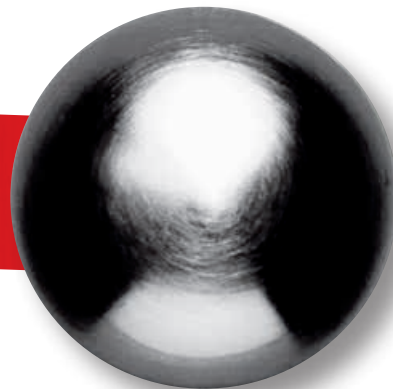




***Please,
~~do not~~
disturb.***

**Come inside and
join our world of
hospitality!**

**Årsredovisning
2013**

THE
REZIDOR
HOTEL GROUP

Innehåll

Rezidor på 30 sekunder.....	Flik
VD-ord.....	2
4D-strategin.....	6
Våra varumärken.....	10
Marknadsutveckling.....	16
Vår närvaro.....	Utvik
Affärsutveckling.....	18
Route 2015.....	22
Intäktsgenerering.....	26
Medarbetare.....	30
Ansvarsfullt företagande.....	34
Finansiella rapporter, innehåll.....	36
Förvaltningsberättelse.....	37
Koncernens finansiella rapporter.....	44
Noter till koncernredovisningen.....	50
Moderbolagets finansiella rapporter.....	78
Noter till moderbolaget.....	80
Styrelsens underskrifter.....	82
Revisionsberättelse.....	83
Ordförandeord.....	84
Bolagsstyrningsrapport.....	85
Revisors yttrande om bolagsstyrningsrapporten.....	93
Styrelse.....	94
Koncernledning.....	96
Aktien.....	98
Årsstämma och finansiell information.....	100
Definitioner.....	101



Med appen Rezidor Hotel Group Corporate Report är det enkelt att hitta företagets senaste årsredovisningar och finansiella rapporter samt hållbarhetsrapporterna. Du hittar Rezidors app för iPad på App Store på iTunes.



100% Satisfaction
Guarantee

Rezidor

på 30 sekunder

Vi är ett av världens mest dynamiska hotellföretag och en del av Carlson Rezidor Hotel Group, en av världens största hotellgrupper.

- Rezidor Hotel Group har för närvarande en portfölj med **429 hotell** och **94 800** rum i drift och under utveckling i **69 länder** i Europa, Mellanöstern och Afrika (EMEA). Rezidors team av mer än **35 000 medarbetare** representerar 143 olika nationaliteter
- Rezidor är börsnoterat på Nasdaq OMX Stockholm sedan november 2006
- Rezidors nyckelvarumärken är Radisson Blu i första-klassegmentet och Park Inn by Radisson i mellan-klassegmentet. I början av 2014 lanserades även det nya erbjudandet Quorvus Collection i lyxsegmentet och Radisson Red i "lifestyle select"-segmentet
- Vår unika servicefilosofi **Yes I Can!** och våra starka värderingar Being Host, Living Trust och Fighting Z-pirit utmärker oss i den internationella hotellbranschen
- Rezidor driver ett branschledande program för ansvarsfullt företagande och har varje år sedan 2010 erkänts som ett av världens mest etiska företag av tankesmedjan Ethisphere Institute



429

hotell

94 800

rum

69

länder

*Yes I Can!*SM

35 000

medarbetare

100% Satisfaction
Guarantee

2013

i sammandrag

- RevPAR för jämförbara hotell (L/L) ökade med **5,8%** (4,6)
- Intäkterna var närmast oförändrade mot 2012 och uppgick till **MEUR 919,5** (923,7)
- EBITDA förbättrades till **MEUR 80,7** (50,7)
- EBITDA-marginalen ökade med 3,3 procentenheter till **8,8%** (5,5)
- Resultat efter skatt uppgick till **MEUR 23,2** (-17,0)
- Cirka **6 400** nya rum (32 hotell) kontrakterades
- Cirka **3 300** nya rum (14 hotell) öppnades

Route 2015

Det uppskattas att omstruktureringsprogrammet Route 2015 medförde en ökning av EBITDA-marginalen på 2,6 procentenheter under 2013.

**DELIVERING
ROUTE**

4,1%

2011

8,8%

2013

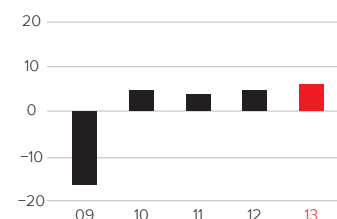
10-12%

2015

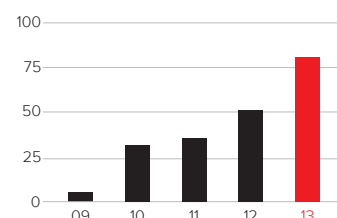
6-8%

ökad EBITDA-marginal till 2015 (jämfört med 2011)
med antagandet att RevPAR täcker inflationen.

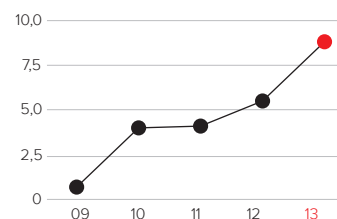
L/L RevPAR-tillväxt, %



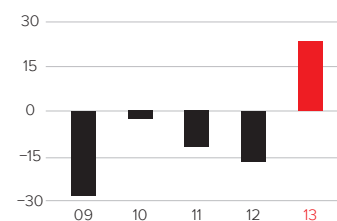
EBITDA, MEUR



EBITDA-marginal, %



Resultat efter skatt, MEUR



Vi tar Rezidor till nästa nivå

Vi kan se tillbaka på ett framgångsrikt år. För 2014 och framåt har vi en flerdimensionell strategi för att öka lönsamheten ytterligare.

I den internationella hotellbranschen utmärker sig Rezidor med sin unika affärsmodell – inspirerad av "Yes I Can!"-filosofin och baserad på ett antal starka värderingar: **"Being Host, Living Trust och Fighting Z-pirit"**.

Lika välkända är vi för vår snabba tillväxt i Europa, Mellanöstern och Afrika. Med allt detta som utgångspunkt har vi nu gått in i nästa fas av Rezidors historia – att förbättra lönsamheten. Försiktiga BNP-prognoser för de flesta länderna i Europa och en fortsatt ekonomisk osäkerhet innebär att vi inte enbart kan förlita oss på marknadstillsättning för att lyfta vårt resultat. Vi måste fokusera på det vi kan kontrollera själva. Genom att kombinera en "asset-light"-tillväxt med affärsmässig och operationell effektivitet är målet att öka EBITDA-marginalen med 6–8 procentenheter fram till 2015 (jämfört med 2011). Det är ett ambitiöst mål, men vårt omstruktureringsprogram Route 2015 utvecklas enligt plan samtidigt som vi ser andra möjligheter att förbättra lönsamheten.

På väg mot målen

Under 2013 ökade EBITDA-marginalen med 3,3 procentenheter till 8,8% varav 2,6 procentenheter bedöms vara ett resultat av initiativen i Route 2015. Vårt arbete med att öka försäljningen ledde till ökade marknadsandelar (Revenue Generation Index)

för våra nyckelvarumärken Radisson Blu och Park Inn by Radisson. Dessutom uppnådde vi RevPAR-tillväxt i samtliga geografiska regioner. Vår övergripande tillväxt var fortsatt koncentrerad till tillväxtmarknaderna i Ryssland/OSS och Afrika, och vi definierade Ryssland, Nigeria, Saudi-arabien och Turkiet som viktiga fokusländer. Mer än 85% av våra nytecknade avtal under året bestod av projekt i tillväxtmarknader, och av samtliga projekt avsåg 60 procent de viktiga fokusländerna. Det totala antalet nytecknade avtal var i nivå med såväl föregående år som vårt mål. Att antalet nyöppnade hotell ligger lite efter vår plan beror på vårt fokus på tillväxtmarknader. I jämförelse med mogna marknader är det på dessa marknader vanligare med förseningar eller att projekt helt avbryts. En strategi för snabbare konvertering och en omarbetad hanteringsprocess – från det att avtal skrivs till att hotellet öppnas – hjälper oss att minimera sådana risker. Vår process för att optimera organisationen, som lanserades 2012 som "Project FIT" efter en grundlig genomgång av hela koncernen, ger tydliga resultat. Vi är på god väg att infria målet om kostnadsbesparingar på 13–15 MEUR genom en strömlinjeformad och decentraliserad affärsmodell. Portföljförvaltning var ett viktigt bidrag till lönsamhetsförbättringen 2013. Den nyligen bildade avdelningen



Develop. Delight. Drive. Deliver

Rezidors 4D-strategi har fyra grundpelare: Develop Talent, Delight Guests, Drive the Business och Deliver Results. Strategin visar tydligt våra prioriteringar och definierar specifika fokusområden i syfte att uppnå vår vision. Varje medarbetare på hotell-, region- och huvudkontorsnivå har en viktig uppgift för att få 4D att fungera och för att vi ska nå våra mål.



Se Wolfgang M. Neumann, Koncernchef & VD, introducera vår nya 4D-strategi som lanserades 2013.



”

Vi är på god
väg att nå våra
mål, och har
en tydlig vision
för framtiden

”

arbetar med att optimera vår portfölj av hyresavtal i Norden och övriga Väst-europa, och redovisade under året en positiv effekt på EBITDA-marginalen med 1,1 procentenheter, som ett resultat av de senaste två årens arbete med att avsluta olönsamma och förlänga lönsamma hyresavtal.

För att accelerera genomförandet av våra viktigaste strategiska initiativ avser styrelsen för Rezidor att under 2014 föreslå en nyemission på cirka 60 MEUR.

Lansering av vår 4D-strategi

Med utgångspunkt från initiativen i vår omstruktureringsplan Route 2015 och baserat på Rezidors mission att erbjuda unik *"Yes I Can"*-service lanserade vi under 2013 en enkel men kraftfull fyrdimensionell strategi. 4D-strategin har fyra grundpelare:

- Develop Talent** (utveckla talanger), **Delight Guests** (göra gästerna mer än nöjda), **Drive the Business** (driva affärerna framåt) och **Deliver Results** (leverera resultat). Strategin visar tydligt våra prioriteringar och definierar speciella fokusområden i syfte att uppnå vår vision. Vi vill uppfattas som
- det mest passionerade hotellföretaget
- den mest innovativa och ansvarsfulla organisationen
- det mest dynamiska hotellföretaget i EMEA och
- det prioriterade hotellföretaget att investera i och göra affärer med.

I linje med vår företagskultur är 4D utformat som ett engagerande och ansvarstagande sätt att se på verksamheten. Varje medarbetare på hotell-, region- och huvudkontorsnivå har en viktig uppgift för att få 4D att fungera och för att vi ska nå våra gemensamma mål.

Samarbete med Carlson

Under de senaste 20 åren har vi byggt upp ett tätt samarbete med Carlson, en ledande internationell hotell- och resekoncern. Carlson äger våra nyckelvarumärken och är även vår största aktieägare. År 2012 utökade vi vårt samarbete genom lanseringen av Carlson Rezidor Hotel Group, som med drygt 1 300 hotell i 100 länder är ett av de största och mest dynamiska hotellgrupperna i världen. Tillsammans med Carlson sätter vi fokus på global intäktsgenerering och en konsekvent lansering av varumärken världen över. Under det senaste året har vi genomfört gemensamma kommersiella aktiviteter såsom skapandet av en global webbplattform och den globala lanseringen av "Experience Meetings", Radisson Blus innovativa konferens-koncept.

I början av 2014 presenterade Carlson Rezidor en ny global varumärkesstruktur. Koncernens portfölj av globala varumärken omfattar nu, förutom Radisson Blu i det övre förstaklassegmentet och Radisson i förstaklassegmentet, även det spännande varumärket Radisson Red i livsstilssegmentet. Park Inn by Radisson kvarstår som det starka erbjudandet i mellanklassegmentet i EMEA och Asien medan Country Inns & Suites fokuserar på samma segment i framför allt Nord- och Sydamerika. Den globala varumärkesportföljen inkluderar även Quorvos Collection, en ny generation av hotell i lyxsegmentet. Som en del i omdefinieringen av varumärkesstrukturen har Rezidor avslutat samarbetet med Regent Hotels & Resorts och Missoni.

Förberedda för framtiden

Vårt team av 35 000 medarbetare som även inkluderar hotell under management- och franchiseavtal förenas i en tydlig



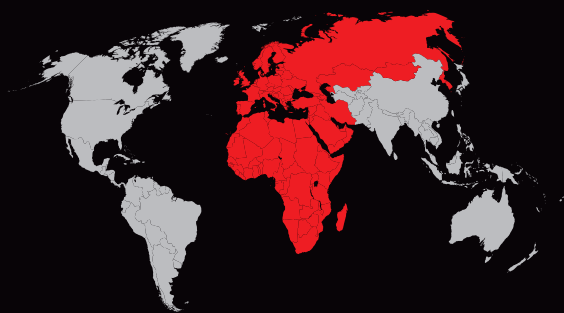
vision. Vi har ett strategiskt fokus i verksamheten som vi delar med Carlson, vilket ger oss möjlighet att kontinuerligt utveckla synergier och hitta gemensamma möjligheter. Vi har en konkret plan för att öka lönsamheten och kommer att bygga vidare på den positiva utvecklingen från 2013. Men även om grundförutsättningarna för vår verksamhet förbättras är marknadsutsikterna fortsatt osäkra. Vi håller därför kvar vid vår försiktiga syn på framtiden och fokuserar istället vårt arbete på att driva affärer, nå våra mål och skapa ökat värde för våra aktieägare och intressenter.

Välkommen till vår värld!

Wolfgang M. Neumann
VD och koncernchef

”

Vårt team
av 35 000
medarbetare
förenas i en
tydlig vision



■ Rezidors verksamhetsregioner
■ Carlsons verksamhetsregioner

📍 Radisson Blu Hotel, Berlin, Tyskland



Engagemang och eget ansvar

Rezidors 4D-strategi är långsiktig, flerdimensionell och omfattar alla medarbetare i koncernen.

Rezidors mål att förbättra lönsamheten och öka EBITDA-marginalen med 6–8 procentenheter fram till 2015, jämfört med 2011, utgår från Rezidors omstrukturingsprogram Route 2015. Programmet är helt integrerat i företagets långsiktiga strategi, som grundar sig på vår mission, våra värderingar och vår vision – kärnelementen i Rezidors verksamhet som samtliga medarbetare tror på och strävar efter i sitt dagliga arbete.

Vår **mission** handlar helt och hållet om att göra saker och ting möjliga – *Yes I Can!* – en inställning som utmärker och skiljer Rezidor från andra företag. Den unika *Yes I Can!*-andan omfattar vårt sätt att arbeta och vår positiva attityd, vårt personliga bemötande och hur vi stärker våra medarbetare. Allt det som görs i koncernen bygger även på ett antal starka och unika **värderingar**: Being Host, Living Trust och Fighting Z-pirrit.

Vår **vision** handlar om att vi ska

- anses vara det mest passionerade hotellföretaget. Vi skapar en stark gästlojalitet genom att tillhandahålla minnesvärda upplevelser och genom att ständigt sträva efter att locka till oss, utveckla och behålla de bästa medarbetarna.
- betraktas som en innovativ och ansvarstagande organisation. Vi vill vara branschledande genom att förutse trender och svara på förändringar i kundbehov samt värna om miljön genom att driva verksamheten på ett hållbart sätt.
- sträva efter att vara det mest dynamiska hotellbolaget inom EMEA. Vi vill driva distinkta och marknadsledande varumärken och vara ledande i Norden och på tillväxtmarknaderna.
- vara det hotellbolag våra intressenter helst investerar i och gör affärer med. Vi ska leverera en konsekvent och attraktiv finansiell avkastning till våra hotellägare och aktieägare och vi värdesätter starka och långsiktiga relationer med samtliga intressenter.

Rezidors mission, värderingar och vision ligger till grund för den fyrdimensionella strategi som utarbetades under 2013 – **4D-strategin**. Den tillhandahåller ett ramverk som gör det möjligt att gå utöver det vanliga, samtidigt som fokus behålls på kärnelementen i verksamheten. Rezidors 4D-strategi har fyra grundpelare: **D**evelop Talent, **D**elight Guests, **D**rive the Business och **D**eliver Results.

Vi har lanserat 4D-strategin genom engagemang på alla nivåer. Varje enskild medarbetare på hotell, region och huvudkontorsnivå är delaktig och medverkar till att förverkliga 4D. Strategin skapar en teamkänsla som uppmanar till kreativitet och innovation samt genererar nya tankesätt, både på ledningsnivå och på hotellnivå, där 4D är utformat för att ha en direkt positiv påverkan på gäster, medarbetare, ägare och övriga intressenter.

Develop Talent

Develop Talent handlar helt och hållet om våra medarbetare, eftersom vår verksamhet handlar om människor. 4D-strategin drar upp riktlinjerna för att locka till sig och behålla de bästa medarbetarna, hur företaget ska investera i kompetens och talang, hur man uppnår en resultatdriven och ledarskapsorienterad företagskultur samt hur man värderar goda resultat och säkerställer konkurrenskraftiga ersättningar.

Delight Guests

Delight Guests handlar om att rikta vår fulla uppmärksamhet mot gästerna. Vi förbättrar och levererar varumärkets löften, samt skapar och levererar "Bright Spots" på våra hotell – unika, personliga och överraskande positiva upplevelser för våra gäster som gör deras vistelse hos oss till något alldeles extra. Vi återuppväcker även vår innovationskultur och förnyar mat- och dryckeskonceptet. Båda är viktiga aspekter för framgångsrika hotellbolag i en ständigt föränderlig värld.



Drive the Business

Drive the Business handlar om att skapa en företagskultur som maximerar intäkterna och som kan anpassas till en föränderlig marknad. Den omfattar även en intelligent hantering av kostnader och att arbeta för ökad flexibilitet i verksamheten. En annan viktig del är lönsam tillväxt med fokus på tillväxtmarknader och särskilda fokusländer samt en proaktiv portföljhantering.

Deliver Results

Deliver Results summerar de övergripande målen för att skapa övertygande resultat för Rezidors hotellägare och för att maximera värdet för aktieägarna.





Being Host

Vara professionell, ansvarstagande, fokusera på kvalitativa tjänster och tillhandahålla en minnesvärd upplevelse.

Tillsammans levererar vi mer

Carlson Rezidor Hotel Group samordnar sina varumärken globalt och genomför aktiviteter över hela världen för att öka intäkterna.

Carlson Rezidor Hotel Group lanserades i början av 2012 som ett strategiskt samarbete mellan två dynamiska företag: Carlson, ett familjeägt globalt hotell- och resebolag med bas i USA, samt Rezidor, ett publikt bolag noterat på Stockholmsbörsen. Carlson Rezidors globala portfölj omfattar närmare 1 300 hotell i 100 länder, och har mer än 80 000 anställda. Genom gemensamma aktiviteter arbetar

Carlson Rezidor mot en global varumärkesanpassning och att uppnå över 400 MUSD i ökade intäkter (120 MEUR ska genereras i Europa, Mellanöstern och Afrika) samt att öka RevPar-index med mer än 9 punkter fram till 2015.

Carlson och Rezidor har en lång gemensam historia. Carlson äger Rezidors kärnvarumärken Radisson Blu och Park Inn by Radisson. Det första masterfranchiseavtalet för Europa, Mellanöstern och Afrika

tecknades 1994 för Radisson Blu och 2002 för Park Inn by Radisson. När Rezidor börsnoterades 2006 blev Carlson den största aktieägaren och i dag är Carlson, med 50,03% av aktiekapitalet, majoritetsägare i Rezidor.

I början av 2014 presenterade Carlson Rezidor en ny global varumärkesstruktur och introducerade varumärket Radisson Red i "lifestyle select"-segmentet och Quorvus Collection i lyxsegmentet.



