligt värde på tilldelningsdagen av de EPS-baserade tilldelningarna var aktiekursen på tilldelningsdagen, det vill säga 17,44 SEK (1,62 EUR). Verkligt värde på tilldelningsdagen av de TSR-baserade tilldelningarna beräknades på tilldelningsdagen som 49% av aktiekursen, motsvarande 8,63 SEK (0,80 EUR). Värdet beräknades genom en Monte Carlo-simulering där följande parametrar användes: Aktiekursens volatilitet på 36% (volatiliteten för Rezidors aktiekurs mellan börsintroduktionen och tilldelningsdagen justerat för perioden med extrem finansiell oro), riskfri ränta på 1,59% (treåriga svenska statslåneräntan vid tilldelningsdagen) och en genomsnittlig marknadskorrelation på 35% i relation till gruppen av jämförbara bolag och 52% i relation till bolag i gruppen OMXS 30 Index. Deltagarna kommer att ha rätt att erhålla ett belopp i kontanter motsvarande utdelning på prestations-aktierna under intjänandeperioden. Den prognostiserade utdelningen har därför inte tagits i beaktande när prestationsaktierna värderats.

2010 ÅRS PROGRAM

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

Baserat på uppfyllandet av vissa prestationskriterier kan deltagarna vid utgången av intjänandeperioden erhålla, utan extra kostnad, tilldelning av ett visst antal så kallade prestations-aktier i företaget. Det totala värdet på sparaktierna var begränsat till 100% av 2010 års grundlön före skatt (grundlön) för VD och koncernchef liksom för finansdirektören, till 60% av grundlönen för de operativa cheferna och chefen för Business Development, till 45% av grundlönen för andra högre chefer och till 30% av grundlönen för övriga deltagare. Per den 31 december 2011 var det maximala antalet prestationsaktier som kan delas ut efter avslutad överlåtelseperiod 880 884.

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

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

Det verkliga värdet av incitamentsprogrammet vid tilldelningsdagen redovisas som en kostnad under överlåtelseperioden, justerat för antal deltagare som förväntas arbeta kvar. Ett belopp motsvarande kostnaden krediteras eget kapital. Verkligt värde på tilldelningsdagen av de

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

2011 ÅRS PROGRAM

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

Baserat på uppfyllandet av vissa prestationskriterier kan deltagarna vid utgången av intjänandeperioden erhålla, utan extra kostnad, tilldelning av ett visst antal så kallade prestationsaktier i företaget. Det totala antalet aktier fördelade på tilldelningsdagen uppgick till 300 000 för VD och koncernchef, 150 000 för finansdirektören, 55 000 för envar av affärsområdeschefen och utvecklingschefen, 45 000 för övriga medlemmar av koncernledningen samt 13 000 för övriga deltagare. Per den 31 december 2011 var det maximala antalet prestationsaktier som kan delas ut efter avslutad överlåtelseperiod 1 058 000.

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

Ersättningen är beroende av vissa resultatkriterier under räkenskapsåren 2011 till 2014, av vilket 25% är relaterat till tillväxt i vinst per aktie (EPS) och 75% till den totala avkastningen för aktieägarna (TSR) av vilket 75% kommer att tilldelas beroende på om företaget överträffar en jämförbar grupp av hotellbolag och 25% om företaget överträffar bolagen i OMXS 30 Index. När det gäller resultat per aktie har deltagarna rätt till 30% tilldelning om den sammanlagda treåriga ökningen i resultat per aktie är lika med eller större än 0,50 EUR (motsvarande ca 0,17 EUR per år). Tilldelningen ökar proportionerligt mot den sammanlagda ökningen av resultatet per aktie med en 100-procentig tilldelning om den sammanlagda ökningen i resultat per aktie under tre år är 1,00 EUR eller mer (motsvarande ca 0,33 EUR eller mer per år). När det gäller total avkastning för ägarna har deltagarna rätt till 30% tilldelning om avkastningen är lika med eller högre än 0% (det vill säga Rezidors avkastning för ägarna jämfört med index för ägarna i jämförbara bolag och bolagen i OMXS 30 Index). Tilldelningen ökar proportionerligt mot ökningen av resultatet per aktie med en 100-procentig tilldelning om ökningen under tre år är 26% (motsvarande 8% per år) eller mer över TSR-index.

Det verkliga värdet av incitamentsprogrammet vid tilldelningsdagen redovisas som en kostnad under intjänandeperioden, justerat för antal deltagare som förväntas arbeta kvar. Ett belopp motsvarande kostnaden krediteras eget kapital. Verkligt värde på tilldelningsdagen av de EPS-baserade tilldelningarna var aktiekursen på tilldelningsdagen, det vill säga 32,10 SEK (3,56 EUR). Verkligt värde på tilldelningsdagen av de TSR-baserade tilldelningarna beräknades på tilldelningsdagen som 49% av aktiekursen, motsvarande 15,77 SEK (1,75 EUR). Värdet beräknades genom en Monte Carlo-simulering där följande parametrar användes: Aktiekursens volatilitet på 33% (volatiliteten för Rezidors aktiekurs mellan börsintroduktionen och tilldelningsdagen justerat för perioden med extrem finansiell oro), riskfri ränta på 2,05% (treåriga svenska statslåneräntan per den 1 januari 2011) och en genomsnittlig marknadskorrelation på 37% i relation till gruppen av jämförbara bolag och 44% i relation till bolag i gruppen OMXS 30 Index. Deltagarna kommer att ha rätt att erhålla ett belopp i kontanter motsvarande utdelning på prestationsaktierna under intjänandeperioden. Den prognostiserade utdelningen har därför inte tagits i beaktande när prestationsaktierna värderats.

SUMMERING AV DET MAXIMALA ANTALET AKTIER SOM KAN TILLDELAS

Tabellen nedan visar det maximala antalet aktier som kan tilldelas.

Program	Vid slutet av 2010	Tilldelade under 2011	Förverkade under 2011	Erhållna under 2011	Vid slutet av 2011
2008-programmet	636 319	—	-622 957	-13 362	—
2009-programmet	1 131 108	—	-122 157	—	1 008 951
2010-programmet	960 535	—	-79 651	—	880 884
2011-programmet	—	1 084 000	-26 000	—	1 058 000
Summa	2 729 962	1 084 000	-850 765	-13 362	2 947 835

I maj 2011 upphörde intjänandeperioden för 2008 års program, vilket resulterade i en tilldelning av 13 362 aktier till deltagare i programmet. Baserat på TSR- och EPS-kriterierna fram till 31 december 2011 skulle inga aktier relaterade till 2010 års och 2011 års program ha tilldelats om intjänandeperioden hade avslutats den 31 december 2011. Per den 31 december 2011 stod det klart att prestationskriterierna för 2009 års program inte skulle uppnås, men då en av intjänande-devillkoren är fortsatt anställning till intjänandeperiodens slut (1 maj 2012) hade aktierna formellt inte förverkats.

TOTAL KOSTNAD

Nettokostnaden som redovisats i resultaträkningen under perioden i enlighet med IFRS 2 uppgick till 1 195 TEUR (877). Återföringen av upplupna kostnader för sociala avgifter hänförliga till 2009 års program gav netto upphov till en intäkt om 478 TEUR (573 TEUR i kostnad 2010) avseende sociala avgifter relaterade till programmen.

Not 34 AVSÄTTNINGAR

TEUR	Avsättningar för ersättningar till anställda	Avsättningar för rättsliga tvister	Övriga avsättningar	Summa
Ingående balans 1 januari 2010	312	300	211	823
Ytterligare redovisade avsättningar	126	—	185	311
Utnyttjat under året	-18	-7	-37	-62
Omklassificering	-66	—	-1	-67
Utgående balans 31 december 2010	354	293	358	1 004
Ytterligare redovisade avsättningar	42	7	213	263
Utnyttjat under året	—	—	3	3
Omklassificering	—	—	16	16
Utgående balans 31 december 2011	395	300	591	1 286
Minskat med tillgångar som innehas för försäljning				-37
Total utgående balans 31 december 2011				1 249

Not 35 UPPLÅNING

TEUR	Kortfristig 31 december		Långfristiga 31 december	
	2011	2010	2011	2010
Utan säkerhet – upplupet anskaffningsvärde Checkkredit i bank	7 878	—	—	—
Övriga lån	—	—	6 902	7 656
Totalt	7 878	—	6 902	7 656

6 819 TEUR (7 567) av övriga långfristiga lån är relaterade till finansieringen av investeringar i samband med renoveringen av ett tyskt hotell under ett managementkontrakt. Rezidor har inte erhållit några pengar i samband med detta lån, men har åtagit sig en förpliktelse för finansieringen av en del av renoveringsarbetena, såsom en del av managementkontraktet. En immateriell tillgång, motsvarande rättigheterna erhållna genom managementkontraktet, har samtidigt redovisats i balansräkningen. Räntekostnader om 406 TEUR (räntesats 5,8%), ådragna under renoveringstiden, aktiverades under 2009. Under 2011 efterskänktes upplupen ränta om 567 TEUR och redovisades som finansiell intäkt (not 15). Från och med 2011 löper lånet med en räntesats om 4,5%. Återbetalningen av den långfristiga delen av lånet är knutet till avgifterna som erhålls från hotellet. Inga andra lånekostnader än de som beskrivs ovan har aktiverats.

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

Koncernens redovisade upplåning i EUR är angiven i följande valuta:

31 december 2011				
	TCHF	TEUR	TDKK	Totalt
Checkkredit i bank	—	7 878	—	7 878
Övriga lån	—	6 902	—	6 902
Totalt	—	14 780	—	14 780
31 december 2010				
	TCHF	TEUR	TDKK	Totalt
Checkkredit i bank	—	—	—	—
Övriga lån	—	7 656	—	7 656
Totalt	—	7 656	—	7 656

Not 36 ÖVRIGA KORTFRISTIGA SKULDER

TEUR	31 december	
	2011	2010
Förskottsbetalningar från kunder	9 075	9 326
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	98 262	97 266
Övriga kortfristiga icke räntebärande skulder	18 808	17 903
Totalt	126 145	124 496
Minskat med skulder som innehas för försäljning	-5 769	—

**Övriga kortfristiga skulder
rapporterade i balansräkningen** **120 376** **124 496**

Följande genomsnittliga räntesatser betalades:

TEUR	1 januari — 31 december	
	2011	2010
Checkkredit i bank	1,21%	0,76%
Övriga lån	4,50%	5,80%

Samtliga skulder till kreditinstitut förfaller inom ett år.

SPECIFIKATION AV CHECKKREDIT I BANK

TEUR	31 december	
	2011	2010
Beviljade checkräkningskrediter	106 800	106 800
Utnyttjande av checkkredit i bank: i garantier	-3 894	-4 223
Utnyttjande av checkkredit i bank: i kontanter	-7 878	—
Outnyttjade checkräkningskrediter	95 028	102 577

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

TYP AV UPPLUPEN KOSTNAD OCH FÖRUTBETALDA INTÄKTER

TEUR	Ingående balans 1 jan 2011	Anspråks tagande	Årets avsättning	Upplösning	Omräknings- differens	Utgående 31 dec 2011
Semesterlön inklusive sociala avgifter	14 861	-7 857	9 793	-524	513	16 786
Upplupen kostnad för övertid inklusive sociala avgifter	545	-472	688	-72	111	800
Upplupen kostnad för bonus inklusive sociala avgifter	11 669	-10 736	7 555	-80	237	8 645
Upplupen energikostnad	4 212	-3 625	3 412	-144	591	4 446
Upplupen hyreskostnad	15 998	-8 955	8 158	-190	634	15 645
Övriga upplupna kostnader	45 856	-36 488	38 850	-1 433	1 176	47 961
Förutbetalda intäkter	4 126	-2 328	2 177	-34	38	3 979
Totalt	97 267	-70 461	70 633	-2 477	3 300	98 262

Not 37 NÄRSTÅENDE PARTER

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

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

Transaktionerna med Carlson delas upp enligt följande:

TEUR	Intäkter		Rörelsekostnader		Skulder från den närstående parten		Skulder till den närstående parten	
	2011	2010	2011	2010	31 dec 2011	31 dec 2010	31 dec 2011	31 dec 2010
Carlson Inc	—	275	11 387	10 027	—	275	722	708
Carlson Inc (Club Carlson)	1 317	1 181	4 697	3 866	—	—	—	—
Vidarefakturerade kostnader från externa parter	—	—	2 483	2 116	—	—	—	—
Carlsons resebyråer	—	—	632	688	—	—	228	121

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

0,3 MEUR av 2010 års intäkter från Carlson är hänförliga till försäljningen av rättigheterna att använda ett mat- och dryckeskoncept.

Affärsrelationen med Carlson består huvudsakligen av rörelsekostnader för att nyttja varumärkena och Carlsons bokningssystem. Rezidor betalar även provisioner till ett nätverk av resebyråer delägt av Carlson. Vidare opererar Carlson ett kundlojalitetsprogram, Club Carlson, i syfte att ge kunder incitament att köpa hotellnätter. Loyalitetspoäng som har intjänats när gäster har bokat på ett hotell, faktureras till hotellet av Carlson. Likaså när lojalitetspoäng har utnyttjats på hotellet, erhåller hotellet ersättning från Carlson. Inklusive alla kontraktstyper (hotell under hyres-, management- och franchiseavtal), fakturerade Carlson 14 504 TEUR (12 270) under året för intjänade lojalitetspoäng och ersatte 4 155 TEUR (3 928) för utnyttjade poäng. Endast transaktioner som involverar hotell under hyresavtal (framgår av tabellen ovan) har emellertid en påverkan på Rezidors koncernredovisning. Carlson vidarefakturerar även kostnader som de ådragit sig från externa parter, huvudsakligen internetbaserade bokningskanaler, till de hotell från vilka kostnaderna härrör. Inklusive alla kontraktstyper (hotell under hyres-, management- och franchiseavtal), vidarefakturerade Carlson kostnader om 6 164 TEUR (5 274) under året.

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

JOINT VENTURES OCH INTRESSEFÖRETAG

TEUR	31 december	
	2011	2010
Lån till joint ventures och intresseföretag	10 505	9 720
Intäkter (managementavgifter) från joint ventures och intresseföretag	364	824

Mer information om andelar i joint ventures och intresseföretag och lån till dessa enheter beskrivs i Not 21, 22 och 25. 3 136 TEUR (3 061) av garantier rapporterade i not 38 har givits för att säkra den speciella ersättning till VD och koncernchef efter avslutad anställning som beskrivs i detalj i not 10. Ersättningsprogram till ledande befattningshavare beskrivs i Not 10.

Not 38 STÄLLDA SÄKERHETER, ANSVARSFÖRBINDELSER OCH INVESTERINGAR

TEUR	31 december	
	2011	2010
Ställda säkerheter		
Spärrade bankmedel	3 507	3 308
Summa ställda säkerheter	3 507	3 308
Ansvarförbindelser		
Övriga garantier	3 894	4 223
Totala garantier	3 894	4 223

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

Företaget äger 20,0% av intresseföretaget Africa Joint Venture Holding A/S ("Africa Holding") för att utveckla/förvärva projekt i Afrika. För Afrinord uppgick det totala åtagandet den 31 december 2009 till 7 000 TEUR och företaget har lämnat ett kapitaltillskott på 50 TEUR under 2006. Afrinord har delvis finansierat ett hotell i Adis Ababa, Etiopien, via ett låneavtal om 3 000 TEUR av vilket företagets andel var 600 TEUR. Det utestående åtagandet är följaktligen 6 450 TEUR. Ett beslut om att investera i ett projekt genom Afrinord kräver godkännande av fyra av de fem aktieägarna.

