

Rezidor Business Review

www.rezidor.com

THE
REZIDOR
HOTEL GROUP

2008

**DET STORA
SLAGET
2009**
...sidan 21



Dags att dressa om till hotellmarknadens vassaste

MÄRKESKLÄDER

...sidan 16 & 26

I stormiga tider måste man visa sin rätta färg. Radisson SAS blir Radisson Blu för att ta ut fulla krafter i sin blå box, och Park Inn lockar med det snabbaste och smartaste märkesbytet i branschen med sina lättidentifierade, färgglada rutor.

02 För att vara en verkligt smart bottomlinier måste man vara en passionerad toplineer

VD Kurt Ritter om varför Rezidor är bättre förberett än någonsin för en nedgång.

08 Nu ökar vi förändringstakten med EBITDAR-ledarskapet som språngbräda.

CFO Knut Kleiven om att Rezidor är bäst i klassen på att leverera EBITDAR.

12 Varför tillväxt fortfarande är en bra idé

Att förvalta Europas största pipeline i förstaklass- och mellanklassegmentet.

21 Det stora slaget 2009: Försvara marginalerna

Rezidor bekämpar recessionen med hjälp av "nollbaserad driftsplanering".

26 Det är inne att vara "fyrkantig"!

Park Inn – branschens smartaste och snabbaste omklädningsakt.

30 Radisson är Europas "Most Improved Brand of the Year"

i det övre förstaklassegmentet i 2008 års 'BDRC Survey'.

33 Yes I Can! – forskning bevisar succékoncept

En kultur präglad av delaktighet kan faktiskt förändra människor.

39 Hållbarhetsöversikt: Små handlingar som ger stor effekt

Hur ett ansvarsfullt företagande bidrar till ett starkare resultat!

48 Årsredovisning

49 Bolagsstyrningsrapport

64 Förvaltningsberättelse

73 Finansiella rapporter



“

ONE OF THE FASTEST GROWING
MOST **DYNAMIC** HOSPITALITY
COMPANIES IN THE WORLD TODAY

”

Nearly **370** hotels with over **78,000** rooms in almost **60** countries, our portfolio of great brands continues to go from strength to strength, constantly evolving, constantly growing. If you'd like to stay with us, grow with us or for further IR info, contact us at **+32 2 702 9200** or log on to **rezidor.com**

Vi vet inte när, men vi vet att nedgången till slut kommer att nå botten varefter efterfrågan återgår till det normala. Rezidor har en mycket god chans att inte bara överleva nedgången, **utan att även komma ut ur den starkare än vad företaget var innan.** Och att dra nytta av de många affärsmöjligheterna längs vägen.

För att vara en verkligt smart bottomlinier måste man vara en • passionerad toppliner

REZIDOR HAR EN LÅNG historia av snabb tillväxt. Vi har branschens starkaste organiska tillväxt och vårt "business case" är i grunden ett "tillväxt-case". Det gör oss till toppliner i själ och hjärta. Vi ser en ökad intäktstillväxt som den främsta motorn för att öka värdet för såväl aktieägarna som andra intressenter. Att omvandla en ständigt ökande intäktsmassa till ett hälsosamt resultat är vårt främsta mål – i varje fas av konjunkturykeln – tillsammans med att bibehålla god likviditet. Detta gäller framför allt när ekonomin faller fritt såsom den nu gjort. Vi kommer att möta stora utmaningar under 2009 i detta avseende.

Jag tänker inte säga: "vi har sett det förr, vi har gjort det förr", eftersom vi inte vet hur djup nedgången är och hur den skiljer sig från tidigare nedgångar. Men även om det finns några nya och mycket skrämmande inslag i denna kris, är jag säker på att vi är bättre förberedda denna gång än vad vi var i början av 2000-talet när vi gick igenom turbulensen efter 9/11. Det var också skrämmande – med den destruktiva spetsen riktad rakt mot resebranschen.

Erfarenhet och kontinuitet i ledarskapet – och jag talar inte om mig själv här, utan om ett tjugotal mycket erfarna ledande befattningshavare samt omkring 260 General Managers som jag har haft glädjen att få arbeta med de senaste tio till tjugo åren – bidrar kraftigt till vår förmåga att inte bara hantera nedgången, utan att komma ur den starkare än när vi gick in i den. Rezidors ledning har mycket stor branschfarenhet, uppbyggd under flera upp- och nedgångar. Vad viktigare är, vårt långa samarbete har gett oss ett gemensamt analytiskt perspektiv som har blivit närmast intuitivt och som därför förkortar tiden "från ord till handling".

Det är också viktigt att inse att Rezidor är ett annat företag i dag än det var för sex, åtta år sedan. Vi har en annan riskprofil och är verksamma i 55 länder jämfört med 38 länder 2003. Vi har även spridit våra risker genom snabb tillväxt av ett andra varumärke, Park Inn, som har penetrerat marknadens mellansegment lika effektivt som Radisson Blu har penetrerat förstaklassegmentet. Vidare har vi kommit ganska långt på vägen mot en ny affärsmodell, som ska ge starkare



*Här säljer ingen skinnet innan björnen är nedkämpad.
Rezidor tänker rida ut stormen, hur besvärlig ritten än
blir. Gömma sig i buskarna är inget alternativ.*

marginaler och en mer konservativ riskprofil genom en ökad andel hotell under management- och franchiseavtal jämfört med andelen hotell under hyreskontrakt. Denna omläggning understryker dock behovet av att fortsätta växa, eftersom management- och franchiseavtal genom sina avgiftsintäkter endast i mindre utsträckning bidrar till vår intäktsmassa, jämfört med hyresavtal där hela omsättningen konsolideras. För att öka våra marginaler och vårt resultat måste vi därför öka expansionstakten av våra varumärken.

Allt detta bidrar till varför tillväxt fortfarande utgör grunden i vår strategi. Faktum är att vi håller fast vid alla våra

Z-metoden för att banta kostnaderna är som en företagsversion av GI-metoden.
Målet är att hitta rätt balans för att bygga muskler och samla kraft, samtidigt som man gör sig av med överflödigt fett.

långsiktiga mål och strategier. Tidvis kan vi dock avvika på taktisk nivå för att dra nytta av rådande marknadssituation, som inte bara kan erbjuda många attraktiva affärsmöjligheter för alla våra varumärken, utan även nya intressanta vägar att växa verksamheten och tjäna pengar. Utan att skuldsätta oss tänker vi ta vara på möjligheterna.

2008 var vårt tolfte år i rad med rekordtillväxt. Rezidor öppnade 33 nya hotell med närmare 6 500 rum, och vårt affärsutvecklingsteam under ledning av Puneet Chhatwal, Senior Vice President and Chief Development Officer och rezidorian sedan sex år, kunde lägga 12 600 nya rum till vår pipeline av nya kontrakt, som vid årsslutet omfattade över 22 000 rum. En rad avtal har omförhandlats under året för att skapa en situation med bara vinnare genom samordning av Rezidors och hotellägarnas affärsintressen. Nära och dynamiska relationer med hotellägarna har alltid varit en hörnsten i Rezidors affärsutvecklingsmodell och det växande antalet samarbetspartners som äger flera hotell är ett bevis på denna framgång.

För att vara en verkligt smart bottomliner i vår bransch måste man vara en passionerad topline. Jag är mycket stolt över det starka dubbla fokus som rezidorianerna har utvecklat med åren. Människorna i vår organisation förstår det komplicerade samspelet mellan intäktsbygge och resultat, och vet hur de ska bidra till båda i sina yrkesroller. Vi har en konkurrens- och resultatorienterad kultur av nästan beroendeframkallande karaktär, och jag skulle vilja beskriva oss rezidorianer som "beroende" av resultat.

Vi har i många år genomfört kampanj efter kampanj för att åstadkomma detta resultatfokus, först med Win! och Sell, Sell! på 1990-talet, vilka hade som mål att öka förstå-

elsen av resultat, intäktsbygge och prestationer. Under 2003 lanserade vi ett annat koncernprogram som satte lönsamheten högst upp på allas dagordning och under 2006 fokuserade vi återigen på intäktsgenereringen. Det är viktigt att alltid hålla båda perspektiven levande, även om huvudfokus kan växla beroende på den rådande situationen.

Vi har haft en ganska slimmad profil under de goda åren, men en viss "koncernfetma" uppstår alltid under mycket goda tider, såsom de vi har haft de senaste två, tre åren. Det är naturligt att vi nu åter fokuserar på kostnader och effektivitet.

För att vara en smart bottomliner i dag, måste vi anpassa kostnadsstrukturen på ett sätt som inte riskerar intjäningsförmågan. Jag skulle vilja beskriva "Z-metoden för att banta kostnader" som en företagsversion av GI-metoden. Målet är att hitta rätt balans för att bygga muskler och samla kraft, samtidigt som vi gör oss av med överflödigt fett. Och ja, vi äter fett för att hålla oss slanka.

Nollbaserad driftplanering är en nyckelmetod i vår kostnadsstyrningsmodell.

Det handlar i grunden om en radikal syn på fasta kostnader och om att fastställa den verkliga kostnadsbasen. Grunden är de resurser som behövs för att driva verksamheten på en nivå av mycket enkel affärsaktivitet. Omvandling av fasta kostnader till rörliga på så många områden som möjligt har varit en ledningsfilosofi inom Rezidor sedan 2003. Med det är ett faktum att rörliga resurser tenderar att stagnera i goda tider så att de närmast verkar vara fasta. Därför måste allt nu gås igenom på nytt ur ett nollbaserat perspektiv. Ansvar för detta program vilar hos Thorsten Kirschke, Executive Vice President and Chief Operating Officer för Radisson Blu och Regent med 13 år i företaget. Han berättar mer om våra olika initiativ på sidan 21.

Fasta kostnader kan också rationaliseras. Vi har granskat vår kostnadsbas hela vägen upp från botten, och konstaterar nu att vi kan göra mer med mindre längs hela vägen. Det inkluderar allt från teknisk utrustning, såsom kablar i äldre hotell för fasta telefonlinjer som "sover" i väggarna till inte föraktlig kostnad, till koncernfunktioner. Några av rationaliseringarna kan genomföras snabbt och smärtfritt, andra kommer att göra lite mer ont, ibland i form av smärre investeringar.

Utöver kostnadskontroll fokuserar vi starkt på att behålla våra marknadsandelar och skydda våra RevPAR-nivåer, som nu utsätts för en ökad press. Vi arbetar också hårt för att behålla så mycket som möjligt av varje euro, pund, krona eller dinar som kommer in i systemet. Vi är bra på detta, mycket bra faktiskt. Att vi är bäst i klassen i fråga om rörelseresultat, EBITDAR, visar hur bra vi är på att driva hotell. Detta är ett bevis på riktigheten i det affärskoncept som vi införde för tio år sedan. Rezidors vice VD och finanschef, och samtidigt min kollega sedan 25 år, Knut Kleiven, tar en närmare titt på våra nyckeltal på sidan 8.

Free high-speed Internet access

Because we love
to get you connected.

Our Free high-speed Internet access* makes
for a successful stay. Discover the world of
Radisson Blu in 170+ hotels in over 40 countries.



* High-speed Internet access
is included with your room.
Check for participating locations.

00800 3333 3333
radissonblu.com

Radisson **BLU**

HOTELS THAT LOVE TO SAY YES!

En portfölj med flera varumärken visar sig nu vara en stor fördel. Vi lanserade Park Inn 2003 för att kunna erbjuda innovativa hotellprodukter till en bredare publik till lägre kostnad, samt för att penetrera våra nyckelmarknader ett pinnhål längre ned. Under de gångna sex åren har Park Inn vuxit i en fenomenal takt, med 121 hotell i drift eller i pipeline vid årsslutet 2008. Varumärket är perfekt positionerat för att ta hem affärer i stor skala i denna tid av ekonomisk nedgång. Det är också redo att locka till sig mötes- och eventkunder som vill ha mer valuta för pengarna. Park Inn är i dag den smarta lösningen för många hotellägare som kämpar med tråkiga och ineffektiva varumärken i mellanklassen samt hotell som saknar varumärke och som därför inte lyckas locka till sig en rättmätig del av affärerna. På sidan 26 förklarar Park Inns Senior Vice President and Chief Operating Officer Jacques Dubois, rezidorian sedan 12 år, varför tiden nu är inne för Park Inn och vad som gör det till branschens smartaste och snabbaste konverteringskoncept.

Radisson Blu är vår stora stjärna i alla avseenden och har nu en portfölj med 225 hotell, inklusive Europas största pipeline i det övre förstaklassegmentet. Även här visar oberoende studier att varumärket slår alla sina konkurrenter i fråga om ökad varumärkeskännetecken med alla de associationer som vi har försökt att bygga in i det. På sidan 30 utvecklas denna fråga av Olivier Jacquin, Rezidors Senior Vice President Marketing, Sales & Distribution och relativt sett en nykomling inom Rezidor med sina fem år i företaget.

Efter att ha varit en så strålande framgång kan det framstå som mindre klokt att fingra på varumärket Radisson SAS. Vi anser att ha SAS i namnet verkligen har varit en tillgång när vi byggde upp den europeiska versionen av varumärket Radisson. Sedan banden till företagets ursprungliga ägare, SAS, kapades vid börsnoteringen i slutet av 2006 finns det dock inte kvar någon naturlig koppling mellan de båda. Än viktigare är självfallet vår övertygelse att varumärket idag är tillräckligt starkt för att stå på egna ben. Vi kommer dock att behålla en symbolisk koppling till vårt ursprung genom den blå boxen, där SAS ersätts av namnelementet Blu. Rezidors Executive Vice President Brands, Gordon McKinnon, rezidorian sedan sex år, summerar några av de många strategiska överväganden som gjordes innan beslutet att byta till Radisson Blu togs.

Starka varumärken, närvaro på tillväxtmarknader, rätt medarbetare och modern teknik är de främsta drivkrafterna inom hotellbranschen, och samtidigt de faktorer som kommer att generera mest aktieägarvärde de kommande fem åren, enligt en studie från Deloitte (publicerad i "Hospitality 2010"). Jag är glad att kunna pricka av alla fyra. Vi har varit en pionjär på tillväxtmarknader och har i dag ledande positioner i Ryssland och OSS-länderna. Vi får allt fler bokningar via våra egna, användarvänliga webbplatser, samtidigt som vi fortsätter att bygga upp verksamheten genom effektiva återförsäljarkanaler. Återigen möts intäkts- och resultatper-

spektiven i tekniska lösningar som främjar verksamheten och samtidigt sparar pengar.

Vi har alltid vetat att vårt omfattande program för ansvarsfullt företagande, på plats sedan 2001, har genererat intäkter och nu ser vi även kostnadsbesparingarna av våra miljöeffektiviseringar. Läs mer om våra insatser och prestationer på sidan 39.

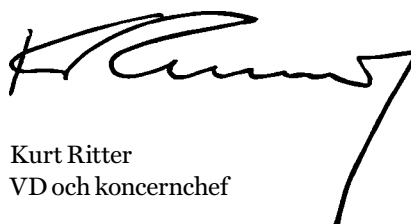
Medarbetare! Vi skulle inte finnas utan våra medarbetare, de 30 000 rezidorianerna med den kraftfulla Yes I Can!-andan som tar oss igenom såväl goda som dåliga tider. Det är dags att hedra Beathe-Jeanette Lunde, Senior Vice President People Development & Radisson Blu Franchise Operations, och en hängiven rezidorian sedan 22 år. Flera av dessa har hon ägnat åt att utveckla och ständigt nylansera "Yes I Can!" så att mottot ska bli den luft vi andas i företaget. I dag har det blivit det. Och det är verkligen frisk luft.

Det är människor som gör ett företag till vad det är, inte tvärtom. Det har alltid varit min övertygelse och grunden för vår rekryteringspolicy – "anställ utifrån attityd och utbildning till kompetens". Den senaste forskningen visar dock att denna kultur av positiv individualism faktiskt kan förändra människor. Det verkar även som att ett företag kan göra människor till vad de är, tvärtom vad jag har trott. Läs mer om dessa intressanta resultat på sidan 33.

Konceptet Yes I Can! utvecklades ursprungligen av vår varumärkesägare, Carlson Hotels Worldwide. Det följde med Radissons stora franchiseavtal 1994. Ett genialiskt koncept i all sin enkelhet och tydlighet med den lilla nålen som varje rezidorian bär på bröstet och som utlöser efterfrågan och respons i det helt avgörande samspelet med gästerna. Det skulle inte ha något värde, eller värre – det skulle ödelägga våra varumärken – om det bara var en slogan. Men det är det inte. Det är ett noga genomtänkt program för hantering av alla sorters situationer i den dagliga driften uppbackat av allas ansvar att göra det bästa möjliga av varje situation. Fast i grunden är det en attityd.

Yes I Can! är även en attityd internt. Annars skulle det inte fungera. Jag bär alltid den här nålen, och jag vet att den gör det omöjligt att rutinemässigt svara "nej, det går inte" när mina kollegor söker upp mig och ber om något eller presenterar ett problem. Oavsett problemets svårighetsgrad är Yes I Can! alltid rätt attityd.

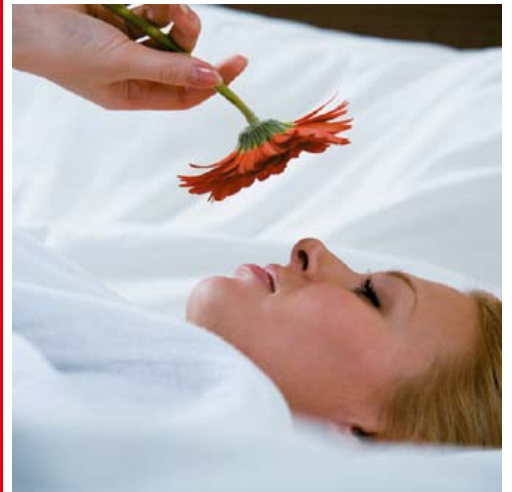
Det är därför jag är så säker på att Rezidor kommer att klara alla nedgångar och stärkas av dem i slutändan. Det handlar helt enkelt om Yes I Can!



Kurt Ritter
VD och koncernchef

More than
120 hotels
in operation
and under
development

Sleep well.
Live well.



RBG
Bar & Grill



Over 600
meetings
rooms

More than 120 Park Inn hotels in operation and under development in Europe, the Middle East & Africa.

www.parkinn.com

park inn

Nu ökar vi förändringstakten med EBITDAR-ledarskapet som språngbräda



– Självfallet är jag resultat-orienterad, dvs. en bottom-liner. Som företagets CFO skulle allt annat vara tjänstefel. Men med vårt fokus på tillväxt är Rezidor ett "top-line-drivet" företag. Jag antar att man kan säga att jag även är en topline, säger Knut Kleiven.

REZIDOR HAR EN LÅNG tradition av driftsmässig effektivitet och att överträffa sina konkurrenter i fråga om rörelseresultat, GOP eller EBITDAR – vilket är resultat före hyresbetalningar. Med en EBITDAR-marginal på 35,1% (35,7) var 2008 inget undantag.

– Vi har lyckats mycket bra i fråga om RevPAR-tillväxt och GOP-marginal, men eftersom vi påverkas kraftigt av vår hyresstruktur, inte minst till följd av en stor andel nyöppnade hotell, avspeglas inte dessa framgångar fullt ut i vår EBITDA-marginal – vilket är resultat efter hyresbetalningar. Det är därför vi inledde en större och långsiktig omläggning av vår affärsmodell med fokus på en snabb expansion av i första hand avgiftsbaserade management- och franchiseavtal med hög marginal, säger Rezidors vice VD och finansdirektör, Knut Kleiven.

När Rezidor börsnoterades i slutet av 2006 drev företaget omkring 70% av sina rum under management- och franchiseavtal och 30% under hyres-

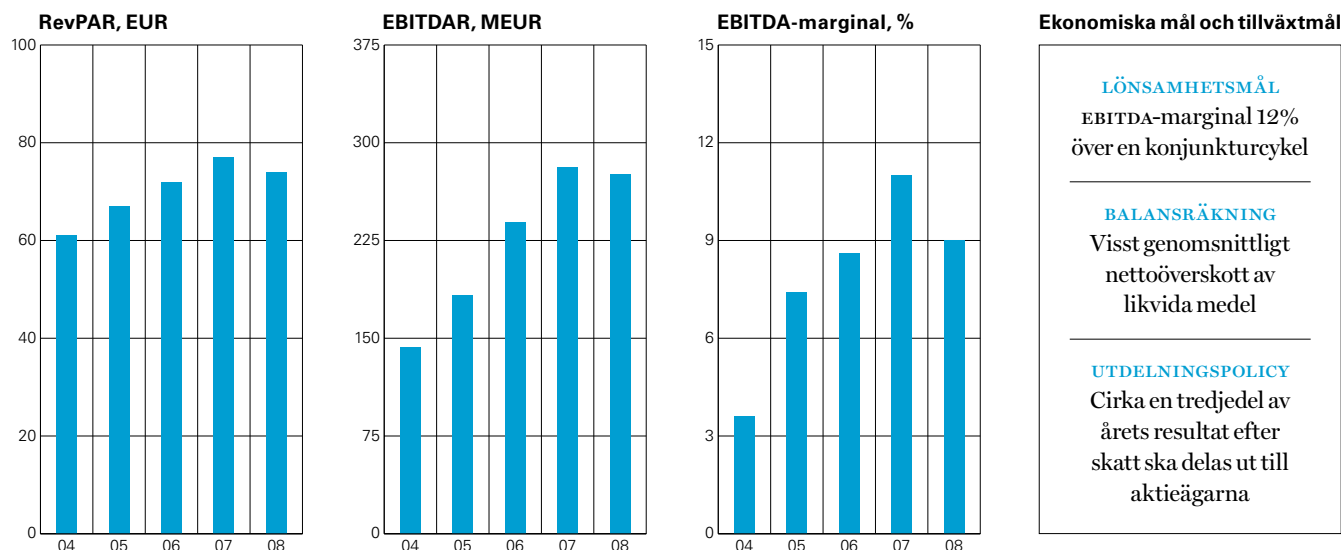
avtal, och ställde in siktet på en mer avgiftsbaserad portfölj (hotell under management och franchiseavtal) med geografisk spridning.

– Vi rör oss i den riktningen. Av avtalsmixen i vår nuvarande kontrakterade pipeline, på 22 000 rum, är 88% under management- och franchiseavtal och endast 12% under hyresavtal. Denna fundamentala förändring i affärsmodellen förväntas på flera sätt ha en positiv effekt på Rezidor – sänka RevPAR-tröskeln för att nå break-even för EBITDA, förbättra lönsamhetsmarginalerna och ge högre avkastning på eget kapital.

Under 2008 ökade Rezidors avgiftsbaserade intäkter till 83,2 MEUR (78,5), medan intäkterna från hotell under hyresavtal i stort sett var oförändrade. Hyresverksamheten svarade emellertid fortfarande för 88% (88) av de totala rörelseintäkterna, som uppgick till 784,8 miljoner euro (785,2).

– Övergången till avgiftsbaserade intäkter kommer att bromsa intäkts-tillväxten, men fortsätta förbättra

För ett hotelldrivande företag är rörelseresultatet eller EBITDAR ett av de viktigaste nyckeltalen. Och Rezidor är bland de bästa på att generera EBITDAR.



marginalerna. Det kommer dock att ta tid, eftersom vi behöver tio till femton hotell under management- eller franchiseavtal för att få samma effekt på intäkterna som från ett enda hotell under hyresavtal. Bara 3 till 10% av affärsvolymen från hotell under management- och franchiseavtal redovisas som rörelseintäkter i vår redovisning, jämfört med en konsolidering av samtliga intäkter från hotell under hyreskontrakt. Den gradvisa övergången från hotell under hyresavtal till avgiftsbaserad verksamhet är dock en nyckelstrategi om vi ska nå en EBITDA-marginal på 12% som vi har ställt upp som mål över en konjunkturcykel.

Under 2008 hade hyresverksamheten en EBITDA-marginal på 8,0% (9,2), medan den avgiftsbaserade verksamheten låg på 62,0% (72,8). Totalt uppgick EBITDA-marginalen för hela året till 9,0% (11,0).

RevPAR för jämförbara hotell (vid oförändrade valutakurser) ökade med 2,7% (8,9) under 2008. Nyöppningar

och valutakursförändringar påverkade resultatet negativt med 2,3% respektive 3,7%, vilket resulterade i en redovisad nedgång i RevPAR på -3,5%.

– Att upprätthålla sunda RevPAR-nivåer i en fallande marknad är viktigt. RevPAR-tillväxten för jämförbara hotell föll mot slutet av året. Öppnandet av nybyggda hotell har alltid haft en negativ påverkan i uppstartsfasen, och vi öppnade 16 nybyggda hotell under året, de flesta under tredje och fjärde kvartalet. Vidare hade valutakursförändringar en negativ påverkan på redovisad RevPAR till följd av en försvagning av det brittiska pundet och de svenska och norska kronorna, berättar Kleiven.

RevPAR förväntas pressas ytterligare om den ekonomiska nedgången håller i sig. Att försvara RevPAR-nivån är en av tre huvudkomponenter i Rezidors strategi för att nå en EBITDA-marginal på 12% över en konjunkturcykel. Det gör att de två övriga komponenterna, fortsatt övergång till

avgiftsbaserad verksamhet samt intensifierade kostnadsbesparingar, blir allt viktigare.

Fasta kostnader sänks nu med cirka 10 miljoner euro genom programmet "Hedging for turbulence" (se sidan 21), och rörliga kostnader åtgärdas genom en ny version av programmet "50% vinstkonvertering/kostnadsbesparing" som lanserades inom företaget under den förra nedgången i början av 2000-talet. Målet är att säkerställa att minst 50% av förändringar i intäkter påverkar sista raden i resultaträkningen.

– Vi eftersträvar nu en ännu högre vinstkonvertering/kostnadsbesparing. Vi är redan bland de bästa i klassen när det kommer till driftsmässig effektivitet och EBITDAR och genom att anpassa vår kostnadsbas till nya förhållanden stärker vi vår ledning i EBITDAR ytterligare. Det kommer att betala sig redan på kort sikt, och ännu mer på lång sikt när vår affärsmix har utvecklats ytterligare och RevPAR-tillväxten börjat ta fart igen. Vår målsättning är att Rezidor

ska vara ett starkare företag när vi kommer ut ur nedgången än det var när den startade, säger Kleiven.

För en hotelloperatör är GOP eller EBITDAR ett av de viktigaste nyckeltalen. Rezidors intäkter från hotell under managementavtal består vanligen av en grundavgift på 2–3% av hotellets totala intäkter samt en resultatbaserad avgift på 8–10% av GOP. I vissa fall har Rezidor

plattform, nästan utan skulder och med en nettolikviditet på 44,0 miljoner euro vid årsslutet.

– I turbulenta tider som dessa är skydd av likviditeten vårt huvudfokus. Medan vår skuldfria balansräkning och capex-flexibilitet (utgifter för nya investeringar) är en förutsättning för att bibehålla en hälsosam kassaposition har vi även riktat vår uppmärksamhet mot

en hotellägare, medan en fast hyresintäkt på 6% kan vara ganska lockande i sämre ekonomiska tider. Som hotelloperatör behöver vi ha rätt balans mellan risk och avkastning i de olika avtalstyperna, konstaterar Kleiven.

Rezidors strategi att inte äga fastigheter antogs för cirka 10 år sedan och bolaget har framgångsrikt sålt av alla sina fastigheter. Den krisdrabbade fastighetsmarknaden öppnar emellertid nu upp för allt mer attraktiva affärsmöjligheter.

– Vår starka balansräkning gör att vi kan ta taktiska minoritetsandelar i fastigheter

under kommande år. Vi har gjort det tidigare med stor framgång och kan komma att göra det igen i framtiden som stöd för vår tillväxt. Vi kommer dock helst göra det genom redan etablerade partnerskap, och kommer att ha ett avkastningskrav på investeringarna på minst 20%. Långsiktigt kommer vi emellertid att hålla oss till vår strategi. Vår huvudverksamhet är att driva hotell, inte förvalta fastigheter, säger Kleiven.

”Att säkra vår likviditetsposition är vårt främsta fokus i turbulenta tider som dessa”, säger Knut Kleiven.

åtagit sig att leverera en minsta resultatbaserad intäkt till hotellägaren. Sådana managementavtal med åtaganden svarar för omkring 21% av rummen i drift under managementavtal, men för bara 9% av rummen under managementavtal i vår kontrakterade pipeline.

Nedgången har hittills bara haft en liten påverkan på garantiutbetalningarna, vilket är den ersättning som betalas till ägarna av hotell med managementavtal med åtaganden där garantinivåerna inte har nåtts.

Rezidor har en stark ekonomisk

styrningen av rörelsekapitalet, säger Knut Kleiven. Balansomslutningen uppgår till 386 miljoner euro (413), med en tillgänglig likviditet på 125 miljoner euro (147). Vid utgången av 2008 uppgick kassaflödet från verksamheten till 62 miljoner euro (76).

– Vi upplever nu en viss press från hotellägare med managementavtal att byta till hyresavtal, eller till avtal med finansiella åtaganden, men det är inte i linje med vår strategi. I en stark ekonomi kan ett managementavtal generera en avkastning på 20–25% åt

Q&A MED REZIDORS STYRELSEORDFÖRANDE URBAN JANSSON

Strategin ligger fast, men taktiken har vi skruvat på



Hur ser du på marknadsläget?

Jag behöver inte berätta för någon att detta är extraordinära tider och att det ställer extraordinära krav på företag och styrelser. Men det gäller i synnerhet företag som är konjunkturellt utsatta, som de i resebranschen. Jag vill inleda med att säga att Rezidors långsiktiga strategi ligger fast. Dock har taktiken förändrats för att vi ska ha möjlighet att uppnå våra långsiktiga affärsmål.

Givet det nuvarande marknadsläget som förväntas fortsätta under året gäller det att se till att vi förbättrar vår konkurrenskraft. Kampen om kunderna hårdnar och därmed konkurrensen. När folk i högre grad söker ”value for money” på alla nivåer gäller det att svara upp mot efterfrågan på våra produkter och tjänster. Utmaningen är förstås att inte tappa kraften i våra varumärken och deras erbjudanden, samtidigt som vi jobbar hårt med rationaliseringar bakom kulisserna.

Vi satsar också fortsatt på tillväxt, men har höjt tröskeln för att gå in i nya affärsuppgörelser och söker i första hand kontrakt som innebär mindre finansiella engagemang.

Vad har varit styrelsens främsta fokus under året?

I tider som dessa då vinst- och kassaflöden inte svarar upp mot det normala, så måste man väva in balansräkning och kassasituation i bilden. Rezidor har ett gott finansiellt utgångsläge, utan skulder. Styrelsen har under året haft särskilt fokus på hur man fortsättningsvis kan säkra den finansiella stabiliteten, så att operationell risk inte adderar till den finansiella

risk. Därför måste vi proaktivt säkerställa finansiellt handlingsutrymme för olika scenarier. Vi behöver detta manöverutrymme också för att kunna ta till vara på affärsmöjligheter som lär dyka upp framöver.

I tider som dessa är det bra ha ett stort ägande i fasta händer, i synnerhet om det är en långsiktig, industriell ägare, vilket är fallet med Carlson Group. Det kommersiella samarbetet med Carlson breddas och fördjupas hela tiden till fromma för Rezidor.

Styrelsen och ledningen är överens i alla huvudfrågor, och med vetskapen om att företaget drivs av en så erfaren och kompetent företagsledning är vi övertygade om att Rezidor ska klara det kommande och med stor säkerhet besvärliga året bättre än konkurrenterna.

Hur har ni resonerat i frågan om utdelning?

Baserat på vår utvärdering av den generella situationen och behovet av att bibehålla en positiv likviditet har vi beslutat att rekommendera bolagsstämman att temporärt avstå från att ge utdelning i år.

VAD VI ÄR OCH VART VI ÄR PÅ VÄG

VÅRT SYFTE

Vi erbjuder affärs- och fritidsgäster ett urval relevanta och excellenta hotellprodukter och serviceerbjudanden som ger *valuta för pengarna*, samtidigt som vi säkerställer en god avkastning till hotell- och aktieägare, samt *inspiration* till våra medarbetare.

VÅR VISION



VÅRA VÄRDERINGAR

Förtroende

Vinna förtroende, sedan visa det; ärlighet, integritet och lojalitet – vi håller vad vi lovar

Öppenhet

Vara ärlig och uppriktig, tillgänglig, flexibel, beredd att lyssna och överväga alla möjligheter

Delaktighet

Möjliggöra och bistå medarbetarna med verktyg för att ta beslut som verkligen betyder något

Respekt

Respektera individer, samhällen och den miljö vi lever och verkar i

Utvecklingsstöd

Vi uppmuntrar individualitet och är fast beslutna att utveckla och bygga upp kompetens internt

Kämparanda

Alltid företagsam, alltid driven av möjligheter, alltid hungrig efter mer. Beslutsam!

Z-faktorn

Våga vara annorlunda på ett roligt och givande sätt

INTRESSETER

Vi ska bli framgångsrika genom att uppfattas:

- *av gäster:* som spännande och innovativa hotellvarumärken som håller vad vi lovar genom vår Yes I Can!-kultur.
- *av aktieägare:* som värdeskapare, genom att leverera en total avkastning som ligger över genomsnittet för jämförbara företag (börsnoterade företag).
- *av anställda:* som branschens mest attraktiva arbetsgivare, ett företag som uppmuntrar individen och är fast beslutet att utveckla och bygga upp kompetens internt.
- *av hotellägare:* som branschens snabbast organiskt växande hotellkoncern, med en rad tydligt differentierade hotellvarumärken som erbjuder de bästa möjligheterna till avkastning på investeringarna.
- *av franchisetagare:* som en prioriterad partner som stö-

der och hjälper dem optimera alla tillgängliga system och resurser med målsättningen att förbättra intäkter, kvalitet och värde.

- *av leverantörer:* som en attraktiv, etisk och engagerad affärspartner.
- *av samhället:* som en ansvarstagande, engagerad jobbskapare med positiv inverkan på samhället, som genererar en framgångsrik verksamhet, utövar socialt ansvar såväl som att möjliggöra hållbarhet för planeten, människor och vinster.
- *av media:* som en öppen, nyhetsvärdig och trovärdig partner med viktiga berättelser att förmedla.
- *av jämförbara företag/konkurrenter:* som den prioriterade hotelloperatören, arbetsgivaren och leverantören.

Att hitta rätt balans mellan nybyggda och konverterade hotell är en sann utmaning. Nybyggnationer har stark inverkan på varumärkesbyggandet, medan konverteringar har fördelen att snabbt etablera intäktsflöden och säkerställa resultat.

SÅ FÖRVALTAR VI EUROPAS STÖRSTA PIPELINE I FÖRSTAKLASS- OCH MELLANKLASSESEGMENTET

LÄTT NÄR DET GÄLLER TILLGÅNGAR, tung när det gäller innovation och initiativ – det beskriver Rezidors affärsutvecklingsstrategi, som har gjort företaget till världens snabbast växande hotellföretag.

Under 2008 öppnade Rezidor otroliga 33 nya hotell och 6 500 rum, vilket resulterade i 260 hotell och 54 700 rum.

– Vi hade inte bara ett rekordår för nya avtal med en ökning på 41% jämfört med 2007, vilket då i sig var ett rekordår för nya avtal. Vi hade även ett rekordår i fråga om öppningar. Och vad viktigare är, 93% av de nyöppnade rummen har avgiftsbaserade avtal (management- och franchiseavtal), vilket ger oss starkt stöd i vår strävan att förändra vår affärsmix, säger Puneet Chhatwal, Rezidors Chief Development Officer.

De senaste tio åren har Rezidors affärsutvecklingsteam ständigt satt nya rekord i fråga om att kontraktera ny kapacitet. Och 2008 var inget undantag: 12 600 nya rum kontrakterades genom 54 nya och 18 omförhandlade avtal, samtidigt som bara 10 hotellavtal sades upp.

Vid årsslutet hade Rezidor 22 000 rum i sin pipeline, varav omkring 72% är planerade att tas i drift under de nästkommande två åren och resterande under följande tre till fyra år.

Under 2007 och 2008 öppnade företaget totalt 11 500 nya rum, samtidigt som 107 hotell med 21 500 rum tillkom i pipe-

line. Vi öppnade 6 500 rum under 2008, en tillväxt på 30% jämfört med 2007 (5 000 rum). Ytterligare 7 500 rum planeras att tas i drift under 2009.

– Rezidors pipeline är den näst största i Europa. Enligt STR Global är det dessutom den klart största i förstaklassegmentet, nästan dubbelt så stor som Hiltons på andraplatsen. Det är också den största pipeline i mellanklassegmentet med mat- och dryckesverksamhet, där den svarar för cirka 30% av kategorin, berättar Chhatwal.

Hanteringen av en så pass stor pipeline utifrån både aktieägarnas och hotellägarnas bästa intresse är en svår uppgift när den än utförs, men den är särskilt problematisk på en vikande marknad såsom dagens. Hotellfastighetsmarknaden uppvisar allt tydligare kristecken, vilket resulterar i problem och affärsmöjligheter på samma gång.

Så balanserar vi intressenternas intressen

Ur ett aktieägarperspektiv innebär Rezidors pipeline låg kapitalbindning och domineras av management- och franchiseavtal, i linje med Rezidors strategi de senaste fem åren.

Av den pipeline som ackumulerades under 2007 och 2008 utgörs 91% av avgiftsbaserade avtal. Av de 33 nyöppnade hotellen 2008 var endast två under hyresavtal. Av de cirka 40



öppningarna planerade under 2009 är cirka fem baserade på hyresavtal. Utvecklingen speglar den fortlöpande omvandlingen av Rezidors affärsmodell och -mix mot avgiftsbaserade intäkter, penetrering av mellanklassegmentet samt etablerandet av en ledande position på tillväxtmarknader.

– Att hitta rätt balans mellan nybyggda och konverterade hotell är en sann utmaning. Nybyggnationer har stark inverkan på varumärkesbyggandet, medan konverteringar har fördelen att snabbt etablera intäktsflöden och säkerställa resultat, säger Chhatwal.

Av den totala pipelinen på 22 000 rum vid årsslutet var 65% under uppförande eller ombyggnad, varav en stor andel rena nybyggen. Detta kommer ytterligare att stärka Rezidors position som branschledare i fråga om utbudet av nya rum. Strategin är dock att expandera främst genom konverteringar.

Av den totala pipelinen vid årsslutet hade byggarbetena ännu inte inletts för omkring 7 500 av rummen.

– Det är mycket troligt att vissa byggprojekt kommer att bli försenade. Några kan till och med komma att avbrytas. Vi räknar med en del förseningar i Ryssland och Mellanöstern, men hittills har bara ett fåtal utvecklingsprojekt avbrutits helt. Vi samråder nära med våra hotellpartners så att vi schemalägger projekten optimalt med hänsyn till prognoser för lokala marknadsförhållanden för att säkerställa smidiga öppningar, säger Chhatwal.

En annan viktig fråga är att förbättra avkastningen från hotellportföljen. Rezidors strategier för tillgångsförvaltning

inkluderar att lägga till kapacitet och öka hotellens attraktivitet genom expansion och renovering.

– En nedgång i ekonomin är normalt ett bra tillfälle för återinvesteringar, eftersom intjäningen inte drabbas lika hårt som i goda tider när rummen tas ur drift, säger Chhatwal.

En krisdrabbad fastighetsmarknad medför även ökat tryck på att konvertera avtal utan åtaganden till avtal med åtaganden, liksom ökat tryck på att byta från managementavtal till hyresavtal. Rezidors strategi är att omförhandla avtal åt andra hållet. Under 2008 bytte två hotell från hyresavtal till managementavtal, medan inga konverterades omvänt.

– Trots vår strategi att fortsätta att utveckla portföljen utan tung kapitalbindning och primärt avgiftsbaserat, kommer vi att hålla våra dörrar öppna för alla lösningar, inklusive att köpa minoritetsandelar i fastigheter, för att säkerställa en sund tillväxt för Rezidor och företagets partners. Hur vi ska göra för att etablera en för alla lönsam samordning av våra och hotellägarnas intressen, också genom kreativa finansieringslösningar, kommer helt klart att stå överst på dagordningen under kommande år, säger Knut Kleiven, vice VD och finansdirektör.

– Rezidor ser sig som en partner för både goda och dåliga tider, och om det krävs kommer vi att omförhandla avtal för att lindra pågången för ägarna i dag, gentemot rimlig ersättning för oss lite senare, säger Chhatwal.

Varför tillväxt fortfarande är en så bra idé

Snabb tillväxt har alltid varit en huvudstrategi för Rezidor – och är så än i dag. Varför tror vi då att tillväxt är så bra, trots rådande marknadsförhållanden?

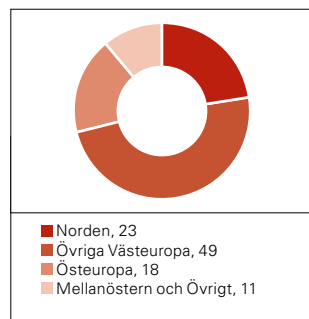
Först och främst kräver den pågående omställningen av Rezidors affärsmix från hyresbaserad till avgiftsbaserad verksamhet en ambitiös tillväxt inom management- och franchiseavtal. För att ersätta intäktsflödet från ett hotell med hyresavtal, där vi konsoliderar hela omsättningen, krävs minst tio managementavtal eller tjugo franchiseavtal. Å andra sidan har avgiftsbaserad verksamhet en helt annan riskprofil, med mycket låg risk för franchiseavtal och managementavtal utan åtaganden, medan hyresavtal exponerar Rezidor för hela affärsrisken.

För det andra eftersträvar Rezidor en kraftfull närvaro på sina huvudmarknader för att uppfattas som ledande aktör och branschledare, vilket i sin tur kräver fortsatt tillväxt. Vi har uppnått en stark varumärkeskännetecken och starka kundpreferenser för Radisson i de nordiska länderna och övriga Väst-europa (se sidan 30), men det finns fortfarande enskilda marknader där vi måste bli bättre. Detsamma gäller i Mellanöstern och Afrika. Park Inn har också inletts en mycket kraftfull satsning i mellanklassegmentet, och har kraften att uppnå kritisk massa också för detta varumärke genom fortsatt tillväxt.

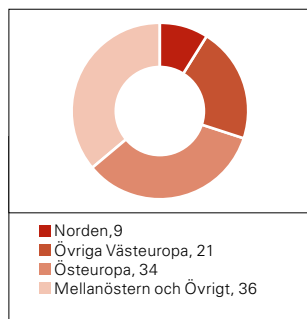
Vår ambition att slå igenom på mellanklassmarknaden är den främsta drivkraften bakom tillväxten för varumärket Park Inn, som har potential att bli ett av Europas ledande

AFFÄRSMODELL UNDER OMVANDLING

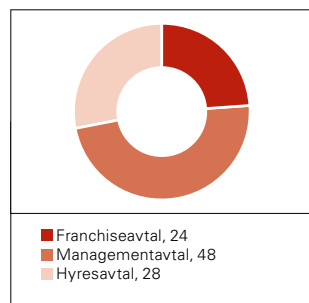
I drift, %



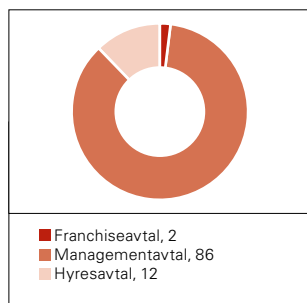
Under utveckling, %



I drift, %



Under utveckling, %





–Som en jaktlysten entreprenör är jag arketyper för en topline. Annars skulle jag inte ha det här jobbet. Men affärsutveckling handlar lika mycket om att säkerställa bra resultat för både ägarna och Rezidor, säger Puneet Chhatwal.

Hotellfastighetsmarknaden uppvisar allt tydligare kristecken, **vilket resulterar i problem och affärsmöjligheter på samma gång.**

varumärken i mellanklassen. Detta har redan visats genom den snabba penetreringen av prioriterade marknader som Storbritannien, Irland och Tyskland.

Med mer än 20 hotell är Rezidor Europas ledande operatör av flygplatshotell. Merparten av dessa är dessutom spektakulära nybyggnationer. Utöver att bidra starkt till resultatet, framför allt då de ligger i anslutning till terminaler, ökar flygplatslägen även varumärkeskännedom. Genom åren har detta varit mycket bra för Radisson och kommer även att vara det i allt högre grad för Park Inn när nya flygplatshotell med detta varumärke börjar öppnas.

Tillgången på semesteranläggningar blir allt viktigare för konferens-, mötes- och evenemangskunder samt för privata fritidsresenärer. För att kunna ha ett konkurrenskraftigt lojalitetsprogram måste en operatör även kunna erbjuda semesteranläggningar för inlösen av poäng. Semesterhotell är dessutom viktiga för varumärkeskännedom eftersom de ofta ger mer långvariga minnen. Vid årsslutet hade Rezidor 22 semesterhotell med 5 200 rum i drift och ytterligare 13 hotell med 3 600 rum i pipeline.

Fördelen med att vara först till kvarn

Rezidor har en tradition av att gå före och satsa på nya geografiska marknader i ett tidigt skede för att kunna åtnjuta

fördelarna av att ha ”kommit först till kvarn”. Ett exempel på detta är Rezidors marknadsledande position i dag i Ryssland och OSS-länderna, som kommer att visa sig vara avgörande i alla marknadsscenarioer under kommande år. Det finns fortfarande en stark strukturell efterfrågan på hotell som behöver tillgodoses i Ryssland, och Rezidor tänker fortsätta att ta vara på de många affärsmöjligheterna i takt med att de uppstår. Ryssland har drabbats svårt av den ekonomiska krisen, men vi tror starkt på marknadens långsiktiga potential.

Med 23 hotell i drift eller under utveckling var 2008 ett geografiskt genombrottsår för Rezidor i flera större afrikanska städer. Afrika har potential att bli en ny huvudmarknad för Rezidor, det enda större hotellföretaget som expanderar i regionen med dess stora outnyttjade potential. I flera afrikanska huvudstäder är Radisson det enda internationella hotellvarumärket i förstaklassegmentet, och Park Inn det enda i mellanklassegmentet.

Utöver att erbjuda möjligheter till en ledande position när konjunkturen åter vänder uppåt, har expansion på tillväxtmarknader även fördelar på kort sikt. Mellanöstern och Afrika hör till de få geografiska marknader som fortsatte att visa en sund utveckling under 2008. Några av regionerna uppvisade tvåsiffriga tal för såväl tillväxten av RevPAR som affärsvolymen.

PORTRÄTT

Starkt resultat ända ner till sista raden

– **HEJ! MITT NAMN ÄR RONALD SMITHJES** och jag är en bottomliner. Jag är Regional Financial Controller för Benelux och har arbetat på Rezidor i sex år. Min drivkraft är att säkra siffrorna ända ner till sista raden.

Som Regional Controller är det Ronalds uppgift att övervaka rapporteringen från de enskilda hotellen så att den görs i tid, är korrekt och följer Rezidors tillvägagångssätt såväl som lokala lagar och förordningar.

– Jag analyserar och granskar de rapporterade siffrorna varje månad för att säkerställa maximal lönsamhet. Slutligen ser jag till att företagets interna finansiella information snabbt förmedlas till de enskilda hotellen för att säkerställa ett snabbt och smidigt genomförande av eventuella nödvändiga åtgärder.

Nyckeln till bättre marginaler är förmågan att för-

stå verksamheten. Det handlar om att översätta de rapporterade siffrorna till den faktiska verksamheten, samt om att förstå verksamheten genom att analysera de rapporterade siffrorna, förklarar Ronald.

– Förstår du dina siffror och därmed din verksamhet, kan du vidta åtgärder för att förbättra resultatet. Genom att implementera standarder för prognosarbete för hotellen i regionen, samt genom att utbilda och vägleda hotellens ledningsgrupper i fråga om precisionen i deras kostnadsprognoser, siktar vi på att upptäcka fallande lönsamhetstrender i ett tidigt skede. Och det innebär att lämpliga åtgärder kan vidtas i tid, avslutar Ronald.

Ronald Smithjes befordrades den 23 februari 2009 till General Manager för Radisson Blu Hotel, Amsterdam.



RADISSON BLU – EN LITEN SKILLNAD,
MEN OÄNDLIGA MÖJLIGHETER

Att skapa ett **VARUMÄRKE** av skillnaden



Efter att ha kapat de sista banden till den tidigare ägaren SAS, byter Radisson SAS nu namn till Radisson Blu. I ett globalt perspektiv har den blå boxen kommit att signalera ett erbjudande med stark särart. Nu ska symbolen för verkligt innovativ hotellverksamhet i förstaklassegmentet stå på egna ben.

NU VISAR EUROPAS tydligast stigande stjärna i hotellbranschens övre förstaklassegment sin sanna färg – blått! Radisson SAS släpper tilläggsnamnet SAS, men behåller den ikoniska blå boxen, eller ersätter den snarare med en ny blå box med tilläggsnamnet Blu. Namnbytet inleddes i början av februari 2009 med nya Zurich Airport Hotel, ett typiskt ”new breed” Radisson Blu, troget den kraftfulla formel som har drivit varumärkets anmärkningsvärda framgångar på senare tid. Över 170 Radisson-hotell i Europa, Mellanöstern och Afrika ska byta namn, liksom de 53 hotell som är planerade att tas i drift de närmaste åren.

– Vi är otroligt stolta över att få hissa Radisson Blu-flaggan. Efter att ha flugit tillsammans med SAS i 50 år är vi nu redo att pröva våra egna vingar, säger Kurt Ritter, VD och koncernchef för Rezidor Hotel Group.

Namnbytet till Radisson Blu markerar slutet på en lång och framgångsrik historik av ”co-branding” med SAS. Det var 1994 som Scandinavian Airlines Systems hotelldivision SAS International Hotels, SIH, tillsammans med varumärket Radisson bildade Radisson SAS i Europa, Mellanöstern och Afrika. Rezidor, tidigare SIH, har dock



Radisson Blu – Historiska datum



1960

Royal i Köpenhamn, världens första designerhotell, öppnar i Danmark. Designat av legenden Arne Jacobsen för SAS International Hotels (SIH) – hotelldelen inom Scandinavian Airline Systems, SAS – åtnjuter det omedelbar internationell aktning för sin banbrytande arkitektur och inredning.



1994

SAS International Hotels, (SIH), går samman med varumärket Radisson i EMEA (Europa, Mellanöstern och Afrika), för att skapa Radisson SAS som ett av världens första "co-branding"-initiativ.



2000

Radisson SAS passerar 100 hotell – en verklig aktör på marknaden.



2002

Rezidor SAS Hospitality föds: ett nytt namn för att reflektera en ny inriktning och utvecklingen av en portfölj med flera varumärken, med Rezidor SAS som moderbolag och Radisson SAS som huvudvarumärke.

SAS-rötter som sträcker sig mycket längre tillbaka. Det första SAS-hotellet, Royal i Köpenhamn, öppnade för 50 år sedan.

– Radisson SAS var ett av världens första initiativ i att bygga ihop två varumärken till ett. Det kombinerade SAS starka varumärke och SIH:s värderingar, arv och lokala europeiska kompetens med Radissons globala distribution, system, räckvidd och igenkänning. En mycket stark kombination, säger Kurt Ritter.

Med branschens snabbaste tillväxt etablerade Radisson SAS snart en helt egen marknadsposition, ett snäpp eller två över Radissons ursprungliga position. Varumärkets framgångar blev en katalysator för skapandet av en ny portfölj med flera varumärken under ett nystartat moderbolag, Rezidor SAS. Flera av de Radisson SAS-hotell som togs i drift i början av 2000-talet var det vi kallar "new breed" – riktiga flaggskepp med slående arkitektur och djärva designlösningar, som med tiden blivit allt mer synonymt med varumärket.

– Fokuseringen på design och det sociala inslaget, mat och vin, i kombination med ett känt varumärke i effektiv drift har skapat en storskalig version av "lifestyle"-hotell. "New breed"-hotell dominerar vårt utbud på huvudmarknader som Tyskland, Storbritannien och Frankrike. Det har format uppfattningen av varumärket där och "new breed"-energin har gett hela portföljen ett lyft. Faktum är att våra "new breed"-hotell har definierat om det övre förstaklassegmentet i Europa, precis som W har gjort i USA, säger Thorsten Kirschke, Executive Vice President and Chief Operating Officer för Radisson Blu & Regent Hotels.