Amerika
669 hotell
77 700 rum

Europa, Mellanöstern & Afrika
429 hotell
94 800 rum

Asien
184 hotell
30 900 rum


 Radisson Blu Royal Hotel, Dublin, Irland

Starka varumärken

Rezidor driver och utvecklar fyra av Carlson Rezidors globala varumärken i Europa, Mellanöstern och Afrika. Varumärkena, i segment från mellanklass till lyx, är speciellt utvalda för att tillgodose våra nationella och internationella gästers behov och önskemål.

Radisson BLU

Hotels Designed To Say Yes!

Radisson Blu är ikoniska och moderna hotell med en stil som ligger i framkant och där upplevelsen ligger i detaljerna.

Läs mer på sidan 12.

park inn by Radisson

Adding Color To Life™

Park Inn by Radisson är ett positivt, pulserande och okomplicerat varumärke som fokuserar på det som är viktigast.

Läs mer på sidan 14.

Radisson RED

Welcome To Something New

Ett helt nytt varumärke i ett helt nytt segment som lanseras över hela världen 2015.

Läs mer på sidan 13.

QUORVUS COLLECTION

Luxury Guaranteed

Quorvus Collection är en ny generation utsökt utformade lyxhotell som inspirerats av dagens globala resenärers livsstil och känsla för det genuina.

Läs mer på sidan 15.

Lyx

Övre
första-
klassFörsta
klassÖvre
mellan-
klassMellan-
klass

Budget

Begränsad
serviceUtvald
serviceFull-
service

QUORVUS
COLLECTION

Radisson BLU

Radisson RED

park inn
by Radisson

📍 Radisson Blu Riverside Hotel, Göteborg, Sverige

Radisson **BLU**

218

hotell

52 800

rum

53

länder

Hotels Designed To Say Yes!

Radisson Blu är Europas största varumärke i förstaklassegmentet och ett av världens mest kända hotellvarumärken. Det kombinerar ikoniska byggnader med moderna interiörer, vilket skapar en inbjudande och spännande atmosfär. Genom banbrytande, djärva och innovativa lobbyer, rum och allmänna utrymmen, tillsammans med den senaste tekniken och ett brett utbud av individuella valmöjligheter, erbjuder Radisson Blu sina gäster en unik upplevelse. Varumärket omfattar även rum- och restaurangkoncept i flera olika stilar. Det breda utbudet av service och olika faciliteter inkluderar allt från gratis internet till det kreativa konceptet Experience Meetings och en garanti för 100% kundnöjdhet. Radisson Blus servicefilosofi *Yes I Can!* är både själva grunden och drivkraften bakom varumärkeskulturen. Radisson Blu finns på förstklassiga adresser; exempelvis i större städer, vid flygplatser samt på semesterorter.





Ett nytt koncept:

Radisson **RED**

Welcome To Something New

Radisson Red är ett livsstilsvarumärke: ett noga utvalt servicekoncept med en framsynt satsning på design och detaljer, på kundupplevelse, personlig interaktion, personliga val och ett erkännande av den allt större betydelse teknik har för att underlätta det bästa i vardagen. Radisson Red kommer att lanseras i olika stads-kärnor 2015.

 Park Inn by Radisson, Amsterdam, Nederländerna


114

hotell

21 700

rum

31

länder

Adding Color To LifeSM

Park Inn by Radisson är ett av världens mest färgstarka och dynamiska hotellvarumärken i mellanklassegmentet. Det riktar sig till teknikintresserade, smarta, unga och ungdomliga resenärer som vet vad de vill ha ut av en hotellvistelse och som är villiga att betala för det – men som även vill ha valuta för pengarna. Varumärket utstrålar tillgänglighet och är inkluderande – det är vänligt, positivt, pulserande och okomplicerat. Gästupplevelsen har utformats för att vara helt igenom pålitlig och problemfri, med funktionella rum och flexibla mötesplatser. Den moderna Park Inn by Radisson-upplevelsen fokuserar på ett detaljerat utbud av det som är väsentligt för dagens moderna liv: uppkoppling (Surf4Free internet-åtkomst i hela hotellet), valmöjligheter (genom ett stort utbud av destinationer, flexibla rumsutrymmen och mötespaket), gemenskap (med hjälp av attityden *Yes I Can!*, via sociala medier och en passion för ansvarsfullt företagande). Hotellen finns i huvudstäder och på finansiellt viktiga platser – ofta nära centrum, flygplatser eller järnvägsstationer.



Ett nytt koncept:



Luxury Guaranteed

Quorvus Collection är en ny generation utsökt utformade lyxhotell som har inspirerats av dagens globala resenärsers livsstil och känsla för det genuina.

Alla hotell i kollektionen har en individuell och inspirerande utformning. De erbjuder en speciell upplevelse för gästerna och är en inbjudan till att ta del av det bästa en plats kan erbjuda.

Med världsledande hotellanknäsningar med den allra bästa servicen erbjuder hotellen i Quorvus Collection en unik destination för både hotellgäster och lokalbefolkning – ett modernt sätt att krydda livet med lyx.

Quorvus Collection är en stjärna i vardande och tillväxtambitionerna är högt ställda. Målet är en portfölj med 20 hotell i drift och under utveckling fram till 2020. Den nya portföljen kommer att utmärka sig genom storlek, arkitektur, atmosfär och design, och inkludera historiska landmärken, modernt boende, klassiska boutiques och stadsretreat.

Resor och turism fortsätter att öka

Den globala besöksnäringen är fortsatt stark, och marknadsutsikterna för Europa, Mellanöstern och Afrika blir allt ljusare.

Den internationella turismen utvecklades starkare än väntat 2013, med den snabbaste tillväxten i Europa, Mellanöstern, Asien och Stillehavsområdet. Besöken från internationella turister ökade med 5% och nådde en ny rekordnivå globalt på 1 087 miljoner besök.

Trots en långsam ekonomisk återhämtning rapporterade Europa den högsta tillväxten med uppskattningsvis 20 miljoner fler besök (5%), och fortsätter därmed att vara den mest besökta destinationen i världen. Central- och Östeuropa samt Sydeuropa visade styrka med tillväxt på 7% respektive 6%. Afrika tog emot två miljoner fler besök (6%), drivet av tillväxt i Nordafrika.

RevPAR-utvecklingen i EMEA

RevPAR-tillväxten i Europa ökade marginellt med 1,4% under 2013. Även om belägningsgraden ökade skedde detta på bekostnad av lägre rumspriser. RevPAR-tillväxten i Nord-, Öst- och Västeuropa drevs av ökad beläggning medan tillväxten i Sydeuropa berodde på högre rumspriser, även om det skedde från en relativt låg nivå i takt med marknadens återhämtning. Några av de länder som presterade bäst, sett utifrån RevPAR-tillväxt, var Litauen (+28,4%), Irland (+10,5%), Estland (+8,7%) och Malta (+7,8%).

Utvecklingen i Mellanöstern var betydligt mer robust, med en ökning av RevPAR med

6,8% (mätt i USD), och som till nästan lika stora delar uppnåddes genom ökad beläggning och högre rumspriser. Resultatet i regionen var annars blandat, där länder som Libanon och Jordanien noterade en negativ utveckling på grund av närheten till oroligheterna i Syrien. Oman, Bahrain och Kuwait presterade däremot väl som ett resultat av ökade investeringar.

I Afrika var utvecklingen i stor utsträckning dämpad. I Nordafrika innebar lägre beläggning att RevPAR minskade med 10,3%. En andra omgång av politiska oroligheter och fortsatt instabilitet i Libyen påverkade beläggningen negativt, även om Marocko och Tunisien visade en fortsatt stabil tillväxt. I Afrika söder om Sahara noterade Lagos i Nigeria 2,2% lägre RevPAR i samband med att ökad konkurrens pressade rumspriserna. Däremot såg Mauritius en stark RevPAR-tillväxt på 6,9%.

Flera stora händelser under 2014 förväntas driva på RevPAR-tillväxten inom EMEA, bland annat Samväldesspelet i Glasgow, Skottland och Vinter-OS i Sotji, Ryssland. I Mellanöstern kommer ett planerat stort utbud av nya hotellrum inför World Expo 2020 i Dubai och fotbolls-VM 2022 i Qatar troligen påverka vilka rumspriser hotellägarna kan ta ut på lång sikt.

Låg tillgång drar upp priserna

Enligt uppgifter från STR Global omfattar den globala hotellmarknaden cirka 14,6 miljoner rum fördelade på 157 000 hotell.

"2013 var ett utmärkt år för internationell turism", säger Taleb Rifai, världsturismorganisationen UNWTOs generalsekreterare. "Turistsektorn har visat en anmärkningsvärd kapacitet att anpassa sig till förändrade marknadsförhållanden, driva tillväxt och skapa jobb världen över, trots kvarvarande ekonomiska och geopolitiska utmaningar. I många ekonomier har turismen faktiskt varit en av få sektorer som genererat positiva nyheter."

RevPAR-tillväxt för marknaden 2013:

Östeuropa	-1,1%
Nordeuropa	-0,2%
Sydeuropa	+6,0%
Västeuropa	+1,4%

Källa: Jones Lang LaSalle, STR Global och UNWTO



1 087 miljoner

Ett nytt rekord av internationella
turister över världen

6,8%

RevPAR-tillväxt i Mellanöstern

5,9%

Carlson Rezidors marknadsandel
i Europa, Mellanöstern och Afrika

I EMEA finns cirka 3,2 miljoner rum varav 1,1 miljoner rum är fördelade på 9 600 hotell i Europa och 227 000 rum på 1 100 hotell i Mellanöstern och Afrika. Carlson Rezidors marknadsandel av varumärkes-hotell i EMEA ligger på cirka 5,9%.

Vad gäller kommande utbud står Storbritannien för 38% av den totala andelen rum som ska tas i bruk i Europa under 2014. Manchester har för närvarande den högsta rumstillväxten i Europa. Andra städer som förväntas få en betydande ökning av antalet rum är Moskva, Istanbul, London och Amsterdam.

STR Global estimerar en treprocentig ökning av rumsutbudet i Europa de kom-

mande tre åren fram till 2016. Denna relativt låga tillväxt på utbudssidan innebär att hotellägarna kan höja rumspriserna i takt med att ekonomierna i regionen fortsätter sin återhämtning.

I Mellanöstern och Afrika är totalt 117 600 rum under utveckling fördelat på 480 hotell. Förenade Arabemiraten står för det största kommande utbudet, följt av Saudiarabien, Qatar och Egypten.

Ökande hotellinvesteringar

Hotellinvesteringarna i EMEA nådde 8,2 MDEUR fram till slutet av tredje kvartalet 2013, en ökning med 53% jämfört med samma period föregående år. Avtal som

bara berör en tillgång (Single Asset Deal) stod för 54% av den totala transaktionsvolymen medan resterande del avsåg ett antal betydande portföljavtal.

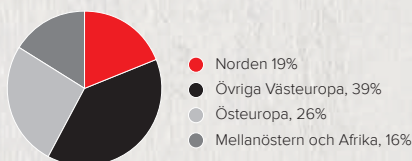
Lånemarknaden bedöms vara på väg att återhämta sig, och då handlar det inte bara om att etablerade långgivare återvänder till marknaden utan även om en framväxt av nya institutionella långgivare som vill investera stora belopp i långsiktiga hotellprojekt. Som en effekt av att marknaden i USA återigen upplever en offensiv finansiering förväntas ett liknande förtroende återvända till EMEA under 2014 och 2015.

Vår närvaro

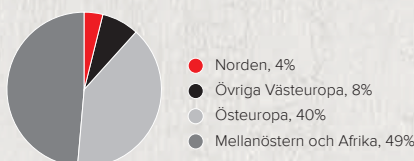
Vi är den ledande aktören i Europa, Mellanöstern och Afrika

Rezidor har för närvarande en portfölj med 429 hotell och 94 800 rum i drift och under utveckling i 69 länder i Europa, Mellanöstern och Afrika. Rezidor fokuserar främst på tillväxtmarknaderna i Ryssland/OSS och Afrika och har identifierat särskilda fokusländer för framtida projekt – nämligen Ryssland, Nigeria, Saudiarabien, Turkiet och Algeriet. Av Rezidors pipeline på 19 500 rum som beräknas öppnas inom fyra år, återfinns 89% på dessa nya och dynamiska marknader och destinationer.

Hotell i drift per region, %



Rum i pipeline per region, %



429

hotell

69

länder

94 800

rum

89%

av rummen under utveckling finns
på tillväxtmarknader

Norden

59 hotell **14 600** rum i drift

4 hotell **750** rum under utveckling

1 hotell **400** nyöppnade rum 2013

Östeuropa

77 hotell **19 600** rum i drift

34 hotell **7 700** rum under utveckling

6 hotell **1 600** nyöppnade rum 2013

Övriga Västeuropa

153 hotell **29 200** rum i drift

8 hotell **1 500** rum under utveckling

5 hotell **800** nyöppnade rum 2013

Mellanöstern, Afrika och övriga

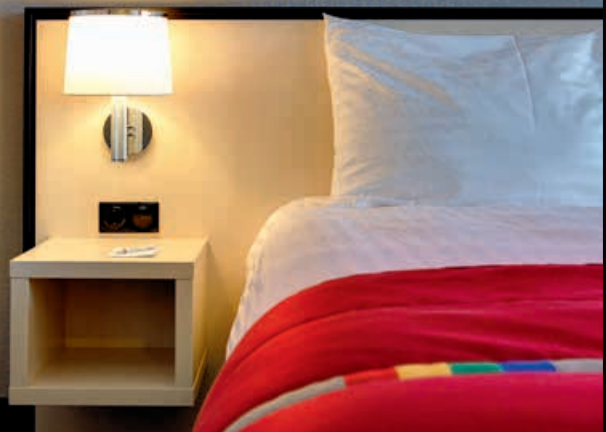
48 hotell **12 000** rum i drift

46 hotell **9 600** rum under utveckling

2 hotell **500** nyöppnade rum 2013



📍 Park Inn Amsterdam Airport Schiphol, Nederländerna
Öppnade: 2013
Avtal: Managementavtal
Rum: 150

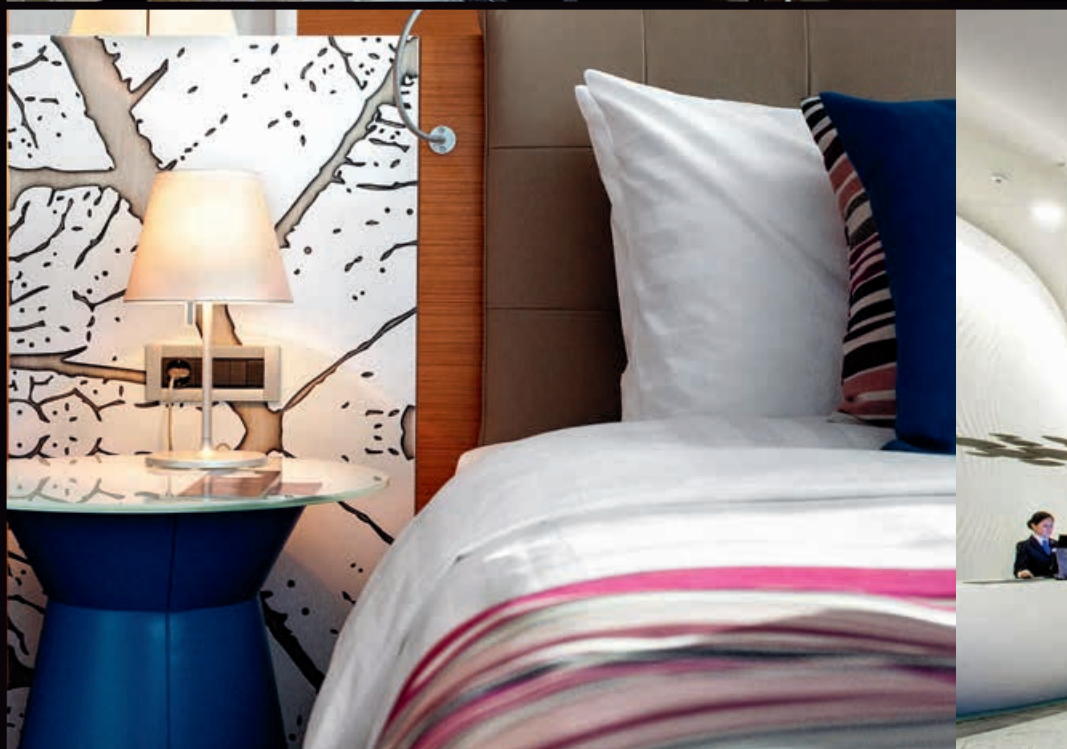




📍 **Radisson Blu Riverside Hotel,**
Göteborg, Sverige
Öppnade: 2013
Avtal: Franchiseavtal
Rum: 265

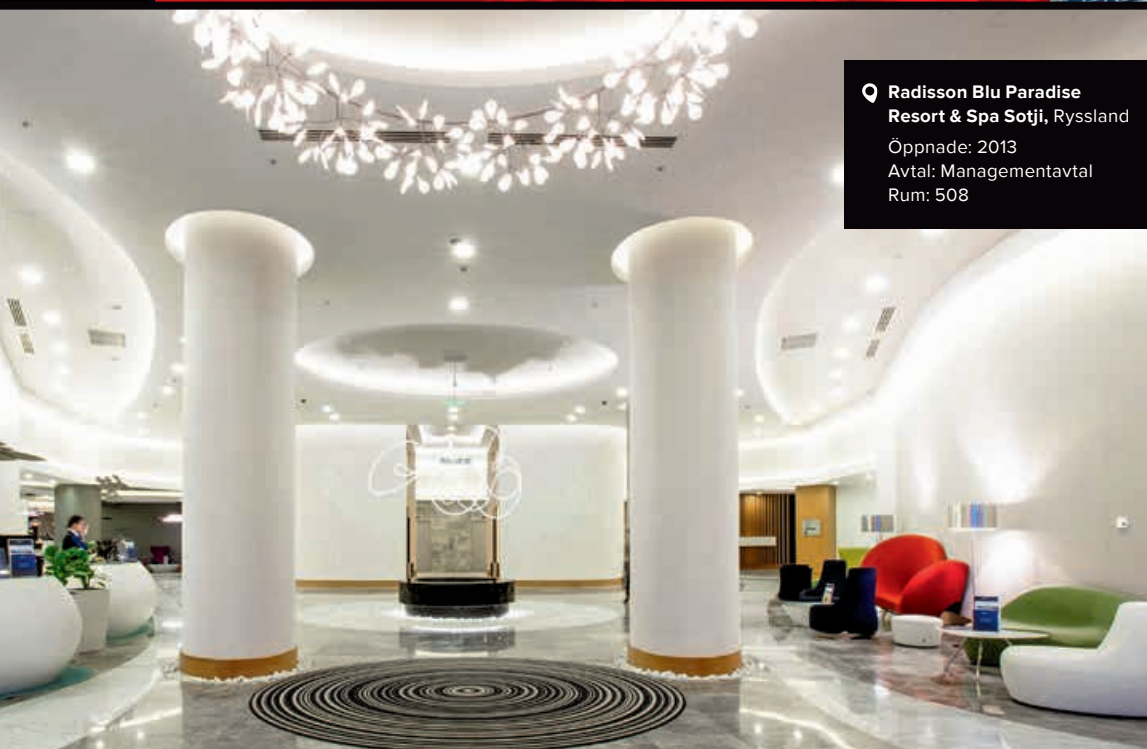


📍 **Radisson Blu Hotel,**
Istanbul Pera, Turkiet
Öppnade: 2013
Avtal: Franchiseavtal
Rum: 130





📍 **Radisson Blu Hotel,**
Maputo, Mozambique
Öppnade: 2013
Avtal: Managementavtal
Rum: 154



📍 **Radisson Blu Paradise**
Resort & Spa Sotji, Ryssland
Öppnade: 2013
Avtal: Managementavtal
Rum: 508



Hotellen i siffror

Under 2013 slog vi upp dörrarna till cirka 3 300 rum och tecknade avtal om ytterligare cirka 6 400 rum. Samtliga nya rum som öppnades och kontrakterades var under avgiftsbaserade management- eller franchiseavtal, vilket stödjer vår "asset light"-strategi. Rezidor har för närvarande cirka 19 500 rum under utveckling.