TVISTER

Rezidor Hotel Group är verksam i många länder över hela världen och är alltid inblandad i flera komplexa projekt och affärsmässiga relationer där det kan förekomma affärsmässiga tvister i en rad frågor. Oftast kan dessa situationer lösas genom förhandlingar och diskussioner. I några sällsynta fall kan emellertid dessa tvister leda till stor oenighet eller påstående om lagöverträdelse. Avsättningar för krav på grund av kända tvister redovisas när det är mer sannolikt än inte att företaget blir skyldigt att avgöra tvisten och där en tillförlitlig uppskattning kan göras vad gäller det ekonomiska utfallet av en sådan tvist. Rezidor är emellertid inte inblandade i någon juridisk process eller något skiljedomsförfarande – inklusive de som ännu inte är avslutade och beskrivna nedan eller under övervägande, vilka enligt Rezidors bedömning kan ha en avgörande effekt på företagets finansiella position eller lönsamhet under 2010. Styrelsen har ingen kännedom om några pågående processer eller förestående sådana mot Rezidor eller något av dotterbolagen eller några andra uppgifter som skulle kunna ge upphov till tvist, krav eller processer som kan få en väsentlig påverkan på företagets ställning eller verksamhet per den 31 december 2011.

Nedan följer en beskrivning av pågående juridiska processer:

I maj 2006 stämde Stonehaven Trust Limited ("Stonehaven") Rezidors dotterbolag Rezidor Hotels ApS Danmark (tidigare SAS Hotels A/S Danmark) inför handelsdomstolen i Bryssel. Stonehaven kräver 34,5 MEUR i kompensation för ett påstått felaktigt avslut på förhandlingarna 2001 av ett managementavtal som skulle ha ingåtts efter genomfört förvärv samt fullgjord renovering av ett hotell i Bruges i Belgien. Ersättningskraven avser förlorad tid, kostnader och den vinst som Stonehaven skulle ha erhållit från managementavtalet om detta hade ingåtts. Den 30 oktober 2009 avlog handelsdomstolen i Bryssel Stonehavens krav. Den 28 december 2009 överklagade Stonehaven beslutet. I sin överklagan har de anfört samma krav som redan lades fram inför handelsdomstolen i Bryssel. Rezidor anser, baserat på juridisk rådgivning och juridiska utlåtanden från företagets externa rådgivare, att fordran inte är berättigade. Rezidor har därför inte gjort någon avsättning i företagets räkenskaper för denna fordran, varken för skadestånds-kravet eller för rättegångskostnader.

Noter till koncernredovisningen

Fortsättning not 38

I april 2000 tilldömdes Rezidor Hotels ApS Danmark ett skadestånd på cirka 5,35 MUSD i ett skiljeförfarande avseende en felaktig uppsägning av ett managementavtal gällande en hotell-anläggning i Sharm el Sheikh i Egypten. Under ett tvångsförfarande försattes hotellägaren, ett egyptiskt handelsbolag, i konkurs. På Rezidors begäran försattes även de enskilda delägarna och det gemensamma aktiebolaget, till vilket hotellanläggningens tillgångar överförts, i konkurs. Rezidor har inlett indrivning mot samtliga parter som var delägare eller har/hade tillgångar som tidigare ägdes av det konkursdrabbade handelsbolaget. En brottmålsdomstol i Egypten har dömt ägarna till handelsbolaget till tre års fängelse för konkursbedrägeri och ärendet ligger hos den högsta brottmålsdomstolen. I samband med indrivningen och lokaliseringen av tillgångar blev Rezidor under 2007 informerade om att hotellanläggningen, som var föremål för skiljedomsför-farandet, bjöds ut till försäljning av en investeringsbank som företrädde några av de svarande i indrivningsärendena. Rezidors egyptiske externa rådgivare delgav investeringsbanken, konkurs-förvaltaren och fondbörsmyndigheten att hotellanläggningens tillgångar var föremål för inkas-sokrav. Detta har lett till att det gemensamma aktiebolaget och dess enskilda aktieägare har ingivit ett motkrav mot Rezidor Hotels ApS Danmark på 200 MEGP för skadan på deras möjlig-heter till investering/avveckling. Rezidors egyptiska externa rådgivare anser att Rezidor är i sin fulla rätt att göra en anmälan och att kravet kan lämnas utan avseende. Därför har Rezidor inte gjort någon avsättning i företagets räkenskaper för denna fordran, inte heller för rättegångs-kostnader.

Not 39 HYRESÅTAGANDEN

Enligt hyresåtagandena hyr företaget hotellbyggnader från fastighetsägare eller andra parter och har därför rätt till vinsten men får bära de risker som är förknippade med driften av hotell. Hyresavtalen innefattar vanligtvis en rörlig hyresklausul enligt vilken företaget är skyldigt att betala en rörlig hyra baserat på en procentsats av den totala intäkten från hotellet ("rörlig hyra"). De flesta hyresavtal innefattar även en lägsta hyra som är beroende av den intäkt som hotellet ger ("fast hyra"). Den fasta hyran anpassas vanligtvis varje år för att ta hänsyn till förändringar i ett fastställt konsumentprisindex. I avtal som innehåller klausuler om både rörlig och fast hyra betalar företaget i allmänhet den högre hyran av de två till uthyraren. För att begränsa den ekonomiska exponeringen i hyresavtalen sätter Rezidor vanligtvis ett tak för den mellanskillnad mellan rörlig och fast hyra som företaget betalar till hyresvärden, motsvarande ett belopp som uppgår till två till tre års sammanlagda fasta hyror. Om de ackumulerade mellanskillnaderna når detta tak upphör skyldigheten att betala fast hyra och hyresvärden får endast den rörliga hyran. Vid årets slut 2011 hade Rezidor 77 hyresavtal för hotell i drift och under utveckling som hade vissa finansiella åtaganden, jämfört med 80 sådana avtal under 2010. I följande ges en översikt över när dessa avtal löper ut – både för hotell i drift och under utveckling. Hyresavtalen löper ut enligt följande:

2011		2010	
År	Antal hyresavtal som löper ut	År	Antal hyresavtal som löper ut
2012	0	2011	0
2013–2014	5	2012–2014	4
2015–2019	11	2015–2019	11
2020–2024	21	2020–2024	24
2025–2029	14	2025–2029	14
2030–2034	23	2030–2034	23
2035–2039	2	2035–2039	3
2040–2045	1	2040–2045	1

Den framtida hyreskostnaden inkluderar åtminstone den årliga fasta hyran under hyresavtalet. De framtida minimihyreskostnaderna för samtliga hyresavtal med fast hyra som gäller per den 31 december 2011, framgår av följande tabell. För ytterligare information om hyresbetalningar, se not 13.

FRAMTIDA MINIMIHYRESBETALNINGAR

TEUR	2011	2010
Inom 1 år	199 734	192 795
1–5 år	769 069	978 365
Efter 5 år	1 824 577	1 911 771
Totalt	2 793 380	3 082 931

FRAMTIDA MINSTA VIDAREUTHYRNINGSENTÄKTER

Intäkter från vidareuthyrning redovisades 2011 till ett belopp av 2 611 TEUR (4 019). De förväntade framtida vidareuthyrningsbetalningarna som ska erhållas från samtliga fasta hyresavtal visas i tabellen nedan:

TEUR	2011	2010
Inom 1 år	6 721	3 918
1–5 år	28 435	15 212
Efter 5 år	1 492	2 498
Totalt	36 648	21 628

Not 40 ÅTAGANDEN I SAMBAND MED MANAGEMENTAVTAL

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

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

Vid slutet av året hade Rezidor beviljat en viss nivå av finansiella åtaganden i 29 manage-mentavtal under 2011, jämfört med 41 under 2010. Managementavtalen som innehåller sådan finansiell risk för koncernen kommer att förfalla enligt tabellen nedan:

2011		2010	
År	Antal management-avtal som löper ut	År	Antal management-avtal som löper ut
2012	0	2011	0
2013–2014	2	2012–2014	4
2015–2019	4	2015–2019	5
2020–2024	6	2020–2024	7
2025–2029	12	2025–2029	14
2030–2034	3	2030–2034	6
2035–2039	1	2035–2039	4
2040–2045	1	2040–2045	1

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

MAXIMALA FRAMTIDA BEGRÄNSADE GARANTIBETALNINGAR

TEUR	2011	2010
Totalt	82 914	109 506

Garantibetalningarna med tak inkluderar ansvarsförbindelser enligt Not 38 (det vill säga garan-tier i managementavtal). För räkenskapsåret 2011 betalade Rezidor 9 711 TEUR (14 880 under 2010) som kompensation i enlighet med managementavtal med garantier (se Not 13).

Not 41 REVISIONSARVODE

KONCERN TEUR	1 januari — 31 december	
	2011	2010
Deloitte		
Revisionsuppdrag	1 174	1 265
Övriga revisionsuppdrag	220	97
Skatteuppdrag	123	93
Övriga uppdrag	181	148
Summa Deloitte	1 698	1 603
Övriga revisionsföretag		
Revisionsuppdrag	—	13
Övriga revisionsuppdrag	—	24
Skatteuppdrag	458	65
Övriga uppdrag	20	183
Summa övriga revisionsföretag	478	285
Summa	2 176	1 888

Arvodena till Deloitte för övriga uppdrag inkluderar arvoden avseende stöd i Rezidors internrevisionsarbete. Dessa arvoden uppgick till 103 TEUR (35).

Not 42 HÄNDELSER EFTER BALANSDAGEN

Det finns inga väsentliga händelser efter balansdagen att upplysa om.

Not 43 KONCERNBOLAG OCH LEGAL STRUKTUR

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

		31 december 2011		31 december 2010	
	Säte	Ägande i %	Aktiekapital	Ägande i %	Aktiekapital
Belgien					
Rezidor Finance S.A.	Bryssel	100	MEUR 0,1	100	MEUR 0,1
The Rezidor Hotel Group S.A.	Bryssel	100	MEUR 0,1	100	MEUR 0,1
Rezidor Hotel Brussels EU SPRL	Bryssel	100	MEUR 4,5	100	MEUR 4,5
GH Holding S.A. (dormant)	Bryssel	100	MEUR 0,1	100	MEUR 0,1
Rezidor Hotel Brussels S.A.	Bryssel	100	MEUR 85,2	100	MEUR 7,3
Rezidor Park Belgium S.A.	Bryssel	100	MEUR 0,1	100	MEUR 0,1
Cypern					
Doriscus Enterprises Limited	Limassol	13,41	MEUR 19,8	13,41	MEUR 19,8
Kina					
Rezidor Royal Hotel Beijing Co., Ltd	Peking	50	MRMB 33,4	50	MRMB 33,4
Danmark					
Rezidor Hotels ApS Danmark	Köpenhamn	100	MDKK 212,0	100	MDKK 212,0
Rezidor Falconer Center A/S	Frederiksberg	100	MDKK1,2	100	MDKK1,2
Rezidor International Hotels Management A/S	Köpenhamn	100	MDKK2,0	100	MDKK 2,0
SIHKA A/S	Köpenhamn	100	MDKK3,0	100	MDKK 3,0
Rezidor Scandinavia Hotel Aarhus A/S	Århus	100	MDKK 0,5	100	MDKK 0,5
Rezidor Riga Hotel A/S	Köpenhamn	100	MDKK 1,5	100	MDKK 1,5
Hotel Development S. Africa A/S	Köpenhamn	100	MDKK 1,0	100	MDKK 1,0
Rezidor Hotel Kiev A/S	Köpenhamn	100	MDKK 1,0	100	MDKK 1,0
Rezidor Hotel investment Egypt A/S	Köpenhamn	100	MDKK 1,0	100	MDKK1,0
Rezidor Hotel investment France ApS	Köpenhamn	100	MDKK 2,5	100	MDKK2,5
Hotel Investment Turkey A/S	Köpenhamn	51	MDKK 1,0	51	MDKK 1,0
Nordrus Joint Venture ApS	Köpenhamn	100	MDKK 0,6	100	MDKK 0,6
Rezidor Russia A/S	Köpenhamn	100	MEUR 0,7	100	MEUR 0,7
Rezidor Loyalty Management A/S	Köpenhamn	100	MEUR 0,1	100	MEUR 0,1
Rezidor Cornerstone A/S	Köpenhamn	100	MDKK 2,4	100	MDKK 2,4
Rezidor Hotel Management & Development A/S	Köpenhamn	100	MDKK 2,5	100	MDKK 2,5
Rezidor Hospitality A/S	Köpenhamn	100	MEUR 83,0	100	MEUR 83,0
Casino Denmark A/S	Köpenhamn	50	MDKK 1,0	50	MDKK1,0
Casino Copenhagen K/S	Köpenhamn	50	MDKK 1,0	50	MDKK 1,0
Nordrus Hotels Holdings A/S	Köpenhamn	26,08	MDKK 5,7	26,08	MDKK 5,7
Africa Joint Venture Holding A/S	Köpenhamn	100	MDKK 0,5	100	MDKK 0,5
Afrinord Hotel Investments A/S	Köpenhamn	20	MEUR 0,3	20	MEUR 0,3
Egypten					
Al Quesir Hotel Company S.A.E	Al Quesir City	20	MEGP 68	20	MEGP 68
Frankrike					
Rezidor Resort France S.A.S.	Nice	100	MEUR 0,0	100	MEUR 0,0
Rezidor Hospitality France S.A.S.	Nice	100	MEUR 2,4	100	MEUR 2,4
Rezidor Hotels France S.A.S.	Nice	100	MEUR 2,5	100	MEUR 2,5
Royal Scandinavia Hotel Nice S.A.S.	Nice	100	MEUR 2,4	100	MEUR 2,4
Royal Scandinavia Hotel Marseille S.A.S.	Marseille	100	MEUR 0,0	100	MEUR 0,0
Rezidor Park France S.A.S.	Nice	100	MEUR 0,0	100	MEUR 0,0

