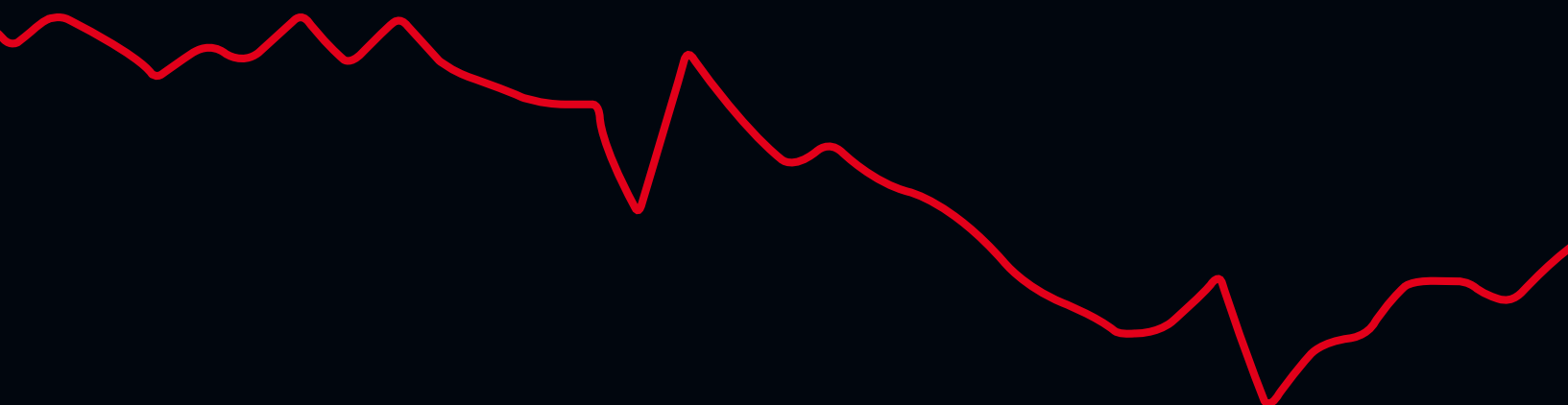


DET VAR **O** **DÄ**

REVPAR FÖLL MED MER ÄN 17% UNDER 2009





Radisson Blu Royal Hotel, Köpenhamn

2009 VAR ETT TUFFT ÅR INTE MINST FÖR HOTELLBRANSCHEN.

VI VAR SNABBA MED ATT SJÖSÄTTA ETT KOSTNADSBESPARINGSPROGRAM.
OCH VI LADE IN EN HÖGRE VÄXEL I VÅR STRATEGI ATT VÄXA MED LÅG FINANSIELL RISK.

INNEHÅLL

- | | | |
|--|---|--|
| 2. VD har ordet | 22. Koncernens kassaflödesanalys | 56. Bolagsstyrningsrapport |
| 4. Det här är Rezidor | 23. Noter till koncernredovisningen | 62. Styrelsen |
| 8. Finansdirektören har ordet | 50. Moderbolagets resultaträkning | 64. Ledningsgruppen |
| 10. Förvaltningsberättelse | 50. Moderbolagets balansräkning | 66. Styrelseordföranden har ordet |
| 18. Finansiella rapporter | 51. Moderbolagets förändringar i eget kapital | 67. Responsible Business-översikt |
| 18. Fem år i sammandrag | 51. Moderbolagets kassaflödesanalys | 72. Trygghet & säkerhet |
| 19. Koncernens resultaträkning | 52. Noter till moderbolaget | 73. Rezidor-aktien |
| 20. Koncernens balansräkning | 54. Styrelsens signaturer | 75. Finansiella definitioner |
| 21. Koncernens förändringar i eget kapital | 55. Revisionsberättelse | 76. Årsstämma och finansiell information |

SLIMMAD – MEN INTE PÅ MUSKLER – OCH REDO NÄR VÄNDNINGEN KOMMER

Det har varit ett både tufft och påfrestande år. 2009 har rent av varit ett av de värsta jag upplevt under mina närmare 40 år i hotellbranschen. Vi har drabbats av kraftigt lägre RevPAR, minskad beläggning och sänkta genomsnittliga rumspriser. Vi har varit tvungna att reagera snabbt och fatta effektiva, och ibland svåra beslut för att minska kostnaderna och säkra likviditeten.

Rezidor införde under året ett omfattande program för att få kontroll på tre viktiga områden: kostnader, likviditet och hyresåtaganden. Vi agerade snabbt, och under tredje kvartalet 2008 införde vi vårt ambitiösa kostnadsbesparingsprogram "Hedging for Turbulence". Det visade sig vara ett nyckelbeslut i rättan tid. När lågkonjunkturen slog till i december 2008 var programmet redan etablerat, och vi lyckades till och med överträffa våra mål med årliga besparingar på 32 MEUR i operativa kostnader, samt ytterligare 4 MEUR i sänkta centrala kostnader.

Hedging for Turbulence tvingade oss att fatta svåra och ibland tråkiga beslut, men det förde även med sig möjligheter till förbättringar. Vi lyckades slimsa företagets ledningsstruktur samt effektivisera den dagliga verksamheten.

Det andra fokusområdet var likviditetskontroll. Vi lyckades skydda företagets likviditet genom att begränsa investeringarna i så hög grad som möjligt och genom en effektiv hantering av rörelsekapitalet. På så sätt lyckades vi förbättra kassaflödet och hålla likviditeten god i dessa osäkra tider.

Det sista fokusområdet var att fortsätta minska hyresåtaganden. Under 2009 överträdde vi till och med våra egna förväntningar, då 78% av de nytecknade rummen var utan några finansiella åtaganden. Detta är en viktig strategi, inte enbart under de rådande ekonomiska förhållandena utan det kommer även att påverka vår framtida lönsamhet positivt när ekonomin väl återhämtar sig.

De snabba och beslutsamma åtgärderna inom områdena kostnadskontroll, likviditetskontroll och ledningsstruktur var både viktiga och fördelaktiga. Vad som kanske är ännu viktigare är att Rezidor, trots de exceptionellt svåra ekonomiska tiderna, behåller sin ställning som marknadsledare och det snabbast växande hotellföretaget i världen.

2009 var ännu ett rekordår för oss när det gäller nya hotell, med 36 nya anläggningar

och sammanlagt 7100 rum. Dessutom har ett stort antal rum renoverats grundligt under året, vilket ytterligare stärker vår ställning som det europeiska hotellföretag som har det nyaste rumsutbudet. Vi tecknade även 39 nya avtal under 2009 med totalt 7 800 rum, som ökade vår imponerande pipeline till 103 hotell och 22 500 rum. I dag har vi Europas största pipeline i förstaklass- och mellansegmentet.

Vårt mål är en sund, organisk och lönsam tillväxt. Vi har ett starkt fokus på en "asset-light" affärsmodell med avgiftsbaserade avtal med begränsad eller ingen risk. Vi koncentrerar oss även på nya tillväxtmarknader. Ryssland/OSS och Afrika är våra viktigaste områden för framtida affärsutveckling. Det är regioner där nya politiska och ekonomiska system möjliggör en framväxande infrastruktur, och där många huvudstäder och större städer saknar internationella hotell. Det innebär att Rezidor kan dra nytta av att vara först på marknaden. Tack vare våra pionjärinsatser för många år sedan är vi idag den ledande internationella aktören i Ryssland/OSS (46 hotell och 11 700 rum i drift och under utveckling). Vi har också byggt upp ett ungt och dynamiskt team i Afrika, vilket gör oss till en nyckelspelare på kontinenten. Enbart under 2010 har vi planerat nya hotellöppningar i flera afrikanska huvudstäder, till exempel Lusaka i Zambia, Addis Abeba i Etiopien, Maputo i Moçambique samt Lagos i Nigeria.

"2009 var ännu ett rekordår för oss när det gäller nya hotell, med 36 nya anläggningar och sammanlagt 7 100 rum."

I de här afrikanska länderna kommer de flesta av öppningarna ske under vårt nyckelvarumärke Radisson Blu. 2009 bytte vi namn från Radisson SAS till Radisson Blu, som en effekt av Rezidors börsintroduktion i november 2006. Därefter följde ett framgångsrikt varumärkesbyte i Europa, Mellanöstern och Afrika (EMEA). Blu står för ett litet men betydelsefullt profilbyte. Målet var att behålla den legendariska "blå rutan" som blivit en välkänd symbol för Radisson-varumärket i EMEA, men samtidigt lägga

till ett modernt, relevant och vasst namn, som gör varumärket modernt utan att det förlorar sina rötter. Radisson Blu bevarar kontinuiteten i vårt unika varumärke, samtidigt som det tar oss ett viktigt steg närmare en mer korrekt bild av vår särställning och våra framtidsambitioner.

Men självklart handlar vår verksamhetsutveckling inte bara om Radisson Blu. Under 2009 introducerade vi Park Inn, vårt unga och dynamiska varumärke för mellansegmentet, i Mellanöstern. Där finns en överetablering när det gäller lyxhotell och femstjärniga hotell, men vi ser stora möjligheter i mellansegmentet. På vår europeiska hemmamarknad kunde Park Inn fira nya framgångar när varumärket kammade hem förstapriset för högsta gästnöjdhet i sitt segment av J.D. Power and Associates. Vi öppnade även det första hotellet under ett helt nytt varumärke – Hotel Missoni Edinburg slog upp portarna i juni 2009. Hotel Missoni, som utvecklats i samarbete med det kända modehuset Missoni under den kreativa ledningen av Rosita Missoni, är ett nytt och unikt livsstilshotell. Hotellet vänder sig till välberesta gäster som har ett stort intresse för design, mat och vin, samt en känsla för äkthet och samtida kultur. Fler hotell under varumärket Hotel Missoni är under utveckling i Kuwait, Kapstaden, Oman, och till och med i Brasilien.

Under fjärde kvartalet 2009 började Rezidor se ljus i tunneln, och beläggningen nådde nästan upp till 2008 års nivåer. Detta kan tyda på att vi är på väg mot en stabilisering av efterfrågan, vilket vanligen brukar följas av ökad beläggning och därefter av stigande rumspriser. Eftersom sikten är begränsad är det ännu svårt att förutspå hur lång tid det kan komma att ta innan den stigande beläggningen och priserna stabiliseras i en bestående trend. En av våra stora utmaningar är att förbättra lönsamheten i Västeuropa, eller snarare Övriga Västeuropa, eftersom Norden klarar sig relativt bra i den nuvarande kraftiga konjunkturunedgången. Västeuropa är en mogen marknad med en hög andel hotell som inte drivs under internationella varumärken. Konkurrensen är hård – även under normala marknadsförhållanden. Rezidor bemöter detta med initiativ för att öka intäkterna och hålla kostnaderna nere. Vi håller nu på att finjustera vår tillväxtstrategi för Europa, speciellt för Park Inn. Från och med nu kommer vi att tränga djupare in på befintliga

marknader, som Ryssland, Tyskland och Storbritannien, i stället för att ge oss in på nya.

Att säkra likviditeten och skydda marginalerna har redan från krisens början haft högsta prioritet, och förblir så in i 2010. Till våra finansiella prioriteringar hör också att bibehålla den nya nivån för fasta kostnader. Centrala kostnader ska hållas på nuvarande nivå när vi går in i 2010. Capex (investeringar) ska hållas lägre än under 2008 och 2007 – det positiva är att vår "asset-light"-tillväxt inte kräver några investeringar från vår sida. När dessutom rummen i vår i huvudsak avgiftsbaserade pipeline börjar dra in pengar bör detta öka EBITDA-marginalen med 2–2,5 procentenheter, vilket hjälper till framöver.

Vi har nu också initierat en radikalare portföljförvaltningsstrategi, som bland annat innebär att vi omförhandlar villkoren i våra hotellavtal så att de bättre passar dagens marknadskrav. Vi ser även över tillgångar som inte tillhör kärnverksamheten och överväger att avyttra våra taktiska engagemang i hotell som inte fullt ut passar in i vår strategi.

Oavsett om tiderna är goda eller hårda är det alltid våra medarbetare som är nyckeln till vår framgång. Rezidor har alltid fokuserat på människor. Vår vision och mission "Yes I Can!" är vår största tillgång inför framtiden. Vi har högt motiverade medarbetare som varje dag anstränger sig för att göra det där lilla extra som ger nöjda gäster som gärna kommer tillbaka. Vi erbjuder unika utbildnings- och utvecklingsprogram på alla nivåer, och med tanke på vår senaste medarbetarundersökning är jag övertygad om att vi kommer att lyckas. Trots ett mycket tufft år, då arbetsbördan ökade för alla och medarbetarna sporrades att göra mer med mindre, hade vi den högsta medarbetarnöjdheten i företagets historia.

2010 är en ny utmaning som vi alla tacklar tillsammans, men också ett år av firande för vårt företag. För 50 år sedan öppnade vi vårt första hotell – världens första designhotell; det legendariska (Radisson Blu) Hotel Royal i Köpenhamn, designat av Arne Jacobsen. Han ritade inte bara den eleganta skyskrapan – han designade även många av sina mest välkända, ikoniska möbler för hotellet, såsom stolarna Ägget och Svanen, för att nämna de mest hyllade.

50 år med Rezidor; det här är året då vi blickar tillbaka på en unik historia som började i Skandinavien och spridde sig över Europa, Mellanöstern och Afrika, och på en unik tillväxt – i synnerhet under de senaste två decennierna. Det är också ett år när vi blickar framåt, mot en framtid präglad av innovativ hotell-drift, och en lönsam och ansvarsfull verksamhet. Vi kommer nog inte att hålla massor av fester i de över 60 länder där vi har hotell i drift eller under utveckling, men vi kommer givetvis att fira vår kämparanda, och vår "Z-faktor". Det är det som gör oss så unika, för våra gäster, medarbetare, ägare, fastighetsutvecklare, investerare och andra intressenter. Vi kommer också att vidareutveckla våra idéer om innovativ gästfrihet i världsklass – det är alltid värt att fira!

Bryssel, mars 2010


Kurt Ritter
VD och koncernchef



"Vi har initierat en radikalare portföljförvaltningsstrategi, som bland annat innebär att vi omförhandlar villkoren i våra hotellavtal så att de bättre passar dagens marknadskrav."

DET HÄR ÄR

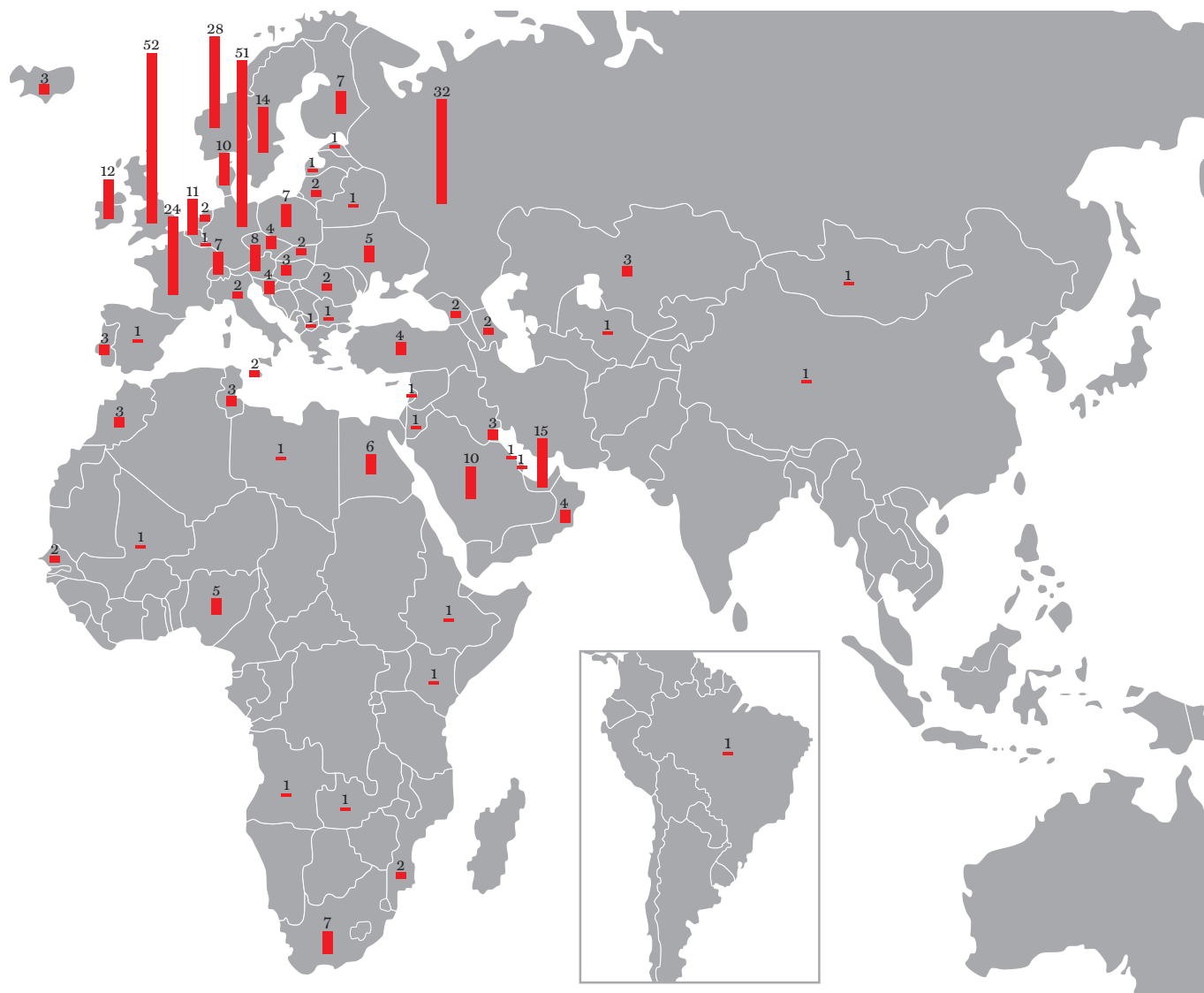
Rezidor Hotel Group är ett av de snabbast växande hotellföretagen i Europa, Mellanöstern och Afrika (EMEA).

Hotellen i vår portfölj drivs i huvudsak under två nyckelvarumärken, Radisson Blu och Park Inn, men även under våra två varumärken under utveckling, Regent och Hotel Missoni. Därtill ger varumärket Country Inn oss en möjlighet att utveckla ett varumärke med begränsad service i EMEA i framtiden. Vi utvecklar och licensierar Radisson, Park Inn och Regent under ett masterfranchiseavtal

med Carlson, ett av USA:s ledande rese- och hotellföretag, som även är Rezidors största aktieägare. Hotel Missoni drivs under ett världsomspännande licensavtal med det italienska modehuset Missoni. Per den 31 december 2009 hade vi 286 hotell (60 600 rum) i drift och 103 hotell (22 500 rum) under utveckling.

GEOGRAFISK NÄRVARO

Rezidor har hotell i drift och under utveckling i mer än 60 länder.

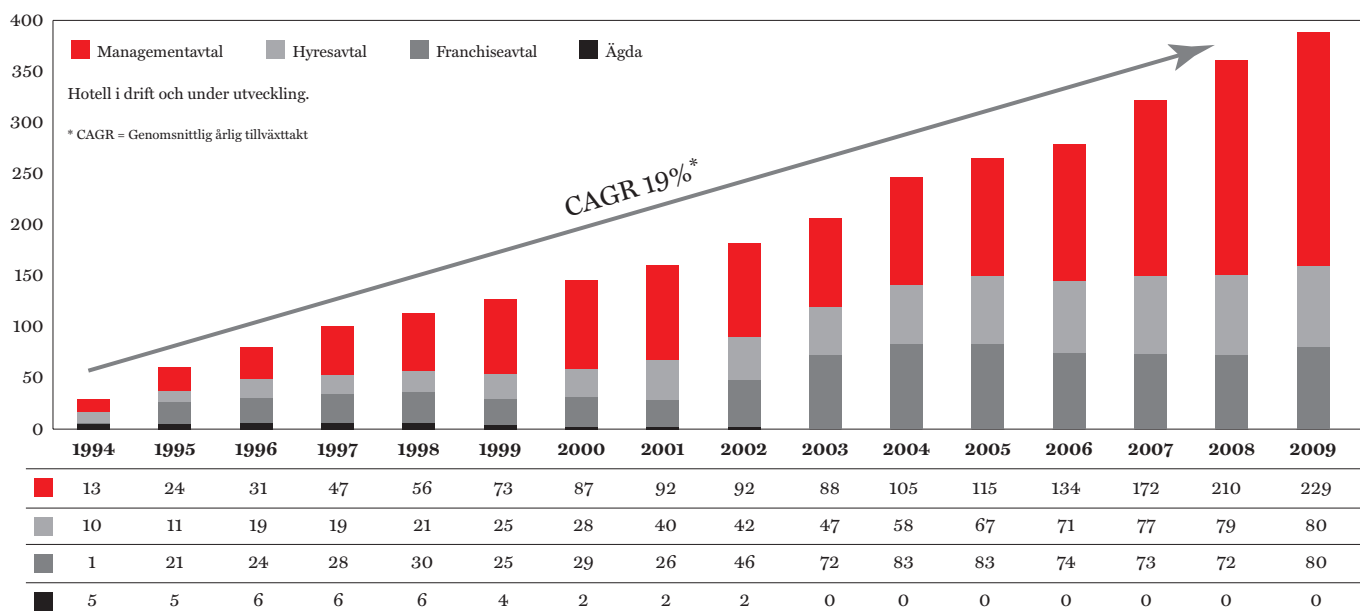


REZIDOR

2009 HÖG- OCH LÅGVATTENMÄRKEN

- RevPAR för jämförbara hotell sjönk med 16% till 63 EUR (75)
- Intäkterna föll med 14% till 677 MEUR (785)
- EBITDA var 5 MEUR (71) och EBITDA-marginalen 1% (9)
- Förlust efter skatt uppgick till -28 MEUR (26)
- Besparingar på 32 MEUR i operativa kostnader, samt ytterligare 4 MEUR i sänkta centrala kostnader
- Styrelsen rekommenderar ingen utdelning för 2009
- Rekord av 7 100 nya rum i drift
- 7 800 nya rum tecknades, vilket ökade vår pipeline till 22 500 rum
- Nya marknader: Angola, Brasilien, Luxemburg, Makodonien, Mongoliet och Zambia

HOTELLEXPANSION



AVTALSTYPER

Rezidor har antagit en affärsmodell för hotell under hyres-, management- eller franchiseavtal, utan att äga några fastighets-tillgångar. Detta gör det möjligt för oss att fokusera på att driva hotell och varumärken utan det kapital som krävs för att äga fastig-

heter. Managementavtal kan omfattas av finansiella åtaganden, det vill säga med någon typ av resultatgaranti, eller utan några sådana åtaganden. Vår affärsmodell fokuserar på management- och franchiseavtal utan finansiella åtaganden.

	Franchiseavtal	Managementavtal	Hyresavtal
Varumärke, marknadsföring, distribution, reservation, inköp	Rezidor	Rezidor	Rezidor
Anställda	Tredjepart	Tredjepart	Rezidor
Finansiella åtaganden av Rezidor	Inga	I vissa fall resultatgaranti	Hyra, fast eller rörlig
Investeringar (underhåll) av Rezidor	Inga	Inga	4–5% av intäkterna från hyresavtal
Intäkter till Rezidor	Avgift % av rumsintäkter	Avgift % av intäkter & GOP	Alla intäkter
EBITDA-marginal	40–60%	60–80%	8–15%



191 hotell, 43 568 rum i drift
45 hotell, 11 521 rum under utveckling

Radisson Blu är ett modernt förstaklassvarumärke med full service, som främst drivs under managementavtal men även hyres- och franchiseavtal. Alla hotell erbjuder våra Yes I Can!-värderingar, som innebär en gästfrihet med personlig prägel i kombination med smarta servicekoncept.

Läs mer om Radisson Blu på sidan 12 i vår företagspresentation.



87 hotell, 16 121 rum i drift
51 hotell, 9 408 rum under utveckling

Park Inn är ett ungdomligt och energiskt hotellvarumärke i mellanklassen som huvudsakligen drivs under franchiseavtal, och till en mindre utsträckning under management- och hyresavtal. Park Inn fokuserar på att erbjuda de väsentligaste hotelltjänsterna för en bekväm och trivsamt hotellupplevelse.

Läs mer om Park Inn på sidan 16 i vår företagspresentation.



1 hotell, 136 rum i drift
4 hotell, 696 rum under utveckling

Hotel Missoni står för en ny standard av designhotell som kombinerar det legendariska modehuset och inredningsvarumärkets stil med expertisen från en av världens ledande hotelloperatörer. Missoni drivs under hyres- eller managementavtal.

Läs mer om Hotel Missoni på sidan 18 i vår företagspresentation.



3 hotell, 554 rum i drift
3 hotell, 928 rum under utveckling

Regent är ett lyxvarumärke med full service. Det riktar sig främst till gäster som värdesätter en modern inställning till flärd och tidlösa traditioner. Regent drivs under hyres- eller managementavtal.

Läs mer om Regent på sidan 19 i vår företagspresentation.



2 hotell, 133 rum i drift
0 hotell, 0 rum under utveckling

Country Inn erbjuder ett begränsat serviceutbud. En enkel men bekväm inkvartering på tvåstjärnig nivå med en personlig och varm gästfrihet. Country Inn är ett varumärke under utveckling som för närvarande ses över av Rezidor.

VARUMÄRKESPOSITIONERING

Lyx	 
Förstaklass	
Mellanklass	
Ekonomi	
Budget	Minimal service Begränsad service Full service

Källa: HVS Research

EXEMPEL PÅ KONKURRERANDE VARUMÄRKEN

Regent	Missoni	Radisson Blu	Park Inn
St. Regis, Westin, Grand Hyatt, Fairmont, Shangri-La, Four Seasons, One-and-Only, Ritz-Carlton	W Hotels, Morgans, Bulgari, Armani	Marriott, Hilton, Sheraton, Sofitel	Novotel, Scandic, Holiday Inn

HISTORIA

1960	1980	1995	1997	2001	2002	2005	2006	2009
Scandinavian Airlines Systems (SAS) öppnar sitt första hotell: SAS Royal Hotel Köpenhamn, världens första design-hotell.	Första hotellet utanför Skandinavien, SAS Hotel Kuwait.	Det första master-franchise-avtalet med Carlson tecknas, Radisson SAS föds.	Strategiskt beslut att bli "asset-light", att fokusera på hotell-drift och avyttra hotell-fastigheter.	SAS International Hotels byter namn till Rezidor SAS Hospitality.	Master-franchise-avtal som adderar ytterligare Carlson-varumärken; Park Inn, Regent och Country Inn.	Master-franchise-avtalet omför-handlas med Carlson. Världsomspännande licensavtal med modehuset Missoni; Hotel Missoni föds.	Rezidor noteras på Stockholmsbörsen. SAS avyttrar nästan alla aktier och Carlson blir den största aktieägaren. Rezidor SAS blir Rezidor Hotel Group.	Radisson SAS blir Radisson Blu.

TUFFA TIDER, TUFFARE ÅTGÄRDER



Ur ett verksamhetsmässigt och finansiellt perspektiv har 2009 främst handlat om att försvara marginalerna och kontrollera kostnaderna. Detta har varit avgörande under ett år då RevPAR för marknaden i Europa upplevde en nedgång på mer än 17% på årsbasis. För Rezidor motsvarar en nedgång i RevPAR på 1 EUR en nedgång i EBITDA på 5-6 MEUR.

Vår RevPAR utvecklades i linje med marknaden, inledningsvis med en minskning av beläggingsgraden, följt av fallande genomsnittliga rumspriser på de flesta etablerade marknader. För helåret föll vår RevPAR för jämförbara hotell med 16% till 63 EUR. Minskningen i RevPAR blev allt mer prisdriven under slutet av året. Under första halvåret gick RevPAR ner med 19%, av vilket beläggingsgraden bidrog med 10%, jämfört med det andra halvåret då RevPAR föll med 13%, av vilket beläggingsgraden då endast stod för 3%.

2009 var ett rekordår gällande hotellöppningar för Rezidor, vilket satte ytterligare press på RevPAR. Inledningsvis har nya hotell alltid en negativ effekt på koncernens RevPAR innan de tar sig upp till etablerade hotells resultatnivå.

Rezidors RevPAR var fortfarande svag under det fjärde kvartalet 2009, trots att beläggingsgraden var oförändrad jämfört med samma period föregående år. Stabilisering i efterfrågan följs vanligtvis av en ökad beläggingsgrad och med tiden även ökade rumspriser. Synen på marknaden är att RevPAR kommer att ligga på samma nivå 2010 som 2009, med en starkare utveckling mot den senare halvan av 2010. Detta kräver att Rezidor fortsätter att fokusera på sträng kostnadskontroll och likviditet.

EBITDA BREAK-EVEN NÅS MED LÄGRE REVPAR

I slutet av 2009 krävde en break-even på EBITDA-nivå cirka 57 EUR i RevPAR. Under 2003, den förra lågkonjunkturen, hamnade

"För att diversifiera dessa risker så fortsätter vi framgångsrikt med att ändra vår affärsmodell, att växa "asset-light", genom att lägga till avgiftsbaserade kontrakt till vår portfölj."

vi under den dåvarande break-even-nivån för RevPAR på 60 EUR. Sänkningen av break-even-nivån från 60 EUR till 57 beror inte bara på en förbättrad operativ effektivitet utan även på den pågående förändringen av affärsmodellen. Som en del av vår strategi har vi vuxit med främst avgiftsbaserade rum med hög marginal, och vi överträffade de mål som sattes upp vid börsintroduktionen. Detta är en utveckling vi är väldigt nöjda över att ha åstadkommit.

EN AGGRESSIV KOSTNADS- BESPARINGSPLAN

Under ett tidigt skede av den ekonomiska krisen under 2008 sjösatte Rezidor ett aggressivt kostnadsbesparingsprogram, "Hedging for Turbulence". Programmet genomfördes framgångsrikt under 2009, och uppnådde årliga besparingar på 32 MEUR i den operativa verksamheten och ytterligare 4 MEUR i minskade centrala kostnader.

Vi anser att vi har etablerat den rätta kostnadsbasen för att framgångsrikt ta oss igenom en förlängd lågkonjunktur. Så länge RevPAR inte fortsätter att minska under 2010, har vi inga planer på att skära i kostnadsbasen ytterligare. Denna process har medfört att vi skiftat så många fasta kostnader som möjligt till rörliga, och att vi därutöver minskat våra fasta kostnader. Detta gör i sin tur det möjligt för oss att reagera snabbt på marknadsfluktuationer, oavsett om de är positiva eller negativa. Det är emellertid viktigt att bibehålla så mycket som möjligt av den nya nivån för de fasta kostnaderna även när efterfrågan återgår till den normala. Lågkonjunkturer är svåra, men de får oss att bli mer effektiva. Vi är övertygade om att Rezidor kommer att komma ut ur dessa svåra tider som ett hälsosammare företag.

FÖRÄNDRAD AFFÄRSMODELL

Värdeskapande förvaltning av hotellportföljen och lönsam tillväxt fortsätter att vara de främsta målen för Rezidor. Medan hyresavtal vanligtvis är väldigt lönsamma i goda tider så ökar de den generella risken för företaget i dåliga tider eftersom eventuella förluster måste tas fullt ut. För att diversifiera dessa risker så fortsätter vi framgångsrikt med att ändra vår affärsmodell, att växa "asset-light", genom att lägga till avgiftsbaserade avtal till vår portfölj. Utifrån det perspektivet så öppnade vi därför endast 5 hotell under hyresavtal av totalt 36 (33) under 2009. Av 60 600 rum i drift i slutet av 2009 drevs 27% under hyresavtal, 50% under managementavtal och 23% under franchiseavtal.

När vi börsnoterades i slutet av 2006 hade Rezidor som mål att öppna 20 000 rum mellan 2007 och 2009, av vilka 80% skulle vara under management- och franchiseavtal och 20% under hyresavtal.

I slutet av 2009 hade vi öppnat sammanlagt 18 600 rum under denna treårsperiod, av vilka 90% var under management- och franchiseavtal och endast 10% under hyresavtal. Dessutom omfattades mer än 80% av de nya managementavtalen inte av några finansiella åtaganden. Trots de tuffa ekonomiska tiderna presterade vi i stort sett i linje med tillväxtmålet och vi lyckades även förbättra den genomsnittliga kontraktsmixen.

EBITDAR – ETT VIKTIGT NYCKELTAL

Rezidors intäkter från ett hotell under managementavtal består vanligtvis av en grundavgift baserad på totala intäkter och ett prestationsbelopp baserat på bruttovinst. EBITDAR eller bruttovinstmarginalen är kanske det viktigaste nyckeltalet för den operativa effektiviteten i ett hotellföretag, eftersom det mäter resultat före hyresbetalningar. Med en EBITDAR-marginal på 31% (35), är vi fortfarande en av de bästa i vår jämförelsegrupp.

Historiskt sett har Rezidor i vissa fall förbundit sig att ge en minsta resultatbaserad inkomst till hotellägare. Sådana finansiella åtaganden ökar vår riskprofil i en nedgång. Givet vår fortgående expansion med management- och franchiseavtal och reducerade kostnadsbas, har vi emellertid etablerat en ännu starkare EBITDAR-potential. Under 2009 signerade vi endast två avtal med resultatgarantier, varav ett var ett hyresavtal.

EN STARK FINANSIELL PLATTFORM

Under 2009 minskade rörelseintäkterna med 14% till 677 MEUR (785). Avgiftsbaserade intäkter uppgick till 71 MEUR (83), och intäkter från hyresbaserade avtal var 592 MEUR (691). Övergången till avgiftsbaserade intäkter har dämpat intäktsutvecklingen

”För att klara av de svåra marknadsförhållandena har vi skiftat så många fasta kostnader som möjligt till rörliga. Utöver det har vi skurit ytterligare i våra fasta kostnader. Detta gör det möjligt för oss att reagera snabbt på marknadsfluktuationer, oavsett om de är positiva eller negativa.”

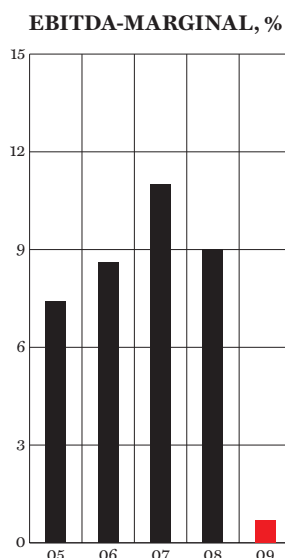
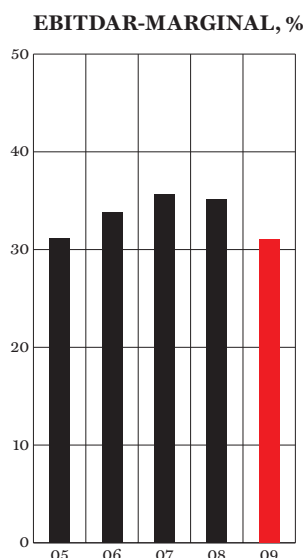
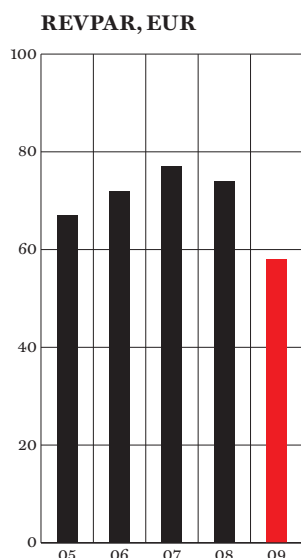
– vi måste lägga till cirka femton avgiftsbaserade avtal för att matcha intäkterna från ett hyresavtal – men det är nyckeln till att förbättra vinstmarginalerna och, i ett klimat som det nuvarande, att försvara dem. När rummen i vår pipeline tagits i drift, om 3 till 4 år, och når normal driftsnivå – allt annat lika – förväntar vi oss att detta kommer att förbättra koncernens EBITDA-marginal med 2–2,5 procentenheter. Därför är tillväxt genom management- och franchiseavtal en av nyckelstrategierna för att uppnå en EBITDA-marginal på 12% som vi har satt upp som mål över en konjunkturykel.