År 2006 var tiden inne för SAS-koncernen att slutligen

låta sin skapelse lämna boet och låta hotellverksamheten stå på egna ben som en egen kärnverksamhet. Rezidor SAS döptes om till Rezidor Hotel Group och företaget noterades senare samma år på Nasdaq OMX Stockholm.

Idag, 2009, har Rezidor Hotel Group varit ett noterat bolag i över två år och har snart 230 Radisson-hotell i en total portfölj med över 360 hotell och fem mycket olika varumärken i över 55 länder. Tiden har nu kommit för att helt koppla loss ifrån den tidigare ägaren SAS även vad gäller varumärket.

– I varumärket Radisson SAS har det alltid varit Radisson som identifierat hotellerbjudandet. Globalt sett har dock den blå boxen grafiskt kommit att utgöra en särskiljande faktor. Den signalerar en annan marknadsposition, ett annat arv, ett annat sätt att närma sig olika frågor och andra val för en annan kundbas. Mer modern i sitt synsätt, mer europeisk i sitt arbetssätt, mer designmedveten och mer inriktad på hotellupplevelsens små detaljer. Och marknaden har kommit att uppfatta skillnaden. Därför behåller vi den blå boxen, och ger den en betydelse i sig själv, säger Gordon McKinnon, Executive Vice President Brands.

Projektet "Blue Box" fokuserade redan från början på att bibehålla och förstärka den särskiljande faktorn. Bokstavlighet talat tusentals ersättare till namnet SAS övervägdes, diskuterades, undersöktes, analyserades och testades. Till sist framstod projektets arbetsnamn som det mest självklara, det mest lämpliga, det mest naturliga och det minst krystade. Fast inte "blue box", inte ens "blue label", "blue ribbon", "blue horizon" eller någon av de andra uppenbara varianterna, bara "Blue" rätt och slätt.



Tidigt 2006

Radisson SAS succé-story är ett faktum. Det nya varumärket har erhållit sin alldeles egna marknadsposition i det övre förstaklassegmentet av livsstilshotell, med fokus på modern design och operativ excellens. Radisson SAS har mer än 140 fastigheter i över 40 länder i EMEA.

THE REZIDOR HOTEL GROUP

Sent 2006

Det är tid för SAS-gruppen att låta sin skyddsling lämna boet och flyga iväg. Rezidor SAS, namnändrat till The Rezidor Hotel Group, noteras på Stockholmsbörsen.



2008

Rezidor Hotel Group har varit börsnoterat i över två år och avslutar året med en portfölj bestående av över 360 hotell över fem väldigt olika, noggrant segmenterade varumärken i drift eller under utveckling i 55 länder. Radisson SAS utnämns till hotellbranschens "Most Improved Brand" och är en stigade stjärna i det övre förstaklassegmentet.



Februari 2009

Radisson SAS byter varumärke till Radisson Blu: nyheten släpps under öppningen av det senaste, slående 'new breed'-hotellet: Radisson Blu lyfter från Zurich Airport.

– Till slut förkortade vi det till "Blu" för att skapa en egenart och markera vår önskan att inte göra namnet språk-, ras- eller könsbundet. Radisson Blu är kort och kärnfullt, ett enkelt och rakt namn, som förstärker den grafiska symbolen som blivit vår erkända särskiljning från Radisson globalt. Lösningen understryker kontinuitet och stabilitet, den signalerar ett mer internationellt och innovativt synsätt samtidigt som vårt arv lever vidare. Vi menar att vi med denna varsamma förändring inte bara har bevarat och skyddat vårt varumärke, utan faktiskt tagit det ett viktigt steg framåt så att det nu representerar sin sanna position i dag liksom sina ambitioner inför framtiden, säger Gordon McKinnon.

– Radisson Blu är på väg att bli ett av världens mest spännande, moderna och helgjutna hotellvarumärken i förstaklassegmentet. Det nya namnet ger oss möjlighet att göra detta tydligt, trots att mycket lite egentligen har förändrats. Våra värderingar, våra ambitioner, våra medarbetare och våra hotell är desamma. Vi kommer att ha samma Yes I Can!-anda som stärker och uppmuntrar oss till att leverera en allt bättre service, säger Thorsten Kirschke.

– Världens favoritfärg står nu för en cool, modern och konsekvent hotellupplevelse. Det är också viktigt att fånga upp det starka gröna inslaget i varumärket. Genom att vara en pionjär för hotellbranschens miljöarbete, med över tjugo års erfarenhet av ansvarsfullt företagande, blir Blu nu "det nya gröna". Radisson Blu är ett av världens snabbast växande, mest dynamiska, innovativa och relevanta hotellvarumärken. Vi ska se till att ingen minns det som något annat. Och vi lovar fortsätta att utveckla det "out of the box", säger Rezidors VD och koncernchef Kurt Ritter.



Radisson Blu Hotel, Zurich Airport

Det nyöppnade Radisson Blu Zurich Airport är designat av den välkände italienske arkitekten Matteo Thun. Till de mer spektakulära inslagen hör stämningsfulla 'Angels Wine Tower Bar' – Europas högsta med 4 000 vinflaskor – i det ljusfyllda atriumet. Andra inslag är restaurang Filini, som bjuder på områdets bästa italienska kök, 'Wine Tower Grill' – samt 330 moderna rum i tre olika designstilar: 'At home', 'Chic' och 'Fresh'.

Radisson erövrar Paris

Frankrike är Europas och världens mest populära turistmål, och Paris är på väg att bli en allt viktigare destination för affärsresenärer. Radissons två nya spektakulära flaggskeppshotell, belägna vid Paris Operahus samt i La Défense, ökar Rezidors närvaro på denna viktiga marknad. Sista kvartalet 2008 hade Rezidor inte mindre än 1 600 hotellrum i drift och under utveckling i Paris, samt över 4 000 rum i Frankrike totalt.

Radisson Blu Ambassador Hotel, Paris Opéra

Nyöppnade Radisson Blu Ambassador Hotel, Paris Opéra, tidigare känt som Hotel Ambassador, ligger idealiskt mitt i Paris, intill operan på Seines norra strand. Strategiskt placerat mellan turistattraktioner som Louvren och Sacré-Cœur, samt shoppingparadis som Galeries Lafayette och Rue du Faubourg Saint-Honoré, har Ambassador redan funnit sitt klientel.

Arkitekturen kombinerar en luxuös art déco-stil med moderna inslag och den allra senaste utrustningen. De 294 rummen har alla toppmoderna inredning, vissa av dem med balkonger som blickar ut över Paris takåsar, Eiffeltornet eller Opéra Garnier. På den välkända parisiska restaurangen 16 Haussmann kan gästerna njuta av det utsökta franska köket samt de bästa internationella rätterna i en elegant atmosfär. Lindbergh Bar intill erbjuder i sin tur en oas, fri

från stadens jäkt och med en traditionell storlagen känsla, i kombination med moderna bekvämligheter.

Radisson Blu Paris La Défense

Radisson Blu Hotel Paris La Défense håller på att uppföras i anslutning till tunnelbanestationen Esplanade de La Défense, mitt i det futuristiska affärsdistriktet La Défense. Området hyser inte mindre än 1 500 huvudkontor och 3 600 internationella företag, och ligger strategiskt nära citykärnan och bara fem minuters bilresa från Champs Élysées.

Den toppmoderna byggnaden, som kommer att öppnas kring halvårsskiftet 2011, får 20 våningar med sammanlagt 343 rum och sviter, och är tänkt att främst locka affärsresenärer med smak för samtida design och modern komfort. Andra inslag i detta flaggskeppshotell är de 1 000 m² stora mötes- och konferensutrymmena med bankettmöjligheter, två restauranger, en lobbybar samt en skybar med en slående utsikt över staden.

Radisson Blu Hotel, Paris Eiffel

Det helt nya Radisson Blu Hotel, Paris Eiffel, öppnar i början 2009 i stadsdelen Trocadéro. Detta eleganta hotell var tidigare privatbostad och byggnaden har anor som sträcker sig tillbaka till 1800-talet med alla de särdrag och den charm som kännetecknar Baron Haussmanns arkitektur. Hotellet är helt nyrenoverat av den välkände inredningsarkitekten François Champsaur och kommer att erbjuda 38 rum och



10 sviter med en modern och trivsamt atmosfär, tillsammans med en fantastisk utsikt mot Eiffeltornet från de flesta av sviterna. Gästerna kan njuta av det nyskapande franska köket i Metropolitan Restaurant, och loungebaren har en öppen eldstad och en nattbar – även de med en slående utsikt. Spa-anläggningen inkluderar en simbassäng med en öppen eldstad intill, ett hammam och ett massagerum. Det här är mer än bara ett hotell; det här är ditt parisiska hem.

Merförsäljning viktigt i intäktsgenereringen

– **HEJ! MITT NAMN ÄR KORDULA SCHLOSSER** och jag är både topline och bottomliner. Som Executive Assistant Manager på Radisson Blu Frankfurt ansvarar jag för Front Desk och Rooms Division.

Kordula hade 20 års erfarenhet från hotellbranschen innan hon började på Rezidor, och deltar nu i Mentor-Mentee-programmet med sikte på att själv bli General Manager en dag. Att förbättra intäktsvolymen genom merförsäljning är en naturlig del av den dagliga verksamheten för medarbetarna i receptionen.

– Vi har till exempel gästrum i olika kategorier, och en gäst som bokat ett standardrum kanske vill uppgradera till ett Business Class-rum med extra komfort. Och om gästen använder telefonitjänsten "One Touch Service" är våra medarbetare utbildade för att

alltid erbjuda extra dryck och dessert utöver den aktuella rumservicebeställningen. Det finns även en ekonomisk fördel för medarbetarna vid merförsäljning.

På städavdelningen ligger fokus istället på bottomline-resultatet – primärt genom besparingar i form av ökad effektivitet och bättre avtal.

– Vi blev certifierade enligt ISO 14001 för vårt energibesparingsprojekt. Detta innebär bland annat ett utbyte av värmestöpsbelysningen i rummen för att minska energianvändningen, samt att luftkonditioneringen ställs om till automatiskt läge när gästerna lämnar rummen. I framtiden tänker vi även ge gästerna möjlighet att byta handdukar och sängkläder efter önskemål. Detta är åtgärder som både är ekonomiskt lönsamma och exempel på ansvarsfullt företagande, avslutar Kordula.





■ ■ DET STORA SLAGET 2009: **FÖRSVARA** **LÖNSAMHETSMARGINALERNA**

Rezidor kämpar mot effekterna av recessionen på flera sätt, bland annat genom ett rationaliseringsprogram med årliga nettobesparingar på 30 miljoner euro, som förväntas få full effekt vid halvårsskiftet 2009.

– **JÄMFÖRT MED DE** flesta konkurrenter är Rezidor ett slimmat företag med mycket sunda proportioner mellan huvudkontoret och fältet. Men alla lägger på sig en del fett i goda tider, och nu måste det bort, säger Thorsten Kirschke, Executive Vice President och Chief Operating Officer för Radisson Blu och Regent. Han är även ansvarig för Rezidors operativa strategi, med målet att bekämpa recessionens effekter.

– Vi jagar dock inte kostnader i blindo. Vi inser att i svåra tider måste vi jobba ännu hårdare med intäktsbygget för att skydda våra marginaler. Vi koncentrerar oss på att leverera lönsamhet genom att öka marknadsandelarna och varumärkeskännetecken samtidigt som vi ökar produktiviteten.

För Rezidors nuvarande verksamhet innebär en genomsnittlig förändring av RevPAR på 1 euro att EBITDA

ökar eller minskar med 5–6 miljoner euro. Det är därför som försvaret av det slutliga resultatet måste börja med att stärka RevPAR. Varje nedgång i RevPAR måste kompenseras genom ökad produktivitet.

– Vi har redan en mycket effektiv verksamhet. Vi är bäst i klassen jämfört med konkurrenterna i fråga om EBITDAR eller rörelseresultat, vilket kanske är det viktigaste nyckeltalet



– Jag är en toplineer med ett bottomup-perspektiv. Allt handlar om att förstå sin nollbas och bygga upp intäkterna, marknadsandelarna och varumärkeskännetecknen med hjälp av så flexibla resurser som möjligt, säger Thorsten Kirschke.

för en hotelloperatör, eftersom det är ett mått på intäkterna före hyror. Nu måste vi vässa effektiviteten ännu mer för att kompensera för det negativa trycket på intjäningen, säger Kirschke.

Vid årsslutet krävdes en RevPAR på 55 euro i Rezidor för att uppnå break-even på EBITDA-nivå. Uppnådd RevPAR var 74 euro, vilket innebär en buffert på 35%.

– Denna till synes komfortabla kudde kommer av allt att döma att utsättas för ökad press under 2009, säger Kirschke.

Rezidors RevPAR utveckling för jämförbara hotell i Övriga Västeuropa, Norden och Östeuropa följde den generella marknadstrenden. Under första halvåret noterades en stark tillväxttakt medan den andra halvan av året påverkades negativt av den ekonomiska avmattningen, vilket hade effekt på RevPAR-tillväxten för jämförbara hotell. Mellanöstern hade en stark tillväxt fram till årets sista månad. På varumärkesnivå ökade Radisson sin RevPAR för jämförbara hotell med 3,0% under 2008 och Park Inn med 3,9%.

Fortsatt press på RevPAR kräver att breakeven-nivån för EBITDA pressas ännu längre nedåt. Rezidor bytte från fasta till rörliga kostnader på de flesta områden där det var möjligt redan under den förra nedgången 2002–03. Nu genomlyses ytterligare områden efter möjligheter att gå från fast till rörligt, samtidigt som de fasta kostnader som därefter återstår måste sänkas.

Rezidor kämpar mot effekterna av

recessionen på flera sätt, bland annat genom ett besparings- och effektiviseringsprogram på 70 miljoner euro brutto (se diagram) för hotell som drivs med hyres- och managementavtal, med målsättningen att över en 12-månadersperiod stärka Rezidors resultat med 30 miljoner euro netto, motsvarande 6% av de totala rörelsekostnaderna. Detta förväntas få full effekt från halvårsskiftet 2009. Rezidor skördar vinsterna från programmet när det gäller hotell som drivs med hyresavtal, medan hotellägarna blir de främsta vinnarna när det gäller hotell som drivs med managementavtal. Även hotell med franchiseavtal kommer att tjäna på programmet.

Ökade stordriftsfördelar och omförhandling av inköpsavtal ska bidra med 30 miljoner euro till bruttobesparingarna. I slutet av 2008 lanserades en elektronisk inköpsplattform (rezpin.com) som ska öka samordningen av koncernens inköpsavtal.

En minskning av de fasta kostnaderna ska bidra med ytterligare 23 miljoner euro till bruttobesparingarna. Merparten av dessa besparingar avser hyresportföljen – främst Radisson-hotell i Västeuropa och Norden.

Vi har infört konceptet ”nollbase-rad” driftplanering. Vad krävs egentligen för att hålla driften igång vid ”noll” aktivitet? Vad och vem är fast och vad och vem är rörlig? Vilka aktiviteter påverkar bemanningen? Att förstå sin nollbas är avgörande för att fastställa rätt nivå för de fasta kostnaderna.

RevPAR för jämförbara hotell

PER VARUMÄRKE, EUR	2008	2007	FÖRÄNDRING, %
Radisson Blu	87,9	85,3	3,0
Park Inn	48,0	46,2	3,9
Rezidor	79,0	76,9	2,7
MEUR			
Total EBITDA	70,9	86,5	-18,0
1 EUR REVPAR → 5–6 MEUR EBITDA per år			

Årliga kostnadsbesparingar

HOTELL MED HYRES- OCH MANAGEMENTAVTAL	BRUTTOEFFEKT, MEUR
Inköp	30
Mat & dryck	10
Energi & vatten	2
Prestationsgap	5
Fasta kostnader	23
Total	70
KONCERNEFFEKT	30

Med rätt prognoser kan man säkra rätt resurser för varje efterfrågenivå. Det är dock absolut nödvändigt att alltid kunna tillhandahålla varumärkets miniminivå.

Intäkterna från mat och dryck svarar för cirka 30% av Rezidors totala intäkter. Arbetet med att försvara mar-

ska uppnå paritet i våra rumspriser inom respektive varumärke och skydda RevPAR och marginaler. Våra rum är prissatta för att säljas, inte rabatteras. Vi har tagit fram ett erbjudande baserat på värde snarare än pris, och det får inte störas. En studie från Cornell University visar att rabatter inte är vägen

Våra rum är prissatta för att säljas, inte rabatteras. Vi har tagit fram ett erbjudande baserat på värde snarare än pris, och det får inte störas av rabatter.

ginalerna inkluderar en förbättring av marginalen med 2%, vilket ska bidra med 10 miljoner euro brutto. Utöver att optimera produktiviteten i all mat- och dryckesverksamhet lanserar Rezidor nu sina nya bar- och restaurangprogram som kommer att attrahera en allt större andel interna och externa gäster. Flera av dessa koncept är även produktkoncept (se sidan 29) som är speciellt utvecklade för att åstadkomma ett konsekvent utförande och förbättra kostnadseffektiviteten.

En minskning av energi- och vattenförbrukningen med 5% bidrar med 2 miljoner euro, och stödjer samtidigt Rezidors program för ansvarsfullt företagande.

– Vi analyserar fortlöpande behovet av och möjligheterna till ytterligare kostnadsminskningar, säger Kirschke.

Arbetet med att underpresterande regioner och hotell ska få sin rimliga del av affärerna i sin marknad är en svårare fråga, men kan mycket väl ge mer än prognostiserade 5 miljoner euro vid en årlig tillväxt i RPP (RevPAR Penetration) på 2%. Marknadsföring och försäljning, prissättning och tillgång på rum, bemanning samt förvaltning av likvida medel står alla på dagordningen. Huvudfokus ligger på olika stödinsatser till de underpresterande hotellen. Det är viktigt att inte ta till rabatter för att öka eller behålla sina marknadsandelar på en svag marknad.

– Prisdisciplin är avgörande om vi

ut ur en vikande efterfrågan, vare sig den beror på lokal överetablering eller en allmän nedgång. När efterfrågan återvänder är det mycket svårt att återställa rumspriserna till den tidigare normalnivån. Korrekt prissättning, i kombination med rätt distribution, öppnar många möjligheter att ta och öka marknadsandelar. Framför allt på området e-handel, som har utvecklats mycket starkt de senaste åren, finns det nu nya vägar att nå kunderna inte bara oftare, utan även mer riktat och i rätt tid, säger Thorsten Kirschke.

Rezidor förfinar nu sina distributions-, försäljnings- och marknadsföringsstrategier för att stödja intäktsgenereringen på befintliga marknader och hitta rätt balans mellan övergången från strategiskt varumärkesbygge till taktisk prispositionering. Resurser omfördelas till e-handel och stöd åt försäljning till slutkund. Eftersom 150 storkunder svarar för 20% av Rezidors totala rumsintäkter, är det av avgörande betydelse att stärka marknadsandelen hos dessa. Vid årsslutet 2008 förnyade Rezidor även look to book, branschens enda globala lojalitetsprogram för resebyråer.

– 30% av våra intäkter kommer i dag från slutkunderna, vilket är bra. Vår partner Carlson Wagonlit är helt klart en mycket stark länk, och vi får mer och mer affärer från deras bokningssystem. Mer och mer affärer – det sammanfattar vår allmänna strävan rätt bra, säger Kirschke.

Byte av fokus från imageannonsering till taktisk annonsering

NORMALT SETT SATSAR hotellbranschen inte mycket på reklam, utöver "glossy magazines". Rezidor har däremot annonserat intensivt på exempelvis flygplatser, plan, tåg, bussar och taxibilar. Denna imageannonsering har bidragit till den snabbt växande kännedomen om varumärkena Radisson och Park Inn. När vi nu går in i svårare tider, kombinerar Rezidor denna generella imageannonsering med en mer aggressiv satsning på en lokal nivå, vilket inkluderar taktisk annonsering fokuserad på specifika målgrupper och mindre geografiska marknader.

MICE-segmentet (Meetings & Events) har öppnat sig som huvudmarknad för framför allt Radisson, men i allt högre grad även för Park Inn. Andra produkter som omfattas av den nya taktiska annonseringsstrategin är till exempel "City Breaks" och veckoslutsresor. Medan Park Inn har behållit sitt fokus på kärnverksamheten genom att erbjuda stadens bästa sängar och excellera i det elementära, blir det även allt vanligare med erbjudanden som kombinerar flera övernattningar med måltider.

Men marknadsföring är inte bara annonsering. Programmet goldpoints plusSM är en viktig kanal för att säkerställa fortsatt kundlojalitet. Programmet ökade sin kundbas markant förra året och ger nu gästerna möjlighet att koldioxidkompensera sina vistelser eller skänka sina goldpoints-poäng till World Childhood Foundation.

Basen för marknadsstrategin i den dagliga verksamheten är självfallet Rezidors unika servicekoncept. Programmen "100% Guest Satisfaction", "One Touch Service" och det mycket uppskattade "Super Breakfast" drar alla sitt strå till bygandet av varaktig lojalitet och kundtillfredsställelse.

goldpoints plus

Berlin from **€85** B&B

Great rates available at over 155 hotels in 40 countries. Rate is subject to change and availability and is a per person rate based on two sharing a double room and includes breakfast.

00800 3333 3333
radissonsas.ie

City Breaks from **€50** B&B

Athlone • Belfast • Cork x2 • Dublin x3 • Farnham Estate (Cavan) • Galway • Letterkenny • Limavady • Limerick • Sligo

Terms & Conditions: Rates are valid 7 days a week subject to availability and are per person per night based on two sharing and inclusive of breakfast and VAT.

1800 55 7474
radissonsas.ie

2 nights B&B 1 evening meal

From **£65** per person

Great offers

Call free on 0800 056 0591.
www.parkinn.co.uk

park inn

Rezidor byter fokus från imageannonsering till taktisk annonsering såväl som lokala aktiviteter. "City breaks" och veckoslutsresor är en växande trend, och Rezidor satsar på kampanjer i form av kombinationserbjudanden för att locka nya gäster.

Samarbete och förståelse är nyckeln till god lönsamhet

– **HEJ, JAG HETER NIAL KELLY** och jag är en bottom-liner, men jag måste erkänna att jag till och från även är en topline. Jag vill gärna att våra partners inte bara ska vara leverantörer utan även kunder, eftersom vi här på Irland är fast övertygade om att ömsesidiga affärer är nyckeln till framgångsrika partnerskap.

I rollen som Regional Purchasing Manager för Irland är Niall Kelly direkt ansvarig för att implementera regionala leverantörsavtal för 15 irländska hotell, samt för att göra avtalen tillgängliga för tre andra hotell i Nordirland. Effekten på resultatet är en av de främsta målsättningarna i arbetet.

– Det är min uppgift att se till att dessa avtal och partnerskap, samt de produkter som vi väljer tillsammans, ger valuta för pengarna and maximerar vinsten för hotellet, samtidigt som de underlättar arbetet för Rezidors huvudkontor, berättar Niall.

Några av de viktigaste aspekterna för att generera ett positivt resultat är förmågan att förstå den dagliga verksamheten samt att ha ett nära samarbete med hela teamet på varje hotell. En annan är den öppna dörrns politik, vilket innebär att lyssna till och förstå gästernas behov.

– När vi arbetar nära tillsammans med våra egna medarbetare märker vi en ökad grad av tillmötesgående, vilket ger oss bättre inköpskraft och större inköpsvolym. Det är också då vi som inköpare blir entusiastiska eftersom detta ger oss större makt att förhandla med våra partners. Jag kallar dem partners eftersom vi vill samarbeta med människor som är villiga att följa med oss på resan i både goda och mer krävande tider. Det är själva kärnan i vårt arbete att minimera våra kostnader, och samtidigt bibehålla kvaliteten, förklarar Niall.





HOTEL**MISSONI**

Edinburgh opening June 2009 Kuwait opening summer 2009 Oman opening 2012

Growing worldwide www.hotelmissoni.com



Det är inne att vara "fyrkantig". Park Inn är ett ungt, fräscht och kul hotellvarumärke. Fullt med positiv energi och positionerat i mellanklassen. Park Inn utmärker sig genom att excellera i det elementära i en hotellvistelse, såsom att erbjuda marknadens bästa sängar, bästa duschar och bästa frukost, i sin prisklass. "Adding colour to life" är Park Inns slogan och varumärket lever upp till sitt motto på ett påtagligt sätt genom att ibland "sätta färg på stan", med tåg, flygplan, bussar och bilar prydda med varumärkets lätt igenkännbara flerfärgade fyrkanter.

NU är tiden inne för Park Inn

En läcker "mellanklassare" med mycket energi och bra valuta för pengarna och ett varumärkeskoncept som är lätt att implementera! Branschens smartaste och snabbaste omklädningsakt helt enkelt.

PARK INN ÄR REZIDORS SENASTE succévarumärke som har gått från noll till över 120 hotell på sex år, en enastående tillväxttakt även i Rezidor-sammanhang. Med sitt starka värdebaserade erbjudande, särskilt attraktivt i en svagare ekonomi, är Park Inn i högsta grad ett hotellkoncept som ligger rätt i tiden.

Det finns cirka 17 000 hotell utan internationellt varumärke i Europa, Mellanöstern och Afrika, och flera av dem kämpar för att överleva. Därtill kommer tusentals mellanklasshotell med trista, trötta varumärken som inte bidrar till att locka till sig

och behålla kunder. För många av dessa hotell är Park Inn troligen lösningen. Det är definitivt lösningen för affärs- och fritidsresenärer som vill ha mer valuta för pengarna och därför söker efter ett verkligt attraktivt alternativ i mellanklassen. Detsamma gäller för konferenser, möten och evenemang.

– Vi har redan sett en kraftig nedgång för det mötesrelaterade resandet. Inledningsvis drar företagen ned på större affärsmöten som kräver resor, men det skapar i slutänden ett upp- damt behov eftersom behovet av att träffas inte försvinner. Vi räknar med att de flesta företag går ned ett trapp- steg när de återupptar affärsresandet – från lyxklass till femstjärnigt, från femstjärnigt till fyrstjärnigt och från fyrstjärnigt till trestjärnigt. Men där slutar företagens besparingsjakt. Två- stjärniga hotell har inte den affärs- modell eller de faciliteter som krävs för konferenser, möten och evenemang. Park Inns tre- och fyrstjärniga hotell kommer att gynnas kraftigt av denna trend, säger Park Inns Chief Operating Officer Jacques Dubois.

Befriade från onödigt gammaldags lyx behärskar Park Inn det allra mest grundläggande i en hotellvistelse bättre

än någon av konkurrenterna, bland annat genom att erbjuda sängar av god kvalitet, luftkonditionering och funk- tionella arbetsplatser på rummen. Där- utöver finns det några viktiga detaljer som särskiljer och glädjer, såsom platt- TV, regnduschar samt Park Inns djärva och färgglada inredning. Park Inn är ett modernt varumärke i mellanklas- sen fullt med positiv energi.

– En affärsmodell baserad på låga fasta kostnader gör det möjligt för oss att verkligen ge valuta för pengarna. Genom Rezidor och Carlson får vi dess- utom stordriftsfördelar, vilket återigen stärkervårt värdebaserade erbjudande, hävdar Jacques Dubois.

Med fokus på snabb tillväxt genom framför allt konvertering av befintliga hotell har Park Inn utvecklat effektiva rutiner för ”time-to-market”. Faktum är att det sannolikt är det snabbaste och smartaste konverteringskonceptet i branschen.

– Park Inn är speciellt framtaget för att underlätta byte av koncept och varumärke vid konverteringar. Varu- märkesmatrisen identifierar en tyd- lig uppsättning krav som måste vara uppfyllda innan vi kan börja driva ett hotell under varumärket. På så sätt



– Precis som Park Inn är jag resultatorienterad, dvs. en bottomliner. Park Inn är ett varumärke och produkt- koncept konstruerat för att producera starka resultat. För att säkerställa detta har vi institutionaliserat nollbaserad resurspla- nering, samtidigt som vi fortsätter att bygga kritisk massa på de marknader vi betjänar, säger Jacques Dubois.

PORTRÄTT

Belönad för bästa RevPar-tillväxt 2008

– **HEJ, JAG HETER LIZETTE BOTHA** och jag är både top- liner och bottomliner.

Lizette har vunnit pris för mest förbättrade Rev- Par för sitt framgångsrika arbete som General Ma- nager på Park Inn Pulkovskaya i Sankt Petersburg. I en värld där utvecklingen verkar befinna sig i fritt fall har hon lyckats vända hotellets utveckling på en tuff marknad och uppnått en enastående RevPAR- tillväxt jämfört med 2007. Säkert som ett resultat av sina framgångar utsågs Lizette nyligen till hotellchef för Park Inns största hotell i Ryssland – Park Inn Pri- baltyskaya i Sankt Petersburg.

– Jag fick priset för tillväxten, framför allt för resultatförbättringen och RevPAR-tillväxten. Vi har nyligen avslutat en renovering, vilket har höjt hotellets kvalitet, och genom intensivutbildning av medarbe- tarna kan vi nu erbjuda gästerna en mycket givande vistelse och starka skäl att komma tillbaka.

En General Manager har ett brett ansvarsområde. Att se till att varumärket Park Inn blir ännu mer etable- rat bland gäster och företagskunder är en aspekt. Men lika viktigt är att bygga sitt arbetsgivarvarumärke.

– Det är mitt jobb att coacha och utveckla mitt

team för att därigenom skapa en stimulerande ar- betsmiljö. Jag måste även analysera alla situationer på ett objektivt sätt för att säkerställa att vi når våra ekonomiska och operativa mål. Våra försäljnings- och intäktsavdelningar har mycket tydliga och mätbara mål. Skulle vi drabbas av ett bakslag, låter vi det ald- rig få oss att tappa modet. Istället analyserar vi vad som hände för att kunna vända det till en möjlighet nästa gång. Vi uppnår bättre marginaler genom att hålla kontroll på kostnaderna relativt intäkterna i det dagliga arbetet, samtidigt som vi ger tydliga instruk- tioner till avdelningscheferna om hur vi ligger till. Jag ser till att delta i hela processen – från början till slut. Det är också viktigt att införa ”bästa praxis” från andra hotell och andra hotellchefer, säger Lizette.

Men den viktigaste länken i marknadsförings- och försäljningskedjan, kanske den allra viktigaste, är självfallet gästerna själva.

– Våra gäster lämnar oss som våra ambassadörer, och berättar för andra om sitt besök hos oss och vad vi har att erbjuda. Vår förmåga att vara flexibla i alla de tjänster vi tillhandahåller särskiljer oss från kon- kurrenterna, avslutar Lizette.



Det är viktigt att vara snabb, utan att kompromissa med den standard som har visat sig **vara så framgångsrik för Park Inn.**

säkerställer vi inte bara en enhetlig produktstandard, utan även att varumärket snabbt sätter en stark prägel på hotellet. Det är viktigt att vara snabb, utan att kompromissa med den etablerade varumärkesstandard som har visat sig vara så framgångsrik för Park Inn, säger Jacques Dubois.

Konverteringsprogrammet – som omfattar allt från Park Inns typiska inredning till reklammaterial och utrustning – kallas Park Inn Essentials. Det är utformat för att få stort genomslag, snabbt och till låg kostnad, genom främst små, men högst synliga detaljer, såsom det vita sänglinnet som kontrasterar mot det designade färggranna sängöverdraget. Enbart sängen i sig avslöjar direkt att du befinner dig på ett Park Inn-hotell.

– Park Inn Essentials kan införas för så lite som 1 000 euro per rum, inklusive skyltar! konstaterar Dubois.

Park Inn har erfarna konverterings- och öppningsteam som vet precis vad de ska göra och när, samt hur de ska få

allt på plats för en effektiv drift redan från första stund. Konverteringen tar ofta inte längre tid än en vecka, beroende på hotellets skick och hur omfattande produktförbättringar som behöver genomföras. En stor del av de brittiska hotell som nyligen konverterades till Park Inn genomgår nu omfattande renoveringar och upprustningar. Investeringsprogrammet, på totalt 50 miljoner euro som betalas gemensamt av Rezidor och hotellägarna, inkluderar designade badrum och gemensamma utrymmen.

Lika stor betydelse har det att skapa ett enhetligt serviceerbjudande redan från första stund. Det är därför som Park Inn har ett ambitiöst utbildningsprogram för att skapa den typiska Park Inn-upplevelsen – enkelt, roligt och vänligt med en Yes I Can!-inställning till service.

– Vi har bra lägen och fantastiska medarbetare. När vi renoverar får vi helt enkelt fantastiska hotell, säger Dubois.

Leigh och Peterborough gör Storbritannien till Park Inn-land

ÖVRIGA VÄSTEUROPA fortsätter att erbjuda stora möjligheter för Rezidors alla varumärken, och på en pressad marknad har särskilt Park Inn en stor potential. Park Inns strategi är att öka penetreringen på huvudmarknaderna, såsom Storbritannien, Tyskland, Norden och Ryssland. I Storbritannien stärker två av Park Inn-familiens senaste nykomlingar Rezidors redan imponerande närvaro i regionen. Med 21 hotell redan i drift och ytterligare 12 i pipeline, är Park Inn nu en seriös och snabbt växande utmanare bland regionens fullservicehotell i mellanklasssegmentet.

Läget är avgörande för framgång och de två nybyggda hotellen, Park Inn Leigh och Park Inn Peterborough, har båda ett idealiskt läge för affärs- och fritidsresenärer med sitt kostnadseffektiva kvalitetserbjudande och sin närhet till turistattraktioner, shopping och affärskvarter.

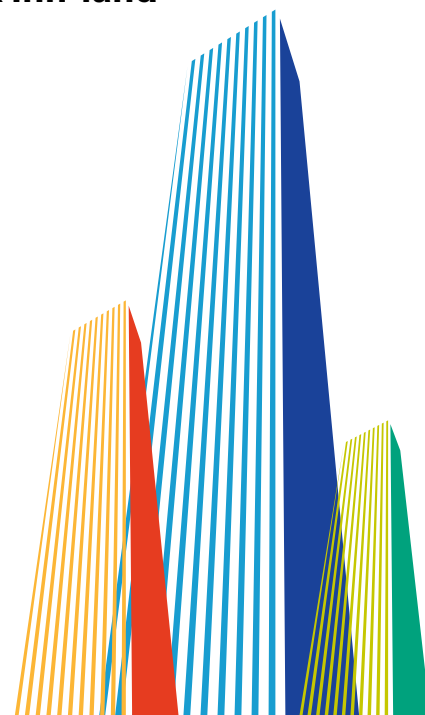
Park Inn Leigh är även ett av de första hotellen att erbjuda det nya Park Inn Food & Beverage-konceptet som nu införs på samtliga Park Inn-hotell. RBG (Red Bar & Grill Restaurant) saktar gästerna med gourmetburgare, snacks, ett urval av soppor, lokala maträtter, sallader och specialiteter från grillen. Eller, som Park Inn uttrycker det: Enkelt, uppriktligt, roligt och valuta för pengarna.

Park Inn Leigh

Nybyggda Park Inn Leigh ligger 10 kilometer från Manchester och bara en kort biltur från Liverpool. Med sin närhet till bland annat Knowsley Safari Park, Three Sisters Race Track, Trafford Centre, Pennington Flash och Leigh Sports Village Stadium & Arena, har Park Inn Leigh Hotel mycket mer att erbjuda än bara sina 135 moderna gästrum. RBG Bar & Grill och Coffee Lounge, fitnessrum och bastu, mötesrum, rumsservice dygnet runt samt höghastighetsanslutning till internet bidrar till ökad komfort och trivsel.

Park Inn Peterborough

Park Inn Peterborough är ett nybyggt hotell i centrum av Peterborough. De 115 rymliga och vackert inredda rummen, alla trogna Park Inns färgglada designprofil, ligger i anslutning till Queensgate Shopping Centre och dess stora butiksutbud. Utöver hotellets moderna bekvämligheter och höga service ligger det dessutom på gångavstånd från centralstationen med en 45 minuters tågförbindelse till centrala London.





Grill där det går hett till

Vi sockrar inte bokföringen i RBG Bar & Grill, men vi vet hur man skapar en läcker marginal från köket – och får nöjda gäster på köpet.

ENKELT, ÄRLIGT, KUL – och valuta för pengarna hela vägen fram. Det är tanken bakom RBG. Att excellera i det elementära är en vinnande formel för Park Inn, vilket även gäller vårt nya mat- och dryckeskoncept: RBG (Red Bar & Grill). RBG Essentials är en noga utvald och omsorgsfullt utvecklad uppsättning verktyg som garanterar nöjda gäster vid bordet, samt lika nöjda ägare och operatörer.

Att på ett konsekvent, relevant och framgångsrikt sätt skapa ett bar- och grillkoncept som RBG kräver sina regler och standarder; sådant som måste finnas/inte får finnas – och sådant som kunde vara trevligt att ha. RGB Essentials omfattar allt från de gaseldade träkolsgrillarna till de rejäla stekknivarna, uniformerna och de nödvändiga bordsaccessoarerna. Hela konceptet är utvecklat för att möjliggöra en snabb konvertering av befintliga restauranger. Att införa en komplett

RBG-restaurang kostar 30 000 euro.

Trots varumärkesfokuseringen är RBG först och främst ett produktkoncept – fokus ligger på vad som finns på tallriken. RBG:s mångsidiga heldagsmeny erbjuder såväl mer hälsosamma som rejält tilltagna rätter. Det handlar om träkolsgrillat kvalitetskött, fantastiska sallader, lokala rätter och specialiteter.

RBG är framtaget för att tjäna pengar, och vi siktar på en marginal på 35%. Här bjuds en livlig och spännande modern upplevelse, en meny laddad med beprövade favoriträtter och drycker, stordriftsfördelar genom gemensamma regionala inköp samt en effektiv köksavdelning med lättanvända verktyg och standarder, så som programmet för avfallsminimering.

I slutet av 2008 var fem RBG-restauranger i drift, samtliga i Storbritannien. Under 2009 planeras ytterligare 22 öppna portarna för hungriga gäster

och 2011 ska ytterligare 20 öppnas, vilket gör RBG till ett starkt varumärke inom mat och dryck på Park Inns huvudmarknader.

I linje med Park Inns färgstarka paketering av hotellupplevelsen signalerar den röda och vita RBG-logotypen klart och tydligt att det här stället är hett!

Husets specialitet – den senaste "snackisen"

Attraktiva barer och restauranger är lika viktiga för gäster som för hotellägare och Rezidor. För Radisson uppgår intäkterna från mat och dryck till 232 miljoner euro, vilket motsvarar 30% av de totala intäkterna. Radissons nya spännande varumärken inom mat och dryck, såsom Filini, Sure och Verre en Verre, piffar upp såväl gästupplevelsen som resultatet.

PORTRÄTT

Yes I Can! skapar lönsamhet inom bar och restaurang

– **HEJ, JAG HETER JESPER VILSOE** och jag är både botomlinier och toplineer. Som Food & Beverage Manager på Radisson Blu Hotel, Bukarest är det mitt främsta mål att se till att gäster och medarbetare är nöjda samt att vi håller en hög standard på produkter och tjänster, samtidigt som vi maximerar lönsamheten.

Jesper erkänner att han är en passionerad föreläsare av Yes I Can!-filosofin, ett verktyg som han tycker är mycket användbart såväl vid anställning av nya medarbetare som för att inspirera och utveckla de nuvarande medarbetarna. Dessutom hjälper det till att ständigt överträffa gästernas förväntningar. Yes I Can!-andan är avgörande när det handlar om att skapa lönsamhet inom bar och restaurang.

– Vi ökar försäljningen genom att fortllöpande utveckla kreativa och banbrytande menyer, vinlistor, tjänster och standarder för att säkerställa att vi behåller försprånget till konkurrenterna. Vi förbättrar, finjusterar och kapitaliserar på sådant som fungerar bra, och rätt-

tar till sådant som inte fungerar lika bra. Regelbundna reklam- och försäljningsevenemang är ett måste, gärna i samarbete med leverantörer, vilket gör det möjligt för oss att förbättra våra avtal.

Samtidigt som professionell utbildning och utveckling av medarbetarna är viktigt för att behålla den ökade efterfrågan på Rezidors tjänster är det verkligt betydelsefulla att "knyta an" till kunden. Det handlar helt enkelt om att förutse gästens behov innan han eller hon frågar.

– Jag försöker vara en ambassadör för våra varumärken dygnet runt, sju dagar i veckan. Vi är ganska många utlandsstationerade personer i Bukarest och det är viktigt att hålla en nära kontakt med dessa regelbundet. På ytan kan det se ut som socialisering, men egentligen handlar det om att bygga nätverk och knyta affärskontakter. Människor vill relatera till människor, och i slutändan är det också människor som håller vad varumärket lovar, avslutar Jesper.



Varumärkeskännedom stöder

RevPAR-utvecklingen

och ger starka resultat i slutänden

Radisson fortsätter att vara en stjärna på uppåtgående i BDRC:s "Pan European Hotel Business Guest Survey". Radisson blev 2008 "Most Improved Brand of the Year" i det övre förstaklassegmentet, med ett särskilt starkt resultat i Storbritannien och Tyskland.



– Jag är en toplineer eftersom det är mitt jobb att driva intäkterna. Men varumärkeskännedom bidrar inte bara till att öka intäkterna. Att omvandla kännedomen till kundpreferenser har också en avgörande inverkan på resultatet, säger Olivier Jacquin.

DE SENASTE FEM eller sex åren har Rezidor i stort sett helt förnyat Radisson som varumärke. Förnyelsen kom till stånd vid insikten om att ett växande antal affärs- och fritidsresenärer vill ha en verkligt spännande och givande hotellupplevelse, utöver att basfunktionaliteten levereras med högsta effektivitet.

Med över 225 hotell i drift eller pipeline i EMEA (Europa, Mellanöstern och Afrika) håller Radisson inte bara på att växa om och ifrån sina konkurrenter i det övre förstaklassegmentet, varumärket omvandlar även sin snabba expansion till en stark varumärkeskännedom.

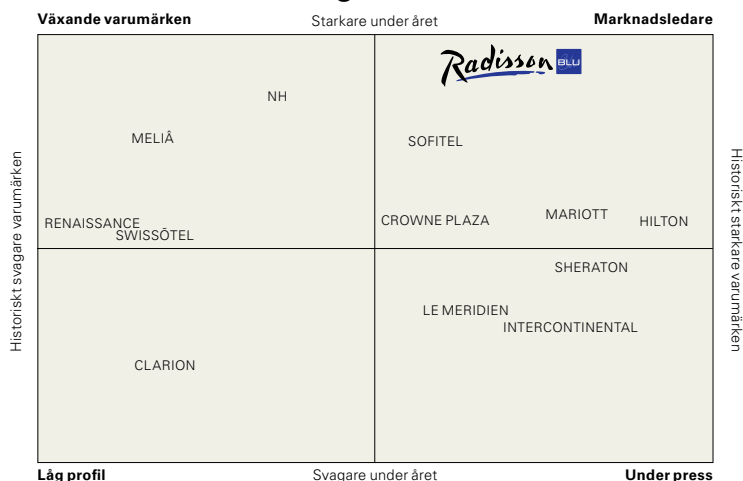
– Tillväxt låter sig omvandlas till varumärkeskännedom med en tidsfördröjning på två till tre år. Men det krävs en kritisk närvaro på marknaden för att effekten ska uppstå, hävdar Olivier Jacquin, Senior Vice President Sales & Marketing.

Som varumärke har Radisson uppnått kritisk massa på ett växande antal marknader i Västeuropa, som till exempel Tyskland, Storbritannien och Irland, Beneluxländerna och nu senast Frankrike. Med sina många nyöppnade hotell

har Radisson branschens fräschaste rumsutbud. Vidare är en hel del av dessa hotell flaggskeppsfastigheter med en ikonisk samtida arkitektursom sätter en markant prägel på de städer och kundgrupper de betjänar. Till stöd för såväl varumärkeskännedom som försäljning har Radisson valt en djärv imagestärkande marknadsföring på flygplatser och i andra reserelaterade miljöer samt i rese- och livsstilstidningar.

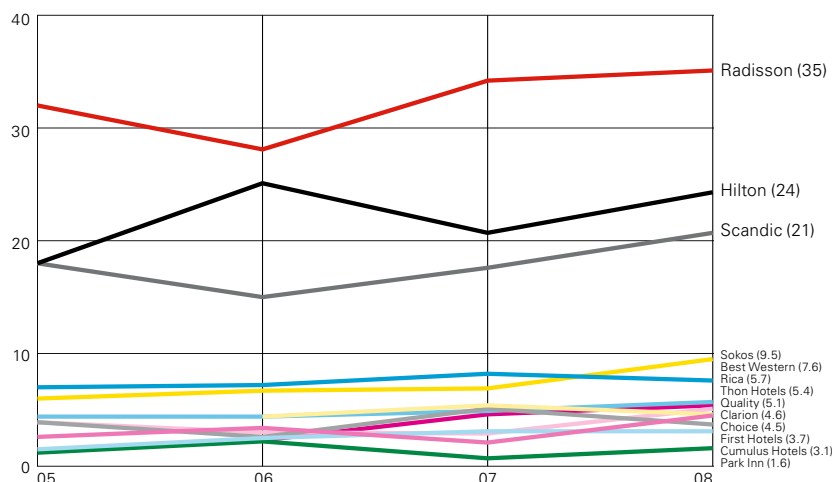
Det kom därför inte som någon överraskning att Radisson återigen visade sig vara "the rising star" bland sina gelikar i BDRC:s Pan European Hotel Business Guest Survey 2008, efter att ha lyckats förbättra sin varumärkeskännedom snabbare än något annat varumärke i det övre förstaklassegmentet i Västeuropa. BDRC:s (Business Development Research Consultants) namnkunniga undersökning genomfördes på uppdrag av flera klienter bland över 3 600 affärsresenärer i Beneluxländerna, Storbritannien, Tyskland, Norden, Frankrike, Italien och Spanien. Undersökningen visar att Radisson har fortsatt att stadigt bygga upp sin profil på de stora västeuropeiska marknaderna och nu

Utveckling för västeuropeiska hotellvarumärken Översikt förstaklassegmentet



Not: Historisk styrka refererar vid det första tillfället till total marknad.
Källa: BDRC Hotel Market Surveys.

Nordiska affärsresenärer Ledande (1:a/2:a) hotellalternativ



Bas: Alla affärsresenärer.
Not: Data kombinerar omnämningen som första- och andrahandsval.
Källa: BDRC Hotel Market Surveys.

har möjlighet att kunna ta över andraplatsen i fråga om varumärkeskännedom. Varumärket leder klart i fråga om attributet "modernt" och kunderna prisar det även för att vara "innovativt" och att det har "ett rykte om sig att vara spännande". Allt detta lovar gott för en fortsatt stärkt varumärkeskännedom.

Och vad än viktigare är, i fråga om kundpreferenser bland de affärsresenärer som faktiskt bor på hotellen ligger Radisson redan på andra plats,

och knappar obevekligt in på ledaren. I Norden åtnjuter Radisson förstaplatsen för sjunde året i rad. Denna position har företaget även uppnått i Ryssland och på Irland, samt inom mötessegmentet i Storbritannien.

– Både Storbritannien och Tyskland är huvudmarknader för oss vad gäller mötessegmentet, och de investeringar vi har gjort de senaste åren börjar nu betala sig. Vi är verkligen nöjda med bedriften att ha utsetts till



PORTRÄTT

Konsten att skapa det ultimata värdeerbjudandet

– HEJ! JAG HETER ROBERT VAN DEN BORN och jag är en topline. Jag är Global Sales Manager för Skandinavien. Målet för min avdelning är att skapa så mycket affärer som möjligt och maximera värdet för Rezidors intressenter, oberoende av marknadsförhållandena.

När affärsklimatet förändras är det avgörande att vi anpassar oss och prospekterar på nya kunder, söker nya affärer och riktar om våra aktiviteter för att behålla en konsekvent och stabil verksamhet för våra befintliga och framtida hotell, förklarar Robert.

Att öka efterfrågan för att på så sätt skapa en sund topline handlar om att skapa det ultimata värdeerbjudandet för befintliga och, framför allt, framtida kunder, förklarar Robert.

– Vi är strategiskt utspridda över de tre skandinaviska marknaderna för att maximera intäkterna till våra 360 hotell i EMEA, konferensanläggningar och semesterorter, från nuvarande och potentiella framtida "konton" på dessa marknader. Rezidor har ett fantastiskt team bakom den portfölj som vi förvaltar, och det är vår uppgift att förmedla vårt erbjudande på ett effektivt, målmedvetet och lönsamt sätt. Vi fokuserar våra aktiviteter genom en kombination av kort- och långsiktiga åtgärder med målet att bereda vägen för stabila och återkommande resultat med skilda ledtider, avslutar Robert.

förstahandsval av både resebyråer och företagskunder i Storbritannien. BDRC:s undersökning visar än en gång att varumärket Radisson växer sig allt starkare. Med sin fortsatta snabba tillväxt kommer Radisson att bli än mer synligt, igenkänt, beprövat och prioriterat under kommande år. Det kommer i sin tur stödja RevPAR-utvecklingen och, slutligen, ge starka resultat, säger Olivier Jacquin.

Hotel Missoni

– *design för framtiden*



HOTEL MISSONI REPRESENTERAR en ny standard för designhotell, genom att kombinera stilen hos det ikoniska mode- och inredningsvarumärket med expertisen hos en av världens främsta hotelloperatörer. Edinburgh och Kuwait blir de två första hotellen i portföljen. Med den stora dagen i annalkande – möt de två senaste värvningarna; Hotel Missonis två första General Managers. De två utvalda är redo att gå från dröm till verklighet, från teori till praktik.

Under sommaren 2009 ser de allra första Missoni-hotellen dagens ljus. Carina Williamson, en 33-årig norska med tidigare erfarenhet ifrån en position som General Manager på Radisson Blu Hotel, Belfast, kommer att leda Hotel Missoni Edinburgh. Och Pascal Gadet, med sina 20 års erfarenhet av hotellbranschen och tidigare General Manager för det prisbelönta Radisson Blu Resort i El Quseir, Egypten, har utsetts till General Manager för Hotel Missoni Kuwait. Båda är lika spända inför utmaningen.

– Carina och jag har känt varandra en längre tid nu, eftersom vi båda växt in i Rezidor-familjen allteftersom. Vi har en härlig yrkesmässig relation som inbegriper ett stort mått av ömsesidigt stöd och bollande av idéer, samt en rejäl por-

tion godhjärtad rivalitet. Jag retar Carina lite för att även om hon faktiskt kommer att öppna det första Missoni-hotellet, så var jag den förste som utsågs till General Manager, plus att jag har 63 sviter mot hennes sju, säger Pascal med ett spjuveraktigt leende.

Kort sammanfattat är Hotel Missoni ett nytt lyx- och livsstilsvarumärke, inriktat på en sofistikerad, modern nischmarknad. Det handlar om att skapa något att minnas; en upplevelse som inte bara omfattar en noggrant utmejslad, vackert designad miljö, utan som även – vilket är än viktigare – handlar om graden av omsorg, service och förståelse.

– Vi vill att våra hotell ska reflektera allt det bästa hos Missoni – stilen, kvaliteten och till och med Missoni-familjen. Så i grund och botten kommer vi att representera och leverera det allra bästa av det italienska livet. Och eftersom min mormor är från Italien, min mamma arbetade inom mode och min pappa inom restaurangbranschen, är det här en drömkans för mig, berättar Carina.

I varje hotell anpassas färger och stilar till byggnaden, omgivningen samt den lokala kulturen. Havets, sandens och solskenets nyanser kring Persiska viken kommer att präglade Hotel Missoni Kuwait, medan Edinburgh kommer att avspejla den skotska landsbygdens rika, mörka nyanser och stadens berömda granit.