	Säte	31 december 2011		31 december 2010	
		Ägande i %	Aktiekapital	Ägande i %	Aktiekapital
Rezidor Lyon S.A.S.	Lyon	100	MEUR 0,0	100	MEUR 0,0
Rezidor Aix Les Bains S.A.S.	Aix Les Bains	100	MEUR 0,0	100	MEUR 0,0
Rezidor Park Nancy S.A.S.	Nancy	100	MEUR 0,0	100	MEUR 0,0
Rezidor Park Mâcon S.A.S.	Mâcon	100	MEUR 0,0	100	MEUR 0,0
Rezidor Park Lyon-Ouest S.A.S.	La Tour de Salvagny	100	MEUR 0,0	100	MEUR 0,0
Rezidor Park Arcachon S.A.S.	Arcachon	100	MEUR 0,0	100	MEUR 0,0
Rezidor Park Orange S.A.S.	Orange	100	MEUR 0,0	100	MEUR 0,0
Rezidor Les Loges S.A.S.	Aix Les Bains	100	MEUR 0,0	100	MEUR 0,0
SARL Régence Plage	Nice	100	MEUR 0,0	100	MEUR 0,0
Tyskland					
Rezidor Hotels Deutschland GmbH	Hamburg	100	MEUR 0,2	100	MEUR 0,2
Rezidor Hotel Dresden GmbH	Hamburg	100	MEUR 0,0	100	MEUR 0,0
Rezidor Hotel Rügen GmbH	Hamburg	100	MEUR 0,0	100	MEUR 0,0
Rezidor Hotel Hannover GmbH	Hamburg	100	MEUR 0,0	100	MEUR 0,0
Rezidor Hotel Hamburg Airport GmbH	Hamburg	100	MEUR 0,0	100	MEUR 0,0
Rezidor Hotel Köln GmbH	Hamburg	100	MEUR 0,0	100	MEUR 0,0
Rezidor Hotel Wiesbaden GmbH	Hamburg	100	MEUR 0,0	100	MEUR 0,0
Rezidor Regent Berlin GmbH	Hamburg	100	MEUR 0,0	100	MEUR 0,0
Rezidor Hotel Karlsruhe GmbH	Hamburg	100	MEUR 0,0	100	MEUR 0,0
Rezidor Hotel Frankfurt am Main GmbH	Hamburg	100	MEUR 0,0	100	MEUR 0,0
Rezidor Hotel Frankfurt Airport GmbH	Frankfurt am Main	100	MEUR 0,0	100	MEUR 0,0
Rezidor Hotel Stuttgart GmbH	Stuttgart	100	MEUR 0,0	100	MEUR 0,0
Rezidor Shared Services Centre Deutschland GmbH	Duisburg	100	MEUR 0,8	100	MEUR 0,8
Park Inn München Frankfurter Ring GmbH	München	100	MEUR 0,0	100	MEUR 0,0
Park Inn München Ost GmbH	München	100	MEUR 0,0	100	MEUR 0,0
Rezidor Düsseldorf Media Harbour Hotel GmbH	Hamburg	100	MEUR 0,0	100	MEUR 0,0
Rezidor Park Deutschland GmbH	Duisburg	100	MEUR 0,0	100	MEUR 0,0
Rezidor Park Nürnberg GmbH	Duisburg	100	MEUR 0,0	100	MEUR 0,0
Timmendorf mbH & Co Beteiligungs KG	Timmendorfer Strand	18,67	MEUR 0,3	18,67	MEUR 0,3
Mongolia Nord GmbH	Frankfurt	14,28	MEUR 0,0	—	—
Italien					
Rezidor Hotel Milan S.r.l.	Milano	100	MEUR 0,0	100	MEUR 0,0
Kuwait					
First Hotels Company KSCC	Safat	1,82	MKWD 40,0	1,82	MKWD 40,0
Lettland					
Rezidor Baltics SIA	Riga	100	MLVL 0,0	100	MLVL 0,0
Mongoliet					
Munkh-Evseg LLC	Ulaanbaatar	14,28	MEUR 1,1	—	—
Nederländerna					
Rezidor Hotel Amsterdam B.V.	Amsterdam	100	MEUR 0,0	100	MEUR 0,0
Norge					
Rezidor Hospitality Norway AS	Oslo	100	MNOK 102,0	100	MNOK 102,0
Rezidor Hotels Norway AS	Oslo	100	MNOK 11,0	100	MNOK 11,0
Rezidor Shared Service Center AS	Oslo	100	MNOK 0,1	100	MNOK 0,1
Rezidor Park Norway AS	Oslo	100	MNOK 0,1	100	MNOK 0,1
Sydafrika					
Rezidor Hotel Group Southern Africa Ltd	Kapstaden	74	MZAR 0,0	74	MZAR 0,0
RHW Management Southern Africa (Pty) Ltd	Kapstaden	74	MZAR 0,0	74	MZAR 0,0
Spanien					
Rezidor Hotel Madrid S.L.U	Madrid	100	MEUR 0,0	100	MEUR 0,0
Sverige					
Rezidor Hotel Holdings AB	Solna	100	MEUR 0,1	100	MEUR 0,1
Rezidor Hotel AB	Solna	100	MSEK 5,2	100	MSEK 5,2
Rezidor Sweden AB	Stockholm	—	—	100	MSEK 0,1
Rezidor Hospitality Sweden AB	Solna	100	MSEK 18,0	100	MSEK 18,0
Rezidor Hotel & Congress AB	Solna	100	MSEK 0,1	100	MSEK 0,1
AB Strand Hotel	Stockholm	100	MSEK 0,3	100	MSEK 0,3
Royal Viking Hotel AB	Stockholm	100	MSEK 8,0	100	MSEK 8,0
Hotel AB Bastionen	Göteborg	100	MSEK 1,0	100	MSEK 1,0
Rezidor Arlandia Hotel AB	Stockholm	100	MSEK 1,0	100	MSEK 1,0
Rezidor SkyCity Hotel AB	Stockholm	100	MSEK 1,0	100	MSEK 1,0
Rezidor Royal Hotel AB	Malmö	100	MSEK 1,0	100	MSEK 1,0
Rezidor Park AB	Solna	100	MSEK 0,1	100	MSEK 0,1
Schweiz					
Rezidor Park Switzerland AG	Zug	100	MCHF 0,1	100	MCHF 0,1
Rezidor Hotels Switzerland AG	Basel	99.7	MCHF 0,1	99.7	MCHF 0,1
Turkiet					
Maçka Otelcilik Anonim Sirketi	Istanbul	56,33	MTL 0,1	56,33	MTL 0,1
Storbritannien					
Rezidor Hotels UK Ltd.	Manchester	100	MGBP 32,2	100	MGBP 32,2
Rezidor Hotel Manchester Ltd.	Manchester	100	MGBP 0,0	100	MGBP 0,0
Rezidor Hotel Leeds Ltd.	Manchester	100	MGBP 0,0	100	MGBP 0,0
Rezidor Hotel Edinburgh Ltd.	Manchester	100	MGBP 0,0	100	MGBP 0,0
Rezidor Hotel Stansted Airport Ltd.	Manchester	100	MGBP 0,0	100	MGBP 0,0
Rezidor Lifestyle Glasgow Ltd. (dormant)	Manchester	100	MGBP 0,0	100	MGBP 0,0
Rezidor Hotel Management Ltd.	Manchester	—	—	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

MODERBOLAGETS RESULTATRÄKNING

TEUR	Not	1 januari — 31 december	
		2011	2010
Intäkter	2	2 996	3 318
Personalkostnader	3	-1 820	-3 391
Övriga rörelsekostnader	4,5	-14 509	-13 981
Rörelseresultat före avskrivningar		-13 333	-14 054
Avskrivningar och nedskrivningar	8,9	-119	-120
Rörelseresultat		-13 452	-14 174
Finansiella intäkter	6	40 658	4 101
Finansiella kostnader	6	-900	-4 286
Resultat före skatt		26 306	-14 359
Skatt	7	1 067	4 625
Årets resultat		27 373	-9 734
RAPPORT ÖVER TOTALRESULTAT			
Periodens resultat		27 373	-9 734
Övrigt totalresultat		27 373	-9 734
Summa totalresultat för perioden		27 373	-9 734

Från och med 2011 redovisas erhållet koncernbidrag i moderbolaget som finansiell intäkt i resultaträkningen (tidigare direkt mot eget kapital), vilket beskrivs i not 2 till koncernredovisningen. Jämförelsesiffrorna har därmed uppdaterats i enlighet med detta.

MODERBOLAGETS BALANSRÄKNING

TEUR	Not	31 december	
		2011	2010
TILLGÅNGAR			
Anläggningstillgångar			
Immateriella anläggningstillgångar	8, 10	173	—
Maskiner och inventarier	9	128	155
Pågående nyanläggningar	10	—	33
Andelar i koncernföretag	11	234 433	233 238
Uppskjutna skattefordringar	7	8 429	7 362
		243 163	240 788
Omsättningstillgångar			
Varulager		—	1
Kundfordringar		16	3
Fordringar från koncernbolag	12	11 052	4 469
Skattefordran		37	179
Övriga fordringar		10	30
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	13	249	286
Likvida medel		—	1
		11 364	4 969
Summa tillgångar		254 527	245 757
EGET KAPITAL OCH SKULDER			
Eget kapital			
Bundet eget kapital			
Aktiekapital		10 000	10 000
		10 000	10 000
Fritt eget kapital			
Överkursfond		197 297	197 297
Balanserat resultat		–27 904	–19 365
Årets resultat		27 373	–9 734
		196 766	168 198
Summa eget kapital		206 766	178 198
Skulder			
Kortfristiga skulder			
Leverantörsskulder		79	123
Skulder till koncernbolag	14	46 399	65 622
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	16	1 150	1 600
Övriga skulder		133	214
		47 761	67 559
Summa skulder		47 761	67 559
Summa eget kapital och skulder		254 527	245 757
Ansvarsförbindelser		Inga	Inga
Ställda säkerheter		Inga	Inga

MODERBOLAGETS FÖRÄNDRINGAR I EGET KAPITAL

TEUR	Aktie- kapital	Överkurs- fond	Balanserat resultat	Årets resultat	Totalt eget kapital
Eget kapital per 31 december, 2009	10 000	197 297	-12 199	-8 043	187 055
Disposition av resultat från föregående år	—	—	-8 043	8 043	—
Långsiktigt incitamentsprogram	—	—	877	—	877
Årets resultat	—	—	—	-9 734	-9 734
Eget kapital per 31 december, 2010	10 000	197 297	-19 365	-9 734	178 198
Disposition av resultat från föregående år	—	—	-9 734	9 734	—
Långsiktigt incitamentsprogram	—	—	1 195	—	1 195
Årets resultat	—	—	—	27 373	27 373
Eget kapital per 31 december, 2011	10 000	197 297	-27 904	27 373	206 766

För information om aktiekapital, se not 32 till koncernredovisningen. Från och med 2011 redovisas erhållet koncernbidrag i moderbolaget som finansiell intäkt i resultaträkningen (tidigare direkt mot eget kapital), vilket beskrivs i not 2 till koncernredovisningen. Jämförelsesiffrorna har därmed uppdaterats i enlighet med detta.

MODERBOLAGETS KASSAFLÖDESANALYS

TEUR	Not	1 januari — 31 december	
		2011	2010
DEN LÖPANDE VERKSAMHETEN			
Rörelseresultat före ränta och skatt		-13 452	-14 173
<i>Justering för poster som inte ingår i kassaflödet:</i>			
Avskrivningar	8, 9	119	120
Erhållen utdelning	6	29 667	—
Betald/erhållen ränta	6	-567	-340
Övriga finansiella poster	6	-333	-3 947
Erhållen skatt		142	945
Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändring av rörelsekapital		15 576	-17 395
<i>Förändring av:</i>			
Lager		1	—
Kortfristiga fordringar		4 452	-1 344
Kortfristiga skulder		2,457	2 277
Förändring av rörelsekapital		6 910	933
Kassaflöde från den löpande verksamheten		22,486	-16 462
INVESTERINGSVERKSAMHETEN			
Inköp av maskiner och inventarier	9	-233	-53
Kassaflöde från investeringsverksamheten		-233	-53
FINANSIERINGSVERKSAMHETEN			
Förändring i räntebärande skulder och koncernkonton		-22,254	16 515
Kassaflöde från finansieringsverksamheten		-22,254	16 515
Årets kassaflöde		-1	0
Likvida medel vid årets början		1	1
Likvida medel vid årets slut		0	1

Noter till Moderbolaget

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

Not 1 ALLMÄN INFORMATION

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

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

Not 2 INTÄKTSFÖRDELNING

TEUR	1 januari — 31 december	
	2011	2010
Externa intäkter	76	89
Intäkter från koncernbolag	2 920	3 229
Summa intäkter	2 996	3 318

Not 3 PERSONAL

Lönekostnader	1 januari — 31 december	
	2011	2010
TEUR		
Löner	1 392	1 761
Sociala avgifter	128	1 343
Pensionskostnader	175	211
Övriga personalkostnader (övriga förmåner)	125	76
Totalt	1 820	3 391

Ovanstående kostnader ingår i posten personalkostnader i resultaträkningen och är hänförliga till ersättning till personer som är anställda i företaget, inklusive lön om 107 TEUR (97) (exklusive sociala kostnader) till VD och koncernchefen Kurt Ritter. Resterande del av ersättningen till VD och koncernchefen utbetalas av det belgiska bolaget Rezidor Hotel Group S.A. För ytterligare information om VD och koncernchefens anställningsavtal, se Not 10 till koncernredovisningen.

Den totala ersättningen till styrelsen uppgick till 359 TEUR (357). För ytterligare information om ersättning till styrelsen och koncernledningen, se Not 10 till koncernredovisningen. Medelantalet anställda i Rezidor Hotel Group AB var 21 (32) under 2011.

Medelantal anställda	31 december			
	2011		2010	
	Män	Kvinnor	Män	Kvinnor
Sverige	7	14	9	23

Antalet styrelseledamöter redovisas i Not 10 till koncernredovisningen.

Not 4 ÖVRIGA RÖRELSEKOSTNADER

TEUR	1 januari — 31 december	
	2011	2010
Externa serviceavgifter	1 163	1 184
Övriga externa kostnader	2 158	848
Kostnader från koncernbolag	10 850	11 716
Hyra	338	233
Totalt	14 509	13 981

Not 5 REVISIONSARVODE

TEUR	1 januari — 31 december	
	2011	2010
Deloitte		
Revisionsuppdrag	352	265
Övriga revisionsuppdrag	18	52
Övriga uppdrag	9	3
Summa Deloitte	379	320

Övriga revisionsföretag

Skatteuppdrag	268	61
Övriga uppdrag	—	—
Summa övriga revisionsföretag	268	61
Total	647	381

Not 6 FINANSIELLA INTÄKTER OCH KOSTNADER

TEUR	1 januari — 31 december	
	2011	2010
Koncernbidrag	10 991	4 101
Erhållen utdelning	29 667	—
Finansiella intäkter	40 658	4 101
Räntekostnader till koncernbolag	–567	–340
Valutakursförluster	–331	–3 941
Övriga finansiella kostnader	–2	–5
Finansiella kostnader	–900	–4 286
Finansiella poster, netto	39 758	–185

Not 7 SKATT

TEUR	1 januari — 31 december	
	2011	2010
Uppskjuten inkomstskatt	1 067	5 706
Redovisad skatt	1 067	5 706

Avstämning av effektiv skatt

TEUR	2011	%	2010	%
Resultat före skatt	26 306		-18 460	
Skatt 26,3 %	-6 918	26,3	4 855	26,3
Valutakursdifferens på underskottsavdrag fastställd i SEK	69		1 008	
Skatteeffekter på ej skattepliktiga intäkter vid beräkning av beskattningsbar inkomst	7 916		—	
Skatteeffekter på ej avdragsgilla kostnader vid beräkning av beskattningsbar inkomst	—		-157	
Redovisad skatt	1 067	4,1	5 706	30,9

Uppskjuten skatt i balansräkningen

Avseende förlustavdrag	8 429	7 362
------------------------	-------	-------

Not 8 IMMATERIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR

TEUR	2011	2010
Ingående balans 1 januari	—	—
Investeringar	143	—
Omklassificering	33	—
Utgående balans 31 december	176	—

Akkumulerade avskrivningar

Ingående balans 1 januari	—	—
Avskrivningar	-3	—
Akkumulerade avskrivningar vid årets slut	-3	—
Utgående balans 31 december	173	—

Not 9 MATERIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR**Maskiner och inventarier**

TEUR	2011	2010
Ingående balans 1 januari	527	509
Investeringar	90	20
Avyttringar	-55	-2
Utgående balans 31 december	562	527

Akkumulerade avskrivningar

Ingående balans 1 januari	-372	-255
Avskrivningar	-116	-120
Avyttringar	54	3
Akkumulerade avskrivningar vid årets slut	-434	-372
Utgående balans 31 december	128	155

Not 10 PÅGÅENDE NYANLÄGGNINGAR

TEUR	2011	2010
Ingående balans 1 januari	33	—
Investeringar	—	33
Omklassificering	-33	—
Utgående balans 31 december	0	33

Not 11 ANDELAR I KONCERNFÖRETAG

TEUR	31 december	
	2011	2010
Ingående bokfört värde	233 238	232 361
Investeringar i dotterbolag (Rezidor Hotel Holdings AB)	1 195	877
Utgående bokfört värde	234 433	233 238

Ökningen av det bokförda värdet 2011 och 2010 hänför sig till kostnad för det långsiktiga incitamentsprogrammet som beskrivs närmare i Not 33 till koncernredovisningen.