Att säkra likviditeten fortsätter även att vara en av våra viktigaste prioriteringar.

Minskningen av negativt kassaflöde måste genomföras marknad för marknad, hotell för hotell. Det är viktigt att hitta rätt balans mellan CAPEX och behovet av att investera. Vår affärsmodell att växa genom management- och franchiseavtal kräver mycket begränsade investeringar i vår pipeline, men vi måste återinvestera i äldre hotell under hyresavtal för att behålla vårt konkurrensövertag. Rezidor har en stark finansiell plattform och driver de rätta strategierna för att möta de uppsatta målen. Vid slutet av 2009 hade företaget en mindre nettoskuld på 8 MEUR (18 i nettokassa), balansräkningen uppgick till 357 MEUR (384) med en tillgänglig likviditet på 92 MEUR (124).

För att säkerställa vår tillväxt har det blivit allt viktigare att hotellägare i sin tur har säkrat finansieringen av sina nya projekt. Vi lägger ner mycket tid på att analysera hur varje nytt projekt är finansierat och vi har ett nära samarbete med stora finansiella institutioner och kapitalstarka investerare. När det behövs och är praktiskt möjligt hjälper vi till att koppla ihop intresserade parter med syftet att få i hamn en framgångsrik affär. Dessutom har vi etablerat partnerskap, i synnerhet med de nordiska statliga utvecklingsfonderna, för att ge aktivt finansiellt stöd till projekt i tillväxtmarknader.

Goda relationer med hotellägare är avgörande för vår expansion likväl för vår strävan att ha en framstående verksamhet. Detta har alltid varit en av Rezidors styrkor, och något som även fortsättningsvis kommer påverka företagets framtid.



FINANSIELLA MÅL

LÖNSAMHETSMÅL

EBITDA-marginal
12% över en
konjunkturykel

BALANSRÄKNING

Visst genomsnittligt
nettoöverskott av
likvida medel

UTDELNINGSPOLICY

Ca en tredjedel av årets
resultat efter skatt ska
delas ut till aktieägarna

Förvaltningsberättelse

Styrelsen och verkställande direktören avger härmed årsredovisningen och koncernredovisningen för Rezidor Hotel Group AB, organisationsnummer 556674-0964, för räkenskapsåret 2009.

VERKSAMHETEN

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

Per den 31 december 2009 hade Rezidor 286 hotell i drift och 103 hotell under utveckling, huvudsakligen i EMEA (Europa, Mellanöstern och Afrika). Detta motsvarar 83 200 rum av vilka 22 500 är under utveckling.

Rezidor utvecklar och licensierar varumärkena Radisson Blu, Park Inn, Regent och Country Inn i EMEA under ett masterfranchiseavtal med Carlson Group, 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, förstaklass med full service och mellanklass med full service. Av de större varumärkena

är Radisson Blu ett förstaklassvarumärke med full service, medan Park Inn är ett mellanklassvarumärke med full service. 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 60 600 rum i drift i slutet av 2009 drevs 73% under management- eller franchiseavtal.

PIPELINE

Under 2009 tecknade Rezidor 39 avtal vilket sammanlagt representerade 7 800 rum. Vid årets slut hade Rezidor en kontrakterad pipeline (hotellprojekt som officiellt skrivs under utan några förhandsvillkor) som omfattade över 22 500 rum, av vilka 91% 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 öppnas.

ETT SVÅRT ÅR

Effekterna av finanskrisen och den åtföljande lågkonjunkturen drabbade hotellindustrin dramatiskt under 2009 med en skarp nedgång i RevPAR i en omfattning av sällan skådat slag. Alla Rezidors segment noterade tvåsiffriga RevPAR-nedgångar.

Minskningen i beläggningsgraden började redan under 2008, trappades upp under första halvåret och planade ut först under det sista kvartalet 2009. Samtidigt började också de genomsnittliga rumspriserna att sjunka och denna ekonomiska nedgång följde därmed samma mönster som under tidigare lågkonjunkturer, med en inledande minskning av beläggningsgrad följt av sjunkande rumspriser. Vid årets slut låg rumspriserna fortfarande på en lägre nivå än under föregående år, medan beläggningsgraden hade börjat öka igen. Rezidor inledde ett kostnadsbesparingsprogram redan under 2008 för att möta den kommande lågkonjunkturen och programmet utvidgades därefter så att det 2009 omfattade årliga besparingar på 30 MEUR i rörelsen och ytterligare 4 MEUR i centrala kostnader. Programmet implementerades framgångsrikt och målen för kostnadsbesparingarna hade uppnåtts i sin helhet vid årets slut. Kostnadsbesparingarna, som huvudsakligen fokuserade på fasta kostnader, kunde bara delvis kompensera för de negativa effekterna av den dramatiska minskningen i intäkter. I synnerhet då nedgången främst var driven av lägre rumspriser, vilket påverkade marginalerna negativt, och som en konsekvens därav kom Rezidor att rapportera en förlust för första gången sedan 2003.

Kostnadskontroll och åtgärder för att säkra likviditeten var i fokus under hela året. Detta hindrade dock inte Rezidor från att fortsätta följa sin tillväxtstrategi och 2009 blev ett rekordår för nya hotell med mer än 7 000 nya rum tillförda till verksamheten.

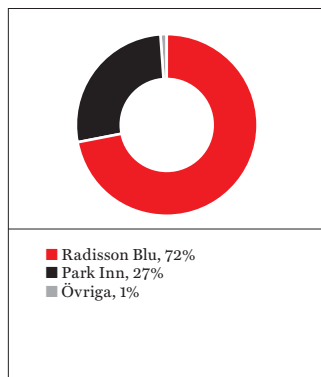
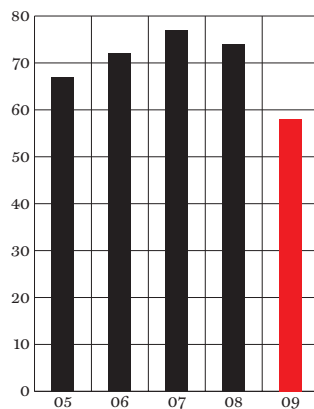
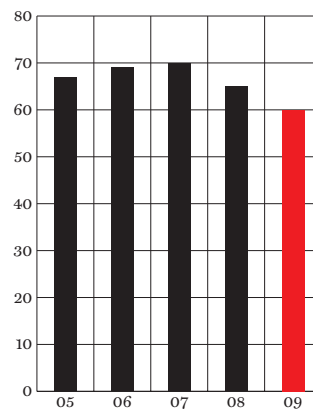
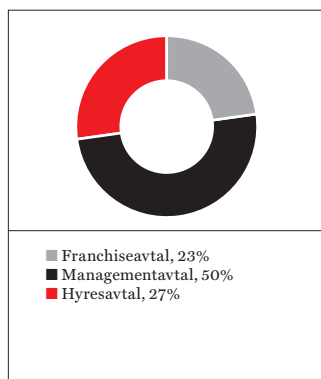
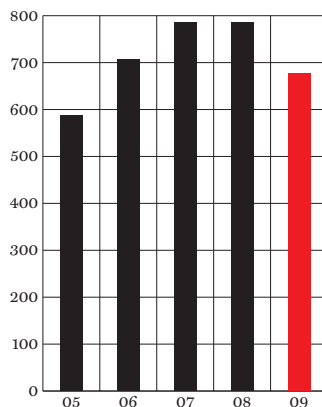
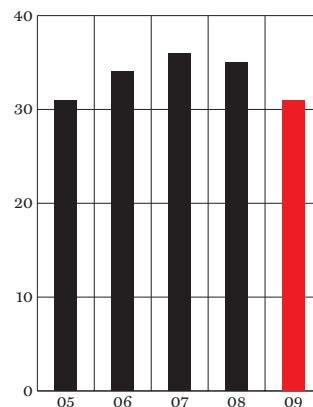
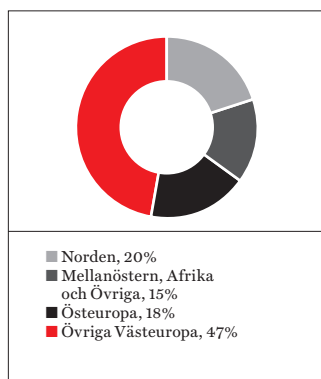
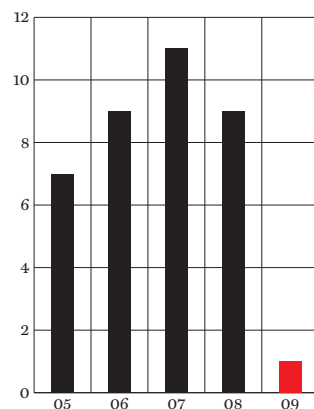
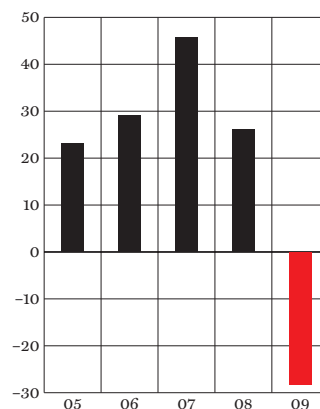
I DRIFT PER DEN 31 DECEMBER 2009

	Rezidor totalt	Radisson Blu	Park Inn	Country Inn	Regent	Missoni	Utan varumärke
Antal hotell	286	191	87	2	3	1	2
Antal rum	60 646	43 568	16 121	133	554	136	134
Länder	48	48	22	2	3	1	2
Beläggning, % ¹⁾	59,5	62,2	52,6	–	–	–	–
RevPar, EUR ¹⁾	57,8	65,9	33,6	–	–	–	–

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

PIPELINE PER DEN 31 DECEMBER 2009

	Rezidor totalt	Radisson Blu	Park Inn	Country Inn	Regent	Missoni	Utan varumärke
Antal hotell	103	45	51	–	3	4	–
Antal rum	22 553	11 521	9 408	–	928	696	–
Länder	37	26	18	–	3	4	–

**ANTAL RUM I DRIFT,
PER VARUMÄRKE, 2009****REVPAR,
2005-2009, EUR****BELÄGGNING,
2005-2009, %****ANTAL RUM I DRIFT,
PER AVTALSTYP, 2009****INTÄKTER,
2005-2009, MEUR****EBITDAR-MARGINAL,
2005-2009, %****ANTAL RUM I DRIFT,
PER REGION, 2009****EBITDA-MARGINAL,
2005-2009, %****VINST/FÖRLUST,
2005-2009, MEUR**

I enlighet med strategin att rikta in hotellportföljen på avgiftsbaserade kontrakt var 87% av de nya rummen avgiftsbaserade. Företagets rum under utveckling (pipeline) växte också med nära 8 000 rum, varav 95% var under management- eller franchiseavtal. Värdeskapande förvaltning av hotellportföljen och lönsam tillväxt fortsätter att vara viktiga mål för Rezidor.

REVPAR

Koncernens totala RevPAR uppgick till 57,8 EUR. RevPAR för jämförbara hotell minskade med -16,4%, valutakurseffekter och nya hotell hade en negativ inverkan på -3,1% respektive -2,2% och den totala rapporterade nedgången i RevPAR uppgick till -21,7%. De negativa valutakurseffekterna berodde främst på försvagningen av GBP (ca -11%), SEK (ca -10%) och NOK (ca -6%) gentemot EUR. CHF stärktes dock med ca 5% och USD (samt valutor i Mellanöstern som är kopplade till USD) med ca 5% gentemot EUR under året. Alla geografiska segment noterade en minskning i genomsnittligt rumspris och belägningsgrad.

RevPAR för jämförbara hotell

I Norden minskade RevPAR för jämförbara hotell med -11,1%. Belägningsgraden för jämförbara hotell sjönk med -7,3% under hela året, men noterade en förbättring vid årets slut. Trots att de genomsnittliga rumspriserna var stabila under årets första månader sjönk rumspriserna under årets lopp, men förbättrades under den sista månaden 2009 och året slutade på -4,2% jämfört med föregående år. I Norge, Danmark och Sverige minskade RevPAR för jämförbara hotell med 12,2%, 11,2% respektive 10,8%.

Resten av Väst Europa noterade en nedgång på 14,9% på grund av lägre belägningsgrad och genomsnittliga rumspriser. Nedgången i genomsnittliga rumspriser för jämförbara hotell var relativt jämn under hela året och landade på -10,9% lägre än förra årets siffror. Nedgången i belägningsgrad för jämförbara hotell var dock långsammare under årets andra hälft, i takt med att den ekonomiska situationen förbättrades. Belägningsgraden för jämförbara hotell sjönk med -4,5% för hela året. Den negativa RevPAR-utvecklingen var särskilt påtaglig i Nederländerna (-27,5%), Irland (-23,9%) och Schweiz (-21,3%).

Östeuropa upplevde den starkaste nedgången i RevPAR för jämförbara hotell (-29,0%). Nedgången i genomsnittligt rumspris för jämförbara hotell var den kraftigaste bland de fyra regionerna, med en exceptionell nedgång under första och andra kvartalet. Belägningsgraden för jämförbara hotell minskade avsevärt under årets första hälft, med endast en blygsam nedgång under årets andra hälft. Den betydande nedgången i RevPAR för jämförbara hotell i Ryssland

(-41,3%) påverkade det totala utfallet för regionen.

RevPAR för jämförbara hotell i Mellanöstern, Afrika och övriga minskade med 15,2 %. Detta var en kombination av nedgång i genomsnittligt rumspris samt i belägningsgrad. Förenade Arabemiraten noterade den svagaste prestationen (RevPAR för jämförbara hotell -32,1%) medan Saudi-arabien presterade bäst (+12,0% på grund av en ökning av både genomsnittligt rumspris och belägningsgrad).

PERIODENS RESULTAT

Konsekvenserna av lågkonjunkturen fortgick under hela år 2009, men verkar ha planat ut mot slutet av året, särskilt i Norden och i Övriga Väst Europa.

Intäkterna från jämförbara hotell minskade med 105,9 MEUR eller 13,6%. Den positiva påverkan från nya hotell och från hotell i Storbritannien som är i uppstartsfasen efter genomförda renoveringar, jämnades ut av en negativ påverkan från valutakurseffekter om 28,2 MEUR och de totala intäkterna slutade på 107,7 MEUR under föregående års nivå, en minskning med 13,7%. De minskade intäkterna är i linje med nedgången i RevPAR och var huvudsakligen ett resultat av en försvagad efterfrågan från företags- och affärsgrupper liksom från besättningar. Detta hade en negativ påverkan på både genomsnittligt rumspris och intäkter från mat och dryck (inklusive möten och evenemang).

Nedgången i avgiftsintäkter är en konsekvens av och i linje med nedgången i RevPAR, och uppgick till -14,3%. Nedgången i Norden var kraftigare eftersom ett antal hotell under franchiseavtal lämnade systemet. Nedgången i RevPAR i Övriga Europa och Östeuropa kunde enbart delvis kompenseras av öppnandet av nya hotell.

Övriga intäkter ökade till följd av ersättning från Carlson Group avseende försäljningen av vissa immateriella rättigheter som ägs av Rezidor. Öppningskostnader var något lägre jämfört med 2008. Nya, tillkommande hotell under hyresavtal, ökade energikostnader samt researrangörernas högre provisioner när vissa av de förlorade hög betalande resenärerna ersattes med privatresenärer, hade en negativ inverkan på driftskostnaderna. Generellt sett sjönk emellertid kostnaderna eftersom företaget var tvunget att anpassa kostnadsstrukturen till de minskade intäkterna. Kostnadsbesparingsprogrammet har medfört besparingar på 33,6 MEUR under året, som tillsammans med avgångsvederlag på 1,8 MEUR hade en positiv nettoeffekt på EBITDAR på 31,8 MEUR. Centrala kostnader uppgick till 37,9 MEUR och var 4,7 MEUR (9%) lägre än under samma period förra året. Beloppet inkluderar kostnader för avgångsvederlag på ca 1,1 MEUR.

De dramatiskt minskade intäkterna som orsakades av en främst prisdriven nedgång i RevPAR, tillsammans med flera nya, tillkommande hotell under hyresavtal i uppstartsfasen, hade en negativ inverkan på EBITDAR och påverkade EBITDAR-marginalen negativt. De olika kostnadsbesparingsåtgärderna kunde endast delvis kompensera den negativa trenden. Valutakurseffekter påverkade EBITDAR med ca -8,1 MEUR under året. EBITDAR-marginalen sjönk från 35,1% år 2008 till 31,0% år 2009.

Hyreskostnader (exklusive garantibetalningar) minskade i absoluta tal som ett resultat av lägre rörliga hyreskostnader i Norden, men noterade en ökning i procent av intäkterna på grund av den fasta hyresstrukturen i Övriga Väst Europa och de nya, tillkommande hotellen. Garantibetalningar för managementkontrakt med resultatgaranti, som är inkluderade i posten hyreskostnad, ökade på grund av de dåliga marknadsförhållandena och stabiliserades först under årets sista kvartal när vissa av kontrakten nådde sina garantitak.

Valutakurseffekten påverkade EBITDA med ca 1,4 MEUR under året. Den lägre EBITDAR-marginalen i kombination med de fasta hyreskostnaderna i Övriga Väst Europa samt de ökade garantibetalningarna fick EBITDA-marginalen att sjunka från 9,0% under föregående år till 0,7% under 2009. Minskningen av resultat från andelar i intresseföretag och joint ventures, vilken följde den övergripande nedgången på marknaden, hade också en negativ effekt på marginalen.

Avskrivningar och nedskrivningar noterade en ökning i absoluta tal och i procent av intäkter från hotell under hyresavtal. Ökningen orsakades främst av renoveringsarbeten som utfördes under året. Posten inkluderar nedskrivningar av materiella anläggningstillgångar på 2,3 MEUR (2,2 under 2008).

Finansnettot försämrades i linje med ett minskat kassaflöde från rörelsen och en motsvarande ökning i användandet av checkräkningskrediter, och påverkades även negativt av valutakursförluster. Ökningen av den effektiva skattesatsen jämfört med föregående år är hänförlig till förluster under perioden i länder där inte alla underskottsavdrag har aktiverats som uppskjutna skattefodringar.

Norden

RevPAR för jämförbara hotell minskade med 11,1% och hade en negativ inverkan på intäkterna. Intäkterna från hotell under hyresavtal hade en marginell positiv påverkan från öppnandet av ett nytt hotell under hyresavtal, men påverkades negativt av valutakurseffekter. Avgiftsintäkterna reducerades ytterligare på grund av förlusten av några hotell under franchiseavtal.

EBITDA-marginalerna för hotell under hyresavtal minskade och var under press på grund av minskade intäkter. Ökade energikostnader, öppnandet av ett nytt hotell under hyresavtal samt de ökade kostnaderna i samband med öppnandet hade också en negativ inverkan på driftkostnaderna. Kostnadsbesparingsprogrammet och den rörliga hyresstrukturen mildrade de negativa effekterna, och EBITDA-marginalen för hotell under hyresavtal slutade på 11,7%, jämfört med 16,2% under 2008.

EBITDA och EBITDA-marginalen för hotell under management- och franchiseavtal var lägre än förra året på grund av ökade avsättningar för osäkra fordringar och vissa engångsposter under både 2008 och 2009.

Övriga Västeuropa

RevPAR för jämförbara hotell sjönk med 14,9% och minskningen i intäkter var i linje med RevPAR-trenden. Totala intäkter från hotell under hyresavtal påverkades positivt av öppnandet av flera nya hotell under hyresavtal, men negativt av den svagare GBP jämfört med förra året.

Avgiftsintäkter från hotell under management- och franchiseavtal låg i linje med RevPAR-nedgången. Flera tillkommande hotell under franchiseavtal mildrade denna negativa trend.

Kostnadsbesparingsåtgärder vidtogs för att möta den negativa trenden från den huvudsakligen prisdrivna nedgången i intäkter, men de kunde endast delvis kompensera de negativa effekterna på EBITDA och EBITDA-marginalen. Öppningskostnaderna minskade jämfört med 2008, men ökade energikostnader, högre provisioner till researrangörer och fasta hyresåtaganden i Belgien, Tyskland och Storbritannien bidrog också till att sätta press på marginalerna. EBITDA-marginalen var -8,0% jämfört med 0,4% under 2008.

EBITDA-marginalen för hotell under managementavtal påverkades avsevärt av de ökade garantibetalningarna (9,1 MEUR) och slutade på -3,9% jämfört med 46,3% under 2008. Avgiftsintäkter samt EBITDA för hotell under franchiseavtal noterade en ökning, främst tack vare en engångsavgift för ett hotell i Frankrike.

Östeuropa

Med den mest dramatiska nedgången i RevPAR på 29% för jämförbara hotell, kunde nya hotell under managementavtal inte tillräckligt förbättra situationen, och både avgiftsintäkterna och EBITDA sjönk i Östeuropa. Marginalerna förblev dock relativt stabila då vissa av hotellen med resultatgarantier nådde sina garantitak, vilket förhindrade en dramatisk ökning av garantibetalningar liknande den som noterats i Övriga Västeuropa. Påverkan från hotell under franchiseavtal var marginell.

Mellanöstern, Afrika och Övriga

Trots att RevPAR för jämförbara hotell minskade med 15,6% ökade avgiftsintäkterna som ett resultat av att ett flertal hotell tillkom. Trots de ökade intäkterna noterades en mindre nedgång i både EBITDA och EBITDA-marginalen, främst på grund av avsättningar för osäkra fordringar.

BALANSRÄKNING VID UTGÅNGEN AV 2009

Jämfört med utgången av 2008 har anläggningstillgångarna ökat främst till följd av investeringar under året, positiva valutakurseffekter avseende Norden sedan slutet av 2008 samt en ökning av uppskjutna skattefordringar, till följd av aktiveringen av underskottsavdrag i ett antal länder.

Rörelsekapitalet netto, exklusive likvida medel men inklusive skattefordringar och skatteskulder, uppgick i slutet av perioden till -46,7 MEUR (-55,8 per den 31 december 2008). Likvida medel minskade från 26,4 MEUR per den 31 december 2008 till 5,1 MEUR och utnyttjad checkräkningskredit ökade från 8,2 MEUR per den 31 december 2008 till 12,6 MEUR.

Jämfört med den 31 december 2008 minskade eget kapital med 17,6 MEUR, främst till följd av förlusten under perioden. Kursdifferenser från omräkningar av utländska verksamheter inklusive skatteeffekter hade emellertid en positiv effekt på eget kapital om 9,8 MEUR.

Som ett resultat av en ökad fokusering på förvaltning av hotellportföljen, klassificerades 7,4 MEUR av fordringarna och 0,6 MEUR av skulderna som innehavda för försäljning.

KASSAFLÖDE FÖR PERIODEN

Kassaflödet från den löpande verksamheten uppgick till -6,1 MEUR under året, vilket var 68,0 MEUR lägre än föregående år. Den negativa utvecklingen jämfört med föregående år kommer nästan uteslutande från förlusten i rörelsen under året.

Kassaflödet från rörelsekapitalet följde det säsongsbetonade mönstret från föregående år, men slutade på 5,8 MEUR lägre än för det föregående året. En stark fokusering på rörelsekapital under året, som till exempel åtgärder för att minska kundfordringar och hålla rörelseskulder på en stabil nivå, har gett positiva resultat, särskilt under det andra och tredje kvartalet. Trots dessa åtgärder var kassaflödet från rörelsekapitalet negativt under det fjärde kvartalet, både i redta tal och jämfört med föregående år. Detta berodde främst på lägre skulder. Jämfört med föregående år sjönk leverantörsskulder och upplupna kostnader under december på grund av färre renoveringsarbeten och lägre rörlig hyreskostnad.

Kassaflödet från investeringsverksamheten uppgick till -23,5 MEUR (-36,4) och var främst relaterat till investeringar i hotell under hyresavtal. Till följd av en stark fokusering på likviditetsstyrning och kostnadskontroll gjordes avsevärt färre investeringar under 2009 än under tidigare år. Kassaflödet från investeringsverksamheten inkluderar även en utbetalning på -2,9 MEUR hänförlig till den slutgiltiga regleringen avseende ett förvärv av aktier i dotterbolag från tidigare år samt ett kassainflöde på 2,5 MEUR från försäljningen av övriga aktier och andelar.

Kassaflödet från finansverksamheten uppgick till 7,9 MEUR och var mestadels hänförligt till ett ökat utnyttjande av checkräkningskrediten, till följd av negativt resultat från rörelsen. Under samma period föregående år minskade checkräkningskrediten.

De totala tillgängliga krediterna uppgick till 106,8 MEUR med olika villkor och utan några sidoförpliktelser (inga covenants). 2,4 MEUR användes för bankgarantier och 12,6 MEUR för checkräkningskrediter, vilket gav 91,8 MEUR i outnyttjade krediter. I slutet av december 2009 hade Rezidor 5,2 MEUR i likvida medel.

Netto räntebärande tillgångar (inklusive pensionstillgångar och liknande förpliktelser) uppgick till 9,6 MEUR (44,0 per den 31 december 2008). Nettoskuld/-kassa, definierad som likvida medel plus kortfristiga räntebärande tillgångar minus räntebärande finansiella skulder (kortfristiga och långfristiga), uppgick till -7,5 MEUR (18,2 per den 31 december 2008).

ÖVRIGA VÄSENTLIGA HÄNDELSER

Undersökningar som publicerats under 2009 har gett Rezidor flera utmärkelser: Marknadsundersökningsföretaget BDRC utsåg Radisson Blu till den mest populära hotellkedjan i Norden. Väldkända marknadsundersökaren J D Powers rankar Park Inn som nummer ett i segmentet gästtillfredsställelse bland fullservicehotellen i mellanklasssegmentet i Europa. Hotellkonsultföretaget HVS placerar Rezidor på första plats i sin studie av europeiska hotellföretags bolagsstyrning.

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 riskhanteringen 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 för att erhålla den bästa avkastningen 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 enskild 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 hoteldrift vid vissa tillfällen på vissa platser. Med hjälp av externa experter utförs kontinuerligt hotbildsbedömningar och hotellen uppdateras om eventuella förändringar i hotbilden.

Partnerrisker

Företaget äger inte de varumärken som hotellen drivs under. Rezidor utvecklar och driver varumärkena Radisson Blu, Park Inn, Regent och Country Inn i EMEA under ett masterfranchiseavtal med amerikanska Carlson Group 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. Arbetstillfredsställelse bland anställda på Rezidors hotell utvärderas årligen av en oberoende organisation.

FINANSIELLA RISKER

Rezidors finansiella riskhantering styrs av en finanspolicy som är antagen av styrelsen. I enlighet med finanspolicyn övervakar och utvärderar företagets 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 finanspolicyn. Operativa rutiner och tillstånd att delegera hanteringen av finansiella risker dokumenteras i finanspolicyn.

I enlighet med finanspolicyn kan treasuryavdelningen använda finansiella instrument, som till exempel valutaterminer, valuta-

swappar, valutaoptioner och ränteswappar som skydd mot valuta- och ränterisker. Vid årets slut hade företaget inte ingått något hedgekontrakt. Valutaswappar har emellertid använts för att minska utnyttjandet av checkräkningskrediten, vilket beskrivs under Likviditetsrisker.

Ränterisker

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

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

När bolag inom koncernen genererar intäkter och ådrar sig kostnader i olika valutor utsätts de för transaktionsexponering. I motsats till hyresverksamheten, som till sin natur i regel är lokal och vars exponering således är begränsad, utsätts den avgiftsbelagda verksamheten vanligtvis för en relativt påtaglig transaktionsexponering. Denna transaktionsexponering uppkommer när avgifter tas ut av bolag i andra länder än det land som det hotell avgiften härrör från befinner sig i, 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 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 har inrättats och hanteras av Carlson Group för vilket hotellet betalar en avgift till Carlson Group. Avgifterna samlas in centralt av Rezidor och betalas senare vidare till Carlson Group. Eftersom avgifterna betalas i USD, är koncernen exponerad för kursrörelser i den amerikanska dollarn, vilket också påverkar de hotell som står under hyresavtal. För de hotell som är under management- och franchiseavtal, är denna exponering emellertid begränsad eftersom de avgifter som samlas in från dessa hotell även matchar ett utflöde av USD när avgifterna senare betalas vidare till Carlson Group.

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

Koncernredovisningen presenteras i 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.

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 treasuryfunktionens riktlinjer som beskrivs i finansmanualen. För hotell under management- och franchiseavtal görs en grundlig bakgrundskontroll, inklusive en kreditupplysning, av hotellägaren innan ett nytt avtal ingås. Kredittiden är 30 dagar för både lokala hotellkunder och för avgiftsintäkter. Den centrala treasuryfunktionens riktlinjer föreskriver stränga regler för uppföljning av förfallna fordringar och för kreditmöten. I vissa fall beviljar Rezidor lån

till hotellägare eller till joint ventures och intresseföretag som är i uppstartsfasen av nya projekt. Villkoren för sådana lån varierar men i allmänhet fastställs en ränta på lånen och återbetalningsplanen bygger på när hotellet öppnas och på hur projektet framskrider. Räntesatser, betalningsplaner och säkerheter har avtalats enligt marknads-mässiga villkor.

Likvida medel som inte är nödvändiga för den ordinarie affärsverksamheten sätts in på bank. Centrala treasuryfunktionen är ansvarig för att koordinera hanteringen av överskottslikviditet och likviditetsreserver, och endast centrala treasuryfunktionen eller personer auktoriserade därav får ägna sig åt externa investeringstransaktioner. Enstaka hotell och administrativa enheter med överskottslikviditet som inte kan hållas på koncernkontot kan göra externa investeringar endast om de på förhand får ett godkännande från centrala treasuryfunktionen och det sker i enlighet med finanspolicy. I enlighet med finanspolicyen kan investeringar av överskottslikviditet endast göras i kreditvärdiga 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

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

Rezidors har säkrat ändamålsenliga checkräkningskrediter och kreditlöften genom ett långsiktigt avtal med en ledande europeisk bank med god kreditvärdighet. Bankstrukturen innebär ett gränsöverskridande koncernkonto i vilket majoriteten av kassaflödena inom koncernen koncentreras. Genom detta bankavtal har koncernen även säkrat kombinerade checkräkningskrediter och garantier med olika villkor om totalt 105 MEUR. Dessutom har koncernen beviljats krediter av andra banker 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. I syfte att minska utnyttjandet av checkräkningskrediter, ingår Rezidor regelbundet kortfristiga valutaswappkontrakt, i vilka valutor med plussaldon på koncernkontot swappas till valutor med negativt saldo på koncernkontot.

Marknadsrisker

Förutom de ränterisker och valutarisker, som beskrivs ovan, omfattas koncernen även av prISRISKE som är relaterade till förändringar i verkligt värdet av investeringar i andra aktier och andelar. Dessa investeringar, som vanligtvis är resultatet av aktieinvesteringar i uppstarten av vissa hotellprojekt, klassificeras som investeringar tillgängliga för försäljning där förändringar i verkligt värde redovisas direkt 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. Bolaget är också exponerat mot prISRISKE från förändringar i verkligt värde på valutaswappar klassificerade som att de innehas för handel, med verkligt värde över resultaträkningen.

KÄNSLIGHETSANALYS – RUMSPRISER OCH BELÄGGNINGSNIVÅER

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

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

Med den nuvarande affärsmodellen uppskattar Rezidor att en RevPAR-variation på 1,0 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 2009. Det finns inga skillnader i aktieslag. Alla aktieägare i bolaget har utan begränsningar rätt till en röst per aktie vid bolagsstämman. Aktier som innehas av företaget eller något av dotterbolagen medför inga av de rättigheter som är förknippade med ägande av aktier. Det finns ingenting i bolagsordningen eller lagstiftningen som begränsar rätten att överlåta aktier från en ägare till en annan. Företaget har heller ingen kännedom om något avtal mellan olika aktieägare som kan medföra en sådan begränsning.

Enligt bemyndigande från årsstämman 2007 återköpte bolaget 1 025 000 aktier under 2007 till ett genomsnittspris om 45,00 SEK per aktie och 945 200 aktier under 2008 till ett genomsnittspris om 33,51 SEK per aktie. Vid årsstämman den 23 april 2008 bemyndigades styrelsen att intill nästa årsstämma besluta om förvärv av bolagets egna aktier på NASDAQ OMX Stockholm ("Stockholmsbörsen"). I enlighet med det förnyade bemyndigandet återköpte bolaget 1 724 300 aktier under 2008 till ett genomsnittspris om 27,36 SEK. Per den 31 december 2009 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 effektivt kapitalstruktur. Sammanlagt 1 089 207 aktier har återköpts för att säkra tilldelningen av aktier i incitamentsprogrammen och de tillhörande sociala avgifterna. Årsstämman bemyndigade den 23 april 2009 styrelsen att besluta om förvärvet av maximalt 1 700 000 aktier för att säkra tilldelningen av aktier i incitamentsprogrammet 2009 och för att täcka sociala avgifter för programmet. Därtill bemyndigades styrelsen att besluta om förvärv och överlåtelse av företagets egna aktier i syftet att ge styrelsen större kapacitet att agera vad gäller organiseringen av företagets kapitalstruktur. Vid utgången av 2009 hade bemyndigandet inte utnyttjats och följaktligen återköptes inga aktier under 2009.

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

HÄNDELSER EFTER BALANSDAGEN

Det finns inga väsentliga händelser efter balansdagen att upplysa om.

FÖRSLAG TILL RESULTATDISPOSITION

Fritt eget kapital i moderbolaget tillgängligt för utdelning uppgår till:

Överkursfond	197 297
Balanserad förlust	(12 199)
Årets förlust	(8 043)
Summa	177 055

Styrelsen föreslår årsstämman 2010 att ingen utdelning lämnas för räkenskapsåret 2009.

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 programmets mål kan uppnås och alla nya medarbetare erbjuds sedan 2002 utbildning i ansvarsfullt företagande. Hotellen i Rezidors portfölj blir mer och mer resurssnåla och under 2009 har Rezidor avsevärt minskat energiförbrukning per kvadratmeter, vattenkonsumtion per gästnatt och restavfall. Hotelldrift omfattas inte av några miljötillstånd, dock förses Rezidors hotell med en översikt över lämplig miljö-, hälso- och arbetsmiljölagstiftning genom en internetbaserad databas. Lagstadgade miljökrav rör huvudsakligen avfallsåtervinning, energieffektivitet i byggnader, förebyggande av legionella och kontroll av avloppsvatten. Rezidor har inte varit part i någon rättslig miljötvist eller fått klagomål som rör miljön och har inte heller några kända miljörelaterade skulder. En mer heltäckande beskrivning av Rezidors program för ansvarsfullt företagande återfinns i Hållbarhetsredovisningen.