	I drift		Under utveckling	
	Hotell	Rum	Hotell	Rum
Per region:				
Norden	59	14 565	4	748
Övriga Västeuropa	153	29 151	8	1 459
Östeuropa	77	19 606	34	7 736
Mellanöstern, Afrika och övriga	48	11 955	46	9 593
Totalt	337	75 277	92	19 536
Per varumärke:				
Radisson Blu	218	52 838	49	11 606
Park Inn by Radisson	114	21 687	41	7 532
Hotel Missoni och övriga	5	752	2	398
Totalt	337	75 277	92	19 536
Per avtalstyp:				
Hysesavtal	68	16 732	—	—
Managementavtal	181	41 247	83	17 732
Franchiseavtal	88	17 298	9	1 804
Totalt	337	75 277	92	19 536



Dynamisk utveckling

Lönsam och hållbar tillväxt genom franchise- och managementavtal är både en viktig del av vårt omstruktureringsprogram och en långsiktig affärsstrategi.

Målsättningen med Rezidors långsiktiga strategi- och omstruktureringsprogram Route 2015 är att skapa en lönsam och hållbar tillväxt med fokus på management- och franchiseavtal som mildrar effekten från större marknadsrörelser och driver marginaler. För att kunna infria denna målsättning ska Rezidor utveckla verksamheten inom framför allt tre huvudområden:

- Fokus på nyckelvarumärkena Radisson Blu och Park Inn by Radisson.
- Ett geografiskt fokus på tillväxtmarknader och utvalda fokusländer.
- En dynamisk affärsmodell med innovativa avtalsstrukturer och en effektiv portföljhantering. Denna tillväxtstruktur ska tillsammans med öppnandet av de hotell som är under utveckling kunna bidra med 2–2,5 procentenheter av den beräknade ökningen på 6–8 procentenheter av EBITDA-marginalen fram till 2015.

Två starka nyckelvarumärken

Under 2013 öppnade Rezidor 14 hotell med 3 300 rum och tecknade avtal om 32 nya projekt med 6 400 rum, samtliga hotell under Rezidors viktigaste varumärken Radisson Blu och Park Inn by Radisson, och samtliga under avgiftsbaserade avtal. Bland de nyöppnade hotellen fanns Radisson Blu-hotellen i Istanbul Pera (Turkiet), Maputo (Mocambique) och Rosa Khutor (Ryssland). Dessutom öppnades Park Inn by Radisson-hotellen i Glasgow (Storbritannien) och Amsterdam Schiphol Airport (Nederländerna) som båda var så kallade

konverterade tillgångar. Omvandlingar av befintliga hotell eller kontorskomplex till ett av Rezidors varumärken är viktigt på mogna marknader som Övriga Västeuropa, där möjligheterna att bygga nya hotell är begränsade och där många oberoende hotell försöker få tillgång till starka internationella distributionsplattformar. Omvandlade hotell tas snabbt i drift – vanligtvis 6 till 18 månader efter att avtal tecknats. De fungerar även som ett verktyg för att kompensera för de förseningar som då och då inträffar för planerade öppningar, framför allt på tillväxtmarknaderna. Även om öppningarna av nya hotell fördelade sig nästan lika mellan mogna marknader och tillväxtmarknader underströk antalet ingångna avtal Rezidors fokus på tillväxtmarknader. Cirka 90 procent av Rezidors framtida hotell kommer att vara belägna på unga och snabbt växande destinationer.

Fokus på tillväxtmarknader

Tillväxtmarknaderna Ryssland/OSS, Baltikum och Afrika kvarstår som Rezidors viktigaste utvecklingsregioner. Samtidigt som dessa marknader präglas av stora naturtillgångar, förbättrad infrastruktur, ökad sysselsättningsgrad och en allt större medelklass, saknar de moderna kvalitetshotell under internationella varumärken. Rezidor var den första internationella hotelloperatören som började bedriva verksamhet i Ryssland, år 1991, och är idag den ledande aktören på denna marknad. Under 2013 kunde Rezidor behålla och ytterligare stärka sin ledande position. I hela Ryssland/OSS driver Rezidor 49 hotell med 13 000 rum, och har 25 hotell med 5 800 rum under utveckling. Bara i Moskva tillkom

det vid ett och samma tillfälle 1 000 rum till Rezidors växande portfölj, när avtal skrevs för Radisson Blu och Park Inn Congress Hotel på området för Allryska utställningscentret, ett stort mäss- och utställningsområde. Hotellen öppnar 2016 med en befintlig ägare. Rezidor utökade också sin starka närvaro i Sotji till fem hotell, där personalen framgångsrikt tog emot gäster vid vinter-OS 2014. På den afrikanska kontinenten har Rezidor fortfarande den starkaste portföljen i länderna söder om Sahara (23 hotell med 4 100 rum). Rezidor fortsätter att koncentrera arbetet i regionen till stabila huvudstäder, finansiella nav och dynamiska regioner, som Sydafrika, där Radisson Blu Le Vendome Hotel Cape Town lades till portföljen. Förra året etablerade sig Rezidor även i Algeriet och kunde offentliggöra nyheten om sitt allra första hotell i landet, Radisson Blu Hotel Algiers Hydra. Hotellet kommer att välkomna de första gästerna i början av 2015.

Förutom den övergripande tillväxtmarknadskategorin identifierade Rezidor specifika fokusländer där man ser den bästa tillväxtpotentialen för både Radisson Blu och Park Inn by Radisson. Dessa omfattar Ryssland, världens sjunde största ekonomi, och Nigeria, en av Afrikas snabbast växande ekonomier. Även i Saudiarabien har Rezidor för avsikt att etablera en kritisk massa av hotell. Som ett av världens rikaste länder åtnjuter detta kungadöme en kontinuerlig tillväxt och utvecklingen av turismen går snabbt. Slutligen kompletterar Turkiet och Algeriet listan över Rezidors fokusländer, tack vare deras strategiska lägen och expanderande näringsliv.



Elie Younes,
Senior Vice President &
Head of Group Development



En relationsdriven verksamhet

Varför är det så viktigt för Rezidor att ha en personlig relation med ägare och affärspartner?

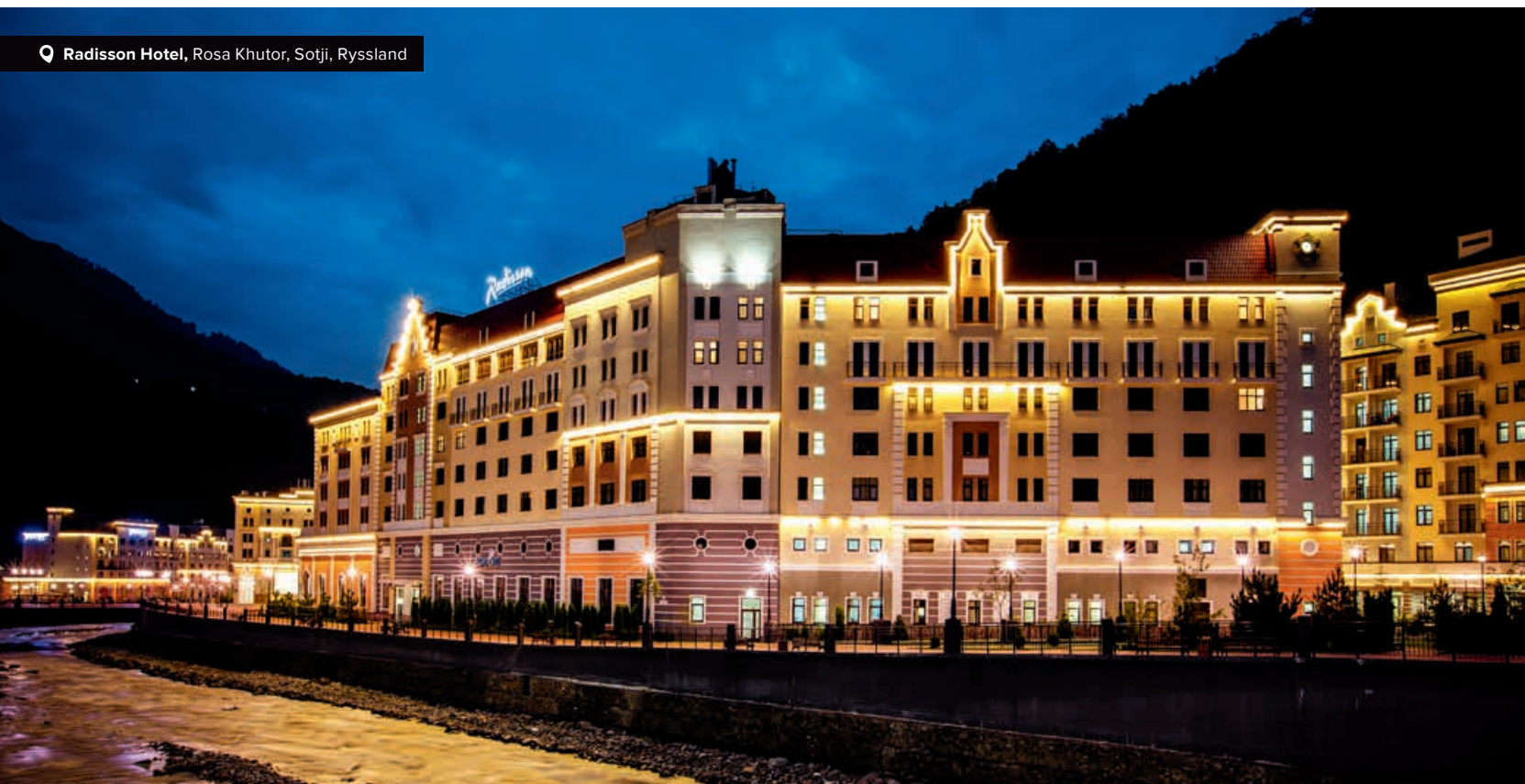
– Vår verksamhet handlar om människor, och ömsesidig påverkan och förtroende spelar en viktig roll. Med en ständigt tät kontakt med våra ägare och affärspartner kan vi bättre förstå deras behov och stödja dem på effektivast möjliga sätt, för att i slutändan leverera optimal avkastning på investeringen. Vi etablerar och vårdar långsiktiga relationer baserade på förtroende, transparens och ansvar.

Vad är viktigast för Rezidor när det gäller att bygga relationer?

– Ledningen och cheferna lägger ner mycket tid på att träffa ägare och affärspartner i deras hemländer, för att kunna anpassa Rezidors globala synsätt till den lokala verksamhetens behov. Sådana personliga besök är särskilt uppskattade på tillväxtmarknader som Ryssland och Afrika, och ger mycket värdefulla insikter. Under 2013 lanserade vi även regionala middagar med ägarna samt kombinerade affärer med andra, mer informella aktiviteter. Detta format fungerade väldigt bra och fortsätter under 2014.

”

Vi etablerar och vårdar långsiktiga relationer baserade på förtroende och transparens



En dynamisk affärsmodell

Rezidor arbetar med tre typer av avtal. Huvuddelen av avtalen är management-avtal, där Rezidor tillhandahåller tjänster till hotellägaren mot en viss avgift. Sådana avtal ger stabila marginaler med låga risker och är den mest lämpliga avtalsmodellen på tillväxtmarknader. Hyresavtal innebär att Rezidor hyr en hotellfastighet från ägaren, och får därmed rätt till samtliga intäkter från hotellverksamheten men som även för med sig de risker som är förenade med driften. Även om hyresavtal av naturliga skäl är mer osäkra, erbjuder de möjligheter till en hög vinst på etablerade mogna marknader som Norden, där Rezidor åtnjuter en hög varumärkeskännedom. Under ett franchiseavtal driver hotellägaren verksamheten under ett av Rezidors varumärken mot en royaltyavgift. Denna typ av avtal skapar stabila intäktsströmmar men ger lägre vinst för Rezidor. De används främst på mogna marknader med en etablerad varumärkeskännedom och med erfarna affärspartner. De tre avtalstyperna tillämpas inte enbart i sina mest renodlade och klassiska varianter. Rezidor vill ha en flexibel och dynamisk affärsmodell, och utvärderar från fall till fall alternativa avtalsmodeller såsom "Manchise" eller hybrid-

avtal som kombinerar två avtalsmodeller. För att kunna säkra viktiga projekt på strategiska platser använder Rezidor även sin balansräkning selektivt. Oavsett var Rezidor gör affärer söks alltid efter starka partner vars omfattande lokala eller regionala kunskaper kan kombineras med Rezidors internationella expertis inom drift och varumärken. Målet med Rezidors 4D-strategi är att kunna leverera övertygande resultat till hotellägarna – och samtidigt sikta på att kunna gå ännu längre: Det är en djupt förankrad del av Rezidors affärsfilosofi att bygga upp personliga, tillitsfulla och långsiktiga relationer med affärspartner, något som skiljer Rezidor från andra företag i branschen. Den positiva feedback Rezidor får visar att det är ett synsätt som uppskattas, och många hotellägare samarbetar med Rezidor i mer än ett projekt. Under 2013 hade 48% av Rezidors hotellägare mer än ett hotell under ett av Rezidors varumärken. En genomtänkt hantering av Rezidors befintliga avgiftsbaserade portfölj är också en del av affärsmodellen. Rezidor hanterar utgående avtal proaktivt, och spårar risker för att avtalen avslutas i förtid för att på så sätt säkra strategiska och värdefulla hotell och maximera avkastningen.

Nationell och internationell expertis

Vår decentraliserade koncernstruktur med sex verksamhetsområden som driver affärsverksamheten, gör det möjligt att arbeta nära våra ägare och utvecklare. Vi driver speciella affärsutvecklingsenheter i:

- Bryssel, Belgien
- Moskva, Ryssland
- Dubai, Förenade Arabemiraten
- Kapstaden, Sydafrika

Våra team har långsiktig, lokal och regional expertis och en personlig och praktisk arbetsmetod som gör att de snabbt kan svara på våra affärspartners behov och utveckla skräddarsydda, hållbara och lönsamma lösningar.

Våra avtalstyper

	Managementavtal	Franchiseavtal	Hysesavtal
Varumärke, marknadsföring, distribution, reservation	Rezidor	Rezidor	Rezidor
Medarbetare	Oberoende part	Oberoende part	Rezidor
Rezidors finansiella åtagande	I vissa fall, resultatgaranti	Ingen	Hyra – fast eller rörlig 4–5 % av hotellintäkterna i underhållsinvesteringar
Intäkter för Rezidor	Avgift som % av totala intäkter plus % av resultat	Avgift som % av rumsintäkter	Samtliga intäkter
Förväntad EBITDA-marginal för Rezidor	70–80 %	50 %	8–15 %

Vår portfölj



På rätt väg: Route 2015

Rezidors omstrukturerings- och förändringsprogram tog ytterligare fart under 2013 och gav förbättringar inom alla delområden.

Rezidors omstruktureringsprogram Route 2015 lanserades i december 2011. Målet med programmet är att öka EBITDA-marginalen med 6–8 procentenheter fram till 2015, med antagandet att RevPAR-utvecklingen för marknaden täcker inflationstillväxten. I Route 2015 ingår initiativ för intäktsgenerering, tillväxt via management- och franchiseavtal, kostnadsbesparingar, garantitak för fast hyra och portföljförvaltning. Utvecklingen under 2013 visar att Route 2015 är på rätt väg. Programmet beräknas ha förbättrat EBITDA-marginalen med 2,6 procentenheter (jämfört med 1,8 procentenheter 2012). Route 2015 är också en del av

Rezidors nya långsiktiga 4D-strategi, som baseras på de fyra grundpelarna Develop Talent, Delight Guests, Drive the Business och Deliver Results.

Intäktsgenerering

Initiativ för att öka intäkterna är själva kärnan i omstrukturerings- och förändringsprogrammet och förväntas lyfta EBITDA-marginalen med 3–4 procentenheter fram till 2015. Under 2013 var initiativen framgångsrika och ledde till att marknadsandelen (RG) ökade med 1,6 procentenheter. Rezidor fortsatte även att utveckla det strategiska samarbetet med Carlson och drev på samt ökade takten i globala intäktsgenererande projekt och synergier. Fokus-

områden var global försäljning, utvecklingen av digitala kanaler, distribution och en övergripande optimering av intäktsgenereringen. Under 2013 bidrog intäktsgenereringen till att EBITDA-marginalen ökade med cirka 0,7 procentenheter.

Avgiftsbaserad tillväxt

Genom en avgiftsbaserad tillväxt, främst på tillväxtmarknader och i utvalda fokusländer, ska Rezidor kunna förbättra EBITDA-marginalen med totalt 2–2,5 procentenheter fram till 2015. Under 2013 bidrog den avgiftsbaserade tillväxten till att EBITDA-marginalen förbättrades med cirka 0,3 procentenheter. Under året tecknades avtal om 32 hotell med cirka 6 400 rum.

Route 2015 beräknas ha förbättrat EBITDA-marginalen med 2,6 procentenheter under 2013.

**DELIVERING
2015
ROUTE**

Viktiga områden	Mål 2015	EBITDA-marginal-påverkan 2012	EBITDA-marginal-påverkan 2013	2013 Kommentar	
Intäktsgenerering	3–4%	0,6%	0,7%	• RGI ökade med 1,6 procentenheter helåret 2013 • Viktig drivkraft: globalt samarbete med Carlson och synergieffekter från detta • Ökat fokus på global försäljning, digitala kanaler, distribution och intäktsoptimering	●
Avgiftsbaserad tillväxt	2–2,5%	0,4%	0,3%	• 14 hotell med 3 300 rum öppnade • 32 hotell med 6 400 rum kontrakterades • 100 hotell med 19 500 rum under utveckling – 100% avgiftsbaserad	●
Kostnadsbesparingar	0,5–1%	—	1,2%	• Fortsatt fokus på Projekt FIT, som redan överskrider det kommunicerade målet om 13–15 MEUR fram till 2015 • Centrala kostnader 42,3 MEUR (jämfört med 47,9 MEUR 2012)	●
Garantitak	0,5%	0,3%	0,0%	• 7 hotell nådde sitt garantitak under 2012 med fortsatt positiva bidrag från samma hotell under 2013	●
Portföljförvaltning	—	0,5%	0,4%	• 6 avtal med en påverkan på EBITDA med 4,1 MEUR • Tydlig strategi upprättad för att driva på och avsluta flera lönsamma hotell	●
Totalt	6–8%	1,8%	2,6%		●

● Målet i princip uppfyllt ● Målet uppfyllt eller bättre än målet

Antalet hotellöppningar, som uppgick till 14 hotell med cirka 3 300 rum, nådde inte målet på grund av förseningar på tillväxtmarknader. Rezidors starka pipeline består av 92 hotell med 19 500 rum, där samtliga är avgiftsbaserade.