Rezidor Hotel Group AB (publ) har följande dotterbolag:

Sverige	Säte	Org.nr	Antal aktier	Ägarandel %	Bokfört värde
Rezidor Hotel Holdings AB	Stockholm	556674-0972	106 667	100	234 433

Lista över dotterbolag finns i Not 43 till koncernredovisningen.

Not 12 FORDRINGAR PÅ KONCERNBOLAG

TEUR	31 december	
	2011	2010
Fordringar på koncernbolag, koncernkonto	—	—
Övrigt	11 052	4 469
Totalt	11 052	4 469

Not 13 UPPLUPNA KOSTNADER OCH FÖRUTBETALDA INTÄKTER

TEUR	31 december	
	2011	2010
Förutbetalad hyra	72	53
Övrigt	177	233
Totalt	249	286

Not 14 SKULDER TILL KONCERNBOLAG

TEUR	31 december	
	2011	2010
Skulder till koncernbolag, koncernkonto	41 501	63 242
Räntebärande skulder till koncernbolag	—	—
Övrigt	4 898	2 380
Totalt	46 399	65 622

Not 15 KREDITFACILITETER

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

Not 16 UPPLUPNA KOSTNADER

TEUR	31 december	
	2011	2010
Semesterlön inklusive sociala avgifter	263	279
Löner och ersättningar	257	604
Övriga upplupna kostnader	630	717
Totalt	1 150	1 600

Styrelsens underskrifter

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

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

Förvaltningsberättelsen för koncernen och moderbolaget ger en rättvisande översikt över

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

Stockholm 23 mars 2012

Hubert Joly
Styrelsens ordförande

Anders Moberg
Styrelseledamot

Emil Bäckström
Arbetstagarrepresentant

Elizabeth Bastoni
Styrelseledamot

Wendy Nelson
Styrelseledamot

Göran Larsson
Arbetstagarrepresentant

Staffan Bohman
Styrelseledamot

Trudy Rautio
Styrelseledamot

Kurt Ritter
VD och koncernchef

Göte Dahlin
Styrelseledamot

Barry Wilson
Styrelseledamot

Vår revisionsberättelse har avgivits
den 23 mars 2012
Deloitte AB

Thomas Strömberg
Auktoriserad revisor

Revisionsberättelse

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

Rapport om årsredovisningen och koncernredovisningen

Vi har reviderat årsredovisningen och koncernredovisningen för Rezidor Hotel Group AB (publ) för räkenskapsåret 1 januari–31 december 2011. Bolagets årsredovisning och koncernredovisning ingår i den tryckta versionen av detta dokument på sidorna 8–56.

Styrelsens och verkställande direktörens ansvar för årsredovisningen och koncernredovisningen

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

Revisorns ansvar

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

En revision innefattar att genom olika åtgärder inhämta revisionsbevis om belopp och annan information i årsredovisningen och koncernredovisningen. Revisorn väljer vilka åtgärder som ska utföras, bland annat genom att bedöma riskerna för väsentliga felaktigheter i årsredovisningen och koncernredovisningen, vare sig dessa beror på oegentligheter eller på fel. Vid denna riskbedömning beaktar revisorn de delar av den interna kontrollen som är relevanta för hur bolaget upprättar årsredovisningen och koncernredovisningen för att ge en rättvisande bild i syfte att utforma granskningsåtgärder som är ändamålsenliga med hänsyn till omständigheterna, men inte i syfte att göra ett uttalande om effektiviteten i

bolagets interna kontroll. En revision innefattar också en utvärdering av ändamålsenligheten i de redovisningsprinciper som har använts och av rimligheten i styrelsens och verkställande direktörens uppskattningar i redovisningen, liksom en utvärdering av den övergripande presentationen i årsredovisningen och koncernredovisningen.

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

Uttalanden

Enligt vår uppfattning har årsredovisningen upprättats i enlighet med årsredovisningslagen och ger en i alla väsentliga avseenden rättvisande bild av moderbolagets finansiella ställning per den 31 december 2011 och av dess finansiella resultat och kassaflöden för året enligt årsredovisningslagen, och koncernredovisningen har upprättats i enlighet med årsredovisningslagen och ger en i alla väsentliga avseenden rättvisande bild av koncernens finansiella ställning per den 31 december 2011 och av dess resultat och kassaflöden enligt internationella redovisningsstandarder, såsom de antagits av EU, och årsredovisningslagen. Förvaltningsberättelsen är förenlig med årsredovisningens och koncernredovisningens övriga delar.

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

Rapport om andra krav enligt lagar och andra författningar

Utöver vår revision av årsredovisningen och koncernredovisningen har vi även reviderat förslaget till dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust samt styrelsens och verkställande direktörens förvaltning för Rezidor Hotel Group AB (publ) för räkenskapsåret 1 januari–31 december 2011.

Styrelsens och verkställande direktörens ansvar

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

Revisorns ansvar

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

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

Som underlag för vårt uttalande om ansvarsfrihet har vi utöver vår revision av årsredovisningen granskat väsentliga beslut, åtgärder och förhållanden i bolaget för att kunna bedöma om någon styrelseledamot eller verkställande direktören är ersättningsskyldig mot bolaget. Vi har även granskat om någon styrelseledamot eller verkställande direktören på annat sätt har handlat i strid med aktiebolagslagen, årsredovisningslagen eller bolagsordningen.

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

Uttalanden

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

Stockholm den 23 mars, 2012

Deloitte AB

Thomas Strömberg
Auktoriserad revisor

Bolagsstyrningsrapport

Bolagsstyrning avser de beslutssystem genom vilka ägarna, direkt eller indirekt, styr bolaget. God bolagsstyrning bygger på tre grundstenar – tydliga ägare, en engagerad och väl sammanställt styrelse samt effektiva processer, som kännetecknas av en organisationsstruktur med tydlig ansvarsfördelning och effektiva interna kontroller i kombination med en uttalad riskhaneringsprocess. God bolagsstyrning skapar värde genom att säkerställa ett effektivt beslutsfattande, som följer företagets strategi och styr mot uppsatta affärsmål.

Rezidor Hotel Group AB (publ) ("Rezidor") lyder under svensk lagstiftning och är noterat på NASDAQ OMX Stockholm, sedan den 28 november 2006. Därmed regleras Rezidors bolagsstyrning av svenska lagar och regler, främst den svenska Aktiebolagslagen och Årsredovisningslagen, men även regelverket för emittenter hos Stockholmsbörsen, Svensk kod för bolagsstyrning, bolagsordningen och andra relevanta regler. Bolagsstyrningsrapporten för verksamhetsåret 2011 har granskats av företagets revisor.

Bolagsstyrning inom Rezidor

Bolagsstämman är ett aktiebolags högsta beslutsfattande organ och fungerar även som ett forum där aktieägarna kan utöva inflytande. Vid årsstämman utser aktieägarna styrelsens ledamöter och, i förekommande fall, även företagets revisorer samt fattar beslut i en rad centrala frågor. Valberedningen lämnar förslag beträffande årsstämmans val av styrelseledamöter. Styrelsen är på aktieägarnas vägnar ansvarig för organisation och ledning av företaget och leds av ordföranden Hubert Joly.

För att effektivisera och fördjupa sitt arbete kring olika frågor har styrelsen inrättat tre arbetsutskott: revisionsutskottet, ersättningsutskottet och finansutskottet. Intern kontroll är en viktig resurs till styrelseutskotten avseende verifiering av effektiviteten i interna kontroller. Styrelsen utser företagets VD som ansvarar för den löpande verksamheten i enlighet med styrelsens anvisningar och leder koncernledningens arbete. VD:s administration av företaget samt Rezidors årsredovisning granskas av företagets revisor. Bilden nedan illustrerar Rezidors styrningsstruktur.

Ägarstruktur

Rezidor hade 3 684 aktieägare vid slutet av 2011 enligt aktieboken som förs av Euroclear Sweden AB. Institutionella ägare dominerade ägarstrukturen. De nio största aktieägarna ägde aktier motsvarande 83,6% av rösterna och kapitalet. Carlson, ett privatägt globalt rese- och hotellföretag, är den största aktieägaren med 50,03% av det totala antalet registrerade aktier. Rezidors aktiekapital uppgick till 10 000 000 EUR fördelat på 150 002 040 aktier. Efter avdrag för de av Rezidor återköpta aktierna, uppgick antalet utestående aktier till 146 320 902 per den 31 december 2011. Varje aktie motsvarar en röst och alla aktier ger samma rätt att ta del av företagets resultat och tillgångar.

Årsstämma

Rezidor ska hålla en årsstämma innan utgången av juni varje år. Denna ska äga rum i Stockholm. Kallelse till årsstämman ska publiceras tidigast sex veckor och senast fyra veckor

LÄS MER PÅ VÅR HEMSIDA

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

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

före årsstämman. Alla registrerade aktieägare som har underrättat Rezidor om deltagande inom föreskriven tid och i enlighet med föreskrifterna i kallelsen, har rätt att närvara vid årsstämman och rösta i förhållande till sitt aktieinnehav. Aktieägare som inte kan närvara personligen har rätt att låta sig representeras av ombud.

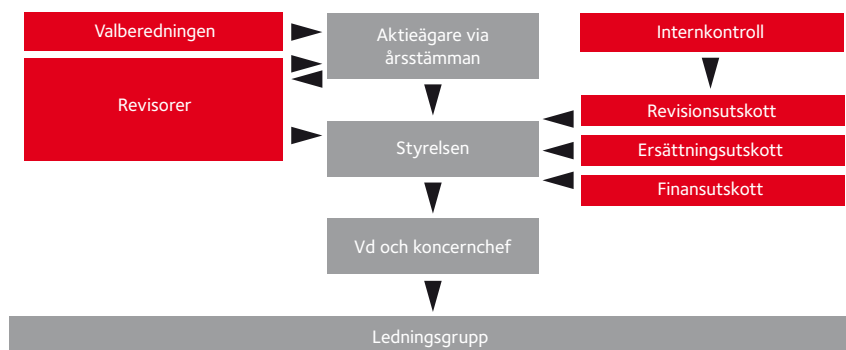
Årsstämman hålls på svenska. Med hänsyn till ägarkretsens internationella sammansättning och för att möjliggöra deltagande för icke svensktalande aktieägare, simultantolkas stämman till engelska och allt informationsmaterial för årsstämman finns även tillgängligt på engelska. Beslut på en årsstämma kräver i de flesta fall enkel majoritet. I vissa frågor kräver dock den svenska aktiebolagslagen att ett förslag godkänns av en högre procentandel av de aktier och röster som finns representerade på stämman.

Årsstämman informeras om Rezidors utveckling under året och fattar beslut om en rad centrala frågor så som: ändringar i bolagsordningen, val av revisorer, beviljande av ansvarsfrihet för styrelsen för räkenskapsåret, ersättning till styrelsen och revisorernas arvode, val av antal styrelseledamöter, val av styrelseledamöter till och med nästa årsstämma och beslut om utdelning.

Årsstämma 2011

Årsstämman 2011 ägde rum på Stockholm Waterfront Congress Centre den 13 april 2011. Vid årsstämman deltog 129 aktieägare, personligen eller genom ombud, totalt representerades 76,32% av det totala antalet aktier och röster i företaget. De personer som föreslogs för omval och nyval till styrelsen deltog i stämman, liksom två arbetstagarledamöter. Deltog gjorde

Bolagsstyrning inom Rezidor



även VD och koncernchef, ledande befattningshavare och Rezidors revisorer samt ledamöterna i valberedningen. All dokumentation gällande årsstämman 2011 och protokoll från mötet finns tillgängligt på Rezidors hemsida på svenska och engelska. Bland annat fattades följande beslut:

- Det beslutades att ingen utdelning utgår för 2011 och att de disponibla medlen balanseras i ny räkning.
- Följande styrelseledamöter omvaldes: Hubert Joly (valdes även som ordförande), Göte Dahlin, Wendy Nelson, Trudy Rautio och Barry W Wilson. Elizabeth Bastoni, Staffan Bohman och Anders Moberg valdes till nya styrelseledamöter.
- Det beslutades att den totala ersättningen till den av stämman valda styrelsen ska uppgå till EUR 367 000 och fördelas på det sätt som visas i tabellen på sid 61.
- Ett delvis omarbetat långsiktigt, prestationsbaserat aktieincitamentsprogram för 2011 antogs.
- Styrelsen fick mandat fram till årsstämman 2012 att besluta om återköp av en viss del av företagets egna aktier.

Årsstämma 2012

Årsstämman 2012 kommer att äga rum den 25 april 2012 på Radisson Blu Strand Hotel, Nybrokajen 9 i Stockholm. Aktieägare som önskar delta ska dels vara registrerade som aktieägare i den utskrift av aktieboken som förs av Euroclear Sweden AB den 19 april 2012, dels anmäla sitt deltagande till Rezidor senast kl. 16.00 den 19 april 2012.

Valberedningen

Valberedningen lämnar förslag beträffande val av styrelseledamöter samt rekommendationer beträffande fördelningen av ersättning till

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

Ledamöter

I enlighet med beslut av årsstämman 2011, utsågs valberedningen inför årsstämman den 25 april 2012. Enligt aktieägarregister per den 31 augusti 2011 kontaktade styrelsens ordförande Hubert Joly de tre största aktieägarna, vilka erbjöds att utse en ledamot vardera till valberedningen. Namnen på ledamöterna och vilka aktieägare de representerar offentliggjordes den 24 oktober 2011.

Valberedningen har haft ett protokollfört möte under 2011, då samtliga ledamöter var närvarande. Valberedningens förslag kommer att presenteras i kallelsen till årsstämman och på företagets hemsida. Ledamöterna i valberedningen har inte fått någon ersättning för sitt arbete i valberedningen.

Styrelsen

Enligt den svenska aktiebolagslagen är styrelsen, som väljs av aktieägarna, ytterst ansvarig för organisation och ledning av företaget. Rezidors bolagsordning föreskriver att styrelsen ska bestå av minst tre och högst femton ledamöter. Vidare måste VD och minst hälften av styrelseledamöterna i ett företag, enligt den svenska aktiebolagslagen, vara bosatta i ett

EES-land, såvida inte Bolagsverket beviljar ett undantag från detta krav. För att uppfylla kravet om hemvist beviljades Rezidor ett undantag för att Barry W Wilson den 8 mars 2011 skulle kunna bli omvald som styrelseledamot.