ERSÄTTNING TILL LEDANDE BEFATTNINGSHAVARE GODKÄND AV ÅRSSTÄMMAN 2009

Vid årsstämman den 23 april 2009 godkändes styrelsens framlagda förslag för fastställande av principer för ersättning till företagets nyckelpersoner. Förslaget innebar i huvudsak att ersättning ska vara marknadsmässig. Bolagsledningen definieras som ledningsgruppen, vilken vid tiden för årsstämman 2009 bestod av elva personer, (7 personer vid räkenskapsårets slut 2009), av vilken en är VD och koncernchef. Ersättningen ska bestå av en balanserad sammansättning av fast lön, rörlig lön, pensionspremier, ett aktierelaterat incitamentsprogram för de anställda och villkor vid uppsägning och avgångsvederlag. Frågor rörande anställningsvillkoren för VD och koncernchef bereds av styrelsens ersättningskommitté och beslutas av styrelsen. Företagets VD och koncernchef fattar beslut om anställningsvillkor för övriga i bolagsledningen efter godkännande från ersättningskommittén. Styrelsen kan frångå riktlinjerna om vissa omständigheter föreligger i särskilda fall. Information om detaljerna för de ersättningsprinciper som godkändes vid den senaste årsstämman återfinns i Not 10.

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

FÖRSLAG TILL ÅRSSTÄMMAN 2010 AVSEENDE ERSÄTTNING TILL LEDANDE BEFATTNINGSHAVARE

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

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

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

Det föreslås att styrelsen bemyndigas att frånga 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, förändringar i position och ansvar, bolagets utveckling och lokala regler rörande levnadskostnader.

Pensioner

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

Rörlig lön

Koncernledningens rörliga ersättningsprogram 2010 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. För bolagsledningen (annan än för VD och koncernchef, se Not 10) kan den maximala rörliga lönen variera beroende på måluppfyllelse och kan för 2010 uppgå till mellan 45–75% av den fasta lönen beroende på befattningshavarens roll.

Aktierelaterat incitamentsprogram

Vid årsstämmorna 2007, 2008 och 2009 godkändes aktierelaterade incitamentsprogram som ska erbjudas till Bolagsledningen och andra ledande befattningshavare. Programmen beskrivs utförligt under Not 34.

Styrelsen avser att föreslå kommande årsstämma den 16 april 2010 ett långsiktigt aktierelaterat incitamentsprogram (Incitamentsprogrammet 2010) som i stora drag liknar Incitamentsprogrammet 2009. Deltagande i programmet skall erbjudas högst 30 ledande befattningshavare i koncernen. Liksom Incitamentsprogrammet 2009 förutsätter tilldelningen av Prestationsaktier att vissa finansiella mål, kopplade till relativ totalavkastning ("TSR") och utveckling i vinst per aktie ("EPS") uppnås under den treåriga kvalifikationsperioden. Antalet Prestationsaktier som kan tilldelas en deltagare i programmet efter den treåriga kvalifikationsperioden, är baserad på en procentandel av deltagarens grundlön före skatt beroende på deltagarens befattning. För majoriteten av deltagarna är procentandelen 30% medan följande gäller för bolagsledningens medlemmar:

- VD och koncernchef samt Vice VD och finansdirektör erhåller 100%,
- Chief Operating Officer:s, Chief Development Officer erhåller 60%,
- övriga av bolagsledningens medlemmar erhåller 45%.

Procentandelarna i Incitamentsprogrammet 2009 och Incitamentsprogrammet 2010 återspeglar en jämförbar utspädning med beaktande kursutvecklingen i Bolagets aktie.

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

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 administrativa tjänster som det gemensamma servicecentret tillhandahåller. Förutom kostnader relaterade till det gemensamma servicecentrets verksamhet står moderbolaget också för kostnader hänförliga till börsnotering och koncernrelaterade kostnader.

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

Finansiella rapporter

FEM ÅR I SAMMANDRAG

MEUR (om inget annat anges)	2009	2008	2007	2006	2005
Resultaträkning					
Intäkter	677,2	784,8	785,2	707,3	587,0
EBITDA	4,9	70,9	86,5	61,0 ¹⁾	43,7
EBIT	(25,0)	42,9	63,2	34,7	30,5
Finansiella poster, netto	(0,7)	0,7	0,7	(2,2)	0,5
Årets resultat	(28,2)	26,1	45,7	29,0	23,2
Balansräkning					
Balansomslutning	357,1	384,0	412,6	402,6	354,3
Eget kapital hänförligt till moderbolagets aktieägare	166,5	184,1	201,3	176,2	88,9
Kassaflöde					
Kassaflöde från den löpande verksamheten	(6,1)	61,9	75,7	41,1	27,6
Kassaflöde från investeringsverksamheten	(23,5)	(36,4)	(28,9)	(18,4)	32,3
Kassaflöde från finansieringsverksamheten	7,9	(46,2)	(46,3)	4,9	(60,8)
Finansiella nyckeltal					
EBITDAR	210,1	275,7	280,5	238,8	183,4
EBITDAR-marginal, %	31,0	35,1	35,7	33,8	31,2
EBITDA	4,9	70,9	86,5	61,0 ¹⁾	43,7
EBITDA-marginal, %	0,7	9,0	11,0	8,6 ¹⁾	7,4
Summa investeringar (materiella och immateriella tillgångar)	31,3	37,3	45,8	32,6	34,6
Operativa nyckeltal					
Antal hotell ²⁾	286	260	237	225	219
Beläggning, % ³⁾	60	65	70	69	67
RevPAR, EUR ³⁾	58	74	77	72	67
Avkastning på sysselsatt kapital %	Neg	20,8	27,1	18,1	12,2
Avkastning på eget kapital %	Neg	13,5	27,2	18,5	22,6
Aktierelaterade nyckeltal⁴⁾					
Viktat genomsnittligt antal aktier	146 307 540	147 502 253	149 836 224	149 979 887	149 942 456
Resultat per aktie, EUR	(0,19)	0,18	0,31	0,19	0,15
Föreslagen utdelning per aktie, EUR	–	–	0,10	0,06	–

1) Före kostnader hänförliga till börsnoteringen.

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

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

4) För beräkning av aktierelaterade nyckeltal har 150 002 040 aktier använts för 2005 och 2006 då Rezidor Hotel Group AB (publ) har varit moderbolag.

5) Definition av nyckeltal återfinns på sidan 75.

KONCERNENS RESULTATRÄKNING

TEUR (med undantag för aktierelaterade uppgifter)	Not	1 januari – 31 december	
		2009	2008
Intäkter	7, 8, 38	677 236	784 819
Kostnad sålda varor avseende mat och dryck samt övriga liknande kostnader	9	(52 255)	(60 544)
Personalkostnader och kontraktsanställningar	10	(246 414)	(267 770)
Övriga rörelsekostnader	11	(156 026)	(169 709)
Försäkring av fastigheter och fastighetsskatt	12	(12 430)	(11 068)
Rörelseresultat före hyreskostnader och resultatandelar i intresseföretag, avskrivningar och realisationsresultat vid försäljning av aktier och materiella anläggningstillgångar (EBITDAR)		210 111	275 728
Hyreskostnader	13	(207 344)	(208 950)
Resultatandelar i intresseföretag och joint ventures	22, 23	2 087	4 102
Rörelseresultat före avskrivningar och realisationsresultat vid försäljning av aktier och materiella anläggningstillgångar (EBITDA)		4 854	70 880
Avskrivningar och nedskrivningar	19, 20, 21	(29 879)	(28 545)
Realisationsvinster vid försäljning av aktier samt immateriella och materiella tillgångar	14	0	544
Rörelseresultat (EBIT)	7	(25 025)	42 879
Finansiella intäkter	15	1 188	3 199
Finansiella kostnader	15	(1 861)	(2 489)
Resultat före skatt		(25 698)	43 588
Skatt på årets resultat	16	(2 469)	(17 452)
Årets resultat		(28 167)	26 136
Hänförligt till:			
Moderbolagets aktieägare		(28 167)	26 136
Minoritetsintressen		–	–
		(28 167)	26 136
Vägt genomsnittligt antal utestående aktier under perioden	18	146 307 540	147 502 253
Resultat per aktie (EUR)			
Före och efter utspädning efter fördelning till minoritetsintressen	18	(0,19)	0,18

RAPPORT ÖVER TOTALRESULTAT

Periodens resultat	(28 167)	26 136
Övrigt totalresultat:		
Valutaskillnader från utländska verksamheter	8 134	(17 235)
Skatt på valutadifferenser redovisade direkt mot eget kapital	1 628	(3 082)
Summa övrigt totalresultat för perioden, netto	9 762	(20 317)
Summa totalresultat för perioden	(18 405)	5 819
Hänförligt till:		
Moderbolagets aktieägare	(18 405)	5 819
Minoritetsintressen	–	–

KONCERNENS BALANSRÄKNING

		31 december	
TEUR	Not	2009	2008
TILLGÅNGAR			
Anläggningstillgångar			
Immateriella tillgångar			
Goodwill	19	13 628	13 190
Licenser och tillhörande rättigheter	20	49 820	51 496
Övriga immateriella tillgångar	20	19 225	14 494
		82 673	79 180
Materiella anläggningstillgångar			
Fasta installationer på hyrda anläggningar	21	38 413	36 227
Maskiner och inventarier	21	66 619	57 562
Pågående nyanläggningar	21	3 439	9 927
		108 471	103 716
Finansiella anläggningstillgångar			
Andelar i intresseföretag	22	3 148	5 262
Andelar i joint ventures	23	966	2 733
Övriga aktier och andelar	24	8 398	10 527
Pensionsmedel, netto	25	10 861	10 291
Övriga långfristiga räntebärande fordringar	26	11 603	11 036
Övriga långfristiga icke räntebärande fordringar	26	548	1 195
		35 524	41 044
Uppskjutna skattefordringar	16	25 229	20 150
		251 897	244 090
Omsättningstillgångar			
Varulager		4 365	5 342
Kundfordringar	27	37 887	48 286
Aktuell skattefordran	16	3 534	7 802
Övriga kortfristiga räntebärande fordringar	28	500	2 705
Övriga kortfristiga icke räntebärande fordringar	29	42 925	46 395
Övriga kortfristiga placeringar	30	3 344	2 975
		92 555	113 505
Likvida medel	31	5 238	26 379
		5 238	26 379
Tillgångar som innehas för försäljning	32	7 396	-
		7 396	-
Summa tillgångar		357 086	383 974
EGET KAPITAL OCH SKULDER			
Eget kapital			
Aktiekapital	33	10 000	10 000
Omräkningsreserv		3 080	(6 682)
Övrigt tillskjutet kapital		120 302	120 302
Balanserat resultat inklusive årets resultat		33 136	60 502
Eget kapital hänförligt till moderbolagets aktieägare		166 518	184 122
Minoritetsintressen		215	215
Summa eget kapital		166 733	184 337
Långfristiga skulder			
Uppskjuten skatteskuld	16	27 529	25 783
Pensioner och liknande förpliktelser	25	1 656	1 510
Avsättningar	35	823	1 007
Övriga långfristiga räntebärande skulder	36	7 638	1 431
Övriga långfristiga icke räntebärande skulder		2 285	775
		39 931	30 506
Kortfristiga skulder			
Leverantörsskulder		32 732	39 312
Aktuella skatteskulder	16	8 134	18 384
Checkräkningskredit	36	12 660	8 198
Övriga kortfristiga räntebärande skulder	36	1 330	-
Övriga kortfristiga icke räntebärande skulder	37	94 924	103 237
		149 780	169 131
Skulder direkt hänförliga till tillgångar som innehas för försäljning	32	642	-
		642	-
Summa skulder		190 353	199 637
Summa eget kapital och skulder		357 086	383 974
Ansvarsförbindelser	39		
Hyresåtaganden	40		
Åtaganden managementavtal	41		

RAPPORT ÖVER FÖRÄNDRINGAR I EGET KAPTIAL

TEUR	Aktie- kapital	Övrigt tillskjutet kapital	Omräk- nings- reserv	Balan- serat resultat	Eget kapital hänförligt till moder- bolagets aktieägare	Minoritets- intressen	Summa eget kapital
Eget kapital per 2007-12-31	10 000	135 105	13 635	42 522	201 262	215	201 477
Långfristigt incitamentsprogram	–	–	–	225	225	–	225
Utdelning till aktieägare	–	(14 803)	–	–	(14 803)	–	(14 803)
Kostnad för återköp av aktier	–	–	–	(8 381)	(8 381)	–	(8 381)
Totalresultat för perioden	–	–	(20 317)	26 136	5 819	–	5 819
Eget kapital per 2008-12-31	10 000	120 302	(6 682)	60 502	184 122	215	184 337
Långfristigt incitamentsprogram	–	–	–	801	801	–	801
Totalresultat för perioden	–	–	9 762	(28 167)	(18 405)	–	(18 405)
Eget kapital per 2009-12-31	10 000	120 302	3 080	33 136	166 518	215	166 733

De ackumulerade kostnaderna för det långfristiga aktiebaserade incitamentsprogrammet uppgår till 1 261 (460) TEUR och redovisas i det balanserade resultatet.

KONCERNENS KASSAFLÖDESANALYS

TEUR	Not	1 januari – 31 december	
		2009	2008
DEN LÖPANDE VERKSAMHETEN			
Rörelseresultat (EBIT)		(25 025)	42 879
<i>Justering för poster som inte ingår i kassaflödet:</i>			
Avskrivningar och nedskrivningar	19,20, 21	29 880	28 545
Realisationsvinster/-förluster	14	–	(544)
Förändring av pensionstillgång/pensionsskuld		(424)	3 510
Resultatandelar i intresseföretag och joint ventures	22,23	(2 087)	(4 102)
Omräkningsdifferenser och övriga justering för poster som inte ingår i kassaflödet		205	(974)
Erhållen ränta	15	649	2 022
Betald ränta	15	(961)	(1 715)
Utdelning från intresseföretag	22,23	3 710	2 481
Övriga finansiella poster	15	(715)	402
Betald skatt		(10 614)	(15 677)
Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändring av rörelsekapital		(5 382)	56 827
<i>Förändring av:</i>			
Varulager		760	383
Kortfristiga fordringar		11 182	5 117
Kortfristiga skulder		(12 626)	(425)
Förändring av rörelsekapital		(684)	5 075
Kassaflöde från den löpande verksamheten		(6 066)	61 902
INVESTERINGSVERKSAMHETEN			
Förvärv av immateriella tillgångar	19, 20	(1 770)	(820)
Inköp i samband med pågående nyanläggningar	21	(724)	(11 288)
Inköp av maskiner och inventarier	21	(19 083)	(16 040)
Inköp av fasta installationer	21	(1 507)	(7 229)
Förvärv av aktier och andelar	17	(2 865)	(1 061)
Övriga investeringar och avyttring av finansiella anläggningstillgångar		(90)	120
Summa investeringar		(26 039)	(36 318)
Avyttring av aktier			
Nettointäkter från försäljning av aktier i dotterbolag	17	–	(65)
Intäkter från försäljning av övriga aktier och andelar	14,23, 24	2 500	–
Kassaflöde från investeringsverksamheten		(23 539)	(36 383)
FINANSIERINGSVERKSAMHETEN			
Checkräkningskrediter		4 462	(23 375)
Hysesincitament och andra långfristiga skulder		3 471	442
Amortering av lån		(1)	(76)
Summa extern finansiering		7 932	(23 009)
Transaktioner med aktieägare			
Återköp av aktier	33	–	(8 361)
Utdelning till aktieägare		–	(14 803)
Kassaflöde från finansieringsverksamheten		7 932	(46 173)
Årets kassaflöde		(21 673)	(20 654)
Omräkningsdifferens i likvida medel		532	(4 356)
Likvida medel, 1 januari		26 379	51 389
Likvida medel, 31 december		5 238	26 379

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	Lånekostnader, antal anställda, osv.
Not 11	Övriga rörelsekostnader
Not 12	Fastighetsförsäkringar och fastighetsskatt
Not 13	Hyreskostnader
Not 14	Vinst vid försäljning av aktier samt immateriella och materiella anläggningstillgångar
Not 15	Finansiella poster
Not 16	Skatt
Not 17	Sålda och förvärvade verksamheter
Not 18	Resultat per aktier
Not 19	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	Tillgångar som innehas för försäljning
Not 33	Aktiekapital
Not 34	Aktierelaterade ersättningar
Not 35	Avsättningar
Not 36	Upplåning
Not 37	Övriga kortfristiga skulder
Not 38	Närstående parter
Not 39	Ställda säkerheter, ansvarförbindelser och investeringar
Not 40	Hyresåtaganden
Not 41	Åtaganden i samband med managementavtal
Not 42	Revisionsarvode
Not 43	Händelser efter balansdagen
Not 44	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 389 hotell i drift eller under utveckling i 60 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 2009 godkändes av styrelsen för Rezidor Hotel Group AB (publ) den 10 mars 2010. Årsredovisningen ska fastställas vid årsstämman den 16 april 2010.

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 gäller för redovisningsperioder som började den 1 januari 2009 samt som har godkänts av EU före utgivningen av denna årsredovisning. De nya eller ändrade standarderna och de nya eller ändrade tolkningarna är listade nedan.

IFRS-standarder och IFRIC-tolkningar med verkan från och med 2009

IFRS 1 Första gången IFRS tillämpas (Anskaffningsvärde för andelar i dotterföretag, joint ventures och intresseföretag)

Ändring av IFRS 2 Aktierelaterade ersättningar (vesting conditions and cancellations)

Ändring av IFRS 7 Finansiella instrument: Upplysningar (upplysningskrav gällande verkligt värde och likviditetsrisk)

IFRS 8 Rörelsesegment

Ändring av IAS 1 Utformning av finansiella rapporter (ändrade uppställningsformer)

Ändring av IAS 23 Lånekostnader (krav till kapitaliserade låneutgifter)

Ändringar av IAS 32 Finansiella instrument: Klassificering (Nyemission)

Ändringar av IAS 39 Finansiella instrument: Redovisning och värdering (omklassificering av inbäddade derivat)

Förbättringar av IFRSs 2008

Ändringar av IFRIC 9 Ny bedömning av inbäddade derivat

IFRIC 13 Kundlojalitetsprogram

IFRIC 15 Avtal om uppförande av fastigheter

IFRIC 17 Distributions of non-cash assets to owners

IFRIC 18 Transfers of Assets from Customers

Från och med den 1 januari 2009 har koncernen antagit den nya redovisningsstandarden IFRS 8 Rörelsesegment som ersätter IAS 14 Segmentsrapportering. Den nya standarden kräver att segmentsinformationen rapporteras på samma sätt som den rapporteras internt. Införandet av IFRS 8 har inte gett upphov till några nyidentifierade segment jämfört med de segment som presenterades i Not 7 i koncernens årsredovisning för 2008. Se Not 7 för beskrivning av koncernens segment under IFRS 8. Segmentsinformationen har upprättats baserat på samma redovisningsprinciper som för koncernen.

Antagandet av den reviderade IAS 1 har inneburit ändringar i utseende och innehåll av koncernens resultaträkning. Alla intäkter och kostnader som tidigare redovisats direkt i eget kapital är nu redovisade i en separat rapport, Rapport över totalresultat. I koncernens förändringar i eget kapital är alla transaktioner inom rapport över totalresultat separat rapporterade från transaktioner med ägare.

Ändringarna av IFRS 7 utökar upplysningskraven rörande verkligt värdeberäkningar och likviditetsrisker. Koncernen har valt att inte visa några jämförelsesiffror för dessa utökade upplysningskrav under det innevarande året i överensstämmelse med lättnader i övergångsreglerna för dessa ändringar.

Alla andra nya, ändrade standarder och tolkningar har antagits utan större påverkan på de redovisade resultaten presenterade i denna årsredovisning. De kan dock ha en påverkan på framtida transaktioner eller avtal.

Utgivna standarder och tolkningar ännu ej antagna

IASB och IFRIC har utgivit följande nya eller ändrade standarder/tolkningar vilka ännu inte har tillämpats.

Standard	Medverkan från och med eller efter
Förbättringar till IFRS 2009*	Olika, tidigast 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 rapporter	1 juli 2009
Ändring av IAS 39 Finansiella instrument:	
Redovisning och värdering (klargörande avseende vad som kan vara säkrade poster)	1 juli 2009
Ändring av IFRS 1 Första gången IFRS tillämpas (Ytterligare undantag)*	1 januari 2010
Ändring av IFRS 2 Aktierelaterade ersättningar	1 januari 2010
Ändring av IAS 32 Finansiella instrument: Klassificering (Nyemission)	1 januari 2010
Ändring av IAS 24 Upplysningar om närstående (Ändrade definitioner)	1 januari 2011
IFRS 9 Finansiella instrument	1 januari 2013
IFRIC 17 Distributions of non-cash assets to owners	1 juli 2009
IFRIC 19 Extinguishing Financial Liabilities with Equity Instruments*	1 juli 2010
Ändring av IFRIC 14 IAS 19 Begränsning av en förmånsbestämd tillgång, lägsta fonderingskrav och samspelet dem emellan	1 januari 2011

* Ännu ej godkända av EU.

Koncernen analyserar för närvarandet innebörden av tillämpandet av de ovanstående nya eller ändrade standarderna och tolkningarna.

NOT 3 REDOVISNINGSPRINCIPER

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

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

RAPPORTERINGSVALUTA

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

ALLMÄNNA PRINCIPER FÖR REDOVISNING OCH VÄRDERING

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

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

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

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

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

PRINCIPER FÖR KONCERNREDOVISNINGEN

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

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

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

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

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

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

Minoritetsintressen i nettotillgångar i dotterbolag redovisas separat från det egna kapital som är hänförligt till moderbolagets aktieägare. Minoritetsintressen utgörs av summan

av dessa intressen på den ursprungliga förvärvsdagen och minoritetens del av förändringar i eget kapital sedan förvärvsdagen. Förluster hänförliga till minoriteten vilka överstiger minoritetsintresset i dotterbolagets eget kapital ingår i posten minoritetsintresse endast till den del minoriteten har en bindande skyldighet att göra ytterligare investeringar för att täcka förluster samt bedöms ha tillräckliga resurser för att infria detta åtagande.

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

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

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

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

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

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

VINST OCH FÖRLUST VID AVYTTRING AV AKTIER

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

UTLÄNDSK VALUTA

Tillgångar och skulder i utländsk valuta

Transaktioner i utländsk valuta redovisas vid transaktionstidpunkten till rapporteringsvalutan beräknad utifrån genomsnittlig månadskurs, vilken i allt väsentligt avspeglar kursen på transaktionsdagen. Fordringar, skulder och andra monetära poster i utländsk valuta som inte reglerats på balansdagen omräknas till balansdagskurs. Omräkningsdifferenser som uppstår mellan valutakurs på transaktionsdagen och valutakurs på betalningsdagen eller balansdagen tas upp i resultaträkningen under finansiella poster.

Omräkning av utländska dotterbolags finansiella rapporter

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

Följande valutakurser påverkar i huvudsak resultaträkningen:

Land	Valuta	Kurs per 31 december		Genomsnittskurs 1 jan. – 31 dec.	
		2009	2008	2009	2008
Danmark	DKK	7,44	7,45	7,45	7,46
Sverige	SEK	10,25	10,86	10,62	9,63
Norge	NOK	8,31	9,75	8,74	8,24
Storbritannien	GBP	0,89	0,95	0,89	0,80

RESULTATRÄKNING

Intäktsredovisning

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

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

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

Managementavgifter – från hotell förvaltare 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 rätt 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.

Bolagets kunder intjänar lojalitetspoäng genom olika lojalitetsprogram administrerade av tredje part. Kunderna har rätt att använda poängen så snart de intjänats. Intäkter från Rezidors andel av bonuspoängen redovisas när kunden väljer att begära bonus från tredje part. Då Rezidor inte administrerar dessa program, redovisas endast Rezidors andel av det verkliga värdet på programmen som intäkt. Den historiska effekten av att inte redovisa kostnaden av att delta i programmen som en reduktion av intäkterna är obetydlig.

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

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

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

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

Personalkostnader

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

Övriga rörelsekostnader

I övriga rörelsekostnader ingår royaltyavgifter till Carlson Group och kostnader för marknadsföring, men även kostnader för driften av hotell, till exempel för energi, förbrukningsmaterial, andra externa kostnader, tvätt och kemtvätt, serviceavtal, administrativa kostnader, kommunikation, resor, transporter, operativ utrustning, hyror och licenser, underhåll, försäkringar 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 valutakursvinster eller valutakursförluster 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 intäkt- eller kostnadsposter som beskattas eller är avdragsgilla annat år samt exkluderar icke skattepliktiga intäkter och icke avdragsgilla kostnader. Vid beräkning av koncernens aktuella skateskuld används de vid balansdagen gällande eller föreslagna skattesatserna i respektive skattejurisdiktion.

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

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

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

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

I sådana fall redovisas även förändringen av uppskjuten skatt direkt mot eget kapital. Uppskjutna skattefordringar och uppskjutna skatteskulder nettoredo visas endast då posterna avser samma skattemyndighet och legal kvittningsrätt föreligger samt att koncernen avser att reglera fordran och skulden netto.

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

BALANSRÄKNING

Goodwill

Goodwill utgörs av det belopp varmed anskaffningsvärdet överstiger det verkliga värdet på koncernens andel i det förvärvade dotterbolaget eller gemensamt kontrollerad enhets identifierbara tillgångar, skulder och ansvarsförbindelse/eventualförpliktelser vid förvärvstillfället. Goodwill redovisas initialt som en tillgång värderad till anskaffningsvärdet och värderas därefter till anskaffningsvärdet med avdrag för ackumulerade nedskrivningar. För prövning av nedskrivningsbehov allokteras goodwill till minsta möjliga kassagenererande enhet som förväntas dra fördel av förvärvet. Det redovisade värdet per kassagenererande enhet prövas 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 Carlsonavtalet, vilka skrivs av över kontraktstiden (avtalet löper ut 2052). Övriga immateriella tillgångar

härrör normalt från hyrda anläggningar och skrivs av över hyrestiden eller över perioden för managementavtalet.

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

Materiella anläggningstillgångar

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

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

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

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

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

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

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

Nedskrivning av materiella och immateriella anläggningstillgångar, exklusive goodwill

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

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

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

Anläggningstillgångar som innehas för försäljning

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

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

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

Varulager

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

Finansiella instrument

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

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

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

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

Övriga aktier och andelar klassificeras som investeringar som kan säljas och värderas till verkligt värde. 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 spärkkonton och värderas till nominellt värde.

Leverantörsskulder

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

Övriga ränte- och icke räntebärande skulder

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

Avsättningar

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

Pensioner och liknande förpliktelser

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

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

Aktierelaterade ersättningar

Verkligt värde på tilldelningsdagen för de långfristiga aktierelaterade incitamentsprogrammen, i vilka deltagarna i programmen får ett visst antal aktier i företaget om vissa avkastningskriterier uppfylls under intjänandeperioden, redovisas som en kostnad under intjänandeperioden, justerat för det antal deltagare som förväntas vara kvar som anställd i företaget. Ett belopp motsvarande kostnaderna redovisas mot eget kapital. De nuvarande programmen har två avkastningskriterier: en hänförlig till resultat per aktie, ett så kallat icke-marknadsvillkor, och ett hänförlig till aktiekursen och utdelning, ett så kallat marknadsvillkor. Icke-marknadsvillkoret tas med i beräkningen vid bedömning av antalet aktier som kommer att överlåtas i slutet av överlåtelseperioden. För marknadsvillkor görs ingen sådan bedömning efter det första redovisningstillfället på tilldelningsdagen. De sociala avgifter som tillkommer redovisas som en skuld och omvärderas på varje balansdag i enlighet med UFR 7, som utfärdats av Redovisningsrådets Akutgrupp.

KASSAFLÖDESANALYS

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

Kassaflöden från förvärv och avyttringar av verksamheter visas separat under "Kassaflöde från investeringsverksamheten". Kassaflöden från förvärvade företag inkluderas i

kassaflödesanalysen från och med tidpunkten för förvärvet och kassaflöden från avyttrade verksamheter inkluderas i kassaflödesanalysen fram till och med tidpunkten för avyttringen.

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

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

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

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

NOT 4 FINANSIELL RISKHANTERING

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

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

RÄNTERISKER Kassaflödesrisker

Praktiskt taget alla finansiella skulder och fordringar löper med rörlig ränta. Det är företagets policy att lån och investeringar ska löpa med ränta med kort löptid. En förändring av marknadsräntan med 100 punkter skulle påverka finansnettot i resultaträkningen med mindre än 0,1 MEUR, baserat på utestående lån och fordringar per den 31 december 2009.

Risker med verkligt värde

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

Åtaganden som inte redovisas i balansräkningen

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

VALUTARISKER

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

Transaktionsexponering

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

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

Rezidor betalar även franchiseavgifter till Carlson Group för användning av varumärken samt en mindre del för de marknadsföringsavgifter som tas ut. Samtliga dessa avgifter betalas i amerikanska dollar. Men då 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 resultaträkningar och balansräkningar i utländska valutor ska omräknas till euro. Exponeringen för koncernens eget kapital minskas emellertid genom beslutet att inte äga några fastigheter eftersom detta minskar det totala antalet tillgångar som noteras i utländska valutor.

En känslighetsanalys visar att om euron skulle öka eller minska i värde med 5% mot andra valutor i koncernen, exklusive den danska kronan som är mer eller mindre knuten till euron, skulle effekten på koncernens eget kapital vara cirka 8,3 MEUR, baserat på det egna kapitalet vid räkenskapsårets slut 2009. Om euron skulle öka eller minska i värde med 5% mot alla andra valutor i koncernen, även det exklusive den danska kronan, skulle effekten vara 24,2 MEUR på den totala omsättningen, 0,7 MEUR på EBITDA och 0,5 MEUR på nettointäkten, baserat om resultaträkningen 2009.

KREDITRISKER

Kreditrisk är högst förläggbar till finansiella fordringar i balansräkningen, d.v.s. "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 riskexponering mot någon enskild motpart eller flera motparter som har samma egenskaper. Information om kundfordringar som var förfallna och osäkra vid räkenskapsårets slut anges i Not 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 marknadsmissiga villkor. Villkor och bestämmelser för sådana lån beslutas centralt av koncernens treasuryfunktion. 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 banken som redan ingår i den aktuella bankstrukturen.

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

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

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

TEUR	31 december	
	2009	2008
Redovisat värde		
Övriga långfristiga räntebärande fordringar	11 603	11 036
Övriga långfristiga icke räntebärande fordringar	548	1 195
Kundfordringar	37 887	48 286
Övriga kortfristiga icke räntebärande fordringar	119	-
Övriga kortfristiga räntebärande fordringar	500	2 705
Övriga kortfristiga placeringar	3 344	2 975
Likvida medel	5 238	26 379
Maximal kreditexponering	59 239	92 576

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 treasuryfunktionen. Koncernen har uppsatta mål för att garantera god betalningsredskap. För finansiella redskap används likvida medel och outnyttjade kreditlöften, vilka ska vara koncernen tillgängliga. Den centrala treasuryfunktionen övervakar dagligen behållningen av likvida medel i olika bolag inom koncernen för att säkerställa en effektiv och korrekt användning av kontanta medel och checkräkningskrediter.

Rezidor har säkrat ändamålsenliga checkräkningskrediter och kreditlöften genom ett långsiktigt avtal med en ledande europeisk bank med god kreditvärdighet. Bankstrukturen innebär ett gränsöverskridande koncernkonto i vilket majoriteten av kassaflödena inom koncernen koncentreras. Genom detta bankavtal har koncernen även säkrat kombinerade checkräkningskrediter och garantier med olika villkor om totalt 105 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 12,6 (8,2) MEUR för checkräkningskrediter och 2,4 (1,1) MEUR för bankgarantier. Kontanter och andra likvida medel än kassa och bank uppgick till 5,2 (26,4) MEUR, av vilket 4,0 (25,3) kunde härledas från banktillgodohavanden och 1,2 (1,1) MEUR utgörs av hotellens handkassa.

I syfte att minska utnyttjandet av checkräkningskrediter, ingår Rezidor regelbundet kortfristiga valutaswappkontrakt, i vilka valutor med plussaldon på koncernkontot swappas till valutor med negativt saldo på koncernkontot. Per den 31 december 2009 hade bolaget en swap om 200 MNOK till EUR samt en swap om 40 MSEK till EUR utestående, båda med en löptid kortare än en vecka.

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

TEUR	31 december	
Förfaller inom ett år	2009	2008
Leverantörsskulder	32 732	39 312
Övriga kortfristiga räntebärande skulder	1 330	–
Checkräkningskredit i bank	12 660	8 198
	45 392	47 510

TEUR	31 december	
Förfaller efter ett år	2009	2008
Övriga långfristiga räntebärande skulder	101	182
Övriga långfristiga icke räntebärande skulder	2 285	775
	2 386	957

Obestämd förfallodag		
Övriga långfristiga räntebärande skulder	2009	2008
	7 537	1 248
	7 537	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

Förutom de ränterisker och valutarisker, som beskrivs ovan, omfattas koncernen även av prisrisker som är relaterade till förändringar i verkligt värdet av investeringar i andra aktier och andelar. Dessa investeringar, som vanligtvis är resultatet av aktieinvesteringar i uppstarten av vissa hotellprojekt, klassificeras som investeringar tillgängliga för försäljning där förändringar i verkligt värde redovisas 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. Bolaget är också exponerat mot prisrisk från förändringar i verkligt värde på valutaswappar klassificerade som att de innehas för handel, med verkligt värde över resultaträkningen. Verkligt värdeförändringar på valutaswappar utestående per 31 december 2009, uppgick till 0.1 MEUR. Den verkliga exponeringen för bolaget är emellertid begränsad då kontrakten löper ut inom en vecka.

VERKLIGT VÄRDE

Valutaswappar är klassificerade som att innehas för handel, med verkligt värde över resultaträkningen. Det verkliga värdet erhålls från banker, vilka i sin tur har erhållit det verkliga värdet genom beräkningar baserade på marknadspriser för räntor och valutor. Övriga aktier och andelar, klassificerade som finansiella tillgångar tillgängliga för försäljning och där förändringar i verkligt värde redovisas direkt i eget kapital, värderas till anskaffningsvärde i enlighet med IAS 39 per den 31 december 2009 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 kassaflödesberäkningar svåra, exempelvis då hotellen ägda av dessa bolag befinner sig i uppstartsfasen. Det har därför inte varit möjligt att utföra någon känslighetsanalys på finansiella tillgångar tillgängliga för försäljning klassificerade under nivå 3 i tabellen nedan.