Kostnadsbesparingar

Kostnadsbesparingar förväntas förbättra EBITDA-marginalen med 0,5–1,0 procentenheter till 2015. För att ytterligare stödja Route 2015-strategin initierade Rezidor ett särskilt program under 2012 för att optimera bolagets kostnadsbas. De totala besparingarna uppskattas till 13–15 MEUR och består av ett brett spektrum av optimeringsinitiativ som omfattar samtliga delar av organisationen. Under 2013 redovisade Rezidor ett starkt resultat där kostnadsbesparingar förbättrade EBITDA-marginalen med cirka 1,2 procentenheter. Med ett fortsatt fokus på att optimera koncernens decentraliserade struktur och affärsprocesser har besparingsmålen kunnat över-

träffas. Dessutom överträffade resultatet från de särskilda sparinitiativen inom inköp och upphandling målet, och bolagets centrala kostnader var 6 MEUR lägre än 2012.

Garantitak för fast hyra

En förbättring av kapacitetsutnyttjandet förväntas förbättra EBITDA-marginalen med 0,5–1,0 procentenheter fram till 2015. För att minska den finansiella risken begränsas det sammanlagda beloppet för underskott i de flesta av Rezidors hyresavtal av ett garantitak, där underskott definieras som skillnaden mellan rörlig hyra (i procent av omsättningen) och fast hyra. Om den rörliga hyran under ett år understiger den fasta hyran definieras skillnaden som underskott. Om det sammanlagda underskottet överstiger en bestämd nivå gäller inte längre fast hyra och enbart den rörliga hyran ska betalas. Resultatet innebär en minskning av den faktiska hyreskostnaden.

Sju av Rezidors hotell nådde sitt garantitak under 2012 med ett fortsatt positivt

bidrag till EBITDA-marginalen under 2013 (inga nya hotell tillkom under 2013).

Portföljförvaltning

Den avdelning som upprättades i början av 2012 med uppgift att optimera Rezidors portfölj av hyresavtal, har gett tydliga resultat. Under 2013 bidrog portföljförvaltningen till att EBITDA-marginalen förbättrades med cirka 0,4 procentenheter. Portföljhanteringen fokuserar på att avsluta eller omförhandla olönsamma hyresavtal samt förlänga lönsamma avtal. Under 2013 slöts framgångsrikt sex avtal, vilket påverkade EBITDA positivt med 4,1 MEUR. I kombination med resultatet från 2012, då Rezidor avslutade nio olönsamma hyresavtal, har dessa transaktioner resulterat i betydande minskningar av hyreskostnaderna för Rezidor, och en ökning av EBITDA-marginalen med 1,1 procentenheter under 2013. Från 2014 och framåt finns en tydlig strategi för att ytterligare påskynda avslutandet av olönsamma avtal.



Knut Kleiven, vice VD och CFO



Bättre återhämtningsförmåga

Givet de goda delresultaten från Route 2015, Rezidors starka utveckling 2013 och de förbättrade marknadsförhållandena: Kommer ni nu att ändra och anpassa målen för omstrukturerings- och förändringsplanen?

Vi har sedan lanseringen av Route 2015 kommunicerat en tydlig struktur med specifika och mätbara mål. De senaste två årens utveckling har visat att vi är på rätt väg, med en uppskattad total påverkan på EBITDA-marginalen med 4,4 procentenheter fram till slutet av 2013. På några viktiga områden ligger vi före vår egen planering medan vi är något efter på andra. Totalt sett ligger dock målet kvar med en ökning med 6–8 procentenheter fram till 2015.

Hur kommer den föreslagna nyemissionen att stödja Route 2015?

En del av de tillskjutna medlen kommer att hjälpa oss att driva initiativen inom Route 2015, exempelvis inom portföljförvaltningen. Men nyemissionen kommer att ha störst påverkan på resultatet först efter 2015, och på så vis utgöra den logiska fortsättningen på målen i Route 2015.

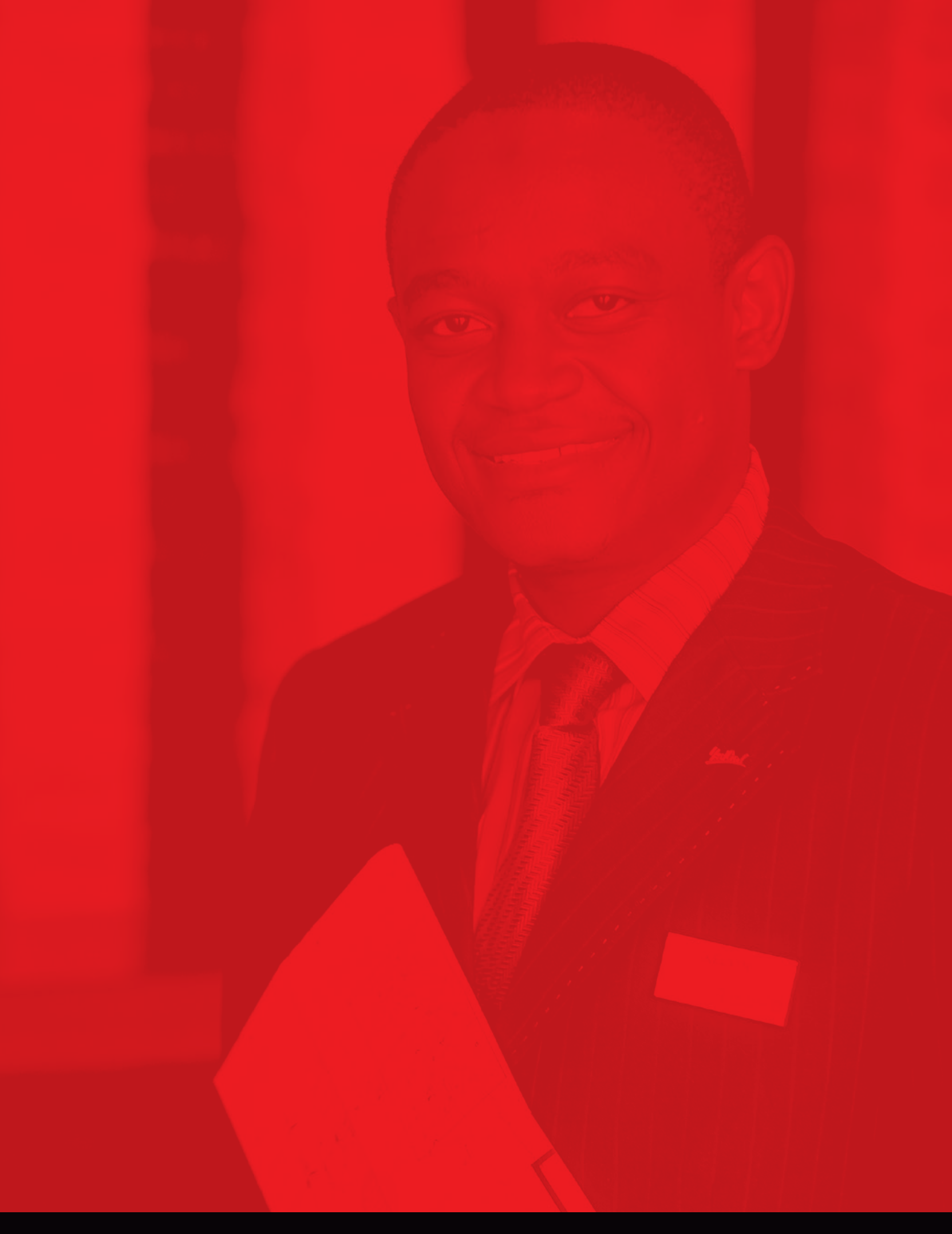
”

Med Route 2015 har vi kommunicerat ett tydligt mål – och det ska vi hålla oss till



Living Trust

Förtjäna förtroendet genom ärlighet och integritet, ge medarbetare på samtliga nivåer ansvar. Vi lovar – vi levererar resultat.



Med samlad kraft vinner vi marknader

Intäktsgenerering är en viktig del av Rezidors strategi, och företaget kombinerar det bästa inom försäljning, marknadsföring, distribution och näthandel.

Global försäljning

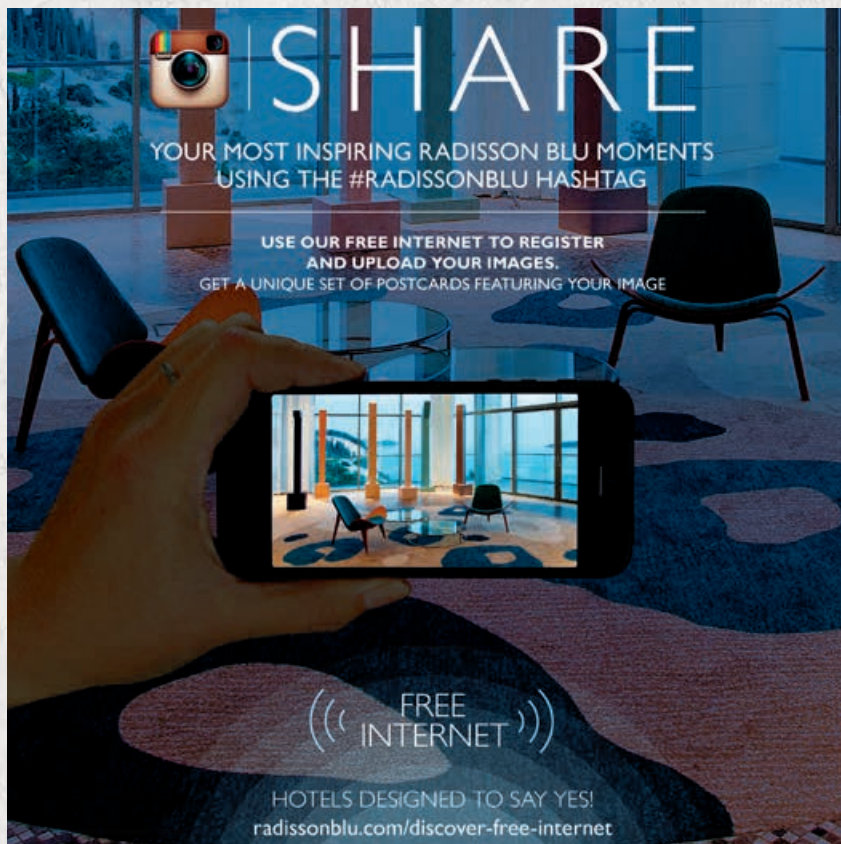
Rezidors globala försäljningssystem har stärkts ytterligare under 2013 och genomgår ett kontinuerligt skifte från nationell nivå till ett globalt perspektiv. En särskild arbetsgrupp – som bildades under andra halvåret – granskar alla nuvarande försäljnings- och systemprocesser för att kunna ta tillvara möjligheter till globala merintäkter. Arbetsgruppen fokuserar på intäkter från stora, multinationella bolag, konferensintäkter från ledande agenturer och mötes-

och evenemangssamordnare, samt intäkter från stora reseaktörer och intäktsmöjligheter från flygbesättningar på de största flygbolagen. Inom EMEA, Nordamerika och Asien/Stillahavsområdet samordnas i allt högre grad globala arbetsprocesser för försäljning, system och fokusområden. På sikt ska detta säkerställa att Rezidors kunder får tillgång till över 1 300 hotell världen över utifrån en och samma kontaktpunkt.



Ett digitalt driv

Vårt fokus på marknadsföring på nätet och näthandel bidrog till vårt resultat 2013 och arbetet fortsätter under 2014. Vårt främsta mål är att generera mer trafik till våra varumärkeswebbplatser, att konvertera fler nätshoppare till att även bli nätbokare, att bemästra kundrelationerna genom vårt lojalitetsprogram och ge en personlig touch på kundupplevelsen online. Under 2013 integrerade vi kundrecensioner på våra varumärkeswebbplatser i samarbete med TripAdvisor, världens största resesajt. Vi inkluderade även företagsinformation, metasökmöjligheter och nya tilläggsprogram för åtta nyckelmarknader.



Sociala medier

Inga internationella aktörer eller starka varumärken klarar sig utan närvaro i sociala medier och utan att aktivt arbeta med hotellgästernas lojalitet, kommunikation och intäkter via viktiga kanaler som Facebook, Twitter, Instagram och Pinterest. På varumärkes- och hotellnivå utökades antalet "gillare" på Facebook för Radisson Blu och Park Inn by Radisson till mer än 500 000 under det senaste året. 90 procent av Rezidorhotellen driver egna Facebook-sidor, och under 2013 lanserades den allra första Instagram-kampanjen som framgångsrikt marknadsförde gratis WiFi på både Radisson Blu och Park Inn by Radisson. På vår egen affärsskola och i regionala workshops utbildades 100 nya ambassadörer för sociala medier, och 260 hotell använder nu "Revinat", ett online-verktyg för att övervaka sociala medier och följa nätrencensioner. De olika aktiviteterna har gett resultat. Under 2013 skrevs 250 000 hotellrecensioner i sociala medier, jämfört med 180 000 under 2012, och Rezidor fick snittbetyget 4,2 av 5 på TripAdvisor vilket direkt påverkar hotellrankingen och varumärkeswebbplatser.



Driva lojalitet

Club Carlson™, vårt största globala lojalitetsprogram, fortsatte att utvecklas starkt och nådde mer än 2,5 miljoner medlemmar i Europa, Mellanöstern och Afrika – och sammanlagt 11,7 miljoner medlemmar globalt. Club Carlson gäller på mer än 1 000 Carlson Rezidor-hotell världen över och är ett av resebranschens mest attraktiva lojalitetsprogram. Redan vid 9 000 Gold Point® erhålls bonusnätter, utan datumbegränsningar för standardrum, och medlemmarna får gratis internet och fördelar som fria uppgraderingar, tidig incheckning och sen utcheckning. Club Carlson ger möjlighet att bygga upp kundlojalitet genom personlig uppskattning, fördelar och belöningar och utgör en enorm affärspotential för Carlson Rezidor. För sin kreativa och effektiva kundkommunikation i EMEA

erhöll Club Carlson utmärkelsen Mega Award 2013 för Årets lojalitetskampanj ("Loyalty Campaign of the Year"), och genom fortsatta investeringar i CRM-teknik för marknadsföring baserad på analys av kundbeteende, ska vi fortsätta att satsa på ett innovativt samspel med hotellgästerna.

Effektiva verktyg

Under det gångna året har vi framgångsrikt fortsatt att utveckla verktyg för intäktsgenerering som exempelvis fas 1 av den globala webbplattformen, där det bästa från Rezidors och Carlsons webbplatser kombineras. Detta innebär att online-verksamheten är densamma för hotellgästerna samt att bidragen från webbintäkterna kan maximeras. Dessutom använder sig Rezidor av SNAP, ett innovativt prisoptimeringsverktyg som sätter rätt pris vid rätt tid och som nu används på mer än 175 hotell i EMEA. I alla delar av EMEA tillsatte vi även nya funktioner inom näthandel och vi kommer att utöka styrkorna för intäktsgenerering ytterligare under 2014. Vad gäller den fördelaktiga och ständigt växande OTA-marknaden (Open Travel Association), utvärderade och granskade vi vårt upplägg samt påbörjade en process för att tillföra resurser inom näthandel till områdesteamen för att kunna optimera denna viktiga intäktskälla. Under 2013 lanserades ett intäktscenter, Revenue Centre, för Norden, och vi utökade vårt Revenue Centre i Storbritannien för Park Inn by Radisson till att även omfatta Radisson Blu. Under 2014 ligger fokus på kundernas aktiviteter på nätet och hur vi ska kunna öka bidraget från våra varumärkeswebbplatser och mobila applikationer.





Fighting Z-pirit

Ständig entreprenörsanda, innovativ och öppen
för möjligheter, snabbt beslutsfattande.

Medarbetarna är vår främsta tillgång

Genom bland annat en effektiv process för utvecklingssamtal och resultatuppföljning ska vi locka till oss, utveckla och behålla duktiga medarbetare.

Rezidors verksamhet handlar om människor och därför är utbildning och utveckling av koncernens 35 000 medarbetare ett viktigt fokusområde. En av de fyra grundpelarna i Rezidors långsiktiga strategi handlar om att utveckla talanger – Develop Talent. Vi vill locka till oss och behålla de bästa medarbetarna, och investerar i utvecklingen av deras kompetenser och färdigheter. En viktig del i detta är att driva en öppen och motiverande process för Performance & Talent Management, som uppmärksammar bra prestationer och säkerställer konkurrenskraftiga ersättningar. Vi är stolta över vår företagskultur som fått ett positivt erkännande både i och utanför branschen. Våra medarbetare tror på och förverkligar Rezidors grundfilosofi **Yes I Can!** – som står för ett personligt och positivt bemötande av gäster och affärspartner – våra starka värderingar: **Being Host, Living Trust** och **Fighting Z-pirit**, samt företaget i sig. Cirka 25 700 medarbetare deltog i Rezidors klimatanalys 2013, vilket var det högsta antalet hittills. Resultatet i vår koncernövergripande medarbetarundersökning ökade igen och uppgick till 87,0 jämfört med 86,5 under 2012. Med ett sådant starkt resultat överträffar Rezidor inte bara den övriga hotellbranschen utan även många andra verksamheter världen över.

Performance Management

Under 2013 lanserades den första delen av den nya processen för utvecklingssamtal och resultatutvärdering (Performance Management), som stöds av ett modernt, användarvänligt och webbaserat program. Vi har även slutfört utformningen av våra tre ledarprofiler. Den första, **Rezidor Business Leader Profile**, omfattar företagsledning, vicepresidenter, chefer, områdes-, distrikts- och regionansvariga, hotellchefer samt adepter från Mentor-Mentee-programmet. Fokus ligger på sju huvudegenskaper som krävs för att bli framgångsrik inom Rezidor: kommersiellt fokus, strategiskt perspektiv, goda ledaregenskaper, problemlösningsförmåga, hög kvalitet på resultaten, bra relationer samt passion och integritet. Baserat på denna kärnprofil och genom att använda samma huvudegenskaper har Rezidor även utvecklat en profil för chefer och avdelningsledare, **Rezidor Business Success Profile**. Skillnaden jämfört med koncernens högst rankade medarbetare är att medan Rezidor Business Leader-profilen kräver ett långsiktigt strategiskt perspektiv, innefattar Rezidor Business Success-profilen en bredare strategisk förståelse. Den tredje profilen, **Rezidor Talent Profile**, riktar sig till hotellmedarbetare och lägger tonvikt på en positiv attityd och ett uppmärksamt, aktivt och ambitiöst bidrag till

Priser och utmärkelser under 2013

Vi är stolta över våra medarbetare och hotell som fått erkännande inom den globala hotellnäringsbranschen såsom:

- Miroslav Forejtek (Park Inn Hotel Prague) som utsågs till **"General Manager of the Year"** vid Worldwide Hospitality Awards
- Radisson Royal Hotel Moscow som utnämndes till **"World's Leading Luxury Business Hotel"** vid World Travel Awards
- Radisson Blu Hotel Nantes som tog hem utmärkelsen för **"Hotel Opening of the Year"** vid European Hospitality Awards och
- Radisson Blu som utnämndes till **"Sveriges bästa internationella hotellkedja"** av den svenska rese- och turistbranschen.



Deborah Haines,
hotellchef för Radisson Blu,
Belaruskaja Hotel, Moskva



Mångfald är vår framtid

Under 2013 tog Rezidor fram sin första Employee Value Proposition "It's Our Promise". Hur såg processen ut för att ta fram denna?

– Vår grupp bestod av 30 handplockade medarbetare från olika team, områden och varumärken på både hotell- och företagsledningsnivå. Dessa ambassadörer hade ett gemensamt seminarium som var både intensivt och berikande och där det togs fram en passionerad och kraftfull Employee Value Proposition, där det som är själva hjärtat i Rezidors verksamhet sammanfattas.

Vilka är de viktigaste delarna i Rezidors Employee Value Proposition?

– Vi anser att mångfald är framtiden. Rezidor är en global aktör med verksamhet på fler och fler tillväxtmarknader. Vi är en grupp av härliga människor från olika länder och kulturer, och vi vill kombinera det bästa av det globala och det individuella, det internationella och det lokala.