Varje år anger styrelsen sitt sätt att arbeta i en skriftlig arbetsordning som definierar styrelsens ansvar. Arbetsordningen reglerar den interna arbetsfördelningen mellan styrelsen och dess utskott, inklusive ordförandens roll, hur styrelsen fattar beslut, dess mötesschema, rutiner för sammankallande, dagordning och mötesprotokoll, men även styrelsens utvärdering vad gäller bokföring, revision och redovisning. Styrelsen har dessutom antagit särskilda skriftliga arbetsordningar för revisions-, ersättnings- och finansutskotten.

Arbetsordningen styr även hur styrelsen ska erhålla information och underlag som är av betydelse för dess arbete och för att kunna fatta välgrundade beslut. Styrelsen har också fastställt instruktioner för VD och för den finansiella rapporteringen till styrelsen och har dessutom antagit andra särskilda styrdokument, däribland en finanspolicy, en kommunikations- och IR-policy samt en affärsetisk kod.

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

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

Styrelsen ska biträdas av en sekreterare, som inte är ledamot av styrelsen. Rezidors chefsjurist, Marianne Ruhngård, var sekreterare vid alla styrelsemöten och alla utskottsmöten under 2011.

Valberedningen 2012

Ledamot	Representerar	Antal aktier 31 augusti 2011	Andel av röster 31 augusti 2011 (baserat på antalet registrerade aktier)
William Van Brunt, ordförande	Carlson	75 044 733	50,03%
Peter van Berlekom	Nordea Investment Funds	16 292 000	10,86%
Jan Andersson	Swedbank Robur Fonder AB	10 018 508	6,68%

Styrelsens ordförande

Vid årsstämman 2011 valdes Hubert Joly till styrelsens ordförande.

Det åligger ordföranden att, i samråd med VD:n, följa verksamheten och tillse att övriga styrelseledamöter får den information som är nödvändig för att hålla en hög kvalitet på diskussioner och beslut. Ordföranden ska se till att styrelsens arbete, däribland arbetet i styrelsens utskott och de individuella ledamöternas insatser, med avseende på arbetsrutiner, kompetens och arbetsklimat utvärderas. Detta görs årligen i enlighet med etablerade processer och denna utvärdering delges därefter Valberedningen.

Styrelseledamöter

Enligt bolagsordningen ska styrelseledamöterna väljas på årsstämman. De ska väljas för en period som löper ut vid nästa årsstämma. Styrelseledamöter kan skiljas från sitt uppdrag genom ett bolagsstämmobeslut och vakanser i styrelsen kan även endast fyllas genom ett bolagsstämmobeslut. För närvarande består styrelsen av åtta ledamöter valda av aktieägarna vid årsstämman inklusive ordföranden samt därtill två arbetstagarledamöter utsedda

av den svenska arbetstagar-organisationen "Hotell och Restaurangfacket". Styrelseledamöternas biografier återfinns på sidan 66 i årsredovisningen.

Styrelsens arbete under 2011

Enligt gällande arbetsordning som antagits av styrelsen ska styrelsen sammanträda minst fyra gånger per år utöver det konstituerande styrelsesammanträdet och i övrigt vid behov. Under 2011 hade styrelsen tio sammanträden, inklusive det konstituerande styrelsesammanträdet. Fyra av styrelsens sammanträden var samordnade med avgivande av de externa finansiella rapporterna. I juli deltog styrelsens ledamöter dessutom i ett tvådagarsmöte rörande strategiska frågor. I november hölls ett sammanträde om 2012 års budget. Revisionsrelaterade frågor har varit en särskild punkt på dagordningen under minst ett styrelsesammanträde per år och i samband därmed har styrelsen även sammanträtt med företagets revisor utan att VD eller någon annan i företagsledningen varit närvarande. Under 2011 har styrelsen arbetat i enlighet med den antagna arbetsordningen. De huvudsakliga aktiviteterna under 2011 var följande:

- Anta en budget för 2012 och en affärsplan för 2012–2015 och godkänna ändringar i finanspolicyn.
- Diskutera och godkänna vissa hotellprojekt och investeringar som uppfyller uppsatta kriterier.
- Bedöma utvecklingsstrategin för varumärkena och kontrollera att tillväxtmålen nås.
- Hålla sig informerad om bolagets och koncernens finansiella ställning, utvärdera kreditfaciliteter och kapitalbehov.
- Granska strategin för varumärket Park Inn by Radisson och bevaka utvecklingen.
- Godkänna ett strategiskt samarbete med Carlson Hotels under ett gemensamt namn "Carlson Rezidor Hotel Group".
- Utforma och genomföra ett långsiktigt aktierelaterat incitamentsprogram för företagets nyckelpersoner.
- Utvärdera den interna kontrollen.
- Utvärdera aktiviteter hänförliga till definierade fokusområden.

Styrelseledamöternas oberoende

Ingen av styrelseledamöterna valda av aktieägarna vid årsstämman är anställd av Rezidor eller något annat bolag inom koncernen. Med

Styrelseutskottens arbete under 2011

	Revisionsutskottet	Ersättningsutskottet	Finansutskottet
Ledamöter	Staffan Bohman, ordförande Göte Dahlin Trudy Rautio	Elizabeth Bastoni, ordförande Anders Moberg Barry W Wilson	Trudy Rautio, ordförande Barry W Wilson Wendy Nelson
Antal sammanträden	8	4	7
Arbete under 2011	• Granskning av finansiella rapporter • Granskning av revisorns iakttagelser från revisionsarbetet och riktlinjerna för revisionen • Granskning av bolagets risksituation, granskning av oegentligheter och anmälningar (s.k. whistle blowing) • Granskning av resultaten från intern kontroll och godkännande av intern kontrollplan för 2012 • Utvärdering av om funktionerna för trygghet & säkerhet och intern kontroll är fullgoda • Utvärdering av revisorns arbete samt beslut om vilka gränser som ska gälla för arbete som utförs av revisorn men som inte är relaterat till revision	• Utveckling av ett långsiktigt aktierelaterat incitamentsprogram • Utvärdering av incitamentsprogram för ledningen (MIC) för 2010 och uppfyllande av strategiska mål för koncernledningen • Utveckling av en MIC-plan för 2011 och fastställande av mål • Bedömning av kompetensen hos koncernledningens medlemmar • Granskning och godkännande av ersättningen till koncernledningens medlemmar för 2011 och rekommendation av ersättning till VD för godkännande i styrelsen • Granskning och godkännande av strategiska mål för 2011 för koncernledningens medlemmar	• Granskning av hotellprojekt i förhållande till uppsatta kriterier och utvärdering av genomförda, godkända hotellprojekt • Övervakning av företagets likviditet och kreditfaciliteter • Utvärdering och granskning av företagets finanspolicy, inklusive projektpolicy • Granskning av företagets skattesituation • Granskning och bedömning av finansiella mål • Utvärdering av försäkringskydd och riskhanteringsfrågor

utgångspunkt i Valberedningens bedömning inför årsstämman 2011 som publicerades den 9 mars 2011 och den svenska koden för bolagsstyrning görs följande bedömning beträffande styrelseledamöternas oberoende. Göte Dahlin, Barry W. Wilson, Staffan Bohman och Anders Moberg är oberoende styrelseledamöter i förhållande till företaget och ledningen liksom i förhållande till huvudägarna. Hubert Joly, Trudy Rautio, Eizabeth Bastoni och Wendy Nelson är oberoende styrelseledamöter i förhållande till företaget och ledningen men är inte oberoende i förhållande till huvudägare, eftersom de är närstående till Carlson.

Arbetsstagarledamöter

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

Utvärdering av styrelsen

Enligt arbetsordningen och Svensk kod för bolagsstyrning ska styrelsens ordförande årligen se till att styrelsens arbete utvärderas. År 2011 gjordes utvärderingen utifrån ett frågeformulär, som varje styrelseledamot fyllde i anonymt. Frågeformuläret var indelat i olika avsnitt och omfattade frågor avseende styrelsens samarbetsklimat, kompetensbredd och arbetsmetoder samt ordförandens roll. Resultatet från 2011 års utvärdering har jämförts med resultaten från tidigare motsvarande utvärderingar för att se om några avvikelser förekommer. Målet med utvärderingen är att få insikt i ledamöternas uppfattning om styrelsens arbete och ordförandens roll och avgöra vilka åtgärder som skulle kunna effektivisera styrelsearbetet. Ytterligare ett mål är att ge en översikt över de områden som ledamöterna anser bör ges större utrymme och där styrelsens expertkunskaper kan behöva kompletteras. Styrelsens ordförande har presenterat resultatet av utvärderingen för såväl styrelsen som för Valberedningen.

Styrelsens utskott

För att effektivisera sitt arbete och fördjupa sin analys i vissa frågor har styrelsen inrättat tre utskott: revisionsutskottet, ersättningsutskottet och finansutskottet. Utskottsledamöterna utses vid det konstituerande styrelsesammanträdet för en period på högst ett år och utför sitt arbete enligt de årliga anvisningar som styrelsen meddelar utskotten. Målet med utskottsarbetet är främst att förse styrelsen med förberedande och administrativt stöd. Utskotten har dock även befogenhet att fatta beslut i frågor som styrelsen i enlighet med anvisningarna har delegerat till utskotten och andra frågor som inte betraktas som väsentliga eller inte omfattas av styrelsens övergripande beslutsbefogenheter. Utskotten ska informera styrelsen när de fattar sådana beslut. De frågor som tas upp och beslut som fattas i utskotten protokollförs och avrapporteras vid nästkommande styrelsemöte. Berörda avdelningschefer deltar alltid i utskottsmötena.

Närvaro samt ersättning till styrelsen 2011

	Närvaro				Arvode				Totalt
	Styrelsen	Revisionsutskottet	Ersättningsutskottet	Finansutskottet	Styrelsen	Revisionsutskottet	Ersättningsutskottet	Finansutskottet	
Hubert Joly	100%	n/a	n/a	n/a	65 000	n/a	n/a	n/a	65 000
Elizabeth Bastoni	86%	n/a	100%	n/a	36 000	n/a	6 000	n/a	42 000
Staffan Bohman	100%	100%	n/a	n/a	36 000	9 000	n/a	n/a	45 000
Göte Dahlin	80%	100%	n/a	n/a	36 000	6 500	n/a	n/a	42 500
Anders Moberg	100%	n/a	100%	n/a	36 000	n/a	4 000	n/a	40 000
Wendy Nelson	100%	n/a	n/a	100%	36 000	n/a	n/a	4 000	40 000
Trudy Rautio	100%	100%	n/a	100%	36 000	6 500	n/a	6 000	48 500
Barry W Wilson	100%	n/a	100%	71%	36 000	n/a	4 000	4 000	44 000
Göran Larsson	100%	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
Emil Bäckström	100%	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
Totalt					317 000	22 000	14 000	14 000	367 000

Ersättning till styrelsen

Årsstämman beslutar om den ersättning som ska utgå till styrelsen och dess ordförande. Ersättning för ledamöterna i styrelsen valda av aktieägarna antogs genom beslut vid årsstämman 2011. Styrelseledamöterna har inte rätt till några förmåner när de lämnar styrelsen. Styrelseledamöternas närvaro och även det årliga arvudet till ordföranden och övriga ledamöter för styrelse- och utskotts arbete visas i tabellen på sid 61.

Koncernledningen

VD ansvarar för framtagandet av erforderlig information och underlag utifrån vilken styrelsen kan fatta välgrundade beslut. Han presenterar frågor och motiverar föreslagna beslut samt rapporterar till styrelsen om företagets utveckling. VD:n ansvarar för att leda koncernledningens arbete och fattar beslut i samråd med de övriga medlemmarna i koncernledningen, som bestod av nio personer (inklusive VD) under 2011.

Ersättning till medlemmar i koncernledningen

Den ersättning som utgår till VD och övriga medlemmar i koncernledningen består av en fast ersättning, en årlig rörlig ersättning grundad på utfall av fastställda finansiella och individuella mål, ett långsiktigt aktiebaserat incitamentsprogram, pension och andra förmåner. Mer information återfinns i riktlinjerna för ersättning till ledande befattningshavare som godkändes av årsstämman 2011. Mer information avseende ersättning till VD:n och övriga medlemmar i koncernledningen finns i not 10 men en sammanfattning presenteras i tabellen till höger.

Aktierelaterade incitamentsprogram

Årsstämmorna 2009, 2010 och 2011 godkände förslag om att erbjuda vissa ledande befattningshavare inom Rezidor aktierelaterade och resultatbaserade incitamentsprogram ("performance based share programmes"). Alla tre programmen har en löptid om tre år. Syftet är att kunna erbjuda en konkurrenskraftig ersättningsdel som bidrar till att skapa en starkare koppling mellan de ledande befattningshavarnas och aktieägarnas intressen, att andelen ersättningar kopplade till företagets resultat ökar och att ledande befattningshavare stimuleras till eget aktieäggande i företaget. I syfte att genomföra det resultatbaserade och aktierelaterade incita-

mentsprogrammet på ett kostnadseffektivt och flexibelt sätt, bemyndigade årsstämmorna styrelsen att besluta om förvärv och överlåtelse av företagets egna aktier på NASDAQ OMX Stockholm. Detaljerade beskrivningar av de aktierelaterade, resultatbaserade incitamentsprogrammen finns i not 33.

Finansiell rapportering

Styrelsen kontrollerar kvaliteten i den finansiella rapporteringen genom anvisningar till VD:n och anvisningar angående rapportering via revisionsutskottet. Revisionsutskottet granskar i förhand alla finansiella rapporter innan publicering. Styrelsen granskar och godkänner gemensamt företagets finansiella rapporter som utarbetas av ledningen innan publicering. Styrelsen ansvarar också för att företagets årsbokslut utarbetas i enlighet med lagstiftningen, redovisningsnormer och andra krav som gäller för börsnoterade företag.

VD:n och finansdirektören ska granska och säkerställa kvaliteten i all finansiell rapportering, inklusive finansiella uttalanden, delårsrapporter och årsredovisningen, samt pressmeddelanden med finansiellt innehåll och presentationsmaterial för media, ägare och finansinstitut. Revisorerna deltar på det styrelsemöte då företagets årsbokslut godkänns.

Revisorer

Revisorer i svenska aktiebolag väljs av årsstämman och har i uppdrag att granska företagets finansiella rapporter och hur styrelse och VD handhar förvaltningen av företaget.

Vid årsstämman 2009 omvaldes Deloitte som företagets revisor med Thomas Strömberg som huvudansvarig, för en period till och med årsstämman 2013. Thomas Strömberg (född 1966) är medlem i Far, den svenska branschorganisationen för godkända och auktoriserade revisorer. Thomas Strömberg har varit auktoriserad revisor sedan 1998. Förutom för Rezidor, har Thomas Strömberg revisionsuppdrag för Atlas Copco, Mekonomen och Karolinska Development.