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

Per den 31 dec 2009	Nivå 1	Nivå 2	Nivå 3	Totalt
Finansiella tillgångar värderad till verkligt värde över resultaträkningen (klassificerad som att innehas för handel)	–	119	–	119
Finansiella tillgångar tillgängliga för försäljning	–	–	8 398	8 398
Totalt	–	119	8 398	8 517

Tillgångar värderade till verkligt värde i nivå 3	Finansiella tillgångar tillgängliga för försäljning	Totalt
Ingående balans per den 1 jan 2009	10,527	10,527
I övriga totalresultatet (valutakursdifferenser)	22	22
Avyttringar	(2 279)	(2 279)
Investeringar	128	128
Utgående balans per de 31 dec 2009	8 398	8 398

För övriga finansiella tillgångar och finansiella skulder, som värderas till upplupet anskaffningsvärde i balansräkningen, är det bokförda värdet en god approximation av det verkliga värdet, då de förfaller inom ett år, har rörlig ränta eller har andra villkor som anses vara lika med eller i stort sett lika med marknadsvillkoren.

KATEGORIER AV FINANSIELLA TILLGÅNGAR OCH SKULDER

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

TEUR	31 december	
Finansiella tillgångar värderad till verkligt värde över resultaträkningen (klassificerad som att innehas för handel)	2009	2008
Övriga kortfristiga icke räntebärande fordringar	119	–
	119	–

Lån och fordringar		
Övriga långfristiga räntebärande fordringar	11 603	11 036
Övriga långfristiga icke räntebärande fordringar	548	1 195
Kundfordringar	37 887	48 286
Övriga kortfristiga räntebärande fordringar	500	2 705
Övriga kortfristiga placeringar	3 344	2 975
Likvida medel	5 238	26 379
	59 120	92 576

Finansiella tillgångar tillgängliga för försäljning		
Övriga aktier och andelar	8 398	10 527
	8 398	10 527

Finansiella skulder värderade till upplupet anskaffningsvärde		
Övriga långfristiga räntebärande skulder	7 638	1 430
Övriga långfristiga icke räntebärande skulder	2 285	775
Leverantörsskulder	32 732	39 312
Checkkredit i bank	12 660	8 198
Övriga kortfristiga räntebärande skulder	1 330	–
	56 645	49 715

KAPITALSTRUKTUR

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

FINANSIELL RISKHANTERING – MODERBOLAGET

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

NOT 5 KRITISKA BEDÖMNINGAR OCH UPPSKATTNINGAR

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

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

Rezidor har i egenskap av hyrestagare ingått hyresavtal som i första hand gäller 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 de tillhör) för att fastställa om nedskrivningsbehov föreligger.

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

Vid behov har nedskrivningar skett. Under året har nedskrivningar om 2 270 TEUR (2 198) redovisats som ett resultat av nedskrivningstest. 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

Uppskjutna skatt redovisas som temporära skillnader mellan redovisad och beskattningsbar inkomst och för utestående fordringar hänförliga till outnyttjade skattemässiga förluster överförda i ny räkning. Värderingen av skattemässiga förluster överförda i ny räkning och möjligheten att använda skattemässiga förluster överförda i ny räkning grundas på uppskattningar av framtida 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

Från och med den 1 januari 2009 har koncernen antagit den nya redovisningsstandarden IFRS 8 Rörelsesegment. Den nya standarden kräver att segmentsinformationen rapporteras på samma sätt som den analyseras och studeras av högste verkställande beslutsfattare. Införandet av IFRS 8 har inte gett upphov till några nyidentifierade segment. Tidigare är analyserades och studerades segmentsinformationen internt så väl som externt baserat på geografiska marknader och verksamhetsstrukturer.

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

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

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

- **Hyresavtal:**
Enligt hyresavtalen hyr Rezidor hotellfastigheter av fastighetsägare och har rätt till de förmåner och får bära de risker som är förknippade med driften av hotellet. Intäkterna kommer främst från uthyrning av rum och från försäljning av mat och dryck i restauranger, barer och från banketter. De främsta kostnaderna enligt hyresavtalet är kostnader hänförliga till hyran, som betalas till hyresvärden, personalkostnader och andra rörelsekostnader. Hyresbetalningar till hyresvärden inkluderar en rörlig hyra (procentandel av hotellets intäkter) med en fast bashyra (se Not 40 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 i marknadsföringsavgifter som baseras på de totala rumsintäkterna, men som för hotell som drivs under varumärkena Regent och Missoni baseras på de totala intäkterna samt bokningsavgifter som baseras på antalet gjorda bokningar. Enligt vissa managementavtal kan Rezidor erbjuda hyresvärden ett garanterat minimieresultat, vilket beskrivs ytterligare i Not 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 företags franchiseavtal baseras på en procentuell andel av de totala rumsintäkterna som ett hotell genererar. Rezidor får även i marknadsföringsavgifter som baseras på de totala rumsintäkterna och bokningsavgifter som baseras på antalet gjorda bokningar. För att få tillträde till olika koncept och program för varumärket måste hotellägarna oftast betala extra. För närvarande är franchiseavtal för varumärkena Regent och Missoni inte tillätna.

- **Övriga** representerar andra koncernintäkter från administrativ verksamhet, men också resultatandelar från intresseföretag och joint ventures.

INTÄKTER

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

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

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

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

Posten Övrigt motsvarar intäkter från övrig administrativ verksamhet.

FÖREBITDA OCH EBIT

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

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

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

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

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

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

BALANSRÄKNING, INVESTERINGAR, NYCKELTAL OCH HOTELLFÖRTECKNING

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

PER SEGMENT – INTÄKTER

TEUR	Norden		Övriga Västeuropa		Östeuropa		Mellanöstern, Afrika och övriga länder		Summa			
Helåret	2009	2008	2009	2008	2009	2008	2009	2008	2009	%	2008	%
Hyresavtal	275 840	335 273	316 045	355 552	–	–	–	–	591 885	87,4%	690 825	88,0%
Managementavtal	3 973	7 512	22 736	26 798	18 468	24 188	14 584	13 983	59 762	8,9%	72 481	9,2%
Franchiseavtal	4 375	5 250	6 598	4 555	735	949	–	–	11 708	1,7%	10 754	1,4%
Övrigt	11 035	9 294	2 846	1 465	–	–	–	–	13 881	2,0%	10 759	1,4%
Summa	295 222	357 329	348 226	388 370	19 203	25 137	14 584	13 983	677 236	100,0%	784 819	100,0%
Koncernens totala intäkter									677 236	784 819		

PER SEGMENT – EBITDA

TEUR	Norden		Övriga Västeuropa		Östeuropa		Mellanöstern, Afrika och övriga länder		Centrala kostnader		Summa	
Helåret	2009	2008	2009	2008	2009	2008	2009	2008	2009	2008	2009	2008
Hyresavtal	32 264	54 410	(25 378)	1 476	–	–	–	(568)	–	–	6 886	55 318
Managementavtal	2 544	6 149	(882)	12 400	12 000	17 094	10 446	10 547	–	–	24 108	46 190
Franchiseavtal	2 190	3 060	3 935	1 736	405	592	–	–	–	–	6 530	5 388
Övrigt ¹⁾	4 808	4 664	(249)	(307)	(33)	18	657	2 231	–	–	5 183	6 606
Centrala kostnader	–	–	–	–	–	–	–	–	(37 853)	(42 622)	(37 853)	(42 622)
Summa	41 806	68 283	(22 574)	15 305	12 372	17 704	11 103	12 210	(37 853)	(42 622)	4 854	70 880

1) Övrigt inkluderar även resultatandelar i intresseföretag.

PER SEGMENT – EBIT

TEUR	Norden		Övriga Västeuropa		Östeuropa		Mellanöstern, Afrika och övriga länder		Centrala kostnader		Summa	
Helåret	2009	2008	2009	2008	2009	2008	2009	2008	2009	2008	2009	2008
Hyresavtal	20 841	43 170	(40 056)	(11 663)	–	–	–	(568)	–	–	(19 215)	30 939
Managementavtal	2 482	6 087	(1 094)	12 190	11 997	16 917	10 306	10 430	–	–	23 691	45 624
Franchiseavtal	2 101	2 973	3 836	1 633	393	581	–	–	–	–	6 330	5 187
Övrigt ¹⁾	2 846	2 322	(1 449)	(1 367)	(33)	18	657	2 778	–	–	2 021	3 751
Centrala kostnader	–	–	–	–	–	–	–	–	(37 853)	(42 622)	(37 853)	(42 622)
Summa	28 270	54 552	(38 763)	793	12 357	17 516	10 963	12 640	(37 853)	(42 622)	(25 026)	42 879

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

AVSTÄMNING AV RESULTAT FÖR PERIODEN

TEUR		
Helåret	2009	2008
Totalt rörelseresultat (EBIT) för rapporterbara segment	(25 025)	42 879
Finansiella intäkter	1 188	3 199
Finansiella kostnader	(1 861)	(2 489)
Koncernens totala resultat före skatt	(25 698)	43 588

Fortsättning not 7

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

TEUR	Norden		Övriga Västeuropa		Östeuropa		Mellanöstern, Afrika och övriga länder		Summa	
Helåret	2009	2008	2009	2008	2009	2008	2009	2008	2009	2008
Resultatandelar i intresseföretag	1 463	1 854	–	–	(33)	18	657	2 231	2 087	4 103
Vinst (förlust) vid försäljning av andelar eller materiella anläggningstillgångar	–	–	–	–	–	–	–	544	–	544
Summa	1 463	1 854	–	–	(33)	18	657	2 775	2 087	4 647

PER SEGMENT – BALANSRÄKNING

TEUR	Norden		Övriga Västeuropa		Östeuropa		Mellanöstern, Afrika och övriga länder		Summa	
Helåret	2009	2008	2009	2008	2009	2008	2009	2008	2009	2008
TILLGÅNGAR	135 972	109 628	161 380	209 046	24 308	30 033	35 426	35 267	357 086	383 974
Hyresavtal	127 446	101 133	147 689	195 046	9 499	12 296	16 464	18 412	301 098	326 887
Managementavtal	2 641	2 694	9 251	9 122	14 270	17 266	18 961	16 855	45 124	45 938
Franchiseavtal	3 498	3 794	4 441	4 476	539	471	–	–	8 477	8 740
Övrigt	2 387	2 007	–	–	–	–	–	–	2 387	2 007
Koncernens totala tillgångar									357 086	383 974
SKULDER	101 156	154 061	78 476	34 090	2 521	2 005	8 200	9 482	190 353	199 368
Koncernens totala skulder									190 353	199 368

PER SEGMENT – INVESTERINGAR ¹⁾

TEUR	Norden		Övriga Västeuropa		Östeuropa		Mellanöstern, Afrika och övriga länder		Summa	
Helåret	2009	2008	2009	2008	2009	2008	2009	2008	2009	2008
Hyresavtal	6 339	9 742	24 942	27 490	21	–	40	28	31 342	37 260
Managementavtal	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Franchiseavtal	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Övrigt	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Summa	6 339	9 742	24 942	27 490	21	–	40	28	31 342	37 260
Koncernens totala investeringar									31 342	37 260

1) Exklusive investeringar hänförliga till finansiella tillgångar, se Not 20 och 21.

PER SEGMENT – VÄSENTLIGA EJ KASSAFLÖDESPÅVERKANDE KOSTNADER

TEUR	Norden		Övriga Västeuropa		Östeuropa		Mellanöstern, Afrika och övriga länder		Summa	
Helåret	2009	2008	2009	2008	2009	2008	2009	2008	2009	2008
Av- och nedskrivningar	13 969	14 443	15 660	13 979	154	123	96	0	29 879	28 545
Koncernens totala av- och nedskrivningar									29 879	28 545

Intäkter i Sverige, där Moderbolaget har sitt säte, uppgick till 98 970 TEUR (121 130). Anläggningstillgångar i Sverige uppgick till 790 467 TEUR (577 909).

PER SEGMENT – REVPAR OCH BELÄGGNING ¹⁾

Helåret	Radisson Blu		Park Inn		Rezidor	
	2009	2008	2009	2008	2009	2008
RevPAR, EUR	65,9	82,9	33,6	45,1	57,8	73,9
Beläggning, %	62,2	67,9	52,6	57,8	59,5	65,2

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 2009 – I drift	Hotell	Rum	Hotell	Rum	Hotell	Rum	Hotell	Rum	Hotell	Rum
Hyresavtal	24	6 319	48	9 889	–	–	–	–	72	16 208
Managementavtal	7	1 934	61	10 217	37	9 720	35	8 829	140	30 700
Franchiseavtal	23	4 172	44	8 308	7	1 258	–	–	74	13 738
Summa Rezidor	54	12 425	153	28 414	44	10 978	35	8 829	286	60 646

	Norden		Övriga Västeuropa		Östeuropa		Mellanöstern, Afrika och övriga länder		Summa	
<i>Per den 31 december 2008 – I drift</i>	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

NOT 8 INTÄKTER

Rörelseintäkter per verksamhetsområde

	1 januari – 31 december	
TEUR	2009	2008
Rumsintäkter	374 776	439 468
Intäkter från mat och dryck	197 423	230 609
Övriga hotellintäkter	19 686	20 748
Hotellintäkter	591 885	690 825
Avgiftsintäkter	71 472	83 235
Övriga intäkter	13 879	10 759
Totala intäkter	677 236	784 819
Specificering av avgiftsintäkter		
Managementavgifter	22 958	26 912
Incitamentsrelaterade avgifter	18 576	25 649
Franchiseavgifter	5 580	5 292
Övriga	24 358	25 383
Summa	71 472	83 235

- 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

	1 januari – 31 december	
TEUR	2009	2008
Kostnad för mat	32 150	37 500
Kostnad för dryck	11 155	12 818
Kostnad för övriga intäkter	4 972	5 680
Kostnad för övriga sålda varor	3 374	3 694
Kostnad för telefon, fax, Internet	604	852
Totalt	52 255	60 544

NOT 10 LÖNEKOSTNADER, ANTAL ANSTÄLLDA, OSV

Personalkostnader	1 januari – 31 december	
TEUR	2009	2008
Löner	176 093	194 344
Sociala kostnader	31 155	33 629
Pensionskostnader	7 331	6 466
Summa	214 579	234 439
Övriga personalkostnader	31 835	33 331
Totalt	246 414	267 770

Dessa kostnader ingår i personalkostnader och kontraktsanställningar i resultaträkningen.

9 835 TEUR (9 605) av de totala lönekostnaderna under 2009 avser styrelsen, VD:ar och andra ledande befattningshavare i koncernen, av vilket 2 031 TEUR (2 538) var rörlig lön. 422 (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

	Löner		Sociala kostnader		Pensionskostnader		Delsumma		Övriga personalkostnader ¹⁾		Totalt	
TEUR	2009	2008	2009	2008	2009	2008	2009	2008	2009	2008	2009	2008
Danmark	14 333	15 338	533	902	919	691	15 785	16 931	1 626	1 580	17 412	18 510
Norge	50 718	60 377	7 265	8 545	3 832	3 151	61 815	72 074	3 877	4 770	65 693	76 844
Sverige	15 917	17 658	5 098	5 925	903	826	21 918	24 409	1 591	2 471	23 509	26 881
Storbritannien	21 087	26 473	1 353	1 436	425	396	22 865	28 305	5 926	4 012	28 790	32 317
Tyskland	24 424	26 960	4 706	5 334	–	–	29 130	32 294	8 749	8 965	37 878	41 259
Frankrike	13 287	13 276	4 479	4 501	–	–	17 766	17 778	2 265	2 120	20 031	19 898
Belgien	22 311	21 314	6 049	5 329	1 109	1 236	29 469	27 879	4 135	6 675	33 604	34 553
Övrigt	14 016	12 948	1 672	1 655	143	166	15 831	14 769	3 666	2 738	19 467	17 508
Totalt	176 093	194 344	31 155	33 629	7 331	6 466	214 579	234 439	31 835	33 331	246 414	267 770

1) I syfte att erhålla en konsekvent klassificering mellan åren och för att förbättra jämförbarheten, har 8 816 TEUR av 2008 års siffror, relaterade till konsultkostnader i Belgien, omklassificerats från Övriga personalkostnader till Övriga rörelsekostnader, jämfört med vad som rapporterades i årsredovisningen för 2008.

Fortsättning not 10

Det genomsnittliga antalet anställda inom Rezidors företag under 2009 var 5 007 (5 592) och fördelar sig enligt följande:

	1 januari – 31 december			
	2009		2008	
	Män	Kvinnor	Män	Kvinnor
Danmark	133	144	161	141
Norge	483	670	535	822
Sverige	184	285	210	339
Storbritannien	518	577	555	632
Tyskland	447	518	505	546
Frankrike	222	233	252	263
Belgien	151	120	136	173
Övrigt	180	143	172	151
Totalt	2 318	2 689	2 526	3 066
Summa män och kvinnor	5 007		5 592	

	1 januari – 31 december			
	2009		2008	
	Män	Kvinnor	Män	Kvinnor
Styrelseledamöter ¹⁾	7	2	7	2
Ledningsgruppen (inklusive VD och koncernchefen) ²⁾	8	2	9	2

1) Antalet ledamöter hänförs igenbart till styrelseledamöter i moderbolaget valda på årsstämman den 23 april 2009.

2) Antalet ledamöter hänförs sig till genomsnittligt antalet ledamöter per 31 december. Ledningsgruppen bestod av 11 ledamöter fram till och med den 31 mars 2009, 10 ledamöter fram till och med den 31 augusti 2009, åtta ledamöter fram till och med 30 november 2009 och från och med den första december 2009 var antalet ledamöter sju.

Ersättning till externa ledamöter i styrelsen i moderbolaget¹⁾

TEUR	1 januari – 31 december	
	2009	2008
Urban Jansson	67	67
Hubert Joly	41	27
Ulla Litzén	43	43
Benny Zakrisson	41	41
Harald Einsmann	38	38
Trudy Rautio	39	39
Jay S. Witzel	39	38
Barry W. Wilson	40	38
Göte Dahlin	40	39
Marilyn Carlson Nelson	–	12
	388	382

1) 259 TEUR av den totala ersättningen till styrelseledamöterna under 2009 är hänförligt till den ersättning som godkändes vid årsstämman den 23 april 2009 från och med den stämman och fram till årsstämman den 16 april 2010.

Ersättning till koncernledning (inklusive VD och koncernchef)¹⁾

TEUR	1 januari – 31 december	
	2009	2008
Fasta löner	4 507	4 662
Rörliga löner	738	640
Ersättning efter avslutad anställning ²⁾	1 239	–
Pensionskostnader för koncernledningen:		
Avgiftsbestämda planer	480	582
Förmånsbestämda planer	39	39
Bostad och företagsbilar för koncernledningen	655	618

1) Tabellen ovan visar bruttoersättning. Koncernledningen avlönas på nettobasis. Till följd av speciella beskattningsregler i Belgien kan bruttoersättningen skilja sig åt mellan åren. Vad gäller antalet medlemmar i koncernledningen, se ovan.

2) Vad gäller ersättningen efter avslutad anställning, se kommentarer till tabellen för verkställande direktören.

De rörliga lönerna till koncernledningens medlemmar behandlas som en upplupen kostnad under respektive år. Det rörliga ersättningsprogrammet 2009 för medlemmarna i koncernledningen 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. Kostnaden för det rörliga ersättningsprogrammet, 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 2009 (2008) av: lön 559 TEUR (600), rörlig lön 156 TEUR (62), pension 156 TEUR (168), bostad och tjänstebil 74 TEUR (77).

Koncernledningens rörliga ersättningsprogram 2010 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 45–75% av den årliga grundlönen.

Verkställande direktören och koncernchefens ersättning är som följer:

Ersättning – verkställande direktör och koncernchef TEUR	1 januari – 31 december	
	2009	2008
Fast lön ¹⁾	1 057	834
Rörlig lön ²⁾	242	144
Ersättning efter avslutad anställning ³⁾	1 239	–
Pension	208	299
Bostad och företagsbilar	158	139

1) Nettolönen för verkställande direktören och koncernchefen uppgick till 1 046 TCHF (951). Bruttoersättningen skiljer sig åt mellan åren till följd av speciella beskattningsregler i Belgien. Bruttoersättningen i EUR är också abhängig växelkursen mellan EUR och CHF. Beloppet inkluderar den andel av lönen som utbetalas av Rezidor Hotel Group AB (vilket förklaras nedan) uppgående till 106 TEUR (108). Årsredovisningen för 2008 ingick inte detta belopp i tabellen ovan, vilket det rätteligen skulle ha gjort. 2008 års siffror ovan har rättats med avseende på detta.

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 avsäga sig rätten till rörlig lön för 2008 och beloppet är följaktligen återfört under 2009.

3) Som utvecklas vidare nedan så har verkställande direktören och koncernchefen rätt till en ersättning efter avslutad anställning motsvarande tre gånger den årliga grundlönen för 2010 med tillägg för en engångsersättning på 422 TEUR. Kostnaden för denna ersättning efter avslutad anställning kostnadsförs över hans återstående tjänstgöringstid.

Ersättningen till VD och koncernchef betalas huvudsakligen av The Rezidor Hotel Group S.A (Belgien), men genom ett ömsesidigt avtal betalas en andel om 106 TEUR (108) 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 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 avsade 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 engångsersättning 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 34. 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 2008 och 2009. I tillägg skulle VD och koncernchefen och ledningsgruppen ha tilldelats 43 336 respektive 108 227 aktier från 2007 års program. Per 31 december 2009 stod det klart att 2007 års program inte skulle falla ut. Då en av intjänandevillkoren är fortsatt anställning till intjänandeperiodens slut (1 maj 2010), så har aktierna formellt ännu inte förfallit.

Högsta antal aktier som kan tilldelas ledningsgruppen

	31 december	
	2009	2008
VD och koncernchef	646 793	363 343
Övriga ledningsgruppen	936 603	389 564
Totalt	1 583 396	752 907

NOT 11 ÖVRIGA RÖRELSEKOSTNADER

TEUR	1 januari – 31 december	
	2009	2008
Royalties och andra ersättningar till Carlson Group	8 555	8 023
Energikostnader	25 658	23 771
Material	12 871	16 724
Marknadsföringskostnader	36 737	35 892
Externa avgifter	8 814	11 894
Tvätt	13 311	13 633
Kontraktstjänster	10 067	10 668
Administrationskostnader	7 876	10 094
Kommunikationer, resor och transporter	7 256	9 396
Försäkringskostnader	49	25
Förbrukningsinventarier	2 610	2 504
Hyror och licenser	3 551	3 819
Kostnader för fastighetsdrift	6 455	6 373
Övriga kostnader ¹⁾	12 216	16 893
Totalt	156 026	169 709

1) I syfte att erhålla en konsekvent klassificering mellan åren och för att förbättra jämförbarheten har 8 816 TEUR av 2008 års siffror omklassificerats från Övriga personalkostnader till Övriga rörelsekostnader, jämfört med vad som rapporterades i årsredovisningen för 2008.

NOT 12 FASTIGHETSFÖRSÄKRINGAR OCH FASTIGHETSSKATT

TEUR	1 januari – 31 december	
	2009	2008
Fastighets- och diverse skatter	10 875	9 504
Fastighetsförsäkring	1 555	1 564
Totalt	12 430	11 068

NOT 13 HYRESKOSTNADER

TEUR	1 januari – 31 december	
	2009	2008
Fast hyra ¹⁾	166 742	164 501
Rörlig hyra ²⁾	21 191	33 743
Garantibetalningar ³⁾	19 411	10 706
Totalt	207 344	208 950

- 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 SAMT IMMATERIELLA OCH MATERIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR

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

TEUR	1 januari – 31 december	
	2009	2008
Andelarnas försäljningspris	–	0
Nettotillgångar för såld enhet	–	(544)
Nettovinst vid försäljning av andelar	–	544

Total nettovinst vid försäljning av andelar samt immateriella och materiella tillgångar – **544**

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 under 2008.

NOT 15 FINANSIELLA POSTER

TEUR	1 januari – 31 december	
	2009	2008
Ränteintäkter från externa kreditinstitut	232	1 661
Ränteintäkter från andra lån och fordringar	417	361
Förändring i verkligt värde på derivat	119	–
Realisationsvinster vid försäljning av aktier samt immateriella och materiella tillgångar	234	–
Övriga finansiella intäkter	186	390
Valutakursvinster	–	787
Finansiella intäkter	1 188	3 199

Räntekostnader till externa kreditinstitut	(305)	(1 636)
Räntekostnader från andra lån och fordringar	(655)	(79)
Övriga finansiella kostnader	(572)	(774)
Valutakursförluster	(329)	–
Finansiella kostnader	(1 861)	(2 489)

Finansiella poster, netto (673) **710**

Övriga finansiella kostnader avser bankavgifter och liknande poster

Nettovinster/-förluster per segment av finansiella tillgångar och skulder

TEUR	1 januari – 31 december	
	2009	2008
Finansiella tillgångar värderad till verkligt värde		
över resultaträkningen (klassificerad som att innehas för handel)	119	–
Finansiella tillgångar tillgängliga för försäljning	234	–
Lån och fordringar och finansiella skulder redovisade till anskaffningsvärde	(1 026)	710
	(673)	710

Alla ränteintäkter och -kostnader under 2009 och 2008 relaterar till finansiella tillgångar och skulder beräknade till anskaffningsvärde. Ingen ränteintäkt under 2008 och 2009 redovisades för finansiella tillgångar tillgängliga för försäljning.

NOT 16 SKATT

Skatt redovisad i resultaträkningen			1 januari – 31 december		Avstämning av årets skattekostnad i förhållande till årets resultat:		
TEUR	2009	2008				1 januari – 31 december	
						2009	2008
Skattekostnad/(intäkt) avser:					TEUR		
Aktuell skattekostnad/(intäkt)	7 280	14 763			Resultat från kvarvarande verksamheter	(25 698)	45 786
Justeringar som redovisas under innevarande år och som hänför sig till aktuell skatt för tidigare år	162	(847)			Skattekostnad beräknad efter lokal skattesats	(7 856)	12 037
Uppskjuten skattekostnad/(intäkt) hänförlig till temporära skillnader	(5 458)	4 339			Skatteeffekt av ej skattepliktig intäkt	(1 372)	(1 823)
Effekter av ändrade skattesatser och lagar	–	(803)			Skatteeffekt av ej avdragsgilla kostnader	1 496	737
Nedskrivningar av uppskjuten skattefordran	485	–			Skatteeffekt av förändringar i förväntade återvunna tillgångar	–	67
					Skatteeffekt av förändringar i värdering av tillgångar av skattemässiga skäl	(1 804)	90
					Skatteeffekter av outnyttjade skattemässiga underskott som ej redovisats som uppskjutna skattefordringar	7 323	5 076
					Skatteeffekter av tidigare ej aktiverade underskottsavdrag eller temporära skillnader från föregående år	–	(237)
					Skatteeffekter av uppskjuten skatt till följd av ändringar i skattesats	–	(781)
					Nedskrivningar av uppskjuten skattefordran	485	–
					Effekt av kupongskatt	3 594	3 023
					Övrigt	441	110
					Deltotal	2 307	18 299
					Justeringar som redovisas under innevarande år och som hänför sig till aktuell skatt för tidigare år	162	(847)
					Årets skattekostnad som redovisas i resultaträkningen	2 469	17 452
					Från intäkter som redovisas direkt i eget kapital:		
					Omräkning från utländska verksamheter	(1 628)	3 082
					Totalt	(1 628)	3 082
					Den genomsnittliga effektiva skattesatsen var –9.6% (38,1). Förändringen av den effektiva skattesatsen gentemot föregående år är huvudsakligen relaterad till större förluster under året i länder där inte alla underskottsavdrag aktiverats som uppskjutna skattefordringar.		
UPPSKJUTNA SKATTEFORDRINGAR/(SKULDER) FRÅN:							
2009	Ingående balans	Redovisat i resultat-räkningen	Belastar eget kapital	Förvärv/avyttringar	Valutakurs-differenser	Förändringar i skattesats	Utgående balans
Temporära skillnader							
Materiella anläggningstillgångar	(3 416)	(18)	–	–	(355)	–	(3 789)
Immateriella tillgångar	(12 226)	(3 150)	–	–	10	–	(15 366)
Avsättningar	(8)	(3)	–	–	11	–	–
Osäkra fordringar	(593)	2 209	–	–	(185)	–	1 431
Obeskattade reserver	(1 711)	743	–	–	(242)	–	(1 210)
Pensioner	(3 192)	792	–	–	(514)	–	(2 914)
Övriga skulder	(2 083)	(4 114)	–	–	(31)	–	(6 228)
Långfristiga icke räntebärande fordringar	3 242	(1 653)	–	–	–	–	1 589
Övriga kortfristiga icke räntebärande skulder	(1 051)	854	–	–	(53)	–	(250)
Övrigt	143	–	–	–	(143)	–	–
	(20 895)	(4 340)	–	–	(1 502)	–	(26 739)
Outnyttjade underskottsavdrag och skattemässiga avdrag							
Skattemässiga underskottsavdrag	15 262	9 313	–	–	22	–	24 597
	15 262	9 313	–	–	22	–	24 597
Totalt	(5 633)	4 973	–	–	(1 480)	–	(2 140)
2008	Ingående balans	Redovisat i resultat-räkningen	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)

Uppskjutna skattefordringar redovisas i balansräkningen enligt följande:

TEUR	31 december	
	2009	2008
Uppskjutna skattefordringar	25 389	20 150
Uppskjutna skatteskulder	(27 529)	(25 783)
Totalt	(2 140)	(5 633)
Minskat med tillgångar som innehas för försäljning	(160)	–
	(2 300)	(5 633)

EJ REDOVISADE UPPSKJUTNA SKATTEFORDRINGAR**Följande uppskjutna skattefordringar har inte redovisats på balansdagen**

TEUR	31 december	
	2009	2008
Skattemässiga underskottsavdrag	27 087	19 690
Temporära skillnader	–	721
Totalt	27 087	20 401

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, Frankrike, Storbritannien och Sverige. En förvärrad lågkonjunktur, 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	1 januari – 31 december	
	2009	2008
TEUR		
Anläggningstillgångar	–	241
Omsättningstillgångar	–	432
Likvida medel	–	65
Långfristiga koncerninterna skulder	–	–
Kortfristiga skulder	–	(1 282)
Avyttrade nettotillgångar	–	(544)
Reavinst	–	544
Försäljningspris	–	–
Likvida medel i avyttrade verksamheter	–	65
Summa kassaflöde från avyttrade verksamheter	–	(65)

2008 såldes alla aktier i det helägda dotterbolag som innehade hyresavtalet avseende ett hotell i Sydafrika, som omvandlades till ett hotell under managementkontrakt.

Förvärvade andelar	1 januari – 31 december	
	2009	2008
TEUR		
Anläggningstillgångar	–	1 159
Omsättningstillgångar	–	29
Likvida medel	–	–
Långfristiga skulder	–	(347)
Kortfristiga skulder	–	(108)
Nettotillgångar i förvärvade verksamheter	–	733
Förvärvad andel av nettotillgångar	–	733
Förvärvspris	–	733
Förvärvspris betalat tidigare år	–	(33)
Förvärvspris, ännu ej erlagt	–	–
Likvida medel i förvärvade verksamheter	–	–
Summa kassaflöde från förvärvade verksamheter under året	–	700
Tilläggsköpeskillning relaterat till förvärv tidigare år	474	636
Tilläggsköpeskillning, ännu ej erlagt	–	(636)
Betalning av tidigare års förvärv	2 391	–
Summa kassaflöde från tilläggsköpeskillning	2 865	–
Summa kassaflöde under året från förvärvade verksamheter	2 865	700

Tilläggsköpeskillningen på 474 TEUR 2009 avser förvärvet 2007 av resterande 49% av andelarna i joint ventureföretaget i Mellanöstern, Rezidor SAS Hotels & Resort Middle East WLL. Tilläggsköpeskillningen har helt klassificerats som goodwill 2009

Andelar i intresseföretag	1 januari – 31 december	
	2009	2008
TEUR		
Al Qesir 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:

	1 januari – 31 december	
TEUR	2009	2008
Årets resultat hänförligt till moderbolagets aktieägare (TEUR)	(28 167)	26 136
Viktat genomsnittligt antal aktier för resultat per aktie före utspädning	146 307 540	147 502 253
Totalt resultat per aktie, före och efter utspädning	(0,19)	0,18

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

Deltagarna i det aktierelaterade incitamentsprogrammen, som godkändes av årsstämorna 2007, 2008, 2009 har rätt till en visst antal aktier i slutet av intjänandeperioden (beskrivs närmare i Not 34 Aktierelaterade ersättningar) om vissa kriterier uppnåtts, 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 2009 och i enlighet med IAS 33 uppstod ingen utspädning vid årets slut.

NOT 19 GOODWILL

TEUR	2009	2008
Anskaffningsvärde		
Ingående balans per den 31 jan	16 497	15 935
Anskaffningar genom samgående	474	636
Valutakursdifferenser	(36)	(74)
Utgående balans	16 935	16 497
Akkumulerade nedskrivningar		
Ingående balans	(3 307)	(3 307)
Utgående balans	(3 307)	(3 307)
Redovisat värde		
Den 1 januari	13 190	12 628
Den 31 december	13 628	13 190

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:

Kassagenererande enheter

	1 januari – 31 december	
TEUR	2009	2008
Radisson Blu Hotel, Amsterdam	1 867	1 867
Country Inns & Suites FRG Hotelmanagement GmbH	3 822	3 818
Radisson Blu Hotel, Nice	6 338	6 329
Rezidor Hotels & Resorts Middle East WLL	1 110	636
Övriga	491	540
Totalt redovisat nettobelopp	13 628	13 190

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 belägningsgrad 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.

Fortsättning not 19

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%, baserat på den primära ekonomiska miljön i vilka de kassa-genererande enheterna återfinns, 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 2010–2012, 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, program för omsättning och omstrukturering av kostnader vid vissa av mellanklasshotellen 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 har sjunkit.

NOT 20 ÖVRIGA IMMATERIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR

TEUR	Övriga immateriella tillgångar	Licenser och tillhörande rättigheter	Totalt
Anskaffningsvärde			
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)
Ingående balans 1 januari 2009	19 621	55 426	75 047
Förvärv	7 927	1	7 928
Avyttringar	(7)	–	(7)
Anläggningstillgångar som innehas för försäljning	(2 126)	(550)	(2 676)
Omklassificering	25	–	25
Valutakursdifferenser	98	1	99
Utgående balans 31 december 2009	25 538	54 878	80 416

Akkumulerade av- och nedskrivningar

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
Ingående balans 1 januari 2009	(5 127)	(3 930)	(9 057)
Avskrivningar enligt plan	(1 660)	(1 183)	(2 843)
Avyttringar	6	–	6
Anläggningstillgångar som innehas för försäljning	503	53	556
Valutakursdifferenser	(35)	2	(33)
Utgående balans 31 december 2009	(6 313)	(5 058)	(11 371)

Redovisat värde

Den 31 december 2008	14 494	51 496	65 990
Den 31 december 2009	19 225	49 820	69 045

49 237 TEUR (50 904), justerat för anläggningstillgångar som innehas för försäljning, av det redovisade värdet av Licenser och andra tillhörande rättigheter avser rättigheter bundna till masterfranchiseavtalen med Carlson Group. Rättigheterna omförhandlades 2005. I utbyte mot de nya villkoren erhöll Carlson Group 25% av aktierna i Rezidor. Detta uppnåddes genom en apportemission där värdet på de omförhandlade villkoren beräknades till 55 000 TEUR. Detta belopp skrivs av under kontraktets löptid, som löper ut år 2052.