”

**Vi är en grupp
av härliga
människor från
olika länder
och kulturer**

den dagliga driften av verksamheten. Profilen omfattar fem av de sju huvudegen-skaperna – inte det strategiska perspekti- vet och goda ledaregenskaper.

Talang på alla nivåer

För en strukturerad utveckling av med- arbetarna krävs det regelbundna utvärde- ringar av företagets talanger, så kallad Talent Review Meetings. Under 2013 har Rezidor infört och genomfört dessa inom samtliga områden och funktioner i koncer- nen. Mötena innefattar framtagandet av målinriktade utvecklingsplaner för med- arbetarna, och tar även upp frågan om efterträdare, successionsplanering, vilket är av stor vikt för en fortsatt framgångsrik utveckling av verksamheten. Dessa möten är nu integrerade i Rezidors andra proces- ser för verksamheten.

Inom utbildningsområdet har Rezidors samtliga hotellchefer under 2013 deltagit i de dynamiska kurserna Proactive Leadership och Performance Management Process. Syftet är att påskynda deras utveckling, optimera resultaten och hjälpa dem att uppnå sina egna, personliga och professionella mål såväl som koncernmålen. Under 2014 ska samtliga cirka 2 800 avdelningschefer delta i seminariet Perfor- mance Management Process, vilket blir den största utbildningen i Rezidors historia. För hotellcheferna väntar ett seminarium med fokus på hotelladministration och alla nyanställda får ta del av en uppdaterad nyintroduktionsutbildning. Våra online- studenter får tillgång till ett toppmodernt e-learningssystem kallat Learning Link, som ersätter Carlsons tidigare Learning Network. Rezidors prestigefyllda Mentor-

Mentee-program kommer att fortsätta och erbjuder unga ledare möjlighet att vidare- utbilda sig under överinseende av en erfaren chef. Även Rezidors egen vidare- utbildning för chefer, The Business School@Rezidor (med 950 deltagare 2013), fortsätter att växa och kommer under 2014 arrangeras på fyra olika hotell i Europa, Mellanöstern och Afrika. Utbild- ningen består av ett brett utbud av semina- rier med både interna och externa utbil- dare. Denna unika vidareutbildning av lovande medarbetare uppskattas mycket av det växande antalet deltagare och bidrar till att utvidga Rezidors talangpool.

Employee Value Proposition

Ett av Rezidors viktigaste projekt under 2013 var beskrivningen av vad det är som skiljer företaget från andra hotellkedjor och vad som gör Rezidor till en prioriterad arbetsgivare – en så kallad Employee Value Proposition. Denna ger en tydlig bild över varför någon börjar på Rezidor och sedan blir kvar i företaget. Det symbolis- erar ett slags "avtal" mellan medarbetaren och företaget samt vilka känslomässiga band som skapas på arbetsplatsen. Utifrån en koncernövergripande undersökning bland personalen, diskussioner på admi- nistrativ nivå och vid områdesmöten, samt med hjälp av arbetsgrupper som arbetat över områdes- och avdelningsgränser, har ett kreativt, omfattande och övertygande resultat uppnåtts. Rezidors nya Employee Value Proposition har fått namnet "It's Our Promise", och läggs nu till det som redan sitter i ryggraden på Rezidors medarbe- tare: *Vi drivs av vår passion; Vi bryr oss på riktigt; Med innovation skapar vi vår fram-*

tid; Vi agerar ansvarsfullt; Vi utmärker oss tillsammans; Vi odlar talangerna och växer med talangerna; Allt handlar om dig.

Individuella karriärplaner

Ett område som uppmärksammats extra mycket under det senaste året har varit mångfald och integration inom Rezidor – ett allt viktigare ämne för världsledande företag och med stor potential att gynna alla som berörs, som de samhällen där Rezidor bedriver verksamhet, alla medar- betarna samt koncernen som helhet. Ambi- tionen med Rezidors arbete inom området är att utmana befintliga mönster och tanke- sätt, diskutera flexibla tillvägagångssätt vad gäller arbetsförhållanden och rörlighet, samt utveckla individuella och menings- fulla karriärplaner för alla medarbetare. Mångfald innebär också att fokusera ansträngningarna för att bli den mest attraktiva arbetsgivaren för våra kvinnliga medarbetare. Under 2013 annonserade Rezidors VD och koncernchef Wolfgang M. Neumann ett nytt mål om 30 procent kvinnor i ledande positioner fram till slutet av 2016 – ett mål som starkt kommer att påverka Rezidors personalutveckling under 2014 och därefter.

30%

kvinnor i ledande positioner fram till slutet av 2016

📍 Radisson Blu Yas Island, Abu Dhabi, Förenade Arabemiraten



Namn: Olalekan Temitope Kolawole
Yrke: Portier

För en bättre värld

Med ett övergripande program för hållbart företagande skiljer sig Rezidor från konkurrenterna. Vi bryr oss om våra medarbetare och vår omvärld, och driver verksamheten på ett hållbart sätt.

Tack vare sina skandinaviska rötter har Rezidor en lång tradition av att arbeta med ansvarsfullt företagande, inklusive frågor som rör säkerhet. Rezidor antog sin första säkerhets-handbok redan 1988 och den första miljö-policyn 1989. Rezidor var även en av de första hotellkedjorna i världen som tog fram ett eget koncepttäckande program för ansvarsfullt företagande. Sedan 2009 är Rezidor medlem i FNs Global Compact, ett globalt politiskt initiativ för företag som vill anpassa sin verksamhet och sina strategier till tio gemensamma principer för mänskliga rättigheter, arbetsrättsliga frågor, miljöhänsyn och arbete mot korruption. Rezidor har i dag en branschledande praxis för ansvarsfullt företagande, som baseras på tre pelare: **Think Planet** (minska den negativa miljöpåverkan); **Think People** (ta ansvar för medarbetares och gästers hälsa och säkerhet); och **Think Together** (respektera sociala och etiska frågor, både i och utanför företaget, som exempelvis i de samhällen där Rezidor bedriver verksamhet). Rezidors säkerhetsprogram, TRIC=S, betraktas som branschens bästa praxis för säkert företagande. TRIC=S står för Threat Assessment (bedömning av hotbild) + Risk Mitigation (riskminimering) + Incident Response Capability (incidenthanteringskapacitet) + Crisis Management Preparedness (krishanteringsberedskap) = Safe, Secure hotels (säkra och trygga hotell). TRIC=S, är framtaget av Rezidor och tillhandahåller specialbeställda säkerhetslösningar för Carlson Rezidors hotell och

kontor. I programmet ingår en bedömning av hotbilden i alla länder där Rezidor bedriver verksamhet, löpande information, genomgångar och utbildning av medarbetare, detaljerad vägledning, rutiner och verktyg för att förebygga och förbereda för och kunna agera vid de incidenter som kan uppstå. För det framgångsrika arbetet med ansvarsfullt företagande och inom säkerhetsområdet har Rezidor varje år sedan 2010 listats som ett av världens mest etiska företag.

Think Planet

För Think Planet har Rezidor definierat ett energibesparingsprogram, som lanserades 2012, med målsättningen att minska energianvändningen med 25% på samtliga hotell till slutet av 2016. Arbetet går enligt plan och Rezidor avslutade året med 4,2% i energibesparing per uthyrt rum. Dessutom uppnådde Rezidor en fortsatt minskad förbrukning av vatten på hotellen, till 340 liter per gästnatt. Vinnaren i Rezidors interna Think Planet-tävling, "Go for Gold", blev Radisson Blu Hotel i Waterfront, i Kapstaden, Sydafrika. Enkla åtgärder, som att byta 1 400 vanliga glödlampor till LED-lampor och investera i ett bättre styrsystem för luftkonditioneringen, ledde till att hotellet minskade energianvändningen med imponerande 28% under 2012. Eldflugan Lumi, Think Planets maskot, belönade varje medarbetare med en hopfällbar cykel, ett både trendigt och miljövänligt pris.

Rezidors hotell fortsätter på den inslagna, gröna vägen: I slutet av 2013 hade 232 hotell miljömärkts av en obero-

ende part, vilket motsvarar mer än två tredjedelar av Rezidors samtliga hotell i drift. Vi kunde även känna oss stolta över att fira vinter-OS 2014 på gröna hotell. Samtliga fem hotell i Sotji med omnejd har erhållit den ledande internationella miljömärkningen Green Key.

Vårt globala lojalitetsprogram Club Carlson lanserade under året en innovation inom Think Planet. Sedan Earth Day 2013 har samtliga möten på Carlson Rezidors hotell klimatskydd på agendan: Club Carlson for Planners klimatkompenserar automatiskt för koldioxidutsläpp från alla bokade möten, vilket kan ses som en extra miljöförmån. Sedan programmet lanserades har Rezidor klimatkompenserat för 10 000 ton koldioxidutsläpp och planterat lika många träd i Rift Valley i Kenya.

Think People

Rezidor genomför en snabb expansion på tillväxtmarknader och vill vara en lokal rikkraft för det goda. De flesta av Rezidors nyanställda medarbetare kommer från det lokala samhället eller regionen, och erbjuds skräddarsydda utbildningsmöjligheter inom koncernen. På tillväxtmarknader är Rezidors uppfattning att bättre affärsmöjligheter skapas genom lokala anställningar. Särskilda fokusländer är Sydafrika och Etiopien, där Rezidors hotell bedriver en framgångsrik utbildning för missgynnade unga vuxna. Under 2013 har Rezidors framgångar inom detta område dokumenterats och sänts på CNBC Africa i dokumentärfilmen "It's Africa's Time" (www.itsafricastime.org/category/episode-eleven/).

Under 2013 blev Rezidor huvudpartner för Youth Career Initiative (YCI), ett globalt program i samarbete med den internationella hotellbranschen som erbjuder unga, mindre gynnade individer sex månaders utbildning för att de ska få livs- och arbetslivserfarenhet. Hittills har Rezidor stött YCI med utbildning i Polen, Rumänien, Jordanien och Etiopien. Programmet kommer inom kort att utökas till Radisson Blu Hotel Dakar, Senegal.

Think Together

I september 2013 firade Rezidor sin tionde Responsible Business Action Month – vilket var den mest framgångsrika någonsin! Rezidors hotell i Europa, Mellanöstern och Afrika anordnade närmare 700 välgörenhetsarrangemang. Bland höjdpunkterna återfanns en streetgolfturnering i Amsterdam, en cykeltur längs den 75 mil

långa Baltic Way samt den populära "Box Appeal" i Mellanöstern, där lådor fylls med det allra nödvändigaste till behövande. Sammanlagt samlade Rezidor in 127 000 EUR till Carlson Rezidors globala välgörenhetspartner World Childhood Foundation. Childhood är en organisation som står under drottning Silvias beskydd och som inriktas på att hjälpa barn som riskerar att utsättas för övergrepp och utnyttjande. Ytterligare 560 000 EUR samlades in under denna månad till lokala välgörenhetsorganisationer på över 260 orter i 70 länder.

Efter att tyfonen Haiyan drabbat Filippinerna i slutet av 2013 visade Rezidor prov på medkänsla när företagets kontor och hotell samlade in över 65 000 EUR till landet, bland annat som stöd för våra 1 100 filippinska kollegor på Rezidor.



Inge Huijbrechts, Vice President Responsible Business



Vit vinter, Svarta havet, gröna hotell

Rezidor har 230 miljömärkta hotell. Vilka av dem var det som senast fick denna miljömärkning?

– I januari 2014 fick fem av våra hotell i Sotji miljömärkningen Green Key, tre Radisson Blu och två Park Inn by Radisson. Dessa hotell började bara några veckor senare att ta emot gäster i samband med vinter-OS och Paralympics.

Vad innebär Green Key?

– Samtliga hotell som ackrediterats med Green Key uppfyller 90 hållbarhetskriterier och granskas av en expert på Green Key. Sådana hotell bidrar till en hållbar framtid och till samhället där verksamheten bedrivs: De minskar sin miljöpåverkan, använder mindre energi, vatten och kemikalier och producerar mindre avfall. Som ett resultat av detta utmärker de sig jämfört med konkurrenterna. Förberedelserna för dessa jättelika sportevenemang var en utmaning, särskilt som vi samtidigt arbetade med att uppnå Green Key-standard, men våra medarbetare visade prov på *Yes I Can!*—andan och det avgjorde saken.



Ett Green Key-hotell bidrar till en hållbar framtid och till samhället där verksamheten bedrivs

Finansiella rapporter, innehåll

Förvaltningsberättelse	37
Koncernen	
Fem år i sammandrag	44
Koncernens resultaträkning.....	45
Koncernens balansräkning	46
Rapport över förändringar i eget kapital	48
Koncernens kassaflödesanalys	49
Noter	50
Moderbolaget	
Moderbolagets resultaträkning.....	78
Moderbolagets balansräkning.....	78
Moderbolagets förändringar i eget kapital.....	79
Moderbolagets kassaflödesanalys.....	79
Noter	80
Styrelsens underskrifter.....	82
Revisionsberättelse	83

Noter till koncernredovisningen

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

Noter till moderbolaget

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

Förvaltningsberättelse

Styrelsen och verkställande direktören avger härmed årsredovisning och koncernredovisning för Rezidor Hotel Group AB, organisationsnummer 556674-0964, för året 2013.

Verksamheten

Rezidor Hotel Group AB ("Rezidor") förvaltar hotell, varumärken och tillgångar som ägs av tredje part. Rezidor driver hotell under nyckelvarumärkena Radisson Blu och Park Inn by Radisson. I februari 2014 lade Rezidor ytterligare två varumärken till sin portfölj: Radisson Red i "lifestyle select"-segmentet och Quorvus Collection i lyxsegmentet. Samtliga varumärken utvecklas och licensieras av Rezidor i Europa, Mellanöstern och Afrika (EMEA) under masterfranchiseavtal med Carlson, ett privatägt globalt rese- och hotellföretag. Rezidor har avslutat samarbetet med Regent Hotels & Resorts och Missoni.

Vid utgången av året drev Rezidor 337 hotell med 75 300 rum i 56 länder.

Strategi och hotellutveckling

Hotellen i Rezidors portfölj drivs antingen av Rezidor självt under ett hyresavtal, genom att tillhandahålla tjänster till en hotellägare under ett managementavtal, eller av en separat aktör som använder ett av varumärkena under ett franchiseavtal. Rezidors strategi är att växa med management- och franchiseavtal och endast undantagsvis med hyresavtal. Management- och franchiseavtal ger en högre vinstmarginal och stabilare intäktsflöden. Av Rezidors 75 300 rum i drift i slutet av året var 78% under management- eller franchiseavtal.

Rezidors strategi är att fokusera sin expansion på tillväxtmarknaderna i Östeuropa, Mellanöstern och Afrika. Dessa marknader representerar attraktiva utvecklingsmöjligheter som drivs av en stark tillväxt i efterfrågan av hotellrum i kombination med ett underskott av hotell och låga driftskostnader. Jämfört med de mogna marknaderna i Västeuropa så medför dessa marknader en större osäkerhet när

det gäller finansiering och större risk för förseningar och inställda projekt.

Fjorton nya hotell med cirka 3 300 nya rum öppnade under 2013, samtliga under management- och franchiseavtal, i fokusstäder såsom Sotji, Istanbul, Amsterdam och Maputo. Femton hotell med cirka 2 000 rum lämnade portföljen, vilket resulterade i en nettoökning på cirka 1 300 rum.

Rezidors pipeline består av 19 500 rum under utveckling vilka beräknas öppna inom fyra år och utgör 26% av rummen i drift. Samtliga rum är under management- och franchiseavtal och 89% i tillväxtmarknader. Rezidor växer organiskt genom att omvandla befintliga hotell till ett av Rezidors varumärken och genom att öppna nybyggda hotell. Under 2013 tecknade Rezidor avtal för 32 nya hotell med cirka 6 400 rum, samtliga under management- och franchiseavtal.

Fokus på lönsamhet

En av Rezidors viktigaste utmaningar de senaste åren har varit att förbättra lönsamheten i hyresportföljen i Övriga Västeuropa. I december 2011 lanserade Rezidor "Route 2015", en rad initiativ som tillsammans förväntas öka företagets EBITDA-marginal med 6 till 8 procentenheter till 2015 (jämfört med 2011 års siffror), med antagandet att RevPAR för marknaden växer i linje med inflationen. Initiativen är avgörande för att nå bolagets EBITDA-marginalmål på 12% över en konjunkturcykel. En viktig del i strategin, som kommer gynna Rezidor och dess aktieägare, är ett ökat fokus på intäktsgenerering, delvis genom fler synergier från samarbetet med Rezidors partner och varumärkesägare Carlson. Rezidor och Carlson arbetar tillsammans inom flera områden, till exempel lojalitetsprogrammet Club Carlson, försälj-

31-dec 2013	I drift		Under utveckling	
	Hotell	Rum	Hotell	Rum
Per region:				
Norden	59	14 565	4	748
Övriga Västeuropa	153	29 151	8	1 459
Östeuropa	77	19 606	34	7 736
Mellanöstern, Afrika och Övriga	48	11 955	46	9 593
Totalt	337	75 277	92	19 536
Per varumärke:				
Radisson Blu	218	52 838	49	11 606
Park Inn by Radisson	114	21 687	41	7 532
Hotel Missoni & Övriga	5	752	2	398
Totalt	337	75 277	92	19 536
Per avtalstyp:				
Hyresavtal	68	16 732	—	—
Managementavtal	181	41 247	83	17 732
Franchiseavtal	88	17 298	9	1 804
Totalt	337	75 277	92	19 536

ning, reseförmedlare, hemsidor, intäkts-genererande optimeringsverktyg och viktiga mellanhänder. Sedan januari 2012, marknadsförs Rezidor och Carlson under namnet "Carlson Rezidor Hotel Group" för att underlätta detta samarbete.

Förutom olika initiativ för att öka intäkterna innefattar åtgärderna för att förbättra Rezidors EBITDA-marginal även att öka andelen av hotell under management- och franchiseavtal och kostnadsbesparings-initiativ samt mekanismen för garantitak för fast hyra. Rezidor har även upprättat en särskild avdelning för portföljförvaltning för att optimera den befintliga portföljen av hotell under hyresavtal. Det uppskattas att programmet medförde en ökning av EBITDA-marginalen på 2,6 procentenheter under 2013 varav 0,7 procentenheter kom från intäktsgenerering, 0,3 procentenheter från tillväxt genom management- och franchiseavtal, 1,2 procentenheter från kostnadsbesparingar och 0,4 procentenheter från portföljförvaltning. Detta är helt i linje med målen och ytterligare ökning förväntas realiseras enligt den ursprungliga planen. Det uppskattas att programmet medförde en EBITDA-marginal ökning på 1,8 procentenheter under 2012.

En annan viktig strategisk satsning är att fortsätta öka investeringar i Rezidors hyresportfölj, vilket skulle positionera bolaget för att dra fördel av den positiva marknadsutvecklingen. Rezidor investerar för närvarande cirka 6–7% av intäkterna årligen i sin hyresportfölj, jämfört med en normal förväntad "run-rate" över tid på cirka 5%. Rezidor avser att fortsätta investera i den här högre takten under de kommande 2 till 3 åren, för att ytterligare förbättra kvaliteten och erbjudandet till kunderna.

RevPAR-utveckling

RevPAR för jämförbara hotell under hyres- och managementavtal ökade med 5,8% jämfört med 2012 främst till följd av en högre beläggningstillväxt. RevPAR för jämförbara hotell under hyresavtal ökade med 3,1%. Samtliga geografiska områden rapporterade en RevPAR-tillväxt för jämförbara hotell jämfört med föregående år.

Den starkaste utvecklingen noterades i Mellanöstern och Afrika, och är ett resultat av den starka utvecklingen i Sydafrika och Förenade Arabemiraten vilket uppvägs de negativa effekterna av den fortsatta politiska oron i Nordafrika och Egypten.