Ett litet dedikerat team hos Rezidor har arbetat tillsammans med Missoni-familjen de senaste åren för att utveckla varumärket. Gordon McKinnon, Rezidors Executive Vice President, Brands, leder teamet.

– Det är alldeles för tidigt för tal och applåder. I nästan alla avseenden har vi den jobbigaste biten kvar. Men i och med att Carina och Pascal kom med i teamet – med Rose Kutzli, som lett marknadsföringsbiten, Ian Donaldson, som slipat på och kontrollerat de tekniska delarna och Philippe Bijaoui, som världen över sökt efter de rätta affärsutvecklingsmöjligheterna – så gav det alla ny energi. Det började verkligen bli konkret. Vi arbetar även med några av världens just nu bästa externa begåvningar och tillsammans utgör vi en anmärkningsvärd samling. Alla involverade kan knappt bärga sig tills öppningsdagen för att dela med sig till världen.

Hotel Missoni Edinburgh kommer att öppna i juni och Hotel Missoni Kuwait senare i sommar. För dem som inte kan vänta finns en förhandstitt på www.hotelmissoni.com.



– Vi vill att våra hotell ska reflektera allt det bästa hos Missoni – stilen, kvaliteten och till och med Missoni-familjen, säger Carina Williamson.



– Carina och jag har känt varandra en längre tid nu, eftersom vi båda växt in i Rezidor-familjen allteftersom, förklarar Pascal Gadet.

KRAFTEN I YES!

Yes I Can! visar vad det går för

"Yes We Can". En slogan så kraftfull att den nyligen lyckades vinna det amerikanska presidentvalet. Rezidor har i decennier känt till kraften bakom "Yes We Can" – eller snarare "Yes I Can!", företagskulturen som ligger till grund för Rezidors höga servicenivå.

NU HAR FORSKNING utförd av välkända och högt ansedda Ecole Hôtelière de Lausanne i Schweiz fastställt att det finns ett entydigt samband mellan programmet och faktiska arbetsprestationer.

Studien kom fram till att Yes I Can! är långt ifrån en tom slogan. Den visar att Yes I Can!-konceptet på ett grundläggande sätt bidrar till bättre prestationer på både individ- och företagsnivå, vilka i sin tur bidrar till nöjdare gäster. Och kontinuerligt höga poäng i fråga om kundtillfredsställelse är som vi alla vet en grundförutsättning för ett starkt resultat.

– Vi har alltid trott på "Yes I Can!" som en drivkraft bakom människors attityder och ett instrument för att uppnå resultat. Det är särskilt viktigt för oss att forskningen nu visar att vårt fokus sedan länge är det rätta. Vi har alltid sagt att vi anställer på grundval av attityd och utbildar för att ge kompetens. Nu visar det sig att attityd också

kan läras ut med rätt koncept. Det blir, som vi brukar säga – ett sätt att leva, säger Rezidors VD och koncernchef Kurt Ritter.

Resultatet av studien presenterades på hotell- och restaurangbranschens

Jeanette Lunde, Senior Vice President People Development & Radisson Blu Franchise Operations.

För att kunna fastställa sambandet mellan Yes I Can!-programmet och medarbetarnas faktiska arbetspresta-

En av de unika sakerna med vårt arbetssätt är att medarbetarna inte bara uppmuntras, utan även har rätt att ta kontrollen i en situation.



– Jag är en kombinerad top- och bottomliner, men när man som jag är ansvarig för medarbetarutveckling är man främst en frontliner. Vi kommer varken ha en topline eller en bottomline om vi inte har rätt personer med rätt kompetens på rätt plats, säger Beathe-Jeanette Lunde.

internationella konferens, EuroCHRIE 2008, som denna gång arrangerades av The Emirates Academy of Hospitality Management i Dubai.

Forskningen baseras på insamlad data från 74 Rezidor-hotell, både Park Inn- och Radisson Blu-hotell. Frågeformulär skickades ut till och svar erhöles från 2 413 anställda med kundkontakter, 2 520 arbetsledare samt 464 avdelningschefer och General Managers.

Ett intressant faktum som studien avslöjade var att Yes I Can!-filosofin även "smittar av sig" förvånansvärt snabbt på nyanställda. De blir snabbt smittade av Yes I Can!-sättet att arbeta. Att hela tiden se sina kollegor arbeta i linje med Yes I Can! får uppenbarligen människor att själva vilja arbeta hårdare för att uppnå lika goda resultat.

– En av de unika sakerna med vårt arbetssätt är att medarbetarna inte bara uppmuntras, utan även har rätt att ta kontrollen i en situation. De är samtliga sina egna chefer och måste själva ta de nödvändiga besluten för att se till att alla gäster är nöjda. "Gör det rätt från början" är grunden för vårt sätt att arbeta. Men när det går fel, och det gör det självfallet ibland, är det viktigt att "rätta till det", helst med det där lilla extra – eller med vad vi kallar "Surprise and Delight!". Yes I Can! är inte bara ett servicekoncept vilket som helst, det är faktiskt ett sätt att leva. Genom att delta i studien ville vi analysera och bevisa den övertygelse som vi själva har haft under lång tid, säger Beathe-

tioner ställdes ett antal hypoteser upp på både individ- och gruppnivå. Precis som annan forskning länge har visat, visade även denna studie otvetydigt att psykologisk delaktighet helt klart är kopplad till arbetstillfredsställelse och prestation på individuell nivå. Men den visade även att sättet som medarbetarna görs delaktiga på företagsnivå också är kopplat till medarbetarnas kollektiva prestationer.

En kultur där medarbetarna är delaktiga och uppmuntras att ta initiativ spelar en avgörande roll för Yes I Can!-kulturen. Människor är mer benägna att ta egna initiativ i en organisation som främjar självständigt beslutsfattande och en grad av risktagande, och som har överseende med misstag. Denna princip att stödja och belöna medarbetare som tar egna initiativ startar en sorts kedjereaktion, där initiativtagandet uppfattas som det normala sättet att arbeta i företaget. Denna uppfattning inspirerar i sin tur medarbetarna till servicebeteenden som går utöver deras specifika arbetsbeskrivningar. Ytterst är det gästerna som får ta del av fördelarna av den ökade servicenivån.

– Vi lanserar fortlöpande nya och uppdaterade versioner av Yes I Can!-programmet för att hålla det vid liv och utveckla det. Nu har vi fått bevis för att dessa investeringar och återinvesteringar i vår kultur betalar sig rejält – för alla intressenter, avslutar Beathe-Jeanette Lunde.

Delaktighet och "Yes I Can!" i hjärtat av medarbetarutvecklingen

I tuffa ekonomiska tider är det ännu viktigare att uppmuntra medarbetarna att ta ett mer aktivt ansvar för affärsutvecklingen och företaget rent generellt. Att göra detta för Rezidors över 30 000 anställda i 55 länder skulle kunna vara något av ett problem, men Rezidor har hittat en väg.

DET NYA UTBILDNINGSPROGRAMMET "Living & Leading Responsible Business" (se sid 47) är ett sätt åstadkomma ett högt medarbetarengagemang. Och på längre sikt är det slutliga svaret en fokuserad medarbetarutvecklingsstrategi.

Rezidor erbjuder en lång rad karriärvägar och möjligheter till personlig utveckling. I hjärtat

av denna strategi ligger Rezidors '5 Step People Development Programme' genom vilket ambitiösa medarbetare kan klättra hela vägen till toppen tack vare Rezidors policy att rekrytera internt. Programmet erbjuder alla medarbetare en grundutbildning i form av de obligatoriska kurserna New Hire Orientation, On-the-Job Skills, Yes I Can!



”95% av våra General Managers rekryteras internt.”



och 'Living Responsible Business', där de efterföljande trappstegen utgörs av allt mer avancerade kurser – från arbetsledarutbildning till de slutliga utbildningsprogrammen för toppchefer.

Business School@Rezidor är en integrerad del av Rezidors femstegsprogram. I juli 2008 genomfördes den 40:e affärsutbildningen på Radisson Blu Royal Hotel i Bryssel, med sammanlagt 230 deltagare från Europa, Mellanöstern och Afrika.

Business School@Rezidor erbjuder en lång rad kurser, bland andra utbildningsprogrammet STAR, certifieringsprogrammet för General Managers, affärsplanering baserad på LOTS-principerna, och många fler. Under 2008 kompletterades utbildningarna med det nya "Management Development Programme" för morgondagens chefer.

Målet med det nya ledarutvecklingsprogrammet är att utveckla, utbilda och förbereda befintliga och nyrekryterade arbetsledare för en framtid som avdelningschefer. Programmet är utvecklat på koncernnivå men genomförs lokalt på de enskilda hotellen under 18–24 månader, parallellt med den dagliga verksamheten.

Det nya programmet är en hörnsten i strategin att locka nya talanger ifrån de internationella hotellskolorna. Kampen om kompetensen är fortfarande en stor utmaning, och enbart under de kommande 12 månaderna behöver Rezidor rekrytera närmare 50 nya General Managers och 500 avdelningschefer.

– Ett sätt att se till att vi behåller försprånget till konkurrenterna är att bjuda in studenter från välkända hotellskolor att göra sin praktik inom vårt företag, för att så småningom komma tillbaka till Rezidor som medarbetare. Det finns två sätt att komma in i företaget. Antingen genom en konvertering eller direkt från en hotellskola, fortsätter Beathe-Jeanette Lunde.

Ett annat viktigt redskap är Mentor Mentee-programmet, som även det är avsett att förbereda talanger för en framtida roll som General Manager. Programmet lanserades år 2000 för att säkerställa att den kompetens som redan finns inom koncernen dokumenteras och förs vidare till nästa generation General Managers. 95% av våra General Managers rekryteras internt.

Yes I Can!-filosofin är givetvis själva hjärtat i medarbetarutvecklingsstrategin, liksom för företaget självt. I början av året lanserades en uppdaterad version av Yes I Can!-programmet, kallad "The HEART of Radisson Blu". Målet är att alla Radisson Blu-medarbetare ska ha genomgått utbildningen i slutet av 2009.

– Den tidigare Yes I Can!-utbildningsmodellen har legat till grund för utbildningen inom Radisson de senaste 6 åren, och tiden var mogen för en uppdatering och lansering av en ny version av programmet för att säkerställa att det verkligen harmonierar med varumärket och de människor som arbetar för det, avslutar Jan Spooren, Director of People Development.

ALWAYS ROOM
TO INDULGE



LIVE THE LUXURYSM

Regent

HOTELS • RESORTS • CRUISES

BAL HARBOUR • BEIJING • BERLIN • BORDEAUX • SINGAPORE • TAIPEI • TURKS & CAICOS • ZAGREB • REGENT SEVEN SEAS CRUISES
SOON IN: ABU DHABI • BANGKOK • DUBROVNIK • KUALA LUMPUR • MALDIVES • MANILA BAY • PHUKET • PUERTO RICO

For information or reservation please call toll-free 00 800 0888 8880 or visit www.theregentexperience.com

UTMÄRKELSER

I ett hotellföretag som Rezidor är medarbetarna den viktigaste tillgången. Därför vill vi gärna uppmärksamma några särskilt goda ambassadörer för Yes I Can!-andan.

REZIDOR

Young Leaders of the Year

Kurt Micallef, Food & Beverage Manager, Park Inn Heathrow, London

Med sin arbetsinsats på Park Inn Heathrow och sin passionerade inställning till Yes I Can!-service, laganda och personlig utveckling är Kurt den perfekta unga chefen. Nyligen nådde han sitt nästa mål när han utsågs till F&B Manager, men behåller samtidigt det övergripande ansvaret för Bravo! Restaurant & Bar. I en tid av sjunkande beläggningar och ett allt hårdare ekonomiskt klimat lyckades Kurt ändå överträffa föregående års barintäkter. Genom tydlig kommunikation och personligt engagemang ser han till att hans team arbetar effektivt för att ge kunderna bästa tänkbara service. Kurt är samtidigt en proaktiv chef inom Responsible Business och spelar en viktig roll i hotellets program för välgörenhet och samhällsengagemang.

Elena Donchenko, Front Office Manager, Radisson Blu Royal Hotel, Sankt Petersburg

Elena Donchenko är en sann ledare och medarbetare som rekryterats internt. Hon började på hotellet som receptionist innan det öppnade 2001, och leder nu Front Office-verksamheten och ett team på 25 entusiastiska medarbetare. Vid förfrågan har hon lagt fram presentationer om kundservice och kundnöjdhet inför studenter i hotellbranschen med syfte att främja branschen och varumärket. Elena har under sin relativt korta karriär definitivt lärt sig att bli en sann ambassadör för Rezidor, och är

en ledare som föregår med gott exempel. Hon älskar att arbeta med människor, har ett lugnt och reflektivt sätt och är extremt pålitlig med ett stort personligt initiativtagande.

REZIDOR

Host/Hostess of the Year

Nathalie Lafitte, Head of Housekeeping, Park Inn Arcachon, Arcachon

Nathalie Lafitte började på Rezidor 2003 och har varit en sann Yes I Can!-ambassadör ända sedan dess. Genom att föra bok över alla gästers preferenser lyckas hon överraska och imponera på gästerna när de kommer tillbaka. Genom sitt engagemang som chef har hon vunnit kollegornas odelade respekt. Hon finns alltid där för att ge stöd, vare sig det handlar om att hjälpa till med att städa rummen, komma med nya uppslag till Responsible Business-teamet eller själv stryka kläder när det krävs för att gästen ska få dem i tid. Nathalie omnämns ofta på Customer Satisfaction-korten, där hon får tack för sin personliga omtanke och omsorg.

Mohamed El Jilali, Chef de Rang, Radisson Blu Royal Hotel, Bryssel

Mohamed El Jilali är ett levande exempel på Rezidors Yes I Can!-anda. I dag arbetar han som Chef de Rang på Radisson Blu Royal Hotel i Bryssel, där han inledde sin karriär med att jobba extra som diskare 2005. Mohameds belevade och professionella arbetsstil skapar en fantastisk stämning bland både gäster och kollegor. Hans improviserade tjänst när det gäller relationerna till hotellets arabiska gäster och

hans frivilliga insats på Park Inn Liège under en tid av driftmässiga problem visar hans starka engagemang för äkta och varm gästfrihet.

HSMAI

Young Hotelier of the Year

Robert Holan, biträdande General Manager, Hotel Radisson Blu Plaza, Oslo

Varje år belönas en ung, lovande chef av HSMAI (Hospitality Sales and Marketing Association International) som ett sätt att främja ambition och engagemang inom hotell- och restaurangnäringen. Robert Holan, 32 år gammal och biträdande General Manager på Hotel Radisson Blu Plaza i Oslo, blev välförtjänt vinnare 2008.

Robert började som servitör på kaféet på Grand Olav Hotel i Trondheim, men gick snabbt vidare till en tjänst på Radisson Blu Gardemoen Hotel – och utsågs sedan till biträdande General Manager på Plaza. Som en direkt följd av den nya utmärkelsen har Robert nu befordrats till General Manager för Radisson Blu Royal Hotel i Stavanger.

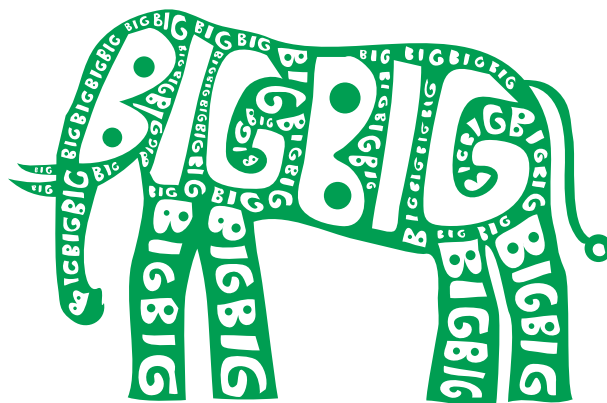
Juryns motivering lyder: "Vinnaren har en mångsidig, bred och praktisk bakgrund, och har utvecklats parallellt med sin karriär, vilket har gett honom betydande kunskaper och färdigheter inom sin valda profession. Den mångsidiga bakgrunden var en av de främsta faktorerna bakom valet av just denna kandidat, eftersom den tydligt illustrerar vinnarens grundlighet och engagemang för hotell- och restaurangnäringen."



GRÖNT ÄR DET NYA SVARTA

Hur ansvarsfullt företagande bidrar till ett starkare resultat!

Vi lever i en värld som allt mer ser gröna initiativ som en avgörande grundval för affärsverksamhet. Inte bara gällande ansvarsfullt företagande, utan även när det kommer till att skapa ett stabilt resultat; grönt är verkligen "det nya svarta".



Små handlingar kan göra stor skillnad

REZIDOR VAR ETT AV DE FÖRSTA hotellföretagen i världen som införde ett speciellt program för ansvarsfullt företagande och ett av de första som erbjöd alla gäster möjligheten att kompensera sina koldioxidutsläpp. Men trots tidigare prestationer och många erhållna priser både på företags- och individnivå är det inte läge att luta sig tillbaka och vila.

En ny innovativ utbildning för ansvarsfullt företagande lanserades 2008. Utbildningen genomförs som bäst i företaget och alla anställda ska ha genomgått utbildningen före slutet av juni 2009. 2008 tog Rezidor fram och distribuerade företagets affärsetiska kod som behandlar de anställdas rättigheter, intressekonflikter, aktieägarnas inflytande, transparens, inköpspolicy, överträdelser och mycket mer. Programmet för ansvarsfullt företagande är kärnan i den

affärsetiska koden och innebär att företaget tar ansvar för anställdas och kunders hälsa och säkerhet, respekterar sociala och etiska frågor både i företaget och i samhället och minskar den negativa miljöpåverkan. Rezidor behandlar hållbarhetsfrågor på samma sätt som andra viktiga strategiska affärsfrågor och denna aspekt är helt integrerad i den övergripande ledningen av företaget. Ledningsgruppen har det slutliga ansvaret för ansvarsfullt företagande på företagsnivå och Rezidors General Managers på hotellnivå.

En ledande roll

Rezidors målsättning för programmet är att ta en ledande roll i den internationella hotellindustrin, och även sträva efter att få ett erkännande för och skörda de ekonomiska



Om den fullständiga rapporten

SYFTET MED Rezidor Hotel Groups Hållbarhetsredovisning (tillgänglig på responsiblebusiness.rezidor.com) är att i kombination med årsredovisningen hjälpa aktieägarna och andra viktiga intressenter att värdera, bedöma och förstå företagets verksamhet. Den beskriver de mest väsentliga och relevanta aspekterna av Rezidors verksamhet för företagets viktigaste intressenter: aktieägare, kunder, anställda, hotellägare, leverantörer, myndigheter, miljön och samhället.

Förutom några av de viktigaste aspekterna som behandlas på dessa sidor i årsredovisningen går hållbarhetsredovisningen mer in på djupet gällande vissa sociala aspekter, till exempel mänskliga rättigheter, mångfald och hur Rezidor hanterar operativa förändringar. Den ser även närmare på hur företaget hanterar olika aspekter av våra miljömässiga och etiska utmaningar.

Vår hållbarhetsredovisning följer Global Reporting Initiatives (GRI) riktlinjer G3 och uppskattas följa nivå C.

Miljömärkta hotell – 100-nivån närmar sig

REZIDOR HOTEL GROUP VÄRDESÄTTER tredjepartscertifiering av aktiviteterna för ansvarsfullt företagande eftersom detta säkerställer att informationen om företagets framgångar är fullständigt transparent och trovärdig. Rezidor har därför bestämt sig för att sikta högt inom detta område under 2008 med det ambitiösa målet att tredubbla antalet hotell med tredjepartscertifierade miljömärken.

Inledningsvis fokuserade Rezidor på att öka miljömärkningen i fem huvudregioner, som är viktiga marknader för Rezidor och där även ytterligare välkända och respekterade miljömärkningar finns tillgängliga. I Storbritannien valdes miljömärkningen "Green Tourism Business Scheme", i Irland "Green Hospitality Award" och i Frankrike, Tunisien och Nederländerna valdes Gröna Nyckeln. Alla Rezidors hotell i de nordiska länderna inklusive Norge, Sverige, Danmark och Finland strävar efter att få det mycket krävande

miljömärket Nordiska Svanen. Eftersom det inte finns något allmänt erkänt miljömärke i Tyskland beslöt det att alla Radisson Blu-hotell skulle sträva efter att följa ISO 14001-standarden – en av de mest kända och respekterade miljöstyrningssystemen globalt sett.

Överlag har resultaten varit över förväntan! Totalt 65 hotell har nu uppnått ovannämnda certifieringar vilket är en enastående prestation jämfört med 17 miljömärkta hotell i början på 2008.

Resultatet ser dock ännu bättre ut när Rezidor även beaktar de många hotell som redan har skickat in sina ansökningar för miljömärkning och är på väg att bli certifierade detta år.

Tillsammans med övriga märken och standarder från andra regioner uppnår Rezidor cirka 100 certifierade hotell, vilket är drygt en tredjedel av alla hotell i drift.

Fullständig lista på sidan 43.



frukterna av denna ledande position. För att kunna vara en ledare måste programmet för ansvarsfullt företagande vara förankrat i kärnverksamheten och beröra alla anställdas arbetsrutiner. Dessutom måste programmet ständigt uppdateras och utvecklas och företagets arbete med programmet för ansvarsfullt företagande måste mätas för att stimulera kontinuerliga förbättringar.

En viktig aspekt av denna ledande roll är Rezidors strategi för miljömärkning som har uppvisat mycket bättre resultat än förväntat. I de regioner företaget fokuserar på har nästan en tredjedel av alla hotellen certifierats vid slutet av 2008 – en enastående bedrift.

I december 2008 anslöt sig Rezidor Hotel Group till Förenta Nationernas program Global Compact som är världens största frivilliga initiativ för ansvarsfullt företagande. Företagets mångåriga program för ansvarsfull affärsverksamhet innebär att Rezidor redan är väl förberett för att rätta sig efter Global Compact-programmets tio allmänt vedertagna principer inom områdena mänskliga rättigheter, arbete, miljö och anti-korruption.

Verktyg för ansvarsfullt företagande

Om Rezidor ska vara framgångsrikt på lång sikt krävs en förståelse för, och en förmåga att hantera, behoven hos dem som påverkar eller påverkas av företagets verksamhet. I policyn för ansvarsfullt företagande har åtta huvudintressenter identifierats: anställda, kunder, fastighetsägare, aktieägare, leverantörer och affärspartners, lokala och globala samhällen, myndigheter och miljö.

För varje ovan nämnd intressent finns fastställda mål som beskriver Rezidors ambition inom varje område. Dessa målsättningar omsätts i praktiken genom förslag på åtgärder som stöds av resultatbaserade mål.

På operativ nivå har företaget utrustat hotell och Gene-

ral Managers med flera verktyg för att bättre kunna hantera hälso- och säkerhetsfrågor, det miljömässiga resultatet, relationer till det lokala samhället, de anställdas välmående och barns rättigheter. Varje hotell planerar sin egen individuella handlingsplan för ansvarsfullt företagande baserat på företagets målsättningar. Hotellpersonalen får riktlinjer från en handbok för ansvarsfullt företagande – ett intranät med ständiga uppdateringar som innehåller information om policyn, krav på rapportering, exempel på bästa praxis, certifiering och priser samt annat användbart material. Rezidor har även en regional struktur för ansvarsfullt företagande som stöder hotellen på regional nivå och fungerar som en länk mellan hotellen och teamet för ansvarsfullt företagande. De regionala programsamordnarna träffas två gånger per år där de får information om och diskuterar den senaste utvecklingen och planerna för programmet, och delar med sig av erfarenheter och bästa praxis.

Hållbarhet är en affärsmöjlighet

World Travel & Tourism Council (WTTC) uppskattar 2008 att turistnäringen skapar 238 miljoner arbetstillfällen och bidrar med 9,9% till den globala bruttonationalprodukten. En så stor bransch har en avsevärd effekt på de sociala, ekonomiska och miljömässiga förhållandena runtom i världen.

Turistnäringen står inför ett överflöd av frågeställningar, risker och möjligheter relaterat till hållbarhetsfrågor. Detta omfattar att bemöta klimatförändringarna och konsumtion av resurser, att minimera avfall och att locka till sig och behålla högpresterande anställda. Industrin måste även hantera förväntningar gällande hållbarhetsfrågor från kunder och de lokala och globala samhällena. Slutligen – och speciellt i dagens affärsklimat – blir en övergripande förvaltning av frågor som säkerhet, etik, bolagsstyrning och en socialt

och miljömässigt ansvarskännande underleverantörskedja allt viktigare prioriteter för företagen.

Rezidor Hotel Group tror att ovannämnda icke-finansiella frågor i slutändan påverkar lönsamheten. Detta synsätt speglas även i en utveckling av aktieägarnas perspektiv då företaget noterar ett ökat intresse från fonder, banker och ansvarsfulla placerare (SRI – Socially Responsible Investment), gällande företags miljörelaterade- och sociala prestationer. I en europeisk SRI-undersökning 2008 uppskattade Eurosif att de totala förvaltade SRI-tillgångarna i Europa hade nått 2,7 triljoner euro per den 31 december 2007, vilket representerar så mycket som 17,5% av kapitalförvaltningen i Europa. Detta motsvarar en anmärkningsvärd ökning med 102% sedan 31 december 2005. Rezidor märker även att ett ökat antal konventionella ägare av tillgångar, investeringsförvaltare och professionella servicepartners ansluter sig till principerna för ansvarsfulla investeringar (PRI – Principles for Responsible Investment).

Rezidors program för ansvarsfullt företagande lanserades 2001 och var en utvidgning av miljöprogrammet från 1996. Programmet ligger i linje med företagets viktigaste affärs mål och implementerades för att öka medvetenheten och beredskapen för att hantera risker och minska kostnaderna, men även som ett medel för att ta till vara möjligheterna under processen att bli en ledande aktör inom industrin med en långsiktig solid lönsamhet.

Det finns många sätt att driva hotellverksamhet, vilket i sin tur påverkar hur en hotelloperatör kan hantera risker och ta tillvara på möjligheter relaterade till hållbarhetsfrågor. Rezidors affärsmodell, som innebär att företaget driver hotell men inte äger hotellfastigheterna, begränsar ibland de

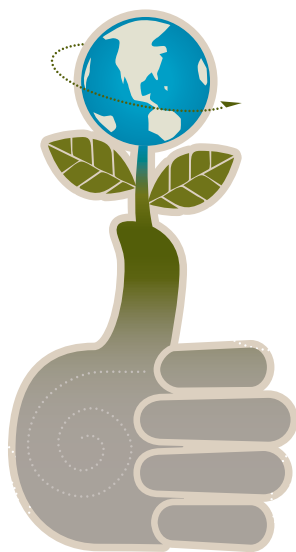
åtgärder som kan vidtas. Men på det stora hela kan Rezidor kontrollera de viktigaste hållbarhetsfrågorna, vilket illustreras närmare i texten nedan.

Kundernas nya krav är fokuserade på miljö och etik

För Rezidor innebär en långsiktig, hållbar lönsamhet och tillväxt att verksamheten kan uppfylla kundernas krav. Detta gäller även krav på miljöprestanda såväl som på socialt ansvarstagande och etiskt uppträdande. I en undersökning om hållbarhetsfrågor i hotellindustrin gjord under 2008 av Deloitte kom det fram att 38% av affärsresenärerna man intervjuat hade tagit reda på om hotellet var "grönt" och 40% var villiga att betala mer för att bo på ett miljövänligt hotell. Denna trend märks speciellt när Rezidor får offertförfrågningar från företagskunder där företaget ombeds följa allt mer detaljerade krav gällande miljöfrågor och etik. Som ett svar på detta har Rezidor säkerställt att kunderna får information om företagets miljömässiga och sociala profil som en del av försäljnings- och marknadsföringprocessen. Företaget har även börjat utveckla ett koncept med ansvarsfulla möten och event. I samarbete med Meeting Professionals International (MPI) sponsrade och deltog Rezidor i lanseringen av den nya standarden British Standard for Sustainable Events BS 8901 under våren 2008. Baserat på denna erfarenhet har Rezidor även prövat ett eget koncept för ansvarsfulla möten och event på utvalda hotell. Under 2009 kommer företaget att förfinas detta koncept ytterligare och introducera det i utvalda regioner.

En nyare konsumentundersökning visar att konsumenten

Rezidors intressenter: Framsteg 2008



Anställda

- Utbildningsprogrammet Living and Leading Responsible Business slutfördes
- En ny utbildning för ansvarsfullt företagande lanserades på Rezidors "Business School" i juli 2008
- 24 huvudinstruktörer och 148 instruktörer på hotellnivå kommer att utbilda över 30 000 anställda före slutet av juni 2009
- Nya intranät-sidor för ansvarsfullt företagande lanserades i oktober 2008
- Alla hotell följer den lokala arbetslagstiftningen
- 89% av hotellen informerar proaktivt de anställda om Rezidorethics.com

Kunder

Vi har ökat kundernas medvetenhet:

- 65 hotell har blivit certifierade av tredje part under 2008
- 94% av hotellen har information om ansvarsfullt företagande i lobbyn och på rummen
- 58% av hotellen presenterar information om ansvarsfullt företagande på sin webbplats

Vi har tagit fram åtgärder för ansvarsfullt företagande som gästerna enkelt kan delta i:

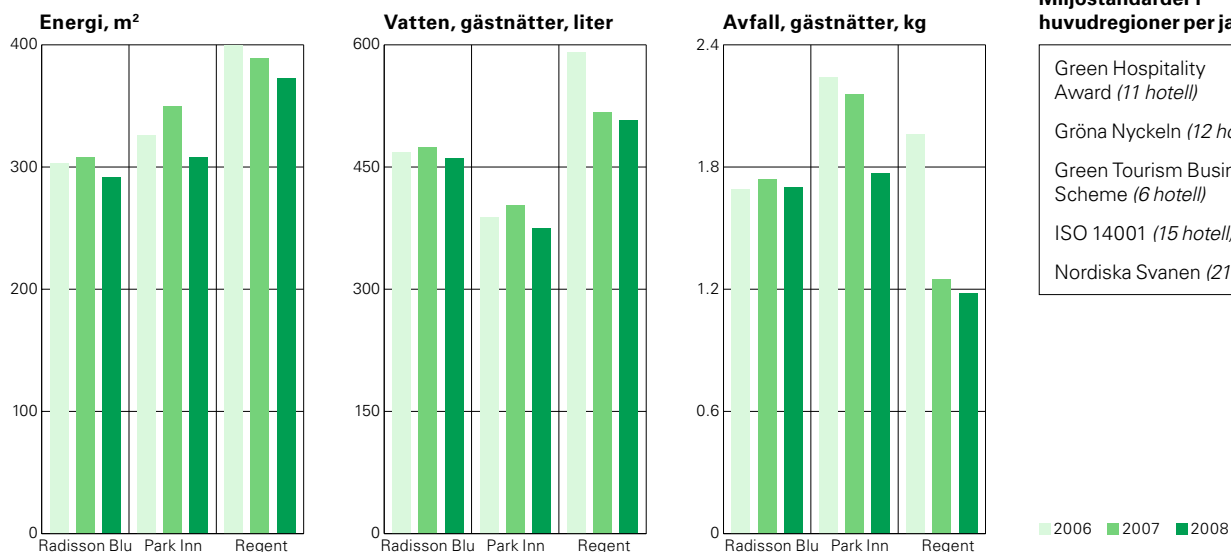
- 78% av hotellen tillhandahåller en låda för batteriuppsamling
- 93% av hotellen använder påfyllningsbara behållare i allmänna tvättutrymmen
- 25% av hotellen ger gästerna möjlighet till avfallssortering



Vi erbjuder en hälsosam och ansvarsfull miljö:

- 77% av hotellrummen är rökfria
- 34% av hotellen är rökfria (inklusive hotellrum och allmänna utrymmen)
- 62% av hotellen serverar organiskt certifierad mat
- 56% av hotellen serverar rättvisemärkta produkter
- 77% av hotellen har certifierade rum för gäster med funktionshinder
- 30% av hotellen har allergitestade rum

8 år av ansvarsfullt företagande – och förbättrad miljöprestation över gränserna



terna för närvarande är mindre benägna att betala mera för miljövänliga produkter på grund av den ekonomiska nedgången (Greenaware, 2008). Denna trend kan mycket väl komma att noteras mera allmänt i hotellindustrin. Rezidor förväntar sig dock att affärs- och fritidsresenärer kommer att fortsätta göra sin röst hörd och begära ansvarsfullt företagande och att det även i fortsättningen kommer att finnas

attraktiva möjligheter för ansvarsfulla hotell med långsiktiga hållbarhets- och sociala program.

Att anpassa sig till klimatförändringen och minska resursanvändningen

Det råder inget tvivel om att rese- och turistbranschen bidrar till klimatförändringen. Konsultföretaget DestiCorp har



Fastighetsägare

- 87% av hotellägarna är informerade om programmet och den lokala planen för ansvarsfullt företagande
- 70% av hotellen har diskuterat frågor gällande investeringar för ansvarsfullt företagande med hotellägaren
- Riktlinjerna för ansvarsfullt byggande och renovering slutfördes

Aktieägare

- 100% av hotellen under management- eller hyresavtal rapporterade enligt två olika obligatoriska rapporter
- 31% av franchisehotellen rapporterade sina uppgifter om ansvarsfullt företagande
- Betydligt fler korrekta och punktliga uppgifter lämnades under 2008.
- 49% av hotellen rapporterar att de har gjort betydande miljöinvesteringar
- 59% av hotellen gjorde donationer till välgörenhet

Myndigheter

- Inga hotell uppgav att de överträtt gällande lagstiftning
- 97% av hotellen utförde egna juridiska revisioner där detta är möjligt

+75

Samhälle

- 75 000 euro har samlats in till World Childhood Foundation
- 162 hotell deltog i Responsible Business Action Month.
- Rezidor anslöt sig till Global Compact i december 2008

gjort en uppskattning baserad på siffror från FN:s World Tourism Organisation som visar att internationella resor kommer att producera 2,5 biljoner ton koldioxid, den vanligaste växthusgasen, 2020 jämfört med 506 miljoner ton 1990. Det är emellertid viktigt att tillstå att Rezidor även utsätts för risker som härrör från klimatförändringen. Först och främst kan resefrekvensen mycket väl minska på lång sikt om turistindustrin inte lyckas minska sina koldioxidutsläpp. Detta kan ske antingen som ett resultat av rättsliga påtryckningar (till exempel koldioxidskatt), vilka skulle resultera i högre priser på resor, eller på grund av att Rezidors kunder själva frivilligt väljer att resa mindre. Det finns dock även andra risker för mera plötsliga effekter av klimatförändringarna; resvanor kan till exempel brytas till följd av naturkatastrofer och hotellfastigheterna kan skadas i samband med kraftiga väderförhållanden som till exempel stormar och översvämningar. Vissa platser kan stå inför specifika geografiska risker som äventyrar en säker och lönsam hotelldrift. Det är för tillfället svårt att kvantitativt bedöma riskerna. Rezidor hanterar riskerna genom Responsible Business- och Safety and Security-programmen. Systemet för att hantera operativa risker presenteras i årsredovisningen.

Genom att skriva under FN:s program Global Compact har Rezidor åtagit sig att främja ett större miljöansvar parallellt med ett antal andra viktiga principer för ansvarsfullt företagande. Företaget övervakar ständigt utvecklingen genom ett aktivt deltagande i miljöforum och med hjälp av det interna utbildningsprogrammet "Living Responsible Business" gör företaget vad det kan för att begränsa miljöpåverkan och utsatthet för klimatförändringar och resursförbrukning.

Rezidors hotell konsumerar resurser som energi och vatten samt genererar avfall, vilket påverkar miljön genom att företaget förbrukar resurser och orsakar utsläpp. Detta påverkar även verksamheten, främst i form av operativa kostnader. Rezidor har mätt sin resurskonsumtion och relaterade kostnader under många år och dessa värden utgör grundstommen i programmet för hantering av miljöfrågor. En av de viktigaste uppgifterna i hotellen för teamet för ansvarsfullt företagande är att samarbeta med teknikavdelningarna och kontinuerligt sträva mot en mer effektiv användning av naturresurser. Därigenom sjunker de operativa kostnaderna – och miljöriskerna dämpas – och de tillhörande legala-, finansiella- och försäkringskostnaderna kan minskas. Graferna på föregående sida visar att Rezidor går i rätt riktning eftersom företaget ännu en gång väsentligt lyckats minska samtliga nyckeltal för alla varumärken.

En av våra största utmaningar är att utforma och implementera starka strategier för klimatförändring och resurshantering som kan anpassas till förhållandena i de 55 länder där Rezidor bedriver hotellverksamhet. Rezidor arbetar aktivt för att mäta, övervaka och minska koldioxidutsläpp och för att bli mer resurssnåla, vilket innebär närmare diskussioner med våra fastighetsägare, byggföretag och arkitekter. Under 2008 uppgick utsläpp från elektricitet, naturgas, olja för uppvärmning och LPG-gas för de 178 hotellen, för vilka Rezidor har fullständig data, till 325 119 ton CO₂e. Många av de åtgärder som behöver vidtas kräver investeringar i fastigheterna. Eftersom Rezidor är ett företag som endast driver hotell innebär detta att fastighetsägaren står för de initiala investeringskostnaderna medan



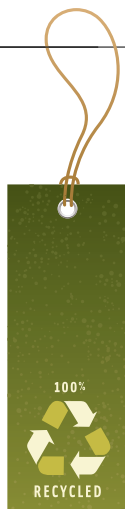
Leverantörer

Vi arbetar med ansvarsfulla leverantörer:

- RezPIN innebär en etisk kod för leverantörer som alla leverantörer måste skriva under.
- Andelen hotell som frågar sina leverantörer om de har policyer på plats för:
 - Mänskliga rättigheter 71%
 - Minskning av miljöpåverkan 75%
 - Etik 74%
 - Hälsa och säkerhet 81%

Vi köper ansvarsfullt:

- 100% av informationen om ansvarsfullt företagande trycks på returpapper
- 64% av hotellen har närvarosensorer/rörelsedetektorer/timers som kontrollerar belysningen i områden som används oregelbundet
- 82% av hotellrummen har lågenergilampor (t.ex. CFL, LED)
- 72% av rummen har snålspolande toaletter



Miljö

- Energiförbrukningen mätt i kWh per kvadratmeter sjönk med 6% på Radisson Blu och 14% på Park Inn
- Vattenförbrukningen mätt i liter per hotellnatt minskade med 3% på Radisson Blu och 7% på Park Inn
- Mängden restavfall mätt i kilo per hotellnatt minskade med 2% på Radisson Blu och 22% på Park Inn

Besparingar bakom kulisserna

– **HEJ! MITT NAMN ÄR NEK MOHAMMAD RAMAZAN** och jag är en bottomliner. Jag har arbetat i hotellbranschen sedan 1975. Först som snickare i Pakistan, sedan som chefssnickare, förman och underhållsansvarig – för att slutligen bli Senior Maintenance Supervisor vid Radisson Blu Hotel, Dubai Deira Creek. I november vann jag Hotelier Middle East Award som 'Engineer of the Year'.

Det främsta ansvaret för den underhållsansvarige är att ta hand om rummen, samt ta initiativ till och övervaka alla nödvändiga reparationer. En annan viktig arbetsuppgift är att hitta sätt att hela tiden spara vatten och energi – för att både förbättra resultatet och värna om miljön.

– Vatten är dyrare än energi i Mellanöstern, och vi har mycket att vinna på att minska användningen av båda. Vi har till exempel installerat snålspolande munstycken på alla kranar för att minska vattenförbrukningen. Samtidigt är det självfallet avgörande att

våra åtgärder inte inverkar negativt på den service vi erbjuder gästerna, särskilt eftersom vi är det främsta hotellet i vår stad, säger Mohammad Ramazan.

Bland de nominerade till priset återfanns hundratal hotellanställda från hela Mellanöstern. Kategorin "Engineer of the Year" är reserverad för människorna som arbetar bakom kulisserna – snickare, elektriker, rörmokare, trädgårdsmästare och markpersonal. Medarbetare som ser till att alla hotell fungerar problemfritt.

– Det är en stor ära att få denna utmärkelse för mitt arbete. Jag har arbetat länge i hotellbranschen, och jag är mycket glad att få fortsätta mitt arbete på Radisson Blu Hotel, Dubai Deira Creek. Det var även fantastiskt att få delta i utbildningsprogrammet för ansvarsfullt företagande. Detta är ett värdefullt initiativ som bidrar till företagets resultat och som bör uppmuntras, avslutar Mohammad Ramazan.



hotellet drar nytta av de minskade driftskostnaderna.

För att lyckas är det därför nödvändigt att föra en nära dialog med fastighetsägarna gällande programmet för ansvarsfullt företagande och de relaterade investeringarna. Majoriteten av hotellen har informerat sina fastighetsägare om programmet för ansvarsfullt företagande och om nödvändiga åtgärder och investeringar för hållbar praxis vid renoveringar och ombyggnader av hotellen. Förutom investeringar i befintliga fastigheter är det även viktigt att minimera miljöeffekterna redan från början av nya byggprojekt genom att använda klok design. För detta ändamål har företaget nyligen introducerat uppdaterade riktlinjer för ansvarsfull byggnation och renovering, som används i kombination med våra tekniska standarder när nya fastigheter planeras.

Under 2008 svarade 49% av hotellen att de hade gjort betydande miljöinvesteringar. Eftersom typen av investering varierar avsevärt mellan hotellen ges inga slutgiltiga siffror över de investeringar som gjorts. Investeringar som utförts är till exempel installation av system för fastighetsautomation, hjälpmedel för avfallssortering, energisparande teknologi såsom sensorer, utrustning med låg energiförbrukning samt vattensparande system som toaletter och vattenkranar med lägre vattenförbrukning. Flera hotell rapporterar även att dessa investeringar har medfört kostnadsbesparingar, främst tack vare energirevisioner, förbättrad avfallssortering och förbättrad kontroll av vattenanvändningen.

Hållbarhetsfrågor i leverantörsledet

Rezidors centrala inköpsprogram (RezPIN) är ett internet-baserat system som ger registrerade inköpare och leverantörer möjlighet att utbyta information om vilka varor som behövs och erbjuds. Systemet skapar en situation där båda parterna på marknaden är vinnare i och med att transak-

tionskostnaderna blir lägre för såväl leverantör som köpare.

Koncernens inköpsavdelning har till uppgift att informera de olika affärsenheterna om vilka produkter som har den högsta kvaliteten till lämpligt pris, men även att säkerställa att de kontrakterade leverantörerna följer villkoren i Rezidors principer för ansvarsfullt företagande. Alla leverantörer som omfattas av systemet måste skriva under Rezidors etiska kod för leverantörer. Hotellen är även aktivt engagerade i leverantörernas principer för ansvarsfullt företagande. År 2008 delgav 73% av hotellen sina leverantörer Rezidors etiska kod för leverantörer. Samtidigt inkluderade 58% av hotellen sociala, etiska och miljömässiga aspekter i leverantörskontrakten. Antalet hotell som utför revisioner inom dessa områden ökade från 33% under 2007 till 40% under 2008. Hälften av hotellen stöder sina underleverantörer med målsättningen att förbättra deras miljömässiga, sociala och etiska prestationer. Hotellen uppmuntras även att använda lokalt producerade varor samt säsongsbetonade produkter speciellt som presenter till gästerna.

Rezidor som ansvarsfull arbetsgivare

Rezidor har en väsentlig, direkt effekt på lokala samhällen både som arbetsgivare och köpare. Största delen av Rezidors anställda bor i närheten av hotellen. Räknat med alla hotell, under alla kontraktstyper, arbetade totalt 32 000 anställda för något av Rezidors varumärken under 2008. Företagets arbetsstyrka består av inte mindre än 134 nationaliteter, av vilka 52% är män.

Rezidors anställda är relativt unga och kommer från olika bakgrunder och företaget försöker rekrytera chefer internt genom att erbjuda utbildning och konkreta karriärmöjligheter. Rezidor ser det som en möjlighet att investera

i de anställda och strävar efter att erbjuda gynnsamma arbetsvillkor för att behålla personalen. Detta bidrar till en högkvalitativ service, vilket är en viktig faktor som ger mer värde och särskiljer företaget från andra hotellkedjor och varumärken.

Redan 1991 började Rezidor Hotel Group mäta de anställdas tillfredsställelse. En oberoende organisation har som uppdrag att utföra denna årliga undersökning kallad Klimatanalys. År 2008 låg resultatet från hotell under management-, hyres- och franchiseavtal stabilt på 85,1 (av 100). Samtidigt ökade antalet anställda som deltog i undersökningen från 17 900 till 19 300.

Rezidor har i många år framgångsrikt fokuserat på att uppnå en positiv effekt även på resultat genom en aktiv medarbetarutveckling. Företaget erbjuder ett brett utbud av verktyg för att locka till sig och behålla begåvade personer genom att anställa dem utifrån deras inställning och sedan träna upp deras färdigheter. Det senaste tillskottet är det nya programmet för ledarutveckling, som har som målsättning att utveckla, utbilda och förbereda existerande eller nyrekryterade ledare till att bli avdelningschefer. Företagets starka fokus på begåvningar är en lång framgångshistoria.

En proaktiv inställning till hälsa och säkerhet

På Rezidor Hotel Group är våra gästers, de anställdas och fastigheternas säkerhet en absolut nödvändig del av hotell-

verksamheten. Efter terroristattacker i USA 2001, i London 2005 och mera nyligen i Bombay, Indien, kan man notera en stor förändring i hur hotellsäkerhet uppfattas. Rezidor anser att det bästa sättet att upprätthålla den höga säkerhetsnivå som krävs är att alla anställda vidtar dagliga åtgärder på alla nivåer i alla hotell och på alla Rezidor-kontor i alla länder. Rezidor har ett strukturerat program för riskhantering kallat TRIC=S som uppmuntrar till förebyggande åtgärder i hela företaget.

Lokal och global välgörenhet

Under årets lopp har Rezidors hotell sponsrat många välgörenhetsorganisationer och icke-vinstdrivande projekt på lokal nivå genom aktiviteter såsom insamling av pengar, kostnadsfria mötesrum och andra förmåner. År 2008 deltog över 162 hotell i den årliga "Responsible Business Action Month" i september, då hotellet uppmuntras till att arrangera miljö- och samhällsaktiviteter.

Sedan juni 2007 är World Childhood Foundation Rezidor Hotel Groups officiella internationella välgörenhetsorganisation, vilket företaget är mycket stolt över. Via olika insamlingsaktiviteter på hotellet och inom företaget under året har företaget vid slutet av året lyckats samla in 75 000 euro till World Childhood Foundation.

Vinnare av Responsible Business Award

Utmärkelsen Rezidor Hotel Group Responsible Business Award delas ut till det Radisson Blu- och Park Inn-hotell som utmärkt sig i social och miljömässig hållbarhet under året. Kriterierna var miljöcertifiering av tredje part, aktivt deltagande i "Responsible Business Action Month", konsumtionsminskning och innovation. 2008 års vinnare blev Radisson Blu Hotel, Frankfurt och Park Inn Nice. Så vad har de då åstadkommit?

RADISSON BLU HOTEL, FRANKFURT har arbetat hårt under hela 2008 för att uppnå den ansedda miljöcertifieringen ISO 14001. Genom den proaktiva implementeringen av programmet för ansvarsfullt företagande redan vid öppnandet har hotellet sedan start varit väl förberett. Hotellet har i samarbete med Tysklands ledande tillverkare av glödlampor OSRAM installerat nästan 5 000 nya energilampor. Detta har lett till en energibesparing på upp till 65% och en årlig ekonomisk besparing på cirka 30 000 euro. Detta innebär minskade koldioxidutsläpp med nästan 88 ton om året. I år har hotellet även infört ett nytt avfallsorteringssystem som minskat restavfallet per hotellnatt till bara 0,46 kg.

Radisson Blu Hotel, Frankfurt har även proaktivt uppmuntrat gästerna att använda sina Gold Points till att koldioxidkompensera sina vistelser och donera sina poäng till World Childhood Foundation – Rezidor Hotel Groups officiella välgören-

hetspartner. Rezidor var den första internationella hotellkedjan som erbjöd sina gäster möjligheten att koldioxidkompensera sina vistelser genom lojalitetsprogrammet goldpoints plusSM. Hotellet tar även tillvara på möjligheten att göra gästerna delaktiga, speciellt under Responsible Business Action Month i september. Under den månaden har medlemmar i hotellets team för ansvarsfullt företagande befunnit sig i hotellets lobby för att svara på gästernas frågor och bjuda in dem till att själva delta. Hotellet har även tagit sig tid att se till att de anställda har varit välinformerade om alla delar av programmet för ansvarsfullt företagande genom att organisera besök på en papperssorteringsanläggning, organisk komposteringsanläggning, organisk kycklinguppfödare och biogasanläggning.

PARK INN NICE var en av Rezidors första Park Inn-anläggningar som lyckades få en miljöcertifiering när hotellet under året erhöll den Gröna Nyckeln. Som en del i certifieringsprocessen har hotellet genomfört ett antal miljömässiga åtgärder, till exempel byte av alla lampor till lågenergilampor, installation av rörelsesensorer i hotellkorridorer och personalutrymmen, installation av termostatregerad uppvärmning som följer utomhustemperaturen och minskning av vattentrycket i kranar och duschmunstycken. Den senaste åtgärden, tillsammans med utbildningen



av all personal i det nya Living Responsible Business-programmet, ledde till vattenbesparingar på nästan 25% jämfört med föregående år.

Under "Responsible Business Action Month" var det kutym för personalen i receptionen att vid utcheckning be gästerna om donationer till World Childhood Foundation och många av gästerna ställde välvilligt upp på detta. Dessutom har hotellet varit med i den regionala franska aktiviteten "Childhood coffee" och bidrog till att samla in 3 000 euro för detta goda syfte. I september erbjöds gästerna även att låna cyklar gratis under bilfria dagar. Dessa olika aktiviteter har helt klart haft en positiv effekt på hotellets anställda vilket också syns på hotellets höga poäng i företagets mätning av de anställdas tillfredsställelse, Climate Analysis.



Leva som man lär

PER DEN 30 JUNI 2009 ska mer än 30 000 Rezidor-anställda på 250 hotell i 45 länder ha genomgått det nya utbildningsprogrammet "Living Responsible Business". Det är ett högt uppsatt mål och påbyggnadskursen "Leading Responsible Business" riktar sig mot avdelningschefer och General Managers för att se till att de "lever som de lär" i vardagen.

– Våra medarbetare har en viktig roll under implementeringen av vårt program för ansvarsfullt företagande. Det är oerhört viktigt för alla medarbetare att förstå hur de i vardagen kan bidra till att minska miljöpåverkan eller till det lokala samhället. Vi har arbetat igenom och uppdaterat våra befintliga utbildningsmodeller för att skapa stimulerande, praktiska

och interaktiva övningar som uppmuntrar våra medarbetare att verkligen bry sig om, samt agera proaktivt och ansvarstagande, säger Catherine Rubbens, Director of Responsible Business på Rezidor.

Den obligatoriska utbildningen "Living Responsible Business" är en 2,5 timmars interaktiv kurs som inleds med en presentation av de tre hörnstenarna i ansvarsfullt företagande: hälsa och välmående, sociala och etiska aspekter samt att minska den negativa påverkan på miljön. Det handlar om att göra skillnad i vardagen, både hemma och på arbetet. Information och praktiska tips som att släcka lyset när man lämnar ett rum, rapportera om en läckande kran och tips på hur man kan uppmuntra gästerna att hjälpa till med

återvinning. Det finns också exempel på åtgärder i större skala, men det absolut viktigaste är att öka medvetenheten om de här sakerna.

– Även små åtgärder kan ha stor betydelse för samhället och miljön, och över 30 000 medarbetare kan tillsammans verkligen göra skillnad, kommenterar Beathe-Jeanette Lunde, Senior Vice President People Development & Radisson Blu Franchise Operations.

Living
responsible business

Leading
responsible business



PORTRÄTT

En passionerad förespråkare av ansvarsfullt företagande

– **JAG BLEV ÖVERRASKAD** när jag såg den faktiska statistiken i fråga om avfallshantering och energiförbrukning på våra hotell. Man tänker inte på hur mycket vi faktiskt producerar och förbrukar, säger Jani Jukka Kari-Koskinen, Chef de Partie på Radisson Blu Hotel, Glasgow.