NOT 21 MATERIELLA TILLGÅNGAR

TEUR	Byggnader, mark och övrig utrustning	Maskiner och inventarier	Pågående nyanläggningar	Totalt
Anskaffningsvärde				
Ingående balans 1 januari 2008	112 109	185 136	8 849	306 094
Anskaffningar	7 229	16 040	11 288	34 557
Anskaffningar genom samgåenden	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)
Ingående balans 1 januari 2009	109 560	181 206	9 927	300 693
Anskaffningar	1 507	21 183	724	23 414
Anläggningstillgångar som innehas för försäljning	–	(3 134)	–	(3 134)
Avyttringar	(466)	(4 689)	(45)	(5 200)
Omklassificering	5 675	2 490	(8 190)	(25)
Valutakursdifferenser	9 335	14 741	1 023	25 099
Utgående balans 31 december 2009	125 611	211 797	3 439	340 847
Akkumulerade av- och nedskrivningar				
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 samgåenden	(62)	(7)	–	(69)
Valutakursdifferenser	7 042	15 417	–	22 459
Ingående balans 1 januari 2009	(73 333)	(123 644)	–	(196 977)
Eliminerat efter avyttringar av tillgångar	467	4 648	–	5 115
Anläggningstillgångar som innehas för försäljning	–	3 107	–	3 107
Avskrivningar	(7 094)	(17 837)	–	(24 931)
Nedskrivningar	(1 763)	(500)	–	(2 263)
Valutakursdifferenser	(5 475)	(10 952)	–	(16 429)
Utgående balans 31 december 2009	(87 198)	(145 178)	–	(232 378)
Redovisat värde				
Den 31 december 2008	36 227	57 562	9 927	103 716
Den 31 december 2009	38 413	66 619	3 439	108 469

NOT 22 INVESTERINGAR I INTRESSEBOLAG

TEUR	Kapital- andel (%) den 31 december 2008	Kapital- andel (%) den 31 december 2009	Bokfört värde den 31 december 2008	Resultat- andel	Utdelning	Omräknings- differens	Bokfört värde den 31 december 2009
Nordrus Hotel Holding A/S	26,08%	26,08%	2 286	(33)	(2 031)	–	222
Al Quesir Hotel Company S.A.E	20,00%	20,00%	2 912	115	–	(157)	2 870
Afrinord Hotel Investment A/S	20,00%	20,00%	64	(8)	–	–	56
Totalt			5 262	74	(2 031)	(157)	3 148

Sammanfattande finansiell information om intresseföretagen

TEUR	31 december	
	2009	2008
Totala tillgångar	20 837	34 790
Totala skulder	9 026	15 904
Nettotillgångar	11 811	18 886
Koncernens andelar av nettotillgångarna	3 148	5 262
Intäkter	6 233	5 360
Resultat efter skatt	1 128	541
Koncernens andelar av nettoresultatet	224	175

NOT 23 INVESTERINGAR I JOINT VENTURES

TEUR	Kapital- andel (%) den 31 december 2008	Kapital- andel (%) den 31 december 2009	Bokfört värde den 31 december 2008	Resultat- andel	Utdelning	Omräknings- differens	Bokfört värde den 31 december 2009
Casino Denmark A/S	50,00%	50,00%	–	–	–	–	–
Casino Denmark K/S	50,00%	50,00%	2 027	1 463	(1 679)	–	1 811
RHW JV Southern Africa (P) Ltd	50,00%	50,00%	706	89	–	171	966
Totalt			2 733	1 552	(1 679)	171	2 777
Minskat med anläggningstillgångar som innehas för försäljning							(1 811)
Investeringar i joint ventures redovisade i balansräkningen							966

Rezidors andel av det negativa egna kapitalet i det 50% (50%) ägda Rezidor Royal Hotel Beijing Co Ltd och den långsiktiga fordringen på det företaget (se Not 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

TEUR	31 december	
	2009	2008
Totala tillgångar	33 836	35 503
Totala skulder	9 483	10 503
Nettotillgångar	24 352	25 000
Koncernens andelar av nettotillgångarna	12 493	12 500
Intäkter	23 818	31 526
Resultat efter skatt	3 294	7 856
Koncernens andelar av nettoresultatet	1 647	3 928

9 716 TEUR (9 767) av koncernens andel av nettotillgångarna och 461 TEUR (1 820) av koncernens andel av nettoresultatet i tabellen ovan avser Rezidor Royal Hotel Beijing Co Ltd.

NOT 24 ÖVRIGA AKTIER OCH ANDELAR

TEUR	Kapital- andel (%) den 31 december 2008	Kapital- andel (%) den 31 december 2009	Bokfört värde den 31 december 2008	Resultat- andel	Utdelning	Omräknings- differens	Bokfört värde den 31 december 2009
Feri Otelcilik ve Turizm A.S	10,00%	–	2 279	(2 279)	–	–	–
Doriscus Enterprise Ltd	14,39%	14,39%	5 859	–	–	7	5 866
First Hotels Co K,S,C,C	1,82%	1,82%	2 017	–	–	3	2 020
Timmendorf mbH & Co Beteiligungs KG	18,67%	18,67%	307	–	–	–	307
Övriga	–	–	65	–	128	12	205
Totalt			10 527	(2 279)	128	22	8 398

Pensionsåtaganden som redovisas i koncernens balansräkning	31 december	
	2009	2008
TEUR		
Pensionsmedel (överfonderade planer)	10.861	10 291
Pensionsmedel (underfonderade planer)	(1 656)	(1 510)
Totalt	9 205	8 781

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.

TEUR	31 december	
	2009	2008
Diskonteringsränta		
Norge	4,40%	4,30%
Belgien	5,25%	6,25%
Sverige	3,75%	3,75%
Förväntad avkastning på förvaltningstillgångar	4,33%	4,56%
Förväntad löneökningstakt	4,00%	3,83%
Övrigt (statsränta i Norge)	4,25%	4,25%

Följande nettokostnader för förmånsbestämda pensionsplaner redovisas i resultaträkningen:

TEUR	31 december	
	2009	2008
Kostnader för pensioner intjänade under året	(3 625)	(1 661)
Ränta på pensionsavsättningen	(2 293)	(1 774)
Förväntad avkastning på förvaltningstillgångar	2 165	1 661
Aktuariella (förluster)/vinster som redovisas under året	(1 596)	(1 605)
(Förluster)/vinster från reduceringar eller regleringar	–	(16)
Pensionskostnader för förmånsbestämda planer	(5 349)	(3 395)

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

TEUR	31 december	
	2009	2008
Nuvärdet av fonderade pensionsplaner	53 171	45 732
Förvaltningstillgångarnas verkliga värde	(43 268)	(35 433)
Summa	9 903	10 299
Underskott/(överskott)	9 903	10 299
Aktuariella vinster och förluster netto som inte redovisats	(19 108)	(19 080)
Nettotillgångar från förmånsbestämda förpliktelser	(9 205)	(8 781)

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

TEUR	31 december	
	2009	2008
Ingående förmånsbestämda planer	45 732	42 630
Kostnader för pensioner intjänade under året	3 625	1 661
Räntekostnader	2 293	1 774
Inbetalningar från deltagare i pensionsplanen	74	75
Aktuariella förluster/(vinster)	(4 413)	8 237
Valutadifferenser för utländska pensionsplaner	7 380	(7 347)
Utbetalda förmåner	(1 520)	(1 298)
Utgående förmånsbestämda planer	53 171	45 732

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

TEUR	31 december	
	2009	2008
Ingående verkligt värde för förvaltningstillgångar	35 433	36 520
Förväntad avkastning på förvaltningstillgångar	2 166	1 661
Aktuariella förluster (vinster)	(2 071)	2 419
Valutadifferenser för utländska pensionsplaner	5 739	(6 671)
Inbetalningar från arbetsgivaren	3 222	2 509
Inbetalningar från deltagare i pensionsplanen	142	139
Utbetald ersättning – betalning av premier	(1 363)	(1 144)
Utgående verkligt värde för förvaltningstillgångar	43 268	35 433

Historisk data:

TEUR	31 december			
	2009	2008	2007	2006
Totalt verkligt värde på förmånsbestämda planer	53 171	45 732	42 630	39 190
Verkligt värde på förvaltningstillgångar	(43 268)	(35 433)	(36 520)	(35 925)
Underskott	9 903	10 299	6 110	3 265

De största kategorierna bland förvaltningstillgångarna på balansräkningen

TEUR	31 december	
	2009	2008
Eget kapitalinstrument	4%	6%
Skuldinstrument	68%	67%
Fastigheter	16%	15%
Övrigt	12%	12%

2009 uppgick det erfarenhetsbaserade justeringarna för pensionsskulderna och förvaltningstillgångarna till 534 TEUR (2 546) respektive (2 247) TEUR (–2 439). Den förväntade inbetalningen från arbetsgivaren uppgår till 3 605 TEUR (2 204) för 2010.

AVGIFTSBESTÄMDA PENSIONSPLANER

Dessa planer omfattar huvudsakligen ålders-, sjuk- och familjepensioner. Premierna betalas regelbundet under året av koncernbolagen till olika försäkringsbolag. Premiens storlek baseras på lönen. Pensionskostnaderna för perioden redovisas i resultaträkningen och uppgår till 1 982 TEUR (3 071).

Förpliktelserna när det gäller ålders- och sjukpensioner för anställda i svenska bolag har säkrats genom försäkring i Alecta. Enligt ett uttalande från Redovisningsrådets akutgrupp, UFR 3, utgör detta en förmånsbestämd pensionsplan för samtliga anställda. Koncernen har inte tillgång till den information som krävs för att redovisa dessa planer som förmånsbestämd pensionsplaner för räkenskapsåret 2009. 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 610 TEUR (462). Alectas överskott kan vidarebefordras till försäkringstagarna och/eller den försäkrade. I slutet av 2009 uppgick Alectas överskott i form av den kollektiva konsolideringsnivån till 141% (112). 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 2009							
Lån från	Motpart	Nominellt lånebelopp i tusental	Valuta	Nominellt värde TEUR	Ned- skrivningar TEUR	Bokfört värde TEUR	Löptid och räntesats
Rezidor Riga Hotel A/S	Polar Bek Daugave Ltd. Riga Hotel	1 225	USD	904	–	904	Obestämd löptid – 10,08%
SIHSKA A/S	Rezidor Royal Hotel Beijing Co. Ltd	17 677	USD	12 125	(2 409)	9 716	Obestämd löptid
Rezidor Hotel Group NV	Orchard Hotels A.S	200	EUR	200	–	200	15/10/2011 – Euribor 3M +1,5%
Rezidor Hotels UK Ltd	New Hotel JSC	676	EUR	676	–	676	13,88%
Rezidor Group	Övrigt	107	EUR	107	–	107	Olika ränte- bärande depositioner
Summa räntebärande				14 012	(2 409)	11 603	
Rezidor Group	Övrigt			548	–	548	Icke ränte- bärande
Summa icke räntebärande				548	–	548	
Summa långfristiga fordringar				14 560	(2 409)	12 151	
Den 31 december 2008							
Lån från	Motpart	Nominellt lånebelopp i tusental	Valuta	Nominellt värde TEUR	Ned- skrivningar TEUR	Bokfört värde TEUR	Löptid och räntesats
Rezidor Riga Hotel A/S	Polar Bek Daugave Ltd. Riga Hotel	1 225	USD	962	–	962	Obestämd löptid, 10,08%
SIHSKA A/S	Rezidor Royal Hotel Beijing Co. Ltd	17 677	USD	12 650	(2 883)	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 ränte- bärande depositioner
Summa räntebärande				13 919	(2 883)	11 036	
Rezidor Group	Övrigt			1 195	–	1 195	Icke räntebärande
Summa icke räntebärande				1 195	–	1 195	
Summa långfristiga fordringar				15 114	(2 883)	12 231	

NOT 27

KUNDFORDRINGAR

TEUR	31 december	
	2009	2008
Kundfordringar före reserv för osäkra fordringar	43 698	54 150
Reserv för osäkra fordringar	(5 470)	(5 864)
Kundfordringar minus reserv för osäkra fordringar	38 228	48 286
Minskat med tillgångar som innehas för försäljning	(341)	–
Kundfordringar minus reserv för osäkra fordringar redovisade i balansräkningen	37 887	48 286

	Kund-fordringar före reserv för osäkra fordringar	Reserv för osäkra fordringar	Kund-fordringar minus reserv för osäkra fordringar
Den 31 december 2009			
Kundfordringar, ej förfallna	15 856	(138)	15 718
Kundfordringar, förfallna			
1–30 dagar	14 431	–	14 431
31–60 dagar	4 695	(190)	4 505
61–90 dagar	2 174	(151)	2 023
Mer än 90 dagar	6 542	(4 991)	1 551
Totalt förfallna	27 842	(5 332)	22 510
Totalt bokförda	43 698	(5 470)	38 228

	Kund-fordringar före reserv för osäkra fordringar	Reserv för osäkra fordringar	Kund-fordringar minus reserv för osäkra fordringar
Den 31 december 2008			
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	31 december	
	2009	2008
Ingående balans	5 864	5 311
Belopp som reserverats under året	185	(391)
Belopp som återvunnits under året	(559)	(124)
Ökning/minskning av reserv som redovisas i resultaträkningen	92	1 247
Valutakursdifferens	(112)	(179)
Saldo vid årets slut	5 470	5 864

Inga panter hålls som säkerhet för utstående kundfordringar.

NOT 28 ÖVRIGA KORTFRISTIGA RÄNTEBÄRANDE FORDRINGAR

Lån från	Motpart	31 december 2009	
		Bokfört värde i TEUR	Ränta
Rezidor Hotel ApS	SNC Paris Le Havre	1 943	6-månaders Euribor + 1%
Africa Joint Venture Holding A/S	Afrinord Hotel Investments A/S	500	Fast ränta – 11,5%
Summa kortfristiga räntebärande fordringar		2 443	
Minskat med tillgångar som innehas för försäljning		(1 943)	
Övriga kortfristiga räntebärande fordringar redovisade i balansräkningen		500	

Lån från	Motpart	31 december 2008	
		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 Investments A/S	802	Fast ränta – 11,5%
Summa kortfristiga räntebärande fordringar		2 705	

Inga panter hölls som säkerhet för dessa fordringar. 1 395 TEUR (695) 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	
	2009	2008
Förutbetalda kostnader		
Förutbetald hyra	14 740	12 302
Förutbetald uppvärmning	115	187
Övriga förutbetalda kostnader	6 651	10 347
	21 506	22 836
Upplupna intäkter		
Upplupna intäkter – avgifter	3 244	6 102
Upplupna intäkter – övrigt	3 986	1 543
	7 230	7 645
Valutaswappar	119	–
Övriga kortfristiga icke räntebärande fordringar	14 551	15 914
Totalt	43 406	46 395
Minskat med tillgångar som innehas för försäljning	(481)	–
Övriga kortfristiga icke räntebärande fordringar redovisade i balansräkningen	42 925	46 395

NOT 30 ÖVRIGA KORTFRISTIGA PLACERINGAR

Övriga kortfristiga placeringar avser kontanter på spärkkonton. Dessa spärkkonton är kontanter i bank som är spärrade för att uppfylla åtaganden som uppstår vid innehållen löneskatt (Norge), energiinköp (Sverige) och koncernkontoarrangemang (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	
	2009	2008
Bank	4 015	25 317
Kassa	1 223	1 062
Summa likvida medel	5 238	26 379

Det finns inga restriktioner för användningen av de likvida medlen.

NOT 32 TILLGÅNGAR SOM INNEHAS FÖR FÖRSÄLJNING

	31 december	
	2009	2008
TEUR		
Andelar i Casino Denmark K/S	1 811	–
Övriga avyttringsgrupper som innehas för försäljning	5 585	–
Totala tillgångar	7 396	–

Som ett resultat av en ökad fokusering på förvaltning av hotellportföljen, har ett antal hotell tillgångar och skulder företrädesvis hänförliga till Rezidors verksamhet inom segmentet "Övriga Väst Europa" klassificerats som att de innehas för försäljning. Dessa avyttringsgrupper förväntas vara sålda under första halvåret 2010. En ytterligare specifikation av tillgångar och skulder återfinns i tabellen bredvid.

TEUR	31 december	
	2009	2008
Immateriella tillgångar	2 119	–
Anläggningstillgångar	27	–
Upplupen skattefordring	160	–
Inventarier	217	–
Kundfordringar	341	–
Skattefordran	297	–
Övriga kortfristiga räntebärande fordringar	1 943	–
Övriga kortfristiga icke räntebärande fordringar	481	–
Totala tillgångar	5 585	–

TEUR	31 december	
	2009	2008
Leverantörsskulder	46	–
Övriga kortfristiga icke räntebärande skulder	596	–
Totala skulder	642	–

NOT 33 AKTIEKAPITAL

EMITTERAT KAPITAL

TEUR	Aktiekapital 2009	Övrigt tillskjutet kapital 2009	Aktiekapital 2008	Övrigt till- skjutet kapital 2008
Ingående balans	10 000	120 302	10 000	135 105
Utbetald utdelning	–	–	–	(14 803)
Utgående balans	10 000	120 302	10 000	120 302

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 under 2007 till en genomsnittlig kurs på 45 SEK per aktie, och 945 200 aktier under 2008 till en genomsnittlig kurs på 33,51 SEK per aktie. Årsstämman den 23 april 2008 gav styrelsen förnyat mandat att besluta om återköp av egna aktier på Nasdaq OMX Stockholm fram till nästa årsstämma. Enligt detta nya bemyndigande köpte Rezidor tillbaka 1 724 300 aktier under tredje kvartalet 2008 till en genomsnittlig kurs på 27,36 SEK per aktie. Det viktade antalet egna aktier som bolaget innehade 2009 och 2008 var 3 694 500 respektive 2 499 787. 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. Årsstämman bemyndigade den 23 april 2009 styrelsen att besluta om återköp av maximalt 1 700 000 aktier för att kunna erbjuda aktier till deltagarna i 2009 års aktierelaterade incitamentsprogram och för att täcka kostnaderna för de sociala avgifterna i samband med detta program. Vidare bemyndigades styrelsen att besluta om förvärf och överlåtelse av bolagets egna aktier i syfte att ge styrelsen ökat handlingsutrymme i arbetet med bolagets kapitalstruktur. Vid utgången av 2009 hade dessa bemyndiganden inte utnyttjats och inga aktier återköptes därför under 2009.

	Antal aktier	Investering (TEUR)	Kvoterat värde (TEUR)	Procent av registrerade aktier
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%
Antal aktier som innehas av företaget 31 december 2009	3 694 500	13 292	246,3	2,46%

TEUR	31 december	
	2009	2008
Antal registrerade aktier	150 002 040	150 002 040
Antal egna aktier som innehas av bolaget	(3 694 500)	(3 694 500)
Antal utestående aktier	146 307 540	146 307 540

UTDELNING PER AKTIE

I enlighet med styrelsens förslag till årsstämman 2009 att avstå från utdelning på grund av den rådande ekonomiska osäkerheten, beslutade årsstämman att ingen utdelning skulle betalas till aktieägarna under 2009. Styrelsen föreslår årsstämman 2010 att ingen utdelning lämnas för räkenskapsåret 2009.

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, 2008 och 2009 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" gav deltagarna rätt till aktier till ett värde motsvarande deras respektive åliga bonus för 2006. Aktierna skulle ha delats ut utan kostnad för deltagarna. Per den 31 december 2009 var det maximala antalet aktier som skulle ha kunnat delas ut under bonusbaserad ersättning efter avslutad överlåtelseperiod 125 116. Vid denna tidpunkt stod det emellertid klart att 2007 års program inte skulle falla ut då målen i programmet inte hade uppfyllts, men då ett av intjänandevillkoren är fortsatt anställning till och med slutet av intjänandeperioden (1 maj 2010) så har aktierna i denna plan formellt sett ännu inte förfallit.

I den "sparbaserade ersättningen" skulle lika många Rezidoraktier delas ut i ersättning som deltagaren förvärvat och behåller under en treårsperiod, upp till ett värde motsvarande 25% av vederbörandes lön 2007. Aktierna skulle ha delats ut utan kostnad för deltagaren. Per den 31 december 2009 var det maximala antalet aktier som skulle ha kunnat delas ut under sparbaserad ersättning efter avslutad överlåtelseperiod 100 685.

Samtliga elva personer ur ledningsgruppen deltog i programmet, vilket skulle ha berättigat dem till totalt högst 151 563 aktier om programmet hade fallit ut, varav VD och koncernchef hade haft rätt till högst 43 336 aktier. 14 andra personer på chefsnivå var kvar i programmet, vilket skulle ha berättigat dem till 74 238 aktier om programmet fallit ut.

Ersättningen var beroende av vissa resultatkriterier under räkenskapsåren 2007 till 2009, av vilket 50% var 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 hade deltagarna rätt till 20% tilldelning om ökningen per aktie på årsbasis efter tre år hade varit lika med eller större än 20%. Tilldelningen ökade proportionerligt mot ökningen av resultatet per aktie med en 100-procentig tilldelning om ökningen under tre år hade varit 174,4% (motsvarande 40% per år) eller mer. När det gäller total avkastning för ägarna hade deltagarna rätt till 20% tilldelning om avkastningen hade varit lika med eller högre än 0% (det vill säga Rezidors avkastning för ägarna jämfört med index för avkastning för ägarna i jämförbara bolag). Tilldelningen ökade proportionerligt mot ett resultat som är bättre än TSR-index med en 100-procentig tilldelning om ökningen under tre år hade varit 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 2009 var det maximala antalet prestationsaktier som kan delas ut efter avslutad överlåtelseperiod 667 691.

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 jämför-

bara 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).

2009 ÅRS PROGRAM

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

Baserat på uppfyllandet av vissa prestationskriterier kan deltagarna vid utgången av intjänandeperioden erhålla, utan extra kostnad, tilldelning av ett visst antal så kallade prestationsaktier i företaget. Det totala värdet på sparaktierna är begränsat till 50% av 2009 års grundlön före skatt (grundlön) för VD och koncernchef liksom för finansdirektören, till 35% av grundlönen för de operativa cheferna, chefen för Business Development och Executive Vice President of Brands, till 25% av grundlönen för andra högre chefer och till 15% av grundlönen för övriga deltagare. Per den 31 december 2009 var det maximala antalet prestationsaktier som kan delas ut efter avslutad överlåtelseperiod 1 229 526.

10 medlemmar i ledningsgruppen deltog i programmet, vilket berättigade dem till totalt högst 982 052 aktier, av vilka VD och koncernchef har rätt till 326 786 aktier. Dessutom deltog 16 andra personer på chefsnivå i programmet, berättigande dem till 247 474 aktier.

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

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

SUMMERING AV DET MAXIMALA ANTALET AKTIER SOM KAN TILLDELAS

Tabellen nedan visar det maximala antalet aktier som kan tilldelas.

Program	Vid slutet av 2008	Tilldelade under 2009	Förverkade under 2009	Vid slutet av 2009
2007-programmet	225 801	–	–	225 801
2008-programmet	667 691	–	–	667 691
2009-programmet	–	1 229 526	–	1 229 526
Summa	893 492	1 229 526	–	2 123 018

Fortsättning not 34

Varken i slutet av 2008 eller i slutet av 2009 uppfylldes EPS- och TSR-kriterierna. Följaktligen skulle inga aktier ha delats ut om intjänandeperiden hade upphört dessa år. Per den 31 december 2009 stod det klart att 2007 års plan inte skulle program inte skulle falla ut, men då ett av intjänandevillkoren är fortsatt anställning till intjänandeperiodens slut (1 maj 2010), så har aktierna formellt ännu inte förfallit. Incitamentsprogrammen har ännu inte medfört någon utspädning.

TOTAL KOSTNAD

Nettokostnaden som redovisats i resultaträkningen under perioden i enlighet med IFRS 2 uppgick till 801 TEUR (225). 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 uppgick till 271 TEUR (35 TEUR).

NOT 35 AVSÄTTNINGAR

TEUR	Avsättningar för ersättningar till anställda	Avsättningar för rättsliga tvister ¹⁾	Övriga avsättningar	Summa
Ingående balans 1 januari 2008	127	300	61	488
Ytterligare redovisade avsättningar	47	323	247	617
Utnyttjat under året	(37)	–	(61)	(98)
Utgående balans 31 december 2008	137	623	247	1 007
Ytterligare redovisade avsättningar	181	(283)	69	(33)
Utnyttjat under året	–	(40)	(105)	(145)
Omklassificering	(7)	–	–	(7)
Utgående balans 31 december 2009	312	300	211	823

NOT 36 UPPLÅNING

TEUR	Kortfristig 31 december		Långfristiga 31 december		31 december 2008			
	2009	2008	2009	2008	TCHF	TEUR	TDKK	Total
Utan säkerhet – upplupet anskaffningsvärde								
Checkkredit i bank	12 660	8 198	–	–				
Övriga lån	1 330	–	7 638	1 430	18	1 412	–	1 430
Totalt	13 990	8 198	7 638	1 430	18	1 412	8 198	9 628

7 537 TEUR (1 248) av övriga långfristiga lån och 1 330 TEUR (0) av övriga kortfristiga lån är relaterade till finansieringen av investeringar i samband med renoveringen av ett tyskt hotell under ett managementkontrakt. Rezidor har inte erhållit några pengar i samband med detta lån, men har åtagit sig en förpliktelse för finansieringen av en del av renoveringsarbetena, såsom en del av managementkontraktet. En immateriell tillgång, motsvarande rättigheterna erhållna genom managementkontraktet, har samtidigt redovisats i balansräkningen. Räntekostnader om 406 TEUR (räntesats 5,8%), ådragna under renoveringstiden, har aktiverats. Återbetalningen av den långfristiga delen av lånet är knutet till avgifterna som erhålls från hotellet.

Inga andra lånekostnader än de som beskrivs ovan har aktiverats.

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

Koncernens redovisade upplåning i EUR är angiven i följande valuta:

	31 december 2009			
	TCHF	TEUR	TDKK	Totalt
Checkkredit i bank	–	12 660	–	12 660
Övriga lån	1	8 967	–	8 968
Totalt	1	21 627	–	21 628

Följande genomsnittliga räntesatser betalades:

TEUR	1 januari – 31 december	
	2009	2008
Checkkredit i bank	1,03%	4,54%
Övriga lån	5,80%	6,99%

Samtliga skulder till kreditinstitut förfaller inom ett år

SPECIFIKATION AV CHECKKREDIT I BANK

TEUR	31 december	
	2009	2008
Beviljade checkräkningskrediter	106 800	106 800
Utnyttjande av checkkredit i bank: i garantier	(2 381)	(1 139)
Utnyttjande av checkkredit i bank: i kontanter	(12 660)	(8 198)
Outnyttjade checkräkningskrediter	91 759	97 463

2008 ingick Rezidor ett långsiktigt avtal med en ledande europeisk bank, genom vilket lämpliga checkräkningskrediter och kreditlöften om totalt 105 000 TEUR, med olika villkor och utan några sidoförpliktelser (inga covenants), säkrades. Dessutom har koncernen beviljats krediter av andra banker om 1 800 TEUR.

NOT 37 ÖVRIGA KORTFRISTIGA SKULDER

TEUR	31 december	
	2009	2008
Förskottsbetalningar från kunder	6 249	5 984
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	67 539	77 494
Övriga kortfristiga icke räntebärande skulder	21 732	19 795
Totalt	95 520	103 237
Minskat med skulder som innehas för försäljning	(596)	–

**Övriga kortfristiga skulder
rapporterade i balansräkningen**

94 924 103 237

TYP AV UPPLUPEN KOSTNAD OCH FÖRUTBETALDA INTÄKTER

TEUR	Ingående balans 1 jan 2009	Anspråks- tagande	Årets avsättning	Upplösning	Omräknings- differens	Utgående balans 31 dec 2009
Semesterlön inklusive sociala avgifter	13 854	(13 620)	12 191	(161)	1 069	13 333
Upplupen kostnad för övertid inklusive sociala avgifter	379	(369)	473	–	4	487
Upplupen kostnad för bonus inklusive sociala avgifter	3 564	(3 064)	5 360	(302)	5	5 563
Upplupen energikostnad	3 110	(2 838)	2 700	1	61	3 034
Upplupen hyreskostnad	–	–	3 647	–	–	3 647
Övriga upplupna kostnader	52 372	(41 566)	29 547	(5 458)	2 496	37 391
Förutbetalda intäkter	4 215	(1 045)	861	–	53	4 084
Totalt	77 494	(62 502)	54 779	(5 921)	3 688	67 539

NOT 38 NÄRSTÅENDE PARTER

Närstående parter med betydande inflytande är: The Carlson Group (Carlson) som äger 45,5% av utestående aktier, Rezidors ledning, joint ventures och intresseföretag.

CARLSON

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

Transaktionerna med Carlson delas upp enligt följande:

TEUR	Intäkter		Rörelsekostnader		Skulder från den närstående parten		Skulder till den närstående parten	
	31 dec 2009	31 dec 2008	31 dec 2009	31 dec 2008	31 dec 2009	31 dec 2008	31 dec 2009	31 dec 2008
Carlson Inc	2 130	–	8 555	8 029	157	753	912	959
Carlsons resebyråer	–	–	504	657	–	–	41	180

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 förvärvade rättigheterna att använda vissa varumärkesredskap, koncept, manualer och immateriella rättigheter framtaget av Rezidor för varumärket Radisson. Carlson har betalat 1,8 MEUR motsvarande det estimerade marknadsvärdet för dessa produkter som levererades i januari 2009. Intäkterna från denna försäljning har sålunda redovisats under 2009. Liknande avtal mellan Rezidor och Carlson ingicks i september och oktober 2009, då avseende ett koncept för mat och dryck (för vilket Carlson betalade 0,2 MEUR) och grafiska standarder och en inventarieförteckning för varumärket Park Inn (för vilket Carlson betalade 0,2 MEUR).

JOINT VENTURES OCH INTRESSEFÖRETAG

TEUR	31 december	
	2009	2008
Lån till joint ventures och intresseföretag	9 716	9 766
Intäkter (managementavgifter) från joint ventures och intresseföretag	1 293	1 482

Mer information om andelar i joint ventures och intresseföretag och lån till dessa enheter beskrivs i Not 22, 23 och 26.

NOT 39 STÄLLDA SÄKERHETER, ANSVARSFÖRBINDELSER OCH INVESTERINGAR

TEUR	31 december	
	2009	2008
Ställda säkerheter		
Spärrade bankmedel	3 344	2 977
Summa ställda säkerheter	3 344	2 977
Ansvarförbindelser		
Övriga garantier	2 381	1 139
Totala garantier	2 381	1 139

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

Företaget har ett 20,0% ägande i 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 7 000 TEUR och företaget har lämnat ett kapitaltillskott på 50 TEUR under 2006. Afrinord har delvis finansierat ett hotell i Adis Ababa, Etiopien, via ett låneavtal om 2 500 TEUR 2009, av vilket företags andel var 500 TEUR. Det utestående åtagandet är följaktligen 6 450 TEUR. Ett beslut om att investera i ett projekt genom Afrinord kräver godkännande av fyra av de fem aktieägarna.

TVISTER

Rezidor Hotel Group är verksam i många länder över hela världen och är alltid inblandad i flera komplexa projekt och affärsmässiga relationer där det kan förekomma 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 lagöverträdelser. Avsättningar för krav på grund av kända tvister redovisas när det är mer sannolikt än inte att företaget blir skyldigt att avgöra tvisten och där en tillförlitlig uppskattning kan göras vad det gäller det ekonomiska utfallet av en sådan tvist. Rezidor är emellertid inte inblandad i någon juridisk process eller något skiljedomsförfarande – inklusive de som ännu inte är avslutade och beskrivna nedan eller under övervägande, vilka enligt Rezidors bedömning kan ha en avgörande effekt på företagets finansiella position eller lönsamhet under 2009. 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 2009.

Nedan följer en beskrivning av pågående juridiska processer:

I maj 2006 stämde Stonehaven Trust Limited ("Stonehaven") Rezidors dotterbolag Rezidor Hotels ApS Danmark (tidigare SAS Hotels A/S Danmark) inför handelsdomstolen i Bryssel. Stonehaven kräver 35,4 MEUR i kompensation för ett påstått felaktigt avslut på förhandlingarna 2001 av ett managementavtal som skulle ha ingåtts efter genomfört förvärf samt fullgjord renovering av ett hotell i Bruges i Belgien. Fordran avser förlorad tid, kostnader och den vinst som Stonehaven skulle ha erhållit från managementavtalet om detta hade ingåtts. Den 30 oktober 2009 avlog Commercial Court of Brussels kraven. Den 28 december 2009 överklagade Stonehaven beslutet. I sin överklagan har man endast anført samma krav som redan lades fram inför handelsdomstolen i Bryssel. Rezidor anser, baserat på juridisk rådgivning och juridiska utlåtanden från företagets externa rådgivare, att fordran inte är berättigad. Rezidor har därför inte gjort någon avsättning i företagets räkenskaper för denna fordran, varken för skadeståndskravet eller för rättegångskostnader.

Fortsättning not 39

I november 2005 utsattes Radisson Blu-hotellet i Amman i Jordanien för en terroristattack som dödade och skadade ett antal personer samtidigt som Radisson Blu hotellfastighet skadades. Hotellägaren har tagit emot 42 stämningsansökningar. Huvuddelen av stämningarna har inga fastställda belopp och Rezidor har blivit informerade av företagets försäkringsbolag som handhar fallen i den jordanska domstolen att de kommer att anlita en expert som ska fastställa rimliga skadestånd. Första instans i Jordanien har avkunnat dom i fyra av fallen. Det första med ett beslut att hotellägaren inte var skyldig till förlusten och i de tre andra fallen gick rätten i sina beslut emot hotellägaren och beordrade hotellägaren att betala skadestånd om 82 188 JOD, 290 253 JOD och 80 000 JOD. Alla fyra domstolsbesluten har överklagats och i de fall då hotellägaren har förlorat så har alla punkter i domarna bestridits. Radisson Blu-hotellet i Amman drevs under ett franchiseavtal vilket sades upp av Rezidor den 31 maj 2007. Per den 31 december 2009 hade inga formella krav på ersättning i samband med terroristattacken riktats mot Rezidor eller något av Rezidors dotterbolag. Rezidor anser att eftersom företaget inte drev hotellet, och baserat på juridiska åsikter från företagets externa juridiska expertis, är Rezidor inte ansvarigt för skador på tredje part som uppkommit i samband med terroristattacken. Rezidor har också i jordansk domstol rest krav mot den tidigare franchisetagaren (hotellägaren) avseende varumärkesintrång, då franchisetagaren fortsatt att driva hotellet under namnet Radisson Blu efter det att avtalet sagts upp. Rezidor erhöll ett förhandsbesked från domstolen om att varumärkena omedelbart skulle avlägsnas från hotellet. Franchisetagaren hävdar att franchiseavtalet inte sades upp på laglig grund och har infört jordansk domstol rest krav på skadestånd om 10 MJOD. Första instans har i ett utslag den 14 december 2009 avvisat målet. Hotellägaren har överklagat beslutet till nästa instans. Rezidor anser, baserat på juridisk rådgivning och juridiska utlåtanden från företagets externa rådgivare, att kravet inte är berättigat. Rezidor har i enlighet därmed inte gjort någon avsättning för detta krav eller för tillhörande 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 informerade 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 förhandlingskyldighet 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, förordad 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 anlitate 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.