Revisorerna följer en revisionsplan som beaktar revisionsutskottets synpunkter och frågor samt rapporterar sina iakttagelser till revisionsutskottet under revisionsarbetets gång och till styrelsen i samband med upprättandet av årsredovisningen för 2011. Revisorn deltog i fem utav åtta sammanträden med revisionsutskottet under året. Vid ett tillfälle sammanträdde styrelsen med företagets revisor utan att VD eller någon annan från företagsledningen var närvarande. Deloitte avger revisionsberättelse för Rezidor Hotel Group AB och koncernen samt är valda revisorer i en majoritet av dotterbolagen. Under 2011 har revisorerna utöver revisionen utfört konsultuppdrag, framför allt rörande tolkningar av IFRS, frågor rörande intern kontroll och IT-relaterade områden; inga av dessa påverkade revisorernas oberoende.

Revisorerna arvoderas för sitt arbete på basis av godkända fakturerade belopp i enlighet med årsstämmans beslut. Mer information om ersättningen till revisorerna under 2011 finns i not 41.

Ersättning till koncernledningen ¹⁾

TEUR	Lön	Rörlig ersättning	Ersättning efter avslutad anställning	Pension	Bostad och tjänstebil	Totalt
Kurt Ritter (VD och koncernchef)	1 432	555	2 171	395	223	4 776
Koncernledningen (inkl. VD och koncernchef)	6 051	1 072	2 171	653	575	10 522

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

Intern kontroll

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

Intern kontroll över den finansiella rapporteringen är en process som inbegriper styrelsen och framför allt det revisionsutskott som styrelsen har utsett, företagsledningen och personalen. Den har utformats för att tillförsäkra att den externa finansiella rapporteringen är tillförlitlig.

Denna rapport har utarbetats i enlighet med Svensk kod för bolagsstyrning och riktlinjer sammanställda av Far och Svenskt Näringsliv. Den är därför begränsad till att gälla endast den interna kontrollen av den finansiella rapporteringen. I enlighet med uttalande i september 2006 av Kollegiet för svensk bolagsstyrning är denna internkontrollrapport endast en beskrivning av hur den interna kontrollen är organiserad och säger inget om hur väl den fungerade under räkenskapsåret 2010. Rezidor Hotel Group AB tillämpar COSO-ramverket som utgångspunkt för uppbyggnaden av den interna kontrollen.

Styrelsen utvärderar årligen behovet och utformningen av internrevisionsprocessen. Styrelsen har godkänt den nuvarande processen för 2011 och 2012. Processen styrs från Rezidor Hotel Group:s kontor i Bryssel. Den inkluderar internrevisionsutbildning så väl som färdigställande och distribution av riktlinjer och rutiner för redovisning och kontroll.

Denna rapport kompletterar årsrapporten. Den har reviderats av bolagets revisorer. Den interna kontrollen av den finansiella rapporteringen beskrivs nedan i fem områden som tillsammans utgör grunden för Rezidors kontrollorganisation.

Kontrollmiljö

Kontrollmiljön utgör grunden för den interna kontrollen. Kontrollmiljön innefattar den kultur inom ett antal områden varifrån företaget kommunicerar och är verksamt. Bland företagets värderingar ingår tillförlitlighet och öppenhet. Det är viktigt att alla handlingar, såväl interna som externa, återspeglar dessa grundläggande värderingar. Företagets affäretiska kod har gjorts tillgänglig för de anställda och beskriver hur de förväntas förhålla sig i olika situationer. Efterlevnaden av den affäretiska koden följs upp genom regel-

bundna hotellbesök av Area Vice Presidents, Regional och District Directors, Regional Human Resources Managers och Head Office Human Resources Managers. Dessutom måste alla General Managers intyga att han eller hon inte har någon intressekonflikt. Under 2008 infördes en anmälningsrutin som ger de anställda möjlighet att rapportera i frågor som rör den affäretiska koden.

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

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

Ett av huvudkraven för intern kontroll är att det finns skriftlig dokumentation som visar på att obligatoriska riktlinjer efterlevs. Ett annat viktigt syfte är att ansvarsområden och befogenheter fastställs inom hotellen och på alla nivåer inom koncernen. Detta uppnås genom arbetsbeskrivningar för hotellens General Managers och Controllers, samt genom månadsvisa uppföljningar och analyser på regional och företagsnivå av de enskilda hotellens resultat.

Policydokumentet och övriga riktlinjer finns tillgängliga på företagets intranät och uppdateras regelbundet för att överensstämma med gällande redovisnings- och revisionsbestämmelser. Företaget ser kompetens som en viktig angelägenhet och tillser att de anställda, inklusive personal som arbetar med ekonomi och redovisning, får lämplig utbildning. Andra kontrollåtgärder som tillämpas är specifika redovisningsrutiner, personalmanual, kvalitetskontroll av arbetet, anonyma besök för kontroll av kassarutiner, så kallade "mystery shoppers", och hotellgranskningar som regelbundet genomförs av den regionala operativa och finansiella ledningen. För nya avtalspartners finns rutiner på plats för bakgrundskontroller.

Riskbedömning

Företagsledningen genomför årligen riskbedömning av den finansiella rapporteringen. De externa revisorerna ger sina synpunkter och kan lämna förslag om andra faktorer som ska beaktas vid riskbedömningen. Vid riskbedömningen har ett antal viktiga processer identifierats, exempelvis intäkter, inköp, löner, finansiell rapportering, IT, transaktioner med närstående, kontanthantering, lager och inventarier, fordringar, bankrelationer och bankrutiner, juridiska krav för verksamhetstillstånd samt försäkringar. Internrevisionen av ovanstående processer inkluderar, när tillämpligt, uppdelning av arbetsuppgifter, godkännande av betalningar, avtalshantering, kostnadskontroll, registrering av intäkter och uppföljningsrutiner. Den årliga internkontroll-planen utarbetas på grundval av riskbedömningen.

Riskbedömningen kan justeras under året så att förändringar beaktas i processen. Revisionsutskottet och styrelsen granskar och analyserar resultatet av föregående års internrevision samt godkänner internrevisionsplanen för det kommande året.

Kontrollaktiviteter

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

Chefer och anställda på hotellens ekonomivärdelning utför kontroller som en del av det dagliga arbetet för att tillse att lokala och centrala riktlinjer och principer följs. Regelbundna internrevisioner görs för att se till att kontrollerna fungerar som avsett. Dessa revisioner schemaläggs och genomförs på grundval av företagets formella riskbedömning. Handlingsplaner genomförs och följs upp för att införa kontrollverksamhet som saknas eller förbättra sådan verksamhet som visat sig vara ineffektiv. Företaget har infört särskilda program och kontroller för att förhindra bedrägeri. Rutinerna för hur sådana frågor ska hanteras är kända inom företaget.

De specifika internrevisioner som utförs på hotellen, regionkontoren och huvudkontoret är framförallt inriktade på intern kontroll inom verksamhet och administration. Beto-ningen ligger på processer som påverkar den finansiella rapporteringen och risken för oegentligheter, felaktigt gynnande av annan

part på företagets bekostnad samt risk för förluster. De interna revisionsgrupperna består av personer utan koppling till de enheter som revideras och grupperna bistås av externa revisorer och av riskhanteringskonsulter.

Separata IT-revisioner utförs, primärt i hotell med hög risk, av specialiserade konsulter inom IT-processer och säkerhet. Utöver detta har en självutvärderingsprocess av intern kontroll utvecklats och utförs av hotellen. Självutvärderingsprocessen för varje hotell utsätts för viss internrevision vart tredje år för att säkerställa informationen. Ett flertal hotell besöks även anonymt för att följa upp implementeringen av rekommendationerna från de interna revisionsgrupperna. Djupare revision inom treasury (finansförvaltning), finansiell rapportering, inköp, processer för betalning av kommission till resebyråer och kontrakt och kontrakthantering för outsourcade tjänster, utförs även på utvalda hotell.

Information och kommunikation

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

De personer som ansvarar för att tillämpa redovisningsprinciper och rutiner för operativ och finansiell rapportering har tillgång till dessa, och information om uppdateringar lämnas regelbundet. General Managers, Regional Directors och Area Vice Presidents rapporte-

rar operativ och finansiell information varje månad till koncernledningen. Ledningen får den operativa och finansiella information som den begär, och företaget har rutiner för att anpassa sig till nya informationsbehov allt eftersom konkurrenssituationen och/eller lagar och förordningar förändras. Informationssystemen utvärderas regelbundet och företaget har antagit strategiska planer för framtida uppgraderingar och behov av informationssystem.

Resultaten av internrevisionerna kommuniceras ut i hela organisationen så att de interna kontrollrutinerna kan jämföras mot regelverket och förbättras. De årliga revisionsplanerna och resultatet av revisionerna lämnas regelbundet till koncernledningen och revisionsutskottet.

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

De personer som ansvarar för att bestämmelser som rör publika företags externa information till investerare och intressenter tillämpas, har också kunskap om dessa. För att säkerställa att den externa information som lämnas är korrekt och fullständig finns både en informationspolicy för information till börser och en policy för investerarrelationer,

vilka har antagits av koncernens styrelse. Dessa riktlinjer anger formatet, innehållet och processen för att hantera extern information. Ett system som gör det möjligt för anställda att anonymt uppmärksamma ledningen och revisionsutskottet på etiska, finansiella och andra frågor inom organisationen har varit på plats sedan tre år tillbaks.

Övervakning

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

Koncernledningen och styrelsen följer regelbundet företagets operativa och finansiella rapportering.

Revisionsutskottet och styrelsen tar del av rapporter från externa revisorer, interna revisioner och annan kontrollverksamhet. Företaget, enskilda hotell, regionkontor och huvudkontoret vidtar åtgärder med anledning av sådana rekommendationer och/eller handlingsplaner.

Revisors yttrande om Bolagsstyrningsrapporten

.....

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

Det är styrelsen som har ansvaret för bolagsstyrningsrapporten för år 2011, som ingår i den tryckta versionen av detta dokument på sidorna 58-64, och för att den är upprättad i enlighet med årsredovisningslagen.

Vi har läst bolagsstyrningsrapporten och baserat på denna läsning och vår kunskap om

bolaget och koncernen anser vi att vi har tillräcklig grund för våra uttalanden. Detta innebär att vår lagstadgade genomgång av bolagsstyrningsrapporten har en annan inriktning och en väsentligt mindre omfattning jämfört med den inriktning och omfattning som en revision enligt International Standards on Auditing och god revisionssed i Sverige har.

Vi anser att en bolagsstyrningsrapport har upprättats, och att dess lagstadgade information är förenlig med årsredovisningen och koncernredovisningen.

Stockholm den 23 mars 2012

Deloitte AB

Thomas Strömberg
Auktoriserad revisor

HUBERT JOLY*Styrelseordförande sedan 2011 (ledamot sedan 2008)*

Nationalitet: Fransman

Född: 1959

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

Aktieinnehav: 0

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

ELIZABETH BASTONI*Ledamot sedan 2011*

Nationalitet: Amerikanska

Född: 1965

Utbildning: B.A. från Providence College, Rhode Island, USA och studier i fransk kultur vid Sorbonne universitetet i Paris.

Aktieinnehav: 0

Elizabeth Bastoni är Executive Vice President Human Resources för Carlson Inc. sedan februari 2011. Hon var tidigare chef för Global Compensation, Benefits and Mobility hos Coca-Cola Company i Atlanta, GA, USA från 2005 till 2010. Dessförinnan arbetade hon hos Thales i Paris, Frankrike som VP Professional Development, Remuneration and Benefits från 2000 till 2005.

STAFFAN BOHMAN*Ledamot sedan 2011*

Nationalitet: Svensk

Född: 1949

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

Aktieinnehav: 20 000

Staffan Bohman var tidigare verkställande direktör och koncernchef i Gränges AB och Sapa AB under åren 1999 till 2004. Mellan 1991 och 1999 var han verkställande direktör och koncernchef i DeLaval AB och har sedan 1982 innehaft olika befattningar inom Alfa Laval koncernen. Staffan Bohman är styrelseledamot i bl. a. Atlas Copco AB, Boliden AB, Inter IKEA Holding NV och Ratos AB. Han är även rådgivare till Deutsche Bank.

GÖTE DAHLIN*Ledamot sedan 2007*

Nationalitet: Svensk

Född: 1941

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

Aktieinnehav: 10 000 (ägs indirekt genom en kapitalförsäkring)

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

ANDERS MOBERG*Ledamot sedan 2011*

Nationalitet: Svensk

Född: 1950

Aktieinnehav: 0

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

WENDY NELSON*Ledamot sedan 2010*

Nationalitet: Amerikanska

Född: 1968

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

Aktieinnehav: 0

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

TRUDY RAUTIO*Ledamot sedan 2005*

Nationalitet: Amerikan

Född: 1952

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

Aktieinnehav: 0

Trudy Rautio är Executive Vice President och Chief Financial & Administrative Officer för Carlson Inc. och är styrelseledamot i flera av Carlsons dotterbolag. Före utnämningen till Executive Vice President

och Chief Financial & Administrative Officer 2005 hade hon olika befattningar inom Carlson-koncernen från 1997 till 2005. För närvarande är hon styrelseledamot i Securian (Minnesota Life Insurance Company), Imation Corporation och Carlson Wagonlit Travel.

BARRY W WILSON*Ledamot sedan 2007*

Nationalitet: Britt

Född: 1944

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

Aktieinnehav: 50 000

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

EMIL BÄCKSTRÖM*Arbetsstagarrepresentant sedan 2009*

Nationalitet: Svensk

Född: 1977

Aktieinnehav: 0

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

GÖRAN LARSSON*Arbetsstagarrepresentant sedan 2009*

Nationalitet: Svensk

Född: 1960

Aktieinnehav: 0

Göran Larsson is employed by Radisson Blu Royal Viking Hotel, Stockholm.

Ledamöter som utträdde ur styrelsen 2011

Urban Jansson (född 1945) valdes till ordförande 2006 och utträdde ut styrelsen i samband med årsstämman 2011.

Benny Zakrisson (född 1959) valdes till ledamot 2005 och utträdde ut styrelsen i samband med årsstämman 2011.



HUBERT JOLY



ELIZABETH BASTONI



STAFFAN BOHMAN



GÖTE DAHLIN



ANDERS MOBERG



WENDY NELSON



TRUDY RAUTIO



BARRY W WILSON



EMIL BÄCKSTRÖM



GÖRAN LARSSON

Koncernledning

KURT RITTER

President & Chief Executive Officer

Nationalitet: Schweizare

Född: 1947

Medlem i koncernledningen sedan: 1989

Anställningsår: 1976

Utbildning: Ecole Hôtelière de Lausanne i Switzerland och INSEAD Advanced Management Programme vid Fontainebleau i Frankrike.

Aktieinnehav: 164 100

Kurt Ritter började på företaget 1976 då han blev utsedd till General Manager för SAS Hotel, Luleå. Sedan dess har han innehaft flera chefspositioner i Kuwait, Singapore, Wien och Oslo. Efter examen från Ecole Hôtelière de Lausanne i Schweiz inledde han sin karriär på Bellevue Palace Hotel i Bern. Han har även haft flera chefspositioner inom Ramada International Hotels i Belgien, Frankrike, Tyskland och Sverige. Kurt Ritter utsågs till VD och koncernchef 1989 för dåvarande SAS International Hotels med en portfölj på 21 hotell. Han drev igenom huvudfranchiseavtalet med varumärket Radisson 1995 och samlade bolagets olika varumärken under det övergripande företagsnamnet Rezidor SAS Hospitality år 2002. Under hans ledning har Rezidor blivit ett av världens mest snabbväxande hotellföretag. Kurt Ritter fick utmärkelsen Corporate Hotelier of the World 2002. Han har tilldelats flera Lifetime Achievement Award och är hedersdoktor vid två universitet.