Jani var en av de första deltagarna i det nya utbildningsprogrammet för ansvarsfullt företagande, "Living Responsible Business", och han har nu åtagit sig en ledarroll som utbildare av andra medarbetare.

– Det är lätt att tro att det här är för stort och för svårt att påverka – vad kan lilla jag göra? Men det är det som är det fantastiska. Allt handlar om små, enkla saker. Vi kan förändra så mycket om bara alla gör sin lilla del!

Jani ser nu fram emot att få sätta i gång med utbildningen av övriga medarbetare och förmedla sitt intresse och sin entusiasm till sina kollegor. Han har redan uppmuntrat några av dem att ändra sitt arbetssätt. Att föregå med gott exempel genom sina egna köksrutiner är en viktig del av arbetet, berättar han.

– Tidvis är arbetstempot i köket verkligen högt. Om någon inte föregår med gott exempel, och visar att det går att arbeta på ett enklare sätt, är det lätt hänt att dessa frågor glöms bort. Jag har talat med mina kollegor om en rad andra förändringar vi skulle kunna göra i köket för att minska vår miljöpåverkan. Jag är glad att kunna bidra med något, oavsett hur litet det är. Små bidrag från oss alla resulterar i en större förändring av helheten, avslutar Jani.





Innehåll

Bolagsstyrningsrapport	49	Koncernens kassaflödesanalys	77
Styrelsen	57	Noter till koncernredovisningen	78
Ledningsgruppen	58	Moderbolagets resultaträkning	105
Rezidor-aktien	60	Moderbolagets balansräkning	105
Marknadsöversikt	62	Moderbolagets förändringar i eget kapital	106
Förvaltningsberättelse	64	Moderbolagets kassaflödesanalys	106
Finansiella rapporter	73	Noter till moderbolaget	107
Fem år i sammandrag	73	Styrelsens signaturer	109
Koncernens resultaträkning	74	Revisionsberättelse	110
Koncernens balansräkning	75	Ekonomiska definitioner och terminologi	111
Koncernens förändringar i eget kapital	76	Årsstämma och finansiell information	112

Bolagsstyrningsrapport 2008

Rezidor Hotel Group AB lyder under svensk lagstiftning och är noterat på Nasdaq OMX Stockholm ("Stockholmsbörsen"), sedan den 28 november 2006. Därmed regleras Rezidor Hotel Group AB:s bolagsstyrning av svenska lagar och regler, främst den svenska aktiebolagslagen, men även regelverket för emittenter med Stockholmsbörsen, Svensk kod för bolagsstyrning, bolagsordningen och andra relevanta regler. Bolagsstyrningsrapporten för verksamhetsåret 2008 är ej granskad av företagets revisorer.

Årsstämma

Aktieägarna kan utöva sin rätt att besluta i företagets angelägenheter vid bolagsstämman, som är Rezidor Hotel Group AB:s högsta beslutsfattande organ. Dessa skall äga rum i Stockholm. Rezidors tredje årsstämma som börsnoterat företag hålls i Stockholm den 23 april 2009. Kallelse till årsstämman skall publiceras tidigast sex veckor och senast fyra veckor före årsstämman. Alla registrerade aktieägare som har inkommit till bolaget med sin anmälan om deltagande i tid och i enlighet med föreskrifterna i kallelsen, har rätt att närvara vid mötet och rösta i förhållande till sitt aktieinnehav. Aktieägare som inte kan delta personligen har rätt att låta sig representeras av ombud.

Rezidors årsstämma 2008

Årsstämman 2008 för Rezidor Hotel Group AB ägde rum på Radisson SAS Royal Viking Hotel i Stockholm den 23 april 2008. I årsstämman deltog 106 aktieägare, personligen eller genom fullmakt, totalt representerades 95 148 020 aktier och röster. Dessa utgjorde 63,43% av det totala antalet aktier och röster i företaget. De åtta ledamöter som föreslogs för omval till styrelsen deltog i stämman, liksom VD och koncernchef, ledande befattningshavare och företagets revisor. Den kandidat som föreslagits för inval till styrelsen var också närvarande på årsstämman.

Protokoll från årsstämman 2008 finns tillgängligt på Rezidors hemsida på svenska och engelska. Bland annat fattades följande beslut:

- Advokat Dick Lundquist utsågs till ordförande för årsstämman.
- Årsredovisningen och koncernredovisningen samt revisionsberättelsen och koncernrevisionsberättelsen för verksamhetsåret 2007 ansågs ha framlagts på föreskrivet sätt.
- Vinstutdelning till aktieägarna med 0,10 EUR per aktie för 2007 i enlighet med styrelsens förslag.
- Styrelsen och VD och koncernchef beviljades ansvarsfrihet för räkenskapsåret 2007.
- Följande styrelseledamöter omvaldes: Göte Dahlin, Urban Jansson, Harald Einsmann, Ulla Litzén, Trudy Rautio, Barry Wilson, Jay Witzel och Benny Zakrisson. Till ny styrelseledamot valdes Hubert Joly.
- Urban Jansson omvaldes till styrelsens ordförande.
- Beslöts att arvode till styrelsens ordförande skall utgå med

65 000 EUR, och till var och en av de övriga stämموvalda ledamöterna med 36 000 EUR, samt med 7 500 EUR till ordföranden i revisionskommittén, och med 5 000 EUR till respektive ordförande för ersättningskommittén och finanskommittén, samt med 3 750 EUR till var och en av ledamöterna i revisionskommittén, och med 2 500 EUR till var och en av ledamöterna i ersättningskommittén och finanskommittén.

- Beslöts att godkänna styrelsens förslag rörande principerna för ersättning och andra anställningsvillkor för bolagsledningen för 2008.
- Beslöts att godkänna styrelsens förslag om ett långsiktigt aktierelaterat incitamentsprogram för ledande befattningshavare.
- Styrelsen bemyndigades att besluta om förvärv och överlåtelse av företagets egna aktier för att ge styrelsen större handlingsutrymme i arbetet med företagets kapitalstruktur och för att säkra kostnaderna i samband med incitamentsprogrammet.
- Beslöts att godkänna valberedningens förslag till nomineringsprocess för valberedningen inför nästa årsstämma.

Årsstämman hölls på svenska. Med hänsyn till ägarkretsens internationella sammansättning och för att möjliggöra för icke svensktalande aktieägare att delta, simultantolkades stämman till engelska och allt informationsmaterial för årsstämman fanns också tillgängligt på engelska.

Alla nödvändiga dokument för årsstämman 2009, kommer att publiceras på svenska och engelska på Rezidors hemsida före årsstämman.

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

Valberedningen

Uppdraget

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

Ledamöter

I enlighet med årsstämmans beslut den 23 april 2008, utsågs valberedningen inför årsstämman den 23 april 2009. Styrelseord-

förande Urban Jansson kontaktade de tre största aktieägarna (enligt aktieägarregister per den 31 augusti 2008), vilka erbjöds att utse en ledamot vardera till valberedningen. Namnen på ledamöterna och vilka aktieägare de representerar offentliggjordes den 22 oktober 2008.

Förutom Urban Jansson, utgörs valberedningens ledamöter av William Van Brunt, representant för Carlson Group, Brian Meyer, representant för Fir Tree Funds, och Peter Rudman, representant för Nordea Investment Funds. William Van Brunt är valberedningens ordförande. Valberedningen har haft ett protokollfört möte under 2008, då samtliga ledamöter var närvarande. Valberedningens förslag kommer att presenteras i kallelsen till årsstämman och på företagets hemsida. Varken Urban Jansson eller de andra ledamöterna i valberedningen har fått någon ersättning för sitt arbete i valberedningen.

Rezidors tio största aktieägare 31 december 2008

	Antal aktier	Röster/ kapital %
Carlson	66 589 732	44,4%
Euroclear Bank (del hänförlig till Fir Tree Funds)	9 879 700	6,6%
Nordea	9 272 583	6,2%
Robur	8 334 414	5,6%
State of New Jersey Pension Fund	6 500 000	4,3%
Rezidor Hotel Group	3 694 500	2,5%
Fjärde AP-fonden	3 492 460	2,3%
SEB	3 089 271	2,1%
Skagen Verkst Verdipapirfond	2 900 000	1,9%
RAM One	2 400 000	1,6%
Övriga	33 849 380	22,5%
Totalt	150 002 040	100%

Källa: Euroclear Sweden AB (tidigare VPC).

Ledamöter i valberedningen för årsstämman 2009

	Represents	Position
William Van Brunt	Carlson Group	■
Brian Meyer	Fir Tree Funds	■
Peter Rudman	Nordea Investment Funds	■
Urban Jansson	Styrelseordförande i Rezidor	■

■ Ordförande ■ Ledamot

Styrelsen

Enligt den svenska aktiebolagslagen är styrelsen ytterst ansvarig för organisation och ledning av företaget. Bolagsordningen föreskriver att styrelsen ska väljas av aktieägarna och bestå av minst tre och högst femton ledamöter. Vidare måste VD och koncernchefen 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.

Uppdrag och ansvar

Varje år antar styrelsen en formell arbetsordning som tydliggör styrelsens ansvar. Arbetsordningen reglerar den interna ansvarsfördelningen mellan styrelsen och dess kommittéer, inklusive ordförandens roll, hur styrelsens fattar beslut, dess mötesschema, rutiner för sammankallande, dagordning och mötesprotokoll, men även styrelsens arbete när det gäller bokföring, revision och redo-

visning. Styrelsen har dessutom antagit särskilda formella arbetsordningar för revisions-, ersättnings- och finanskommittéerna.

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

Styrelsens ansvar omfattar övervakning av VD och koncernchefens 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 verksamheter och successionsplaner för befattningshavare i koncernledningen.

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

Styrelsen skall bistås av en sekreterare, som inte är ledamot av styrelsen. Rezidors chefsjurist, Marianne Ruhngård, var sekreterare vid alla styrelsemöten under 2008.

Styrelsens verksamhet 2008

Enligt gällande arbetsordning som antagits av styrelsen, måste styrelsen sammanträda minst fyra gånger per år utöver det konstituerande styrelsesammanträdet och i övrigt vid behov. Under 2008 hade styrelsen tio sammanträden. Fyra av styrelsens sammanträden var samordnade med presentationen av de externa finansiella rapporterna. Dessutom deltog styrelsens ledamöter under 2008 i ett tvådagarsmöte rörande strategiska frågor. 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 och koncernchef eller någon annan i företagsledningen varit närvarande. Under 2008 har styrelsen arbetat i enlighet med den antagna arbetsordningen. De huvudsakliga aktiviteterna var följande:

- hålla sig informerad om bolagets och koncernens finansiella ställning,
- anta en affärsplan och en reviderad finanspolicy,
- utvärdera den interna kontrollen,
- diskutera och godkänna vissa hotellprojekt som uppfyller uppsatta kriterier,
- ta fram en utvecklingsstrategi och att kontrollera att tillväxtnål nås,
- strategier för de olika varumärkena,
- frågor om IR, kommunikationspolicy och presskontakter,
- utforma och genomföra ett långsiktigt aktierelaterat incitamentsprogram för nyckelpersoner,
- anta en försäljning- och marknadsföringsplan,
- fatta beslut om återköp av företagets egna aktier,
- analysera ledningens kostnadsbesparingsplaner.

Styrelsen upprätthåller kontakten med revisorerna när det gäller planerna för revisionsarbetet och ser över vilka åtgärder som skall vidtas utifrån revisorernas rapporter. Större affärsområden får minst en gång om året möjlighet att ge en ingående presentation av sina verksamheter på ett styrelsesammanträde.

Styrelsens ordförande

Vid årsstämman den 23 april 2008 valdes Urban Jansson till styrelsens ordförande. Vid det konstituerade styrelsesammanträdet som hölls omedelbart efter årsstämman, utsåg styrelsen Hubert Joly till vice ordförande.

Det åligger ordföranden att, i samråd med VD och koncernchefen, övervaka verksamheten och tillse att övriga styrelseledamöter får den information som är nödvändig för att hålla en hög kvalitet på diskussioner och beslut. Ordföranden är ansvarig för utvärdering av styrelsens arbete, däribland arbetet i styrelsens kommittéer, med avseende på arbetsrutiner, kompetens och arbetsklimat. Denna utvärdering delges därefter valberedningen. Styrelsens ersättningskommitté deltar även i utvärdering och utveckling av frågor som rör koncernens högsta befattningshavare.

Styrelseledamöter

Enligt bolagsordningen skall styrelseledamöterna väljas på årsstämman. De skall 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 nio ledamöter inklusive ordföranden och vice ordförande. Som en del i styrelsens satsning på att effektivisera och fördjupa sitt arbete kring speciella frågor har styrelsen inrättat tre kommittéer: revisionskommittén, ersättningskommittén och finanskommittén. Kommittéernas respektive arbete och ansvarsområden beskrivs mer i detalj under respektive rubrik i årsredovisningen. Av tabellen nedan framgår ledamöternas namn, deras nuvarande ställning, deras deltagande i styrelsens kommittéer och deras närvaro vid styrelsemöten under 2008.

Styrelseledamöternas oberoende

Ingen av ledamöterna i styrelsen är anställd av Rezidor eller något annat bolag inom koncernen. Med utgångspunkt i nuvarande

lydelse av den svenska koden för bolagsstyrning görs följande bedömning beträffande styrelseledamöternas oberoende. Urban Jansson, Göte Dahlin, Ulla Litzén, Barry W. Wilson och Benny Zakrisson är oberoende styrelseledamöter i förhållande till företaget och ledningen liksom i förhållande till huvudägarna. På grund av omfattande affärsrelationer mellan Carlson koncernen och Rezidor är Hubert Joly, Jay Witzel, Trudy Rautio och Harald Einsmann inte att betrakta som oberoende styrelseledamöter i förhållande till företaget och ledningen. De är inte heller oberoende i förhållande till huvudägare, eftersom de är närstående till Carlson koncernen som innehar 44,4% av aktierna i Rezidor.

I tabellen på sidan 52 presenteras bland annat namnen på nuvarande ledamöter, deras nuvarande ställning, vilket är de valts in, deras aktieinnehav och huruvida de kan betraktas som oberoende eller ej.

Fackföreningsrepresentanter

I enlighet med Lag (1987:1245) om styrelserepresentation för de privatanställda, har den svenska arbetstagarorganisationen "Hotell- och Restaurangfacket" utsett en ordinarie arbetstagarrepresentant till styrelsen, Mats Hansson och två suppleanter till styrelsen, Göran Larsson och Emil Bäckström. Arbetstagarrepresentanterna kommer att ingå i styrelsen under verksamhetsåret 2009. Deras uppdrag löper ut vid årsstämman 2011.

Revisionskommitté

Styrelsen utser revisionskommitténs ordförande och ledamöter. Ledamöterna besitter kompetens och erfarenhet inom områdena bokföring, revision och/eller riskhantering. Revisionskommittén har inte tilldelats någon beslutsfattande makt. Arbetsordningen som gäller för revisionskommittén har godkänts av styrelsen.

Revisionskommittén skall sammanträda minst tre gånger per år och i övrigt när styrelseordföranden anser det vara lämpligt. Fyra av kommitténs möten sammanfaller med presentationen av externa finansiella rapporter. Fram till den 23 april 2008 bestod revisionskommittén av Ulla Litzén som ordförande, samt Göte Dahlin, Trudy Rautio, Urban Jansson och Barry Wilson. Den 23 april 2008 beslutade styrelsen vid det konstituerande styrelsesammanträdet som hölls efter årsstämman att revisionskommittén skulle bestå av Ulla Litzén, Trudy Rautio och Göte Dahlin och utsåg Ulla Litzén till ordförande. Under 2008 höll revisionskommittén

Styrelsens närvaro

	Styrelsen	Revisions-kommittén	Ersättnings-kommittén	Finans-kommittén	Närvaro på styrelsemöten
Urban Jansson	■		■		100%
Hubert Joly	■		■		100%
Göte Dahlin	■	■			100%
Harald Einsmann	■		■		89 ¹⁾ %
Ulla Litzén	■	■			90%
Trudy Rautio	■	■		■	100%
Barry W. Wilson	■		■		90%
Jay S. Witzel	■			■	100%
Benny Zakrisson	■			■	90%

■ Ordförande ■ Vice styrelseordförande ■ Ledamot

1) På ett av styrelsens 10 möten under 2008 deltog endast oberoende ledamöter i förhållande till majoritetsägaren Carlson Group.

Styrelseledamot

	Invald	Befattning	Född	Nationalitet	Aktie- innehav ¹⁾	Oberoende av företaget och dess ledning	Oberoende av företagets huvudägare
Urban Jansson	2006	■	1945	Svensk	40 000	Ja	Ja
Hubert Joly	2008	■	1959	Fransk	0	Nej	Nej
Göte Dahlin	2007	■	1941	Svensk	10 000	Ja	Ja
Harald Einsmann	2006	■	1934	Tysk	65 780	Nej	Nej
Ulla Litzén	2006	■	1956	Svensk	10 000	Ja	Ja
Trudy Rautio	2005	■	1952	Amerikansk	0	Nej	Nej
Barry W. Wilson	2007	■	1944	Brittisk	50 000	Ja	Ja
Jay S. Witzel	2005	■	1947	Amerikansk	0	Nej	Nej
Benny Zakrisson	2005	■	1959	Svensk	30 000	Ja	Ja

■ Ordförande ■ Vice styrelseordförande ■ Ledamot

1) Mars 2009.

åtta protokollförda sammanträden. Ulla Litzén, Göte Dahlin, Trudy Rautio och Barry Wilson deltog till 100% och Urban Jansson till 67% i revisionskommitténs sammanträden under 2008. Ledamöterna har också fortlöpande diskuterat frågor vid behov. Revisorerna, Deloitte AB, deltog i fyra av de åtta sammanträden som hölls under 2008.

Revisionskommittén ansvarar för kvaliteten i den finansiella och operativa rapporteringen. Revisionskommittén utvärderar även metoderna för internkontroll och hanteringen av finansiella och operativa risker. Revisionskommittén granskar styrelsens finansiella rapporter och fastställer att informationen till marknaden är i överensstämmelse med företagets aktiviteter. Kommittén träffar revisorerna regelbundet för att hålla sig informerad om den externa revisionens mål och omfattning och, utvärderar den externa revisorns arbete, inklusive innehållet i revisorns eventuella arbete som inte är relaterat till revision för Rezidor. I förekommande fall bistår revisionskommittén även valberedningen med att utarbeta förslag till val av revisorer och ersättning för revisionsarbetet. Revisionskommitténs ordförande erhåller 7 500 EUR och var och en av ledamöterna erhåller 3 750 EUR.

Ersättningskommitté

Ersättningskommittén skall bestå av minst tre styrelseledamöter som inte får vara anställda i företaget. Fram till den 23 april 2008 bestod ersättningskommittén av Benny Zakrisson, ordförande, samt Harald Einsmann, Urban Jansson, Ulla Litzén och Jay Witzel, ledamöter. Den 23 april 2008 beslutade styrelsen vid sitt konstituerande styrelsesammanträde att ersättningskommittén skulle bestå av Hubert Joly, Harald Einsmann, Urban Jansson och Barry Wilson. Hubert Joly utsågs till ordförande. Enligt Svensk kod för bolagsstyrning skall ledamöterna vara oberoende i förhållande till företaget och ledningen. Av de nuvarande ledamöterna är Hubert Joly och Harald Einsmann inte att anse som oberoende och Rezidor avviker därför från Svensk kod för bolagsstyrning. Emellertid anser styrelsen det vara värdefullt för ersättningskommittén att ha ledamöter som besitter omfattande kunskaper och erfarenheter i fråga om internationell affärsverksamhet och ersättningsfrågor inklusive kompensationspaket för ledande befattningshavare inom den globala hotellbranschen.

Ersättningskommittén har inte tilldelats någon beslutsfattande

makt. Kommittén sammanträder minst två gånger per år, eller så ofta som styrelsen, ordföranden eller en ledamot anser det vara nödvändigt. Under 2008 höll ersättningskommittén sex protokollförda sammanträden. Hubert Joly, Urban Jansson, Benny Zakrisson, Jay Witzel och Ulla Litzén hade 100% närvaro vid ersättningskommitténs sammanträden under 2008 och Harald Einsmann deltog till 83% och Barry Wilson till 75%. Utöver dessa sammanträden har medlemmarna i ersättningskommittén haft kontakt av mer informell karaktär angående ersättningsfrågor under året.

Ersättningskommittén ansvarar för att inför styrelsens slutgiltiga beslut, bereda frågor som rör ersättning och anställningsförmåner för koncernledningen och nyckelpersoner. Ersättningskommittén driver även framtagandet av förslag gällande införande av eventuella aktie- eller optionsbaserade incitamentsprogram i koncernen samt förberedelserna av utvärderingen av VD och koncernchef och av de som direkt rapporterar till honom. Ersättningskommitténs arbetsordning har godkänts av styrelsen. Ordförandens ersättning utgör 5 000 EUR och var och en av ledamöterna erhåller 2 500 EUR.

Finanskommitté

Finanskommittén skall bestå av minst tre styrelseledamöter. Fram till den 23 april 2008 bestod finanskommittén av Jay Witzel, ordförande, samt av medlemmarna Marilyn Carlson Nelson, Trudy Rautio, Barry Wilson, Göte Dahlin och Benny Zakrisson. Den 23 april 2008 beslöt styrelsen vid det konstituerade styrelsesammanträdet att finanskommittén skulle bestå av Benny Zakrisson, Trudy Rautio och Jay Witzel. Benny Zakrisson utsågs till ordförande. Finanskommittén har inte tilldelats någon beslutsfattande makt. Finanskommitténs arbetsordning har godkänts av styrelsen. Under 2008 höll finanskommittén sju protokollförda sammanträden. Benny Zakrisson, Trudy Rautio och Göte Dahlin deltog till 100% i finanskommitténs sammanträden under 2008, Jay Witzel till 86%, Barry Wilson till 67% och Marilyn Carlson Nelson till 33%. Ledamöterna av finanskommittén har dessutom haft kontakt av mer informell karaktär under året, i frågor rörande risker och regel efterlevnad.

Finanskommittén analyserar finansiella risker och arbetar även med operativa risker, försäkringar, skatte-, och compliancefrågor.

Ersättning till styrelsen

	Styrelsen (EUR)	Revisions- kommittén (EUR)	Ersättnings- kommittén (EUR)	Finans- kommittén (EUR)	Totalt (EUR)
Urban Jansson	65 000		2 500		67 500
Hubert Joly	36 000		5 000		41 000
Göte Dahlin	36 000	3 750			39 750
Harald Einsmann	36 000		2 500		38 500
Ulla Litzén	36 000	7 500			43 500
Trudy Rautio	36 000	3 750		n/a	39 750
Barry Wilson	36 000		2 500		38 500
Jay S. Witzel	36 000			2 500	38 500
Benny Zakrisson	36 000			5 000	41 000
					388 000

Finanskommittén ansvarar för verkställandet av styrelsens beslut om återköp av aktier. Finanskommitténs ordförande ersätts med 5 000 EUR och var och en av ledamöterna av finanskommittén med 2 500 EUR.

Ersättning till styrelsen

Årsstämman beslutar om den ersättning som skall utgå till styrelsen och dess ordförande.

Ersättning för styrelsens arbete antogs genom beslut vid årsstämman den 23 april 2008. Det årliga arvodet till ordföranden beslutades till 65 000 EUR och det årliga arvodet till de övriga ledamöterna beslutades till 36 000 EUR. Utöver detta erhåller ordföranden i revisionskommittén 7 500 EUR, och respektive ordförande i ersättningskommittén och finanskommittén 5 000 EUR. Var och en av medlemmarna i revisionskommittén ersätts med 3 750 EUR och var och en av medlemmarna i ersättnings- och finanskommittéerna med 2 500 EUR. En styrelseledamot är endast berättigad till ersättning för sitt arbete i en kommitté. Styrelseledamöterna har inte rätt till några förmåner när de slutar i styrelsen.

Ledningsgruppen

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

I tabellen på sidan 54 presenteras namnen på medlemmarna i ledningsgruppen, anställningsår, i tillämpliga fall tidpunkten då de invaldes in i ledningsgruppen samt nuvarande befattning och aktieinnehav per mars 2009.

Ersättning till ledningsgruppen

Den ersättning som utgår till VD och koncernchef och övriga medlemmar i ledningsgruppen består av en fast lön, en rörlig bonus grundad på utfall av fastställda ekonomiska mål för avkastningen, pension och andra förmåner. Alla detaljer om ersättningen till VD

och koncernchefen och övriga medlemmar i ledningsgruppen finns i not 10, en sammanfattning redovisas i tabellen på sidan 54.

Aktierelaterade incitamentsprogram

Årsstämmorna den 4 maj 2007 och den 23 april 2008 godkände förslag om att erbjuda vissa ledande befattningshavare inom Rezidor Hotel Group AB långsiktiga, aktierelaterade och resultatbaserade incitamentsprogram ("performance based share programmes"). Båda programmen har en löptid om tre år. Syftet är att kunna erbjuda ett ersättningspaket inom koncernen som gör att ersättningar inom koncernen bidrar till att skapa en starkare länk mellan de ledande befattningshavarnas och aktieägarnas intressen, att andelen ersättningar kopplade till företagets resultat ökar och att chefer stimuleras till eget ägande i företaget. I syfte att genomföra det resultatbaserade och aktierelaterade incitamentsprogrammet på ett kostnadseffektivt och flexibelt sätt, bemyndigade årsstämmorna 2007 och 2008 styrelsen att besluta om förvärv och överlåtelse av företagets egna aktier på börsen. Detaljerade beskrivningar av de två aktierelaterade, resultatbaserade incitamentsprogrammen finns i not 33.

Finansiell rapportering

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

VD och koncernchefen och finansdirektören skall granska och garantera 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. Dessutom har styrelsen träffat revisorerna för att granska deras revision av företaget för räkenskapsåret 2008. Styrelsen har även träffat företagets revisorer utan att VD och koncernchef

Ledningsgruppen

	Invalid	Anställningsår	Befattning	Född	Nationalitet	Aktieinnehav ¹⁾
Kurt Ritter	1989	1976	VD och koncernchef	1947	Schweizisk	164 100
Knut Kleiven	1994	1986	Vice VD och finansdirektör	1954	Norsk	115 100
Puneet Chhatwal	2007	2002	Senior Vice President & Chief Development Officer	1964	Tysk	10 000
Jacques Dubois	2006	1996	Senior Vice President & Chief Operating Officer Park Inn & Country Inn	1956	Kanadensisk/ Amerikansk	–
Olivier Jacquin	2006	2003	Senior Vice President, Sales, Marketing & Distribution	1966	Fransk	–
Thorsten Kirschke	2006	1995	Executive Vice President & Chief Operating Officer Radisson Blu & Regent	1964	Tysk	12 459
Beathe-Jeanette Lunde	2006	1986	Senior Vice President People Development & Radisson Blu Franchise Operations	1962	Norsk	10 000
Gordon McKinnon	2002	2002	Executive Vice President, Brands	1960	Skotsk	3 000
Marianne Ruhngård	2006	2000	Senior Vice President & General Counsel, Secretary of the board	1960	Svensk	–
Eugène P. E. Staal	2007	2006	Senior Vice President Technical Development	1964	Nederländsk	4 000
Per Blixt	2006	2006	Senior Vice President Investor Relations & Corporate Communications	1959	Svensk	17 700

1) Mars 2009.

Ersättning

TEUR	Lön	Bonus	Pension	Bostad och tjänstebil	Totalt ¹⁾
Kurt Ritter (VD och koncernchef)	726	144	299	139	1 308
Ledningsgruppen (inkl. VD och koncernchef) (11 personer)	4 554	640	621	618	6 433

1) Ersättningsciffrorna exkluderar sociala kostnader.

eller några andra medlemmar ur företagets ledningsgrupp eller ledning har närvarat.

Revisorer

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

Revisorererna följer en revisionsplan som beaktar styrelsens synpunkter och frågor samt rapporterar sina iakttagelser till styrelsen under revisionsarbetet gång och i samband med upprättandet av årsredovisningen för 2008 under 2009. Revisorn deltog i fyra utav

åtta sammanträden med revisionskommittén under året. Vid ett tillfälle sammanträdde styrelsen med företagets revisor utan att VD och koncernchef eller någon annan från företagets ledning var närvarande. Deloitte avger revisionsberättelse för Rezidor Hotel Group AB och koncernen samt är valda revisorer i en majoritet av dotterbolagen. Under 2008 har revisorererna utöver revisionen utfört konsultuppdrag, framför allt rörande tolkningar av IFRS samt ad-hoc-rådgivning i skattefrågor.

Ersättning

Revisorererna arvoderas för sitt arbete på basis av godkända fakturerade belopp i enlighet med årsstämmans beslut. Mer information om ersättningen till revisorererna under 2008 finns i not 41.

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

Denna rapport har utarbetats i enlighet med Svensk kod för bolagsstyrning och riktlinjer sammanställda av FAR SRS 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 2008.

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 2008 och 2009. Processen styrs från Rezidor Hotel Group:s huvudkontor i Bryssel och inkluderar internrevisionsutbildning. Även riktlinjer och rutiner för redovisning och kontroll utarbetas, uppdateras och distribueras från Rezidors huvudkontor.

Denna rapport kompletterar årsrapporten. Den har inte varit föremål för granskning av bolagets revisorer.

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

Kontrollmiljö

Kontrollmiljön utgör grunden för den interna kontrollen. Kontrollmiljön innefattar den kultur inom ett antal områden varifrån företaget kommunicerar och är verksam. Bland företagets värderingar ingår tillförlitlighet och öppenhet. Det är viktigt att alla handlingar, såväl interna som externa, återspeglar dessa grundläggande värderingar. Företagets affärsetiska kod har delgivits alla anställda och beskriver hur de förväntas förhålla sig i olika situationer. Efterlevnaden av den affärsetiska koden följs upp genom regelbundna hotellbesök av Area Vice Presidents, Regional och District Directors, Regional Human Resources Managers och Head Office Human Resources Managers. Dessutom måste alla General Managers intyga att han eller hon inte har någon intressekonflikt. Under 2008 infördes en anmälningsrutin som ger de anställda möjlighet att rapportera i frågor som rör den affärsetiska koden.

Företagets styrelse har utsett en revisionskommitté vars uppgift är att säkerställa att företagets finansiella och operativa rapportering håller god kvalitet.

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

Styrelsen har också utfärdat särskilda instruktioner för VD och koncernchef.

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 löpande 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. Inom dessa processer omfattar internrevisionerna, när tillämpligt, uppdelning av arbetsuppgifter, godkännande av betalningar, avtalshantering, kostnadskontroll, registrering av intäkter och uppföljningsrutiner. Den årliga internkontrollplanen utarbetas på grundval av riskbedömningen.

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

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

Kontrollaktiviteter

Kontroller har implementerats i hela 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 ekonomiavdelning 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 väl kända inom företaget.

De specifika internrevisioner som utförs på hotellen och de administrativa enheterna är framför allt inriktade på intern kontroll inom verksamhet och administration. Betoningen ligger på processer som påverkar den finansiella rapporteringen och risken för oegentligheter, felaktigt gynnande av annan part på företagets bekostnad samt risk för förluster.

De interna revisionsgrupperna består av personer utan koppling till de enheter som revideras och grupperna bistås av externa revisorer och av riskhanteringskonsulter.

Information och kommunikation

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

De personer som ansvarar för att tillämpa redovisningsprinciper och rutiner för operativ och finansiell rapportering känner till dessa, och information om uppdateringar lämnas regelbundet. General Managers, Regional Directors och Area Vice Presidents rapporterar operativ och finansiell information varje månad till ledningsgruppen.

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

Informationssystemen utvärderas kontinuerligt och företaget har 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 koncernens ledningsgrupp och revisionskommittén.

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

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

För att säkerställa att den externa information som lämnas är korrekt och fullständig finns både en informationspolicy för information till börser och en policy för investerarrelationer, vilka har antagits av koncernens styrelse. Dessa riktlinjer anger vilken information som ska hanteras och på vilket sätt.

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

Övervakning

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

Ledningsgruppen och styrelsen följer fortlöpande företags operativa och finansiella rapportering.

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

De resurser och befogenheter som tilldelats personer med ansvar för den interna kontrollen är anpassade till organisationens storlek och sammansättning. De personer som ansvarar för att granska den interna kontrollen, följer de normer som har fastställts av Institute of Internal Auditors.

Styrelsen



URBAN JANSSON

Styrelseordförande.

Invalid: 2006.

Nationalitet: Svensk.

Född: 1945.

Utbildning: Högre bankexamen (Skandinaviska Banken). *Urban Jansson* är styrelseordförande i Bergendahls AB, Global Health Partner AB och HMS Networks AB, ibland flera andra. Han är även styrelsemedlem i bland annat SEB AB, Addtech A B och Höganäs AV. *Aktieinnehav:* 40 000.



HUBERT JOLY

Vice styrelseordförande.

Invalid: 2008.

Nationalitet: Fransk.

Född: 1959.

Utbildning: Examen i företagsekonomi från HEC Paris, och examen i offentlig administration från Institut d'Etudes Politiques i Paris. *Hubert Joly* är VD och koncernchef för 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 i januari 2009 valdes han in i Carlson styrelse. *Hubert*

Joly är med i ledningen för World Travel and Tourism Council ledning, är styrelseledamot i Minneapolis Institute of Arts och sedan nyligen medlem i ledningsgruppen för Minnesota Business Partnership. *Aktieinnehav:* 0.



GÖTE DAHLIN

Ledamot.

Invalid: 2007.

Nationalitet: Svensk.

Född: 1941.

Utbildning: Fil.kand. i matematik och fysik från Stockholms universitet, Sverige. *Göte Dahlin* är styrelseordförande i Veidekke ASA och vice styrelseordförande i RBS Nordisk Renting AB. Han är även styrelseledamot i Fabege AB och Svensk Inredning Viking AB. Tidigare har han varit styrelseledamot i AP Fastigheter AB, Merita Fastigheter Oy, Avantor ASA och Oslo Areal ASA. Fram till sin pensionering 2001 var Göte Dahlin VD för ett fastighetsholdingbolag, Nordisk Renting AB, som ägde en fastighetssportfölj värd cirka 20 miljarder SEK där bland annat tolv Radisson Blu-hotell ingick. *Aktieinnehav:* 10 000.



DR. HARALD EINSMANN

Ledamot.

Invalid: 2006.

Nationalitet: Tysk.

Född: 1934.

Utbildning: Fil.dr. i ekonomi, företags ekonomi och juridik. Dr. Harald Einsmann är styrelseledamot i Tesco PLC, Checkpoint Systems, Inc., Harman International och Carlson Companies. Dr. Harald Einsmann har de senaste fem åren varit styrelseledamot i Stora Enso Corporation, EMI Group plc och British American Tobacco plc. *Aktieinnehav:* 65 780.



ULLA LITZÉN

Ledamot

Invalid: 2006.

Nationalitet: Svensk.

Född: 1956.

Utbildning: Fil. kand. i företagsekonomi från Handelshögskolan och en magisterexamen från Massachusetts Institute of Technology. *Ulla Litzén* är för närvarande styrelseledamot i Alfa Laval AB, Atlas Copco AB, Boliden AB, NCC AB och SKF AB. Ulla Litzén har tidigare varit direktör och medlem i ledningsgrup-

pen i Investor AB under åren 1996–2001 och VD för W Capital Management AB 2001–2006, ett helägt bolag till Wallenbergsstiftelserna, under perioden 2001–2005. *Aktieinnehav:* 10 000.



TRUDY RAUTIO

Ledamot

Invalid: 2005.

Nationalitet: Amerikansk.

Född: 1952.

Utbildning: Magisterexamen i företags ekonomi från University of St. Thomas. *Trudy Rautio* är Executive Vice President och finansdirektör på Carlson Companies och är styrelseledamot i flera av Carlsons dotterbolag. Före utnämningen till vice VD och finansdirektör 2005 hade hon olika positioner i Carlson från 1997 till 2005. För närvarande är hon styrelseledamot i Securian (Minnesota Life Insurance Company) och Carlson Wagonlit Travel. *Aktieinnehav:* 0.



BARRY W. WILSON

Ledamot.

Invalid: 2007.

Nationalitet: Brittisk.

Född: 1944.

Utbildning: B.A. (med högsta betyg) och M.A. från Cambridge University, England, och en M.B.A. från Wharton School of Business, University of Pennsylvania. *Barry W. Wilson* är en av styrelsens nyaste ledamöter. Han har varit VD för Medtronic Inc, Lederle International, innan företaget slogs samman med Wyeth, och Bristol Myers Squibb Europe. Han hade nio olika internationella uppdrag inom Pfizer. Han är styrelseordförande i Heartscape Technologies och är styrelsemedlem i Welch Allyn, Atani Pharma, Next Pharma Technologies och Anecova. Han är även rådgivare inom Private Equity- och riskkapitalorganisationer. *Aktieinnehav:* 50 000.



JAYS WITZEL

Ledamot.

Invalid: 2005.

Nationalitet: Amerikansk.

Född: 1947.

Utbildning: Examen i ekonomi och företags ekonomi. *Jay S. Witzel* är VD och koncernchef för Carlson Hotels Worldwide Inc. och styrelseledamot och/eller chef för flera av Carlson-koncernens dotterbolag. Han är även styrelseledamot i American Hotel & Lodging Association ("AH&LA") och AH&LA Educational Institute. *Aktieinnehav:* 0.



BENNY ZAKRISSON

Ledamot.

Invalid: 2005.

Nationalitet: Svensk.

Född: 1959.

Utbildning: Jur.kand. från Stockholms universitet. *Benny Zakrisson* är Executive Vice President, Structural Affairs & Strategy för SAS AB och sitter i SAS koncernledning. Han är styrelseordförande i SAS Cargo Group AS och SAS Ground Services AB. Han är även styrelseledamot i airBaltic, Blue 1, British Midland, Estonian Air, Spanair och Widerø. *Aktieinnehav:* 30 000.

Ledningsgruppen



KURT RITTER

VD och koncernchef
Kurt Ritter började på företaget 1976 då han blev utsedd till General Manager för SAS Hotel, Luleå. Sedan dess har han innehaft flera chefspositioner i företaget inom affärsutveckling och drift i Kuwait, Singapore, Wien och Oslo. Efter examen från Ecole Hôtelière de Lausanne i Schweiz inledde han sin karriär på Bellevue Palace Hotel i Bern. Han har även haft flera chefspositioner inom Ramada International Hotels i Belgien, Frankrike, Tyskland och Sverige. Kurt Ritter utsågs till VD och koncernchef 1989 för dåvarande SAS International Hotels med en portfölj på 21 hotell. Han drev igenom huvudfranchiseavtalet med varumärket Radisson 1994 och samlade bolagets olika varumärken under det övergripande företagsnamnet Rezidor SAS Hospitality år 2000. Under hans ledning har Rezidor blivit ett av världens mest snabbväxande hotellföretag. Kurt Ritter fick titeln Corporate Hotelier of the World 2002 och mottog 2005 Lifetime Achievement Award på International Hotel Investment Conference. 2008 mottog han MKG:s Lifetime Achievement Award.
Nationalitet: Schweizisk
Född: 1947
År för inval: 1989
Anställningsår: 1976
Utbildning: Ecole Hôtelière de Lausanne in Switzerland and INSEAD
Advanced Management Programme at Fontainebleau in France
Aktieinnehav: 164 100.



KNUT KLEIVEN

Vice VD och finansdirektör
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.
Nationalitet: Norsk
Född: 1954
År för inval: 1994
Anställningsår: 1986
Utbildning: Universitetsexamen i filosofi, psykologi och juridik från Universitetet i Oslo, Norge.
Aktieinnehav: 115 000.



PUNEET CHHATWAL

Senior Vice President & Chief Development Officer
Puneet Chhatwal började på Rezidor 2002 som Director of Business Development och befordrades 2004 till Vice President of Business Development. Han började sin karriär som Management Trainee på India Tourism Development Corporation och hade därefter flera högre positioner inom hotellnäringen. Han flyttade senare till Frankrike och därefter till Tyskland där han arbetade för Feuring Group som hotellkonsult, projektutveckling och förvärv. Från 1998 till 2002 arbetade han som Director of Business Development hos Carlson Hotels Worldwide (EMEA).
Nationalitet: Tysk
Född: 1964
År för inval: 2007
Anställningsår: 2002
Utbildning: Magisterutbildning 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: 10 000.



JACQUES DUBOIS

Senior Vice President & Chief Operating Officer
Park Inn & Country Inn
Jacques Dubois började på företaget 1996 som Regional Director of Operations och har sedan 1998 innehaft positioner som Vice President Sales, Vice President Revenue & Channel Management, Vice President Distribution & CRM och Senior Vice President Marketing, Distribution & CRM. Tidigare var han aktiv inom hotelldrift med Commonwealth Holiday Inns, Kanada, innan han började på Carlson Companies där han som District Director stöttade hotell som verkade under Radisson varumärket, inklusive Rezidor.
Nationalitet: Kanadensisk/Amerikansk
Född: 1956
År för inval: 2006
Anställningsår: 1996
Utbildning: Efter examen från Vankleek Hill Collegiate Institute läste Jacques vid University of Ottawa.
Aktieinnehav: 0.



OLIVIER JACQUIN

Senior Vice President of Sales, Marketing, CRM and Distribution
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.
Nationalitet: Fransk
Född: 1966
År för inval: 2006
Anställningsår: 2003
Utbildning: Examen i Försäljning och Marknadsföring från Institut Supérieur Européen de Gestion i Paris, och Examen från l'Ecole de Gestion Commerce de Toulouse & INSEAD
AMP Fontainebleau.
Aktieinnehav: 0.



THORSTEN KIRSCHKE

Executive Vice President & Chief Operating Officer
Radisson Blu and Regent
Thorsten Kirschke började på Rezidor 1995 inom Corporate Food & Beverage och har sedan dess haft flera ledningspositioner inom drift inom alla områden av Rezidors masterfranchiseavtal över hela världen, däribland Ryssland, Kina, Mellanöstern och Skandinavien. Sedan 2002 har Thorsten Kirschke varit Area Vice President för Tyskland, Österrike, Schweiz, Benelux, sydöstra Europa, Schweiz och Italien.
Nationalitet: Tysk
Född: 1964
År för inval: 2006
Anställningsår: 1995
Utbildning: MBA inom Hospitality Industry från Universitetet IMHI
Essec i Frankrike.
Aktieinnehav: 12 459.


BEATHE-JEANNETTE LUNDE

Senior Vice President of People Development and Radisson Blu Franchise Operations
Beathe-Jeanette Lunde började på företaget 1986 under öppnandet av Radisson Blu Royal Hotel, Stavanger. Efter flera höga befattningar och General Manager-positioner blev hon befordrad till Vice President Human Resources, Vice President Franchise Services och hennes nuvarande roll som Senior Vice President. Utöver ansvaret som Head of HR och Franchise Operations rapporterar Corporate Safety & Security och Responsible Business till henne. Tidigare arbetade hon på Conoco Norway Inc. och det norska branschförbundet för oljebolag, OLF.
Nationalitet: Norsk
Född: 1962
År för inval: 2006
Anställningsår: 1986
Utbildning: Examen i hotelledning från universitetet i Stavanger i Norge och företags-ekonomisk examen från Heriott Watt University i Edinburgh.
Aktieinnehav: 10 000.


GORDON MCKINNON

Executive Vice President of Brands
Gordon McKinnon började på företaget som Vice President of Brands & Concept Development 2002. Han var en av grundarna till Malmaison Hotels, Bars and Brasseries och arbetade senast som Managing Director (med plats i bolagsstyrelsen) inom Malmaison Brand Company. Innan Gordon McKinnon började på Malmaison 1999 innehade han flera ledande befattningar på marknadsföring- och informationsföretag i Storbritannien.
Nationalitet: Skotsk
Född: 1960
År för inval: 2002
Anställningsår: 2002
Utbildning: Studier vid Institute of Marketing i England och College of Commerce i Glasgow.
Aktieinnehav: 3 000.


MARIANNE RUHNGÅRD

Senior Vice President and General Counsel and Secretary to the Board
Marianne Ruhngård började på Rezidor 2000 och har sedan dess innehaft befattningen som Vice President & General Counsel. Dessförinnan arbetade hon från augusti 1992 till mars 2000 på PLM AB (publ.) i Sverige som biträdande chefsjurist. Innan augusti 1992 arbetade hon som notarie vid länsrätten i Uppsala län och som kammar-rättsfiskal vid kammar-rätten i Stockholm.
Nationalitet: Svensk
Född: 1960
År för inval: 2006
Anställningsår: 2000
Utbildning: Jur. kand. från Uppsala Universitet. Hon har även examen i engelska, ryska och naturvetenskap från Uppsala universitet, EG-rätt från Lunds universitet och examen i europeisk konkurrenslagstiftning från King's College i London.
Aktieinnehav: 0.


EUGÈNE P. E. STAAL

Senior Vice President Technical Development
Eugène P. E. Staal började på Rezidor 2006 som Vice President Technical Development. I denna roll leder han den tekniska utvecklingen av alla Rezidors hotell och har en nyckelroll när det kommer till konstruktionen, designen, arkitekturen av våra hotell – nybyggnationer, konverteringar och renoveringar. Eugène Staal och hans team arbetar tillsammans med Future Openings och Operations-teamet för att se till hotellet slår upp sina portar på utsatt datum. Innan han kom till Rezidor ansvarade han för Technical Services på Hyatt International Hotels. Under tiden på Hyatt (1988–2006) innehade han ett flertal chefsbefattningar i USA, Asien och Europa.
Nationalitet: Holländare
Född: 1964
År för inval: 2007
Anställningsår: 2006
Utbildning: Kandidatexamen i Hotel Administration från University of Hospitality Management i Maastricht, Holland.
Aktieinnehav: 4 000.


PER BLIXT

Senior Vice President Investor Relations & Corporate Communications
 Innan *Per Blixt* började på Rezidor 2006 var han Senior Vice President Corporate Communication and Investor Relations på Observer AB. *Per Blixt* har haft ett flertal ledande befattningar inom olika svenska företag och har även varit pressekreterare på Näringsdepartementet. Han har också varit styrelseordförande i Aspekta AB fram till december 2008, ett svenskt konsultföretag inom PR och kommunikation. Utöver sina ansvarsområden inom Rezidor är *Per Blixt* styrelseledamot i Prognosesenteret AS, ett oberoende marknadsanalysinstitut med huvudkontor i Norge.
Nationalitet: Svensk
Född: 1959
År för inval: 2006
Anställningsår: 2006
Utbildning: Studier i kommunikation och juridik vid Lunds universitet.
Aktieinnehav: 17 700.

Area Vice Presidents

Vi har strukturerat vårt operativa ansvar enligt fem regioner, där Area Vice Presidents har Regional och/eller District Directors som rapporterar till dem.

THORSTEN KIRSCHKE

Acting Area Vice President Storbritannien, Irland och Beneluxländerna.
Anställningsår: 1995
Utnämningsår: 2002

CHRISTIAN GARTMANN

Area Vice President Norden och Polen.
Anställningsår: 1967
Utnämningsår: 2003

JÖRG SCHIFFMANN

Area Vice President Tyskland, Schweiz, Österrike och sydöstra Europa.
Anställningsår: 2002
Utnämningsår: 2007

MICHEL STALPORT

Area Vice President Sydeuropa och Afrika.
Anställningsår: 1993
Utnämningsår: 2006

MARKO HYTTONEN

Area Vice President Mellanöstern.
Anställningsår: 1991
Utnämningsår: 2009

Rezidor-aktien

Aktiehandel

Rezidor Hotel Group AB är noterat på Nasdaq OMX Stockholm, sedan den 28 november 2006. Sista betalkurs den 31 december 2008 var 18,80 SEK, vilket gav Rezidor ett börsvärde på 2 820 miljoner SEK. Totalt omsattes 75 128 854 aktier under 2008, motsvarande ett värde av cirka 2 035 miljoner SEK. Det genomsnittliga antalet omsatta aktier per handelsdag uppgick till 298 130. Under året föll aktiekursen med 20 SEK eller 52%. I jämförelse föll OMX Stockholm Mid Cap Index med 42% och Dow Jones STOXX 600 Travel & Leisure med 47%. Den högsta kursen som noterades var 40 SEK den 20 februari och den lägsta kursen som noterades var 13,3 SEK den 28 oktober.

Aktiekapital

Vid slutet av 2008 uppgick Rezidors aktiekapital till 10 000 000 EUR fördelat på 150 002 040 aktier med ett kvotvärde om 0,07 EUR per aktie. Antalet utestående aktier efter aktieåterköp är 146 307 540. Varje aktie motsvarar en röst och alla aktier ger samma rätt att ta del av företagets resultat och tillgångar.

Aktierelaterat incitamentsprogram

Årsstämman år 2007 och 2008 godkände långsiktiga, aktierelaterade och resultatbaserade incitamentsprogram. Totalt har 1 084 843 aktier återköpts för att försäkra tillgången på aktier för incitamentsprogrammen och de tillhörande socialförsäkningskostnaderna. De två programmen har hittills inte medfört någon utspädning. Mer information om de aktierelaterade incitamentsprogrammen finns i not 33.

Återköp av aktier

Rezidor återköpte 2 669 500 aktier under 2008. Den 31 december 2008 hade Rezidor återköpt 3 694 500 aktier vilket motsvarar 2,46% av det totala antalet utestående aktier.

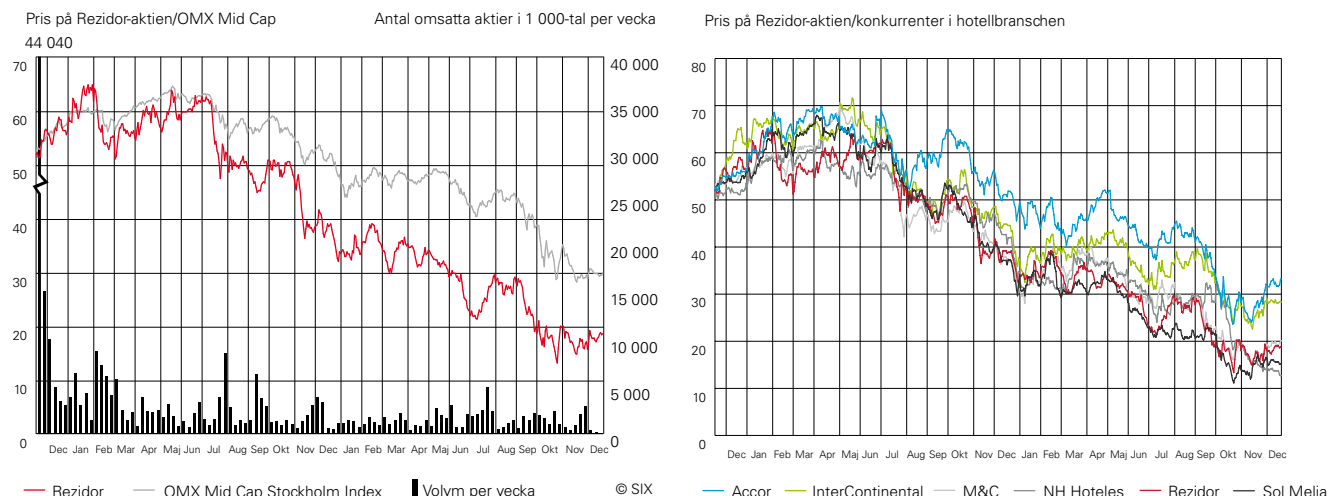
Utdelning

Styrelsen föreslår årsstämman att avstå från utdelning på grund av den rådande ekonomiska osäkerheten. Den långsiktiga policyn är att ungefär en tredjedel av det årliga resultatet efter skatt skall delas ut till aktieägarna.

Aktieägare

Antal aktieägare i Rezidor uppgick den 31 december 2008 till 2 831 (2 394) enligt Euroclear Sweden AB (tidigare VPC). Koncernens tio största aktieägare ägde aktier motsvarande 77,5% av rösterna och kapitalet. Det institutionella ägandet uppgick till 98,2%.