Östeuropa fortsatte att uppvisa en stark RevPAR-utveckling med Ryssland och Baltikum i spetsen.

Norden återhämtade sig från en blygsam tillväxt 2012 till en starkare tillväxt under 2013 under ledning av Danmark och Norge.

Övriga Väst Europa rapporterade även en RevPAR-tillväxt för jämförbara hotell jämfört med föregående år. Det gjorde även alla nyckelländerna med Irland, Nederländerna och Storbritannien i spetsen. RevPAR-utvecklingen för året presenteras i tabellen nedan.

RevPAR	2013
Jämförbara hotell	5,8%
Valutakurseffekter	–3,2%
Hotell som lämnat verksamheten	2,9%
Nya hotell	–3,0%
Rapporterad tillväxt	2,6%

Resultaträkning

De totala intäkterna var nästintill oförändrade jämfört med föregående år och uppgick till 919,5 MEUR (923,7). Intäkterna påverkades negativt av avslutandet av nio hotell under hyresavtal i slutet av 2012,

samt av en förstärkning av euron. Intäkterna från hotell under management- och franchiseavtal ökade med 11,0% till följd av en stark underliggande utveckling på tillväxtmarknaderna.

EBITDAR förbättrades med 16,7 MEUR till 317,0 MEUR och EBITDAR-marginalen ökade med 2,0 procentenheter till 34,5%. Förbättringen är en följd av ökade intäkter från management- och franchiseavtal med hög marginal och kostnadsbesparings-initiativen som inleddes under 2012. Till följd av dessa initiativ, i kombination med konsultkostnader av engångskaraktär under 2012, var centrala kostnader 5,6 MEUR lägre än föregående år. Marginal ökningen jämfört med 2012 var en följd av nedskrivningar av avgiftsfordringar på 2,3 MEUR i Kv2 2012 och avslutandet av nio hyreskontrakt i slutet av 2012.

EBITDA förbättrades med MEUR 30,0 till MEUR 80,7 och EBITDA-marginalen med 3,3 procentenheter till 8,8%. Som nämnts tidigare, förbättrades EBITDA-marginalen med uppskattningsvis 2,6 procentenheter till följd av de kombinerade insatserna från Route 2015.

RevPAR-utveckling per varumärke

EUR	Beläggning (L/L)		Rumspriser (L/L)		RevPAR (L/L)		RevPAR (rapporterad)	
	2013	vs. 2012	2013	vs. 2012	2013	vs. 2012	2013	vs. 2012
Radisson Blu	69,1%	2,2pts	119,6	1,8%	82,6	5,1%	78,2	1,9%
Park Inn by Radisson	65,9%	4,4pts	70,3	1,3%	46,3	8,5%	43,2	3,3%
Totalt	68,2%	2,8pts	107,8	1,5%	73,5	5,8%	69,2	2,6%

RevPAR-utveckling per region

EUR	Beläggning (L/L)		Rumspriser (L/L)		RevPAR (L/L)		RevPAR (rapporterad)	
	2013	vs. 2012	2013	vs. 2012	2013	vs. 2012	2013	vs. 2012
Norden	70,9%	1,7pts	136,4	1,6%	96,7	4,2%	94,4	3,8%
Övriga Väst Europa	72,1%	2,9pts	105,4	–0,3%	76,1	3,8%	73,3	3,4%
Östeuropa	63,3%	2,8pts	89,1	–0,1%	56,5	4,5%	52,3	–1,2%
Mellanöstern, Afrika & Övriga	65,5%	3,5pts	110,6	7,6%	72,5	13,6%	66,2	8,0%
Totalt	68,2%	2,8pts	107,8	1,5%	73,5	5,8%	69,2	2,6%

Intäkter MEUR	L/L	Nya hotell	Lämnade hotell	Valutaeffekter	Förändring
Rumsintäkter	16,3	—	–17,2	–10,7	–11,6
Intäkter mat & dryck	2,2	—	–6,5	–5,5	–9,8
Övriga hotellintäkter	3,3	4,3	–0,7	–0,6	6,3
Totala hotellintäkter	21,8	4,3	–24,4	–16,8	–15,1
Avgiftsintäkter	11,5	5,4	–1,4	–3,7	11,8
Övriga intäkter	–0,0	—	0,0	–0,9	–0,9
Totala intäkter	33,3	9,7	–25,8	–21,4	–4,2

Hyreskostnad i procent av intäkterna från hotell under hyresavtal minskade från 30,2% till 30,0%. Minskningen beror främst på att två hyreskontrakt omförhandlades i Q4 2013, nio hotellkontrakt avslutades i slutet av 2012 samt på en hyresjustering om 1,7 MEUR i Kv4 2012. Resultatgarantier var lägre än föregående år på grund av upplösta avsättningar för förlustkontrakt på 1,3 MEUR under 2013 och avsättningar på 2,4 MEUR för förlustkontrakt under 2012. Förstärkningen av euron hade en negativ inverkan på EBITDA på 2,6 MEUR.

EBIT uppgick till 44,2 MEUR jämfört med -1,1 MEUR föregående år och EBIT-marginalen förbättrades med 4,9 procentenheter till 4,8%. Marginalökningen jämfört med föregående år påverkades av lägre nedskrivningar av anläggningstillgångar (5,0 MEUR under 2013 jämfört med 12,3 MEUR under 2012) samt av kostnader för avslutade kontrakt på 1,9 MEUR under 2013 jämfört med 9,4 MEUR under 2012.

Resultat efter skatt uppgick till MEUR 23,2, jämfört med en förlust på MEUR 17,0 förra året.

MEUR	2013	2012
Intäkter	919,5	923,7
EBITDAR	317,0	300,3
EBITDA	80,7	50,7
EBIT	44,2	-1,1
Resultat efter skatt	23,2	-17,0
EBITDAR-marginal, %	34,5%	32,5%
EBITDA-marginal, %	8,8%	5,5%
EBIT-marginal, %	4,8%	-0,1%

Norden

RevPAR för jämförbara hotell ökade med 4,2%, vilket drevs av en ökad beläggning (4,2%). Det bäst presterande landet var Danmark med en RevPAR-tillväxt på 5,5% kopplat till renoveringar av hotell förra året i Köpenhamn och ett antal kongresser under 2013. Norge uppvisade även en stark tillväxt på 4,8% medan Sverige rapporterade en mindre tillväxt över föregående år (0,7%).

Intäkterna minskade med 5,6 MEUR (eller 1,5%) jämfört med föregående år. Minskningen var främst relaterad till förstärkningen av euron och avslutandet av två hotell under hyresavtal i slutet av 2012. EBITDA och EBIT-marginalen var något högre än föregående år, trots den negativa intäktsutveckling och högre lönekostnader. Det förklaras främst av kostnader på 0,9

MEUR för avslutandet av två hotell under hyresavtal i Sverige i Kv4 2012 och en hyresjustering på MEUR 1,7 i Kv3 med en negativ effekt på marginalerna 2012.

MEUR	2013	2012	Förändr.
RevPAR (L/L), EUR	96,7	87,7	4,2%
Intäkter	421,7	427,3	-1,3%
EBITDA	55,5	51,6	7,6%
EBITDA-marginal, %	13,2%	12,1%	1,1 pp
EBIT	38,3	33,1	15,7%
EBIT-marginal, %	8,6%	7,7%	0,9pp

Övriga Västeuropa

RevPAR för jämförbara hotell ökade med 3,8%, till följd av en ökad beläggning (4,1%) vilket uppvägs av en svag nedgång i rumspriser. Alla nyckelmarknaderna i Övriga Västeuropa noterade en RevPAR-ökning med Irland i spetsen (8,5%) följt av Nederländerna (6,1%) och Storbritannien (5,5%).

Intäkterna minskade med 4,0 MEUR eller 0,9% jämfört med föregående år. Förstärkningen av euron och avslutandet av sju hyresavtal i Frankrike i Kv4 2012 hade en negativ inverkan på intäkterna men en positiv effekt på marginalerna och resultatet.

EBIT-marginalen såg en betydande ökning jämfört med föregående år. Förutom de ovan nämnda faktorer var ökningen ett resultat av lägre kostnader för avslutandet av hotell (1,9 MEUR 2013 jämfört med 8,5 MEUR 2012), lägre nedskrivningar av anläggningstillgångar (5,0 MEUR 2013 jämfört med 12,3 MEUR 2012) och en minskning av avsättningar för förlustkontrakt.

MEUR	2013	2012	Förändr.
RevPAR (L/L), EUR	76,1	69,5	3,8%
Intäkter	432,2	436,2	-0,9%
EBITDA	26,9	7,9	240,5%
EBITDA-marginal, %	6,2%	1,8%	4,4pp
EBIT	8,1	-24,1	-133,6%
EBIT-marginal, %	2,3%	-5,5%	7,8pp

Östeuropa

RevPAR för jämförbara hotell ökade med 4,5%, kopplat till en högre beläggningstillväxt (4,6%) vilket uppvägs av en svag nedgång i rumspriser. Den starkaste uppgången stod Baltikum för (11,8%), till följd av en rad evenemang t.ex. EU-ordförandeskapet i Litauen under andra halvan av året. Polen, som hade den högsta RevPAR tillväxt förra året (12,6%) kopplat till Europamästerskapet i fotboll 2012, uppvisade en

blygsam tillväxt (0,4%), via ökade besättning och fritidsvolymerna.

Trots förstärkning av euron och det faktum att ett hotell bytt från ett managementavtal till ett franchiseavtal, ökade avgiftsintäkter med 3,8% jämfört med föregående år till följd av nya hotell som tillkommit sedan början av 2012. EBIT och EBITDA-marginalen var något lägre än föregående år beroende på högre kostnader för kundförluster.

MEUR	2013	2012	Förändr.
L/L RevPAR, EUR	56,5	53,4	4,5%
Avgiftsintäkter	37,8	36,4	3,8%
EBITDA	23,4	25,3	-7,5%
EBITDA-marginal, %	61,9%	69,5%	-7,6pp
EBIT	23,1	24,2	-4,5%
EBIT-marginal, %	61,1%	66,5%	-5,4pp

Mellanöstern, Afrika & Övriga

RevPAR för jämförbara hotell förbättrades med 13,6% till följd av tillväxt i både beläggning (5,6%) och rumspriser (7,6%). Sydafrika (26,8%) och Förenade Arabemiraten (14,7%) uppvisade den högsta tillväxten medan de politiska oroligheterna fortsatte att påverka ett antal marknader i regionen.

Trots en negativ inverkan på intäkterna till följd av förstärkningen av euron, ökade avgiftsintäkter med MEUR 4,0 (eller 16,8%) främst till följd av nya hotellöppningar och en stark RevPAR-tillväxt. EBITDA och EBIT-marginalen var högre än föregående år till följd av den kraftiga prisdrivna RevPAR-ökningen.

MEUR	2013	2012	Förändr.
L/L RevPAR, EUR	72,5	55,5	13,6%
Avgiftsintäkter	27,8	23,8	16,8%
EBITDA	17,2	13,8	24,6%
EBITDA-marginal, %	61,9%	58,0%	3,9pp
EBIT	17,0	13,6	25,0%
EBIT-marginal, %	61,2%	57,1%	4,1pp

Balansräkning vid utgången av 2013

Anläggningstillgångarna minskade med 12,3 MEUR sedan utgången av 2012 och uppgick till 236,7 MEUR. Minskningen är huvudsakligen till följd av omklassificering av långfristiga fordringar, investeringar i joint ventures samt övriga aktier och andelar till tillgångar som innehas för försäljning. Försäljningar av innehaven i Rezidor Royal Hotel Beijing Co Ltd, Casinos Denmark

A/S, Casino Copenhagen K/S och Mongolia Nord GmbH förväntas ske inom de närmsta 12 månaderna. Dessutom finns det inga anläggningstillgångar relaterade till pensionsplaner vid utgången av 2013, jämfört med 5,8 MEUR vid utgången av 2012. Detta är en följd av redovisade aktuariella förluster på de norska förmånsbestämda planerna i Kv4 2013.

Rörelsekapitalet netto, exklusive likvida medel, men inklusive skattefordringar och skatteskulder, uppgick i slutet av året till –48,4 MEUR (–51,6 per 31 december 2012). Minskningen är huvudsakligen hänförlig till högre upplupna intäkter.

Likvida medel minskade med 1,7 MEUR sedan årsskiftet och uppgick till 6,9 MEUR i slutet av 2013. Utnyttjad checkräkningskredit minskade med 8,6 MEUR till 17,5 MEUR, se vidare nedan.

Jämfört med utgången av 2012, ökade eget kapital med 9,2 MEUR till 155,0 MEUR, huvudsakligen till följd av årets resultat på 23,3 MEUR, men delvis motverkat av aktuariella förluster på 6,3 MEUR efter skatt och negativa valutaeffekter vid omräkning av utländska verksamheter på 8,5 MEUR efter skatt.

MEUR	31-dec 13	31-dec 12
Balansomslutning	381,7	375,5
Rörelsekapital netto	–47,9	–51,6
Nettoskuld	–10,5	–17,5
Eget kapital	155,0	146,0

Kassaflöde för perioden

Till följd av förbättringen i den operativa verksamheten uppgick kassaflödet från den löpande verksamheten (före förändring av rörelsekapital) till 58,3 MEUR under året, vilket var en förbättring med 35,0 MEUR jämfört med föregående år.

Kassaflödet från förändring av rörelsekapital uppgick till 3,7 MEUR, vilket var en förbättring med 3,1 MEUR jämfört med föregående år, och framförallt relaterad till kortfristiga fordringar.

Kassaflödet från investeringsverksamheten var –48,9 MEUR, en ökad spendering med 7,5 MEUR jämfört med föregående år. Detta till följd av planerad acceleration av investeringar i hotell under hyresavtal. Företaget investerade 6,3% av intäkterna från hotell under hyresavtal under 2013, vilket är över normal nivå på cirka 5%.

I slutet av 2013 hade Rezidor 6,9 MEUR i likvida medel. De totalt tillgängliga krediterna uppgick till 110,0 MEUR i slutet av

kvartalet, varav 1,7 MEUR användes för bankgarantier och 17,5 MEUR för checkräkningskrediter, vilket lämnade 90,8 MEUR i outnyttjade krediter, jämfört med 78,6 MEUR vid utgången av 2012. Den återstående löptiden på den beviljade checkräkningskrediten och den beviljade kreditramen är mellan tolv och sjutton månader, kombinerat med sedvanliga sidoförpliktelser (covenants).

Räntebärande nettoskulder uppgick till 4,5 MEUR (6,3 per 31 december 2012). Förändringen var primärt en följd av minskad användning av checkräkningskrediter, delvis motverkat av högre skuld för pensionsåtaganden.

Nettoskuld/-kassa, definierat som likvida medel plus kortfristiga räntebärande tillgångar minus räntebärande finansiella skulder (kortfristiga och långfristiga), uppgick till –10,5 MEUR (–17,5 per den 31 december 2012).

Övriga väsentliga händelser

Rezidor avslutade avtalen med Regent Hotels & Resorts och Missoni för lyxvarumärkena Regent och Hotel Missoni.

Rezidor omstrukturerade tre hyresavtal och avslutade ett olönsamt hyresavtal i Kv4 2013. Tillsammans med omstruktureringen av två hyresavtal i Kv2 2013 leder reduceringen av Rezidors hyreskostnader till en positiv årlig effekt på EBITDA på ca 4,1 MEUR under 2013, ca 5,3 MEUR i 2014 och ca 5,8 MEUR i 2015. I gengäld för hyressänkningarna kommer Rezidor betala de nya fasta hyrorna under kontraktens löptider. Avslutandet av det olönsamma avtalet sker per den 31 december 2014 och medförde en forskottsbetalning på 1,9 MEUR, vilken redovisades i Kv4 2013.

Tillsammans med utfallet från 2012, då Rezidor avslutade nio olönsamma hyreskontrakt, har transaktionerna, alla relaterade till tillgångar i Europa, resulterat i signifikanta hyressänkningar för Rezidor och ökat företagets EBITDA-marginal med ca 1,1 procentenheter fr.o.m. 2013.

Händelser efter balansdagen

Som meddelats den 7 februari 2014, förbereder Styrelsen förslag om en nyemission om ca 60 MEUR för ett snabbare genomförande av bolaget strategiska plan samt ytterligare driva marginalutvecklingen under en tillgångslätt affärsmodell. Med ökad finansiell flexibilitet kommer bolaget fortsätta avsluta eller omförhandla hyres-

kontrakt, öka uppgraderingen av hotellportföljen samt driva på utvecklingen, i synnerhet på tillväxtmarknaderna. Nyemissionen förväntas godkännas i samband med Rezidors årsstämma den 24 april. Teckningstiden och handeln med teckningsrätter förväntas kunna påbörjas kort därefter.

Rezidor avslutade omstruktureringen av ett hyresavtal i Övriga Västeuropa i januari 2014. Uppgörelsen kommer att reducera Rezidors hyres-kostnader med en positiv årlig effekt på EBITDA om ca 1,2 MEUR med start i februari 2014. I gengäld för hyressänkningen kommer Rezidor betala den nya fasta hyran under kontraktets löptid, som har förlängts.

I februari 2014 lade Rezidor ytterligare två varumärken till sin portfölj: Radisson Red i "lifestyle select"-segmentet och Quorvus Collection i lyxsegmentet. Båda varumärken utvecklas och licensieras av Rezidor i Europa, Mellanöstern och Afrika (EMEA) under masterfranchiseavtal med Carlson,

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 bland annat som ett resultat av att Rezidor har behov av extern finansiering och arbetar med ett antal utländska valutator. För att de lokala verksamheterna helt och hållet ska kunna inrikta sig på hotell-drift har hanteringen av de ekonomiska riskerna centraliserats så långt det är möjligt och styrs av Rezidors finanspolicy. Målet för Rezidors riskhantering kan sammanfattas i följande punkter:

- Säkerställa att risker och fördelar med nya investeringar och ansvarsförbindelser överensstämmer med Rezidors finanspolicy.
- Minska konjunkturrelaterade risker genom varumärkesspridning, geografisk spridning och genom att se till att öka andelen av hotell under management- och franchiseavtal i portföljen.
- Noggrant utvärdera investeringar i högriskregioner för att säkerställa en avkastning som motsvarar den högre risken i dessa regioner.
- Skydda varumärkenas värde genom strategisk kontroll och verksamhetspolicy.
- Fortlöpande granska och utvärdera Rezidors försäkringsprogram.

Operativa risker

Marknadsrisker

Den allmänna marknaden, liksom den ekonomiska och finansiella situationen och utvecklingen av RevPAR på de marknader där Rezidor verkar, är de viktigaste faktorerna som påverkar företagets lönsamhet. Då hotellindustrin är cyklisk till sin natur medför en lågkonjunktur att RevPAR för branschen pressas.

För att balansera de marknadsrelaterade riskerna använder Rezidor tre olika avtals-typer:

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

Av de tre avtalstyperna är management- och franchiseavtal minst känsliga medan hyresavtal är mer osäkra och känsliga för konjunktursvängningar. Rezidor driver hotell under hyresavtal endast i Norden och Övriga Västeuropa. Rezidors strategi är att växa genom att öka portföljandelen av hotell under management- och franchiseavtal.

Kundbasen är väl diversifierad med cirka 55% affärgäster. Rezidor är inte beroende av en viss kundkrets eller någon särskild bransch.

Rezidor har en väl definierad portfölj med flera varumärken som täcker olika segment på marknaden och verkar i 56 länder i EMEA.