KNUT KLEIVEN

Deputy President & Chief Financial Officer

Nationalitet: Norrmann

Född: 1954

Medlem i koncernledningen sedan: 1994

Anställningsår: 1986

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

Aktieinnehav: 125 000

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

PUNEET CHHATWAL

Executive Vice President & Chief Development Officer

Nationalitet: Tysk

Född: 1964

Medlem i koncernledningen sedan: 2007

Anställningsår: 2002

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

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

Aktieinnehav: 20 000

Puneet Chhatwal började på Rezidor 2002 som Director of Business Development och befordrades 2004 till Vice President of Business Development och 2007 till Senior Vice President och 2011 till Executive Vice President & Chief Development Officer. Han övervakar tillväxten och ansvarar för portföljförvaltning. Innan Rezidor arbetade han inom hotell konsultering och förvärf för Feuring Group i Tyskland sedan som Director of Business Development hos Carlson Hotels Worldwide (EMEA).

MICHAEL FARRELL

Senior Vice President Human Resources

Nationalitet: Britt

Född: 1956

Medlem i koncernledningen sedan: 2011

Anställningsår: 2011

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

Aktieinnehav: 0

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

OLIVIER JACQUIN

Senior Vice President of Sales, Marketing, CRM & Distribution

Nationalitet: Fransman

Född: 1966

Medlem i koncernledningen sedan: 2006

Anställningsår: 2003

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

Aktieinnehav: 0

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

ERIC DE NEEF

Senior Vice President Park Inn by Radisson

Nationalitet: Belgare

Född: 1964

Medlem i koncernledningen sedan: 2011

Anställningsår: 2011

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

Aktier: 0

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

WOLFGANG M NEUMANN

Executive Vice President & Chief Operating Officer

Nationalitet: Österrikare

Född: 1962

Medlem i koncernledningen sedan: 2011

Anställningsår: 2011

Utbildning: Insead Management School (Frankrike), Cornell University (USA) och Institute of Tourism and Hotel Management Klessheim (Österrike).

Aktieinnehav: 0

Wolfgang M. Neumann började på Rezidor 2011 som Executive Vice President & Chief Operating Officer. Tidigare var han Chief Executive Officer för Arabella Hospitality Group i München, Tyskland. Han har tillbringat mer än 20 år hos Hilton International: han byggde sin karriär från Executive Assistant Manager och General Manager på Hilton-hotell i Bryssel, London, Paris och Frankfurt till Vice President Western & Northern Europe, Senior Vice President Scandic/Nordic Region, President UK & Ireland samt President, Hilton Europe & Africa.

MARIANNE RUHGÅRD

Senior Vice President och General Counsel & Secretary to the Board

Nationalitet: Svenska

Född: 1960

Medlem i koncernledningen sedan: 2006

Anställningsår: 2000

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

Aktieinnehav: 0

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

EUGÈNE STAAL

Senior Vice President Technical Development

Nationalitet: Holländare

Född: 1964

Medlem i koncernledningen sedan: 2007

Anställningsår: 2006

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

Aktieinnehav: 4 914

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



KURT RITTER



KNUT KLEIVEN



PUNEET CHHATWAL



MICHAEL FARRELL



OLIVIER JACQUIN



ERIC DE NEEF



WOLFGANG M NEUMANN



MARIANNE RUHNGÅRD



EUGÈNE STAAL

Responsible Business – en översikt

2011 utsågs Rezidor än en gång till ett av världens mest etiska företag (World's Most Ethical Companies). Rezidor-koncernen är starkt engagerad i ett ansvarsfullt företagande, och verksamheten bedrivs på ett sätt som respekterar de mänskliga rättigheterna, är socialt rättvist, och miljömässigt hållbart.

Rezidor har länge arbetat med ansvarsfullt företagande. Vi antog vår första miljöpolicy redan 1989. Vi var en av de första hotellkedjorna i världen som tog fram ett eget koncern-täckande program för ansvarsfullt företagande (Responsible Business). Sedan 2009 är Rezidor med i FN's Global Compact. I dag har vi ett heltäckande prisbelönat Responsible Business-program som är ledande i branschen. Programmet bygger på tre grundpelare:

Pelare 1

Ta ansvar för gästernas och de anställdas hälsa och säkerhet

Pelare 2

Visa respekt för sociala och etiska frågor inom företaget samt i samhället

Pelare 3

Minska företagets påverkan på miljön.

Om ansvarsredovisningen

I Rezidors hållbarhetsrapport beskrivs de viktigaste hållbarhetsaspekterna av vår verksamhet för företagets intressenter: aktieägare, kunder, anställda, fastighetsägare, leverantörer, myndigheter, miljöorganisationer och de samhällen där vi har verksamhet. Med hjälp av årsredovisningen och hållbarhetsrapporten (som finns tillgänglig på engelska på www.responsiblebusiness.rezidor.com) kan våra intressenter utvärdera, bedöma och förstå Rezidors verksamhet.

I avsnittet om Responsible Business i årsredovisningen tas de grundläggande frågorna om ansvarsfullt företagande upp, men i den heltäckande hållbarhetsrapporten görs en noggrann genomgång av vårt arbete med sociala och miljömässiga frågor. Hållbarhetsrapporten är upplagd kring de tre pelarna i programmet för ansvarsfullt företagande.

Dessutom redovisas hur Rezidors redovisningskriterier stämmer överens med GRI, Global Reporting Initiative, och FN's Global Compact.

Ansvarsfull företagsledning

Rezidor är ett snabbt växande företag som driver 325 hotell i över 65 länder under tre olika avtalstyper. Vi inser därför behovet av en stark struktur för en ansvarsfull ledning, så att Rezidors program för ansvarsfullt företagande genomförs och följs upp på ett effektivt sätt på samtliga hotell och chefsnivåer (se nedan).

På verksamhetsnivå har våra hotell och chefer tillgång till flera olika verktyg som hjälper dem att uppfylla sitt samhällliga och miljömässiga ansvar samt att nå de uppställda målen. Varje hotell tar fram sin egen åtgärdsplan med utgångspunkt från företagets ansvarsprogram och målsättningar. Arbetsgrupperna på hotellen får stöd av en Responsible Business Manual, en ständigt uppdaterad plats på intranätet där man kan hitta information om riktlinjer, rapporteringskrav, exempel på bästa praxis, certifieringar och utmärkelser, och andra användbara resurser. På intranätet finns även vårt riskhanteringsverktyg för självutvärdering av säkerhetsaspekter, TRIC=S.

1. Ta ansvar för gästernas och de anställdas hälsa och säkerhet.

2. Visa respekt för sociala och etiska frågor inom företaget samt i samhället.

3. Minska företagets påverkan på miljön.

Hur det ansvarsfulla företaget leds och organiseras hos Rezidor

Huvudkontoret	VD och koncernledning	Avdelningen för ansvarsfullt företagande rapporterar direkt till Rezidors VD. Koncernledningen får regelbundet uppdateringar om strategier, planer och resultat.
	Avdelningen för ansvarsfullt företagande	Drar upp strategin och ansvarar för uppföljningen, säkerställer samarbetet över avdelningsgränserna.
Regionerna	Regionala samordnare	Sammanlagt 19 regionala samordnare av ansvarsfullt företagande ställer upp regionala mål som utgår från koncernens strategi. De följer även upp resultaten. Area Vice Presidents deltar i arbetet.
Hotellen	Samordnare	Varje hotell har en samordnare som arbetar nära hotellchefen. Samordnaren tar fram och genomför åtgärdsplaner som utgår från regionala och koncernomfattande prioriteringar.



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

Höjdpunkter under 2011

- Rezidor Business School firade 15-årsjubileum
- Brain Food for Meetings by Radisson Blu lanserades i Danmark, Sverige och Norge
- Medarbetartrivseln var fortsatt hög, hela 86,7 procent.

Säkra hotell med hjälp av TRIC=S, Rezidors metod för säkerhet och trygghet

Med hotellverksamhet i över 65 länder är det av yttersta vikt att gästerna och de anställda är trygga även när läget på orten är osäkert. Därför har Rezidor tagit fram en metod för säkerhetsarbetet som ska skydda gästerna, de

anställda samt fastighetsägarnas investeringar utan att gästernas och de anställdas trivsel påverkas negativt. Förkortningen TRIC=S står för Threat Assessment (bedömning av hotbilden) + Risk Evaluation and Mitigation (riskutvärdering och –begränsning) + Incident Response Preparedness + Crisis Management, Communications and Continuity (krishantering, kriskommunikation och kontinuitetsplanering) = Safe, Secure and Sellable hotels (säkra, trygga och säljbara hotell).

TRIC=S har införts på samtliga av Rezidors hotell. Sedan 2011 samarbetar man globalt med Carlson om TRIC=S, och man har byggt upp globala databaser med bästa praxis. Dessutom anpassas TRIC=S-rapporterna och skickas ut till alla orter så att säkerhetsmedvetandet höjs och våra varumärken blir starkare, tryggare och säkrare.

Friska och nöjda gäster

Rezidor lägger stor vikt vid att gästerna ska mötas av en hälsosam och trevlig miljö på våra hotell. Vi fokuserar på att erbjuda tillgängliga och rökfria rum. Mer än 1 500 (eller 2 procent) av våra hotellrum är anpassade till behoven hos våra rörelsehindrade gäster. Av våra 70 766 hotellrum är 85 procent rökfria, och 48 procent av våra hotell är helt rökfria i rummen, de allmänna utrymmena och personalutrymmena.

Ansvarsfullt företagande genomsyrar våra hotellrestauranger i allmänhet och Rezidors restaurangkoncept: RBG, Fellini, och Verres en Ver. Rezidor erbjuder hotellgästerna de miljövänligaste produkterna, exempelvis är hygienprodukterna i serien Anne Sémonin, som gästerna på Radisson Blu-hotellen bjuds på, helt fria från parabener, silikon och genmodifierade organismer och de är inte testade på djur. För att ytterligare minska miljöpåverkan är Anne Sémonin-produkterna förpackade i återvinningsbart material.

Friska och nöjda anställda

Rezidor satsar på att vara den mest attraktiva arbetsgivaren för våra anställda. Vi fokuserar på personlig utveckling och utbildning, och involverar de anställda i planerings- och beslutsprocesserna.

Friska och nöjda anställda

Personlig utveckling och utbildning	Rezidor har i många år framgångsrikt fokuserat på att stärka vår finansiella ställning genom aktiv personalutveckling. Vi erbjuder en mängd verktyg för att rekrytera och behålla duktiga medarbetare. Vårt prisbelönta femstegsprogram för personlig utveckling ger varje ambitiös medarbetare möjligheten att sikta mot toppen, med hjälp av vår enkla men effektiva internrekryteringspolicy. Det genomförs resultat- och karriärutvecklingssamtal med samtliga anställda minst en gång om året. Samtliga medarbetare utbildas i vår policy om ansvarsfullt företagande.
Mångfald	Räknar man med samtliga hotell i samtliga avtalstyper var över 35 000 anställda inom Rezidors varumärken under 2011. Inte mindre än 140 olika nationaliteter finns representerade bland företagets anställda, och 57% är män. Rezidors jämställdhetspolicy anger att ingen får diskrimineras på grund av ålder, etniskt ursprung, tro, kön eller handikapp, och samtliga hotell har rutiner för att säkerställa att detta efterlevs.



Pelare 2: Sociala och etiska frågor inom företaget samt i samhället

Höjdpunkter under 2011

- För andra året i rad utsågs Rezidor till ett av världens mest etiska företag (World's Most Ethical Companies) av Ethisphere Institute.
- 80 procent av Rezidors hotell deltog i aktivtetsmånaden för ansvarsfullt företagande i samhället i september. Tillsammans samlade hotellet in 385 000 euro till FN:s flyktingorgan UNHCR, World Childhood Foundation och andra lokala och internationella välgörenhetsorganisationer.
- Globalt samarbete med World Cleanup lanserades (tillsammans med Carlson-koncernen, Rezidors huvudägare).

Sociala och etiska resultat

Under de senaste åtta åren har Rezidor vikt september månad till aktiviteter för ett ansvarsfullt

företagande. Under september 2011 deltog mer än 9 000 Rezidorianer från 80% av våra hotell i nästan 500 olika aktiviteter. Tillsammans samlade de in 385 000 euro till Rezidors utvalda välgörenhetsorganisation, World Childhood Foundation, samt till UNHCR och lokala välgörenhetsorganisationer.



I november 2011 lanserades ett nytt initiativ, ett globalt samarbete med World Cleanup. Kampanjen har som mål att städa upp olagligt dumpade sopor i 100 länder världen över, samt att öka allmänhetens medvetande i frågan. Under 2012 kommer Rezidor tillsammans med Carlson att städa upp i områdena runt företagens hotell och restauranger.

Rezidor står fast vid en hög standard för affäretik, hederlighet och integritet. Varje nyanställd får en genomgång av vår etiska kultur och Uppförandekod i vårt introduktionsprogram och utbildningsprogrammet Living Responsible Business. Under 2011 uppdaterades Rezidors etiska kod till att omfatta kraven i Storbritanniens lag om mutor, Bribery Act. Rezidor utsågs än en gång till ett av världens

Den etiska koden i korthet:

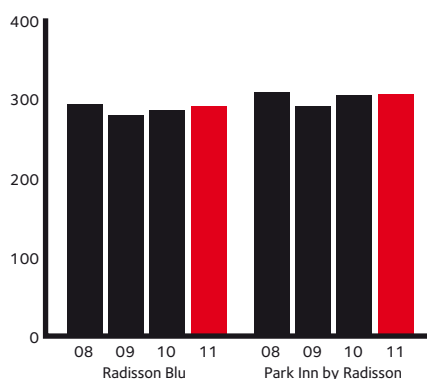
1. Vi följer lagen
2. Vi visar respekt för alla människor i alla situationer
3. Vi tänker etiskt
4. Vi uppträder rättvist
5. Vi diskriminerar inte någon, oavsett anledning
6. Vi är ärliga och öppna
7. Vi är lojala mot vår arbetsgivare
8. Vi utnyttjar inte företagets resurser
9. Vi tänker alltid på säkerhet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

mest etiska företag (World's Most Ethical Companies) av tankesmedjan Ethisphere Institute tack vare vår etikpolicy och vårt etikprogram.

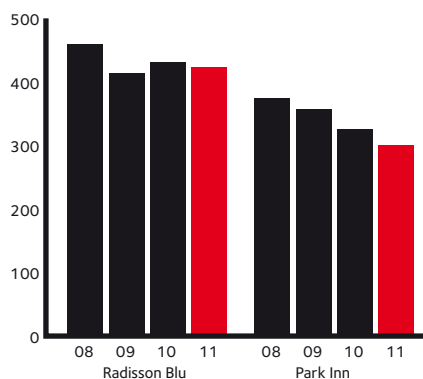
Under 2011 säkerställde även Rezidor att företaget uppfyller kraven i ECPATs Uppförandekod för att skydda barn från att utnyttjas sexuellt i turistindustrin, genom att lägga till barnskyddsfrågor i utbildningsprogrammet Living Responsible Business. 85% av våra hotell hade lagt till ett barnskyddsavsnitt i december 2011.