Kursutveckling



Data per aktie

	2008	2007
Betalkurs vid årets slut, SEK	18,8	38,9
Högsta börskurs vid årets slut, SEK	39,8	65,0
Lägsta börskurs vid årets slut, SEK	13,3	36,5
Antal aktier vid årets slut, miljoner	150	150
Börsvärde vid årets slut, SEK miljoner	2 820	5 835
Resultat per aktie ¹⁾ , EUR	0,2	0,3
Föreslagen utdelning per aktie, EUR	–	0,1
Utdelning i % av resultatet efter skatt, %	–	32,6
Eget kapital per aktie ²⁾ , EUR	1,3	1,3
Kassaflöde från årets verksamhet per aktie, EUR	0,4	0,5

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.

Största aktieägarna

	Antal aktier	Röster/kapital %
Carlson	66 589 732	44,4%
Euroclear Bank (del hänförlig till Fir Tree Funds)	9 879 700	6,6%
Nordea	9 272 583	6,2%
Robur	8 334 414	5,6%
State of New Jersey Pension Fund	6 500 000	4,3%
The Rezidor Hotel Group	3 694 500	2,5%
Fjärde AP-fonden	3 492 460	2,3%
SEB	3 089 271	2,1%
Skagen Verkst Verdipapirfond	2 900 000	1,9%
RAM One	2 400 000	1,6%
Övriga	33 849 380	22,5%
Totalt	150 002 040	100%

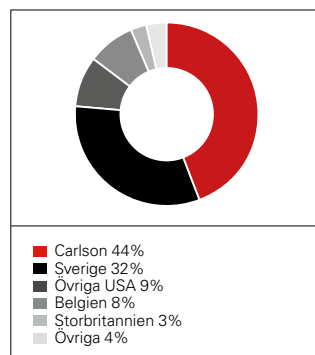
Källa: Euroclear Sweden AB (tidigare VPC).

Aktiestruktur

	Antal aktieägare	Antal aktier	Röster/kapital %	Marknadsvärde TSEK
1–500	1 431	324 507	0,2%	6 101
501–1 000	594	491 735	0,3%	9 245
1 001–10 000	580	2 051 669	1,4%	38 571
10 001–50 000	104	2 256 019	1,5%	42 413
50 001–100 000	39	2 779 514	1,9%	52 255
100 001–	83	142 098 596	94,7%	2 671 454
Totalt	2 831	150 002 040	100%	2 820 038

Källa: Euroclear Sweden AB (tidigare VPC).

Ägarfördelning per land



Källa: Euroclear Sweden AB (tidigare VPC).

Aktieinformation

Kortnamn	REZT
ISIN kod	SE0001857533
Segment	Mid Cap
Bransch	Hotels, Resorts & Cruise Lines
Sektor	Sällanköp
Sektor Id	SX253010

Marknadsöversikt

Efterfrågan inom turistnäringen 2008

Efter en bra start på året gick efterfrågan inom den internationella turistnäringen markant ner under andra halvan av 2008. Enligt The World Tourism Organization (UNWTO) berodde detta till en början på rekordhöga oljepriser och stigande inflation, men senare även på oron för en långvarig konjunkturedgång. Sett till hela året uppvisade Europa en oförändrad tillväxt för internationella resenärer, långt ifrån fjolårets ökning på 12%. Mellanöstern och Afrika fortsatte sin snabba expansion med tillväxtsiffror på 11% respektive 5%. De båda regionerna uppvisade en positiv tillväxt under det andra halvåret även om en betydande nedgång uppvisades jämfört med perioden januari–juni.

Hotellmarknaden

Under det tredje kvartalet påverkades den europeiska hotellmarknaden negativt av den ekonomiska avmattningen och finansorn som tilltog under det sista kvartalet 2008. Enligt det oberoende institutet Moodys minskade fritidsresenärerna sina semesterdagar och företagen tenderade att förlita sig mer på telefonkonferenser och andra metoder för att hålla kommunikationskostnaderna nere.

STR Global, ett företag som utför oberoende marknadsundersökningar, rapporterade att utvecklingen av RevPAR under hela året var negativ eller svagt positiv på samtliga marknader med anledning av den

fortsatta ekonomiska avmattningen, med Mellanöstern som enda undantag. Statistiken visar tydligt på ett starkt första halvår men den minskade efterfrågan under tredje och fjärde kvartalet påverkade signifikant den europeiska RevPAR-tillväxten. RevPAR i Europas förstaklassegment minskade med 5,1% under 2008 på grund av en starkt försämrade beläggningsgrad och var avsevärt lägre än tillväxten på 1,6% som rapporterades under det första halvåret 2008.

STR:s uppgifter visar att marknader som har en större andel internationella hotellvarumärken har kunnat bibehålla sina rumspriser bättre än andra. Ett hotellvarumärke kännetecknas av sina tillförlitliga service- och produktstandarder som ger hotellgästerna en känsla av förtrolighet, speciellt på platser som resenären inte är bekant med. Kundernas livsstil förändras och kräver en givande hotellupplevelse. Detta betyder att valet av hotellvarumärke, inte valet av orten, kommer att vara avgörande i framtiden.

Norden

Den nordiska marknaden kännetecknas av den stora andelen mellanklasshotell och stor inhemsk efterfrågan. Typiskt är också att många av hotellen är anslutna till ett internationellt hotellvarumärke.

Under den första halvan av 2008 ökade de genomsnittliga rumspriserna på den nordiska marknaden både i förstaklass- och mellanklassegmentet och uppvisade en

stark RevPAR-tillväxt på 7,1% respektive 6,2%. För helåret ökade RevPAR i regionen med 1,5% i förstaklassegmentet medan mellanklassegmentet hade en så gott som oförändrad utveckling. RevPAR i euro påverkades negativt av att den svenska och norska valutan försvagats gentemot euron, med cirka 4% respektive 2%, en utveckling som förstärktes under det fjärde kvartalet 2008.

Övriga Västeuropa

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

Under det första halvåret 2008 var RevPAR-utvecklingen negativ i båda segmenten i Övriga Västeuropa. Förstaklassegmentet minskade med 2,0% och mellanklassegmentet med 0,9%. Det abrupta trendbrottet under det tredje och fjärde kvartalet kombinerat med det brittiska pundets starka värdeminskning gentemot euron (cirka 14%) gjorde att RevPAR-tillväxten för helåret minskade med 6,6% i förstaklassegmentet och med 5,1% i mellanklassegmentet.

Östeuropa, Ryssland och OSS-länderna

Hotellmarknaden i Östeuropa, Ryssland och OSS-länderna har under de senaste åren gynnats av en stark ekonomisk utveckling och ökad turism. Kapaciteten mot-

svarar ännu inte efterfrågan, både gällande mellanklasshotell och det övre marknadssegmenten, dessa möjligheter balanseras dock genom att nya hotell byggs och öppnas. Ett annat karaktärsdrag är den starka efterfrågan på internationella hotellvarumärken.

Under de första sex månaderna ökade RevPAR i förstaklass- och mellanklasssegmentet i Östueuropa med 5,6% respektive 3,0% tack vare starkt stigande genomsnittliga rumspriser. Under de två sista kvartalen bevitnades en avsevärd nedgång

i beläggningsgraden och RevPAR för helåret visade en svag positiv ökning i förstaklasssegmentet och -4,5% i mellanklasssegmentet. RevPAR i Ryssland och OSS-länderna växte med 11,1% i förstaklasssegmentet under första halvåret och med 7,5% under helåret.

Mellanöstern och Afrika

Den genomsnittliga beläggningen och rumspriserna i Mellanöstern har ökat på de flesta marknaderna sedan år 2004, tack vare den återhämtning som skett efter det

att den politiska stabiliteten förbättrats i regionen. På grund av växande inhemska ekonomier och en stor efterfrågan på hotellrum har beläggning och RevPAR ökat kraftigt under de senaste åren.

RevPAR i euro i Mellanöstern påverkades negativt av den försvagade amerikanska dollarn (cirka 5%). Trots valutaeffekterna ökade förstaklasssegmentets RevPAR med 13,4% medan mellanklasshotellen ökade med 14,4%. RevPAR i rand i Sydafrika ökade med 14,5% och 16,9% för förstaklass- respektive mellanklasshotellen.

RevPAR tillväxt, i EUR

	Jan-mar 2008	Mar-jun 2008	Jul-sep 2008	Okt-dec 2008	Jan-dec 2008
Europa förstaklass	-2,9%	1,6%	-4,9%	-14,0%	-5,1%
Europa mellanklass	-1,4%	3,0%	-4,1%	-12,0%	-3,7%
Norden förstaklass	1,6%	12,1%	-1,0%	-9,5%	1,5%
Norden mellanklass	-0,7%	11,9%	-1,6%	-11,8%	0,1%
Övriga Västeuropa förstaklass	-4,2%	-0,4%	-6,7%	-15,5%	-6,6%
Övriga Västeuropa mellanklass	-2,2%	0,4%	-5,3%	-12,7%	-5,1%
Östeuropa förstaklass	1,5%	7,1%	1,6%	-9,1%	0,5%
Östeuropa mellanklass	6,4%	1,5%	-6,7%	-15,1%	-4,5%
Ryssland och OSS förstaklass	4,2%	12,6%	12,0%	-4,1%	7,5%
Mellanöstern förstaklass	4,4%	13,5%	11,3%	23,3%	13,4%
Mellanöstern mellanklass	2,7%	9,7%	11,7%	33,0%	14,4%

Källa: STR Global. Datan baseras på Rezidor och dess konkurrenter. Om inget annat anges är tillväxttakten baserad på euro. Det finns inga marknadsuppgifter för mellanklasssegmentet i Ryssland och OSS.

Förvaltningsberättelse

Styrelsen och verkställande direktören avger härmed årsredovisningen och koncernredovisningen för Rezidor Hotel Group AB, organisationsnummer 556674-0964, för räkenskapsåret 2008.

Verksamheten

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

Per den 31 december 2008 hade Rezidor 260 hotell i drift och 101 hotell under utveckling, huvudsakligen i EMEA (Europa, Mellanöstern och Afrika). Detta motsvarar 76 740 rum av vilka 22 040 var under utveckling.

Rezidor utvecklar och licensierar varumärkena Radisson Blu, Park Inn, Regent och Country Inn i EMEA under masterfranchiseavtal med Carlson Companies, ett ledande amerikanskt rese- och hotellföretag. Rezidor drar fördel av Carlsons globala infrastruktur, bokningssystem och

andra affärsinitiativ. Licensavtalen med Carlson gäller till 2052, inklusive Rezidors möjligheter till förlängning. Rezidor har dessutom ett världsomfattande licensavtal med modehuset Missoni för utveckling av hotell under varumärket Missoni.

Rezidor har en väl diversifierad portfölj av varumärken som täcker de flesta segmenten i hotellbranschen: lyx, livsstil, förstklass med full service och mellanklass med full service. Av de större varumärkena är Radisson Blu ett förstklass- med fullservice hotell, medan Park Inn är ett mellanklass- med fullservice hotell. Av de varumärken som är under utveckling är Regent ett traditionellt lyxvarumärke, Hotel Missoni ett utvecklat livsstilsvarumärke medan Country Inn ska utvecklas till ett varumärke med begränsad service.

Rezidor är inriktat på att driva hotell. För närvarande drivs alla hotell i Rezidors portfölj antingen av Rezidor självt genom hyres- eller managementavtal, eller av en separat aktör som använder ett av Rezidors varumärken genom franchiseavtal. Av de 54 700 rum i drift i slutet av 2008 drevs 72% under management- eller franchiseavtal.

Pipeline

Under 2008 tecknade Rezidor 54 avtal vilket sammanlagt representerade 12 600 rum. Vid årets slut hade Rezidor en kontrakterad pipeline (hotellprojekt som officiellt skrivs under utan några förhandsvillkor) som omfattade över 22 000 rum, av vilka 88% var under management- eller franchiseavtal. Trots att oron på finansmarknaderna kan leda till ett visst bortfall i Rezidors portfölj av nya kontrakt är den likväl en viktig tillgång för bolaget när rummen öppnats.

Ett turbulent år

Den ekonomiska avmattningens negativa effekt på den europeiska hotellmarknaden accelererade under det sista kvartalet 2008 med en tvåsiffrig minskning av RevPAR som följd.

Hotellindustrin upplevde ett tufft andra halvår 2008. Trots svagare marknader uppvisade Rezidor en fortsatt stark lönsamhet i Norden och i Mellanöstern medan lönsamheten i Västeuropa påverkades negativt av en starkare marknadsnedgång, renoveringar av flera hotell och hotell i upp-

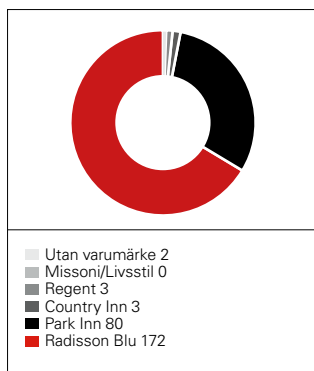
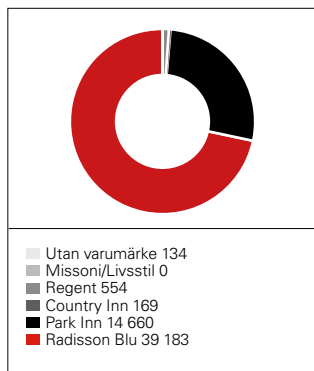
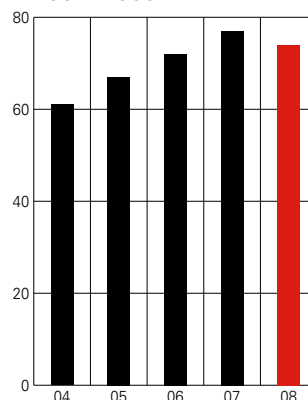
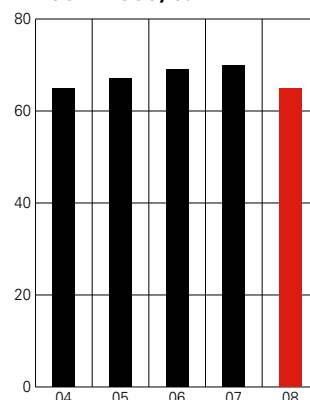
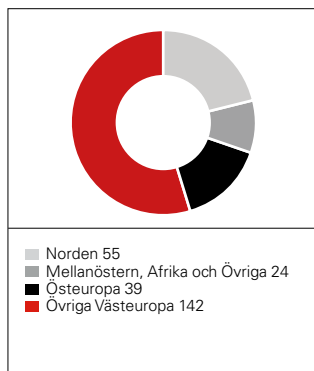
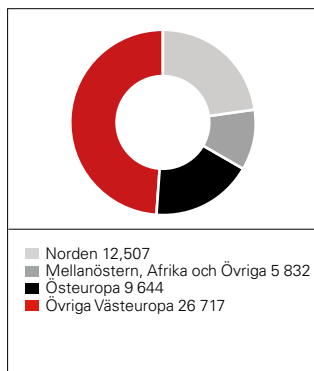
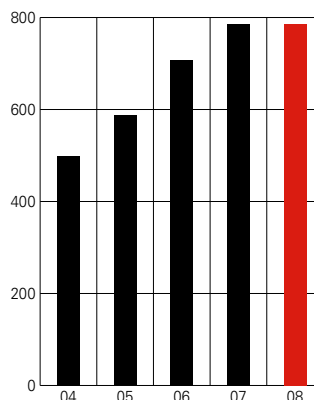
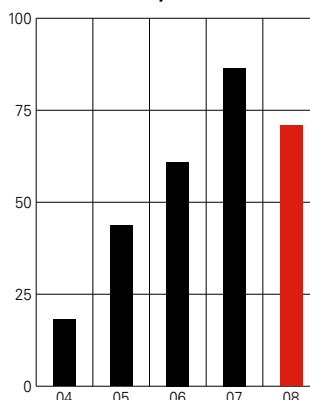
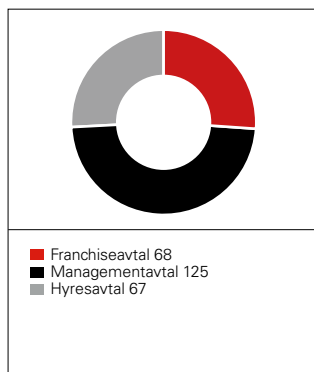
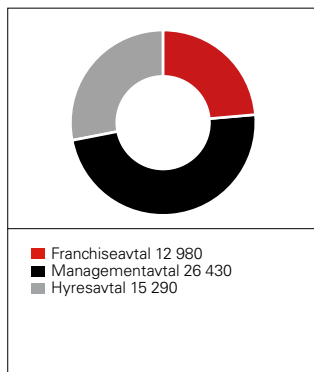
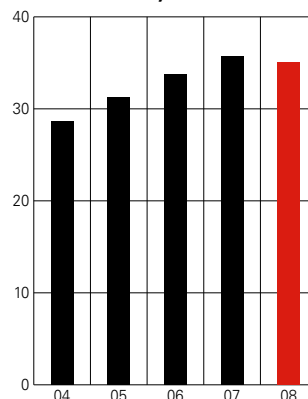
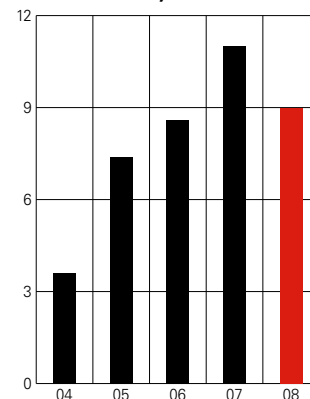
I drift per den 31 dec 2008

	Rezidor totalt	Radisson Blu	Park Inn	Country Inn	Regent	Missoni/ Livsstil	Utan varumärke
Antal hotell	260	172	80	3	3	–	2
Antal rum	54 700	39 183	14 660	169	554	–	134
Länder	45	44	18	3	3	–	2
Beläggning, % ¹⁾	65,2	67,9	57,8	–	–	–	–
RevPar, EUR ¹⁾	73,9	82,9	45,1	–	–	–	–

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

Pipeline per den 31 dec 2008

	Rezidor totalt	Radisson Blu	Park Inn	Country Inn	Regent	Missoni/ Livsstil	Utan varumärke
Antal hotell	101	53	41	–	3	2	2
Antal rum	22 040	13 001	7 314	–	928	297	500
Länder	33	28	13	–	3	2	1

**Antal hotell i drift,
per varumärke 2008****Antal rum i drift,
per varumärke 2008****RevPAR,
2004–2008****Beläggning,
2004–2008, %****Antal hotell i drift,
per region 2008****Antal rum i drift,
per region 2008****Intäkter, 2004–2008,
MEUR****EBITDA,
2004–2008, MEUR****Antal hotell i drift,
per avtalstyp 2008****Antal rum i drift,
per avtalstyp 2008****EBITDAR-marginal,
2004–2008, %****EBITDA-marginal,
2004–2008, %**

startsfasen. RevPAR för marknaden förväntas fortsätta minska under 2009. För att anpassa oss till en allt svagare marknad lanserades ett utökat kostnadsbesparingsprogram mot slutet av året.

Rezidor håller fast vid sin långsiktiga strategi att fokusera sin tillväxt på management- och franchiseavtal för att minska risken i portföljen. 2008 var ett rekordår gällande kontrakterandet av nya hotell som ska byggas eller konverteras till något av Rezidors varumärken och mer än 90% av rummen var under management- eller franchiseavtal.

RevPAR och beläggning

Total RevPAR för bolaget uppgick till 74 EUR. Tillväxten i RevPAR för jämförbara hotell var 2,7% men valutakurseffekter och nyöppnade hotell påverkade RevPAR negativt med 3,7% respektive 2,5%, vilket gav en sammanlagd redovisad nedgång av rapporterad RevPAR på 3,5%.

Den negativa valutakurspåverkan berodde, i huvudsak på försvagningen av GBP (cirka 14%), USD (och valutor i Mellanöstern kopplade till USD) med cirka 5%, SEK (cirka 4%) och NOK (cirka 2%) gentemot euron. Emellertid steg CHF under året med cirka 4% gentemot euron. Alla geografiska segment noterade en nedgång i beläggning men effekterna av nedgången kompenseras fullt ut med en höjning av det genomsnittliga rumspriset.

RevPAR för jämförbara hotell

RevPAR för jämförbara hotell i Norden följde den generella marknadstrenden. Under första halvåret noterades en stark tillväxttakt till följd av högre genomsnittliga rumspriser. Under andra halvan av 2008 försvagades emellertid marknaden och RevPAR-tillväxten för jämförbara hotell för året var 2,9%. I Norge, Sverige och Danmark ökade RevPAR för jämförbara hotell med 4,5%, 0,4% respektive 0,1%.

Övriga Väst Europa noterade en mindre nedgång på 0,1%. Under första halvåret ökade RevPAR för jämförbara hotell i regionen till följd av högre genomsnittliga rumspriser. Andra halvan av året påverkades negativt av den finansiella oron och den ekonomiska avmattningen, vilket även hade en negativ effekt på de genomsnittliga rumspriserna under det fjärde kvartalet. Den negativa utvecklingen märktes särskilt i Storbritannien, Irland och Nederländerna, medan Frankrike och Tyskland klarade sig

relativt bra givet de ekonomiska förutsättningarna och RevPAR för jämförbara hotell ökade med 3,4% respektive 1,8%.

RevPAR för jämförbara hotell i Östeuropa ökade kraftigt under de första sex månaderna. Utvecklingen ändrades förhållandevis markant under de sista två kvartalen, men regionen landade på 4,3% för helåret. Ökningen var resultatet av en imponerande tillväxt av genomsnittliga rumspriser. RevPAR-tillväxten förklaras till stor del av Ryssland som hade en tillväxt på 13% för jämförbara hotell. Utvecklingen i andra delar av regionen var emellertid inte lika imponerande och Baltikum noterade en nedgång på 14% för helåret.

RevPAR för jämförbara hotell i Mellanöstern, Afrika och Övriga hade en stark tillväxt på 10,7%. Detta var en kombination av en stabil tillväxt i genomsnittliga rumspriser per sålt rum och en relativt stabil beläggning med endast 1% nedgång för helåret. Sydafrika noterade en RevPAR-tillväxt för jämförbara hotell på imponerande 14% och Förenade Arabemiraten hade en tillväxt på 7%.

Resultaträkning för 2008

2008 började bra. Den negativa effekten av påsken under det första kvartalet återhämtades helt under det andra kvartalet och både intäkter och EBITDA ökade under den första halvan av året. Under andra halvan av året blev dock konsekvenserna av den finansiella oron och den ekonomiska avmattningen märkbara och påverkade resultatet negativt i de flesta regionerna. Året påverkades även av avsevärda negativa valutakurseffekter då flera valutor försvagades gentemot euron, särskilt GBP men även NOK och SEK under det andra halvåret.

Exkluderat valutakurseffekterna ökade de totala intäkterna med 30,2 MEUR. På grund av de negativa valutakurseffekterna, som uppgick till 30,6 MEUR, minskade de totala intäkterna emellertid med 0,4 MEUR. Rumsintäkternas andel av de totala hotellintäkterna ökade något till 63,6% (63,4). Rumsintäkterna ökade huvudsakligen i Norge, Schweiz, Frankrike och Tyskland. Ökningen utjämnades dock nästan helt av de minskade intäkterna i Storbritannien. Två nyöppnade hotell under hyresavtal bidrog positivt till rumsintäkterna. Avgiftsintäkterna ökade med 6,1% med ett starkt bidrag från netto 31 nya hotell (cirka 8 200 rum) sedan början av 2007. Den

största ökningen i avgiftsintäkterna härrörde från Mellanöstern, Afrika och Övriga följt av Östeuropa. Övriga Väst Europa och Norden noterade en nedgång i avgiftsintäkterna.

EBITDAR-marginalen på 35,1% (35,7) minskade endast något jämfört med förra året trots högre öppningskostnader för nya hotell på 2,3 MEUR och kostnader för uppsägning under 2008 på 1,4 MEUR. Valutakurseffekterna hade en negativ påverkan om cirka 10,5 MEUR på EBITDAR. De centrala kostnaderna för 2008 var stabila jämfört med föregående år.

Hyreskostnader (exklusive garantibetalningar) i procent av intäkterna från hotell under hyresavtal ökade något till 28,7% (28,2). De två nyöppnade hotellen under hyresavtal påverkade hyreskostnaderna med 2,3 MEUR. Garantibetalningar, som ingår i posten hyreskostnad, gick upp med 5,8 MEUR. Denna ökning härrörde från flera hotell under managementavtal med resultatgarantier i Övriga Väst Europa och var ett resultat av den ekonomiska avmattningen som särskilt påverkade denna region under det andra halvåret. Därtill påverkades garantibetalningar under 2007 positivt av en återbetalning av resultatgarantier på 1,7 MEUR.

Minskningen av resultatandelar i intresseföretag och joint ventures berodde till stor del på engångsutbetalningen efter en skiljedom på 1,3 MEUR under 2007.

Jämfört med 2007 påverkades EBITDA och EBITDA-marginalerna negativt av den ekonomiska avmattningen, den tidigare nämnda ökning av öppningskostnaderna för nya hotell och kostnader för uppsägning samt en utbetalning efter en skiljedom som erhöles 2007. Hyra från nya hotell under hyresavtal och ökade garantibetalningar hade också en negativ påverkan på hyreskostnaderna under 2008 på 9,3 MEUR. Valutakurseffekterna hade även en negativ påverkan om 1,9 MEUR på EBITDA.

Avskrivningar i procent av intäkterna från hotell under hyresavtal ökade till 4,1% (3,5) delvis på grund av nedskrivningar av anläggningstillgångar till ett belopp av 2,2 MEUR. Vinst från försäljning av aktierna i ett dotterbolag som innehade ett hyreskontrakt för ett hotell i Sydafrika. Detta hotell omvandlades till ett managementavtal.

De finansiella intäkter under 2007 påverkades delvis av realisationsvinsten från försäljningen av aktier i RDS Hotelli AS (ägarföretaget för Radisson Blu Tallinn i

Estland), som uppgick till 3,2 MEUR. Undantaget denna realisationsvinst, förbättrades finansnetto från minus 2,5 MEUR till plus 0,7 MEUR. Det förbättrade finansnettot var en följd av återbetalning av lån i 2007 och ett minskat utnyttjande av checkräkningskredit samt positiva valutakursdifferenser.

Ökningen av den effektiva skattesatsen beror på skattemässiga förluster under året som inte aktiverats som uppskjutna skattefordringar, på grund av osäkerheten på marknaden.

Norden

Sedan den tredje kvartalet 2007 har ett hotell under franchiseavtal omvandlats till ett hyresavtal och ett hotell under managementavtal har omvandlats till ett franchiseavtal. Ett hotell under managementavtal (cirka 40 rum) och ett under franchiseavtal (cirka 200 rum) tillkom under året och bidrog till intäkterna. 10 hotell under franchiseavtal (cirka 1 100 rum) lämnade systemet, men detta hade endast en marginell effekt på avgiftsintäkterna. Intäkterna från hotell under hyresavtal gynnades även av att två redan befintliga hotell i Oslo och Tromsø byggdes ut under 2007 med 150 rum respektive 83 rum.

De positiva effekterna bevitnade i första halvåret 2008 resulterade i ett relativt starkt helårsresultat med något förbättrade EBITDA-marginaler för hotell under hyres- och managementavtal. Med högre rumspriser, som kompenserade en fallande beläggning, var RevPAR nästan oförändrad jämfört med 2007. EBITDA-marginalen för hotell under hyresavtal steg från 16,1% till 16,2% och för hotell under managementavtal från 80,6% till 81,9% under jämförbara perioder. EBITDA för Norden påverkades negativt av valutakurseffekter på 1,2 MEUR som framförallt var hänförligt till försvagningen av NOK och SEK. Den totala EBITDA-marginalen för Norden var relativt stabil på 19,1% (19,5).

Övriga Västeuropa

Under 2008 tillkom 2 hotell under hyresavtal (cirka 500 rum), 10 under managementavtal (cirka 1 600 rum) och 6 under franchiseavtal (cirka 1 700 rum). Under året omvandlades 2 hotell från managementavtal till franchiseavtal och 1 hotell från franchiseavtal till managementavtal. Trots tillkomsten av dessa två nya hotell minskade intäkterna, huvudsakligen på

grund av minskade intäkter från Storbritannien och försvagningen av pundet.

EBITDA-marginalen för hotell under hyresavtal föll till 0,4% (3,1). Detta berodde främst på Park Inn-portföljens svaga resultat i Storbritannien och på 2 nyöppnande nya hotell under hyresavtal samt de kostnader som tillkom innan öppnandet av dessa två hotell. Dessutom föll EBITDA-marginalen från managementavgifter till 46,3% (72,8). Detta berodde främst på ökade garantibetalningar för avtal med resultatgarantier. Den totala EBITDA-marginalen i Övriga Västeuropa sjönk till 3,9% (8,1).

Östeuropa

Under 2008 tillkom 6 hotell under managementavtal (cirka 1 100 rum) och 2 under franchiseavtal (cirka 300 rum). Tillväxten av managementavgifter under det senaste året påverkades positivt av de ovan nämnda tillkommande nya rummen samt av RevPAR-tillväxt för hotellen i Ryssland. Detta påverkades emellertid negativt av lägre RevPAR i Baltikum. EBITDA-marginalen från hotell under managementavtal sjönk främst till följd av ökade garantibetalningar till ett avtal med resultatgaranti. EBITDA-marginalen föll till 70,4% (83,6). EBITDA-marginalen under 2007 påverkades positivt av resultatandelar från intressföretag och joint ventures, som rapporterade en exceptionell ökning på grund av Rezidors andel (1,3 MEUR) i skiljedomsutbetalning avseende Park Inn Ekaterinburg.

Mellanöstern, Afrika & övriga länder

Under året har 5 hotell (cirka 1 000 rum) under managementavtal öppnats och bidragit positivt till avgiftsintäkterna från regionen. EBITDA-marginalen i regionen sjönk emellertid från 92,9% till 87,3% för de jämförbara perioderna. Detta berodde främst på öppningskostnader för ett nytt hotell som ursprungligen var under hyresavtal. Hotellet omvandlades emellertid till ett managementavtal och de finansiella intäkterna från försäljningen av företaget som innehade hyresavtalet rapporteras under vinst från försäljning av aktier.

Centrala kostnader

Trots en hög inflation och företags expansion minskade de centrala kostnaderna något jämfört med förra året. Detta berodde främst på lägre rörliga lönekostnader, återföring av vissa upplupna kostnader

och den positiva inverkan från kostnadsbesparande initiativ. Som en procent av systemövergripande intäkter, vilka beräknades till 2 060 MEUR (2 000) var de centrala kostnaderna relativt oförändrade på 2,1% (2,2).

Balansräkning vid utgången av 2008

Jämfört med föregående år är anläggningstillgångarna på samma nivå. De immateriella tillgångarna ökade något under året, främst beroende på förvärv av verksamheter. Investeringar i materiella tillgångar uppgick till 34,6 MEUR, där de flesta är relaterade till hotell i Norge och Storbritannien. Denna ökning från investeringar utjämnades emellertid av avskrivningar och mycket stora negativa valutakurseffekter till följd av försvagningen av GBP, NOK och SEK. Den positiva effekten på finansiella anläggningstillgångar från resultatandelar från intressföretag och joint ventures minskade med utdelningar från ett av joint venture-företagen samt återbetalningen av ett lån från ett annat joint venture företag.

Rörelsekapitalet netto, exklusive likvida medel, uppgick i slutet av perioden till -55,8 MEUR (-45,8 per den 31 december 2007). Kundfordringarna minskade till följd av minskad försäljning i det fjärde kvartalet 2008 jämfört med samma period 2007 och en förbättrad effektiv styrning av rörelsekapitalet. De likvida medlen minskade från 51,4 MEUR till 26,4 MEUR, och checkräkningskrediterna från 31,6 MEUR till 8,2 MEUR.

Jämfört med den 31 december 2007 har eget kapital minskat med utdelningen på 14,8 MEUR, och av återköpet av egna aktier för 8,4 MEUR. Eget kapital påverkade också negativt till följd av stora negativa valutakursskillnader, som tillsammans med skatteffekter uppgick till 20,3 MEUR. Redovisningen av det långsiktiga incitamentsprogrammet hade en mindre positiv inverkan om 0,2 MEUR på det balanserade resultatet.

Kassaflöde för 2008

Kassaflödet från den löpande verksamheten uppgick till 61,9 MEUR för 2008, vilket var 13,8 MEUR lägre än föregående år. Detta berodde främst på det minskade rörelseresultatet för året och högre skattekostnader, något som till viss del utjämnades av justeringar för poster som inte ingår i kassa-

flödet, så som valutakursskillnaderna. En bättre styrning av rörelsekapitalet samt nedgången i marknaden under andra halvåret 2008 resulterade i ett positivt kassaflöde från minskade kundfodringar.

Kassaflödet från investeringsverksamheter uppgick till -36,4 MEUR. Liksom under 2007, avsåg dessa investeringar främst hotell under hyresavtal i Norge och i Storbritannien. Kassaflödet från investeringsverksamheter påverkades också negativt av mindre investeringar i andra immateriella och finansiella tillgångar. Kassaflödet från andra investeringar/avyttringar var markant lägre än under föregående år. Detta var ett resultat av den positiva effekten under 2007 från försäljningen av aktier i RDS Hotelli AS i Estland (ägarföretaget till Radisson Blu Hotel Tallin) samt återbetalningarna av vissa lån lämnade av Rezidor till intresseföretag och joint ventures.

Kassaflödet från finansieringsverksamheter på -46,2 MEUR påverkades negativt av ett minskat utnyttjande av checkräkningskrediten om 23,4 MEUR, av aktieåterköpsprogrammet på 8,4 MEUR samt av utdelningen i enlighet med bolagsstämman i april på 14,8 MEUR.

De totala tillgängliga krediterna uppgick till 106,8 MEUR. 1.1 MEUR användes för bankgarantier och 8.2 MEUR användes för checkräkningskrediter. I slutet av december 2008 hade Rezidor 26,4 MEUR i likvida medel.

Övriga viktiga händelser

Under det tredje kvartalet 2008 lanserade Rezidor en kostnadsbesparingsprogram som förväntades resultera årliga kostnadsbesparingar på 20 MEUR. För att anpassa sig till en allt svagare marknad utökade Rezidor det befintliga kostnadsbesparingsprogrammet under det fjärde kvartalet till årliga besparingar på 30 MEUR och följer kontinuerligt behovet av att eventuellt genomföra ytterligare besparingar.

Radisson Blu tilldelades en utmärkelse för "Mest förbättrade Hotellvarumärket i Europa" (varumärkeskännedom) i september 2008 av marknadsundersöknings- och konsultföretaget BDRC:s Paneuropeiska kundundersökning inom hotellbranschen. I Norden erkänner BDRC:s undersökning för affärsresenärer Radisson Blu som "Hotellvarumärke Nr. 1 i Norden" och "Främsta valet av Hotellvarumärke i Norden".

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 hotell drift 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 hyresmanagement- och franchiseavtal.
- Noggrant utvärdera investeringar i högriskregioner så att de ger bästa avkastning på investeringen.
- Skydda varumärkenas värde genom strategisk kontroll och verksamhetspolicydokument.
- Fortlöpande granska och utvärdera Rezidors försäkringsprogram.

Operativa risker

Marknadsrisker

De allmänna marknadsvillkoren, liksom de ekonomiska och finansiella villkoren och utvecklingen av RevPAR på de marknader där Rezidor verkar, är de viktigaste faktorerna som påverkar företagets vinst. 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 har management- och franchisemodellerna bäst återhämtningsförmåga medan hyresmodellen är mer osäker och känslig för konjunktursvängningar. Rezidor driver hotell under hyresavtal endast i Nord- och Västeuropa. Rezidors strategi är att växa genom att huvudsakligen addera hotell under management- och franchiseavtal till portföljen.

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

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

Politiska risker

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

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

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

Partner-risk

Företaget äger inte de varumärken som hotellen drivs under. Rezidor utvecklar och driver varumärkena Radisson Blu, Park Inn, Regent och Country Inn i EMEA under ett masterfranchiseavtal med amerikanska Carlson Companies och avtalet gäller till och med 2052. Carlson är Rezidors största aktieägaren.

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

Rezidor äger inte fastigheterna i vilken företaget driver hotell. Företaget samarbetar med ett stort antal hotellägare och fastighetsägare och är inte beroende av någon särskild 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.

Finansiella risker

Rezidors finansiella riskhantering styrs av en finanspolicy som är godkänd av styrelsen. I enlighet med finanspolicyen, övervakar och utvärderar koncernens treasury-avdelning 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 implementeras inom ramen för de parametrar och riktlinjer som finns i finanspolicyen. Operativa rutiner och tillstånd att delegera hanteringen av finansiella risker finns dokumenterade 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 hedgeavtal.

Ränterisker

Det är företagets policy att lån och investeringar ska ha en rörlig ränta. Praktiskt taget alla finansiella skulder och kundfordringar har rörliga räntor, och koncernen utsätts hela tiden för kassaflödesrisker hänförliga till förändringar i marknadsräntorna. Eftersom alla räntebärande fordringar beräknas till upplupet anskaffningsvärde, påverkar förändringar i marknadsräntorna inte det redovisade värdet för dessa fordringar och därmed inte resultaträkningen eller det egna kapitalet.

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

konsumtprisindex, och exponeras därför inte för förändrade marknadsräntor. Dessutom är dessa åtaganden normalt begränsade till en avtalad, maximal finansiell exponering, som vanligen begränsas till 2–3 gånger det årliga garanterade resultatet enligt ett avtal eller den årliga lägsta hyresbetalningen.

Valutarisker

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

När bolag inom koncernen genererar intäkter och ådrar sig kostnader i olika valutor utsätts de för transaktionsexponering. I motsats till den hyrda verksamheten, 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 kursrörelsen i euron, som är Rezidors redovisningsvaluta. Därför mildras exponeringen för växelkursrörelser på avgiftsintäkter från Rezidors hotell under management- och franchiseavtal genom företagets policy att justera priserna efter växelkursrörelser, med undantag för intäkter från mat och dryck där företaget inte justerar priserna.

Alla hotell använder ett reservations-system som inrättats och hanteras av Carlson Group, för vilket hotellet betalar en avgift till Carlson Group. Avgifterna samlas in centralt av Rezidor och betalas senare vidare till Carlson Group. Eftersom avgifterna betalas i USD är koncernen exponerad för kursrörelser i den amerikanska dollarn, vilket också påverkar de hotell som står under hyresavtal. För de hotell som är

under management- och franchiseavtal är denna exponering emellertid begränsad eftersom de avgifter som samlas in i USD från dessa hotell även matchar ett utflöde av USD när avgifterna senare betalas vidare till Carlson Group.

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 resultaträkningen och balansräkningen 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. Under 2008 gav omräkningsexponeringen upphov till relativt väsentliga negativa effekter i både resultaträkningen och balansräkningen till följd av försvagningen av GBP, NOK och SEK.

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 rättslig struktur. Kreditvillkoren måste beskrivas i avtalet och lyda under den centrala ekonomifunktionens 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. Räntesatser, betalningsplaner och säkerheter har avtalats enligt marknadsmissiga villkor.

Centrala treasuryfunktionen är ansvarig för att koordinera hanteringen av överskottslikviditet och likviditetsreserver, och endast centrala treasuryfunktionen eller

personer auktoriserade därav får ägna sig åt externa investeringstransaktioner. Enstaka hotell och administrativa enheter med överskottslikviditet som inte kan hållas på koncernkontot kan göra externa investeringar endast om de på förhand får ett godkännande från centrala treasuryfunktionen och det sker i enlighet med finanspolicyn. I enlighet med finanspolicyn kan investeringar av överskottslikviditet endast göras i 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.

Likviditetsrisker

Likviditetsrisker 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 av den centrala treasuryavdelningen. Koncernen har uppsatta mål för att garantera god betalningsberedskap. För finansiell beredskap används likvida medel och outnyttjade kreditlöften, vilka ska vara koncernen tillgängliga närsomhelst. 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.

Som en del av Rezidors insatser för att effektivisera sin bankstruktur och säkra lämpliga checkräkningskrediter och kreditlöften undertecknades under 2008 ett långsiktigt avtal med en ledande europeisk bank. Den nya bankstrukturen innebär ett gränsoverskridande koncernkonto på vilket majoriteten av kassaflödena inom koncernen kommer att koncentreras. Det nya koncernkontot implementerades delvis under december 2008 och kommer att implementeras till fullo under början av 2009. Genom detta bankavtal har koncernen även säkrat kombinerade checkräkningskrediter och garantier för totalt 105 MEUR. Dessutom har koncernen beviljats krediter av andra banker för 1,8 MEUR.

Marknadsrisker

Förutom de ränterisker och valutarisker som beskrivs ovan, omfattas koncernen även av prISRISKE som är relaterade till förändringar i verkligt värde av investeringar

i andra aktier och andelar. Dessa investeringar, som vanligtvis är resultatet av aktieinvesteringar i uppstarten av vissa hotellprojekt, klassificeras som investeringar tillgängliga för försäljning där förändringar i verkligt värde redovisas direkt under eget kapital. Det finns emellertid ingen aktiv marknad för dessa aktier och värdet påverkas därför inte av noterade marknadspriser.

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 intäkterna 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 franchisavtal 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 1,0 EUR skulle leda till en förändring av EBITDA på 5–6 MEUR.

Aktiekapital

Aktiekapitalet uppgår till 10 000 TEUR, vilket motsvarar 150 002 040 registrerade aktier av vilka företaget innehar 3 694 500. Detta ger 146 307 540 utestående aktier per den 31 december 2008. Det finns inga skillnader i aktieslag. Alla aktieägare i bolaget har utan begränsningar rätt till en röst per aktie vid bolagsstämman. Aktier som inne-

has 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 inte kännedom om något avtal mellan olika aktieägare som kan medföra en sådan begränsning.

Enligt bemyndigande från årsstämman 2007 återköpte bolaget 945 200 aktier under det första kvartalet 2008 till ett genomsnittspris om 33,51 SEK per aktie, motsvarande en investering på 3 361 TEUR inklusive courtage. Vid årsstämman den 23 april 2008 bemyndigades styrelsen att intill nästa årsstämma besluta om förvärv av bolagets egna aktier på Stockholmsbörsen. I enlighet med det förnyade bemyndigandet återköpte bolaget 1 724 300 aktier under det tredje kvartalet 2008 till ett genomsnittspris om 27,36 SEK motsvarande en investering om 5 020 TEUR inklusive courtage. Sammanlagt återköpte bolaget 2 669 500 aktier under 2008 med ett totalt kvotvärde om 177 964 EUR, motsvarande 1,78% av totala antalet registrerade aktier. Den totala köpesumman inklusive courtage uppgick till 8 381 TEUR. Per den 31 december 2008 innehade företaget 3 694 500 egna aktier med ett totalt kvotvärde om 246 296 EUR, motsvarande 2,46% av det totala antalet registrerade aktier. Den totala köpesumman för dessa aktier uppgick till 13 292 TEUR. Bemyndigande vid dessa två årsstämmor har getts för att säkra tilldelningen av aktier till deltagarna i de två aktierelaterade incitamentsprogrammen som det beslutades om 2007 och 2008, och för att täcka de sociala avgifterna för dessa program samt för att försäkra att koncernen har en mer effektiv kapitalstruktur. Sammanlagt 1 089 207 aktier har återköpts för att säkra tilldelningen av aktier i incitamentsprogrammen och de tillhörande sociala avgifterna.

Bolagsordning

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

Klausuler avseende ägarförändringar

Vissa hyres- och managementavtal som ingåtts av koncernbolag innehåller klausuler avseende ägarförändringar i dessa bolag eller deras moderbolag som kan leda till

förändringar i affärsvillkor och/eller för-tida 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:

Överkursfond	197 297
Balanserad förlust	(8 032)
Årets förlust	(4 968)
Summa	184 297

Styrelsen föreslår årsstämman att avstå från utdelning på grund av den rådande ekonomiska osäkerheten. Den långsiktiga policyn är att ungefär en tredjedel av det årliga resultatet efter skatt skall delas ut till aktieägarna. Styrelsen föreslår att de disponibla medlen enligt ovan balanseras i ny räkning.

Ansvarsfullt företagande

Rezidor Hotel Groups program för ansvarsfullt företagande introducerades 2001 och bygger på det miljöprogram som antogs i mitten av 1990-talet. Programmet är en väletablerad del av företagets verksamhet för samtliga varumärken och regioner och Rezidor ser ett ansvarsfullt företagande som en del av det dagliga arbetet.

Varje hotell har en samordnare för ansvarsfullt företagande som vägleder och ger råd till de anställda om hur program-mets mål kan uppnås och alla nya med-arbetare erbjuds sedan 2002 utbildning i ansvarsfullt företagande. Hotellen i Rezi-dors portfölj blir mer och mer resurssnåla och under 2008 har Rezidor avsevärt minskat vår energiförbrukning per kvadratmeter, vattenkonsumtion per gästnatt och restavfall. Samtidigt har Rezidor mer än tredubblat antalet hotell som har erhållit miljöcertifiering från utomstående, väl-kända miljömärken så som den nordiska Svanen, Gröna nyckeln och Green Tourism Business Scheme.

Hotell drift omfattas inte av några miljö-tillstånd, dock förses Rezidors hotell med en översikt över lämplig miljö-, hälso- och arbetsmiljölagstiftning i en internetbase-rad databas. Lagstadgade miljökrav rör huvudsakligen avfallsåtervinning, energi-

effektivitet i byggnader, förebyggande av legionella och kontroll av avloppsvatten. Rezidor har inte varit part i någon rättslig miljötvist eller fått klagomål som rör mil-jön och har inte heller några kända miljö-relaterade skulder. En mer heltäckande beskrivning av Rezidors program för ansvarsfullt företagande återfinns i Håll-barhetsredovisningen.

Ersättning till ledande befattningshavare godkända av årsstämman 2008

Vid årsstämman den 23 april 2008 godkän-des styrelsens framlagda förslag för fast-ställande av principer för ersättning till företagets nyckelpersoner. Förslaget inne-bar i huvudsak att ersättning ska vara marknadsmässig. Bolagsledningen definie-ras som ledningsgruppen, bestående av elva personer, inklusive VD och koncernchefen. Ersättningen ska bestå av en balanserad sammansättning av fast lön, rörlig bonus-lön, pensionspremier, ett aktierelaterat in-citamentsprogram för de anställda och villkor vid uppsägning och avgångsveder-lag. Frågor rörande anställningsvillkoren för VD och koncernchef bereds av styrelsen. Företagets VD och koncernchef fattar beslut om anställningsvillkor för övriga i bolagsledningen efter godkännande från ersättningskommittén. Styrelsen kan frän-gå 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 över-enskommelser mellan företaget och de an-ställda som reglerar ersättning vid avsked, avslutad anställning på felaktiga grunder eller fall då anställningskontrakt upphör på grund av ett offentligt uppköpserbjudande. Ingen sådan överenskommelse föreligger för styrelsen. Styrelseledamöterna väljs vid årsstämman för en period fram till nästa årsstämma och bolagsordningen innefat-tar inga ytterligare villkor utöver de i aktie-bolagslagen vad gäller utnämning eller entledigande av styrelseledamöter.

Förslag till årsstämman 2009 avseende ersättning till ledande befattningshavare,

Styrelsens förslag till riktlinjer för ersätt-nig och andra anställningsvillkor för bolagsledningen innebär i huvudsak att

ersättningen skall vara individuell och in-ternationellt marknadsmässig och bestämd till erforderlig nivå för att kunna rekrytera och behålla personal med lämplig kompe-tens och kapacitet att möta bolagets finan-siella och strategiska mål. Bolagsledningen finns i Bryssel, Belgien och är sammansatt av en grupp individer av olika nationalite-ter. Med bolagsledningen avses bolagets ledningsgrupp som består av 11 personer inklusive VD och koncernchef.

Ersättningen till ledande befattningsha-vare utgörs av en avvägd sammansättning av fast lön, rörlig bonuslön, pensionspre-mier, ett aktierelaterat incitamentspro-gram, samt villkor vid uppsägning och av-gångsvederlag. Den totala ersättningen beaktar bland annat kompetens, erfaren-het, 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 bolags-ledningen efter godkännande från styrel-sens ersättningsutskott.

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

Fast lön

Den fasta lönen utgör en lämplig del av den totala ersättningen och revideras årligen och kan justeras baserat på prestation, för-ändringar i position och ansvar, bolagets utveckling och lokala regler rörande lev-nadskostnader samt allmänna ekonomiska förhållanden som påverkar bolagets verk-samheter.

Pensioner

Pensionsåldern kan variera beroende på lokala regler i olika länder. Majoriteten av medlemmarna i bolagsledningen erhåller ett tillägg till den fasta lönen, normalt 10%, istället för deltagande i en gruppensions-plan, med undantag för VD och koncern-chef (se not 10). En del av medlemmarna i bolagsledningen deltar i gruppensionsplan-er (förmånsbestämd pensionsplan eller avgiftsbestämd pensionsplan).

Rörlig lön

Koncernledningens rörliga ersättningspro-gram 2009 baseras på olika komponenter såsom koncernens lönsamhet, koncernens kassaflöde, segmentens lönsamhet, företa-gets tillväxtmål i form av öppnade rum och

kontrakterade rum samt strategiska mål. Kombinationen och viktningen av dessa komponenter beror på befattningshavarens roll. För bolagsledningen (annan än för VD och koncernchef, se not 10) kan den rörliga lönen beroende på målopplägg uppgå till mellan 40–75% av den fasta lönen beroende på befattningshavarens roll.

Aktierelaterat incitamentsprogram

Vid årsstämorna 2007 och 2008 godkändes två aktierelaterade incitamentsprogram som ska erbjudas till Bolagsledningen och andra ledande befattningsinnehavare. Programmen beskrivs utförligt under not 33.

Styrelsen avser att föreslå ett nytt långsiktigt incitamentsprogram (Incitamentsprogrammet 2009) under kommande årsstämma den 23 april 2009. Programmet skall erbjudas högst 30 deltagare. Omfattningen av varje befattningshavares deltagande i programmet, och därmed också möjligheten att erhålla tilldelning av Prestationsaktier vid utgången av kvalifikationstiden, baseras på att deltagaren erhåller villkorade aktier baserad på en procentsats av den årliga bruttolönen beroende på befattningshavarens roll. För majoriteten av deltagarna är procentsatsen 15% med högre procentsatser för bolagsledningens medlemmar enligt följande:

- VD och koncernchef samt Vice VD och finansdirektör erhåller 50%,
- två Chief Operating Officer:s, Chief Development Officer och Executive Vice President of Brands erhåller 35%,
- övriga av bolagsledningens medlemmar erhåller 25%.

Tilldelningen av Prestationsaktier förutsätter därutöver att vissa finansiella mål, som är kopplade till relativ totalavkastning (TSR) och vinst per aktie ("EPS"), uppnås under den treåriga kvalifikationsperioden.

Villkor vid uppsägning och avgångsvederlag

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

Andra förmåner

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

Ersättning till VD och koncernchef

VD och koncernchefens anställningsavtal har förlängts till den 28 februari 2012. 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 hotellen i Sverige för ad-

ministrativa 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. Under 2008 utbetalades en aktieutdelning på 14,8 MEUR och aktier för 8,4 MEUR återköptes.