Politiska risker

Företagets tillväxtfokus inkluderar tillväxtmarknader såsom Ryssland & OSS-länderna, Mellanöstern och Afrika som har en högre politisk risk än de mer mogna marknaderna i Norden och Övriga Västeuropa. För att balansera de politiska riskerna driver Rezidor endast hotell i dessa marknader under management- och franchiseavtal med ingen, eller väldigt begränsad, finansiell exponering.

Rezidor är medvetet om att terrorism såväl som social osäkerhet, brottslighet och en försvagning av lokal infrastruktur kan utgöra ett hot mot en säker hotell drift vid vissa tillfällen på vissa platser. Med hjälp av externa experter utförs kontinuerligt hotbilda-beskrivningar och hotellet uppdateras om eventuella förändringar i hotbilden.

Partnerrisker

Företaget äger inte de varumärken som hotellet drivs under. Rezidor utvecklar och driver varumärkena Radisson Blu och Park Inn by Radisson. I februari 2014 adderade Rezidor två varumärken till sin portfölj: Radisson Red och Quorvus Collection. Samtliga varumärken utvecklas och licensieras av Rezidor i EMEA under master-franchiseavtal fram till 2052 med Carlson, ett privatägt globalt rese- och hotellföretag. Carlson är även majoritetsägare i Rezidor och innehar 51,3% av de utestående aktierna.

Rezidor äger inte fastigheterna i vilka företaget driver hotell. Företaget samarbetar med ett stort antal hotellägare och fastighetsägare och är inte beroende av någon enskild partner. Med en affärsmodell som fokuserar på att förvalta samarbetspartners tillgångar är Rezidor beroende av dessa partners operationella och finansiella förmåga.

Personalrelaterade risker

Personalomsättningen i hotellindustrin är relativt hög. Arbetsstillfredsställelse bland anställda på Rezidors hotell utvärderas årligen av en oberoende organisation. Resultatet från utvärderingen 2013 uppgick till 87,0 jämfört med 86,5 i 2012 för jämförbara hotell.

Finansiella risker

Rezidors finansiella riskhantering styrs av en finanspolicy som är antagen av styrelsen. I enlighet med finanspolicyen övervakar och utvärderar företagets treasuryavdelning systematiskt de finansiella riskerna, såsom valuta-, ränte-, kredit-, likviditets- och marknadsrisker. Åtgärder för hantering och begränsning av dessa finansiella risker för hotell på lokal nivå finns inom ramen för de parametrar och riktlinjer som finns i Rezidors finanspolicy. Operativa rutiner och tillstånd att delegera hanteringen av finansiella risker dokumenteras i finanspolicyen. För ytterligare information om dessa identifierade risker hänvisas till not 4.

Känslighetsanalys

En försämring av de allmänna marknads-villkoren har normalt sett en negativ inverkan på hotellets 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 och ansvarar även för samtliga kostnader. Vid en jämförelse har en minskning av RevPAR en mer begränsad inverkan på intäkter från hotell under managementavtal, eftersom Rezidors intäkter från dessa hotell är en 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 hotellets resultat.

Med den nuvarande affärsmodellen uppskattar Rezidor att en RevPAR-variation på 1 EUR leder till en förändring av EBITDA på 6–8 MEUR.

Framtida kassaflödesprognoser avseende hyres- eller managementavtal med resultatgaranti är känsliga för förändringar i diskonteringsräntor, beläggning och rumspriser. Förändringar i sådana antaganden kan leda till en förnyad bedömning av värdet av vissa tillgångar och risken för förlustkontrakt.

IFRS och föreslagen ändring avseende redovisning av hyresavtal

Rezidor har i egenskap av hyrestagare ingått hyresavtal som i första hand gäller fullt inredda hotellfastigheter. Varje hyresavtal är föremål för en bedömning huruvida det är en finansiell eller operationell leasing. Hyresavtal där i stort sett alla rättigheter och skyldigheter överförs från hyresvärden till hyrestagaren definieras som finansiella leasingavtal. Icke-finansiella leasingavtal klassificeras som operationella leasingavtal. Samtliga Rezidors hyresavtal klassificeras för närvarande som operationella leasingavtal, vilket innebär att hyresbetalningarna redovisas linjärt över kontraktperioden som rörelsekostnader i resultaträkningen eller, i fråga om rörlig hyra, när kostnaden uppstod.

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

Aktiekapital

Aktiekapitalet uppgår till 10 000 TEUR, fördelat på 150 002 040 registrerade aktier av vilka företaget innehar 3 681 138. Detta ger 146 320 902 utestående aktier per den 31 december 2013. 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. Bemyndigande att återköpa aktier har givits för att säkra tilldelningen av aktier till deltagarna i de aktierelaterade incitamentsprogrammen och för att täcka de sociala avgifterna för dessa program samt för att försäkra att koncernen har en mer effektiv kapitalstruktur. Inga aktier har återköpts under 2013. För ytterligare information hänvisas till not 31.

Bolagsordning

Bolagsordningen innehåller inga ytterligare villkor utöver de som anges i aktiebolslagen 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.

Förslag till resultatdisposition

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

Överkursfond	197 297
Balanserat resultat	194
Årets vinst	3 970
Summa	201 461

Styrelsen föreslår årsstämman 2014 att ingen utdelning lämnas för räkenskapsåret 2013 och att disponibla medel balanseras i ny räkning.

Ansvarsfullt företagande

Rezidors program för ansvarsfullt företagande bygger på principerna om hållbar utveckling, där alla hotell ska sträva efter att förbättra sitt sociala engagemang och miljömässiga resultat jämfört med sitt ekonomiska resultat. Programmet uppmuntrar alla anställda att ta sociala, etiska och miljöfrågor i beaktande när de fattar beslut i det dagliga arbetet och att sätta tydliga mål inom viktiga områden.

Varje hotell har en samordnare för ansvarsfullt företagande som arbetar nära hotellchefen och hotellets Responsible Business team för att genomföra det koncernövergripande programmet. Sedan 2002 utbildas alla nya medarbetare i ansvarsfullt företagande. Programmet omfattar tre viktiga pelare: minska företagets negativa påverkan på miljön, ta ansvar för medarbetares och gästers hälsa och säkerhet samt respektera sociala och etiska frågor såväl inom företaget som i samhället.

Prioriteringar för Rezidors program för ansvarsfullt företagande är att minska energiförbrukningen med 25% före utgången av 2016, att uppnå 100% ekologisk märkning före utgången av 2015, att fortsätta öka hotellens deltagande i företagets årliga Responsible Business Action Month till över 80% vilket uppnåddes 2013. Rezidor har undertecknat FN:s Global Compact sedan 2009. Under 2013 utsågs Rezidor till ett av världens mest etiska företag av Ethisphere Institute, en utmärkelse som bolaget fått fyra år i rad.

Hotelldrift omfattas inte av några miljötillstånd, dock förses Rezidors hotell med en översikt över lämplig miljö-, hälso- och säkerhetslagstiftning. 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 under 2013 och har inte heller några kända miljörelaterade skulder.

En mer heltäckande beskrivning av företagets program för ansvarsfullt företagande återfinns i Rezidors Hållbarhetsredovisning som återfinns på Rezidors hemsida, www.rezidor.com.

Ersättning till ledande befattningshavare godkänd av årsstämman 2013

Information om detaljerna för de ersättningsprinciper som godkändes vid den senaste årsstämman finns i Not 10 och följer i stort sett det som föreslås för 2014.

Förslag till årsstämman 2014 avseende ersättning till ledande befattningshavare

Styrelsen kommer att föreslå följande riktlinjer för ersättning och andra anställningsvillkor för bolagsledningen (VD och 7 personer) till årsstämman i april 2014:

Den totala ersättningen ska vara konkurrenskraftig och i linje med internationell marknadspraxis med referens till en grupp av internationella företag, både beträffande nivå och struktur på de olika ersättningskomponenterna. De olika ersättningskomponenterna kan bestå av fast årlig

ersättning, rörlig ersättning (årliga program och program över flera år), pensionspremier och andra förmåner.

Den årliga grundersättningen utgör en rimligt avvägd del av den totala ersättningen och utvärderas, och kan komma att justeras, årligen baserat på ansvar, prestation och lönenivå för respektive medlem i bolagsledningen.

Den rörliga ersättningen kommer att bestå av årliga program och program över flera år och bygger på principen om betalning efter prestation. Det årliga rörliga ersättningsprogrammet kommer att vara kontantbaserat och representerar en möjlighet att tjäna en andel av den fasta årliga ersättningen, under förutsättning att de ambitiösa men uppnåbara fördefinierade finansiella, operativa och individuella målen möts. Beroende på måluppfyllelse kan den årliga rörliga ersättningen variera från ingen rörlig ersättning upp till 75% av den årliga grundersättningen för medlemmar i bolagsledningen och upp till 150% för VD.

De långsiktiga programmen för rörlig ersättning kan vara aktierelaterade och täcker normalt en treårig kvalifikationsperiod. Utformningen är avsedd att förbättra företagets resultatutveckling och uppmuntra till en samsyn med bolagets aktieägare på lång sikt. De långsiktiga programmen omfattar bolagets VD, bolagsledningen och ett begränsat antal andra ledande befattningshavare. De materiella villkoren för aktierelaterade rörliga ersättningsprogram ska beslutas vid en bolagsstämma.

Alla framtida pensionsåtaganden kommer att vara avgiftsbestämda, beräknade på en procentsats av den årliga grundersättningen och kommer inte att beräknas på några rörliga delar av ersättningen.

Övriga förmåner kan bestå av tjänstebil, bostadsförmån, betald skolgång för barn och reseersättningar.

Uppsägningsperioden ska normalt sett inte överstiga 12 månader eller 3 månader för vart femte anställningsår. Kombinerade avtalsenliga uppsägningsstider och avgångsvederlag, i händelse av uppsägning från bolagets sida, kommer normalt inte att överstiga 24 månader.

Ersättningsutskottet lämnar förslag till styrelsen om ersättning med mera till VD. Ersättningsutskottet godkänner på förslag från VD, ersättningsnivåer med mera för de andra medlemmarna i bolagsledningen. Dessutom förbereder ersättningsutskottet principer för ersättning till företagets ledande befattningshavare för beslut i styrelsen och som förslag till årsstämman.

Styrelsen föreslår, under förutsättning av årsstämmans godkännande, att genomföra ett aktierelaterat rörligt ersättningsprogram för treårsperioden 2014–2016, i enlighet med de uppgifter som anges i punkt 17 i dagordningen för årsstämman. För en beskrivning av bolagets övriga utestående aktierelaterade rörliga ersättningsprogram, hänvisas till not 32 i årsredovisningen för 2013.

Styrelsen ska ha rätt att frånga dessa riktlinjer om särskilda skäl för detta föreligger i ett enskilt fall.

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.

Bolagsstyrningsrapport

Bolagsstyrningsrapporten för 2013 presenteras på sidorna 85–92 och finns tillgänglig på bolagets hemsida www.rezidor.com.

Koncernens finansiella rapporter

Fem år i sammandrag

MEUR (om inget annat anges)	2013	2012	2011	2010	2009
Resultaträkning					
Intäkter	919,5	923,7	864,2	785,7	677,2
EBITDAR	317,0	300,3	274,6	254,1	210,1
EBITDA	80,7	50,7	35,1	31,5	4,9
EBIT	44,2	-1,1	-7,7	3,9	-25,0
Finansiella poster, netto	-1,7	-0,9	-1,0	-3,7	-0,7
Årets resultat ⁴⁾	23,2	-17,0	-11,9	-2,7	-28,2
Balansräkning					
Balansomslutning ⁴⁾	381,7	375,4	364,6	377,8	352,9
Eget kapital hänförligt till moderbolagets aktieägare ⁴⁾	155,0	145,8	151,3	175,1	166,5
Summa investeringar (materiella och immateriella tillgångar)	49,1	40,2	37,9	24,3	31,3
Kassaflöde					
Kassaflöde från den löpande verksamheten	54,6	16,5	14,1	47,6	-6,1
Kassaflöde från investeringsverksamheten	-48,8	-41,5	-39,5	-12,4	-23,5
Kassaflöde från finansieringsverksamheten	-7,2	23,7	8,5	-13,4	7,9
Finansiella nyckeltal⁵⁾					
EBITDAR-marginal, %	34,5	32,5	31,8	32,3	31,0
EBITDA-marginal, %	8,8	5,5	4,1	4,0	0,7
EBIT-marginal, %	4,8	-0,1	-0,9	0,5	-3,7
Avkastning på sysselsatt kapital %	33,4	Neg	Neg	Neg	Neg
Avkastning på eget kapital %	15,4	Neg	Neg	Neg	Neg
Operativa nyckeltal⁵⁾					
Antal hotell ¹⁾	337	338	325	312	286
Antal rum ¹⁾	75 277	74 006	70 766	66 375	60 646
Antal anställda ³⁾	5 360	5 452	5 230	4 947	5 007
Beläggning, % ²⁾	66	64	62	62	60
RevPAR, EUR ²⁾	69	67	63	62	58
Aktierelaterade nyckeltal⁴⁾					
Genomsnittligt antal utestående aktier före utspädning	146 320 902	146 320 902	146 315 374	146 307 540	146 307 540
Genomsnittligt antal utestående aktier efter utspädning	148 123 048	146 320 902	147 034 833	147 448 368	146 307 540
Resultat per aktie före utspädning, EUR	0,16	-0,12	-0,08	-0,02	-0,19
Resultat per aktie efter utspädning, EUR	0,16	-0,12	-0,08	-0,02	-0,19
Föreslagen utdelning per aktie, EUR	—	—	—	—	—

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

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

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

4) Påverkan på 2011 och 2012 års siffror till följd av införandet av IAS 19R presenteras i not 23.

5) Definition av nyckeltal återfinns på sidan 101.

Koncernens resultaträkning

TEUR (med undantag för aktierelaterade uppgifter)	Not	1 januari–31 december	
		2013	2012
Intäkter	7, 8, 37	919 478	923 668
Kostnad sålda varor avseende mat och dryck samt övriga liknande kostnader ¹⁾	9	–54 870	–62 349
Personalkostnader och kontraktsanställningar ¹⁾	10	–315 111	–320 117
Övriga rörelsekostnader	11	–217 567	–225 354
Försäkring av fastigheter och fastighetsskatt	12	–14 933	–15 555
Rörelseresultat före hyreskostnader och resultatandelar i intresseföretag, av- och nedskrivningar, kostnader för avslutade kontrakt och realisationsresultat vid försäljning av aktier och materiella anläggningstillgångar (EBITDAR)		316 997	300 293
Hyreskostnader	13	–238 455	–251 997
Resultatandelar i intresseföretag och joint ventures	20, 21	2 133	2 366
Rörelseresultat före av- och nedskrivningar, kostnader för avslutade kontrakt och realisationsresultat vid försäljning av aktier och materiella anläggningstillgångar (EBITDA)		80 675	50 662
Avskrivningar	18, 19	–29 663	–30 090
Nedskrivningar och återföring av nedskrivningar	6, 18, 19	–4 953	–12 272
Kostnader för avslutade kontrakt		–1 900	–9 398
Rörelseresultat (EBIT)	7	44 159	–1 098
Finansiella intäkter	14	857	1 184
Finansiella kostnader	14	–2 593	–2 153
Resultat före skatt		42 423	–2 067
Skatt på årets resultat	15	–19 252	–14 953
Årets resultat		23 171	–17 020
Hänförligt till:			
Moderbolagets aktieägare		23 169	–17 022
Innehav utan bestämmande inflytande		2	2
		23 171	–17 020
Genomsnittligt antal utestående aktier före utspädning	17	146 320 902	146 320 902
Genomsnittligt antal utestående akter efter utspädning	17	148 123 048	146 320 902
Resultat per aktie efter allokering till minoritetsintressen (EUR)			
Före utspädning	17	0,16	–0,12
Efter utspädning	17	0,16	–0,12

Rapport över totalresultat

TEUR	Not	1 januari–31 december	
		2013	2012
Årets resultat		23 171	–17 020
Övrigt totalresultat:			
Komponenter som inte kommer att omklassificeras till resultaträkningen:			
Aktuariella vinster och förluster	23	–8 446	12 970
Skatt på aktuariella vinster och förluster		2 239	–3 478
Komponenter som kommer att omklassificeras till resultaträkningen:			
Valutaskillnader vid omräkning av utländska verksamheter		–9 046	2 906
Skatt på valutaskillnader vid omräkning av utländska verksamheter		481	–41
Kassaflödessäkringar	33	284	—
Skatt på kassaflödessäkringar	33	–71	—
Summa övrigt totalresultat för perioden, netto		–14 559	12 357
Summa totalresultat för perioden		8 612	–4 663
Summa totalresultat hänförligt till:			
Moderbolagets aktieägare		8 612	–4 633
Innehav utan bestämmande inflytande		—	—

1) 4 172 TEUR, hänförligt till leverantörsbonusar, har omklassificerats mellan raderna för år 2012 för att vara jämförbar med presentationen för år 2013.

Koncernens balansräkning

		31 december	1 januari
TEUR	Not	2013	2012 ¹
TILLGÅNGAR			
Anläggningstillgångar			
Immateriella tillgångar			
Licenser och tillhörande rättigheter	18	45 145	46 312
Övriga immateriella tillgångar	18	23 033	25 761
		68 178	72 073
Materiella anläggningstillgångar			
Fasta installationer på hyrda anläggningar	19	47 813	44 348
Maskiner och inventarier	19	68 744	55 857
Pågående nyanläggningar	19	8 713	12 246
		125 270	112 451
Finansiella anläggningstillgångar			
Andelar i intresseföretag	20	2 896	3 245
Andelar i joint ventures	21	—	1 129
Övriga aktier och andelar	22	5 198	6 222
Pensionsmedel netto	23	—	5 788
Övriga långfristiga räntebärande fordringar	24	4 133	13 782
Övriga långfristiga icke räntebärande fordringar	24	2 408	4 231
		14 635	34 397
Uppskjutna skattefordringar	15	28 575	30 026
		236 658	248 947
Omsättningstillgångar			
Varulager		4 781	5 020
Kundfordringar	25	44 139	44 308
Aktuell skattefordran	15	15 276	10 756
Övriga kortfristiga räntebärande fordringar	26	749	320
Övriga kortfristiga icke räntebärande fordringar	27	55 757	53 257
Finansiella derivatinstrument	4	416	—
Övriga kortfristiga placeringar	28	4 107	4 244
		125 225	117 905
Likvida medel			
	29	6 937	8 596
Tillgångar som innehas för försäljning	30	12 900	—
Totala omsättningstillgångar		145 062	126 501
Summa tillgångar		381 720	375 448

1) Påverkan på balansräkningen 1 januari 2012 och 31 december 2012 till följd av införandet av IAS 19R presenteras i Not 23.

TEUR	Not	31 december	2012 ¹	1 januari	2012 ¹
EGET KAPITAL OCH SKULDER					
Eget kapital					
Aktiekapital	31	10 000	10 000		10 000
Övrigt tillskjutet kapital		120 302	120 302		120 302
Reserver		11 039	19 390		16 525
Balanserat resultat inklusive årets resultat		13 631	−3 930		4 460
Eget kapital hänförligt till moderbolagets aktieägare		154 971	145 762		151 287
Innehav utan bestämmande inflytande		1	1		1
Summa eget kapital		154 972	145 763		151 288
Långfristiga skulder					
Uppskjutna skatteskulder	15	15 590	15 899		10 432
Pensioner och liknande förpliktelser	23	6 710	5 924		11 667
Avsättningar	34	472	2 248		644
Övriga långfristiga räntebärande skulder	35	6 344	6 887		6 902
Övriga långfristiga icke räntebärande skulder		11 886	9 883		4 348
		41 002	40 841		33 993
Kortfristiga skulder					
Leverantörsskulder		38 501	35 078		34 181
Aktuella skatteskulder	15	10 580	6 855		9 514
Avsättningar	34	2 573	3 890		605
Övriga kortfristiga räntebärande skulder	35	17 502	26 161		7 878
Finansiella derivatinstrument	4	132	—		—
Övriga kortfristiga icke räntebärande skulder	36	116 458	116 770		120 376
		185 746	188 844		172 554
Skulder direkt hänförliga till tillgångar som innehas för försäljning					6 809
Summa skulder		226 748	229 685		213 356
Summa eget kapital och skulder		381 720	375 448		364 644

1) Påverkan på balansräkningen 1 januari 2012 och 31 december 2012 till följd av införandet av IAS 19R presenteras i Not 23.