Miljörelaterade nyckeltal

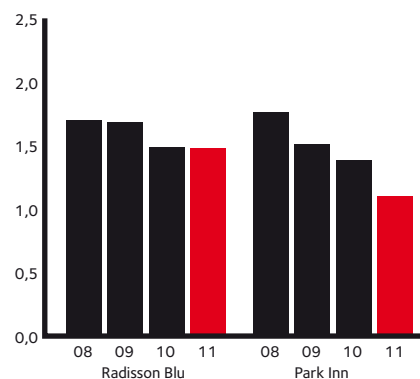
Energi/m³, kWh



Vatten/gästnatt, liter



Avfall/gästnatt, kg





Pelare 3: Minska företagets påverkan på miljön

Höjdpunkter under 2011

- Ökade antalet miljömärkta hotell till 56% (eller 181 hotell)
- Bibehöll våra miljöresultat trots att beläggningen ökade
- Deltog, å Carlson och Rezidors vägnar, i International Tourism Partnership (ITP) och World Travel & Tourism Council (WTTC) Hotel Carbon Measurement Initiative.

Miljöresultat

Oberoende verifieringar av våra hotells miljöresultat är av yttersta vikt för Rezidor. Miljömärkningar innebär en oberoende granskning av tredje part av hotellets rutiner och åtgärder för att skydda miljön. Vid slutet av 2011 hade sammanlagt 181 av Rezidors hotell (56%) i

Europa, Mellanöstern och Afrika blivit miljömärkta. Hela listan med miljömärkta hotell finns i hållbarhetsredovisningen.

Trots att beläggningen ökade (det totala antalet gästnätter (GN) var 7% fler än 2010) lyckades Rezidor bibehålla sina energiresultat. Visserligen ökade energianvändningen per kvadratmeter med 2% på Radisson och 0,5% på Park Inn by Radisson, men vår totala energianvändning per gästnatt har sjunkit från 73,67 till 70,74 kWh/GN, en minskning på 4%. Totalt 19% av Rezidorhotellen använder förnybar energi i någon omfattning.

Vattenanvändningen i liter/GN minskade med 2% på Radisson Blu och med imponerande 8% för Park Inn by Radisson. Detta beror dels på en ökning av antalet gästnätter och dels på det pågående arbetet med att uppmärksamma vattenanvändningen på hotellet. Bland annat uppmanas gästerna att hjälpa till att minska mängden handdukar och lakan till tvätt, och vi har ett pågående underhållsprogram med vattenbesparande anordningar som vattensparande munstycken och sensorstyrda kranar.

På avfallsområdet (restavfall och källsorterat) får Rezidor in pålitliga uppgifter från 167 hotell. Restavfallet, uttryckt i kg/GN, var oförändrat för Radisson Blu medan Park Inn by Radisson fortsatte sitt framgångsrika arbete och minskade restavfallet per gästnatt med enastående 21%.

Rezidors utsläpp av växthusgaser härrör främst från energianvändning och består främst av koldioxidutsläpp. År 2011 har utsläppen från el, naturgas, eldningsolja, fjärrvärme och gasol för de 232 hotellet under management- och hyresavtal som Rezidor har omfattande uppgifter uppgått till 412,138 ton CO₂-ekvivalenter. Våra koldioxidutsläpp har ökat i absoluta tal, men minskade nästan 6% per gästnatt.

Under 2011 lades två miljöpresterande tungviktare till Rezidors portfölj: Radisson Blu-hotellet vid East Midlands Airport (Storbritannien) och Radisson Blu Waterfront hotell och konferensanläggning i Stockholm. Båda hotellet uppmärksammades internationellt för sina enastående miljöresultat.

Rezidor samarbetar med underleverantörerna för att ställa stränga krav på miljökriterierna och minimera den sociala och miljömässiga påverkan från de produkter och tjänster som köps in. Samtliga leverantörer måste skriva under Uppförandekoden för leverantörer, och 57% av våra hotell kontrollerar aktivt att lokala leverantörer följer principerna för ansvarsfullt företagande.

Rezidors miljöresultat säkerställer att företaget fortsätter att inkluderas i OMX GES Sustainability Nordic Index och OMX GES Sustainability Sweden Index.



Sammanfattning av Rezidors viktigaste nyckeltal

	2008	2009	2010	2011
Poäng för hur nöjda medarbetarna är med arbetsklimatet	—	7,9	8,1	8,1
Climate Analysis Employee Satisfaction score	85,1	85,8	86,7	86,7
Genomsnittlig poäng vid 3T Monitors självutvärdering av säkerhetsaspekter	92,3	93,7	92,9	92,7

Rezidor-aktien

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

Kursutveckling

Stängningskursen den 31 december 2011 var 22,1 SEK vilket innebär en nedgång på 46% jämfört med stängningskursen 2010. Under samma period föll OMX Nordic Mid Cap Index med 25%. Den högst noterade betalkursen var 45,8 SEK den 15 april och den lägsta var 16,3 SEK den 23 november. Börsvärde uppgick till 3 315 miljoner SEK (6 135) vid utgången av 2011.

Omsättning

Under 2011 omsattes totalt 41,8 miljoner (54,9) aktier vilket motsvarar 28% (37) av totala antalet registrerade aktier. Det sammanlagda värdet av handel i aktien uppgick till 146,7 miljoner SEK (190,4). Det genomsnittliga antalet omsatta aktier per handelsdag uppgick till 165 310 (216 813).

Aktiekapital

Vid slutet av 2011 uppgick Rezidors aktiekapital till 10 miljoner EUR fördelat på 150,0 miljoner aktier. Antalet utestående aktier efter återköp uppgick till 146,3 miljoner. Varje aktie motsvarar en röst och alla aktier ger samma rätt att ta del av företagets resultat och tillgångar.

Återköp av aktier

Rezidor gjorde inga återköp av aktier under 2011. Företaget äger för närvarande 3,7 miljoner aktier eller 2,5% av det totala antalet utestående aktier.

Utdelning

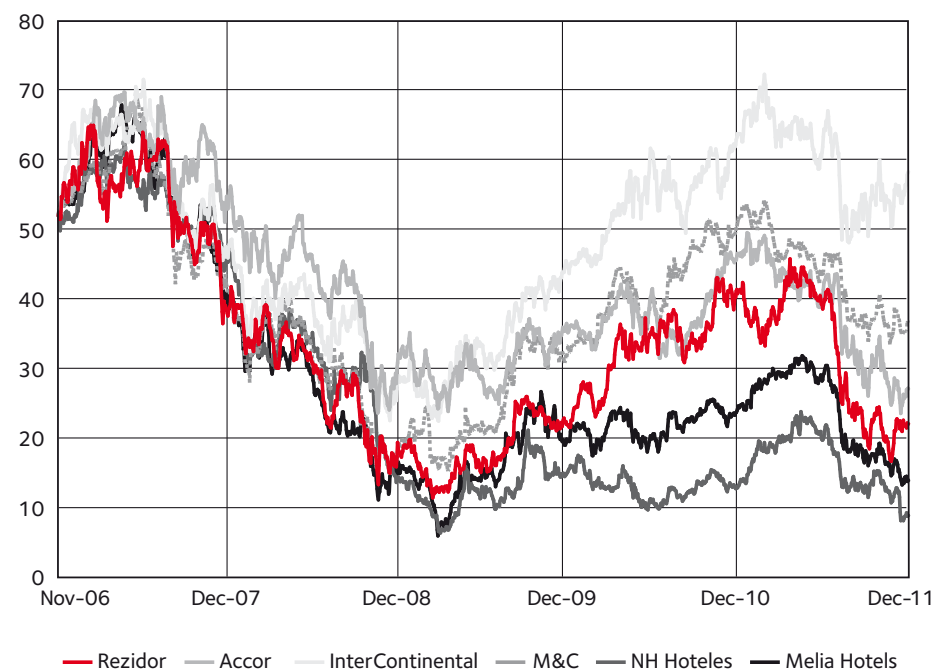
Rezidors utdelningspolicy är att cirka en tredjedel av årets resultat efter skatt ska delas ut till aktieägarna. Styrelsen föreslår årsstämman att avstå från utdelning för 2011.

Ägarstruktur

Vid slutet av 2011 uppgick antalet aktieägare till 3 684 jämfört med 3 699 vid slutet av föregående år. Andelen svenskt ägande minskade till 33,3% från 33,7% i 2010. De nio största aktieägarna ägde aktier motsvarande 83,6% (82,4) av rösterna och kapitalet.

Kursutveckling

Pris på Rezidor-aktien/jämförelsegrupp



Analytiker

Credit Suisse
DNB Bank ASA
Exane BNP Paribas

Nordea
Oddo Securities
SEB Enskilda
UBS

Tim Ramskill
Ole-Andreas Krohn
Matthias Desmarais
Pierre-Emmanuel Causse
Catrin Jansson
Guillaume Rascoussier
Stefan Andersson
David Hallden

Största aktieägarna

	Antal aktier	Röster/kapital %
Carlson	75 044 733	51,3%
Nordea	15 947 791	10,9%
Robur	9 743 076	6,7%
JP Morgan	9 181 873	6,3%
State Street Bank	3 934 926	2,7%
Placeringsfond	2 917 958	2,0%
Handelsbanken	1 968 269	1,3%
Fjärde AP Fonden	1 755 926	1,2%
Provobis	1 730 000	1,2%
Övriga	24 096 350	16,5%
Totalt utestående aktier	146 320 902	100%
Rezidor Hotel Group	3 681 138	—
Totalt registrerade aktier	150 002 040	

Ägarkategorier

	Röster/kapital %
Utländska ägare	66,7%
Svenska ägare	33,3%
varav:	
Institutioner	30,9%
Privatpersoner	2,4%

Ägarstruktur

	Antal aktieägare	Antal aktier	Röster/kapital %
1–500	2 157	402 311	0,3%
501–1 000	631	545 003	0,4%
1 001–10 000	675	2 336 570	1,6%
10 001–50 000	123	2 634 578	1,8%
50 001–100 000	26	1 867 373	1,2%
100 001–	72	142 216 205	94,8%
Total	3 684	150 002 040	100%

Källa: Euroclear Sweden AB

Nyckeltal

	2011	2010	2009	2008	2007
Betalkurs vid årets slut, SEK	22,1	40,9	24,4	18,8	38,9
Högsta betalkurs under året, SEK	45,8	43,9	26,8	39,8	65,0
Lägsta betalkurs under året, SEK	16,3	22,7	11,3	13,3	36,5
Antal aktier vid årets slut, miljoner	150	150	150	150	150
Börsvärde vid årets slut, SEK miljoner	3 315	6 135	3 660	2 820	5 835
Resultat per aktie ¹⁾ , EUR	–0,1	–0,0	–0,2	0,2	0,3
Föreslagen utdelning per aktie, EUR	—	—	—	—	0,1
Utdelning i % av resultatet efter skatt	0	0	0	0	32,6
Eget kapital per aktie ²⁾ , EUR	1,1	1,2	1,1	1,3	1,4
Kassaflöde från årets verksamhet per aktie, EUR	0,1	0,3	0,0	0,4	0,4

1) Före allokering av minoritetens andel av resultatet.

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

Aktieinformation

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

Årsstämma och Finansiell information

.....

Årsstämma

Årsstämman kommer att äga rum onsdagen den 25 april 2012 kl. 10.00 på Radisson Blu Strand Hotel, Nybrokajen 9, i Stockholm.

Deltagande

Aktieägare som önskar delta i årsstämman måste vara registrerad som aktieägare i den utskrift av aktieboken som görs av Euroclear Sweden AB torsdagen den 19 april 2012.

För att äga rätt att delta i årsstämman måste aktieägare, som låtit förvaltarregistrera sina aktier genom banks notariatavdelning eller annan förvaltare, tillfälligt inregistrera aktierna i eget namn hos Euroclear Sweden AB. Aktieägare som önskar sådan omregistrering måste underrätta förvaltaren om detta i tillräckligt god tid före torsdagen den 19 april 2012.

Anmälan

Aktieägare som önskar delta i årsstämman ska anmäla sig till företaget senast torsdagen den 19 april kl. 16.00. Anmälan ska ske per brev till Rezidor Hotel Group AB, Årsstämman, PO Box 7832, SE-103 98 Stockholm, Sverige, per telefon +46 8 402 90 65 (vardagar kl. 9.00–16.00) eller via e-post till agm@rezidor.com.

Finansiell information

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

Rapporteringsvaluta är euro. Om inget annat anges hänför sig uppgifterna inom parentes till räkenskapsåret 2010. De marknads- och konkurrentanalyser som presenteras här är Rezidors egna bedömningar om ingen specifik källa anges. Bedömningarna är baserade på senast tillgängliga och tillförlitliga information från tryckta källor inom rese-, turist- och hotellbranschen.

Årsredovisningen, delårsrapporter och annat finansiellt material kan beställas från:

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

Kontakt

Knut Kleiven
Vice koncernchef och finanschef

Kalendarium 2012

Årsstämma: 25 april
Delårsrapport, januari – mars: 25 april
Delårsrapport, januari – juni: 13 juli
Delårsrapport, januari – september: 26 oktober

Hemsida

www.rezidor.com

Definitioner

.....

AHR

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

Avkastning på eget kapital

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

Avkastning på sysselsatt kapital

(Avkastning på totalt kapital)

Rörelseresultat exklusive omstruktureringkostnader och nedskrivningar dividerat med genomsnittligt sysselsatt kapital.

Beläggning (%)

Antalet sålda rum i relation till antalet tillgängliga rum.

Centrala kostnader

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

Direktavkastning

Utdelning i procent av börskursen.

EBIT

Rörelseresultat före finansiella poster och skatt.

EBITDA

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

EBITDA-marginal

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

EBITDAR

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

FF&E

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

Fritt kassaflöde

Kassaflöde från den löpande verksamheten, inklusive kassaflöde från finansiella poster, skatt, och effekten av 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 och övriga icke hotellrelaterade intäkter från administrativa enheter).

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 – intäkt per tillgängligt rum

RevPAR för jämförbara hotell

RevPAR för jämförbara hotell vid oförändrade valutakurser.

Rörelsekapital, netto

Kortfristiga icke räntebärande fordringar minus kortfristiga icke räntebärande skulder.

Soliditet

Totalt eget kapital dividerat med totala tillgångar.

Sysselsatt kapital

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

Systemövergripande intäkter

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

Varumärke under utveckling

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

Regioner

Norden

Danmark, Finland, Island, Norge och Sverige.

Övriga Västeuropa

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

Östeuropa (inklusive OSS-länderna)

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

Mellanöstern, Afrika och Övriga länder

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

The Rezidor Hotel Group är ett av de mest dynamiska och snabbast växande hotellföretagen i världen. Koncernen har en portfölj med 425 hotell och 93 000 rum i drift och under utveckling i 65 länder i Europa, Mellanöstern och Afrika.

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

Rezidor är medlem i Carlson Rezidor Hotel Group.

För mer information, besök www.rezidor.com

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

The Rezidor Hotel Group Corporate Office • Avenue du Bourget 44 • B-1130 Brussels Belgium
Tel: +32 2 702 9200 • Fax: +32 2 702 93 00 • Email: Info@rezidor.com