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

Finansiella rapporter

Fem år i sammandrag

MEUR (om inget annat anges)	2008	2007	2006	2005	2004 ¹⁾
Resultaträkning					
Intäkter	784,8	785,2	707,3	587,0	498,7
EBITDA	70,9	86,5	61,0 ²⁾	43,7	18,1
EBIT	42,9	63,2	34,7	30,5	5,8
Finansiella poster, netto	0,7	0,7	(2,2)	0,5	(1,6)
Årets resultat	26,1	45,7	29,0	23,2	3,9
Balansräkning					
Balansomslutning	384,0	412,6	402,6	354,3	323,8
Eget kapital hänförligt till moderbolagets aktieägare	184,1	201,3	176,2	88,9	68,0
Kassaflöde					
Kassaflöde från den löpande verksamheten	61,9	75,7	41,1	27,6	1,1
Kassaflöde från investeringsverksamheten	(36,4)	(28,9)	(18,4)	32,3	(27,1)
Kassaflöde från finansieringsverksamheten	(46,2)	(46,3)	4,9	(60,8)	27,7
Finansiella nyckeltal					
EBITDAR	275,7	280,5	238,8	183,4	142,7
EBITDAR-marginal, %	35,1	35,7	33,8	31,2	28,6
EBITDA	70,9	86,5	61,0 ²⁾	43,7	18,1
EBITDA-marginal, %	9,0	11,0	8,6 ²⁾	7,4	3,6
Summa investeringar (materiella och immateriella tillgångar)	37,3	45,8	32,6	34,6	54,9
Operativa nyckeltal					
Antal hotell ³⁾	260	237	225	219	190
Beläggning, % ⁴⁾	65	70	69	67	65
RevPAR, EUR ⁴⁾	74	77	72	67	61
Avkastning på sysselsatt kapital %	20,8	27,1	18,1	12,2	0,6
Avkastning på eget kapital %	13,5	27,2	18,5	22,6	5,8
Aktierelaterade nyckeltal					
Viktat genomsnittligt antal aktier	147 502 253	149 836 224	149 979 887	149 942 456	149 942 456
Resultat per aktie, EUR	0,18	0,31	0,19	0,15	0,03
Föreslagen utdelning per aktie, EUR	–	0,10	0,06	–	–

1) 2004 var moderbolaget Rezidor SAS Hospitality A/S.

2) Före kostnader hänförliga till börsnoteringen.

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

4) Inklusive hotell i drift med hyres- och managementavtal.

5) För beräkning av aktierelaterade nyckeltal har 150 002 040 aktier används för 2005 och 2006 då Rezidor Hotel Group AB (publ) har varit moderbolag. För räkenskapsåret fram till och med den 31 december 2004, har aktierelaterade nyckeltal också beräknats utifrån 150 002 040 utestående aktier. Det faktiska antalet aktier det datumet var dock ett annat och motsvarande antal utestående aktier i det tidigare moderbolaget, Rezidor SAS Hospitality A/S. För att erhålla jämförbara siffror för aktierelaterade nyckeltal 2004 användes samma genomsnittligt viktade antal aktier som för 2005.

Koncernens resultaträkning

TEUR (med undantag för aktierelaterade uppgifter)	Not	1 januari – 31 december	
		2008	2007
Intäkter	7, 8, 37	784 819	785 241
Kostnad sålda varor avseende mat och dryck samt övriga liknande kostnader	9	(60 544)	(61 133)
Personalkostnader och kontraktsanställningar	10	(276 586)	(265 800)
Övriga rörelsekostnader	11	(160 893)	(166 015)
Försäkring av fastigheter och fastighetsskatt	12	(11 068)	(11 754)
Rörelseresultat före hyreskostnader och resultatandelar i intresseföretag, avskrivningar och realisationsresultat vid försäljning av aktier och materiella anläggningstillgångar (EBITDAR)		275 728	280 539
Hyreskostnader	13	(208 950)	(200 252)
Resultatandelar i intresseföretag och joint ventures	22, 23	4 102	6 219
Rörelseresultat före avskrivningar och realisationsresultat vid försäljning av aktier och materiella anläggningstillgångar (EBITDA)		70 880	86 506
Avskrivningar och nedskrivningar	19, 20, 21	(28 545)	(24 353)
Realisationsvinster vid försäljning av aktier och materiella tillgångar	14	544	1 070
Rörelseresultat (EBIT)	7	42 879	63 223
Finansiella intäkter	15	3 199	5 198
Finansiella kostnader	15	(2 489)	(4 540)
Resultat före skatt		43 588	63 881
Skatt på årets resultat	16	(17 452)	(18 165)
Årets resultat		26 136	45 716
Hänförligt till:			
Moderbolagets aktieägare		26 136	45 716
Minoritetsintressen		–	–
		26 136	45 716
Vägt genomsnittligt antal utestående aktier under perioden	18	147 502 253	149 836 224
Resultat per aktie (EUR)			
Före och efter utspädning samt fördelning till minoritetsintressen	18	0,18	0,31

Kommentarer till koncernens resultaträkning

2008 började bra. Den negativa effekten påsken hade på det första kvartalet utjämnades till fullo under det andra kvartalet och både intäkter och EBITDA ökade under den första halvan av året. Under andra halvan av året blev dock konsekvenserna av den finansiella oron och den ekonomiska avmattningen märkbara och påverkade resultatet negativt i de flesta regioner. Året påverkades även av avsevärda negativa valutakurseffekter då flera valutor försvagades under den andra halvan av året gentemot euron, särskilt GBP men även NOK och SEK.

Exkluderat valutakurseffekterna ökade de totala intäkterna med 30,2 MEUR. På grund av de negativa valutakurseffekterna, som uppgick till 30,6 MEUR, minskade de totala intäkterna emellertid med 0,4 MEUR. Rumsintäkternas andel av de totala hotellintäkterna ökade något till 63,6% (63,4). Rumsintäkterna ökade huvudsakligen i Norge, Schweiz, Frankrike och Tyskland. Ökningen utjämnades dock nästan helt av de minskade intäkterna i Storbritannien. Två nyöppnade hotell under hyresavtal bidrog positivt till rumsintäkterna. Avgiftsintäkterna ökade med 6,1% och nettointäkterna från 31 nya hotell (ca 8 200 rum) sedan början av 2007 bidrog starkt till ökningen. Den största ökningen i avgiftsintäkterna härrörde från Mellanöstern, Afrika och Övriga följt av Östeuropa. Övriga Västeuropa och Norden noterade en nedgång i avgiftsintäkterna.

EBITDAR-marginalen på 35,1% (35,7) minskade endast något jämfört med förra året trots högre öppningskostnader på 2,3 MEUR och kostnader för uppsägning under 2008 på 1,4 MEUR. Valutakurseffekterna hade en negativ påverkan om cirka 10,5 MEUR på EBITDAR. De centrala kostnaderna för 2008 var stabila jämfört med föregående år.

Hyreskostnader (exklusive garantibetalningar) i procent av intäkterna från hotell under hyresavtal ökade något till 28,7% (28,2). De två nyöppnade hotellen under hyresavtal påverkade hyreskostnaderna med 2,3 MEUR. Garantibetalningar, inkluderade i posten hyreskostnad, ökade med 5,8 MEUR. Denna ökning härrörde från flera hotell under managementavtal med

resultatgarantier i Övriga Västeuropa och var ett resultat av den ekonomiska avmattningen som särskilt påverkade denna region under det andra halvåret. Därtill påverkades garantibetalningar under 2007 positivt av en återbetalning av resultatgarantier på 1,7 MEUR.

Minskningen av resultatandelar i intresseföretag och joint ventures berodde till största delen på en erhållen engångsutbetalning efter en skiljedom på 1,3 MEUR under 2007.

Jämfört med 2007 påverkades EBITDA och EBITDA-marginalerna negativt av den ekonomiska avmattningen, den tidigare nämnda ökningen av öppningskostnaderna och kostnader för uppsägning samt utbetalningen efter skiljedomen som erhöles 2007. Hyra från nya hotell under hyresavtal och ökade garantibetalningar hade också en total negativ påverkan på hyreskostnaderna under 2008 med 9,3 MEUR. Valutakurseffekterna hade även en negativ påverkan om 1,9 MEUR på EBITDA.

Avskrivningar i procent av intäkterna från hotell under hyresavtal ökade till 4,1% (3,5), delvis på grund av nedskrivningar av anläggningstillgångar till ett belopp av 2,2 MEUR. Vinst från försäljning av aktier var ett resultat från försäljning av aktierna i ett dotterbolag som innehade ett hyreskontrakt för ett hotell i Sydafrika. Detta hotell omvandlades till ett managementavtal.

De finansiella intäkter under 2007 påverkades delvis av realisationsvinster från försäljning av aktier i RDS Hotelli AS (ägarföretaget för Radisson Blu Tallinn i Estland), som uppgick till 3,2 MEUR. Undantaget denna realisationsvinst, förbättrades finansnetto från minus 2,5 MEUR till plus 0,7 MEUR. Det förbättrade finansnettot var en följd av återbetalning av lån i 2007 och ett minskat utnyttjande av checkräkningskredit samt positiva valutakurseffekter.

Ökningen av den effektiva skattesatsen beror på skattemässiga förluster under året som inte har aktiverats som uppskjutna skattefordringar, på grund av osäkerheten på marknaden.

Koncernens balansräkning

TEUR	Not	31 december	
		2008	2007
TILLGÅNGAR			
Anläggningstillgångar			
Immateriella tillgångar			
Goodwill	19	13 190	12 628
Licenser och tillhörande rättigheter	20	51 496	52 446
Övriga immateriella tillgångar	20	14 494	12 706
		79 180	77 780
Materiella anläggningstillgångar			
Fasta installationer på hyrda anläggningar	21	36 227	37 896
Maskiner och inventarier	21	57 562	61 121
Pågående nyanläggningar	21	9 927	8 849
		103 716	107 866
Finansiella anläggningstillgångar			
Andelar i intresseföretag	22	5 262	4 554
Andelar i joint ventures	23	2 733	3 269
Övriga aktier och andelar	24	10 527	10 411
Pensionsmedel, netto	25	10 291	13 679
Övriga långfristiga räntebärande fordringar	26	11 036	10 416
Övriga långfristiga icke räntebärande fordringar	26	1 195	1 456
		41 044	43 785
Uppskjutna skattefordringar	16	20 150	21 758
		244 090	251 189
Omsättningstillgångar			
Varulager		5 342	5 724
Kundfordringar	27	48 286	56 059
Aktuell skattefordran	16	7 802	281
Övriga kortfristiga räntebärande fordringar	28	2 705	1 812
Övriga kortfristiga icke räntebärande fordringar	29	46 395	42 723
Övriga kortfristiga placeringar	30	2 975	3 421
		113 505	110 020
Likvida medel	31	26 379	51 389
		26 379	161 409
Summa tillgångar		383 974	412 598
EGET KAPITAL OCH SKULDER			
Eget kapital			
Aktiekapital	32	10 000	10 000
Omräkningsreserv		(6 682)	13 635
Övrigt tillskjutet kapital		120 302	135 105
Balanserat resultat inklusive årets resultat		60 502	42 522
Eget kapital hänförligt till moderbolagets aktieägare		184 122	201 262
Minoritetsintressen		215	215
Summa eget kapital		184 337	201 477
Långfristiga skulder			
Uppskjuten skatteskuld	16	25 783	25 447
Pensioner och liknande förpliktelser	25	1 510	1 388
Avsättningar	34	1 007	488
Övriga långfristiga räntebärande skulder	35	1 431	87
Övriga långfristiga icke räntebärande skulder		775	430
		30 506	27 840
Kortfristiga skulder			
Leverantörsskulder		39 312	37 430
Aktuella skatteskulder	16	18 384	7 604
Checkkredit	35	8 198	31 573
Övriga kortfristiga icke räntebärande skulder	36	103 237	106 674
		169 131	183 281
Summa skulder		199 637	211 121
Summa eget kapital och skulder		383 974	412 598
Ansvarsförbindelser	38		
Hyresåtaganden	39		
Åtaganden managementavtal	40		

Koncernens förändringar i eget kapital

TEUR	Aktiekapital	Övrigt tillskjutet kapital	Omräknings- reserv	Balanserat resultat	Eget kapital hänförligt till moderbolagets aktieägare	Minoritets- intressen	Summa eget kapital
Eget kapital per 2006-12-31	127	153 978	20 578	1 482	176 165	215	176 380
Omräkningsdifferenser vid omräkning av utlandsverksamheter	–	–	(6 516)	–	(6 516)	–	(6 516)
Skatt på valutadifferenser redovisade direkt mot eget kapital	–	–	(427)	–	(427)	–	(427)
<i>Intäkter och kostnader redovisade direkt mot eget kapital</i>	–	–	(6 943)	–	(6 943)	–	(6 943)
Årets resultat	–	–	–	45 716	45 716	–	45 716
<i>Totalt redovisade intäkter och kostnader under året</i>	–	–	(6 943)	45 716	38 773	–	38 773
Långsiktigt incitamentsprogram	–	–	–	235	235	–	235
Fondemission	9 873	(9 873)	–	–	–	–	–
Utdelning till aktieägare	–	(9 000)	–	–	(9 000)	–	(9 000)
Återköp av aktier	–	–	–	(4 911)	(4 911)	–	(4 911)
<i>Summa transaktioner med aktieägare och övriga förändringar i eget kapital</i>	9 873	(18 873)	–	(4 676)	(13 676)	–	(13 676)
Eget kapital per 2007-12-31	10 000	135 105	13 635	42 522	201 262	215	201 477
Omräkningsdifferenser vid omräkning av utlandsverksamheter	–	–	(17 235)	–	(17 235)	–	(17 235)
Skatt på valutadifferenser redovisade direkt mot eget kapital	–	–	(3 082)	–	(3 082)	–	(3 082)
<i>Intäkter och kostnader redovisade direkt mot eget kapital</i>	–	–	(20 317)	–	(20 317)	–	(20 317)
Årets resultat	–	–	–	26 136	26 136	–	26 136
<i>Totalt redovisade intäkter och kostnader under året</i>	–	–	–	26 136	26 136	–	26 136
Långsiktigt incitamentsprogram	–	–	–	225	225	–	225
Utdelning till aktieägare	–	(14 803)	–	–	(14 803)	–	(14 803)
Återköp av aktier	–	–	–	(8 381)	(8 381)	–	(8 381)
<i>Summa transaktioner med aktieägare och övriga förändringar i eget kapital</i>	–	(14 803)	–	(8 156)	(22 959)	–	(22 959)
Eget kapital per 2008-12-31	10 000	120 302	(6 682)	60 502	184 122	215	184 337

De ackumulerade kostnaderna för det långsiktiga aktiebaserade incitamentsprogrammet uppgår till 460 (235) TEUR och redovisas i det balanserade resultatet.

Kommentarer till koncernens balansräkning (se sidan 75)

Jämfört med förra året är anläggningstillgångarna på samma nivå. Immateriella tillgångar ökade något under året, främst beroende på förvärv av verksamheter. Investeringarna i materiella tillgångar uppgick till 34,6 MEUR, där de flesta är relaterade till hotell i Norge och Storbritannien. Denna ökning av investeringarna utjämnades emellertid av avskrivningar och avsevärda negativa valutakurseffekter till följd av försvagningen av det brittiska pundet, den norska och den svenska kronan. Den positiva effekten på finansiella anläggningstillgångar från resultatandelar från intresseföretag och joint ventures minskade med utdelningar från ett av joint venture-företagen samt återbetalningen av ett lån från ett annat joint venture företag.

Rörelsekapitalet netto, exklusive likvida medel, uppgick i slutet av perioden till –55,8 MEUR (–45,8 per den 31 december 2007). Jämfört med samma period föregående år minskade kundfordringarna till följd av en minskad försäljning i det fjärde kvartalet 2008 och en effektiv styrning av rörelsekapitalet. De likvida medlen minskade från 51,4 MEUR till 26,4 MEUR och checkräkningskrediterna från 31,6 MEUR till 8,2 MEUR. Jämfört med den 31 december 2007 har eget kapital minskat med utdelningen på 14,8 MEUR och av återköpet av egna aktier för 8,4 MEUR. Eget kapital påverkades även negativt till följd av stora negativa valutakurskillnader som tillsammans med skatteeffekter uppgick till 20,3 MEUR. Redovisningen av det långsiktiga incitamentsprogrammet hade en mindre positiv inverkan om 0,2 MEUR på det balanserade resultatet.

Koncernens kassaflödesanalys

		1 januari – 31 december	
TEUR	Not	2008	2007
DEN LÖPANDE VERKSAMHETEN			
Rörelseresultat (EBIT)		42 879	63 223
<i>Justering för poster som inte ingår i kassaflödet:</i>			
Avskrivningar och nedskrivningar	19, 20, 21	28 545	24 353
Realisationsvinster/-förluster	14	(544)	(1 070)
Förändring av pensionstillgång/pensionsskuld		3 510	(1 063)
Resultatandelar i intresseföretag och joint ventures	22, 23	(4 102)	(6 219)
Omräkningsdifferenser och övriga justering för poster som inte ingår i kassaflödet		(974)	(5 519)
Erhållen ränta	15	2 022	2 040
Betald ränta	15	(1 715)	(3 048)
Utdelning från intresseföretag	22, 23	2 481	3 904
Övriga finansiella poster	15	402	(1 492)
Betald skatt		(15 677)	(4 997)
Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändring av rörelsekapital		56 827	70 112
<i>Förändring av:</i>			
Varulager		383	(427)
Kortfristiga fordringar		5 117	(2 446)
Kortfristiga skulder		(425)	8 428
Förändring av rörelsekapital		5 075	5 555
Kassaflöde från den löpande verksamheten		61 902	75 667
INVESTERINGSVERKSAMHETEN			
Förvärv av immateriella tillgångar	19, 20	(820)	(3 259)
Inköp i samband med pågående nyanläggningar	21	(11 288)	(19 854)
Inköp av maskiner och inventarier	21	(16 040)	(15 356)
Inköp av fasta installationer	21	(7 229)	(7 356)
Förvärv av aktier och andelar	17	(1 061)	1 469
Övriga investeringar och avyttring av finansiella anläggningstillgångar		120	7 382
Summa investeringar		(36 318)	(36 974)
Avyttring av aktier			
Nettointäkter från försäljning av aktier i dotterbolag	17	(65)	38
Intäkter från försäljning av övriga aktier och andelar	14, 23	–	8 053
Kassaflöde från investeringsverksamheten		(36 383)	(28 883)
FINANSIERINGSVERKSAMHETEN			
Kreditlimit och/eller checkräkningskrediter		(23 375)	(16 030)
Upptagna lån		442	461
Amortering av lån		(76)	(16 815)
Summa extern finansiering		(23 009)	(32 384)
Transaktioner med aktieägare			
Återköp av aktier	32	(8 361)	(4 911)
Utdelning till aktieägare		(14 803)	(9 000)
Kassaflöde från finansieringsverksamheten		(46 173)	(46 295)
Årets kassaflöde		(20 654)	489
Omräkningsdifferens i likvida medel		(4 356)	(75)
Likvida medel, 1 januari		51 389	50 975
Likvida medel, 31 december		26 379	51 389

Kommentarer till koncernens kassaflödesanalys

Kassaflödet från den löpande verksamheten uppgick till 61,9 MEUR under 2008, vilket var 13,8 MEUR lägre än förra året. Detta berodde huvudsakligen på det lägre rörelseresultatet för året och på högre skattekostnader, något som till viss del utjämnades av justeringar för poster som inte ingår i kassaflödet, så som valutakursdifferenser. En bättre styrning av rörelsekapitalet samt nedgången i marknaden under andra halvåret 2008 resulterade i ett positiv kassaflöde från minskade kundfordringar.

Kassaflödet från investeringsverksamheten uppgick till –36,4 MEUR. I likhet med 2007 avsåg dessa investeringar främst hotell under hyresavtal i Norge och Storbritannien. Kassaflödet från finansieringsverksamheten påverkades också negativt av mindre investeringar i andra immateriella och finansiella tillgångar. Kassaflödet från andra investeringar/avyttringar var markant lägre än under föregående år. Detta var ett resultat av den positiva effekten

under 2007 från försäljningen av aktier i RDS Hotelli AS i Estland (ägarföretaget till Radisson Blu Hotel Tallinn, Estland) samt återbetalningarna av vissa lån lämnade av Rezidor till intresseföretag och joint ventures företag.

Kassaflödet från finansieringsverksamheten på –46,2 MEUR påverkades negativt av ett minskat utnyttjande av checkräkningskrediten om 23,4 MEUR, av aktieåterköpsprogrammet om 8,4 MEUR samt av utdelningen i enlighet med bolagsstämman i april om 14,8 MEUR.

De totala tillgängliga krediterna uppgick till 106,8 MEUR. 1,1 MEUR användes för bankgarantier och 8,2 MEUR användes för checkräkningskrediter. I slutet av december 2008 hade Rezidor 26,4 MEUR i likvida medel. Netto räntebärande tillgångar (inklusive nettopensions-tillgångar) uppgick till 44,0 MEUR (47,7 per den 31 december 2007).

Noter till koncernredovisningen

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 och materiella anläggningstillgångar
Not 15	Finansiella poster
Not 16	Skatt
Not 17	Sålda och förvärvade verksamheter
Not 18	Resultat per aktie
Not 19	Goodwill
Not 20	Övriga immateriella anläggningstillgångar
Not 21	Materiella anläggningstillgångar
Not 22	Investeringar i intressebolag
Not 23	Investeringar i joint ventures
Not 24	Övriga aktier och andelar
Not 25	Pensionsmedel, netto
Not 26	Övriga långfristiga fordringar
Not 27	Kundfordringar
Not 28	Övriga kortfristiga räntebärande fordringar
Not 29	Övriga kortfristiga icke räntebärande fordringar
Not 30	Övriga kortfristiga placeringar
Not 31	Likvida medel
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, ansvarsförbindelser 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: Hemvärnsgatan 15, Box 6061, 171 06 Solna, Sverige. Företagets huvudkontor är beläget i Bryssel, Belgien.

Rezidor driver internationell hotellverksamhet och har i dagsläget 361 hotell i drift eller under utveckling i 55 länder. Rezidor driver Radisson Blu Hotels & Resorts, Regent International Hotels, Park Inn och Country Inns & Suits. Ytterligare information om företagets verksamhet finns under not 7.

Årsredovisningen för den 31 december 2008 godkändes av styrelsen för Rezidor Hotel Group AB (publ) den 23 mars, 2009. Årsredovisningen ska fastställas vid årsstämman den 23 april 2009.

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

Under året har koncernen infört alla de nya och reviderade standarder och tolkningar som utfärdats av International Accounting Standards Board (IASB) och International Financial Reporting Interpretations Committee (IFRIC) från IASB som är relevanta för företagets verksamhet och som har godkänts av EU före utgivningen av denna årsredovisning, samt som gäller för redovisningsperioder som började den 1 januari 2008. Ändringarna och uttalandena nedan har inte haft någon väsentlig inverkan på de redovisade rörelse-resultatet och den finansiella ställningen för räkenskapsåret 2008.

IFRS-standarder och IFRIC-tolkningar med verkan från och med 2008

Ändringar i IAS 39 Finansiella instrument: Redovisning och värdering och IFRS 7 Finansiella instrument: Upplysningar
IFRIC 11 IFRS 2 – Transaktioner med egna aktier, även koncerninterna
IFRIC 12 Koncessioner för samhällsservice
IFRIC 14 IAS 19 – Begränsningen av en förmånsbestämd tillgång, lägsta fonderingskrav och samspelet dem emellan

NYA REDOVISNINGSTALANDEN

International Accounting Standards Board (IASB) har gett ut och EU-kommissionen har godkänt IFRS 8 Rörelsesegment, som gäller för redovisningsperioder från och med den 1 januari 2009. IASB har även gett ut Förbättringar av IFRS 2008 (som gäller från och med den 1 januari eller senare), som inte ännu har godkänts av EU. Utöver dessa nya standarder, har IASB, på datumet för godkännande av denna årsredovisning, gett ut ändringar i de följande, gällande standarderna, som inte ännu har godkänts av EU.

IFRS-standard och IFRIC-tolkning	Med verkan från och med eller efter
Ändring av IFRS 2 Aktierelaterade ersättningar	1 januari 2009
Ändring av IAS 1 Utformning av finansiella rapporter	1 januari 2009
Ändring av IAS 23 Lånekostnader	1 januari 2009
Ändringar av IAS 32 Finansiella instrument: Klassificering	1 januari 2009
Ändring av IFRS 1 Första gången IFRS tillämpas	1 juli 2009
Ändring av IFRS 3 Rörelseförvärv	1 juli 2009
Ändring av IAS 27 Koncernredovisning och separata finansiella rapporter	1 juli 2009
Ändringar av IAS 39 Finansiella instrument: Redovisning och värdering	1 juli 2009

Företaget förväntar sig att införandet av dessa standarder och tolkningar under kommande redovisningsperioder inte kommer att få någon väsentlig inverkan på koncernens redovisning.

Tolkningsorganet IFRIC (International Financial Reporting Interpretations Committee) har gett ut följande nya tolkningar som ännu inte godkänts av EU:

Tolkning	Gäller för årlig period som börjar på eller efter
IFRIC 13 Kundlojalitetsprogram	1 juli 2008
IFRIC 16 Hedges of a Net Investment in a Foreign Operation	1 oktober 2008
IFRIC 15 Avtal om uppförande av fastigheter	1 januari 2009
IFRIC 17 Distributions of non-cash assets to owners	1 juli 2009
IFRIC 18 Transfers of Assets from Customers	1 juli 2009

De ovan, nya och reviderade standarderna och tolkningarna har ännu inte tillämpats.

Företaget förväntar sig att införandet av dessa standarder och tolkningar under kommande redovisningsperioder inte kommer att få någon väsentlig inverkan på koncernens redovisning.

NOT 3 REDOVISNINGSPRINCIPER

Årsredovisningen för Rezidor Hotel Group har upprättats i enlighet med de internationella redovisningsstandarderna International Financial Reporting Standards (IFRS)/ International Accounting Standards (IAS) som godkänts av EU och den svenska årsredovisningslagen. Vidare har RFR 1.1 Kompletterande redovisningsregler för koncernen tillämpats, utgiven av svenska Redovisningsrådet.

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

RAPPORTERINGSVALUTA

Då euro är den funktionella valutan som främst används där koncernen bedriver verksamhet, är euro också den rapporteringsvaluta som används i de finansiella rapporterna. Skillnader i växelkurs mellan den funktionella valutan och de valutor i vilka koncernföretagen redovisar 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.

RÖRELSEFÖRVARV

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

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

INVESTERINGAR I INTRESSEFÖRETAG OCH JOINT VENTURES

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

Joint venture är en ekonomisk verksamhet som drivs av koncernen tillsammans med en eller flera parter vars samarbete är avtalsreglerat och där avtalet innebär att parterna gemensamt har bestämmande inflytande över verksamheten. Gemensamt bestämmande inflytande uppstår när operationella och finansiella strategier kräver enhälligt samtycke av ägarna. I de fall aktieinnehav och röstandel är lägre än eller lika med 50% 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 ett företag redovisas till anskaffningsvärde vid anskaffningstillfället och därefter justeras 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 och materiella anläggningstillgångar".

UTLÄNDSK VALUTA

Tillgångar och skulder i utländsk valuta

Transaktioner i utländsk valuta redovisas vid transaktionstidpunkten till rapporteringsvalutan beräknad utifrån genomsnittlig månadskurs, vilken i allt väsentligt avspeglar kursen på transaktionsdagen. Fordringar, skulder och andra monetära poster i utländsk

Koncernens räkenskaper

valuta som inte reglerats på balansdagen omräknas till balansdagskurs. Skillnader i växelkurs mellan den lokala valutan och den funktionella valutan för koncernen redovisas direkt i eget kapital.

Omräkning av utländska dotterbolags finansiella rapporter

För omräkning av enheter som redovisas i utländsk valuta anses den funktionella valutan för majoriteten av de rapporterade enheterna vara deras lokala valuta. Vid konsolideringen omräknas enheternas resultaträkningar till genomsnittskurs och balansräkningarna omräknas till balansdagskurs. Alla skillnader i växelkurs 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		Genomsnittskurs	
		31 december	2007	1 jan – 31 dec	2007
Danmark	DKK	7,45	7,46	7,46	7,45
Sverige	SEK	10,86	9,43	9,63	9,25
Norge	NOK	9,75	7,94	8,24	8,01
Storbritannien	GBP	0,95	0,73	0,80	0,68

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, vanligen genom långfristiga avtal med hotellägaren. Franchiseavgiften utgörs normalt av en andel av intäkterna från hotell och/eller vinst och redovisas i resultaträkningen grundat på de underliggande avtalsvillkoren.

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

Kundlojalitetsprogram

Ett kundlojalitetsprogram (benämnt "goldpoints plusSM") används av företaget för att ge kunderna incitament att köpa hotellnätter. Den 28 oktober 2007 övertog, från Rezidor, Carlson Group ansvaret för goldpoints plusSM-programmet. Rezidors ansvar för poäng intjänade före överföringen är tre år. Varje gång en kund löser in poäng som intjänats före överföringen av programmet till Carlson Group, minskas den skuld som byggts upp under perioden för vilken Rezidor administrerat programmet. Rezidor ansvarar inte för poäng som tilldelats enligt lojalitetsprogrammet efter dagen för överföringen till Carlson Group.

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.

Icke-finansiella hyresavtal klassificeras som operationella leasingavtal. För närvarande är företagets samtliga hyresavtal klassificerade som operationella. I samtliga nu-

varande 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 och kostnader för marknadsföring, men även kostnader för driften av hotell, till exempel för energi, förbrukningsmaterial, andra externa kostnader, tvätt och kemtvätt, serviceavtal, administrativa kostnader, kommunikation, resor, transporter, operativ utrustning, hyror och licenser, underhåll, försäkringar och fastighetsskatter.

Hyreskostnader

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

Finansiella intäkter och kostnader

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

Skatter

Kostnadsförd inkomstskatt består av summan av aktuell skatt och uppskjuten skatt. Aktuell skatt 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 skattepliktig vinst eller redovisat resultat.

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

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

Aktuell och uppskjuten skatt för perioden redovisas som kostnad eller intäkt i resultaträkningen, förutom då de 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 rörelseförvärf. Vid rörelseförvärf beaktas skatteeffekten vid beräkningen av goodwill eller fastställandet av skillnaden mellan det verkliga nettovärdet av det förvärvande företagets innehav i det förvärvade företagets identifierbara tillgångar, skulder och ansvarsförbindelser och förvärvets anskaffningsvärde.

BALANSRÄKNING

Goodwill

Goodwill utgörs av det belopp varmed anskaffningsvärdet överstiger det verkliga värdet på koncernens andel i det förvärvade dotterbolaget eller gemensamt kontrollerad enhets identifierbara tillgångar, skulder och ansvarsförbindelse/eventualförpliktelser vid förvärfstillfället. Goodwill redovisas initialt som en tillgång värderad till anskaffningsvärde och värderas därefter till anskaffningsvärdet med avdrag för ackumulerade nedskrivningar. För prövning av nedskrivningsbehov allokteras goodwill till minsta möjliga kassagenererande enhet som förväntas dra fördel av förvärfvet. Det redovisade värdet per kassagenererande enhet provas årligen för eventuellt nedskrivningsbehov.

I de fall återvinningsvärdet för en kassagenererande enhet är lägre än enhetens bokförda värde, fördelas nedskrivningsbeloppet först till goodwill samt därefter till övriga tillgångar i proportion till dess bokförda värden. En gjord nedskrivning av goodwill återförs inte i efterföljande perioder.

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 Carlson-avtalet, vilka skrivs av över kontraktstiden (avtalet löper ut 2052). Övriga immateriella tillgångar härrör normalt från hyra anläggningar och skrivs av över hyrestiden eller över perioden för managementavtalet.

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

Materiella anläggningstillgångar

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

Anskaffningsvärdet inkluderar anskaffningspris, kostnader direkt relaterade till förvärfvet 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 nyttjandetid begränsas avskrivningstiden till hyresavtalets längd.

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

Nedskrivning av materiella och immateriella anläggningstillgångar, exklusiv goodwill

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

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

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

Varulager

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

Finansiella instrument

Finansiella 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 om-sätts på aktiva och likvida marknader fastställs i förhållande till noterade marknads-kurser. Verkligt värde på övriga finansiella tillgångar och skulder fastställs i enlighet med allmänt vedertagna beräkningsmodeller grundade på diskonterad kassaflödes-analys, 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 kapitaliserad 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 avstainlån 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 penningmarknadsinstrumen-ten vara tre månader eller mindre vid tidpunkten för förvärfvet. 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. Vinster och förluster efter förändringar i verkligt värde redovisas direkt i eget kapital, tills värdepapperets sålts eller bedöms fått försämrat värde, till vilken tidpunkt den kumulativa vinsten eller förlusten tidigare redovisad i eget kapital tas upp i periodens resultaträkning. Nedskrivningar redovisade i resultaträkningen för aktieinvesteringar återförs sedan inte genom resultaträkningen. Investeringar där det verkliga värdet inte kan anges på ett tillförlitligt sätt värderas till anskaffningsvärde. För 2005 redovisades dessa investeringar till verkligt värde. Därefter har ingen omvärdering gjorts, då verkligt värde inte kan fastställas pålitligt.

Fordringar

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

Övriga kortfristiga placeringar

Övriga kortfristiga placeringar omfattar likvida medel på 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 förplik-telsen enligt avtalen bedöms vara förlustbringande. Övriga avsättningar redovisas och värderas utifrån bästa möjliga uppskattning av kostnader som krävs för att lösa upp den aktuella förpliktelser vid balansdagen. Avsättningar som förväntas förfalla mer än ett år efter balansdagen nuvärdeberäknas.

Pensioner och liknande förpliktelser

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

För de pensionsplaner där arbetsgivaren har förpliktat sig för premiebaserade lösningar upphör förpliktelsen gentemot arbetstagarna när avtalade premier erlagts. För övriga pensionsplaner, där förmånsbestämd pension har avtalats, upphör inte förpliktelserna 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 förpliktelserna vid årets början med avdrag för avkastning på fonderade medel. Amortering av avvikelser från uppskattningar och ändringar i pensionsplaner förs till denna summa för vissa pensionsplaner. Ackumulerade aktuariella vinster och förluster på upp till 10% av den större av pensionsförpliktelserna och pensionsmedlen ingår i den så kallade korridoren och redovisas inte. När den ackumulerade avvikelsen överstiger denna tioprocentiga gräns amorteras det överskjutande beloppet över den genomsnittliga återstående anställningstiden för deltagarna i planen.

Aktierelaterade ersättningar

Verkligt värde på tilldelningsdagen för de två 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. De nuvarande programmen har två avkastningskriterier: ett hänförligt till resultat per aktie, ett så kallat icke-marknadsvillkor, och ett hänförligt 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 genomsnittskurs för aktuell månad, vilket väsentligen återger kursen vid betalningstillfället. Likvida medel vid årets slut omräknas till balansdagskurs.

NOT 4 FINANSIELL RISKHANTERING

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

I enlighet med finanspolicyen kan 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.

RÄNTERISKER

Kassaflödesrisker

Praktiskt taget alla finansiella skulder och kundfordringar löper med rörlig ränta. Det är företags policy att lån och investeringar ska ha ränta med kort löptid. En förändring av marknadsräntan med 100 punkter skulle påverka finansnettot i resultaträkningen med cirka 0,1 MEUR, baserat på utestående lån och fordringar per den 31 december 2008. Huruvida förändringar i marknadsräntor påverkar likvida medel beaktas inte i denna simulering eftersom förändrade marknadsräntors påverkan på räntan på bankmedel bedöms som begränsad.

Risker med verkligt värde

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

Åtaganden som inte redovisas i balansräkningen

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

VALUTARISKER

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

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

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

Omräkningsexponering

Koncernens redovisningsvaluta är euro. Eftersom några av Rezidors utländska verksamheter har andra funktionella valutor än euro är koncernredovisningen och koncernens eget kapital exponerat för förändringar i växelkurser när 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 det totala antalet tillgångar som noteras i utländska valutor. Under 2008 gav omräkningsexponeringen upphov till relativt väsentliga negativa effekter i både resultaträkningen och balansräkningen till följd av försvagningen av GBP, NOK och SEK.

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 7,7 MEUR, baserat på det egna kapitalet vid räkenskapsårets slut 2008. Om euron skulle öka eller minska i värde med 5% mot alla andra valutor i koncernen, även exklusive den danska kronan, skulle effekten vara 24,0 MEUR på den totala omsättningen, 2,3 MEUR på EBITDA och 1,0 MEUR på nettointäkten, om resultaträkningen skulle vara densamma som under 2008.

KREDITRISKER

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

På lokal hotellnivå är kreditexponeringen vanligtvis begränsad eftersom intäkterna regelbundet betalas med kontanter eller accepterade kreditkort. Krediter erbjuds endast till avtalskunder och endast till företag eller registrerade organisationer med en rättslig struktur. Kreditvillkoren måste beskrivas i avtalet och lyda under den centrala treasuryfunktionens riktlinjer som beskrivs i finansmanualen. För hotell under management- och franchiseavtal görs en grundlig 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. 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 riskeponering 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 27.

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. Räntesatser, betalningsplaner och säkerheter har avtalats enligt marknadsmässiga villkor. Villkor och bestämmelser för sådana lån beslutas centralt av koncernens treasuryavdelning. Information om dessa lån, förfallodagar, säkerhetsåtgärder osv. anges i not 26 och 28.

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. Under 2008 har bankstrukturen effektiviserats och antalet banker som anlitas i koncernen har minskats, enligt vad som beskrivs mer ingående i avsnittet "Likvidetsrisker" nedan.

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

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

<i>TEUR</i>	31 december	
Redovisat värde	2008	2007
Övriga långfristiga räntebärande fordringar	11 036	10 416
Övriga långfristiga icke räntebärande fordringar	1 195	1 456
Kundfordringar	48 286	56 059
Övriga kortfristiga räntebärande fordringar	2 705	1 812
Övriga kortfristiga placeringar	2 975	3 421
Likvida medel	26 379	51 389
Maximal kreditexponering	92 576	124 553

LIKVIDITETSRISKER

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

Som en del i Rezidors insatser för att effektivisera sin bankstruktur och säkra lämpliga checkräkningskrediter och kreditlöften undertecknades under 2008 ett långsiktigt avtal med en ledande europeisk bank med god kreditvärdighet. Den nya bankstrukturen innebär ett gränsoverskridande koncernkonto på vilket majoriteten av kassaflödena inom koncernen kommer att koncentreras. Det nya koncernkontot implementerades delvis under december 2008 och kommer att implementeras till fullo under början av 2009. Genom detta bankavtal har koncernen även säkrat kombinerade checkräkningskrediter och garantier för totalt 105 MEUR. Dessutom har koncernen beviljats krediter av andra banker för 1,8 MEUR. Checkräkningskrediterna är inte föremål för några sidoförpliktelser och koncernen har inte pantsatt några tillgångar eller lämnat några garantier för att säkra dessa checkräkningskrediter. Vid räkenskapsårets slut användes 8,2 MEUR för checkräkningskrediter och 1,1 MEUR för bankgarantier. Kontanter och andra likvida medel än kassa och bank uppgick till 26,4 MEUR, av vilket 25,3 kunde härledas från banktillgodohavanden och 1,1 MEUR utgörs av hotellens handkassa.

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

<i>TEUR</i>	31 december	
Förfaller inom ett år	2008	2007
Leverantörsskulder	39 312	37 430
Checkräkningskredit i bank	8 198	31 573
	47 510	69 003
<i>TEUR</i>		
Förfaller efter ett år		
Övriga långfristiga räntebärande skulder	182	87
Övriga långfristiga icke räntebärande skulder	775	430
	957	517
Obestämd förfallodag		
Övriga långfristiga räntebärande skulder	1 248	–
	1 248	–

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

MARKNADSRISKER

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 direkt under eget kapital. Det finns emellertid ingen aktiv marknad för dessa aktier och värdet påverkas därför inte av noterade marknadspriser. Inga relevanta känslighetsanalyser kan göras.

VERKLIGT VÄRDE

Övriga aktier och andelar, klassificerade som finansiella tillgångar tillgängliga för försäljning och där förändringar i verkligt värde redovisade direkt i eget kapital, värderas till anskaffningsvärde i enlighet med IAS 39 per den 31 december 2008 då deras verkliga värde inte kan värderas på ett tillförlitligt sätt. Det verkliga värdet kan inte värderas då det inte finns någon aktiv marknad, det saknas tillförlitliga transaktionsuppgifter för liknande objekt och då dessa investeringar till sin natur kan göra framtida kassflödesberäkningar svåra, exempelvis då hotellen i dessa bolag befinner sig i uppstartsfasen. Det förelåg inga planer vid räkenskapsårets slut att avyttra dessa aktier. 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	
Lån och fordringar	2008	2007
Övriga långfristiga räntebärande fordringar	11 036	10 416
Övriga långfristiga icke räntebärande fordringar	1 195	1 456
Kundfordringar	48 286	56 059
Övriga kortfristiga räntebärande fordringar	2 705	1 812
Övriga kortfristiga placeringar	2 975	3 421
Likvida medel	26 379	51 389
	92 576	124 553
Finansiella tillgångar tillgängliga för försäljning		
Övriga aktier och andelar	10 527	10 411
	10 527	10 411
Finansiella skulder värderade till upplupet anskaffningsvärde		
Övriga långfristiga räntebärande skulder	1 430	87
Övriga långfristiga icke räntebärande skulder	775	430
Leverantörsskulder	39 312	37 430
Checkkredit i bank	8 198	31 573
	49 715	69 520

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. Under den rådande ekonomiska osäkerheten, har styrelsen beslutat att föreslå årsstämman 2009 att avstå från utdelningen.

FINANSIELL RISKHANTERING – MODERBOLAGET

Alla enheter i koncernen tillämpar samma principer för riskhantering. Moderbolaget utgör en förhållandevis liten del av koncernen. 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 aktuariieberäkningar som utgår ifrån antaganden om diskonteringsräntan, förväntad avkastning på förvaltningsstillgångar, framtida löneökningar och inflation.

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

NOT 6 VIKTIGA KÄLLOR TILL OSÄKERHET I UPPSKATTNINGARNA

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

Allmän nedskrivningsprövning

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

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

Vid behov har nedskrivningar skett. En djupare ekonomisk nedgång, som påverkar de marknader i vilka Rezidor verkar, med större konsekvenser på avkastningen i koncernens hotell, skulle kunna skapa ett behov av ytterligare utvärdering av det bokföringsmässiga värdet på både materiella och immateriella tillgångar.

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. Vid räkenskapsårets slut gjordes inga avsättningar för förlustkontrakt. Om det ekonomiska klimatet försämrats ännu mer, kan en förnyad bedömning bli nödvändig.

Uppskjutna skattefordringar

Uppskjuten skatt redovisas som temporära skillnader mellan redovisad och beskattningsbar inkomst och för utestående fordringar hänförliga till outnyttjade skattemässiga förluster överförda i ny räkning. Värderingen av skattemässiga förluster överförda i ny räkning och möjligheten att använda skattemässiga förluster överförda i ny räkning grundas på uppskattningar av framtida skattepliktig inkomst. Antagandena som används vid uppskattning av framtida skattepliktig inkomst är desamma som de som används vid nedskrivningsprövningar. En djupare nedgång, som påverkar de marknader i vilka Rezidor verkar, med större konsekvenser på avkastningen i koncernens hotell, skulle kunna skapa ett behov av ytterligare bedömning av möjligheten att återvinna skattemässiga förluster överförda i ny räkning och därför även på det bokförda värdet av uppskjutna skattefordringar.

Bedömning av 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

Informationen lämnas om geografiska marknader och verksamhetsstrukturer. Av lednings- och redovisningsskäl är koncernen organiserad efter både:

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

Dessa regioner och typer av avtal ligger till grund för koncernens redovisning av dess första respektive andra segment. Rezidors huvudsakliga geografiska marknader eller regioner i vilka gruppen driver verksamhet, som representerar det första segmentet, består av:

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

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

■ Hyresavtal:

Enligt hyresavtalen hyr Rezidor hotellfastigheter av fastighetsägare och har rätt till de förmåner och får bära de risker som är förknippade med driften av hotel- len. Intäkterna kommer främst från uthyrning av rum och från försäljningen av mat och dryck i restauranger, barer och från banketter. De främsta kostnaderna enligt hyresavtalet är kostnader hänförliga till hyran, som betalas till hyresvärderna, personalkostnader och andra rörelsekostnader. Hyresbetalningar till hyresvärderna inkluderar en rörlig hyra (procentandel av hotellets intäkter) med en fast bashyra (se not 39 för ytterligare information). Enligt vissa hyresavtal ersätter Rezidor även hotellfastighetsägaren för kostnader för fastighetsskatt och fastighetsförsäkring. I hyresavtalen ansvarar Rezidor för att hålla hotellets inventarier i gott skick under hela avtalets löptid.

■ Managementavtal:

Under managementavtal erbjuder Rezidor operatörstjänster åt externa hotellägare. Intäkterna härrör främst från basarvoden som anges som en procentuell andel av hotellets totala intäkter och incitamentsbaserade arvoden, vilka anges som en procentuell andel av bruttoresultaten eller justerade bruttoresultat för hotellets verksamhet. Rezidor får även in marknadsföringsavgifter som baseras på de totala rumsintäkterna, men som för hotell som drivs under varumärkena Regent och Missoni baseras på de totala intäkterna samt bokningsavgifter som baseras på antalet gjorda bokningar. Enligt vissa managementavtal kan Rezidor erbjuda hyresvärderna ett garanterat minimireultat, vilket beskrivs ytterligare i not 40. Under ett managementavtal ansvarar hotellägaren för alla investeringar i och kostnader för hotellet, inklusive finansieringen av periodiskt underhåll och reparationer, samt försäkring av hotellfastigheten. Personalen har i normalfallet sin anställning i operatörsbolaget.

■ Franchiseavtal:

Genom franchiseavtal ger Rezidor en extern hotelloperatör eller hotellägare rätten att självständigt driva hotellet under ett av varumärkena i Rezidors portfölj. Detta innebär att Rezidor varken äger, hyr eller driver hotellet. Intäkterna hänför sig till varumärkesroyalty eller licensavgifter som i de flesta fall av företagets franchise- avtal baseras på en procentuell andel av de totala rumsintäkterna som ett hotell genererar. Rezidor får även in 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 varumärkena Regent och Missoni inte tillåtna.

- **Övriga** representerar andra koncernintäkter från administrativ verksamhet, men också resultatandelar från intresseföretag och joint ventures. Intäkter, EBITDA, EBIT redovisas inom ett primärt geografisk segment, men också inom ytterligare ett segment av verksamheten.

Intäkter

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

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

Posten Managementavtal motsvarar avgifterna från hotell under management- avtal för varje region.

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

Posten Övrigt motsvarar intäkter från övrig administrativ verksamhet.

För EBITDA och EBIT

Posten Hyresavtal representerar nettobidraget från hotell under hyresavtal minus relaterade marknadsföringskostnader för varje region.

Posten Managementavtal representerar avgifterna från hotell under management- avtal per region minus relaterade marknadsföringskostnader, royaltavgifter och bokningsavgifter.

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

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

Posten Centrala kostnader motsvarar företagsgemensamma kostnader vid huvudkontoret och regionala kostnader (exklusive marknadsföringskostnader som fördelas på de övriga enheterna) före avskrivningar och amorteringar. Posten Övriga representerar bidrag från de övriga administrativa aktiviteterna och inkluderar även resultatandelar från intresseföretag (för EBITDA) och vinst (förlust) vid försäljning av aktier och materiella anläggningstillgångar (för EBIT). Avskrivningar och amorteringar relaterade till administrativa aktiviteter är inkluderade i Övriga i EBIT.

Balansräkning, investeringar, nyckeltal och hotellförteckning

Totala tillgångar och kapitalkostnader (investeringar) redovisas inom det första geografiska segmentet och det andra segmentet (verksamhetsstruktur). Tillgångar och kapitalkostnader inkluderar sådant som används direkt i driften av respektive segment, och innefattar immateriella tillgångar, fastigheter, anläggningar och utrustning samt investeringar i intresseföretag. Dessa tillgångar fördelas utifrån var de är belägna. Nyckeltal, som RevPAR (rumsintäkter i förhållande till antalet tillgängliga rum), uttryckt i euro och beläggning (antalet uthyrd rum i förhållande till antalet tillgängliga rum) uttryckt i procent redovisas för de större varumärkena Radisson Blu och Park Inn. Antalet hotell och rum i drift är uppdelat efter geografiskt område och verksamhetsstruktur.

Fortsättning not 7

PER SEGMENT – INTÄKTER

TEUR	Norden		Övriga Västeuropa		Östeuropa		Mellanöstern, Afrika och övriga länder		Summa			
Helåret	2008	2007	2008	2007	2008	2007	2008	2007	2008	%	2007	%
Hysesavtal	335 273	326 990	355 552	365 770	–	–	–	–	690 825	88,0%	692 760	88,2%
Managementavtal	7 512	7 798	26 798	26 584	24 188	21 904	13 983	11 288	72 481	9,2%	67 574	8,6%
Franchiseavtal	5 250	6 335	4 555	4 009	949	461	–	85	10 754	1,4%	10 890	1,4%
Övrigt	9 294	12 374	1 465	1 643	–	–	–	–	10 759	1,4%	14 017	1,8%
Summa	357 329	353 497	388 370	398 006	25 137	22 365	13 983	11 373	784 819	100,0%	785 241	100,0%

PER SEGMENT – EBITDA

TEUR	Norden		Övriga Västeuropa		Östeuropa		Mellanöstern, Afrika och övriga länder		Centrala kostnader		Summa	
Helåret	2008	2007	2008	2007	2008	2007	2008	2007	2008	2007	2008	2007
Hysesavtal	54 410	52 655	1 476	11 339	–	–	(568)	–	–	–	55 318	63 994
Managementavtal	6 149	6 285	12 400	19 346	17 094	16 794	10 547	8 453	–	–	46 190	50 878
Franchiseavtal	3 060	4 032	1 736	1 960	592	209	–	72	–	–	5 388	6 273
Övrigt ¹⁾	4 664	5 886	(307)	(575)	18	1 700	2 231	2 040	–	–	6 606	9 051
Centrala kostnader	–	–	–	–	–	–	–	–	(42 622)	(43 690)	(42 622)	(43 690)
Summa	68 283	68 858	15 305	32 070	17 704	18 703	12 210	10 565	(42 622)	(43 690)	70 880	86 506

1) I Övrigt ingår även resultatandelar i intresseföretag

PER SEGMENT – EBIT

TEUR	Norden		Övriga Västeuropa		Östeuropa		Mellanöstern, Afrika och övriga länder		Centrala kostnader		Summa	
Helåret	2008	2007	2008	2007	2008	2007	2008	2007	2008	2007	2008	2007
Hysesavtal	43 170	40 178	(11 663)	2 276	–	–	(568)	–	–	–	30 939	42 454
Managementavtal	6 087	6 216	12 190	19 150	16 917	16 623	10 430	8 342	–	–	45 624	50 331
Franchiseavtal	2 973	3 932	1 633	1 872	581	199	–	71	–	–	5 187	6 074
Övrigt ¹⁾	2 322	4 902	(1 367)	(589)	18	1 700	2 778	2 040	–	–	3 751	8 053
Centrala kostnader ²⁾	–	–	–	–	–	–	–	–	(42 622)	(43 690)	(42 622)	(43 690)
Summa	54 552	55 228	793	22 709	17 516	18 522	12 640	10 453	(42 622)	(43 690)	42 879	63 223

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

2) Omklassificering av vissa kostnader gjordes mellan Övriga EBITDA och centrala kostnader för 2007 för att justera kostnadsfördelningen mellan de två perioderna. Justeringarna ledde till en ändring i de centrala kostnaderna och motsvarande ändringar i Övriga EBITDA för 2007, vilket också påverkade siffrorna på EBIT-nivån.