NOT 40 HYRESÅTAGANDEN

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

Fortsättning not 40

slut 2009 hade Rezidor 80 hyresavtal för hotell i drift och under utveckling som hade vissa finansiella åtaganden, jämfört med 80 sådana avtal under 2008. 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	2009 Antal hyresavtal som löper ut	År	2008 Antal hyresavtal som löper ut
2010	0	2009	1
2011–2014	5	2010–2014	5
2015–2019	10	2015–2019	12
2020–2024	25	2020–2024	22
2025–2029	15	2025–2029	19
2030–2034	22	2030–2034	19
2035–2039	2	2035–2039	1
2040–2045	1	2040–2045	1

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 är gällande den 31 december 2009, framgår av nedanstående tabell. För ytterligare information om hyresbetalningar, se Not 13.

FRAMTIDA MINIMIHYESBETALNINGAR

TEUR	2009	2008
Inom 1 år	184 294	159 288
1–5 år	963 882	868 779
Efter 5 år	1 992 760	1 983 607
Totalt	3 140 936	3 011 674

Intäkter från vidareuthyrning redovisades 2009 till ett belopp av 3 386 TEUR (3 398). De förväntade framtida vidareuthyrningsbetalningarna som ska erhållas från samtliga fasta hyresavtal visas i tabellen nedan:

FRAMTIDA MINSTA VIDAREUTHYRNINGSINTÄKTER

TEUR	2009	2008
Inom 1 år	3 278	3 374
1–5 år	6 375	11 727
Efter 5 år	–	–
Totalt	9 653	15 101

NOT 41 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 47 managementavtal under 2009, jämfört med 50 under 2008. Managementavtalen som innehåller sådan finansiell risk för koncernen kommer att förfalla enligt tabellen nedan:

År	2009 Antal management- avtal som löper ut	År	2008 Antal management- avtal som löper ut
2010	0	2009	0
2011–2014	5	2010–2014	5
2015–2019	5	2015–2019	4
2020–2024	9	2020–2024	11
2025–2029	15	2025–2029	17
2030–2034	8	2030–2034	11
2035–2039	5	2035–2039	1
2040–2045	0	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	2009	2008
Inom 1 år	72 682	77 758
1-5 år	94 239	118 754
Efter 5 år	19 173	25 564
Totalt	186 094	222 076

Garantibetalningarna med tak inkluderar ansvarsförbindelser enligt Not 39 (det vill säga garantier i managementavtal). För räkenskapsåret 2009 betalade Rezidor 19 411 TEUR (10 706 under 2008) som kompensation i enlighet med managementavtal med garantier (se Not 13).

NOT 42 REVISIONSARVODE

KONCERN	1 januari - 31 december	
	2009	2008
TEUR		
Deloitte		
Revisionsuppdrag	1 567	1 910
Övriga uppdrag	437	351
Summa Deloitte	2 004	2 261
Övriga revisionsfirmor		
Revisionsuppdrag	40	61
Övriga uppdrag	731	441
Summa övriga revisionsfirmor	771	502
Summa	2 775	2 763

Avgifter till Deloitte för revisionsuppdrag inkluderar avgifter avseende stöd i Rezidors internrevisionsarbete. Dessa avgifter uppgick till 52 TEUR (292 TEUR).

NOT 43 HÄNDELSE EFTER BALANSDAGEN

Det finns inga väsentliga händelser efter balansdagen att upplysa om.

NOT 44 KONCERNBOLAG OCH LEGAL STRUKTUR

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

	Säte	31 december 2009		31 december 2008	
		Ägande i %	Aktiekapital	Ägande i %	Aktiekapital
Belgien					
Rezidor Finance S.A.	Bryssel	100	MEUR 0,1	100	MEUR 0,1
The Rezidor Hotel Group S.A.	Bryssel	100	MEUR 0,1	100	MEUR 0,1
Rezidor Hotel Brussels EU SPRL	Bryssel	100	MEUR 4,5	100	MEUR 4,5
GH Holding S.A. (dormant)	Bryssel	100	MEUR 0,1	100	MEUR 0,1
Rezidor Hotel Brussels S.A.	Bryssel	100	MEUR 7,3	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 19,8
Kina					
Rezidor Royal Hotel Beijing Co., Ltd	Peking	50	MUSD 9,0	50	MUSD 9,0
Danmark					
Rezidor Hotels ApS Danmark	Köpenhamn	100	MDKK 210,0	100	MDKK 210,0
Rezidor Falconer Center A/S	Frederiksberg	100	MDKK1,2	100	MDKK 1,2
Rezidor International Hotels Management A/S	Köpenhamn	100	MDKK 2,0	100	MDKK 2,0
SIHSKA A/S	Köpenhamn	100	MDKK 3,0	100	MDKK 3,0
Rezidor Scandinavia Hotel Aarhus A/S	Århus	100	MDKK 0,5	100	MDKK 0,5
Rezidor Riga Hotel A/S	Köpenhamn	100	MDKK 1,5	100	MDKK 1,5
Hotel Development S. Africa A/S	Köpenhamn	100	MDKK 1,0	100	MDKK 1,0
Rezidor Hotel Kiev A/S	Köpenhamn	100	MDKK 1,0	100	MDKK 1,0
Rezidor Hotel investment Egypt A/S	Köpenhamn	100	MDKK1,0	100	MDKK 1,0
Rezidor Hotel investment France ApS	Köpenhamn	100	MDKK2,5	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	MDKK5,0	100	MDKK 5,0
Rezidor Regent A/S	Köpenhamn	100	MDKK 4,0	100	MDKK 4,0
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 2,5
Rezidor Hospitality A/S	Köpenhamn	100	MEUR 83,0	100	MEUR 83,0
Casino Denmark A/S	Köpenhamn	50	MDKK1,0	50	MDKK 1,0
Casino Köpenhamn K/S	Köpenhamn	50	MDKK 1,0	50	MDKK 1,0
Nordrus Hotels Holdings A/S	Köpenhamn	26,08	MDKK 5,7	26,08	MDKK 5,7
Africa Joint Venture Holding A/S	Köpenhamn	100	MDKK 0,5	100	MDKK 0,5
Afrinord Hotel Investments A/S	Köpenhamn	20	MEUR 0,3	20	MEUR 0,3
Egypten					
Al Quesir Hotel Company S.A.E	Al Quesir City	20	MEGP 68	20	MEGP 68
Frankrike					
Rezidor Resort France S.A.S.	Nice	100	MEUR 0,0	100	MEUR 0,0
Rezidor Hospitality France S.A.S.	Nice	100	MEUR 2,4	100	MEUR 2,4
Rezidor Hotels France S.A.S.	Nice	100	MEUR 2,5	100	MEUR 2,5
Royal Scandinavia Hotel Nice S.A.S.	Nice	100	MEUR 2,4	100	MEUR 2,4
Royal Scandinavia Hotel Marseille S.A.S.	Marseille	100	MEUR 0,0	100	MEUR 0,0
Rezidor Park France S.A.S.	Nice	100	MEUR 0,0	100	MEUR 0,0

Fortsättning not 44

	Säte	31 december 2009		31 december 2008	
		Ägande i %	Aktiekapital	Ägande i %	Aktiekapital
Rezidor Lyon S.A.S.	Lyon	100	MEUR 0,0	100	MEUR 0,0
Rezidor Aix Les Bains S.A.S.	Aix Les Bains	100	MEUR 0,0	100	MEUR 0,0
Rezidor Park Nancy S.A.S.	Nancy	100	MEUR 0,0	100	MEUR 0,0
Rezidor Park Mâcon S.A.S.	Mâcon	100	MEUR 0,0	100	MEUR 0,0
Rezidor Park Lyon-Ouest S.A.S.	La Tour de Salvagny	100	MEUR 0,0	100	MEUR 0,0
Rezidor Park Arcachon S.A.S.	Arcachon	100	MEUR 0,0	100	MEUR 0,0
Rezidor Park Orange S.A.S.	Orange	100	MEUR 0,0	100	MEUR 0,0
Rezidor Les Loges S.A.S.	Aix Les Bains	100	MEUR 0,0	100	MEUR 0,0
SARL Régence Plage	Nice	100	MEUR 0,0	100	MEUR 0,0
Tyskland					
Rezidor Hotels Deutschland GmbH	Hamburg	100	MEUR 0,2	100	MEUR 0,2
Rezidor Hotel Dresden GmbH	Hamburg	100	MEUR 0,0	100	MEUR 0,0
Rezidor Hotel Rügen GmbH	Hamburg	100	MEUR 0,0	100	MEUR 0,0
Rezidor Hotel Hannover GmbH	Hamburg	100	MEUR 0,0	100	MEUR 0,0
Rezidor Hotel Hamburg Airport GmbH	Hamburg	100	MEUR 0,0	100	MEUR 0,0
Rezidor Hotel Köln GmbH	Hamburg	100	MEUR 0,0	100	MEUR 0,0
Rezidor Hotel Wiesbaden GmbH	Hamburg	100	MEUR 0,0	100	MEUR 0,0
Rezidor 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	100	MEUR 0,0
Timmendorf mbH & Co Beteiligungs KG	Timmendorfer Strand	18,67	MEUR 0,0	18,67	MEUR 3,1
Italien					
Rezidor Hotel Milan S.r.l.	Milano	100	MEUR 0,0	-	-
Kuwait					
First Hotels Company KSCC	Safat	1,82	MKWD 40,0	1,82	MKWD 40,0
Nederländerna					
Rezidor Hotel Amsterdam B.V.	Amsterdam	100	MEUR 0,0	100	MEUR 0,0
Norge					
Rezidor Hospitality Norway AS	Oslo	100	MNOK 102,0	100	MNOK 102,0
Rezidor Hotels Norway AS	Oslo	100	MNOK 11,0	100	MNOK 11,0
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
Russian federation					
Nordrus Hotels Limited Liability Company	Moskva	100	MRUB 0,0	26,08	MRUB 0,0
Sydafrika					
RHW Joint Venture Southern Africa (Pty) Ltd	Kapstaden	50	MRAND 10,3	50	MRAND 12,0
RHW Management Southern Africa (Pty) Ltd	Kapstaden	50	MRAND 0,0	50	MRAND 0,0
Spanien					
Rezidor Hotel Madrid S.L.U	Madrid	100	MEUR 0,0	-	-
Sverige					
Rezidor Hotel Holdings AB	Solna	100	MEUR 0,1	100	MEUR 0,1
Rezidor Hotel AB	Solna	100	MSEK 5,2	100	MSEK 5,2
Rezidor Sweden AB	Stockholm	100	MSEK 0,1	100	MSEK 0,1
Rezidor Hospitality Sweden AB	Solna	100	MSEK 18,0	100	MSEK 18,0
Rezidor Hotel & Congress AB	Solna	100	MSEK 0,1	100	MSEK 0,1
AB Strand Hotel	Stockholm	100	MSEK 0,3	100	MSEK 0,3
Royal Viking Hotel AB	Stockholm	100	MSEK 8,0	100	MSEK 8,0
Hotel AB Bastionen	Göteborg	100	MSEK 1,0	100	MSEK 1,0
Rezidor Arlandia Hotel AB	Stockholm	100	MSEK 1,0	100	MSEK 1,0
Rezidor SkyCity Hotel AB	Stockholm	100	MSEK 1,0	100	MSEK 1,0
Rezidor Royal Hotel AB	Malmö	100	MSEK 1,0	100	MSEK 1,0
Rezidor Park AB	Solna	100	MSEK 0,1	100	MSEK 0,1
Schweiz					
Rezidor Park Switzerland AG	Zug	100	MCHF 0,1	100	MCHF 0,1
Rezidor Hotels Switzerland AG	Basel	99,7	MCHF 0,1	99,7	MCHF 0,1
The Rezidor Bar & Restaurant Company AG	Basel	99,7	MCHF 0,1	99,7	MCHF 0,1
Turkiet					
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
USA					
RC International Marketing Services, Inc.	Minnesota	100	MUSD 0,0	100	MUSD 0,0

MODERBOLAGETS RESULTATRÄKNING

TEUR (med undantag för aktierelaterade uppgifter)	Not	1 januari – 31 december	
		2009	2008
Intäkter	2	3 029	3 728
Personalkostnader	3	(2 571)	(2 882)
Övriga rörelsekostnader	4,5	(9 152)	(9 494)
Rörelseresultat före avskrivningar		(8 694)	(8 648)
Avskrivningar och nedskrivningar	8	(121)	(70)
Rörelseresultat		(8 815)	(8 718)
Finansiella intäkter	6	–	3 475
Finansiella kostnader	6	(1 848)	(1 632)
Resultat före skatt		(10 663)	(6 875)
Skatt	7	2 620	1 907
Årets resultat		(8 043)	(4 968)
Föreslagen utdelning per aktie (EUR)		0,00	0,00

MODERBOLAGETS BALANSRÄKNING

TEUR	Not	31 december	
		2009	2008
TILLGÅNGAR			
Anläggningstillgångar			
Maskiner och inventarier	8	254	245
Pågående nyanläggningar	8	–	6
Andelar i koncernföretag	9	232 361	231 560
Uppskjutna skattefordringar	7	2 735	–
		235 350	231 811
Omsättningstillgångar			
Varulager		1	1
Kundfordringar		18	7
Fordringar från koncernbolag	10	136	16 190
Skattefordran		45	28
Övriga fordringar		16	12
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	11	252	222
Likvida medel		1	1
		469	16 461
Summa tillgångar		235 819	248 272
EGET KAPITAL OCH SKULDER			
Eget kapital			
<i>Bundet eget kapital</i>			
Aktiekapital		10 000	10 000
		10 000	10 000
<i>Fritt eget kapital</i>			
Överkursfond		197 297	197 297
Balanserat resultat		(12 199)	(8 032)
Årets resultat		(8 043)	(4 968)
		177 055	184 297
Summa eget kapital		187 055	194 297
Skulder			
Kortfristiga skulder			
Leverantörsskulder		191	82
Skulder till koncernbolag	12	46 985	52 435
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	14	1 468	1 295
Övriga skulder		120	163
		48 764	53 975
Summa skulder		48 764	53 975
Summa eget kapital och skulder		235 819	248 272
Ansvarförbindelser		Inga	Inga
Ställda säkerheter		Inga	Inga

MODERBOLAGETS FÖRÄNDRINGAR I EGET KAPITAL

TEUR	Aktie- kapital	Överkurs- fond	Balanserat resultat	Årets resultat	Totalt eget kapital
Eget kapital per 31 dec, 2007	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 dec 31, 2008	10 000	197 297	(8 032)	(4 968)	194 297
Disposition av resultat från föregående år	-	-	(4 968)	4 968	-
Långsiktigt incitamentsprogram	-	-	801	-	801
Årets resultat	-	-	-	(8 043)	(8 043)
Eget kapital per dec 31, 2009	10 000	197 297	(12 199)	(8 043)	187 055

För information om aktiekapital, se Not 33 till koncernredovisningen.

MODERBOLAGETS KASSAFLÖDESANALYS

TEUR	Not	1 januari – 31 december	
		2009	2008
DEN LÖPANDE VERKSAMHETEN			
Rörelseresultat före ränta och skatt		(8 815)	(8 718)
<i>Justering för poster som inte ingår i kassaflödet:</i>			
Avskrivningar	8	121	70
Erhållen ränta	6	–	255
Betald ränta	6	(470)	(1 632)
Övriga finansiella poster		(1 378)	3 220
Betald skatt		(132)	(15)
Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändring av rörelsekapital		(10 674)	(6 820)
Förändring av:			
Kortfristiga fordringar		9 530	4 369
Kortfristiga skulder		(102)	(232)
Förändring av rörelsekapital		9 428	4 137
Kassaflöde från den löpande verksamheten		(1 246)	(2 683)
INVESTERINGSVERKSAMHETEN			
Inköp av maskiner och inventarier	8	(125)	(58)
Kassaflöde från investeringsverksamheten		(125)	(58)
FINANSIERINGSVERKSAMHETEN			
Utbetald utdelning		–	(14 803)
Återköp av aktier		–	(8 381)
Förändring i räntebärande skulder och koncernkonton		1 371	20 148
Kassaflöde från finansieringsverksamheten		1 371	(3 036)
Årets kassaflöde		0	(5 777)
Likvida medel vid årets början		1	5 778
Likvida medel vid årets slut		1	1

Noter till moderbolaget

Not 1	Allmän information
Not 2	Intäktsfördelning
Not 3	Personal
Not 4	Övriga rörelsekostnader
Not 5	Revisionsarvode
Not 6	Finansiella intäkter och kostnader
Not 7	Skatt
Not 8	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 2.2 (Redovisning för juridiska personer) och tillämpliga uttalanden från dess arbetsgrupp. I enlighet med RFR 2.2 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

	1 januari – 31 december	
	2009	2008
TEUR		
Externa intäkter	232	354
Intäkter från koncernbolag	2 797	3 374
Summa intäkter	3 029	3 728

NOT 3 PERSONAL

LÖNEKOSTNADER	1 januari – 31 december	
	2009	2008
TEUR		
Löner	1 545	1 811
Sociala avgifter	746	760
Pensionskostnader	208	144
Övriga personalkostnader (övriga förmåner)	72	167
Totalt	2 571	2 882

Ovanstående kostnader ingår i posten personalkostnader i resultaträkningen och är hänförliga till ersättning till personer som är anställda i företaget, inklusive lön om 106 TEUR (108) (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 388 TEUR (382). För ytterligare information om ersättning till styrelsen och koncernledningen, se Not 10 till koncernredovisningen. Medelantalet anställda i Rezidor Hotel Group AB var 32 (38) under 2009.

Medelantal anställda	31 december			
	2009		2008	
	Män	Kvinnor	Män	Kvinnor
Sverige	10	22	11	27

Antalet styrelseledamöter redovisas i Not 10 till koncernredovisningen.

SJUKFRÅNVARO	31 december	
	2009	2008
%		
Summa sjukfrånvaro som andel av ordinarie arbetstid	3,37	4,73
Andelen långtidssjukskrivningar på 60 dagar eller mer av den totala sjukfrånvaron	0,00	24,49
Sjukfrånvaro kvinnor	4,61	5,91
Sjukfrånvaro män	0,86	2,01
Sjukfrånvaro hos personal upp till 29 år	4,42	3,85
Sjukfrånvaro hos personal åldern 30–49 år	5,43	5,37
Sjukfrånvaro hos personal 50 år eller äldre	0,36	4,76

NOT 4 ÖVRIGA RÖRELSEKOSTNADER

TEUR	1 januari – 31 december	
	2009	2008
Externa serviceavgifter	1 085	855
Övriga externa kostnader	1 622	1 103
Kostnader från koncernbolag	6 226	7 328
Hyra	219	208
Totalt	9 152	9 494

NOT 5 REVISIONSARVODE

TEUR	1 januari – 31 december	
	2009	2008
Deloitte		
Revisionsuppdrag	299	506
Övriga uppdrag	46	37
Summa Deloitte	345	543
Övriga revisionsfirmor		
Övriga uppdrag	237	14
Summa övriga revisionsfirmor	237	14
Total	582	557

NOT 6 FINANSIELLA INTÄKTER OCH KOSTNADER

TEUR	1 januari – 31 december	
	2009	2008
Räntointäkter från kreditinstitut	–	255
Valutakursvinster	–	3 220
Finansiella intäkter	–	3 475
Räntekostnader till koncernbolag	(470)	(1 632)
Valutakursförluster	(1 372)	–
Övriga finansiella kostnader	(6)	–
Finansiella kostnader	(1 848)	(1 632)
Finansiella poster, netto	(1 848)	1 843

NOT 7 SKATT

	1 januari – 31 december	
TEUR	2009	2008
Uppskjuten inkomstskatt	2 620	1 907
Redovisad skatt	2 620	1 907

Avstämning av effektiv skatt

TEUR	2009	%	2008	%
Resultat före skatt	(10 663)		(6 877)	
Skatt 26,3%	2 804	26,3	1 926	28,0
Justeringar som redovisas under innevarande år och som hänför sig till aktuell skatt för tidigare år	(115)		-	
Skatteeffekter på ej avdragsgilla kostnader vid beräkning av beskattningsbar inkomst	(69)		(18)	
Redovisad skatt	2 620	24,6	1 907	27,7

Uppskjuten skatt i balansräkningen

Avseende förlustavdrag	-	-
------------------------	---	---

NOT 8 MATERIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR**Maskiner och inventarier**

TEUR	2009	2008
Ingående balans 1 januari 2008	382	207
Investeringar	125	52
Avyttringar	(4)	-
Omklassificering	6	123
Utgående balans 31 december 2009	509	382

Akkumulerade avskrivningar

Ingående balans 1 januari 2008	(138)	(68)
Avskrivningar	(121)	(70)
Avyttringar	4	-
Akkumulerade avskrivningar vid årets slut	(255)	(138)
Utgående balans 31 december 2009	254	245

Pågående nyanläggningar

TEUR	2009	2008
Ingående balans 1 januari 2008	6	123
Investeringar	-	6
Omklassificering	(6)	(123)
Utgående balans 31 december 2009	-	6

NOT 9 ANDELAR I KONCERNFÖRETAG

	31 december	
TEUR	2009	2008
Ingående bokfört värde	231 560	231 335
Investeringar i dotterbolag (Rezidor Hotel Holdings AB)	801	225
Utgående bokfört värde	232 361	231 560

Ökningen av det bokförda värdet 2009 och 2008 hänför sig till kostnad för det långsiktiga incitamentsprogrammet som beskrivs närmare i Not 34 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	232 361

Lista över dotterbolag finns i Not 44 till koncernredovisningen.

NOT 10 FORDRINGAR PÅ KONCERNBOLAG

	31 december	
TEUR	2009	2008
Fordringar på koncernbolag, koncernkonto	-	6 478
Övrigt	136	9 712
Totalt	136	16 190

NOT 11 UPPLUPNA KOSTNADER OCH FÖRUTBETALDA INTÄKTER

	31 december	
TEUR	2009	2008
Förutbetald hyra	48	48
Övrigt	204	174
Totalt	252	222

NOT 12 SKULDER TILL KONCERNBOLAG

	31 december	
TEUR	2009	2008
Skulder till koncernbolag, koncernkonto	30 207	28 419
Räntebärande skulder till koncernbolag	16 424	23 319
Övrigt	354	697
Totalt	46 985	52 435

NOT 13 KREDITFACILITETER

Under 2008 tecknade koncernen ett långsiktigt avtal med en ledande europeisk bank som en del av Rezidors ansträngningar att strömlinjeforma sin bankstruktur samt att säkra lämpliga checkräkningskrediter och kreditfaciliteter. Bankstrukturen 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

	31 december	
TEUR	2009	2008
Semesterlön inklusive sociala avgifter	369	352
Löner och ersättningar	248	267
Övriga upplupna kostnader	851	676
Totalt	1 468	1 295

Styrelsens signaturer

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

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

Stockholm den 10 mars 2010

Urban Jansson
Styrelsens ordförande

Hubert Joly
Vice styrelseordförande

Trudy Rautio
Styrelseledamot

Göte Dahlin
Styrelseledamot

Benny Zakrisson
Styrelseledamot

Harald Einsmann
Styrelseledamot

Jay Witzel
Styrelseledamot

Ulla Litzén
Styrelseledamot

Barry Wilson
Styrelseledamot

Emil Bäckström
Arbetsagarrepresentant

Kurt Ritter
President and CEO

Mats Hansson
Arbetsagarrepresentant

Vår revisionsberättelse har avgivits den 10 mars 2010
Deloitte AB

Thomas Strömberg
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 för år 2009. Bolagets årsredovisning och koncernredovisning ingår i den tryckta versionen av detta dokument på sid 10–54. 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 10 mars 2010

Deloitte AB

Thomas Strömberg
Auktoriserad revisor

Bolagsstyrningsrapport

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 2009 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 fjärde årsstämma som börsnoterat företag hålls i Stockholm den 16 april 2010. 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 2009

Årsstämman 2009 för Rezidor Hotel Group AB ägde rum på Radisson Blu Royal Viking Hotel i Stockholm den 23 april 2009. Vid årsstämman deltog 124 aktieägare, personligen eller genom fullmakt, totalt representerades 112 135 436 aktier och röster. Dessa utgjorde 76,64% av det totala antalet aktier och röster i företaget. De nio ledamöter som föreslogs för omval till styrelsen deltog i stämman, liksom två ordinarie arbetstagarrepresentanter. Deltog gjorde även VD och koncernchef, ledande befattningshavare och företagets revisor.

Protokoll från årsstämman 2009 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 2008 ansågs ha framlagts på föreskrivet sätt
- det beslutades att ingen utdelning utgår för 2008 och att de disponibla medlen balanseras i ny räkning

- styrelsen och VD och koncernchef beviljades ansvarsfrihet för räkenskapsåret 2008
- följande styrelseledamöter omvaldes: Göte Dahlin, Urban Jansson, Harald Einsmann, Ulla Litzén, Trudy Rautio, Barry Wilson, Jay Witzel och Benny Zakrisson och 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 revisionsutskottet, och med 5 000 EUR till respektive ordförande för ersättningsutskottet och finansutskottet, samt med 3 750 EUR till var och en av ledamöterna i revisionsutskottet, och med 2 500 EUR till var och en av ledamöterna i ersättningsutskottet och finansutskottet och att ledamöterna endast får ersättning för arbete i ett utav utskotten
- omval av Deloitte AB som företagets revisor för ännu en mandatperiod om fyra år med Thomas Strömberg som ansvarig partner och att det arvode till revisorn skall utgå enligt godkänd räkning
- beslöts att godkänna styrelsens förslag rörande principerna för ersättning och andra anställningsvillkor för bolagsledningen för 2009
- 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 2010, 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 utskottsarbete. Dessa förslag presenteras på årsstämman. Valberedningen förbereder även, i förekommande fall, förslag till årsstämman beträffande val av företagets revisorer och gör rekommendationer gällande 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 2009, utsågs valberedningen inför årsstämman den 16 april 2010.

Enligt aktieägarregister per den 31 augusti 2009 kontaktade styrelsens ordförande Urban Jansson de tre största aktieägarna, vilka erbjöds att utse en ledamot vardera till valberedningen.

VALBEREDNINGENS LEDAMÖTER INFÖR ÅRSSTÄMMAN 2010

Ledamot	Representerar	Andel av röster 31 augusti 2009	Position
William Van Brunt	Carlson Group	45,5%	■
Peter Rudman	Nordea Investment Funds	10,0%	■
Jan Andersson	Swedbank Robur Fonder AB	5,2%	■
Urban Jansson	Rezidors styrelseordförande	–	■
■ Ordförande	■ Ledamot		

Namnen på ledamöterna och vilka aktieägare de representerar offentliggjordes den 14 oktober 2009.

Förutom Urban Jansson, utgörs valberedningens ledamöter av William Van Brunt, representant för Carlson Group, Jan Andersson, representant för Swedbank Robur Fonder AB, och Peter Rudman, representant för Nordea Investment Funds. William Van Brunt är valberedningens ordförande. Valberedningen har haft två protokollförda möten under 2009, 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.

STYRELSEN

Enligt den svenska aktiebolagslagen är styrelsen ytterst ansvarig för organisation och ledning av företaget. Bolagsordningen föreskriver att styrelsen ska väljas av aktieägarna och bestå av minst tre och högst femton ledamöter. Vidare måste VD och minst hälften av styrelseledamöterna i ett företag, enligt den svenska aktiebolagslagen, vara bosatta i ett EES-land, såvida inte Bolagsverket beviljar ett undantag 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 utskott, 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 redovisning. Styrelsen har dessutom antagit särskilda formella arbetsordningar för revisions-, ersättnings- och finansutskotten. 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 för den finansiella rapporteringen till styrelsen och har dessutom antagit andra särskilda styrdokument, däribland en finanspolicy, en kommunikations- och IR-policy samt en affärsetisk kod.

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

Förutom verksamheten i revisions-, ersättnings- och finansutskotten 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 och alla utskottsmöten under 2009.

Styrelsens verksamhet 2009

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 2009 hade styrelsen tio sammanträden. Fyra av styrelsens sammanträden var samordnade med presentationen av de externa finansiella rapporterna. Dessutom deltog styrelsens ledamöter under 2009 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 eller någon annan i företagsledningen varit närvarande. Under 2009 har styrelsen arbetat i enlighet med den antagna arbetsordningen. De huvudsakliga aktiviteterna var följande:

- hålla sig informerad om bolagets och koncernens finansiella ställning, utvärdera kreditfaciliteter och kapitalbehov
- anta en budget och en affärsplan och godkänner ändringar i finanspolicy,
- utvärdera den interna kontrollen,
- diskutera och godkänna vissa hotellprojekt som uppfyller uppsatta kriterier,
- ta fram en utvecklingsstrategi och att kontrollera att tillväxtmål nås,
- frågor om IR, kommunikationspolicy och presskontakter,
- utforma och genomföra ett långsiktigt aktierelaterat incitamentsprogram för nyckelpersoner och antar en policy för aktieinnehav för styrelseledamöter och ledningsgruppen,
- anta en försäljning och marknadsföringsplan,
- fatta beslut om återköp av företagets egna aktier,
- analysera ledningens kostnadsbesparingsplaner.
- utvärderar aktiviteter hänförliga till definierade fokushotell.

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 2009 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:n, övervaka verksamheten och tillse att

STYRELSENS SAMMANSÄTTNING 2009

	Invalid	Position	Född	Nationalitet	Aktieinnehav	Oberoende av företaget och dess innehav	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 ¹⁾	Ja	Ja
Harald Einsmann	2006	■	1934	Tysk	65 780	Nej	Nej
Ulla Litzén	2006	■	1956	Svensk	10 000	Ja	Ja
Trudy Rautio	2005	■	1952	Amerikan	0	Nej	Nej
Barry W. Wilson	2007	■	1944	Brittisk	50 000	Ja	Ja
Jay S. Witzel	2005	■	1947	Amerikan	0	Nej	Nej
Benny Zakrisson	2005	■	1959	Svensk	30 000	Ja	Ja
Mats Hansson ²⁾		■	1953	Svensk	0	n/a	n/a
Emil Bäckström ²⁾		■	1977	Svensk	0	n/a	n/a
Göran Larsson ²⁾		■	1960	Svensk	0	n/a	n/a

1) Ägs indirekt genom en kapitalförsäkring.

2) Hansson, Bäckström och Larsson är arbetstagarrepresentanter som har utsetts av "Hotell- och restaurangfacket".

■ Ordförande ■ Vice ordförande ■ Ledamot ■ Arbetstagarledamot ■ Arbetstagarrepresentant

STYRELSELEDAMÖTERNAS NÄRVARO

	Styrelsen	Revisions- utskottet	Ersättnings- utskottet	Finans- utskottet	Närvaro styrelsemöten
Urban Jansson	■		■		100%
Hubert Joly	■		■		100%
Göte Dahlin	■	■			100%
Harald Einsmann	■		■	■	100%
Ulla Litzén	■	■			100%
Trudy Rautio	■	■		■	100%
Barry W. Wilson	■		■	■	90%
Jay S. Witzel	■			■	90%
Benny Zakrisson	■			■	100%
Emil Bäckström	■				89%
Mats Hansson ¹⁾	■				33%
Göran Larsson ¹⁾	■				56%

1) Hansson och Larsson har tillsammans en närvaro på 89%.

■ Ordförande ■ Vice ordförande ■ Ledamot ■ Arbetstagarrepresentant ■ Arbetstagarrepresentant

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 utskott och de individuella ledamöternas insatser, med avseende på arbetsrutiner, kompetens och arbetsklimat. Detta görs årligen i enlighet med etablerade processer och denna utvärdering delges därefter valberedningen. Styrelsens ersättningsutskott 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 bolagsstämmbeslut och vakanser i styrelsen kan även endast fyllas genom ett bolagsstämmbeslut.

För närvarande består styrelsen av nio ledamöter valda av aktieägarna vid årsstämman 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 utskott: revisionsutskottet, ersättningsutskottet och finansutskottet. Utskottens respektive arbete och ansvarsområden beskrivs mer i detalj under respektive rubrik nedan.

Styrelseledamöternas oberoende

Ingen av ledamöterna i styrelsen valda av aktieägarna vid årsstämman 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 Carlsonkoncernen 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 Carlsonkoncernen.

Arbetstagarrepresentanter

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

Revisionsutskott

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

Revisionsutskottet skall sammanträda minst tre gånger per år och i övrigt när styrelseordföranden anser det vara lämpligt. Fyra av utskottets möten sammanfaller med presentationen av externa finansiella rapporter. Fram till den 23 april 2009 bestod revisionsutskottet av Ulla Litzén som ordförande, samt Göte Dahlin, Trudy Rautio. Den 23 april 2009 beslutade styrelsen vid det konstituerande styrelsesammanträdet som hölls efter årsstämman att revisionsutskottet skulle bestå av Ulla Litzén, Trudy Rautio och Göte Dahlin och utsåg Ulla Litzén till ordförande. Under 2009 höll revisionsutskottet åtta protokollförda sammanträden. Ulla Litzén, Göte Dahlin, Trudy Rautio deltog till 100% i revisionsutskottets sammanträden under 2009. Ledamöterna har också fortlöpande diskuterat frågor vid behov. Revisorerna, Deloitte AB, deltog i tre av de åtta sammanträden som hölls under 2009.

Revisionsutskottet ansvarar för kvaliteten i den finansiella och operativa rapporteringen. Revisionsutskottet utvärderar även metoderna

för internkontroll och hanteringen av finansiella och operativa risker. Revisionsutskottet granskar styrelsens finansiella rapporter och fastställer att informationen till marknaden är i överensstämmelse med företagets aktiviteter. Utskottet 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 revisionsutskottet även valberedningen med att utarbeta förslag till val av revisorer och ersättning för revisionsarbetet. Revisionsutskottets ordförande erhåller 7 500 EUR i ersättning och var och en av övriga ledamöterna erhåller 3 750 EUR.

Ersättningsutskott

Ersättningsutskottet skall bestå av minst tre styrelseledamöter som inte får vara anställda i företaget. Fram till den 23 april 2009 bestod ersättningsutskottet av Hubert Joly, ordförande, samt Harald Einsmann, Urban Jansson och Barry Wilson, ledamöter. Den 23 april 2009 beslutade styrelsen vid sitt konstituerande styrelsesammanträde att ersättningsutskottet 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 ersättningsutskottet 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.

Ersättningsutskottet har inte tilldelats någon beslutsfattande makt. Utskottet sammanträder minst två gånger per år, eller så ofta som styrelsen, ordföranden eller en ledamot anser det vara nödvändigt. Under 2009

ERSÄTTNING TILL STYRELSEN

	Styrelsen (EUR)	Revisions- utskott (EUR)	Ersättnings- utskott (EUR)	Finans- utskott (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	n/a	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	n/a	38 500
Jay S. Witzel	36 000			2 500	38 500
Benny Zakrisson	36 000			5 000	41 000
Totalt	353 000	15 000	12 500	7 500	388 000

höll ersättningsutskottet sex protokollförda sammanträden. Hubert Joly, Harald Einsmann, Urban Jansson och Barry Wilson hade 100% närvaro vid ersättningsutskottets sammanträden under 2009. Utöver dessa sammanträden har medlemmarna i ersättningsutskottet haft kontakt av mer informell karaktär angående ersättningsfrågor under året.