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

TEUR	Norden		Övriga Västeuropa		Östeuropa		Mellanöstern, Afrika och övriga länder		Summa	
Helåret	2008	2007	2008	2007	2008	2007	2008	2007	2008	2007
Resultatandelar i intresseföretag	1 854	2 479	–	–	18	1 700	2 231	2 040	4 103	6 219
Vinst (förlust) vid försäljning av andelar eller materiella anläggningstillgångar	–	–	–	1 070	–	–	544	–	544	1 070
Summa	1 854	2 479	–	1 070	18	1 700	2 775	2 040	4 647	7 289

Fortsättning not 7

PER SEGMENT – BALANSRÄKNING

TEUR	Norden		Övriga Västeuropa		Östeuropa		Mellanöstern, Afrika och övriga länder		Summa	
Helåret	2008	2007	2008	2007	2008	2007	2008	2007	2008	2007
TILLGÅNGAR	109 628	138 234	209 046	187 383	30 033	39 325	35 267	47 656	383 974	412 598
Hysesavtal	101 133	128 210	195 046	174 294	12 296	19 988	18 412	24 255	326 887	346 747
Managementavtal	2 694	3 080	9 122	8 706	17 266	18 774	16 855	23 375	45 938	53 935
Franchiseavtal	3 794	4 578	4 476	4 382	471	563	–	26	8 740	9 549
Övrigt	2 007	2 365	–	–	–	–	–	–	2 007	2 365
SKULDER	154 061	220 423	34 090	(26 301)	2 005	(166)	9 482	17 165	199 368	211 121

PER SEGMENT – INVESTERINGAR¹⁾

TEUR	Norden		Övriga Västeuropa		Östeuropa		Mellanöstern, Afrika och övriga länder		Summa	
Helåret	2008	2007	2008	2007	2008	2007	2008	2007	2008	2007
Hysesavtal	9 742	22 681	27 490	23 144	–	–	28	–	37 260	45 825
Managementavtal	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Franchiseavtal	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Övrigt	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Summa	9 742	22 681	27 490	23 144	–	–	28	–	37 260	45 825

1) Exklusive kassaflöde hänförligt till finansiella tillgångar.

PER SEGMENT – VÄSENTLIGA EJ KASSAFLÖDESPÅVERKANDE KOSTNADER

TEUR	Norden		Övriga Västeuropa		Östeuropa		Mellanöstern, Afrika och övriga länder		Summa	
Helåret	2008	2007	2008	2007	2008	2007	2008	2007	2008	2007
Av- och nedskrivningar	14 443	14 352	13 979	9 920	123	64	0	16	28 545	24 353

PER SEGMENT – REVPAR OCH BELÄGGNING¹⁾

TEUR	Radisson Blu		Park Inn		Rezidor	
Helåret	31 dec 2008	31 dec 2007	31 dec 2008	31 dec 2007	31 dec 2008	31 dec 2007
RevPAR, EUR	82,9	84,9	45,1	46,7	73,9	76,6
Beläggning, %	67,9	71,3	57,8	64,8	65,2	69,7

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

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

PER SEGMENT – HOTELLFÖRTECKNING (I DRIFT)

Totalt per geografiskt område och verksamhetsstruktur

	Norden		Övriga Västeuropa		Östeuropa		Mellanöstern, Afrika och övriga länder		Summa	
Per den 31 december 2008 – I drift	Hotell	Rum	Hotell	Rum	Hotell	Rum	Hotell	Rum	Hotell	Rum
Hysesavtal	23	6 129	44	9 161	–	–	–	–	67	15 290
Managementavtal	8	2 106	61	10 106	32	8 386	24	5 832	125	26 430
Franchiseavtal	24	4 272	37	7 450	7	1 258	–	–	68	12 980
Summa Rezidor	55	12 507	142	26 717	39	9 644	24	5 832	260	54 700

	Norden		Övriga Västeuropa		Östeuropa		Mellanöstern, Afrika och övriga länder		Summa	
Per den 31 december 2007 – I drift	Hotell	Rum	Hotell	Rum	Hotell	Rum	Hotell	Rum	Hotell	Rum
Hysesavtal	23	6 129	42	8 678	–	–	–	–	65	14 807
Managementavtal	7	2 064	51	8 480	27	7 444	19	4 870	104	22 858
Franchiseavtal	33	5 139	31	5 714	4	778	–	–	68	11 631
Summa Rezidor	63	13 332	124	22 872	31	8 222	19	4 870	237	49 296

NOT 8 INTÄKTER

RÖRELSEINTÄKTER PER VERKSAMHETSOMRÅDE TEUR	1 januari – 31 december	
	2008	2007
Rumsintäkter	439 468	439 092
Intäkter från mat och dryck	230 609	231 866
Övriga hotellintäkter	20 748	21 801
Hotellintäkter	690 825	692 759
Avgiftsintäkter	83 235	78 464
Övriga intäkter	10 759	14 017
Totala intäkter	784 819	785 241
Specificering av avgiftsintäkter		
Managementavtal	26 912	28 029
Incitamentsbaserade	25 649	22 284
Franchiseavtal	5 292	5 015
Övriga	25 383	23 137
Summa	83 235	78 464

- 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	
	2008	2007
Kostnad för mat	37 500	37 346
Kostnad för dryck	12 818	13 081
Kostnad för övriga intäkter	5 680	5 837
Kostnad för övriga sålda varor	3 694	3 896
Kostnad för telefon, fax, Internet	852	974
Totalt	60 544	61 133

NOT 10 LÖNEKOSTNADER, ANTAL ANSTÄLLDA OSV.

PERSONALKOSTNADER TEUR	1 januari – 31 december	
	2008	2007
Löner	194 344	191 836
Sociala kostnader	33 629	32 967
Pensionskostnader	6 466	3 557
Summa	234 439	228 360
Övriga personalkostnader	42 147	37 440
Totalt	276 586	265 800

Dessa kostnader ingår i personalkostnader och kontraktsanställningar i resultaträkningen.

9 605 TEUR av de totala lönekostnaderna under 2008 avser styrelsen, VD:ar och andra ledande befattningshavare i koncernen, av vilket 2 538 TEUR var rörlig lön. 477 TEUR av pensionskostnaderna var relaterade till styrelsen, VD:ar och andra högre

ledande befattningshavare inom koncernen. Andra högre ledande befattningshavare avser hotelldirektörer och area vice presidents. Ersättning som uppges för styrelsen, VD:ar och andra högre ledande befattningshavare avser ersättning de har fått i samband med uppdrag som styrelseledamot, VD och area vice president.

För helåret TEUR	Löner		Sociala kostnader		Pensionskostnader		Delsumma		Övriga personal-kostnader		Totalt	
	2008	2007	2008	2007	2008	2007	2008	2007	2008	2007	2008	2007
Danmark	15 338	13 423	902	722	691	627	16 931	14 772	1 580	2 317	18 510	17 089
Norge	60 377	59 248	8 545	8 239	3 151	1 191	72 074	68 677	4 770	4 501	76 844	73 178
Sverige	17 658	16 636	5 925	6 472	826	935	24 409	24 042	2 471	2 553	26 881	26 596
Storbritannien	26 473	34 666	1 436	1 890	396	87	28 305	36 643	4 012	1 890	32 317	38 533
Tyskland	26 960	26 175	5 334	5 123	–	1	32 294	31 299	8 965	8 623	41 259	39 922
Frankrike	13 276	13 181	4 501	4 424	–	–	17 778	17 605	2 120	2 040	19 898	19 646
Belgien	21 314	19 816	5 329	5 007	1 236	562	27 879	25 385	15 490	13 031	43 369	38 416
Övrigt	12 948	8 692	1 655	1 090	166	153	14 769	9 937	2 738	2 485	17 508	12 421
Totalt	194 344	191 836	33 629	32 967	6 466	3 557	234 439	228 360	42 147	37 440	276 586	265 800

Det genomsnittliga antalet anställda inom Rezidors företag under 2008 var 5 592 (5 572) och fördelar sig enligt följande:

	1 januari – 31 december			
	2008		2007	
	Män	Kvinnor	Män	Kvinnor
Danmark	161	141	151	118
Norge	535	822	566	779
Sverige	210	339	201	336
Storbritannien	555	632	608	767
Tyskland	505	546	436	588
Frankrike	252	263	238	251
Belgien	136	173	176	125
Övrigt	172	151	109	123
Totalt	2 526	3 066	2 485	3 087
Summa män och kvinnor	5 592		5 572	

	1 januari – 31 december			
	2008		2007	
	Män	Kvinnor	Män	Kvinnor
Styrelseledamöter ¹⁾	7	2	6	3
Ledningsgruppen (inklusive VD och koncernchef)	9	2	9	2

1) Antalet ledamöter hänförs sig enbart till styrelseledamöter i moderbolaget.

Ersättning till externa ledamöter i styrelsen i moderbolaget

TEUR	1 januari – 31 december	
	2008	2007
Urban Jansson	67	65
Hubert Joly	27	–
Ulla Litzén	43	41
Marilyn Carlson Nelson	12	35
Benny Zakrisson	41	41
Harald Einsmann	38	38
Trudy Rautio	39	38
Jay S. Witzel	38	35
Barry W. Wilson	38	24
Göte Dahlin	39	24
Monica Caneman	–	11
Gunnar Reitan	–	14
	382	366

1) 259 TEUR av den totala ersättningen till styrelseledamöterna 2008 kan tillskrivas den ersättning som godkändes vid årsstämman den 23 april 2008 från och med stämman och fram till årsstämman den 23 april 2009.

Ersättning till koncernledning (inklusive VD och koncernchef)¹⁾

TEUR	1 januari – 31 december	
	2008	2007
Fasta löner	4 554	4 576
Rörliga löner	640	1 145
Pensionskostnader för koncernledningen:		
Avgiftsbestämda planer	582	677
Förmånsbestämda planer	39	37
Bostad och företagsbilar för koncernledningen	618	606

1) Tabellen ovan visar bruttoersättning. Koncernledningen avlönas på nettobasis. Till följd av speciella beskattningsregler i Belgien kan bruttoersättningen skilja sig åt mellan åren.

Koncernledningens rörliga lön behandlas som en upplupen kostnad under respektive år. Det rörliga ersättningsprogrammet 2008 för koncernledningen baseras på Rezidorkoncernens vinst, företagets tillväxtmål och strategiska mål. Dessa rörliga löner baseras på varje persons procentuella uppfyllelse av uppsatta mål. De kan maximalt uppgå till 40–50% av den årliga grundlönen. Kostnaden för det rörliga ersättningsprogram-

met, bokförd i resultaträkningen i slutet av året, är den bästa möjliga uppskattningen på balansdagen. Den slutliga utbetalningen av rörlig lön avgörs av faktorer som blir kända vid en tidpunkt efter utgivningen av årsredovisningen. Därför kan reservation för rörlig lön under ett visst år komma att justeras i efterföljande perioder beroende på att utfallet (till exempel bolagets lönsamhet) kan avvika från bedömningarna gjorda på balansdagen. Uppsägningsperioden för koncernledningens medlemmar (exkl. VD och koncernchef) varierar mellan tre och sex månader. Vid uppsägning från företagets sida utbetalas en till tre årslöner. Ersättning till finansdirektören (Vice VD) omfattades 2008 (2007) av; lön 600 (581) TEUR, rörlig lön 62 (180) TEUR, pension 168 (160) TEUR, bostad och tjänstebil 77 (74) TEUR.

Koncernledningens föreslagna rörliga ersättningsprogram 2009 baseras på olika komponenter såsom koncernens lönsamhet, koncernens kassaflöde, segmentens lönsamhet, företagets tillväxtmål i form av öppnade rum och kontrakterade rum samt strategiska mål. Kombinationen och viktningen av dessa komponenter beror på befattningshavarens roll i bolaget. Den rörliga lönen kan maximalt uppgå till mellan 40–75% av den årliga grundlönen.

Verkställande direktören och koncernchefens ersättning är som följer:

Ersättning – Verkställande Direktör	1 januari – 31 december	
	2008	2007
TEUR		
Fast lön ¹⁾	726	1 018
Rörlig lön ²⁾	144	172
Pension	299	377
Bostad och företagsbilar	139	139

1) Ersättningen för 2007 inkluderar engångsutbetalning under 2007 för ackumulerad semesterersättning från tidigare år uppgående till 270 TEUR.

2) 79 TEUR av den rörliga lönen för 2008 är hänförligt till avsättning gjord för 2008. Som vidare beskrivs nedan, gick VD och koncernchefen i mars 2009 med på att avsätta sig rätten till rörlig lön för 2008 och beloppet är följaktligen återfört under 2009.

Ersättningen till VD och koncernchef betalas huvudsakligen av The Rezidor Hotel Group S.A (Belgien), men genom ett ömsesidigt avtal betalas en andel om 108 TEUR (107) från Rezidor Hotel Group AB (Sverige). Se även not 3 i efterföljande noter till moderbolaget. Dessa siffror exkluderar sociala kostnader. VD och koncernchefens anställningsavtal skulle ha upphört den 28 februari 2009 när han uppnådde sin pensionsålder 62 år. I enlighet med VD och koncernchefens ursprungliga anställningsavtal, upprättat före börsnoteringen i november 2006, hade VD och koncernchefen följande rättighet. Den 28 februari 2009 eller i händelse av VD och koncernchefens förtida bortgång eller hans permanenta oförmåga att uppfylla sina åtaganden till följd av sjukdom eller skada, var VD och koncernchefen berättigad till ett belopp, efter skatter, motsvarande tre (3) gånger den gällande årliga grundlönen (för 2009) med tillägg av ett fast belopp på 422 000 euro.

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

Fortsättning not 10

betalning den 28 februari 2009, i tre (3) lika delbetalningar att betalas den 28 februari 2009, den 28 februari 2010 och den 28 februari 2011, med förbehåll om att ifall anställningsavtalet avslutas av antingen VD och koncernchefen eller av bolaget efter den 28 februari 2009 så ska eventuella återstående belopp utbetalas till fullo till VD och koncernchefen samma dag som avtalet upphör att gälla. Detsamma gäller i händelse av hans bortgång eller permanenta oförmåga att uppfylla sina åtaganden. I enlighet med ovan har företaget inga skyldigheter gentemot VD och koncernchefen förutom att tillhandahålla alla anställningsförmåner under uppsägningstiden och i sådant fall har VD och koncernchefen inte rätt till något avgångsvederlag eller annan form av kompensation till följd av att anställningsavtalet upphör.

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

AKTIEBASERAT LÅNGSIKTIGT INCITAMENTSPROGRAM

Utöver ersättningen enligt ovan deltar VD och koncernchefen och ledningsgruppen 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 ledningsgruppen under de två incitamentsprogrammen i enlighet med besluten som togs på årsstämmorna 2007 och 2008.

Högsta antal aktier som kan tilldelas ledningsgruppen

	31 december	
	2008	2007
VD och koncernchef	363 343	43 336
Övriga ledningsgruppen	389 564	108 227
Totalt	752 907	151 563

NOT 11 ÖVRIGA RÖRELSEKOSTNADER

TEUR	1 januari – 31 december	
	2008	2007
Royalties och andra ersättningar till Carlson	8 023	8 292
Energikostnader	23 771	23 304
Material	16 724	19 558
Marknadsföringskostnader	35 892	31 780
Externa avgifter	11 894	11 133
Tvätt	13 633	13 049
Kontraktstjänster	4 468	4 054
Administrationskostnader	10 094	9 978
Kommunikationer, resor och transporter	9 396	8 526
Försäkringskostnader	25	909
Förbrukningsinventarier	2 504	2 747
Hyror och licenser	3 819	3 303
Kostnader för fastighetsdrift	6 373	6 596
Underhållsavtal	6 200	5 537
Övriga kostnader	8 077	17 249
Totalt	160 893	166 015

NOT 12 FASTIGHETSFÖRSÄKRINGAR OCH FASTIGHETSSKATT

TEUR	1 januari – 31 december	
	2008	2007
Fastighets- och diverse skatter	9 504	10 072
Fastighetsförsäkring	1 564	1 682
Totalt	11 068	11 754

NOT 13 HYRESKOSTNADER

TEUR	1 januari – 31 december	
	2008	2007
Fast hyra ¹⁾	164 501	161 120
Rörlig hyra ²⁾	33 743	34 230
Garantibetalningar ³⁾	10 706	4 902
Totalt	208 950	200 252

- 1) Fast hyra motsvarar alla fasta hyresbetalningar (eller lägsta hyresbetalning) till ägarna av hotell med vilka Rezidor har tecknat hyresavtal. Denna post innefattar även hyreskostnader för lokaler som hyrs för administration.
- 2) Rörlig hyra motsvarar alla rörliga hyresbetalningar (eller villkorade hyresbetalningar) till ägarna av hotell med vilka Rezidor har tecknat hyresavtal (baserat på underliggande typ av avtal) som huvudsakligen bygger på hotellens omsättning.
- 3) Garantibetalningar är betalningar till ägarna av hotell med vilka Rezidor har tecknat managementavtal (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 OCH MATERIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR

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

TEUR	1 januari – 31 december	
	2008	2007
Andelarnas försäljningspris	0	38
Nettotillgångar för såld enhet	(544)	(1 032)
Nettovinst vid försäljning av andelar	544	1 070
Total nettovinst vid försäljning av andelar och materiella tillgångar	544	1 070

Vinsten vid försäljning av andelar 2008 hänför sig till avyttring av andelar i ett företag som innehade hyresavtal avseende ett hotell i Sydafrika, som omvandlades till ett hotell under managementavtal. Vinsten vid försäljning av andelar 2007 hänför sig till avyttringen av andelar i ett företag som innehade hyresavtal avseende ett hotell i Frankrike, som omvandlades till ett hotell under managementavtal.

NOT 15 FINANSIELLA POSTER

TEUR	1 januari – 31 december	
	2008	2007
Ränteintäkter från externa kreditinstitut	1 661	1 497
Ränteintäkter från andra lån och fordringar	361	544
Övriga finansiella intäkter	390	3 157
Valutakursvinster	787	–
Finansiella intäkter	3 199	5 198
Räntekostnader till externa kreditinstitut	1 636	2 929
Räntekostnader från andra lån och fordringar	79	148
Övriga finansiella kostnader	774	536
Valutakursförluster	–	927
Finansiella kostnader	2 489	4 540
Finansiella poster, netto	710	658

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

Nettovinster/-förluster per segment av finansiella tillgångar och skulder

TEUR	1 januari – 31 december	
	2008	2007
Finansiella tillgångar tillgängliga för försäljning	–	3 157
Lån och fordringar och finansiella skulder redovisade till anskaffningsvärde	710	(2 499)
	710	658

Alla ränteintäkter och kostnader under 2008 och 2007 relaterar till finansiella tillgångar och skulder beräknade till anskaffningsvärde. Ingen ränteintäkt under 2007 och 2008 redovisades för finansiella tillgångar tillgängliga för försäljning.

NOT 16 SKATT

TEUR	1 januari – 31 december	
	2008	2007
Skatt redovisad i resultaträkningen		
Skattekostnad/(intäkt) avser:		
Aktuell skattekostnad/(intäkt)	14 763	10 103
Justeringar som redovisas under innevarande år och som hänför sig till aktuell skatt för tidigare år	(847)	(5 547)
Uppskjuten skattekostnad/(intäkt) hänförlig till temporära skillnader	4 339	8 352
Effekter av ändrade skattesatser och lagar	(803)	4 886
Nedskrivningar av uppskjuten skattefordran	–	371
Total skattekostnad/(intäkt)	17 452	18 165
Avstämning av årets skattekostnad i förhållande till årets resultat:		
Resultat från kvarvarande verksamheter	45 786	63 881
Skattekostnad beräknad efter lokal skattesats	12 037	16 202
Skatteeffekt av ej skattepliktig intäkt	(1 823)	(4 173)
Skatteeffekt av ej avdragsgilla kostnader	737	3 405
Skatteeffekt av förändringar i förväntade återvunna tillgångar	67	(527)
Skatteeffekt av förändringar i tillgångar av skattemässiga skäl	90	–
Skatteeffekter av outnyttjade skattemässiga underskott och ej redovisade som uppskjutna skattefordringar	5 076	709
Skatteeffekter av tidigare ej aktiverade underskottsavdrag eller temporära skillnader från föregående år	(237)	(2 019)
Skatteeffekter av uppskjuten skatt till följd av ändringar i skattesats	(781)	4 886
Nedskrivningar av uppskjuten skattefordran	–	371
Effekt av kupongskatt	3 023	2 824
Övrigt	110	2 034
Deltotal	18 299	23 712
Justeringar som redovisas under innevarande år och som hänför sig till aktuell skatt för tidigare år	(847)	(5 547)
Årets skattekostnad som redovisas i resultaträkningen	17 452	18 165
Från intäkter som redovisas direkt i eget kapital:		
Omräkning från utländska verksamheter	3 082	427
Totalt	3 082	427

Den genomsnittliga effektiva skattesatsen var 38,1% (28,4). Ökningen av den högre effektiva skattesatsen är relaterad till skatteförluster under året som inte har aktiverats som uppskjutna skattefordringar till följd av osäkerheten på marknaden.

Fortsättning not 16**UPPSKJUTNA SKATTEFORDRINGAR/(SKULDER) FRÅN**

2008	Ingående balans	Redovisat i resultaträkningen	Belastar eget kapital	Förvärv/avyttringar	Valutakurs-differenser	Förändringar i skattesats	Utgående balans
Temporära skillnader							
Materiella anläggningstillgångar	(4 570)	290	–	–	769	95	(3 416)
Immateriella tillgångar	(9 219)	(3 337)	–	(347)	(1)	678	(12 226)
Avsättningar	1	(12)	–	–	2	1	(8)
Osäkra fordringar	504	(1 488)	–	–	392	(1)	(593)
Obeskattade reserver	(2 027)	(53)	–	–	339	30	(1 711)
Pensioner	(3 331)	(505)	–	–	644	–	(3 192)
Övriga skulder	(3 837)	1 988	–	–	(234)	–	(2 083)
Långfristiga icke räntebärande fordringar	(866)	4 106	–	–	2	–	3 242
Övriga kortfristiga icke räntebärande skulder	(196)	(899)	–	–	44	–	(1 051)
Övrigt	(414)	557	–	–	–	–	143
	(23 955)	647	–	(347)	1 957	803	(20 895)
Outnyttjade underskottsavdrag och skattemässiga avdrag							
Skattemässiga underskottsavdrag	20 266	(4 986)	–	–	(18)	–	15 262
	20 266	(4 986)	–	(347)	(18)	803	15 262
Totalt	(3 689)	(4 339)	–	(347)	1 939	803	(5 633)

Fortsättning not 16

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

Uppskjutna skattefordringar redovisas i balansräkningen enligt följande:

	31 december	
TEUR	2008	2007
Uppskjutna skattefordringar	20 150	21 758
Uppskjutna skatteskulder	(25 783)	(25 477)
Totalt	(5 633)	(3 689)

Ej redovisade uppskjutna skattefordringar

Följande uppskjutna skattefordringar har inte redovisats på balansdagen

	31 december	
TEUR	2008	2007
Skattemässiga underskottsavdrag	19 690	16 736
Temporära skillnader	721	2 382
Totalt	20 401	19 118

Det föreligger ingen tidsgräns för ej redovisade skattemässiga underskottsavdrag.

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

Uppskjutna skattefordringar hänförliga till förlustavdrag redovisas i den utsträckning det är sannolikt att det kommer att finnas skattepliktiga överskott mot vilka de kan utnyttjas. Vid bedömning av sannolikheten för att de kommer att kunna utnyttjas beaktas storleken på beskattningsbara temporära skillnader som är hänförliga till samma skattemyndighet och skattesubjekt som förlustavdragen samt framtida beräknade vinster och beräknade skattepliktiga överskott. 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 och Frankrike. En förvärrad läskonjunktur, som påverkar dessa marknader med stora konsekvenser för Rezidors hotell, kan leda till ytterligare värderingar av möjligheten att utnyttja de skattemässiga förlusterna och därför också värdet på de uppskjutna skattefordringarna.

NOT 17 SÅLDA OCH FÖRVÄRVADE VERKSAMHETER

Avyttrade andelar			Förvärvade andelar		
TEUR	1 januari–31 december		TEUR	1 januari–31 december	
	2008	2007		2008	2007
Anläggningstillgångar	241	22	Anläggningstillgångar	1 159	21
Omsättningstillgångar	432	2 404	Omsättningstillgångar	29	3 536
Likvida medel	65	–	Likvida medel	–	1 469
Långfristiga koncerninterna skulder	–	(1 812)	Långfristiga skulder	(347)	–
Kortfristiga skulder	(1 282)	(1 646)	Kortfristiga skulder	(108)	(1 443)
Avyttrade nettotillgångar	(544)	(1 032)	Nettotillgångar i förvärvade verksamheter	733	3 583
Reavinst	544	1 070	Förvärvad andel av nettotillgångar	733	1 756
Försäljningspris	–	38	Förvärvspris	733	1 756
Likvida medel i avyttrade verksamheter	65	–	Förvärvspris betalat tidigare år	(33)	–
Summa kassaflöde från avyttrade verksamheter	(65)	38	Förvärvspris, ännu ej erlagt	–	(1 756)
			Likvida medel i förvärvade verksamheter	–	(1 469)
			Summa kassaflöde från förvärvade verksamheter under året	700	(1 469)
			Tilläggsköpeskillning relaterat till förvärv tidigare år	636	–
			Tilläggsköpeskillning, ännu ej erlagt	(636)	–
			Summa kassaflöde från tilläggsköpeskillning	–	–
			Summa kassaflöde under året från förvärvade verksamheter	700	(1 469)

2008 såldes alla aktier i det helägda dotterbolag som innehade hyresavtalet avseende ett hotell i Sydafrika, som omvandlades till ett hotell under managementkontrakt. 2007 såldes alla aktier i det helägda dotterbolag som innehade hyresavtalet avseende ett hotell i Frankrike, då kontraktet omvandlades till ett managementavtal.

1 041 TEUR av anläggningstillgångar som förvärvades 2008 hänförs till en justering till verkligt värde av vissa rättigheter som klassificerades som Övriga immateriella tillgångar i balansräkningen. 347 TEUR av långfristiga skulder är hänförligt till uppskjutna skatteskulder avseende dessa justeringar till verkligt värde. Ingen goodwill har redovisats avseende förvärven under 2008. Tilläggsköpeskillningen på 636 TEUR

2008 avser förvärvet 2007 av resterande 49% av andelarna i joint ventureföretaget i Mellanöstern, Rezidor SAS Hotels & Resort Middle East WLL. Tilläggsköpeskillingen har helt klassificerats som goodwill 2008. Ingen justering till verkligt värde gjordes och ingen goodwill redovisades 2007.

Den 31 oktober 2008 förvärvades 100% av aktierna i SARL Regence Plage, som äger rättigheterna till en del av stranden framför Rezidors hotell i Nice i Frankrike. Under perioden 1 november 2008–1 december 2008, bidrog inte det förvärvade företaget med några intäkter till koncernens resultaträkning och rapporterade en nettoförlust på 63 TEUR. Om företaget skulle ha tagits med i konsolideringen under hela året skulle bidraget till koncernens intäkter ha varit 446 TEUR och påverkat koncernens nettoresultat negativt med 232 TEUR, inklusive avskrivningar av justeringar till verkligt värde och återföring för uppskjutna skatteskulder.

Andelar i intresseföretag	1 januari–31 december	
	2008	2007
Al Quesir Hotel Company S.A.E	361	–
Totalt	361	–

NOT 18 RESULTAT PER AKTIE

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

	31 december	
	2008	2007
Årets resultat hänförligt till moderbolagets aktieägare (TEUR)	26 136	45 716
Viktat genomsnittligt antal aktier för resultat per aktie före utspädning	147 502 253	149 836 224
Totalt resultat per aktie, före och efter utspädning	0,18	0,31

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

Deltagarna i det aktierelaterade incitamentsprogrammet, som godkändes av årsstämman 2007 och 2008 har rätt till en visst antal aktier i slutet av intjänandeperioden (beskrivs närmare i not 33 Aktierelaterade ersättningar) om vissa kriterier uppnåts, däribland tillväxt per aktie och total avkastning för aktieägarna i förhållande till en definierad grupp av jämförbara företag. Dessa kriterier uppnåddes inte per den 31 december och i enlighet med IAS 33 uppstod ingen utspädning vid årets slut.

NOT 19 GOODWILL

TEUR	2008	2007
Anskaffningsvärde		
Ingående balans per den 1 jan	15 935	15 543
Anskaffningar genom samgående	636	–
Avgår vid avyttring	–	(78)
Effekter av valutakursdifferenser	(74)	572
Övrigt	–	(102)
Utgående balans	16 497	15 935
Ackumulerade nedskrivningar		
Ingående balans	(3 307)	(3 325)
Effekter av valutakursdifferenser	–	18
Utgående balans	(3 307)	(3 307)
Redovisat värde		
Den 1 januari	12 628	12 218
Den 31 december	13 190	12 628

Goodwill som uppstått vid företagsförvärv och samgående fördelas vid förvärvstidpunkten på de enheter som förväntas generera kassaflöde till följd av företagsförvärvet eller samgåendet. Det bokförda värdet på goodwill var enligt följande:

Kassaflödesgenererande enheter TEUR	31 december	
	2008	2007
Radisson Blu Hotel, Amsterdam	1 867	1 867
Country Inns & Suites FRG Hotelmanagement GmbH	3 818	3 814
Radisson Blu Hotel, Nice	6 329	6 324
Rezidor SAS Hotels & Resorts Middle East WLL	636	–
Övriga	540	623
Totalt redovisat nettobelopp	13 190	12 628

Koncernen prövar goodwill varje år för nedskrivningar eller oftare om det finns tecken på att värdet av goodwill har minskat. Återvinningsvärdena fastställs utifrån beräkningar av utnyttjandevärdena. De viktigaste antagandena för beräkning av nyttjandevärdet är räntor, tillväxttakt och förväntade förändringar av beläggningsgrad och rumspris samt direkta kostnader under perioden.

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

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

En procentsats på cirka 9% har använts för diskontering av framtida kassaflöden. Samtliga enskilda hotellavtal som ligger till grund för redovisad goodwill har värderats separat, med hänsyn tagen till den återstående avtalsperioden och tillämpliga affärs-mässiga villkor.

Prognosen avseende förväntat kassaflöde för respektive enhet tar hänsyn till budgeterade siffror för 2009–2011, vilka utarbetas av Rezidor som en del av det årliga budgetarbetet. Dessa ligger också till grund för långsiktiga prognoser. När det gäller långsiktig tillväxt avseende intäkter, kostnader och vinstmarginaler antas utvecklingen följa lokala konsumentprisindex i linje med historiska tillväxttakter i regionerna, om inte andra faktorer motiverar något annat. Sådana faktorer kan vara löpande förbättringar av marknadens RevPAR som är högre än inflationen, uppbyggnad av intäkter på grund av renoveringsarbete som redan utförts (såsom Park Inn Hotels i Frankrike), program för omsättning och omstrukturering av kostnader vid vissa av mellanklasshotellerna och effekterna av ett framtida byte av varumärken för ett eller flera hotell.

Mot bakgrund av antaganden och förväntningar och respektive avtalsbedömningar anser ledningen att de redovisade värdena för goodwill inte är föremål för nedskrivningsbehov.

NOT 20 ÖVRIGA IMMATERIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR

TEUR	Övriga immateriella tillgångar	Licenser och tillhörande rättigheter	Totalt
Anskaffningsvärde			
Ingående balans 1 januari 2007	13 925	55 387	69 312
Förvärv	3 259	19	3 278
Valutakursdifferenser	(610)	1	(610)
Ingående balans 1 januari 2008	16 574	55 406	71 980
Förvärv	2 067	20	2 087
Anskaffningar genom samgående	1 041	–	1 041
Omklassificering	703	–	703
Valutakursdifferenser	(764)	–	(764)
Utgående balans 31 december 2008	19 621	55 426	75 047
Ackumulerade av- och nedskrivningar			
Ingående balans 1 januari 2007	(2 613)	(1 755)	(4 368)
Avskrivningar enligt plan	(761)	(1 178)	(1 939)
Övrigt	(513)	–	(513)
Valutakursdifferenser	19	(27)	(8)
Ingående balans 1 januari 2008	(3 868)	(2 960)	(6 828)
Avskrivningar enligt plan	(1 238)	(966)	(2 204)
Nedskrivningar	(64)	(4)	(68)
Valutakursdifferenser	43	–	43
Utgående balans 31 december 2008	(5 127)	(3 930)	(9 057)
Redovisat värde			
Den 31 december 2007	12 706	52 446	65 152
Den 31 december 2008	14 494	51 496	65 990

Koncernens räkenskaper

Fortsättning not 20

50 904 TEUR av det redovisade värdet av Licenser och andra tillhörande rättigheter avser rättigheter knytta till masterfranchiseavtalen med Carlson Group. Rättigheterna omförhandlades 2005. I utbyte mot de nya villkoren erhöll Carlson Group 25%

av aktierna i Rezidor. Detta uppnåddes genom en apportemission där värdet på de omförhandlade villkoren beräknades till 55 000 TEUR. Detta belopp skrivs av under kontraktets löptid, som löper ut år 2052.

NOT 21 MATERIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR

<i>TEUR</i>	Byggnader, mark och övrig utrustning	Maskiner och inventarier	Pågående nyanläggningar	Totalt
Anskaffningsvärde				
Ingående balans 1 januari 2007	95 235	163 173	7 684	266 092
Anskaffningar	7 356	15 356	19 854	42 566
Avyttringar	(478)	(2 813)	(141)	(3 432)
Omklassificering	8 120	9 800	(17 920)	–
Valutakursdifferenser	516	1 341	408	2 265
Övriga omklassificeringar och justeringar	1 360	(1 721)	(1 036)	(1 397)
Ingående balans 1 januari 2008	112 109	185 136	8 849	306 094
Anskaffningar	7 229	16 040	11 288	34 557
Anskaffningar genom samgående	113	12	–	125
Avyttringar	(76)	(5 058)	–	(5 134)
Omklassificering	3 537	5 510	(9 750)	(703)
Valutakursdifferenser	(13 352)	(20 434)	(460)	(34 246)
Utgående balans 31 december 2008	109 560	181 206	9 927	300 693
Akkumulerade av- och nedskrivningar				
Ingående balans 1 januari 2007	(67 597)	(110 912)	–	(178 509)
Eliminerat efter avyttringar av tillgångar	423	3 046	–	3 469
Avskrivningar	(6 241)	(16 171)	–	(22 412)
Valutakursdifferenser	(628)	(1 274)	–	(1 902)
Övriga omklassificeringar och justeringar	(170)	1 296	–	1 126
Ingående balans 1 januari 2008	(74 213)	(124 015)	–	(198 228)
Eliminerat efter avyttringar av tillgångar	76	5 058	–	5 134
Avskrivningar	(6 176)	(17 967)	–	(24 143)
Nedskrivningar	–	(2 130)	–	(2 130)
Anskaffningar genom samgående	(62)	(7)	–	(69)
Valutakursdifferenser	7 042	15 417	–	22 459
Utgående balans 31 december 2008	(73 333)	(123 644)	–	(196 977)
Redovisat värde				
Den 31 december 2007	37 896	61 121	8 849	107 866
Den 31 december 2008	36 227	57 562	9 927	103 716

NOT 22 INVESTERINGAR I INTRESSEBOLAG

<i>TEUR</i>	Kapitalandel (%) den 31 december 2007	Kapitalandel (%) den 31 december 2008	Bokfört värde den 31 december 2007	Resultatandel	Anskaffningar	Omräknings- differens	Bokfört värde den 31 december 2008
Nordrus Hotel Holding A/S	26,08%	26,08%	2 266	18	–	2	2 286
Al Quesir Hotel Company S.A.E	20,00%	20,00%	2 239	141	361	171	2 912
Afrinord Hotel Investment A/S	20,00%	20,00%	49	16	–	(1)	64
Totalt			4 554	175	361	172	5 262

Sammanfattande finansiell information om intresseföretagen

<i>TEUR</i>	31 december	
	2008	2007
Totala tillgångar	34 790	29 957
Totala skulder	15 904	13 927
Nettotillgångar	18 886	16 030
Koncernens andelar av nettotillgångarna	5 262	4 554
Intäkter	5 360	13 450
Resultat efter skatt	541	7 241
Koncernens andelar av nettoresultatet	175	2 062

NOT 23 INVESTERINGAR I JOINT VENTURES

<i>TEUR</i>	Kapitalandel (%) den 31 december 2007	Kapitalandel (%) den 31 december 2008	Bokfört värde den 31 december 2007	Resultat andel	Utdelning	Omräknings- differens	Bokfört värde den 31 december 2008
Casino Denmark A/S	50,00%	50,00%	–	–	–	–	–
Casino Denmark K/S	50,00%	50,00%	2 654	1 854	(2 481)	–	2 027
RHW JV Southern Africa (P) Ltd	50,00%	50,00%	615	253	–	(162)	706
Totalt			3 269	2 107	(2 481)	(162)	2 733

Rezidors andel av det negativa egna kapitalet i det 50% (50%) ägda SAS Royal Hotel Beijing Co Ltd och den långsiktiga fordringen på det företaget (se not 26) 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

<i>TEUR</i>	31 december	
	2008	2007
Totala tillgångar	35 503	33 753
Totala skulder	10 503	10 347
Nettotillgångar	25 000	23 406
Koncernens andelar av nettotillgångarna	12 500	11 703
Intäkter	31 526	33 053
Resultat efter skatt	7 856	9 542
Koncernens andelar av nettoresultatet	3 928	4 154

9 767 TEUR (8 438) av koncernens andel av nettotillgångarna och 1 820 TEUR (1 486) av koncernens andel av nettoresultatet i tabellen ovan avser SAS Royal Hotel Beijing Co Ltd.

NOT 24 ÖVRIGA AKTIER OCH ANDELAR

<i>TEUR</i>	Kapitalandel den 31 december 2007	Kapitalandel den 31 december 2008	Bokfört värde den 31 december 2007	Avyttringar	Omräknings- differens	Bokfört värde den 31 december 2008
Feri Otelcilik ve Turizm A.S	10,00%	10,00%	2 277	–	2	2 279
Doriscus Enterprise Ltd	14,39%	14,39%	5 704	–	155	5 859
First Hotels Co K.S.C.C	1,82%	1,82%	2 016	–	1	2 017
Tlmmendorf mbH & Co Beteiligungs KG	18,67%	18,67%	307	–	–	307
Övriga	–	–	107	(23)	(19)	65
Totalt			10 411	(23)	139	10 527

NOT 25 PENSIONSMEDEL, NETTO**Pensionsåtaganden som redovisas i koncernens balansräkning**

<i>TEUR</i>	31 december	
	2008	2007
Pensionsmedel (överfonderade planer)	10 291	13 679
Pensionsmedel (underfonderade planer)	(1 510)	(1 388)
Totalt	8 781	12 291

FÖRMÅNSBESTÄMDA PENSIONSPLANER

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

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

	31 december	
	2008	2007
Diskonteringsränta		
Norge	4,30%	5,10%
Belgien	6,25%	5,25%
Sverige	3,75%	4,50%
Förväntad avkastning på förvaltningstillgångar	4,56%	4,49%
Förväntad avkastning på löneökningar	3,83%	3,83%
Övrigt (statsränta i Norge)	4,25%	4,25%

Följande nettokostnader för förmånsbestämda pensionsplaner redovisas i resultaträkningen:

<i>TEUR</i>	31 december	
	2008	2007
Kostnader för pensioner intjänade under året	1 661	431
Ränta på pensionsavsättningen	1 774	2 163
Förväntad avkastning på förvaltningstillgångar	(1 661)	(2 769)
Aktuariella förluster (vinster) som redovisas under året	1 605	1 492
Förluster (vinster) från reduceringar eller regleringar	16	1 088
Pensionskostnader för förmånsbestämda planer	3 395	2 405

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

<i>TEUR</i>	31 december	
	2008	2007
Nuvärdet av fonderade pensionsplaner	45 732	42 630
Förvaltningstillgångarnas verkliga värde	(35 433)	(36 520)
Summa	10 299	6 110
Underskott/(överskott)	10 299	6 110
Aktuariella vinster och (förluster) netto som inte redovisats	(19 080)	(18 401)
Nettotillgångar från förmånsbestämda förpliktelser	(8 781)	(12 291)

Fortsättning not 20

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

TEUR	31 december	
	2008	2007
Ingående förmånsbestämda planer	42 630	39 190
Kostnader för pensioner intjänade under året	1 661	348
Räntekostnader	1 774	2 163
Inbetalningar från deltagare i pensionsplanen	75	–
Aktuariella förluster/(vinster)	8 237	1 166
Förlust/vinst från reduceringar	–	(384)
Valutadifferenser för utländska pensionsplaner	(7 347)	1 455
Utbetalda förmåner	(1 298)	(1 308)
Utgående förmånsbestämda planer	45 732	42 630

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

TEUR	31 december	
	2008	2007
Ingående verkligt värde för förvaltningstillgångar	36 520	35 925
Förväntad avkastning på förvaltningstillgångar	1 661	2 769
Aktuariella förluster (vinster)	2 419	(5 426)
Valutadifferenser för utländska pensionsplaner	(6 671)	1 373
Inbetalningar från arbetsgivaren	2 509	322
Inbetalningar från deltagare i pensionsplanen	139	75
Utbetalad ersättning – betalning av premier	(1 144)	1 482
Utgående verkligt värde för förvaltningstillgångar	35 433	36 520

De största kategorierna bland förvaltningstillgångarna på balansräkningen

Procent av förvaltningstillgångarna	31 december	
	2008	2007
Eget kapitalinstrument	6%	24%
Skuldinstrument	67%	58%
Fastigheter	15%	15%
Övrigt	12%	3%

2008 uppgick de erfarenhetsbaserade justeringarna för pensionsskulder och förvaltningstillgångarna till 2 546 TEUR respektive –2 439 TEUR. Den förväntade inbetalningen från arbetsgivaren uppgår till 2 204 TEUR för 2009.

AVGIFTSBESTÄMDA PENSIONSPLANER

Dessa planer omfattar huvudsakligen ålders-, sjuk- och familjepensioner. Premierna betalas regelbundet under året av koncernbolagen till olika försäkringsbolag. Premiens storlek baseras på lönen. Pensionskostnaderna för perioden redovisas i resultaträkningen och uppgår till 3 071 TEUR (1 152).

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 förmånsbestämda pensionsplaner för räkenskapsåret 2008. 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 462 TEUR (477). Alectas överskott kan vidarebefordras till försäkringstagarna och/eller den försäkrade. I slutet av 2008 uppgick Alectas överskott i form av den kollektiva konsolideringsnivån till 112% (152). Den kollektiva konsolideringsnivån motsvarar marknadsvärdet för Alectas tillgångar som en andel av försäkringsåtagandena enligt Alectas aktuariella antaganden, vilka inte överensstämmer med IAS 19.

NOT 26 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 2008		Nominellt lånebelopp i tusental	Valuta	Nominellt värde TEUR	Nedskrivningar TEUR	Bokfört värde TEUR	Löptid och räntesats
Lån från	Motpart						
Rezidor Riga Hotel A/S	Polar Bek Daugave Ltd. Riga Hotel	1 225	USD	962	–	962	Obestämd löptid 10,08%
SIHNSKA A/S	SAS Royal Hotel Beijing Co. Ltd	17 677	USD	16 899	(7 132)	9 767	Obestämd löptid
Rezidor Hotel Group NV	Orchard Hotels A.S	200	EUR	200	–	200	3-månaders Euribor +1,5%
Rezidor Group	Övrigt	107	EUR	107	–	107	Olika räntebärande depositioner
Summa räntebärande				18 168	(7 132)	11 036	
Rezidor Group	Övrigt			1 195	–	1 195	Icke räntebärande
Summa icke räntebärande				1 195	–	1 195	
Summa långfristiga fordringar				19 363	(7 132)	12 231	
Den 31 december 2007		Nominellt lånebelopp i tusental	Valuta	Nominellt värde TEUR	Nedskrivningar TEUR	Bokfört värde TEUR	Löptid och räntesats
Lån från	Motpart						
Rezidor Riga Hotel A/S	Polar Bek Daugave Ltd. Riga Hotel	1 225	USD	1 944	–	1 944	Obestämd löptid 10,08%
SIHNSKA A/S	SAS Royal Hotel Beijing Co. Ltd	19 418	USD	18 065	(9 627)	8 438	Obestämd löptid
Rezidor Group	Övrigt	35	EUR	35	–	35	Olika räntebärande depositioner
Summa räntebärande				20 044	(9 627)	10 417	
Rezidor Group	Övrigt			1 456	–	1 456	Icke räntebärande
Summa icke räntebärande				1 456	–	1 456	
Summa långfristiga fordringar				21 500	(9 627)	11 873	

NOT 27 KUNDFORDRINGAR

		31 december	
TEUR		2008	2007
Kundfordringar före reserv för osäkra fordringar		54 150	61 371
Reserv för osäkra fordringar		(5 864)	(5 311)
Kundfordringar minus reserv för osäkra fordringar		48 286	56 059
Den 31 december 2008	Kundfordringar före reserv för osäkra fordringar	Reserv för osäkra fordringar	Kundfordringar minus reserv för osäkra fordringar
Kundfordringar, ej förfallna	18 317	(430)	17 885
Kundfordringar, förfallna			
1–30 dagar	20 092	(837)	19 255
31–60 dagar	4 955	(90)	4 865
61–90 dagar	3 521	(513)	3 008
Mer än 90 dagar	7 265	(3 992)	3 273
Totalt förfallna	35 833	(5 432)	30 401
Totalt bokförda	54 150	(5 864)	48 286

Förändringar i reserven för osäkra fordringar

TEUR	2008	2007
Ingående balans	5 311	4 417
Belopp som reserverats under året	(391)	(63)
Belopp som återvunnits under året	(124)	(82)
Ökning/minskning av reserv som redovisas i resultaträkningen	1 247	1 039
Valutakursdifferens	(179)	–
Saldo vid årets slut	5 864	5 311

Inga panter hålls som säkerhet för utstående kundfordringar.

NOT 28 ÖVRIGA KORTFRISTIGA RÄNTEBÄRANDE FORDRINGAR

31 december 2008			
Lån från	Motpart	Bokfört värde i TEUR	Ränta
Rezidor Hotel ApS	SNC Paris Le Havre	1 903	6-månaders Euribor +1 %
Africa Joint Venture Holding A/S	Afrinord Hotel Investment A/S	802	Fast ränta – 11,5 %
Summa kortfristiga räntebärande fordringar		2 705	
31 december 2007			
Lån från	Motpart	Bokfört värde i TEUR	Ränta
Rezidor Hotel ApS	SNC Paris Le Havre	1 812	6-månaders Euribor +1 %
Summa kortfristiga räntebärande fordringar		1 812	

Inga panter hölls som säkerhet för dessa fordringar. 695 TEUR (0) hade förfallit vid årsslutet, men hade inte skrivits ned, då beloppet var en del av pågående förhandlingar avseende villkoren för ett lån.

NOT 29 ÖVRIGA KORTFRISTIGA ICKE RÄNTEBÄRANDE FORDRINGAR

TEUR	31 december	
	2008	2007
Förutbetalda kostnader		
Förutbetald hyra	12 302	13 613
Förutbetald uppvärmning	187	315
Övriga förutbetalda kostnader	10 347	10 183
	22 836	24 111
Upplupna intäkter		
Upplupna intäkter – avgifter	6 102	6 404
Upplupna intäkter – övrigt	1 543	1 874
	7 645	8 278
Övriga kortfristiga icke räntebärande fordringar	15 914	10 334
Totalt	46 395	42 723

NOT 30 ÖVRIGA KORTFRISTIGA PLACERINGAR

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

NOT 31 LIKVIDA MEDEL

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

TEUR	31 december	
	2008	2007
Bank	25 317	50 153
Kassa	1 062	1 236
Summa likvida medel	26 379	51 389

Det finns inga restriktioner för användningen av de likvida medlen.

NOT 32 AKTIEKAPITAL

Emitterat kapital				
TEUR	Aktie-kapital 2008	Övrigt tillskjutet kapital 2008	Aktie-kapital 2007	Övrigt tillskjutet kapital 2007
Ingående balans	10 000	135 105	127	153 978
Fondemission, utan nyemission av aktier	–	–	9 873	(9 873)
Utbetald utdelning	–	(14 803)	–	(9 000)
Utgående balans	10 000	120 302	10 000	135 105

Fortsättning not 32

Fullt betalda aktier	Beslutsdatum	Förändring i antal aktier	Förändring i aktiekapital	Totalt antal aktier	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 2007 till en genomsnittlig kurs på 45 SEK per aktie, och 945 200 aktier under första kvartalet 2008 till en genomsnittlig kurs på 33,51 SEK per aktie. Årsstämman den 23 april 2008 gav styrelsen förnyat mandat att besluta om återköp av egna aktier på Nasdaq OMX Stockholm fram till nästa årsstämma. Enligt detta nya bemyndigande köpte Rezidor tillbaka 1 724 300 aktier under tredje kvartalet 2008 till en genomsnittlig kurs på 27,36 SEK per aktie. Det viktade antalet egna aktier som bolaget innehade 2008 och 2007 var 2 499 787 respektive 166 184. Mandaten vid dessa två årsstämmor att köpa tillbaka aktier gavs för att kunna erbjuda aktier till deltagarna i de två aktierelaterade incitamentsprogrammen som det beslutades om 2007 och 2008, och för att täcka kostnaderna för de sociala avgifterna i samband med dessa program, men också för att ge koncernen en effektivare kapitalstruktur. Totalt har 1 089 207 aktier köpts tillbaka för att säkra tilldelningen av aktier i incitamentsprogrammen och de relaterade sociala avgifterna.

NOT 33 AKTIERELATERADE ERSÄTTNINGAR

LÅNGSIKTIGA RESULTATBASERADE OCH AKTIERELATERADE INCITAMENTSPROGRAM

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

2007 ÅRS PROGRAM

Årsstämman godkände den 4 maj 2007 att omkring 25 chefer inom Rezidorkoncernen skulle erbjudas ett långsiktigt resultatbaserat och aktierelaterat incitamentsprogram. Programmet infördes den 15 juni 2007 och intjänandeperioden sträcker sig fram till den 1 maj 2010. Programmet innehåller två olika inslag av ersättning, en bonusbaserad och en sparbaserad.

Den "bonusbaserade ersättningen" ger deltagarna rätt till aktier till ett värde motsvarande deras respektive åliga bonus för 2006. Aktierna delas ut utan kostnad för deltagarna. Per den 31 december 2008 var det maximala antalet aktier som kan delas ut under bonusbaserad ersättning efter avslutad överlåtelseperiod 125 116.

I den "sparbaserade ersättningen" delas lika många Rezidoraktier ut i ersättning som deltagaren förvärvat och behåller under en treårsperiod, upp till ett värde motsvarande 25% av vederbörandes lön 2007. Aktierna delas ut utan kostnad för deltagaren. Per den 31 december 2008 var det maximala antalet aktier som kan delas ut under sparbaserad ersättning efter avslutad överlåtelseperiod 100 685.

Samtliga elva personer ur ledningsgruppen deltog i programmet och har därmed rätt till totalt högst 151 563 aktier, varav VD och koncernchef har rätt till högst 43 336 aktier. 14 andra personer på chefsnivå är kvar i programmet, vilka har rätt till 74 238 aktier.

Ersättningen är beroende av vissa resultatkriterier under räkenskapsåren 2007 till 2009, av vilket 50% är relaterat till tillväxt i vinst per aktie (ESP) och 50% till den totala avkastningen för aktieägarna (TSR) i förhållande till en definierad grupp av jämförbara bolag. När det gäller resultat per aktie har deltagarna rätt till 20% tilldelning om ökningen per aktie på årsbasis efter tre år är lika med eller större än 20%. Tilldelningen ökar proportionerligt mot ökningen av resultatet per aktie med en 100-procentig tilldelning om ökningen under tre år är 174,4% (motsvarande 40% per år) eller mer. När det gäller total avkastning för ägarna har deltagarna rätt till 20% tilldelning om avkastningen är lika

	Antal aktier	Investering (TEUR)	Kvoterat värde (TEUR)	Procent av registrerade aktier
Antal aktier som innehas av företaget, 1 januari 2007	–	–	–	–
Egna aktier som återköpts under 2007	1 025 000	4 911	68,3	0,68%
Antal aktier som innehas av företaget, 31 december 2007	1 025 000	4 911	68,3	0,68%
Egna aktier som återköpts under 2008	2 669 500	8 381	178,0	1,78%
Antal aktier som innehas av företaget, 31 december 2008	3 694 500	13 292	246,3	2,46%
31 december				
			2008	2007
Antal registrerade aktier			150 002 040	150 002 040
Antal egna aktier som innehas av bolaget			(3 694 500)	(1 025 000)
Antal utestående aktier			146 307 540	148 977 040

UTDELNING PER AKTIE

Utdelningen under 2008 uppgick till 14 803 TEUR (0,10 EUR per aktie). Styrelsen föreslår årsstämman 2009 att avstå från utdelning på grund av den rådande ekonomiska osäkerheten. Den långsiktiga policyn är att distribuera cirka en tredjedel av nettoresultatet.

med eller högre än 0% (det vill säga Rezidors avkastning för ägarna jämfört med index för avkastning för ägarna i jämförbara bolag). Tilldelningen ökar proportionerligt mot ett resultat som är bättre än TSR-index med en 100-procentig tilldelning om ökningen under tre år är 26% (motsvarande 8% per år) eller mer över TSR-index.

Det verkliga värdet av incitamentsprogrammet vid tilldelningspunkten 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 ESP-baserade tilldelningarna var aktiekursen på tilldelningsdagen, det vill säga 60 SEK (6,36 EUR). Verkligt värde på tilldelningsdagen av de TSR-baserade tilldelningarna beräknades på tilldelningsdagen som 56% av aktiekursen, motsvarande 33,47 SEK (3,55 EUR). Värdet beräknades genom en Monte Carlo-simulering där följande parametrar användes: Aktiekursens volatilitet 35,5% (volatiliteten för Rezidors aktiekurs mellan börsintroduktionen och tilldelningsdagen), riskfri ränta på 3,79% (treåriga svenska statslåneräntan vid tilldelningsdagen), utdelning på 1,18% (uppskattning med hjälp av total utdelning under 12 månader dividerat med senaste kurs), en genomsnittlig marknadskorrelation på 22,1% (genomsnittlig korrelation för Rezidor med jämförbara bolag).

2008 ÅRS PROGRAM

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

Baserat på uppfyllandet av vissa prestationskriterier kan deltagarna vid utgången av intjänandeperioden erhålla, utan extra kostnad, tilldelning av ett visst antal så kallade prestationsaktier i företaget i relation till deltagarnas antal sparaktier. Det totala värdet på sparaktierna är begränsat till 40% av 2008 års grundlön före skatt för VD och koncernchef, finansdirektören och tre andra högre ledande befattningshavare och upp till 20% av 2008 års grundlön före skatt för andra deltagare. Per den 31 december 2008 var det maximala antalet prestationsaktier som kan delas ut efter avslutad överlåtelseperiod 636 606.

Med undantag av VD och koncernchefen, finansdirektören och tre andra högre chefer har deltagarna rätt att erhålla ett visst antal så kallade matchningsaktier under förutsättning av fortsatt anställning under intjänandeperioden. Per den 31 december 2008 var det maximala antalet matchningsaktier som kan delas ut efter avslutad överlåtelseperiod 31 085.

6 medlemmar i ledningsgruppen deltog i programmet och har därmed rätt till totalt högst 601 344 aktier, av vilka VD och koncernchef har rätt till 320 007 aktier. Dessutom deltog 13 andra personer på chefsnivå i programmet, med en rätt till 66 347 aktier.

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

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

Summering av det maximala antalet aktier som kan tilldelas

Tabellen nedan visar det maximala antalet aktier som kan tilldelas.

Program	Vid slutet av 2007	Tilldelade under 2008	Förverkade under 2008	Vid slutet av 2008
2007-programmet	249 535	–	(23 734)	225 801
2008-programmet	–	667 691	–	667 691
Total	249 535	667 691	(23 734)	893 492

Varken i slutet av 2007 eller i slutet av 2008 uppfylldes EPS- och TSR-kriterierna. Följaktligen delades inga aktier ut för överlåtelseperiod avslutad under dessa år. Med tanke på den ekonomiska avmattningen är det inte troligt att EPS-kriterierna för LTIP 2007 kommer att uppfyllas. Incitamentsprogrammen har ännu inte medfört någon utspädning.

Total kostnad

Nettokostnaden som redovisats i resultaträkningen under perioden i enlighet med IFRS 2 uppgick till 225 TEUR (235). 351 TEUR av kostnaden relaterad till EPS-delen av programmet 2007 återfördes i resultaträkningen i fjärde kvartalet 2008, då det verkar osannolikt att EPS-kriterierna kommer att uppfyllas. Kostnaden för sociala avgifter som redovisas i resultaträkningen 2008 uppgick till 35 TEUR (53 TEUR).

NOT 34 AVSÄTTNINGAR

TEUR	Avsättningar för ersättningar till anställda	Avsättningar för löner	Avsättningar för rättsliga tvister	Övriga avsättningar	Summa
Ingående balans 1 januari 2007	94	60	105	71	330
Ytterligare redovisade avsättningar	32	12	195	61	300
Utnyttjat under året	(11)	(60)	–	–	(71)
Omklassificering	–	–	–	(71)	(71)
Utgående balans 31 december 2007	115	12	300	61	488
Ytterligare redovisade avsättningar	47	–	323	247	617
Utnyttjat under året	(25)	(12)	–	(61)	(98)
Utgående balans 31 december 2008	137	–	623	247	1 007

NOT 35 UPPLÅNING

TEUR	Kortfristig 31 december		Långfristiga 31 december	
	2008	2007	2008	2007
Utan säkerhet – upplupet anskaffningsvärde				
Checkkredit i bank	8 198	31 573	–	–
Övriga lån	–	–	1 430	87
Totalt	8 198	31 573	1 430	87

1 248 TEUR (0) av övriga lån relaterar till finansieringen av investeringar i ett tyskt hotell under managementkontrakt. Återbetalningen av lånet är knuten till avgifterna som erhålls från hotellet.

Dessa upplåningar innehåller inte några restriktioner (covenants) i låneavtalen och koncernen har inte använt några tillgångar som säkerhet för dessa lån.

Koncernens redovisade upplåning i EUR är angiven i följande valuta:

	31 december 2008			
	TCHF	TEUR	TDKK	Totalt
Checkkredit i bank	–	–	8 198	8 198
Övriga lån	18	1 412	–	1 430
Totalt	18	1 412	8 198	9 628

	31 december 2007		
	TEUR	TDKK	Totalt
Checkkredit i bank	–	31 573	31 573
Övriga lån	87	–	87
Totalt	87	31 573	31 660

Följande genomsnittliga räntesatser betalades:

	1 januari–31 december	
	2008	2007
Checkkredit i bank	4,54%	4,89%
Banklån	–	4,52%
Övriga lån	6,99%	Olika räntor

Samtliga skulder till kreditinstitut förfaller inom ett år.

Moderbolaget hade ett banklån som återbetalades till fullo 2007. Ränta på banklån i tabellen ovan härrör från detta lån.

SPECIFIKATION AV CHECKKREDIT I BANK

TEUR	31 december	
	2008	2007
Beviljade checkräkningskrediter	106 800	135 967
Utnyttjande av checkkredit i bank: i garantier	(1 139)	(8 681)
Utnyttjande av checkkredit i bank: i kontanter	(8 198)	(31 573)
Outnyttjade checkräkningskrediter	97 463	95 713

Som en del av Rezidors insatser att effektivisera sin bankstruktur och säkra lämpliga checkräkningskrediter och kreditlöften, undertecknades under 2008 ett långsiktigt avtal med en ledande europeisk bank, varmed koncernen säkrade en kombinerad checkräkningskredit och garantier för totalt 105 000 TEUR. Dessutom har koncernen beviljats krediter av andra banker på 1 800 TEUR. I slutet på 2008 hade de tidigare kreditfaciliteterna, totalt 102 400 TEUR, beviljade av två andra banker, inte officiellt avslutats. Dessa gamla kreditfaciliteter har inte inkluderats i tabellen ovan för 2008.

NOT 36 ÖVRIGA KORTFRISTIGA SKULDER

TEUR	31 december	
	2008	2007
Förskottsbetalningar från kunder	5 984	7 003
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	77 494	80 545
Övriga kortfristiga icke räntebärande skulder	19 795	19 126
Totalt	103 237	106 674

Fortsättning not 36

TYP AV UPPLUPEN KOSTNAD OCH FÖRUTBETALDA INTÄKTER

TEUR	Ingående balans per 1 jan 2008	Anspråks-tagande	Årets avsättning	Upplösning	Omräknings-differens	Utgående balans per 31 dec 2008
Semesterlön inklusive sociala avgifter	14 021	(10 320)	11 982	(252)	(1 577)	13 854
Upplupen kostnad för övertid inklusive sociala avgifter	503	(410)	373	(32)	(55)	379
Upplupen kostnad för bonus inklusive sociala avgifter	6 023	(5 537)	3 499	(165)	(257)	3 564
Upplupen energikostnad	3 398	(2 582)	2 826	(122)	(410)	3 110
Övriga upplupna kostnader	52 514	(31 266)	40 133	(2 408)	(6 601)	52 372
Förutbetalda intäkter	4 085	(1 465)	1 653	–	(58)	4 215
Totalt	80 545	(51 580)	60 467	(2 980)	(8 958)	77 494

NOT 37 NÄRSTÅENDE PARTER

Närstående parter med betydande inflytande är: The Carlson Group (Carlson) som äger 44,39% av aktierna, 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	Försäljning		Rörelsekostnader		Skulder från den närstående parten		Skulder till den närstående parten	
	31 dec 2008	31 dec 2007	31 dec 2008	31 dec 2007	31 dec 2008	31 dec 2007	31 dec 2008	31 dec 2007
Carlson Inc	–	301	8 029	9 776	753	1 273	959	2 266
Carlsons resebyråer	–	–	657	556	–	–	180	88

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

I december 2008 ingick Rezidor ett avtal med Carlson, där Carlson förvärvat rättigheterna att använda vissa varumärkesredskap, koncept, manualer och immateriella rättigheter framtaget av Rezidor för varumärket Radisson Blu. Carlson har betalat 1 800 TEUR motsvarande det estimerade marknadsvärdet för dessa produkter som levererades i januari 2009. Avtalet ger Carlson rätt att i framtiden förvärva rätten att använda några ytterligare produkter av samma karaktär till marknadsvärde.

LEDNINGEN

Kompensation till ledande befattningshavare såsom ersättning till styrelse, VD och koncernchef samt ledningsgrupp anges i not 10. I detta sammanhang har en medlem i ledningsgruppen erhållit ett räntebärande lån på 41 TEUR från Rezidor Hotel Group

för att köpa aktier i Rezidor Hotel Group som en del av det långsiktiga resultatbaserade och aktierelaterade incitamentsprogrammet från 2007. Lånet godkändes den 12 september 2007 och kommer att förfalla i slutet av maj 2010. Den hänföreliga räntan är 3-månaders Euribor plus 0,6% per år.

JOINT VENTURES OCH INTRESSEFÖRETAG

TEUR	31 december	
	2008	2007
Lån till joint ventures och intresseföretag	9 766	8 438
Intäkter (managementavgifter) från joint ventures och intresseföretag	1 482	1 213

Mer information om andelar i joint ventures och intresseföretag och lån till dessa enheter beskrivs i not 22, 23 och 26.

NOT 38 STÄLLDA SÄKERHETER, ANSVARFÖRBINDELSER OCH INVESTERINGAR

TEUR	31 december	
	2008	2007
Ställda säkerheter		
Spärrade bankmedel	2 977	3 421
Summa ställda säkerheter	2 977	3 421
Ansvarförbindelser		
Garantier för managementavtal ¹⁾	–	5 817
Garantier för renoveringsarbeten	–	1 663
Övriga garantier	1 139	1 201
Totala garantier	1 139	8 681

1) Hänvisar till not 40 där dessa siffror är inkluderade i den totala maximala framtida garantibetalningen med tak.

De framtida investeringsplanerna beror på ett stort antal faktorer, inklusive förändringar av ekonomiska, politiska eller andra villkor på de platser där Rezidor kan föreslå att göra investeringar, eller händelser som har en avsevärd negativ inverkan på turismen, hotell- och semesternäringsen på dessa platser, men även andra faktorer.

I Afrika verkar företaget via det till 20,0% ägda intresseföretaget Africa Joint Venture Holding A/S ("Africa Holding") för att utveckla/förvärva projekt i Afrika. För Afrika Holding uppgick det totala åtagandet den 31 december 2008 till 7 MEUR och företaget har lämnat ett kapitaltillskott på 50 TEUR under 2006. Afrinord har delvis finansierat Radisson Blu Bamako i Mali, via ett låneavtal om 4 MEUR 2008, av vilket företagets andel var 800 TEUR. Det utestående åtagandet är följaktligen 6 150 TEUR. Ett beslut om att investera i ett projekt i Afrika kräver godkännande av fyra av de fem aktieägarna.

TVISTER

Rezidor Hotel Group är verksam i många länder över hela världen och är alltid inblandad i flera komplexa projekt och affärsmässiga relationer där det kan förekomma yrkesmässiga tvister i en rad frågor. Oftast kan dessa situationer lösas genom förhandlingar och diskussioner. I några sällsynta fall kan emellertid dessa tvister leda till stor oenighet eller 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 det 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 2008. 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 på ett avgörande sätt kan påverka företagets ställning eller verksamhet per den 31 december 2008.

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) i Brussels Commercial Court. Stonehaven kräver 35,4 MEUR i kompensation för ett påstått felaktigt avslut på förhandlingarna 2001 av ett managementavtal som skulle ha ingåtts efter genomfört förvärv samt fullgjord renovering av ett hotell i Bruges i Belgien. Fordran avser förlorad tid, kostnader och den vinst som Stonehaven skulle ha erhållit från managementavtalet om detta hade ingåtts. Fallet utreds för närvarande i Commercial Court of Brussels. Rezidor anser, baserat på juridisk rådgivning och juridiska åsikter från företagets externa rådgivare, att fordran inte är berättigad. Därför har Rezidor inte gjort någon avsättning i företagets räkenskaper för denna fordran, varken för skadeståndskravet eller för rättegångskostnader.

I november 2005 utsattes Radisson SAS-hotellet i Amman i Jordanien för en terroristattacker som dödade och skadade ett antal personer samtidigt som Radisson SAS hotellfastighet skadades. Hotellägaren har tagit emot 42 stämningsansökningar. Huvuddelen av stämningarna har inga fastställda belopp och Rezidor har blivit informerad av företagets försäkringsbolag som handhar fallen i den jordanska domstolen att de kommer att anlita en expert som ska fastställa rimliga skadestånd. Radisson SAS-hotellet i Amman drevs under ett franchiseavtal vilket sades upp av Rezidor den 31 maj 2007. Per den 31 december 2008 hade inga formella krav på ersättning i samband med terroristattacker riktats mot Rezidor eller något av dotterbolagen. Rezidor anser att eftersom företaget inte drev hotellet, och baserat på juridiska åsikter från företagets externa juridiska expertis, är Rezidor inte ansvariga för skador på tredje part som uppkommit i samband med terroristattacker. Franchisetagaren hävdar att Rezidor felaktigt avslutat franchiseavtalet och har påbörjat en juridisk process i Jordanien. Rezidor anser också, baserat på juridisk rådgivning från företagets externa expertis, att Rezidor avslutade franchiseavtalet på ett juridiskt lagligt sätt. Därför har Rezidor inte gjort några avsättningar i företagets räkenskaper för att täcka dessa möjliga fordringar, inte heller för rättegångskostnader.

I april 2000 tilldömdes Rezidor Hotels ApS Danmark skadestånd på cirka 5,35 MUSD i en uppgörelse avseende en felaktig uppsägning av ett managementavtal gällande en resort i Sharm el Sheikh i Egypten. Under tvångsförfarandet försattes hotellägaren, ett egyptiskt kompanjonskap, i konkurs. På Rezidors begäran försattes även de enskilda delägarna och det gemensamma aktiebolaget, till vilket hotellets tillgångar överförts, i konkurs. Rezidor har inlett indrivning mot 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 bedräglig konkurs och ärendet ligger hos den högsta brottmålsdomstolen. I samband med indrivningen och lokaliseringen av tillgångar blev Rezidor under 2007 informerad om att anläggningen, som var för skiljedomsförfarandet, bjöds ut till försäljning av en investeringsbank som företrädde några av de svarande i indrivningsärendena. Rezidors egyptiske externa rådgivare delgav investeringsbanken, konkursförvaltaren och fondbörsmyndigheten att hotellets tillgångar var föremål för inkassokrav. Detta har lett till att det gemensamma aktiebolaget och dess enskilda aktieägare har ingivit ett motkrav mot Rezidor Hotels ApS Danmark på 200 MEGP för skadan på deras möjligheter till investering/avveckling. Rezidors egyptiska externa rådgivare anser att Rezidor är i sin fulla rätt att göra en anmälan och att kravet kan lämnas utan avseende. Därför har Rezidor inte gjort någon avsättning i företagets räkenskaper för denna fordran, inte heller för rättegångskostnader.

I augusti 2003 inledde Carestel NV och Carestel Motorway Services NV (tillsammans "Carestel") en juridisk process mot Rezidors dotterbolag, The Rezidor Hotel Group NV/SA (tidigare Rezidor SAS Hospitality NV), Rezidor Hotels ApS Danmark (tidigare SAS Hotels A/S Danmark) och GH Holding NV, för skadestånd avseende företagets underlåtenhet att uppfylla viss förhandlingsskyldighet genomet Carestel i enlighet med belgisk lag. Kravet gäller vissa misslyckade förvärvsförhandlingar under 2002 och 2003 i samband med ett föreslaget förvärv av vissa av Castrels dotterbolag som ägde en belgisk hotellportfölj. Carestels skadeståndskrav uppgår till cirka 9,7 MEUR och omfattar rättsliga kostnader, förlorad tid för ledningen, försämrat rykte, missbruk av konfidentiell information samt mellanskillnaden mellan det pris som Carestel erhöll från försäljningen av de aktuella dotterbolagen till en tredje part och det pris som hade föreslagits av Rezidor SAS Hospitality NV. Rezidor har åberopat sig om kravet och målet ska avgöras av handelsdomstolen i Bryssel. Utifrån den juridiska rådgivning och de yttranden som Rezidor har erhållit från anlitade juridiska ombud anser företaget inte att det finns någon grund för skadeståndskravet och att det yrkade skadeståndsbeloppet är överdrivet. Därför har Rezidor inte gjort någon avsättning i företagets räkenskaper för denna fordran eller rättegångskostnader.

2002 stämde tolv personer, som drabbades av en bakteriell infektion som ledde till legionärssjukan, Rezidors dotterbolag SAS Atlantic Hotel A/S (numera Rezidor Hotels Norway AS) avseende Radisson SAS Hotel Atlantic AS i Stavanger i Norge. Rezidor har informerat företagets försäkringsbolag om städskadeståndskravet och denna har åtagit sig att täcka alla krav. Av de tolv fallen har tio redan gjorts upp. Därmed har Rezidor inte i gjort någon avsättning i företagets räkenskaper för dessa anspråk.

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 drift 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 hyresvärderna, 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 hyresvärderna får endast den rörliga hyran. Vid årets slut 2008 hade Rezidor 80 hyresavtal för hotell i drift och under utveckling som hade vissa finansiella åtaganden, jämfört med 77 sådana avtal under 2007. I följande ges en översikt över när dessa avtal löper ut - både för hotell i drift och under utveckling. Hyresavtalen löper ut enligt följande:

År	2008	År	2007
	Antal hyresavtal som löper ut		Antal hyresavtal som löper ut
2009	1	2008–2009	3
2010–2014	5	2010–2014	4
2015–2019	12	2015–2019	13
2020–2024	22	2020–2024	22
2025–2029	19	2025–2029	18
2030–2034	19	2030–2034	16
2035–2039	1	2035–2039	1
2040–2045	1	2040–2045	0

Den framtida hyreskostnaden kommer att inkludera betalning av minst den årliga fasta hyran under hyresavtalet. De framtida minimihyreskostnaderna för samtliga hyresavtal med fast hyra som gällde den 31 december 2008, framgår av nedanstående tabell: För ytterligare information om hyresbetalningar, se not 13.

Framtida minimihyresbetalningar		
TEUR	2008	2007
Inom 1 år	159 288	159 832
1–5 år	868 779	900 617
Efter 5 år	1 983 607	2 168 484
Totalt	3 011 674	3 228 933

Intäkter från vidareuthyrning redovisades 2008 till ett belopp av 3 398 TEUR. De förväntade framtida vidareuthyrningsbetalningarna som ska erhållas från samtliga fasta hyresavtal visas i tabellen nedan:

Framtida minsta vidareuthyrningsintäkter	
TEUR	2008
Inom 1 år	3 374
1–5 år	11 727
Efter 5 år	–
Totalt	18 499

NOT 40 ÅTAGANDEN I SAMBAND MED MANAGEMENTAVTAL

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

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

Vid slutet av året hade Rezidor beviljat en viss nivå av finansiella åtaganden i 50 managementavtal under 2008, jämfört med 46 under 2007. Managementavtalen som innehåller sådan finansiell risk för koncernen kommer att förfalla enligt tabellen nedan:

År	2008	År	2007
	Antal management avtal som löper ut		Antal management avtal som löper ut
2009	0	2008–2009	0
2010–2014	5	2010–2014	5
2015–2019	4	2015–2019	7
2020–2024	11	2020–2024	11
2025–2029	17	2025–2029	15
2030–2034	11	2030–2034	6
2035–2039	1	2035–2039	1
2040–2045	1	2040–2045	1

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

Maximala framtida begränsade garantibetalningar

TEUR	2008	2007
Inom 1 år	77 758	81 239
1–5 år	118 754	139 555
Efter 5 år	25 564	34 121
Totalt	222 076	254 915

Garantibetalningarna med tak inkluderar ansvarsförbindelser enligt not 38 (det vill säga garantier i managementavtal). För räkenskapsåret 2008 betalade Rezidor 10 706 TEUR (4 902 under 2007) som kompensation i enlighet med managementavtal med garantier (se not 13).

NOT 41 REVISIONSARVODE

KONCERN TEUR	1 januari – 31 december	
	2008	2007
Deloitte		
Revisionsuppdrag	1 910	1 657
Övriga uppdrag	351	478
Summa Deloitte	2 261	2 135
Övriga revisionsfirmor		
Revisionsuppdrag	61	65
Övriga uppdrag	441	347
Summa övriga revisionsfirmor	502	412
Summa	2 763	2 547

Avgifter till Deloitte för revisionsuppdrag inkluderar avgifter avseende stöd i Rezidors internrevisionsarbete. Dessa avgifter uppgick till 292 TEUR (351 TEUR).

NOT 42 HÄNDELSER EFTER BALANSDAGEN

Det finns inga väsentliga händelser efter balansdagen att redovisa.

NOT 43 KONCERNBOLAG OCH LEGAL STRUKTUR

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

	Säte	31 dec 2008		31 dec 2007	
		Ägande i %	Aktiekapital	Ägande i %	Aktiekapital
Bahrain					
Rezidor SAS Hotels & Resorts, Middle East W.L.L	Manama	100	MUSD 1,0	51	MUSD 1,0
Belgien					
Rezidor Finance S.A.	Bryssel	100	MEUR 0,1	100	MEUR 0,1
The Rezidor Hotel Group S.A.	Bryssel	100	MEUR 0,1	100	MEUR 0,1
Rezidor Hotel Brussels EU SPRL	Bryssel	100	MEUR 4,5	100	MEUR 4,5
GH Holding S.A.	Bryssel	100	MEUR 0,1	100	MEUR 0,1
Rezidor Hotel Brussels S.A.	Bryssel	100	MEUR 15,5	100	MEUR 15,5
Rezidor Park Belgium S.A.	Bryssel	100	MEUR 0,1	100	MEUR 0,1
Cypern					
Doriscus Enterprises Limited	Limassol	14,39	MEUR 19,8	14,39	MEUR 18,7
Kina					
Rezidor Royal Hotel, Beijing, Co., Ltd	Beijing	50	MUSD 9,0	50	MUSD 9,0
Danmark					
Rezidor Hotels ApS Danmark	Köpenhamn	100	MDKK 210,0	100	MDKK 210,0
Rezidor Falconer Center A/S	Frederiksberg	100	MDKK 1,2	100	MDKK 1,2
Rezidor International Hotels Management A/S	Köpenhamn	100	MDKK 2,0	100	MDKK 2,0
SIHNSKA A/S	Köpenhamn	100	MDKK 3,0	100	MDKK 3,0
Rezidor Scandinavia Hotel Aarhus A/S	Århus	100	MDKK 0,5	100	MDKK 0,5
Rezidor Riga Hotel A/S	Köpenhamn	100	MDKK 1,5	100	MDKK 1,0
Hotel Development S. Africa A/S	Köpenhamn	100	MDKK 1,0	100	MDKK 1,0
Rezidor Hotel Kiev A/S	Köpenhamn	100	MDKK 1,0	100	MDKK 1,0

	Säte	31 dec 2008		31 dec 2007	
		Ägande i %	Aktiekapital	Ägande i %	Aktiekapital
Rezidor Hotel investment Egypt A/S	Köpenhamn	100	MDKK 1,0	100	MDKK 1,0
Rezidor Hotel investment France ApS	Köpenhamn	100	MDKK 2,5	100	MDKK 2,5
Hotel Investment Turkey A/S	Köpenhamn	51	MDKK 1,0	51	MDKK 1,0
Nordrus Joint Venture ApS	Köpenhamn	100	MDKK 0,6	100	MDKK 0,6
Rezidor Hotel Investment A/S	Köpenhamn	100	MDKK 1,0	100	MDKK 1,0
Rezidor Russia A/S	Köpenhamn	100	MDKK 5,0	100	MDKK 5,0
Rezidor Country A/S	Köpenhamn	100	MDKK 3,0	100	MDKK 2,0
Rezidor Park ApS	Köpenhamn	100	MDKK 5,0	100	MDKK 2,5
Rezidor Regent A/S	Köpenhamn	100	MDKK 4,0	100	MDKK 3,0
Rezidor Lifestyle A/S	Köpenhamn	100	MDKK 2,0	100	MDKK 2,0
Rezidor Loyalty Management A/S	Köpenhamn	100	MDKK 1,0	100	MDKK 1,0
Rezidor Cornerstone A/S	Köpenhamn	100	MDKK 2,4	100	MDKK 2,4
Rezidor Hotel Management & Development A/S	Köpenhamn	100	MDKK 2,5	100	MDKK 1,5
Rezidor Hospitality A/S	Köpenhamn	100	MEUR 83,0	100	MEUR 83,0
Casino Denmark A/S	Köpenhamn	50	MDKK 1,0	50	MDKK 1,0
Casino Copenhagen K/S	Köpenhamn	50	MDKK 1,0	50	MDKK 1,0
Nordrus Hotels Holdings A/S	Köpenhamn	26,08	MDKK 5,7	26,08	MDKK 5,7
Africa Joint Venture Holding A/S	Köpenhamn	100	MDKK 0,5	100	MDKK 0,5
Afrinord Hotel Investments A/S	Köpenhamn	20	MEUR 0,3	20	MEUR 0,3
Egypten					
Al Quesir Hotel Company S.A.E	Al Quesir City	20	MEGP 68	20	MEGP 30
Frankrike					
Rezidor Resort France S.A.S.	Nice	100	MEUR 0,0	100	MEUR 0,0
Rezidor Hospitality France S.A.S.	Nice	100	MEUR 2,4	100	MEUR 2,4
Rezidor Hotels France S.A.S.	Nice	100	MEUR 2,5	100	MEUR 2,5
Royal Scandinavia Hotel Nice S.A.S.	Nice	100	MEUR 2,4	100	MEUR 2,4
Royal Scandinavia Hotel Marseille S.A.S.	Marseille	100	MEUR 0,0	100	MEUR 0,0
Rezidor Park France S.A.S.	Nice	100	MEUR 0,0	100	MEUR 0,0
Rezidor 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	25	MEUR 0,0
Tyskland					
Zweite Rezidor Regent Berlin GmbH	Hamburg	100	MEUR 0,0	100	MEUR 0,0
Rezidor Hotels Deutschland GmbH	Hamburg	100	MEUR 0,2	100	MEUR 0,2
Rezidor Hotels Management GmbH	Hamburg	100	MEUR 0,2	100	MEUR 0,2
Rezidor Marliane Betriebs GmbH	Hamburg	100	MEUR 0,0	100	MEUR 0,0
Rezidor Hotel Dresden GmbH	Hamburg	100	MEUR 0,0	100	MEUR 0,0
Rezidor Hotel Rügen GmbH	Hamburg	100	MEUR 0,0	100	MEUR 0,0
Rezidor Hotel Investitions GmbH	Hamburg	100	MEUR 0,0	100	MEUR 0,0
Rezidor Hotel Hannover GmbH	Hamburg	100	MEUR 0,0	100	MEUR 0,0
Rezidor Hotel Köln GmbH	Hamburg	100	MEUR 0,0	100	MEUR 0,0
Rezidor Hotel Wiesbaden GmbH	Hamburg	100	MEUR 0,0	100	MEUR 0,0
Rezidor Hotel Berlin GmbH	Hamburg	100	MEUR 0,0	100	MEUR 0,0
Rezidor Regent Berlin GmbH	Hamburg	100	MEUR 0,0	100	MEUR 0,0
Rezidor Hotel Karlsruhe GmbH	Hamburg	100	MEUR 0,0	100	MEUR 0,0
Rezidor Hotel Frankfurt am Main GmbH	Hamburg	100	MEUR 0,0	100	MEUR 0,0
Rezidor Shared Services Centre Deutschland GmbH	Duisburg	100	MEUR 0,8	100	MEUR 0,8
Park Inn München Frankfurter Ring GmbH	München	100	MEUR 0,0	100	MEUR 0,0
Park Inn München Ost GmbH	München	100	MEUR 0,0	100	MEUR 0,0
Rezidor Düsseldorf Media Harbour Hotel GmbH	Hamburg	100	MEUR 0,0	100	MEUR 0,0
Rezidor Park Deutschland GmbH	Duisburg	100	MEUR 0,0	100	MEUR 0,0
Rezidor Park Nürnberg GmbH	Duisburg	100	MEUR 0,0	0	MEUR 0,0
Timmendorf mbH & Co Beteiligungs KG	Timmendorfer Strand	18,67	MEUR 3,1	18,67	MEUR 3,1

Koncernens räkenskaper

Fortsättning not 43

	Säte	31 dec 2008		31 dec 2007	
		Ägande i %	Aktiekapital	Ägande i %	Aktiekapital
Kuwait					
First Hotels Company KSCC	Safat	1,82	MKWD 40,0	1,82	MKWD 40,0
Nederländerna					
Rezidor Hotel Amsterdam B.V.	Amsterdam	100	MEUR 0,0	100	MEUR 0,0
Norge					
Rezidor Hospitality Norway AS	Oslo	100	MNOK 102,0	100	MNOK 102,0
Rezidor Hotels Norway AS	Oslo	100	MNOK 11,0	100	MNOK 11,0
Rezidor Shared Service Center AS	Oslo	100	MNOK 0,1	100	MNOK 0,1
Rezidor Park Norway AS	Oslo	100	MNOK 0,1	100	MNOK 0,1
Ryssland					
Nordrus Hotels Limited Liability Company	Moskva	26,08	MRUB 0,0	26,08	MRUB 0,0
Sydafrika					
RHW Joint Venture Southern Africa (Pty) Ltd	Kapstaden	50	MRAND 12,0	50	MRAND 12,0
RHW Management Southern Africa (Pty) Ltd	Kapstaden	50	MRAND 0,0	50	MRAND 0,0
Sverige					
Rezidor Hotel Holdings AB	Stockholm	100	MEUR 0,1	100	MEUR 0,1
Rezidor Hotel AB	Solna	100	MSEK 5,2	100	MSEK 5,2
Rezidor Sweden AB	Stockholm	100	MSEK 0,1	100	MSEK 0,1
Rezidor Hospitality Sweden AB	Solna	100	MSEK 18,0	100	MSEK 18,0
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	99	MCHF 0,1
Rezidor Hotels Switzerland AG	Basel	99,7	MCHF 0,1	97	MCHF 0,1
The Rezidor Bar & Restaurant Company AG	Basel	99,7	MCHF 0,1	97	MCHF 0,1
Turkiet					
Feri Otelcilik ve Turizm A.S	Istanbul	10	BTL 135	10	BTL 135
Maçka Otelcilik Anonim Sirketi	Istanbul	56	BTL 50	56	BTL 50
Storbritannien					
Rezidor Hotels UK Ltd.	Manchester	100	MGBP 32,2	100	MGBP 32,2
Rezidor Portman (Holdings) Ltd.	Manchester	100	MGBP 0,0	100	MGBP 0,0
Rezidor Hotel Manchester Ltd.	Manchester	100	MGBP 0,0	100	MGBP 0,0
Rezidor Hotel Leeds Ltd.	Manchester	100	MGBP 0,0	100	MGBP 0,0
Rezidor Hotel Edinburgh Ltd.	Manchester	100	MGBP 0,0	100	MGBP 0,0
Rezidor Hotel Stansted Airport Ltd.	Manchester	100	MGBP 0,0	100	MGBP 0,0
Rezidor Lifestyle Glasgow Ltd.	Manchester	100	MGBP 0,0	100	MGBP 0,0
Rezidor Hotel Management Ltd.	Manchester	100	MGBP 0,0	100	MGBP 0,0
Rezidor Park UK Ltd.	Manchester	100	MGBP 0,0	100	MGBP 0,0
Park Hotel Heathrow Ltd.	Manchester	100	MGBP 0,0	100	MGBP 0,0
Park Hotels Management Ltd.	Manchester	100	MGBP 0,0	100	MGBP 0,0
Rezidor Lifestyle Edinburgh Ltd.	Manchester	100	MGBP 0,0	100	MGBP 0,0
United States of America					
RC International Marketing Services, Inc.	Minnesota	100	MUSD 0,1	100	MUSD 0,1

Moderbolagets resultaträkning

TEUR (med undantag för aktierelaterade uppgifter)	Not	1 januari – 31 december	
		2008	2007
Intäkter	2	3 728	3 576
Personalkostnader	3	(2 882)	(2 993)
Övriga rörelsekostnader	4, 5	(9 494)	(3 464)
Rörelseresultat före avskrivningar		(8 648)	(2 881)
Avskrivningar	8	(70)	(55)
Rörelseresultat		(8 718)	(2 937)
Finansiella intäkter	6	3 475	1 811
Finansiella kostnader	6	(1 632)	(1 461)
Resultat före skatt		(6 875)	(2 586)
Skatt	7	1 907	699
Årets resultat		(4 968)	(1 887)
Föreslagen utdelning per aktie (EUR)		–	0.10

Moderbolagets balansräkning

TEUR	Not	31 december	
		2008	2007
TILLGÅNGAR			
Anläggningstillgångar			
Maskiner och inventarier	8	245	139
Pågående nyanläggningar	8	6	123
Andelar i koncernföretag	9	231 560	231 335
Uppskjutna skattefordringar	7	–	778
		231 811	232 375
Omsättningstillgångar			
Varulager		1	1
Kundfordringar		7	25
Fordringar från koncernbolag	10	16 190	16 536
Skattefordran		28	13
Övriga fordringar		12	10
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	11	222	256
Likvida medel		1	5 778
		16 461	22 619
Summa tillgångar		248 272	254 994
EGET KAPITAL OCH SKULDER			
Eget kapital			
<i>Bundet eget kapital</i>			
Aktiekapital		10 000	10 000
		10 000	10 000
<i>Fritt eget kapital</i>			
Överkursfond		197 297	212 100
Balanserat resultat		(8 032)	(4 893)
Årets resultat		(4 968)	(1 887)
		184 297	205 320
Summa eget kapital		194 297	215 320
Skulder			
Kortfristiga skulder			
Leverantörsskulder		82	106
Skulder till koncernbolag	12	52 435	37 409
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	14	1 295	2 021
Övriga skulder		163	138
		53 975	39 674
Summa skulder		53 975	39 674
Summa eget kapital och skulder		248 272	254 994
Ansvarförbindelser		Inga	Inga
Ställda säkerheter		Inga	Inga

Moderbolagets förändringar i eget kapital

TEUR	Aktiekapital	Överkursfond	Balanserat resultat	Årets resultat	Totalt eget kapital
Eget kapital per 2006-12-31	127	230 973	–	(3 299)	227 801
Disposition av resultat från föregående år	–	–	(3 299)	3 299	–
Utbetalda utdelningar	–	(9 000)	–	–	(9 000)
Ökning av aktiekapital (genom fondemission)	9 873	(9 873)	–	–	–
Återköp av aktier	–	–	(4 911)	–	(4 911)
Långsiktigt incitamentsprogram	–	–	235	–	235
Koncernbidrag	–	–	4 281	–	4 281
Skatteeffekt på koncernbidrag	–	–	(1 199)	–	(1 199)
Årets resultat	–	–	–	(1 887)	(1 887)
Eget kapital per 2007-12-31	10 000	212 100	(4 893)	(1 887)	215 320
Disposition av resultat från föregående år	–	–	(1 887)	1 887	–
Utbetalda utdelningar	–	(14 803)	–	–	(14 803)
Återköp av aktier	–	–	(8 381)	–	(8 381)
Långsiktigt incitamentsprogram	–	–	225	–	225
Koncernbidrag	–	–	9 589	–	9 589
Skatteeffekt på koncernbidrag	–	–	(2 685)	–	(2 685)
Årets resultat	–	–	–	(4 968)	(4 968)
Eget kapital per 2008-12-31	10 000	197 297	(8 032)	(4 968)	194 297

För information om aktiekapital, se not 32 till koncernredovisningen.

Moderbolagets kassaflödesanalys

		31 december	
TEUR	Not	2008	2007
DEN LÖPANDE VERKSAMHETEN			
Rörelseresultat före ränta och skatt		(8 718)	(2 937)
<i>Justering för poster som inte ingår i kassaflödet:</i>			
Avskrivningar	8	70	55
Erhållen ränta	6	255	1 509
Betald ränta	6	(1 632)	(1 452)
Övriga finansiella poster		3 220	293
Betald skatt		(15)	–
Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändring av rörelsekapital		(6 820)	(2 532)
<i>Förändring av:</i>			
Kortfristiga fordringar		4 369	91
Kortfristiga skulder		(232)	(2 146)
Förändring av rörelsekapital		4 137	(2 055)
Kassaflöde från den löpande verksamheten		(2 683)	(4 587)
INVESTERINGSVERKSAMHET			
Inköp av maskiner och inventarier	8	(58)	(145)
Förändring i räntebärande fordringar		–	16 800
Övriga investeringar		–	7 672
Kassaflöde från investeringsverksamheten		(58)	24 327
FINANSIERINGSVERKSAMHETEN			
Utbetald utdelning		(14 803)	(9 000)
Återköp av aktier		(8 381)	(4 911)
Förändring i räntebärande skulder		20 148	(10 260)
Kassaflöde från finansieringsverksamheten		(3 036)	(24 171)
Årets kassaflöde		(5 777)	(4 431)
Likvida medel vid årets början		5 778	10 209
Likvida medel vid årets slut		1	5 778

Noter till moderbolaget

NOTER TILL MODERBOLAGET

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

NOT 1 ALLMÄN INFORMATION

Moderbolaget har upprättat sin årsredovisning enligt aktiebolagslagen, Redovisningsrådets rekommendation RFR 2.1 (Redovisning för juridiska personer) och tillämpliga uttalanden från dess arbetsgrupp. I enlighet med rekommendationen 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 tryggandelagen och med hänsyn till förhållandet mellan redovisning och beskattning. Moderbolaget använder euro som lagstadgad redovisningsvaluta.

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

NOT 2 INTÄKTSFÖRDELNING

TEUR	1 januari – 31 december	
	2008	2007
Externa intäkter	354	385
Intäkter från koncernbolag	3 374	3 191
Summa intäkter	3 728	3 576

NOT 3 PERSONAL

Lönekostnader TEUR	1 januari – 31 december	
	2008	2007
Löner	1 811	1 738
Sociala avgifter	760	890
Pensionskostnader	144	167
Övriga personalkostnader (övriga förmåner)	167	198
Totalt	2 882	2 993

Ovanstående kostnader ingår i posten personalkostnader i resultaträkningen och är hänförliga till ersättning till personer som är anställda i företaget, inklusive lön om 108 TEUR (107) (exklusive sociala kostnader) till VD och koncernchefen Kurt Ritter. Resterande del av ersättningen till VD och koncernchefen utbetalas av det belgiska bolaget Rezidor Hotel Group S.A. För ytterligare information om VD och koncernchefens anställningsavtal, se not 10 till koncernredovisningen.

Den totala ersättningen till styrelsen uppgick till 382 TEUR (366). För ytterligare information om ersättning till styrelsen och koncernledningen, se not 10 till koncernredovisningen. Medelantalet anställda i Rezidor Hotel Group AB var 38 (38) under 2007.

Medelantal anställda	31 december			
	2008		2007	
	Män	Kvinnor	Män	Kvinnor
Sverige	11	27	12	26

Antalet styrelseledamöter redovisas i not 10 till koncernredovisningen.

Sjukfrånvaro (%)	31 december	
	2008	2007
Summa sjukfrånvaro som andel av ordinarie arbetstid	4,73	5,71
Andelen långtidssjukskrivningar på 60 dagar eller mer av den totala sjukfrånvaron	24,49	52,74
Sjukfrånvaro kvinnor	5,91	7,52
Sjukfrånvaro män	2,01	1,97
Sjukfrånvaro hos personal upp till 29 år	3,85	3,52
Sjukfrånvaro hos personal åldern 30–49 år	5,37	3,03
Sjukfrånvaro hos personal 50 år eller äldre	4,76	13,18

NOT 4 ÖVRIGA RÖRELSEKOSTNADER

TEUR	1 januari – 31 december	
	2008	2007
Externa serviceavgifter	855	757
Övriga externa kostnader	1 103	1 643
Kostnader från koncernbolag	7 328	865
Hyra	208	199
Totalt	9 494	3 464

NOT 5 REVISIONSARVODE

TEUR	1 januari – 31 december	
	2008	2007
Deloitte		
Revisionsuppdrag	506	377
Övriga uppdrag	37	167
Summa Deloitte	543	544
Övriga revisionsfirmor		
Övriga uppdrag	14	–
Summa övriga revisionsfirmor	14	–
Totalt	557	544

NOT 6 FINANSIELLA INTÄKTER OCH KOSTNADER

TEUR	1 januari – 31 december	
	2008	2007
Ränteintäkter från kreditinstitut	255	252
Ränteintäkter från koncernbolag	–	1 257
Valutakursvinster	3 220	302
Finansiella intäkter	3 475	1 811
Räntekostnader till kreditinstitut	–	(521)
Räntekostnader till koncernbolag	(1 632)	(940)
Finansiella kostnader	(1 632)	(1 461)
Finansiella poster, netto	1 843	350

NOT 7 SKATT

TEUR	1 januari – 31 december			
	2008		2007	
Uppskjuten inkomstskatt	1 907		699	
Redovisad skatt	1 907		699	
Avstämning av effektiv skatt				
TEUR	2008	%	2007	%
Resultat före skatt	(6 877)		(2 856)	
Skatt 28%	1 926	28	724	28
Skatteeffekter på ej avdragsgilla kostnader vid beräkning av beskattningsbar inkomst	(18)		(25)	
Redovisad skatt	1 907	28	699	24
Uppskjuten skatt i balansräkningen				
Avseende förlustavdrag	–		778	

NOT 8 MATERIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR

Maskiner och inventarier				
TEUR	2008		2007	
Ingående balans 1 januari 2008	207		185	
Investeringar	52		22	
Omklassificering	123		–	
Utgående balans 31 december 2008	382		207	
Ackumulerade avskrivningar				
Ingående balans 1 januari 2008	(68)		(13)	
Avskrivningar	(70)		(55)	
Ackumulerade avskrivningar vid årets slut	(138)		(68)	
Utgående balans 31 december 2008	245		139	
Pågående nyanläggningar				
TEUR	2008		2007	
Ingående balans 1 januari 2008	123		–	
Investeringar	6		123	
Omklassificering	(123)		–	
Utgående balans 31 december 2008	6		123	

NOT 9 ANDELAR I KONCERNFÖRETAG

TEUR	31 december	
	2008	2007
Ingående bokfört värde	231 335	231 100
Investeringar i dotterbolag (Rezidor Hotel Holdings AB)	225	235
Utgående bokfört värde	231 560	231 335

Ökningen av det bokförda värdet 2008 och 2007 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	231 560

Lista över dotterbolag finns i not 43 till koncernredovisningen.

NOT 10 FORDRINGAR PÅ KONCERNBOLAG

TEUR	31 december	
	2008	2007
Fordringar på koncernbolag, koncernkonto	6 478	12 094
Övrigt	9 712	4 442
Totalt	16 190	16 536

NOT 11 UPPLUPNA KOSTNADER OCH FÖRUTBETALDA INTÄKTER

TEUR	31 december	
	2008	2007
Förutbetalad hyra	48	53
Övrigt	174	201
Totalt	222	254

NOT 12 SKULDER TILL KONCERNBOLAG

TEUR	31 december	
	2008	2007
Skulder till koncernbolag, koncernkonto	28 419	35 050
Räntebärande skulder till koncernbolag	23 319	2 200
Övrigt	697	159
Totalt	52 435	37 409

NOT 13 KREDITFACILITETER

Rezidor Hotel Group AB (publ) hade totalt 5 302 TEUR i kreditfaciliteter per den 31 december 2007. 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 checkkrediter och kreditfaciliteter. Den nya bankstrukturen ger ett internationellt koncernkonto, som moderbolaget har del i. En beskrivning av kreditfaciliteterna enligt denna nya kreditstruktur finns i not 4 till koncernredovisningen.

NOT 14 UPPLUPNA KOSTNADER

TEUR	31 december	
	2008	2007
Semesterlön inklusive sociala avgifter	352	328
Löner och ersättningar	267	291
Övriga upplupna kostnader	676	1 402
Totalt	1 295	2 021

Styrelsens signaturer

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

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

Stockholm den 23 mars 2009

Urban Jansson
Styrelsens ordförande

Hubert Joly
Vice styrelseordförande

Trudy Rautio
Styrelseledamot

Benny Zakrisson
Styrelseledamot

Jay Witzel
Styrelseledamot

Kurt Ritter
Verkställande direktör

Göte Dahlin
Styrelseledamot

Harald Einsmann
Styrelseledamot

Ulla Litzén
Styrelseledamot

Barry Wilson
Styrelseledamot

Mats Hansson
Arbetsstagarrepresentant

Vår revisionsberättelse har avgivits den 23 mars 2009.

Deloitte AB

Peter Gustafsson
Auktoriserad revisor

Revisionsberättelse

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

Vi har granskat årsredovisningen, koncernredovisningen och bokföringen samt styrelsens och verkställande direktörens förvaltning i Rezidor Hotel Group AB (publ) för räkenskapsåret 2008. Företagets årsredovisning och koncernredovisning ingår i detta dokument på sidorna 64–109. Det är styrelsen och verkställande direktören som har ansvaret för räkenskapshandlingarna och förvaltningen och för att årsredovisningslagen tillämpas vid upprättandet av årsredovisningen samt för att internationella redovisningsstandarder IFRS sådana de antagits av EU och årsredovisningslagen tillämpas vid upprättandet av koncernredovisningen. Vårt ansvar är att uttala oss om årsredovisningen, koncernredovisningen och förvaltningen på grundval av vår revision.

Revisionen har utförts i enlighet med god revisionssed i Sverige. Det innebär att vi planerat och genomfört revisionen för att med hög men inte absolut säkerhet försäkra oss om att årsredovisningen och koncernredovisningen inte innehåller väsentliga felaktigheter. En revision innefattar att granska ett urval av underlagen för belopp och annan information i räkenskapshandlingarna. I en revision ingår också att pröva redovisningsprinciperna och styrelsens och verkställande direktörens tillämpning av dem samt att bedöma de betydelsefulla uppskattningar som styrelsen och verkställande direktören gjort när de upprättat årsredovisningen och koncernredovisningen samt att utvärdera den samlade informationen i årsredovisningen och koncernredovisningen. Som underlag för vårt uttalande om ansvarsfrihet har vi granskat väsentliga beslut, åtgärder och förhållanden i bolaget för att kunna bedöma

om någon styrelseledamot eller verkställande direktören är ersättningsskyldig mot bolaget. Vi har även granskat om någon styrelseledamot eller verkställande direktören på annat sätt har handlat i strid med aktiebolagslagen, årsredovisningslagen eller bolagsordningen. Vi anser att vår revision ger oss rimlig grund för våra uttalanden nedan.

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

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

Stockholm den 23 mars 2009

Deloitte AB

Peter Gustafsson
Auktoriserad revisor

Ekonomiska definitioner och terminologi

AHR

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

Avkastning på eget kapital

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

Avkastning på sysselsatt kapital

(Avkastning på totalt kapital)

Rörelseresultat exklusive omstruktureringsskostnader och nedskrivningar dividerat med genomsnittligt sysselsatt kapital.

Beläggning (%)

Antalet sålda rum i relation till antalet tillgängliga rum.

Centrala kostnader

Kostnader för funktioner vid huvudkontor och regionalt såsom ledningsgrupp, finans, affärsutveckling, juridisk avdelning, kommunikation och investerarelationer, 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.

Nettoskuldsättningsgrad

Nettolåneskuld dividerat med totalt eget kapital.

Operativt kassaflöde

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

Operativt kassaflöde per aktie

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

Resultat per aktie

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

RevPAR

Revenue per available room – genomsnittliga rumsintäkter per tillgängligt rum.

RevPAR för jämförbara hotell

RevPAR för jämförbara hotell vid oförändrade valutakurser.

Rörelsekapital, netto

Kortfristiga icke räntebärande fordringar minus kortfristiga icke räntebärande skulder.

Soliditet

Totalt eget kapital dividerat med totala tillgångar.

Sysselsatt kapital

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

Systemövergripande intäkter

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

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

Östeuropa (inklusive OSS-länderna)

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

Mellanöstern, Afrika och övriga länder

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

Årsstämma och finansiell information

Årsstämma

Årsstämman kommer att äga rum torsdagen den 23 april 2009 kl. 10.00 på Radisson SAS Royal Viking Hotel, Vasagatan 1, Stockholm.

Deltagande

Aktieägare som önskar delta i årsstämman ska vara registrerade som aktieägare i den av Euroclear Sweden AB (tidigare VPC AB) förda aktieboken senast fredagen den 17 april 2009. 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 (tidigare VPC AB). Aktieägare som önskar sådan omregistrering måste underrätta förvaltaren om detta i tillräckligt god tid före fredagen den 17 april 2009.

Anmälan

Aktieägare om önskar delta i årsstämman ska anmäla sig till företaget senast fredagen den 17 april 2009 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), per fax +46 8 10 53 67 (märkt Rezidors Årsstämma) 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 2007. 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

Kontakter

Knut Kleiven
Vice VD och finansdirektör

Per Blixt

*Senior Vice President Corporate Communication
and Investor Relations*

Kalendarium 2009

Årsstämma: 23 april

Delårsrapport, januari – mars: 23 april

Delårsrapport, januari – juni: 22 juli

Delårsrapport, januari – september: 30 oktober

Hemsida

www.rezidor.com

Produktion: Intellecta Corporate.

Illustrationer: Shutterstock & Ellinor Kellner (porträtt). Foto: Rezidor.

Tryck: Intellecta Infolog, Stockholm, mars 2009 (certifierade enligt ISO 14001 och 9001).



Experience meetings on the green side.



We are committed to taking responsibility:

The Rezidor Hotel Group has an award-winning comprehensive Responsible Business programme in place across its hotels in Europe, the Middle East and Africa since 2001. The programme covers issues such as the health and well-being of guests and employees; resource efficiency relating to energy, water and waste; community outreach and charity; and can contribute to making your meeting green.

00800 3333 3333
radissonblu.com

Radisson 

HOTELS THAT LOVE TO SAY YES!

goldpointsplusSM

time to
TRAVEL

Join goldpoints plusSM now and earn time
to spend on the things you love

To find out more, visit goldpointsplus.com or ask at one of our hotels.

goldpointsplus.com

Members of the Carlson Family of Hotels:

Regent
HOTELS & RESORTS

Radisson
HOTELS & RESORTS

Radisson BLU
HOTELS & RESORTS

Radisson
EDWARDIAN


Park Plaza
Hotels & Resorts


COUNTRY
INNS & SUITES
BY CARLSON


park inn