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

Finansutskott

Finansutskottet skall bestå av minst tre styrelseledamöter. Fram till den 23 april 2009 bestod finansutskottet av Benny Zakrisson, ordförande, samt av medlemmarna Trudy Rautio, och Jay Witzel. Den 23 april 2009 beslöt styrelsen vid det konstituerade styrelsesammanträdet att finansutskottet skulle bestå av Benny Zakrisson, Trudy Rautio, Jay Witzel, Barry Wilson och Harald Einsmann. Benny Zakrisson utsågs till ordförande. Finansutskottet har inte tilldelats någon beslutsfattande makt. Finansutskottets arbetsordning har godkänts av styrelsen. Under 2009 höll finansutskottet elva protokollförda sammanträden. Benny Zakrisson, Trudy Rautio, Jay Witzel och Barry Wilson deltog till 100% i finansutskottets sammanträden under 2009 och Harald Einsmann till 78%. Ledamöterna av finansutskottet har dessutom haft kontakt av mer informell karaktär under året, i frågor rörande risker och regelefterlevnad.

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

Finansutskottet ansvarar även för verkställandet av styrelsens beslut om återköp av aktier.

Finansutskottets ordförande ersätts med 5 000 EUR och var och en av de övriga ledamöterna av finansutskottet med 2 500 EUR.

Ersättning till styrelsen

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

Ersättning för ledamöterna i styrelsen valda av aktieägarna antogs genom beslut vid årsstämman den 23 april 2009. 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 revisionsutskottet 7 500 EUR, och respektive ordförande i ersättningsutskottet och finansutskottet 5 000 EUR. Var och en av medlemmarna i revisionsutskottet ersätts med 3 750 EUR och var och en av medlemmarna i ersättnings- och finansutskottet med 2 500 EUR. En styrelseledamot är endast berättigad till ersättning för sitt arbete i ett utskott. 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:n ansvarar för att leda ledningsgruppens arbete och fattar beslut i samråd med de övriga medlemmarna i ledningsgruppen, som bestod av elva personer (inklusive VD) till 31 mars 2009 och därefter minskade till tio personer till 31 augusti 2009, åtta personer till 30 november 2009 och därefter sju personer.

ERSÄTTNING TILL LEDNINGSGRUPPEN

Den ersättning som utgår till VD och övriga medlemmar i ledningsgruppen består av en fast lön, en rörlig lön grundad på utfall av fastställda ekonomiska mål för avkastningen, ett långsiktigt aktiebaserat incitamentsprogram, pension och andra förmåner. Detaljer avseende kompensation till VD:n och övriga medlemmar i ledningsgruppen finns i Not 10.

Aktierelaterade incitamentsprogram

Årsstämmorna den 4 maj 2007, 23 april 2008 och 23 april 2009 godkände förslag om att erbjuda vissa ledande befattningshavare inom Rezidor aktierelaterade och resultatbaserade incitamentsprogram ("performance based share programmes"). Incitamentsprogrammen kompletterar den årliga rörliga lönerna och varje program har en löptid om tre år. Syftet är att kunna erbjuda ett ersättningskomponent inom koncernen som gör att ersättningar inom koncernen bidrar till att skapa en starkare länk mellan de ledande befattningshavarnas och aktieägarnas intressen, att andelen ersättningsar 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, 2008 och 2009 styrelsen att besluta om förvärv och överlåtelse av företagets egna aktier på börsen. Detaljerade beskrivningar av de tre aktierelaterade, resultatbaserade incitamentsprogrammen finns i Not 34.

FINANSIELL RAPPORTERING

Styrelsen kontrollerar kvaliteten i den finansiella rapporteringen genom anvisningar till VD:n och anvisningar angående rapportering via revisionsutskottet. Revisionsutskottet 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:n 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 träfat revisorerna för att granska deras revision av företaget för räkenskaps-

ERSÄTTNING TILL LEDNINGSGRUPPEN¹⁾

TEUR	Lön	Rörlig ersättning	Ersättning efter avslutad anställning	Pension	Bostad och tjänstebil	Totalt
Kurt Ritter (VD och koncernchef)	1 057	242	1 239	208	158	2 904
Ledningsgruppen (inkl. VD och koncernchef) ²⁾	4 507	1 101	1 239	519	655	8 021

1) Ersättningssiffrorna exkluderar sociala kostnader. Alla detaljer om ersättningen till VD och koncernchef och övriga medlemmar i ledningsgruppen finns i Not 10.

2) Per Bliat lämnade ledningsgruppen den 31 mars, Gordon McKinnon och Thorsten Kirschke den 31 augusti, Beathe-Jeanette Lunde den 30 november.

året 2009. Styrelsen har även träffat företagets revisorer utan att VD 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 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 var koncernens lagstadgade revisor Deloitte AB. Vid årsstämman 2009 omvaldes Deloitte som företagets revisor med Thomas Strömberg som huvudsansvarig revisor, för en period till och med årsstämman 2013. Deloitte ingår i Deloitte Touche Tomatsu som bedriver global revisions- och konsultverksamhet. Thomas Strömberg (född 1966) är medlem i FAR SRS, den svenska branschorganisationen för godkända och auktoriserade revisorer. Thomas Strömberg har varit auktoriserad revisor sedan 1998. Förutom för Rezidor Hotel Group AB, har Thomas Strömberg revisionsuppdrag för Avis, Ovako och Projectplace.

Revisorerna 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 2009 under 2010. Revisorn deltog i tre utav åtta sammanträden med revisionsutskottet under året. Vid ett tillfälle sammanträdde styrelsen med företagets revisor utan att VD 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 2009 har revisorerna utöver revisionen utfört konsultuppdrag, framför allt rörande tolkningar av IFRS samt ad hoc rådgivning i skattefrågor.

Ersättning

Revisorerna arvoderas för sitt arbete på basis av godkända fakturerade belopp i enlighet med årsstämmans beslut. Mer information om ersättningen till revisorerna under 2009 finns i Not 42.

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 det revisionsutskottet 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 2009. 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 2009 och 2010. Processen styrs från Rezidor Hotel Group:s kontor 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 verksamt. Bland företagets värderingar ingår tillförlitlighet och öppenhet. Det är viktigt att alla handlingar, såväl interna som externa, återspeglar dessa grundläggande värderingar. Företagets affärsetiska kod har 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 ett revisionsutskottet vars uppgift är att säkerställa att företagets finansiella och operativa rapportering håller god kvalitet. Revisionsutskottet ska även utvärdera rutinerna för den interna kontrollen och hanteringen av finansiella risker. Styrelsen har också utfärdat särskilda instruktioner för VD.

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

Ett av huvudkraven för intern kontroll är att det finns skriftlig dokumentation som visar på att obligatoriska riktlinjer efterlevs. Ett annat viktigt syfte är att ansvarsområden och befogenheter fastställs inom hotellet och på alla nivåer inom koncernen. Detta uppnås genom arbetsbeskrivningar för hotellets 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. Revisionsutskottet och styrelsen granskar och analyserar resultatet av föregående års internrevision samt godkänner 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 ekonomiska avdelning 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.

Separata IT-revisioner utförs, primärt i hotell med hög risk, av specialiserade konsulter inom IT-processer och -säkerhet. Utöver detta har en självutvärderingsprocess av intern kontroll utvecklats och utförs av hotellen. Ett flertal hotell besöks även anonymt för att följa upp implementeringen av rekommendationerna från de interna revisionsgrupperna.

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 revisionsutskottet.

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 börsen 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 revisionsutskottet på etiska, finansiella och andra frågor inom organisationen har varit på plats sedan två år tillbaks.

ÖVERVAKNING

Interna möten för ledning och personal hålls regelbundet på olika nivåer inom organisationen. Ledningsgruppen och styrelsen följer fortlöpande företagets operativa och finansiella rapportering.

Revisionsutskottet 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 sedan 2006

Nationalitet: Svensk

Född: 1945

Utbildning: Högre bankexamen
(Skandinaviska Banken).

Aktieinnehav: 40 000

Urban Jansson är styrelseordförande i Bergendahls, Global Health Partner och HMS Networks, med flera. Han är även styrelsemedlem i bland annat SEB, Höganäs och Claes Ohlson.

HUBERT JOLY

Vice styrelseordförande sedan 2008

Nationalitet: Fransk

Född: 1959

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

Aktieinnehav: 0

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

GÖTE DAHLIN

Ledamot sedan 2007

Nationalitet: Svensk

Född: 1941

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

Aktieinnehav: 10 000 (ägs indirekt genom en kapitalförsäkring)

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

DR. HARALD EINSMANN

Ledamot sedan 2006

Nationalitet: Tysk

Född: 1934

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

Aktieinnehav: 65 780

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

ULLA LITZÉN

Ledamot sedan 2006

Nationalitet: Svensk

Född: 1956

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

Aktieinnehav: 10 000

Ulla Litzén är för närvarande styrelseledamot i Alfa Laval AB, Atlas Copco AB, Boliden AB, NCC AB och SKF AB. Ulla Litzén har tidigare varit direktör och medlem i ledningsgruppen i Investor AB under åren 1996–2001 och VD för W Capital Management AB 2001–2005, ett helägt bolag till Wallenbergs-stiftelserna.

TRUDY RAUTIO

Ledamot sedan 2005

Nationalitet: Amerikansk

Född: 1952

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

Aktieinnehav: 0

Trudy Rautio är Executive Vice President och finansdirektör för Carlson och är styrelseledamot i flera av Carlsons dotterbolag. Före utnämningen till Executive Vice President 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.

BARRY W. WILSON

Ledamot sedan 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.

Aktieinnehav: 50 000

Barry W. Wilson var VD för Medtronics Inc, Lederle International, innan företaget slogs samman med Wyeth, och VD för Bristol Myers Squibb Europe. Han hade nio olika internationella uppdrag inom Pfizer. Han är styrelsemedlem i Welch Allyn, Next Pharma Technologies och Anecova. Han är med i den rådgivande styrelsen för Lombard Odier Golden Age Fund och är rådgivare åt Solianis Monitoring AG. Han är även rådgivare inom flera Private Equity- och riskkapitalorganisationer.

JAY S. WITZEL

Ledamot sedan 2005

Nationalitet: Amerikansk

Född: 1947

Utbildning: Examen i ekonomi och företagsekonomi. Aktieinnehav: 0

Jay S. Witzel var tidigare VD och koncernchef för Carlson Hotels Worldwide Inc. Han är styrelseledamot i American Hotel & Lodging Association ("AH&LA") och AH&LA Educational Institute.

BENNY ZAKRISSEN

Ledamot sedan 2005

Nationalitet: Svensk

Född: 1959

Utbildning: Jur.kand. från Stockholms universitet. Aktieinnehav: 30 000

Benny Zakrisson är Executive Vice President, Individual Holding för SAS AB och sitter i SAS koncernledning. Han är styrelseordförande i SAS Cargo Group AS. Han är även styrelseledamot i Estonian Air och Spanair.

MATS HANSSON

Arbetsagarrepresentant sedan 2009

Nationalitet: Svensk

Född: 1953

Aktieinnehav: 0

Mats Hansson är anställd av Hotell- och restaurangfacket.

EMIL BÄCKSTRÖM

Arbetsagarrepresentant sedan 2009

Nationalitet: Svensk

Född: 1977

Aktieinnehav: 0

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

GÖRAN LARSSON

Arbetsagarsuppleant sedan 2009

Nationalitet: Svensk

Född: 1960

Aktieinnehav: 0

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



URBAN JANSSON



HUBERT JOLY



GÖTE DAHLIN



DR. HARALD EINSMANN



ULLA LITZÉN



TRUDY RAUTIO



BARRY W. WILSON



JAY S. WITZEL



BENNY ZAKRISSON



MATS HANSSON



EMIL BÄCKSTRÖM



GÖRAN LARSSON

Ledningsgruppen

KURT RITTER

President & Chief Executive Officer

Nationalitet: Schweizisk

Född: 1947

År för inval: 1989

Anställningsår: 1976

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

Aktieinnehav: 164 100

Kurt Ritter började på företaget 1976 då han blev utsedd till General Manager för SAS Hotel, Luleå. Sedan dess har han innehaft flera chefspositioner i 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.

KNUT KLEIVEN

Deputy President & Chief Financial Officer

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

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

PUNEET CHHATWAL

Senior Vice President & Chief Development Officer

Nationalitet: Tysk

Född: 1964

År för inval: 2007

Anställningsår: 2002

Utbildning: Masterutbildning i internationell
Hospitality Management från IMHI (Essec), Paris.
Medlem av Institute of Hospitality (FIH).
Styrelseuppdrag: Medlem i den rådgivande
styrelsen RHIC, Moskva och Afrinord Investments
Aktieinnehav: 20 000

Puneet Chhatwal började på Rezidor 2002 som Director of Business Development och befordrades 2004 till Vice President of Business Development och 2007 till Senior Vice President. Han övervakar tillväxten och ansvarar för portföljförvaltning och asset management. Innan Rezidor arbetade han inom hotellkonsultering och förvärv för Feuring Group i Tyskland sedan som Director of Business Development hos Carlson Hotels Worldwide (EMEA).

JACQUES DUBOIS

Senior Vice President & Chief Operating Officer

Nationalitet: Kanadensisk/Amerikansk

Född: 1956

År för inval: 2006

Anställningsår: 1996

Utbildning: Masterutbildning i internationell
Hospitality Management från IMHI (Essec), Paris.
Medlem av Institute of Hospitality (FIH)
Aktieinnehav: 0

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 hotell drift 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.

OLIVIER JACQUIN

Senior Vice President of Sales, Marketing, CRM and Distribution

Nationalitet: Fransk

Född: 1966

År för inval: 2006

Anställningsår: 2003

Utbildning: Examen i Försäljning och Marknads-
föring från Institut Supérieur Européen de Gestion
i Paris, och Examen från l'Ecole de Gestion
Commerce de Toulouse & INSEAD AMP
Fontainebleau.
Aktieinnehav: 0

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

MARIANNE RUHNGÅRD

*Senior Vice President and General Counsel
och Secretary to the Board*

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

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 kammarrättsfiskal vid kammarrätten i Stockholm.

EUGÈNE STAAL

Senior Vice President Technical Development

Nationalitet: Holländsk

Född: 1964

År för inval: 2007

Anställningsår: 2006

Utbildning: Kandidatexamen i Hotel Administra-
tion från University of Hospitality Management i
Maastricht, Holland.

Aktieinnehav: 4 000

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 hotellen 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.

* Ledningsgruppen bestod av elva personer fram till 31 mars 2009, när Per Blixt slutade. Den bestod därefter av tio personer fram till 31 augusti då Thorsten Kirschke och Gordon McKinnon slutade, varpå ledningsgruppen bestod av åtta personer fram till 30 november då Beathe-Jeanette Lund slutade. Den bestod därefter av sju personer.



KURT RITTER



KNUT KLEIVEN



PUNEET CHHATWAL



JACQUES DUBOIS



OLIVIER JACQUIN



MARIANNE RUHNGÅRD



EUGÈNE STAAL

Global verksamhet med svenska rötter



Urban Jansson, styrelsens ordförande

Styrelsens främsta fokus under året har varit att säkerställa Rezidors fortsatta och långsiktiga tillväxt, och samtidigt upprätthålla den finansiella flexibiliteten och beredskapen.

Det är inte självklart hur en sådan balansakt ska gå till i en svår recession med minimal framåtsikt, som den vi upplevt det senaste året, och som slagit särskilt hårt mot rese- och hotellindustrin.

”Under senare år har bolaget växt mycket snabbt under fortsatt låg skuldsättning, huvudsakligen via royaltymbaserade kontrakt.”

Vi har varit mycket tydliga med att vi prioriterar kassan, med fokus på både in- och utflöde. Vi har en mycket erfaren ledning i det här företaget, som varit med i ett antal upp- och nedgångar. Därför kunde vi snabbt tolka tidiga

tecken på nedgång och förbereda ett radikalt åtgärdsprogram, som också fort kom på banan. Det innefattade både kostnadsnedskärningar och åtgärder för att försvara intäkterna – med starkt produktivitetsfokus.

Rezidor har sedan länge prioriterat tillväxt utan tung belastning av balansräkningen eller tunga finansiella åtaganden i övrigt. Det är detta vi kallar vår ”asset light”-strategi, och den är en förlängning av vår huvudstrategi att renodla Rezidor som management-bolag.

Under senare år har bolaget växt mycket snabbt under fortsatt låg skuldsättning, huvudsakligen via avgiftsbaserade kontrakt. Det ska göra oss ytterligare mindre känsliga för cykliska förändringar. Men det minskar också möjligheterna att samla i ladorna under goda tider.

Vi har en finansiell plattform som gör det möjligt att uthålligt fullfölja de långsiktiga tillväxtstrategierna. Det är viktigt att vi har en ledning som hela tiden bibehåller initiativet – och det har vi. I dåliga tider blir ledarskapet extra betydelsefullt – särskilt i serviceföretag som Rezidor. Det här är inget kärnkraftverk,

som bara står och producerar. En bransch som vår ställer väldigt krav på det dagliga ledarskapet; på innovation, kreativitet, tålamod och förmågan att anpassa och inspirera. Det är i tider som dessa som våra relationer provas – inte minst kundrelationerna. Vi måste visa att vi alltid står på kunderna sida, att våra varumärken är att lita på.

Tillsammans med vår huvudägare Carlson Group arbetar vi nu på att skapa en global hävstång genom att harmonisera de varumärken vi båda arbetar med, självklart i bådadas bästa intresse. Vårt uppdrag är att skapa värde för alla aktieägare, vår huvudägare och alla andra ägare. Vi gör det givetvis utifrån den självständiga Rezidor-plattformen.

”En bransch som vår ställer väldigt krav på det dagliga ledarskapet; på innovation, kreativitet, tålamod och förmågan att anpassa och inspirera.”

Vi känner ingen stress över att vara i närheten av dotterbolagsstatus visavis Carlson Group. Formellt säkerställer noteringsavtalet, koden och mycket tydliga governanceprinciper i bolaget att det fungerar. Och det gör det. En av de många utmärkelser Rezidor erhöll under 2009 var som bästa europeiska hotellföretag när det gäller corporate governance (HVS European Corporate Governance Report), med tjugo andra börsnoterade hotellbolag bakom sig.

Det kan vara intressant att notera att ett antal personer ur Rezidors ledning nu arbetar för Carlson Group bland annat just med varumärkesharmoniseringen. Det visar vilken kompetent plantskola Rezidor är och adderar till det globala kittet bolagen mellan.

Vi glädjer oss särskilt åt det under året fortsatt ökade svenska inslaget i ägarbildan – från dryga 32% till dryga 37%. Vi ser detta som ett kvitto på att vi uppfattas som ett väl förankrat och självständigt börsbolag, med global verksamhet och svenska rötter – vilket vi för övrigt har gemensamt med vår huvudägare Carlson Group.

Urban Jansson
Styrelsens ordförande

Responsible Business-översikt

Rezidors program för ansvarsfullt företagande menar att det inte bara är skotten av återhämtning som är gröna. Rezidor har varit grönt de senaste 20 åren och så var även fallet under det svåra året 2009.

Måhända att 2009 var det år då Radisson blev Blu, men Rezidor Hotel Group har varit grönt sedan så långt tillbaka som 1989. Det var under detta år som företagets plikttrogna skandinaviska rötter bidrog till att införliva företagets första miljöriktlinjer. Rezidor var ett av de första hotellföretagen som tog hänsyn till sin miljöpåverkan och Rezidor har varit först ut på många andra plan därefter. Rezidors program för ansvarsfullt företagande har i sig självt en unik omfattning: ta ansvar för medarbetares och kunders hälsa och säkerhet, respektera sociala och etiska frågor inom såväl företaget som samhället, samt minska den negativa påverkan på miljön. Därtill utmärker programmet sig genom att det tillämpas på vart och ett av våra varumärken och i alla regioner där Rezidor verkar.

EN LEDANDE ROLL

Rezidor tog täten när hotellföretaget inrättade sina första miljöriktlinjer för 20 år sedan och igen med programmet för ansvarsfullt företagande som det ser ut idag. Rezidor fortsätter att inta en ledande roll i den internationella hotellindustrin genom att vi delar med oss av vår erfarenhet för den goda sakens skull, och strävar efter att få ett erkännande för och att kunna skörda de ekonomiska frukterna av denna ledande position. Sålunda behandlas

frågor för ansvarsfullt företagande på samma sätt som alla andra viktiga strategiska affärsfrågor inom Rezidor. Denna aspekt är fullt integrerad i den övergripande ledningen av företaget. Programmet för ansvarsfullt företagande är förankrat i kärnverksamheten och berör alla medarbetares arbetsrutiner. Det slutgiltiga ansvaret för ansvarsfullt företagande vilar på ledningsgruppen på bolagsnivå samt på General Managers på hotellnivå. Dessutom uppdateras och utvecklas programmet kontinuerligt, och företagets arbete med programmet för ansvarsfullt företagande mäts och övervakas noggrant för att stimulera kontinuerliga förbättringar.

Under 2008 var Rezidor en av de första internationella hotellkoncernerna som skrev under FN:s program Global Compact – som är det största frivilliga initiativet i världen för ansvarsfullt företagande. Företagets mångåriga program för ansvarsfull affärsverksamhet innebär att Rezidor redan var väl förberett på att inrätta sin verksamhet efter Global Compact-programmets tio allmänt vedertagna principer inom områdena mänskliga rättigheter, arbete, miljö och anti-korruption. I juni 2009 godkände vi FN:s Global Compact-initiativ "Caring for Climate", och på så sätt förstärkte vi vårt engagemang att vidare utveckla företagsstrategier och -metoder för att mildra klimatförändringarna. Under 2009 var Rezidor även en del av en konsultgrupp för World Economic Forums rapport "Towards a Low Carbon Travel & Tourism", och presenterade denna rapport på World Business Summit on Climate Change i Köpenhamn i maj. I november firade Rezidor World Responsible Tourism Day och företaget är en stolt officiell sponsor för detta internationella evenemang.

LEDNING OCH ORGANISATION

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. Som en del av Rezidors program för ansvarsfullt företagande identifieras åtta huvudintressenter: medarbetare, kunder, fastighetsägare, aktieägare, leverantörer och affärspartners, lokala och globala samhällen, myndigheter och miljön.

För varje ovan nämnd intressent finns det ett antal fastställda målsättningar som beskriver Rezidors ambition inom varje område. Dessa målsättningar omsätts i prak-

tiken genom förslag på åtgärder som stöds av resultatbaserade mål. På verksamhetsnivå utrustas hotell och General Managers med flera verktyg för att bättre kunna hantera sina sociala skyldigheter och sitt miljöansvar. Varje hotell planerar sin egen individuella handlingsplan för ansvarsfullt företagande baserat på företagets målsättningar. Hotellens team för ansvarsfullt företagande får riktlinjer från såväl en handbok för ansvarsfullt företagande som ett intranät med ständiga uppdateringar som innehåller information om riktlinjer, krav på rapportering, exempel på bästa praxis, certifiering och utmärkelser samt annat användbart material.

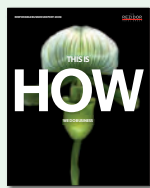
Rezidor har även en regional struktur för ansvarsfullt företagande som stöder hotellden på regional nivå och som fungerar som en länk mellan hotellden och teamet för ansvarsfullt företagande. Detta bidrar till att man försäkras sig om att ansvarsfullt företagande integreras kontinuerligt i alla regioner, att alla medarbetare är fullständigt engagerade i programmet samt att man fångar upp insatser som kommer nerifrån. De 14 regionala programsamordnarna träffas två gånger per år där de får information om och diskuterar den senaste utvecklingen och planerna för programmet.

Under 2009 fortsatte vi med lanseringen av våra unika träningsprogram "Living Responsible Business" och "Leading Responsible Business" och vi har som målsättning att utbilda varje ny medarbetare inom 90 dagar från det att de har påbörjat sin anställning. "Living Responsible Business" är en energisk, praktisk och interaktiv obligatorisk kurs på 2,5 timmar för alla medarbetare på alla nivåer. Den hjälper deltagare att förstå vår påverkan och hur varje individ kan påverka i sin vardag, både hemma och på jobbet. "Leading Responsible Business" är en påbyggnadskurs som riktar sig till avdelningschefer och General Managers för att se till att de "lever som de lär" och gör det möjligt för medarbetare att engagera sig.

PÅVERKAN, RISKER OCH MÖJLIGHETER

Trots befintliga utmaningar fortsätter rese- och turistnäringen att vara en mycket viktig ekonomisk sektor över hela världen och en sektor som ger betydelsefull potential för ekonomisk tillväxt och utveckling på en internationell nivå. Enligt World Travel & Tourism Council har den globala turistnäringen skapat 77,2 miljoner arbetstillfällen på en direkt nivå under 2009 och bidragit med strax över 9% till världens BNP. En växande nationell turistnäring bidrar till fler arbetstillfällen, höjer den nationella inkomstnivån samt kan förbättra ett lands betalningsbalans. Sektorn är således en

Om den fullständiga rapporten



Syftet med Rezidors 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 hållbarhetsaspekterna av Rezidors verksamhet för företagets viktigaste intressenter: aktieägare, kunder, anställda, hotellägare, leverantörer, myndigheter, miljö och samhället. Förutom några av de viktigaste aspekterna som behandlas på dessa sidor om ansvarsfullt företagande i årsredovisningen, går vi in mer på djupet på vissa sociala och etiska aspekter, samt på miljöprestanda. Rapporten om ansvarsfullt företagande är skriven i enlighet med Global Reporting Initiatives G3-riktlinjer för hållbarhetsredovisning, med egendeklarerad redovisningsnivå C.

Miljömärkning överallt

Även om Rezidor har arbetat med ansvarsfullt företagande i 20 år inser vi vikten av att få våra insatser utvärderade och externt verifierade för att säkerställa att kommunikationen av vårt program är helt transparent och trovärdig. I detta syfte lanserade företaget en ambitiös miljömärkningsstrategi under 2008 och vi är stolta över att ytterligare 27 hotell har uppnått miljömärkning under 2009. Rezidor fokuserade inledningsvis på Radisson Blu-hotell, och hälften av alla Radisson Blu-hotell har redan tilldelats miljömärkning. Alla våra Park Inn hotell i Frankrike har redan tilldelats Gröna Nyckeln och resten av varumärket kommer bekänna färg med lokala märkningar.

Mestadels har regionala certifikat eller miljömärkningar valts ut för att säkerställa att hotel- len presterar enligt sin maximala potential i sina respektive länder, men man har även tagit med konsumenters medvetenhet i beräkningarna. I själva verket var en utmaning som vi stött på avsaknaden av miljöcertifieringar eller miljömärk- ningar i vissa regioner där Rezidor är verksam. Därför arbetar vi aktivt med miljöorganisationer i Estland, Lettland, Polen, Ryssland och Förenade Arabemiraten för att utveckla planer och prova dem i pilotprojekt på Rezidor-hotell.

Miljöcertifieringar hittills

Österrikisk miljömärkning: 2
Enterprise Ecodynamique (Belgien): 2
Golden Leaf Green Hotel (Kina): 1
Green Globe: 1
Green Hospitality Award (Irland): 10
Gröna Nyckeln (Benelux, Frankrike, Litauen, Tunisien): 21
Green Tourism Business Scheme (Storbritannien): 12
ISO 14001 (Tyskland): 15
Svanen: 29

viktig drivkraft för tillväxt och välbefinnande och kan, särskilt för utvecklingsländer, spela en viktig roll för att bekämpa fattigdom. Således står det klart att en så stor bransch har en avsevärd effekt på de ekonomiska, sociala och miljömässiga förhållandena runt om i världen. Turistnäringen står även inför ett överskott av frågeställningar, risker och möjligheter som är relaterade till hållbarhetsfrågor. Detta omfat- tar att bemöta klimatförändringarna och konsumtion av resurser, att minimera avfall samt att locka till sig och behålla högprester- ande medarbetare.

Rezidor hanterar risker genom program- men för ansvarsfullt företagande och säkerhet medan ramverket för att hantera verksamhets- risker presenteras i årsredovisningen. Indus- trin måste även hantera förväntningar gällan- de hållbarhetsfrågor från kunder samt från de lokala och globala samhällena. Slutligen – och speciellt i dagens affärsklimat – blir en över- gripande förvaltning av frågor som säkerhet, etik, bolagsstyrning och en socialt och miljö- mässigt ansvarskännande underleverantörs- kedja allt viktigare prioriteringar för företagen. Rezidor tror att ovannämnda icke-finansiella frågor i slutändan påverkar lönsamheten.

Rezidors program för ansvarsfullt före- tagande, som är helt anpassat till företagets huvudsakliga affärsområde, inrättades för att öka medvetenheten och beredvilligheten att

hantera risker och minska kostnader, men även som ett sätt att fånga möjligheter på färden mot att nå målet att vara en branschledare med stabil, långsiktig lönsamhet. Det finns många sätt att styra en hotellverksamhet – vilket i sin tur påverkar hur en hotelloperatör kan hantera risker och dra fördel av möjligheter relaterade till hållbarhetsfrågor. Rezidors affärsmodell som innebär att man kan förvalta ett hotell utan att äga fastigheten, begränsar ibland de åtgärder som företaget kan vidta. Men ofta kan Rezidor kontrollera huvudfrågorna för hållbar- het på så sätt som följande sidor visar.

ANSVARSFULLT FÖRETAGANDE UNDER DEN EKONOMISKA KRISEN

Albert Einstein sa en gång att vi inte kan lösa problem genom att tänka på samma sätt som när vi skapade dem, och den nuvarande globala ekonomiska krisen understryker verkligen behovet av ett nytt sätt att tänka. I dagens sammanlänkade globala ekonomi är långsik- tigt värde och framgång för företag oskiljaktigt sammankopplat med införlivandet av miljö- mässiga, sociala och ledningsmässiga frågor i ledningen och verksamheten. Det är omöjligt att till fullo beakta den globala ekonomiska krisen utan att även titta på de utmaningar som klimatförändringar, vattenbrist, uttöm- ning av naturresurserna och extrem fattigdom utgör. Ekonomiska problem kan inte hanteras

isolerat från sociala och miljömässiga problem, eftersom alla dessa problem är symtom på att ett större globalt system är i obalans.

Förloppet att noga se över våra verksam- heter, något som ofta följer i kölvattnet av en lågkonjunktur, stimulerar verkligen företag att bli mer strategiska och att titta på kampanjer och strategier som ger verkliga fördelar snarare än ett antal taktiska åtgärder som har begrän- sad räckvidd. Dessutom fokuserar ansvarsfullt företagande på effektivitet genom åtgärder så som energisparande och vattenvård som till sist sparar pengar. Behovet av en hållbar utveckling har aldrig varit större och Rezidor är stolt över att ha fortsatt med sina åtgärder för ansvarsfullt företagande under 2009. Vi hoppas verkligen att vi kommer att ha fördel av vårt fortsatta arbete. Konsulter från A.T. Kearney rapporter- ade nyligen att företag som fokuserar på håll- barhet har överträffat jämförbara företag med 15% under den ekonomiska krisen.

Denna framtidsutsikt återspeglas även av en utveckling i aktieägarnas perspektiv då företaget har sett ett ökat antal institutionella investerare som tillämpar socialt ansvarsfulla investeringar (SRI) i sina interna och externa verksamheter till följd av den globala ekon- omiska krisen. Ett finansiellt initiativ inom Förenta nationernas miljöprogram (UNEPFI – UN Environment Programme Finance Initia- tive) 2009 samt FN:s Global Compact-rapport avslöjar även att allt fler konventionella ägare av tillgångar, investeringsförvaltare och profes- sionella servicepartners ansluter sig till prin- ciperna för ansvarsfulla investeringar (PRI – Principles for Responsible Investment).

KUNDERNAS KRAV FORTSATT HÖGA

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. Konsumenternas intresse för företags hållbar- hetsbetyg är fortfarande starkt trots lågkon- junkturen och konsumenternas samvete ”har inte lagts på is”, som Context, ett konsultföre- tag för företags sociala ansvar, noterar. Detta speglas av researrangörer och affärsresenärer i Storbritannien, Kontinentaleuropa och Nord- amerika, som enligt en rapport från Associa-

Handbok för ansvarsfullt företagande

Det var med stor glädje som Rezidor i mars 2009 kunde lansera handboken för ansvarsfullt företagande – en steg-för-steg-handbok om hur man väcker liv i ansvarsfullt företagande i vilket Rezidor-hotell som helst. Handboken täcker de alla första stegen som innebär att utse en samordnare för ansvarsfullt företagande, hur man skapar ett team för ansvarsfullt företagande, samt hur man bedömer ett hotells inledande miljömässiga och sociala prestationer. Handboken innehåller även information om hur man organiserar möten för ansvarsfullt företagande, fortskrider med handlingsplaner som är skräddar- sydda för att passa varje hotell, och förslag på hur man bäst kommunicerar resultat externt och internt. Därtill, när ett hotell väl har utvecklats i riktning mot en överlägsen nivå av ansvarsfullt företagande, inkluderar handboken vägledning för hur ett hotell kan erhålla ett erkännande för sina utomordentliga bedrifter.

Handboken för ansvarsfullt företagande passar för både nya och erfarna samordnare för ansvarsfullt företagande och det är ett måste för General Managers att läsa den. Rezidor sätter tilltro till att denna handbok kan vara ett viktigt bidrag i dagens ekonomiska klimat genom att den ger en strukturerad plan för att förbättra ansvarsfullt företagande och miljöprestanda och på så vis även minskar kostnader. Den fungerar därtill som en handledning för hur man kan uppnå ytterligare PR som kan hjälpa till att öka intäkterna.



tion of Corporate Travel Executives och KDS inte låter den ekonomiska krisen påverka företagens gröna insatser.

Rapporten från J.D. Powers studie för gästtillfredsställelse för 2009, J.D. Power 2009 European Hotel Guest Satisfaction Index Study, visar på att medvetenheten om gröna program har ökat avsevärt och denna medvetenhet har en stark positiv påverkan på kundernas tillfredsställelse. Överlag ligger poängen för tillfredsställelsen 160 poäng högre för gäster som uppger att de är medvetna om sitt hotells gröna program jämfört med gäster som inte är medvetna om dem. Således bidrog ansvarsfullt företagande till Park Inn:s ledning i mellansegmentet för fullservicehotell och Radisson Blus höga placering i förstaklassegmentet.

Offertförfrågningar från företagskunder fortsätter att innehålla allt mer detaljerade krav gällande miljöfrågor och etik, då kunder vill jämföra produkter innan de gör ett välinformerat val. Konsumenter söker aktivt klarhet i det komplexa område som ansvarsfullt företagande innebär och Rezidor arbetar med flera näringslivsorganisationer och andra hotellföretag för att underlätta detta. Rezidor har redan säkerställt att kunderna får information om företagets miljömässiga och sociala profil som en del av försäljnings- och marknadsföringsprocessen, där 83% av hotellen har införlivat ansvarsfullt företagande i sina säljpresentationer och 63% av hotellen berättar om sina åtgärder för ansvarsfullt företagande på sina webbplatser.

KLIMATFÖRÄNDRINGAR

FN:s World Tourism Organisation uppskattar att resor och turistnäringen, exklusive flygindustrin, var ansvariga för ca 3% av de globala växthusgasutsläppen under 2009 och att denna siffra kommer att växa med 2,5% per år fram till 2035. Emellertid är det viktigt att tillstå att även om sektorn bidrar till klimatförändringarna, utsätts den även för risker som härrör från dem.

Om turistindustrin inte lyckas minska sina koldioxidutsläpp kan resefrekvensen mycket väl minska avsevärt på lång sikt till följd 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 även andra risker för mer specifika effekter av klimatförändringarna – till exempel kan resvanor brytas eller hotellfastigheter skadas till följd av allvarliga väderförhållanden som till exempel stormar eller översvämningar.

Vissa platser kan stå inför specifika geografiska risker som kan äventyra en säker och lönsam hotell drift. Det är för tillfället svårt att kvantitativt bedöma effekten på vinsten och riskerna men företaget gör vad det kan för att begränsa miljöpåverkan och utsatthet för klimatförändringar och resursförbrukning.

Genom att skriva under FN:s program Global Compact har Rezidor tagit ytterligare ett steg för att främja ett större miljöansvar. Rezidor övervakar ständigt utvecklingen genom ett aktivt deltagande i miljö- och branschforum. Medarbetare blir informerade om och engagerar sig i åtgärder för att mildra klimatförändringar genom våra interna utbildningsprogram "Living Responsible Business" och "Leading Responsible Business".

Under 2009 uppgick utsläpp från elektricitet, naturgas, olja för uppvärmning och LPG-gas för de 208 hotellen för vilka Rezidor har fullständig data till 329 072 ton CO₂. Våra koldioxidutsläpp har således ökat i absoluta termer, vilket är att förvänta med förra årets alla nya hotellöppningar. Om vi däremot tittar på utsläpp per rum och natt eller per gäst och natt, har båda dessa segment minskat avsevärt under 2009, där det senare minskade med 8% från 25,57 kg till 23,65 kg. Eftersom större delen av våra utsläpp kommer från energi, i detta avseende främst från elanvändning, koncentreras våra utsläppsminskande insatser på att arbeta för energieffektivitet och på att byta till förny-

bara energikällor. Ännu en gång är vi särskilt känsliga för de energikällor som används i de länder där vi driver hotell samt tillgången på förnybara energikällor i nätverket, vilket är en av anledningarna till varför ett antal av våra hotell genererar sin egen energi genom sådan teknik som till exempel solcellspaneler.

RESURSANVÄNDNING

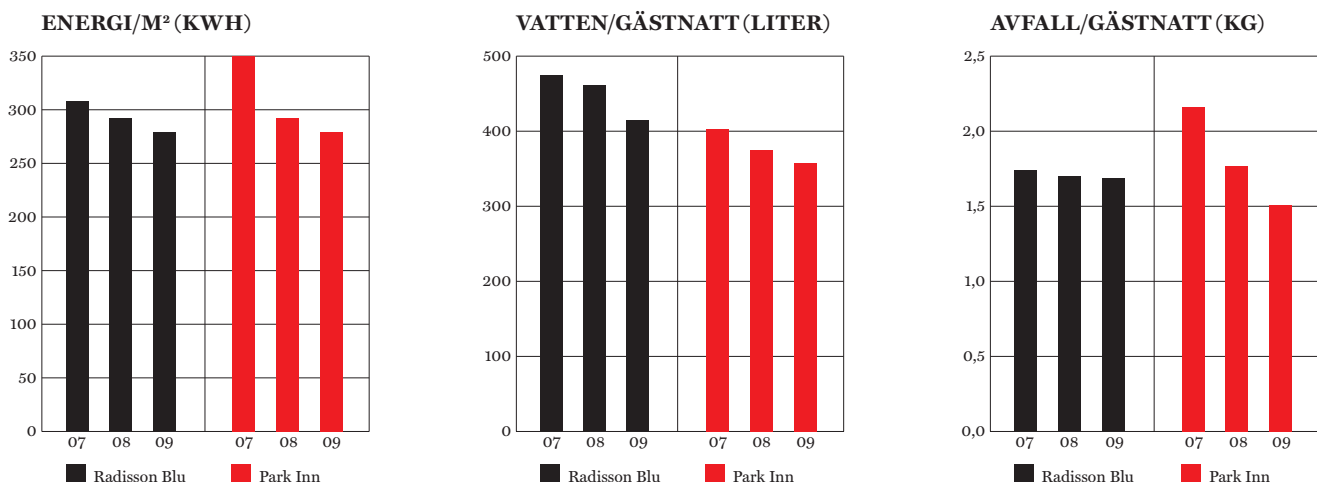
Rezidors hotell konsumerar resurser som energi och vatten samt genererar avfall, vilket påverkar miljön genom att företaget förbrukar resurser och orsakar utsläpp och genererar avfall. Dessa element påverkar självklart även de operativa kostnaderna. Rezidor har mätt sin resurskonsumtion och relaterade kostnader under många år och dessa värden utgör grundstommen i programmet för hantering av miljöfrågor. Under 2009 lanserade Rezidor den första fasen av den regionala teknikstrukturen i Frankrike och i Storbritannien. Denna nya struktur har som målsättning att utnyttja regionala samarbeten och att ha en direkt påverkan på resultatet till följd av förbättrad operativ effektivitet.

En av de viktigaste uppgifterna för teamen för ansvarsfullt företagande på de olika hotel- len är att samarbeta med teknikavdelningarna och den regionala teknikstrukturen för att kontinuerligt sträva mot en mer effektiv användning av naturresurserna. Därigenom sjunker de operativa kostnaderna – och miljöriskerna dämpas – och de tillhörande legala, finansiella och försäkringsmässiga kostnaderna kan minskas. Som graferna nedan visar går Rezidor i rätt riktning eftersom företaget ännu en gång väsentligt lyckats med att minska samtliga nyckeltal för energi, vatten och avfall.

ANSVARSFULL BYGGNATION

Rezidor arbetar aktivt för att bli mer resurs- snålt och för att mäta, övervaka och minska koldioxidutsläppen, och detta erfordrar ett samarbete med fastighetsägare, byggföretag

Responsible Business håller ställningarna genom avgörande reduceringar av energi, vatten och avfall under 2009



Vinnare av Responsible Business Award

Utmärkelsen Rezidor Hotel Group Responsible Business Award delas ut till det 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. Till 2009 års världiga vinnare utsågs Radisson Blu Hotel, Amsterdam Airport.

Under året har hotellet lyckats få den prestigefyllda miljömärkningen Gröna Nyckeln Guld för sina utomordentliga miljöåtgärder. Medarbetarna på detta hotell anammar från första stund ansvarsfullt företagande – andan då de får se en kort film som gjorts av teamet för ansvarsfullt företagande som beskriver hotellets miljömässiga

och sociala projekt och bedrifter. Personalmat-salen serverar hälsosam mat och fem vältränade medarbetare, däribland General Manager Harriet Koopman, gick samman i ett lag med andra Benelux-hotell och deltog i det 20 km långa loppet i Bryssel i maj till förmån för World Childhood Foundation. Harriet är verkligen en ambasadör för ansvarsfullt företagande. Hon är själv utbildningsansvarig för ansvarsfullt företagande på sitt hotell och utsågs nyligen till regionens samordnare för ansvarsfullt företagande. Hon presenterar och gästföreläser regelbundet om ansvarsfullt företagande.

Gästerna kan inte heller undgå att lägga märke till ansvarsfullt företagande på detta hotell. En

uppdaterad informationsmonter finns i hotellets vestibul samtidigt som receptionen säljer "Kika-björnar" till förmån för en välgörenhetsorganisation för barncancer. Rättvisemärkt kaffe och choklad serveras också. Därtill har hotellet också ett nära samarbete med ett barnhem, Leefkringhuis, och hjälper till med födelsedagskalas, påsk- och julfester, de hjälper till att måla om och förser barnhemmet med förnödenheter när det behövs.

responsible business



och arkitekter. För detta ändamål har Rezidor tagit fram riktlinjer för ansvarsfull byggnation och renovering för att komplettera de tekniska standarder när nya projekt och renoveringsarbeten rådges. 48% av hotellets svarade att de hade gjort betydande miljöinvesteringar under 2009 så som förbättrat isoleringen, system för vattenåtervinning och installation av avfallsmaskiner. Eftersom investeringstyperna varierar avsevärt mellan hotellen ges inga slutgiltiga siffror för de investeringar som gjorts. Förutom investeringar i befintliga fastigheter är det även viktigt att Rezidor minimerar miljöeffekterna och gynnar en mer effektiv användning av naturresurserna redan från början av nya byggprojekt genom att använda klok design och bästa tillgängliga teknologi.

HÅLLBARHETSFRÅGOR I LEVERANTÖRSLEDET

Rezidors centrala inköpsprogram (RezPIN) är ett internetbaserat 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 är vinnare i och med att transaktionskostnaderna 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 och varumärkesstandarder. Alla leverantörer som omfattas av systemet måste skriva under Rezidors etiska kod för leverantörer och har även möjligheten att ytterligare profilera sitt ansvarsfulla företagande.

Hotellen är även aktivt engagerade i leverantörernas principer för ansvarsfullt företagande. 2009 delgav 75% av hotellets leverantörer Rezidors etiska kod för leverantörer. Ytterligare 47% bad sina leverantörer att fylla i Rezidors frågeformulär för ansvarsfullt företagande för leverantörer. Därtill vidtar 64% av hotellets ytterligare åtgärder och kräver att, eller tillhandahåller råd om hur, leverantörerna förbättrar sina sociala, etiska och miljömässiga prestationer. Hotellen uppmuntras även

att använda lokalt producerade varor samt säsongsbetonade produkter speciellt för gåvor och events.

REZIDOR SOM ANSVARSFULL ARBETSGIVARE

Rezidor har en väsentlig, direkt effekt på lokala samhällen både som arbetsgivare och köpare. Räknat med alla hotell, under alla kontraktstyper, arbetade totalt över 35 000 anställda för något av Rezidors varumärken under 2009. Under förra året skapades över 4 000 arbetstillfällen där den stora majoriteten av medarbetare anställdes från de lokala marknaderna. Företagets arbetsstyrka består av inte mindre än 142 nationaliteter, av vilka 56% 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 respekterar de anställdas rättighet att gå med i fackförbund, betalar rättvisa löner enligt branschstandard och överträdde under förra året ingen gällande lagstiftning vad beträffar arbetslagstiftning. 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 mervärde och särskiljer företaget från andra hotellkedjor och varumärken.

Redan 1991 började Rezidor mäta de anställdas tillfredsställelse. En oberoende organisation har som uppdrag att utföra denna årliga undersökning kallad "klimatanalys". 2009 ökade resultatet från hotell under management-, hyres- och franchiseavtal till 85,8 (av 100) jämfört med 85,1 föregående år. Med tanke på den svåra ekonomiska situationen är detta resultat en utomordentlig bedrift.

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. Programmet för ledarutveckling har som målsättning att utveckla, utbilda och förbereda

existerande eller nyrekryterade arbetsledare till att bli avdelningschefer, medan mentorsprogrammet utvecklar avdelningschefer till att bli General Managers. Företagets starka fokus på begåvningar är en lång framgångshistoria.

AFFÄRSETIK

Rezidor strävar hela tiden efter att uppfylla höga ideal i fråga om verksamhetsetik och integritet i enlighet med vårt program för ansvarsfullt företagande som omfattar socialt och etiskt ansvarstagande samt miljöansvar. För att ge vägledning åt hotellet och regional kontorspersonal, förvaltning och medarbetare om hur vi vill driva vår verksamhet och vårt sätt att leva, lanserade Rezidor en affärs-etisk kod under våren 2008. Koden innefattar regler och riktlinjer för vårt företagande och våra skyldigheter gentemot kollegor, kunder, gäster, leverantörer, aktieägare, myndigheter och vår omvärld. Medarbetare som har frågor eller funderingar kring koden uppmuntras att ta upp dessa direkt med sin arbetsledare. Allvarliga eller känsliga problem som rör koden eller en eventuell överträdelse kan rapporteras anonymt genom rezidorethics.com. Denna förvaltas av tredje part, Ethics Point, som ser till att rapporten omgående uppmärksammas av relevanta personer inom Rezidor.

LOKAL OCH GLOBAL VÄLGÖRENHET

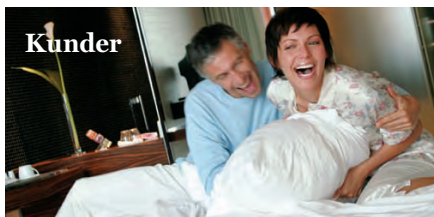
Under årets lopp har Rezidors hotell sponsrat många välgörenhetsorganisationer och icke-vinstdrivande projekt på lokal nivå genom aktiviteter såsom insamling av pengar, gratis mötesrum och andra förmåner. 2009 deltog över 190 hotell i den årliga "Responsible Business Action Month" i september, då hotellet uppmuntras till att arrangera miljö- och samhällsaktiviteter. Sedan juni 2007 är World Childhood Foundation Rezidors officiella internationella välgörenhetsorganisation, vilket företaget är mycket stolt över. Genom olika insamlingsaktiviteter på hotellet och inom företaget under året har företaget vid slutet av 2009 lyckats samla in 75 000 EUR till World Childhood Foundation, en donation som är lika stor som under 2008. Samtidigt har hotellet donerat ca 350 000 EUR till lokal välgörenhet.

Medarbetare



- Alla hotell följer den lokala arbetslagstiftningen
- Resultaten från klimatanalysen ökade till 85,8
- 95% av alla hotell informerar proaktivt de anställda om Rezidorethics.com
- Handboken för ansvarsfullt företagande lanserades

Kunder



Vi har ökat kundernas medvetenhet:

- 27 hotell har blivit certifierade av tredje part under 2009
- 83% av hotellen har införlivat ansvarsfullt företagande i sina säljpresentationer
- 63% av hotellen presenterar information om ansvarsfullt företagande på sin webbplats

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

- 96% av hotellen använder påfyllningsbara behållare i allmänna tvättutrymmen
- 79% av hotellen tillhandahåller en låda för batteriuppsamling för gästerna
- 38% av hotellen ger gästerna möjlighet till källsortering

Vi erbjuder en hälsosam och ansvarsfull miljö:

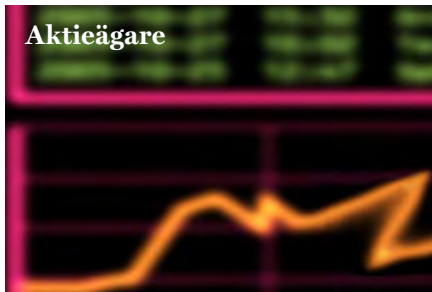
- 79% av hotellrummen är rökfria
- 42% av hotellen är rökfria (inklusive hotellrum och allmänna utrymmen)
- 32% av hotellen har allergitestade rum

Fastighetsägare



- 96% av hotellägarna är informerade om programmet för ansvarsfullt företagande och hotellåtgärder
- 87% av hotellen övervägde frågor gällande ansvarsfullt företagande i sin långsiktiga investeringsplan

Aktieägare



- 100% av hotellen under management- eller hyresavtal fyllde en gång i månaden i miljörapporten, samt en gång om året en statusrapport
- 43% av hotell under franchiseavtal rapporterade sina uppgifter om ansvarsfullt företagande
- 48% av hotellen rapporterade att de har gjort betydande miljöinvesteringar

Myndigheter



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

Samhälle



- 75 000 euro har samlats in till World Childhood Foundation
- 350 000 har donerats till lokal välgörenhet
- 191 hotell deltog i Responsible Business Action Month
- 69% av hotellen organiserade volontärarbete för välgörenhet eller samhälle för sina medarbetare

Leverantörer



Vi arbetar med ansvarsfulla leverantörer:

- Leverantörers prestationer vad beträffar ansvarsfullt företagande läggs till deras PezPIN-profil
- 75% av hotellen delgav sina leverantörer Rezidors leverantörsetiska kod
- 47% bad sina leverantörer att fylla i Rezidors frågeformulär för ansvarsfullt företagande för leverantörer
- 64% av hotellen kräver att, eller tillhandahåller råd om hur, leverantörerna förbättrar sina sociala, etiska och miljömässiga prestationer.

Vi köper ansvarsfullt:

- 70% av hotellen serverar organiskt certifierad mat
- 67% av hotellen serverar rättvisemärkt mat

Miljö



- Skrev under FN:s initiativ "Caring for Climate"
- Regional teknikstruktur lanserades i Frankrike och Storbritannien
- 96% av hotellen har förebyggande underhållsprogram
- 78% av hotellen delger konsumtionssiffror till personalen, sätter upp mål och följer upp prestationer
- Energiförbrukningen mätt i kWh per kvadratmeter sjönk med 4% på Radisson Blu och 6% på Park Inn
- Vattenförbrukningen mätt i liter per hotellnatt minskade med 10% på Radisson Blu och 5% på Park Inn
- Mängden restavfall mätt i kg per hotellnatt minskade med 1% på Radisson Blu och 15% på Park Inn

Trygghet och säkerhet

- T** Threat assessments
- + R** Risk evaluation and mitigation
- + I** Incident response preparedness
- + C** Crisis management and communications
- = S** Safe, Secure and Sellable hotels

TRYGGHET FÖR GÄSTER	TRYGGHET FÖR ANSTÄLLDA	BRANDSÄKERHET	DRIFTSÄKERHET
---------------------	------------------------	---------------	---------------

De fyra hörnstenarna för vårt program för Trygghet och säkerhet består av trygghet och säkerhet för gäster och anställda, brandsäkerhet och driftsäkerhet.

TRIC=S FÖR TRYGGHET OCH SÄKERHET

Rezidor har förstått att för att bibehålla en hög säkerhetsnivå måste alla anställda vidta dagliga åtgärder på alla nivåer och på alla hotell.

Hotell- och turistbranschen är också i hög grad beroende av allmänhetens uppfattning om hälso- och säkerhetsrisker. Säkerhetshot kan minska efterfrågan på hotell- och turisttjänster. Nyligen inträffade händelser som till exempel attackerna i Bombay i november 2008, Jakarta i juli 2009 samt den globala spridningen av svininfluensapandemin fortsätter att orsaka stora förändringar i synen på hotellsäkerhet.

HÖRNSTENARNA I TRIC=S

Trygghet och säkerhet har alltid varit av största vikt för Rezidor. Gruppens första egna manual med säkerhetsstandarder på företagsnivå publicerades så tidigt som 1988. I mitten av 1990-talet inleddes arbetet med att införliva trygghets- och säkerhetsaspekterna i affärsverksamheten genom de fyra hörnstenarna som idag utgör grunden för det som kallas TRIC=S: Trygghet och säkerhet för gäster och anställda, brandsäkerhet och driftsäkerhet.

UTVECKLINGEN AV TRIC=S

Sedan införlivningsprocessen inleddes har Rezidor byggt upp en portfölj med många olika varumärken med mycket olikartade hotell, varav många är verksamma på nya och växande marknader. En enhetlig manual för alla hotell skulle inte vara tillräcklig för denna skiftande hotellsamling. Arbetet som inleddes med att införliva trygghets- och säkerhetsaspekter i företagsverksamheten fortsatte fram tills att TRIC=S-formeln utvecklades. Formeln bidrar till att förklara hur en strukturerad process är lämplig för att stödja hela verksamheten, oavsett storlek eller plats.

Sektionen för bedömning och minskning av risker utgör nu en del av en unik internrevision on-line och en samling exempel på bästa praxis som relaterar till alla de fyra hörnstenarna. Detta ger hotellen möjlighet att dokumentera att de rutinmässigt kontrollerar alla aspekter gällande säkerhetsberedskapen. År 2009 användes systemet av över 215 av våra hotell, inklusive många franchisefastigheter som har fri tillgång till systemet. De fastställda målsättningarna uppfylldes i genomsnitt till mycket höga 96%.

ATT ALLTID BRY SIG

Att involvera varje anställd, på varje nivå och på varje hotell är en utmaning som bemöts med en avmystifiering av några av de tabun som säkerhetsfrågor ofta är belagda med. "Always Care"-mottot för Rezidors TRIC=S-formel, som inspirerats av koncernens vision om att ta personligt ansvar och visa "Yes I Can"-mentalitet, säger följande: "Om vi bryr oss om människor, egendom och världen runt omkring oss kommer vi också att ta personligt ansvar för att skydda dessa vitala element i våra liv. Därför är det allas ansvar att alltid bry sig – "Always Care".

KOMMUNIKATION PÅ ALLA NIVÅER

En månatlig TRIC=S-rapport delges alla hotell. Rapporten innehåller en överblick över de många bedömningar som hela tiden behöver anpassas för att bemöta utvecklingen av hot som kontinuerligt förändras – allt från pandemier till brott och terrorism, både globalt och lokalt, vare sig det är fråga om hot som långsamt bubblar upp till ytan eller som snabbt intar scenen.

Rapporten innehåller också data och uppdateringar om riskhanteringsprogrammet on-line, exempel på incidenter och förebyggande aktiviteter, information om utbildning inom krishantering och kommunikation samt annan information som rör en trygg och säker verksamhet i Rezidors hotell. Detta gör vårt program mycket dynamiskt, det tillåter oss att

lära av varandras erfarenheter och det hjälper oss att kontinuerligt förbättra informationen och utöka samlingen med exempel på bästa praxis som våra hotell har tillgång till.

SAMARBETE PÅ ALLA NIVÅER

Rezidor deltar i många forum som försäkrar ett direkt samarbete med myndigheter, företagskunder och industriella partners. År 2009 gav Rezidor sitt stöd till en branschorganisations arbetsgrupp i dess arbete med att utveckla en förbättrad brandsäkerhet i hela den Europeiska unionen. Det holländska rådgivande centrumet för skydd av viktig nationell infrastruktur valde att ta med en presentation av TRIC=S-programmet i sin samling med exempel på bästa praxis för företagssäkerhet. Rezidors sakkunniga konsulterades av brittiska National Counter Terrorism Office när de utvecklade Argus – ett projekt för hotellutbildningsprogram.

MORGONDAGEN TRIC=S

Vi lever i en värld med kommunikation i realtid där ansvaret för att garantera trygghet, säkerhet och skydd i allt högre grad förflyttas från myndigheterna till den privata sektorn. Detta medför en mängd nya utmaningar där det inte bara är vår plikt att bry oss, utan där vi även måste uppfylla denna plikt med vetskap om att våra handlingar kommer att vara synbara.

Med tanke på detta gav Rezidors revisionsutskott företaget BGN Risk i uppdrag att utföra en extern revision av Rezidors säkerhetsprogram. Viktiga upptäckter var att TRIC=S "avsiktligt behålls i ett enkelt format och att detta bidrar till dess totala effektivitet. Detta gör det också möjligt att utvidga systemet i framtiden".

Rapportens slutsatser var att "Rezidors säkerhetsprogram är proportionellt och kostnadseffektivt". Och att "denna modell ger valuta för pengarna, men det som är än viktigare är att den skyddar företags tillgångar, anställda och kunder".

Rezidor-aktien

Sedan den 28 november 2006 är Rezidor Hotel Group AB noterat på Nasdaq OMX Stockholm.

KURSUMVECKLING

Stängningskursen den 31 december 2009 var 24,4 SEK vilket innebär en uppgång på 30% jämfört med stängningskursen 2008. Under samma period steg OMX Nordic Mid Cap Index med 46% och Dow Jones STOXX 600 Travel & Leisure med 15%. Den högst noterade betalkursen var 26,8 SEK den 16 september och den lägsta var 11,3 SEK den 25 februari. Rezidors börsvärde uppgick till 3 660 miljoner SEK vid utgången av 2009.

OMSÄTTNING

Totalt omsattes 61 054 290 aktier under året vilket motsvarar 41% av det totala antalet registrerade aktier. Det genomsnittliga antalet omsatta aktier per handelsdag uppgick till 243 244.

AKTIEKAPITAL

Vid slutet av 2009 uppgick Rezidors aktiekapital till 10 000 000 EUR fördelat på 150 002 040 aktier. Antalet utestående aktier efter återköp uppgick till 146 307 540. Varje aktie motsvarar en röst och alla aktier ger samma rätt att ta del av företagets resultat och tillgångar.

ÅTERKÖP AV AKTIER

Rezidor gjorde inga återköp av aktier under 2009. Företaget har för närvarande 3 694 500 aktier eller 2,46% av det totala antalet registrerade aktierna.

AKTIERELATERAT INCITAMENTSPROGRAM

Rezidor har tre långsiktiga, aktierelaterade och resultatbaserade incitamentsprogram löpande. Totalt har 1 084 843 aktier återköpts för att försäkra tillgången på aktier för incitamentsprogrammen och de tillhörande socialförsäkningskostnaderna. Programmen har hittills inte medfört någon utspädning. Mer information om de aktierelaterade incitamentsprogrammen finns i Not 34.

UTDELNING

Rezidors utdelningspolicy är att cirka en tredjedel av årets resultat efter skatt ska delas ut till aktieägarna. Styrelsen föreslår årsstämman 2010 att ingen utdelning lämnas för räkenskapsåret 2009.

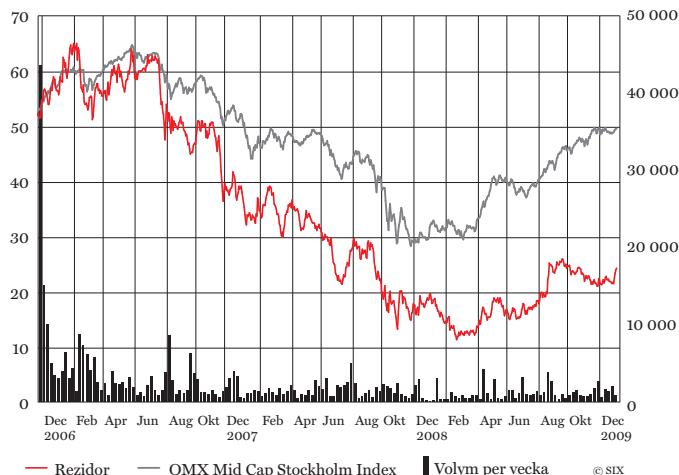
ÄGARSTRUKTUR

Vid slutet av 2009 uppgick antalet aktieägare till 3 514 jämfört med 2 831 vid slutet av föregående år. Andelen svenskt ägande ökade till 37,2% från 32,1% i 2008. De tio största aktieägarna, inklusive Rezidor, ägde aktier motsvarande 77,8% av rösterna och kapitalet.

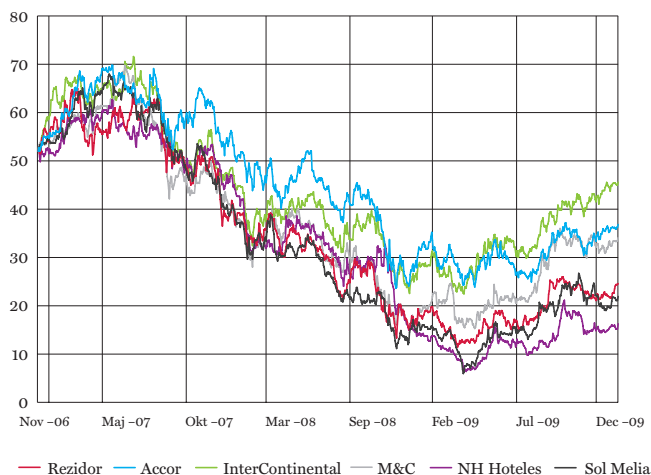
KURSUMVECKLING

Pris på Rezidor-aktien/OMX Mid Cap

Antal omsatta aktier i 1 000-tal per vecka



Pris på Rezidor-aktien/jämförelsegrupp



REZIDOR-AKTIE

DATA PER AKTIE

	2009	2008
Betalkurs vid årets slut, SEK	24,4	18,8
Högsta betalkurs under året, SEK	26,8	39,8
Lägsta betalkurs under året, SEK	11,3	13,3
Antal aktier vid årets slut, miljoner	150	150
Börsvärde vid årets slut, SEK miljoner	3 660	2 820
Resultat per aktie ¹⁾ , EUR	-0,2	0,2
Föreslagen utdelning per aktie, EUR	0,0	0,0
Utdelning i % av resultatet efter skatt	0%	0%
Eget kapital per aktie ²⁾ , EUR	1,1	1,3
Kassaflöde från årets verksamhet per aktie, EUR	0,0	0,4

1) Före allokering av minoritetens andel av resultatet.

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

STÖRSTA AKTIEÄGARNA

	Antal aktier	Röster/kapital % ¹⁾
Carlson	66 589 732	45,5%
Nordea	15 725 178	10,7%
Robur	7 649 806	5,2%
State of New Jersey Pension Fund	5 000 000	3,4%
JP Morgan	4 379 984	3,0%
Handelsbanken	4 335 740	3,0%
Skagen Verkt Verdipapirfond	4 000 000	2,7%
Fjärde AP-fonden	3 116 291	2,1%
SEB	2 264 387	1,5%
Övriga	33 246 422	22,9%
Totalt utestående aktier	146 307 540	100%
Rezidor Hotel Group	3 694 500	–
Totalt registrerade aktier	150 002 040	

1) Röster/kapital i procent beräknades föregående år på antalet registrerade aktier, men har detta år beräknats på antalet utestående aktier.

ÄGARSTRUKTUR

	Antal aktieägare	Antal aktier	Röster/kapital %	Marknadsvärde TSEK
1–500	1 730	396 459	0,3%	9 674
501–1 000	713	614 802	0,4%	15 001
1 001–10 000	799	3 010 995	2,0%	73 468
10 001–50 000	158	3 454 720	2,3%	84 295
50 001–100 000	30	2 151 390	1,4%	52 494
100 001–	84	140 373 674	93,6%	3 425 118
Total	3 514	150 002 040	100%	3 660 050

AKTIEINFORMATION

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

Källa: Eurlclear Sweden AB den 31 december, 2009

Ekonomiska definitioner

AHR

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

Avkastning på eget kapital

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

Avkastning på sysselsatt kapital

(Avkastning på totalt kapital)

Rörelseresultat exklusive omstruktureringskostnader och nedskrivningar dividerat med genomsnittligt sysselsatt kapital.

Beläggning (%)

Antalet sålda rum i relation till antalet tillgängliga rum.

Centrala kostnader

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

Direktavkastning

Utdelning i procent av börskursen.

EBIT

Rörelseresultat före finansiella poster och skatt.

EBITDA

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

EBITDA-marginal

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

EBITDAR

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

FF&E

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

Fritt kassaflöde

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

Fritt kassaflöde per aktie

Fritt kassaflöde dividerat med viktat genomsnittligt antal utestående aktier.

General Manager

Titel som avser chefer för de individuella hotellen.

Intäkter

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

Jämförbara hotell

Jämförbara hotell i drift under samma jämförda period föregående år.

Nettoskuldssättningsgrad

Nettoläneskuld dividerat med totalt eget kapital.

Operativt kassaflöde

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

Operativt kassaflöde per aktie

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

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 pensionskulder, och exklusive skattefordringar och skatteskulder.

Systemövergripande intäkter

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

Varumärke under utveckling

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

REGIONER

Norden

Danmark, Finland, Island, Norge och Sverige.

Övriga Västeuropa

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

Östeuropa (inklusive OSS-länderna)

Azerbajdzjan, Bulgarien, Estland, Georgien, Kazakstan, Kroatien, Lettland, Litauen, Makedonien, Mongoliet, Polen, Rumänien, Ryssland, Slovakien, Tjeckien, Turkiet, Ukraina, Ungern, Uzbekistan och Vitryssland.

Mellanöstern, Afrika och Övriga länder

Angola, Bahrain, Brasilien, Egypten, Etiopien, Förenade Arabemiraten, Jordanien, Kenya, Kina, Kuwait, Libanon, Libyen, Mali, Marocko, Mocambique, Nigeria, Oman, Qatar, Saudiarabien, Senegal, Sydafrika, Tunisien och Zambia.

Årsstämma och finansiell information

ÅRSSTÄMMA

Årsstämman kommer att äga rum fredagen den 16 april 2010 kl. 10.00 på Radisson Blu Royal Viking Hotel, Vasagatan 1, Stockholm. Registreringen börjar kl. 08.30.

Rätt att delta

Aktieägare som önskar delta i årsstämman skall dels vara registrerad som aktieägare i den utskrift av aktieboken som görs av Euroclear Sweden AB den 10 april 2010, dels anmäla sitt deltagande vid årsstämman hos Bolaget senast kl. 16.00 den 12 april 2010. Eftersom avstämningsdagen är en lördag, måste aktieägaren vara införd i aktieboken senast den 9 april 2010.

Anmälan skall ske antingen per brev till Rezidor Hotel Group AB (publ), Årsstämman, Box 7832, 103 98 STOCKHOLM, per telefon 08-402 90 65 måndag till fredag mellan kl. 09.00 och kl. 16.00, per telefax (märkt Rezidor) 08-10 53 67, eller per e-post agm@rezidor.com eller via Bolagets hemsida www.rezidor.com. Vid anmälan skall uppges namn, person-/organisationsnummer, adress, telefonnummer samt registrerat innehav.

Sker deltagandet med stöd av fullmakt bör den skriftliga, av aktieägaren undertecknade och daterade fullmakten insändas till Bolaget i original före årsstämman. Anmälningsblankett och fullmaktsformulär finns tillgängliga på Bolagets hemsida www.rezidor.com. Aktieägare som önskar medföra ett eller två biträden

bör göra anmälan härom inom den tid och på det sätt som gäller för aktieägare. Aktieägare som har låtit förvaltarregistrera sina aktier måste tillfälligt omregistrera aktierna i eget namn för att ha rätt att delta i årsstämman. Eftersom avstämningsdagen är en lördag, skall sådan registrering vara verkställd hos Euroclear Sweden AB den 9 april 2010. Detta innebär att aktieägare som önskar sådan registrering i god tid före den 9 april 2010 måste meddela sin önskan härom till förvaltaren.

Personuppgifter som hämtas från fullmakter och den av Euroclear Sweden AB förda aktieboken kommer att användas för erforderlig registrering och upprättande av röstlängd för årsstämman.

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 2008. De marknads- och konkurrentanalyser som presenteras här är Rezidors egna bedömningar om ingen specifik källa anges. Bedömningarna är baserade på senast tillgängliga och tillförlitliga information från tryckta källor inom rese-, turist- och hotellbranschen.

Årsredovisningen, delårsrapporter och annat finansiellt material kan beställas från:

Rezidor Hotel Group
Corporate Communication
& Investor Relations
Avenue du Bourget 44
B-1130 Bryssel

Belgien

Tel: + 32 2 702 9200

Fax: + 32 2 702 9300

E-post: investorrelations@rezidor.com

Kontakter

Knut Kleiven

Vice VD och finansdirektör

KALENDARIUM 2010

Årsstämma: 16 april

Delårsrapport, januari-mars: 16 april

Delårsrapport, april-juni: 23 juli

Delårsrapport, juli-september: 29 oktober

HEMSIDA

www.rezidor.com