Rapport över förändringar i eget kapital

TEUR	Aktiekapital	Övrigt tillskjutet kapital	Omräknings-reserv	Verkligt värde reserv – finansiella tillgångar tillgängliga för försäljning	Verkligt värde reserv – kassa-flödes-säkringar ¹⁾	Balanserat resultat	Eget kapital hänförligt till moder-bolagets aktieägare	Innehav utan bestäm-mande inflytande	Summa eget kapital
Ingående balans 1 januari 2012, tidigare redovisat	10 000	120 302	16 235	290	—	17 870	164 697	1	164 698
Effekt av ändrad redovisningsprincip	—	—	—	—	—	–13 410	–13 410	—	–13 410
Omräknad ingående balans 1 januari 2012	10 000	120 302	16 235	290	—	4 460	151 287	1	151 288
Periodens resultat, omräknat	—	—	—	—	—	–17 020	–17 020	—	–17 020
ÖVRIGT TOTALRESULTAT:									
Aktuariella vinster och förluster på förmånsbestämda planer	—	—	—	—	—	12 970	12 970	—	12 970
Skatt på aktuariella vinster och förluster på förmånsbestämda planer	—	—	—	—	—	–3 478	–3 478	—	–3 478
Valutaeffekter vid omräkning av utländska verksamheter	—	—	2 906	—	—	—	2 906	—	2 906
Skatt på valutaeffekter vid omräkning av utländska verksamheter	—	—	–41	—	—	—	–41	—	–41
Summa totalresultat för perioden	—	—	2 865	—	—	–7 528	–4 663	—	–4 663
TRANSAKTIONER MED ÄGARE:									
Långfristigt incitamentsprogram	—	—	—	—	—	–862	–862	—	–862
Omräknad utgående balans 31 december 2012	10 000	120 302	19 100	290	—	–3 930	145 762	1	145 763
Periodens resultat	—	—	—	—	—	23 171	23 171	—	23 171
ÖVRIGT TOTALRESULTAT:									
Aktuariella vinster och förluster på förmånsbestämda planer	—	—	—	—	—	–8 446	–8 446	—	–8 446
Skatt på aktuariella vinster och förluster på förmånsbestämda planer	—	—	—	—	—	2 239	2 239	—	2 239
Valutaeffekter vid omräkning av utländska verksamheter	—	—	–9 046	—	—	—	–9 046	—	–9 046
Skatt på valutaeffekter vid omräkning av utländska verksamheter	—	—	481	—	—	—	481	—	481
Kassaflödessäkringar	—	—	—	—	284	—	284	—	284
Skatt på kassaflödessäkringar	—	—	—	—	–71	—	–71	—	–71
Summa totalresultat för perioden	—	—	–8 565	—	213	16 964	8 612	—	8 612
TRANSAKTIONER MED ÄGARE:									
Långfristigt incitamentsprogram	—	—	—	—	—	597	597	—	597
Utgående balans per 31 december 2013	10 000	120 302	10 535	290	213	13 631	154 971	1	154 972

1) Se vidare Not 33.

Koncernens kassaflödesanalys

TEUR	Not	31 december	
		2013	2012
DEN LÖPANDE VERKSAMHETEN			
Rörelseresultat (EBIT)		44 159	-1 098
Justering för poster som inte ingår i kassaflödet:			
Avskrivningar och nedskrivningar	18, 19	34 616	42 362
Förändring av pensionstillgång/pensionsskuld		-1 979	1 438
Resultatandelar i intresseföretag och joint ventures	20, 21	-2 133	-2 366
Valutakursdifferenser och övriga justering för poster som inte ingår i kassaflödet		-28	10
Erhållen ränta	14	747	783
Betald ränta	14	- 1 110	-736
Utdelning från intresseföretag	20, 21	1 005	1 877
Övriga finansiella poster	14	-1 373	-1 015
Betald skatt		-15 645	-17 951
Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändring av rörelsekapital		58 260	23 304
Förändring av:			
Varulager		460	-109
Kortfristiga fordringar		2 060	-2 428
Kortfristiga skulder		-6 198	-4 260
Förändring av rörelsekapital		-3 678	-6 797
Kassaflöde från den löpande verksamheten		54 582	16 507
INVESTERINGSVERKSAMHETEN			
Förvärv av immateriella tillgångar	18	-154	-2 416
Inköp i samband med pågående investeringar	19	-17 567	-12 795
Inköp av maskiner och inventarier	19	-23 419	-17 792
Inköp av fasta installationer	19	-7 916	-7 158
Förvärv av aktier och andelar		—	-344
Avyttring av aktier och andelar		—	448
Övriga investeringar och avyttring av finansiella anläggningstillgångar		211	-1 442
Kassaflöde från investeringsverksamheten		-48 845	-41 499
FINANSIERINGSVERKSAMHETEN			
Förändring av:			
Checkräkningskrediter		-8 574	18 174
Hysesincitament och andra långfristiga skulder		1 370	5 562
Summa extern finansiering		-7 204	23 736
Kassaflöde från finansieringsverksamheten		-7204	23 736
Årets kassaflöde		-1 467	-1 256
Omräkningsdifferens i likvida medel		-192	73
Likvida medel, 1 januari		8 596	9 779
Likvida medel, 31 december	29	6 937	8 596

Noter till koncernredovisningen

Not 1	Allmän information	50
Not 2	Införande av nya och omarbetade internationella redovisningsstandarder (IFRS)	50
Not 3	Redovisningsprinciper	51
Not 4	Finansiell riskhantering	54
Not 5	Kritiska bedömningar och uppskattningar	56
Not 6	Viktiga källor till osäkerhet i uppskattningarna	56
Not 7	Redovisning per segment	57
Not 8	Intäkter	60
Not 9	Kostnad för sålda varor avseende mat och dryck samt övriga tillhörande kostnader.....	60
Not 10	Lönekostnader, antal anställda, osv.	60
Not 11	Övriga rörelsekostnader	62
Not 12	Fastighetsförsäkringar och fastighetsskatt.....	62
Not 13	Hyreskostnader	62
Not 14	Finansiella poster	62
Not 15	Skatt	63
Not 16	Sålda och förvärvade verksamheter.....	64
Not 17	Resultat per aktie.....	64
Not 18	Övriga immateriella anläggningstillgångar	65
Not 19	Materiella anläggningstillgångar.....	65
Not 20	Investeringar i intressebolag	66
Not 21	Investeringar i joint ventures	66
Not 22	Övriga aktier och andelar	66
Not 23	Pensionsmedel, netto	67
Not 24	Övriga långfristiga fordringar	68
Not 25	Kundfordringar	69
Not 26	Övriga kortfristiga räntebärande fordringar.....	69
Not 27	Övriga kortfristiga icke räntebärande fordringar.....	69
Not 28	Övriga kortfristiga placeringar	70
Not 29	Likvida medel	70
Not 30	Tillgångar som innehåller för försäljning.....	70
Not 31	Aktiekapital	70
Not 32	Aktierelaterade ersättningar	71
Not 33	Verkligt värde reserv – Kassafördessäkringar	71
Not 34	Avsättningar	72
Not 35	Upplåning.....	72
Not 36	Övriga kortfristiga skulder	73
Not 37	Närstående parter	73
Not 38	Ställda säkerheter, ansvarförbindelser och investeringar	74
Not 39	Hyresåtaganden	75
Not 40	Åtaganden i samband med managementavtal	75
Not 41	Revisionsarvode.....	75
Not 42	Händelser efter balansdagen	76
Not 43	Koncernbolag och legal struktur	76

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 adress: Klarabergsviadukten 70 C7, 111 64 Stockholm, Sverige. Företagets huvudkontor är beläget i Bryssel, Belgien.

Rezidor driver internationell hotellverksamhet och har i dagsläget 429 hotell i drift eller under utveckling i 69 länder. Rezidor driver varumärkena Radisson Blu, Park Inn by Radisson och Hotel Missoni. Ytterligare information om företagets verksamhet finns i Not 7.

Årsredovisningen för 2013 godkändes av styrelsen för Rezidor Hotel Group AB (publ) den 18 mars 2014. Årsredovisningen ska fastställas vid årsstämman den 24 april 2014.

NOT 2 | Införande av nya och omarbetade internationella redovisningsstandarder (IFRS)

Under innevarande år har koncernen infört alla nya, reviderade och ändrade standarder och tolkningar utgivna av International Accounting Standards Board (IASB) samt IFRS Interpretations Committee som är relevanta för koncernens verksamhet och som gäller för räkenskapsår som börjar den 1 januari 2013 och som var godkända av EU före publicering av denna årsredovisning. De nya, reviderade och ändrade standarderna och tolkningarna presenteras nedan:

Nya och ändrade redovisningsstandarder (IFRS) och tolkningar 2013

Ändringarna i IAS 1 *Utformning av finansiella rapporter* kräver ytterligare upplysningar i övrigt totalresultat så att poster i övrigt totalresultat grupperas i två kategorier: a) poster som inte kommer omföras till resultatet och b) poster som kommer omföras till resultatet om vissa kriterier är uppfyllda.

Ändringarna i IAS 19 ändrar redovisningen av förmånsbestämda pensionsplaner och ersättning vid uppsägning. Den mest väsentliga ändringen avser redovisning av förmånsbestämda förpliktelser och förvaltningstillgångar. Ändringarna ställer krav på att aktuariella vinster och förluster redovisas omedelbart via övrigt totalresultat, vilket innebär att korridormetoden tas bort. Vidare ersätts räntekostnad och förväntad avkastning på förvaltningstillgångar med ett "räntenetto", vilket beräknas med diskonteringsräntan på den förmånsbestämda pensionsskulden eller -tillgången, netto. De aktuariella antaganden som ska göras vid beräkning av förmånsbestämda pensionsplaner inkluderar även skatter som belöper på pensionsförmåner.

IFRS 13 *Värdering till verkligt värde* fastställer ett regelverk för värdering till verkligt värde där så krävs av andra standarder. Standarden är tillämplig vid värdering till verkligt värde av både finansiella och icke-finansiella poster.

Ändringar i IFRS 7 *Finansiella instrument: Upplysningar*

IFRS 7 har uppdaterats 2013 och det ingår numera ett tydligt krav på att presentera och redogöra för "redovisade finansiella instrument som omfattas av ett rättsligt bindande ramavtal om nettning eller ett liknande avtal". Upplysningar lämnas enligt följande för finansiella tillgångar och finansiella skulder avseende:

- (a) Bruttobelopp för de finansiella tillgångarna och de finansiella skulderna;
- (b) Kvittade belopp i enlighet med IAS 32 (paragraf 42)
- (c) Nettobelopp som presenteras i rapporten över finansiell ställning
- (d) Belopp som omfattas av ramavtal (eller liknande) men som inte kvittas
- (e) Nettobelopp

Motsvarande krav gäller för moderföretaget. Ett vanligt finansiellt instrument som omfattas av ovanstående regler är valutaterminer eller ränteswappar. Företaget har inventerat sina finansiella instrument i syfte att identifiera eventuella nettningssavtal.

Nya och ändrade IFRS och tolkningar har inte haft någon väsentlig inverkan på de belopp som presenteras i dessa finansiella rapporter, med undantag för IAS 19R. Påverkan på de finansiella rapporterna till följd av införandet av IAS 19R presenteras i not 23.

Nya och ändrade standarder och tolkningar vilka ännu inte trätt i kraft

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

Standard/Tolkning med verkan från och med eller efter

IFRS 10 Koncernredovisning**	1 januari 2014 eller senare
IFRS 11 Samarbetsarrangemang**	1 januari 2014 eller senare
IFRS 12 Upplysningar om andelar i andra företag**	1 januari 2014 eller senare
Ändringar i IFRS 10, IFRS 11 och IFRS 12 (Övergångsbest.)	1 januari 2014 eller senare
Ändringar i IAS 27 Separata finansiella rapporter**	1 januari 2014 eller senare
Ändringar i IAS 28 Innehav i intresseföretag och joint ventures**	1 januari 2014 eller senare
Investment Entities (ändringar i IFRS 10, IFRS 12 och IAS 27)*	1 januari 2014 eller senare
Ändringar i IAS 32 Finansiella instrument: Klassificering	1 januari 2014 eller senare
Ändringar i IAS 36 Nedskrivningar	1 januari 2014 eller senare
Ändringar i IAS 39 Finansiella instrument: Redovisning och värdering	1 januari 2014 eller senare
Förbättringar av IFRS 2010–2012 cykel*	1 juli 2014 eller senare
Förbättringar av IFRS 2011–2013 cykel*	1 juli 2014 eller senare
Ändringar i IAS 19 Ersättningar till anställda (Förmånsbestämda planer)*	1 juli 2014 eller senare
IFRS 9 Financial Instruments och efterföljande ändringar i IFRS 9 och IFRS 7 Finansiella instrument: Upplysningar och IAS 39 Finansiella instrument: Redovisning och värdering*	1 januari 2015 eller senare

* Ännu ej godkända för tillämpning inom EU.

** IFRS 10, IFRS 11, IFRS 12, IAS 27 och IAS 28 träder enligt IASB ikraft från räkenskapsår som börjar 1 januari 2013, men inom EU kommer de att träda ikraft först från räkenskapsår som börjar 1 januari 2014 eller senare.

Ovanstående nya och ändrade IFRS och tolkningar har ännu inte tillämpats av bolaget. Bolaget analyserar för närvarande innebörden av tillämpandet av övriga ovanstående nya eller ändrade standarder och tolkningar.

NOT 3 | Redovisningsprinciper

Årsredovisningen för Rezidor Hotel Group har upprättats i enlighet med International Financial Reporting Standards (IFRS)/International Accounting Standards (IAS) som godkännts av EU och den svenska årsredovisningslagen. Vidare har RFR 1 Kompletterande redovisningsregler för koncernen tillämpats, utgiven av svenska Redovisningsrådet.

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

Rapporteringsvaluta

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

Allmänna principer för redovisning och värdering

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

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

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

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

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

Principer för koncernredovisningen

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

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

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

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

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

För koncerninterna omstruktureringar, till exempel bildandet av ett nytt moderbolag, justeras alla avvikelser mellan förvärvskostnad och eget kapital i det förvärvade

företaget mot eget kapital eftersom sådan transaktion har utförts under gemensam kontroll och ska då inte påverka den konsoliderade balansräkningen.

Innehav utan bestämmande inflytande i nettotillgångar i dotterbolag redovisas separat från det egna kapital som är hänförligt till moderbolagets aktieägare. Innehav utan bestämmande inflytande utgörs av summan av dessa innehavanden på den ursprungliga förvärvsdagen och innehavarens del av förändringar i eget kapital sedan förvärvsdagen. Förluster hänförliga till innehav utan bestämmande inflytande vilka överstiger innehavarens andel i dotterbolagets eget kapital ingår i posten innehav utan bestämmande inflytande endast till den del innehavaren har en bindande skyldighet att göra ytterligare investeringar för att täcka förluster samt bedöms ha tillräckliga resurser för att infria detta åtagande.

Rörelseförvärv

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

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

Investeringar i intresseföretag och joint ventures

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

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

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

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

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

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

Vinst och förlust vid avyttring av aktier

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

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

Fortsättning not 3

valutakurs på betalningsdagen eller balansdagen tas upp i resultaträkningen som intäkt eller kostnad. Valutakursdifferenser på rörelsefordringar och rörelseskulder redovisas i rörelseresultatet. Valutakursdifferenser på finansiella poster redovisas som finansiella intäkter och kostnader.

Omräkning av utländska dotterbolags finansiella rapporter

För omräkning av enheter som redovisas i utländsk valuta anses den funktionella valutan för majoriteten av de 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 i rapporten över totalresultat.

Följande valutakurser påverkar i huvudsak de finansiella rapporterna:

Land	Valuta	Kurs per 31 december		Genomsnittskurs 1 jan.–31 dec.	
		2013	2012	2013	2012
Danmark	DKK	7,46	7,46	7,46	7,45
Sverige	SEK	8,85	8,57	8,67	8,70
Norge	NOK	8,34	7,34	7,84	7,48
Storbritannien	GBP	0,83	0,81	0,85	0,81

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 fördras för levererade varor och tjänster i den normala verksamheten, med avdrag för lämnade rabatter och försäljningsrelaterade skatter. Nedan följer en beskrivning av hur koncernens intäkter är sammansatta.

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

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

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

Kostnad sålda varor

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

Hyresavtal

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

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

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

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

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

Personalkostnader

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

Övriga rörelsekostnader

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

Hyreskostnader

I hyreskostnader ingår fasta och rörliga hyror för hotellet under hyresavtal för perioden. 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 ränteutgifter och räntekostnader, realiserade och realiserade valutakursvinster på finansiella poster, bankavgifter, nedskrivningar av finansiella lån och fordringar, realisationsvinster- och förluster på lån och fordringar, samt skulder och realisationsvinster- och förluster på tillgångar som innehas för försäljning.

Skatter

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

Vid redovisning av uppskjuten skatt tillämpas balansräkningsmetoden varvid temporära skillnader mellan tillgångar eller skulders redovisade och skattemässiga värden resulterar i uppskjutna skattefordringar eller skatteskulder. Uppskjutna skatteskulder redovisas för samtliga skattepliktiga temporära skillnader. 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 tas upp endast till den del det bedöms som sannolikt att framtida skattemässiga överskott genereras i sådan utsträckning att fordran kommer att utnyttjas.

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

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

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

Balansräkning

Licenser och relaterade rättigheter samt övriga immateriella tillgångar

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

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

Materiella anläggningstillgångar

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 nyttjande-period begränsas avskrivningstiden till hyresavtalets längd.

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

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 försäljningskostnader 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 kostnad redovisas 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) redovisas 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 för räntat instrumentets kostnad vid beräkning av nuvärdet på framtida kassaflöden.

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

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

Finansiella derivatinstrument och säkringsaktiviteter

Derivat redovisas ursprungligen till verkligt värde på dagen då kontraktet ingås och omräknas därefter löpande till verkligt värde. Metoden som används för att redovisa den uppkomna vinsten eller förlusten styrs av huruvida derivatet är designerat som ett säkringsinstrument, och i så fall, arten av den post som säkras. För närvarande designerar koncernen vissa derivat som säkring av en specifik risk associerad med en redovisad tillgång eller skuld eller en högst trolig prognostiserad transaktion (kassaflödessäkring).

Koncernen dokumenterar vid starten av transaktionen förhållandet mellan säkringsinstrumentet och säkrade poster, så väl som risk management mål och strategier för att vidta olika säkringstransaktioner. Koncernen dokumenterar även bedömningen, både vid ingång av kontrakt och löpande, huruvida derivaten som används i säkringstransaktionen är effektiva för att motverka förändringar i verkligt värde eller kassaflöden från säkrade poster.

Den effektiva delen av förändringar i verkligt värde för derivaten som är designerade och kvalificerar som kassaflödessäkringar redovisas i övrigt totalresultat. Vinsten eller förlusten hänförlig till den ineffektiva delen redovisas omedelbart i resultaträkningen. Ackumulerade belopp i eget kapital omklassificeras till resultaträkningen i den period då den säkrade posten påverkar resultaträkningen.

När ett säkringsinstrument löper ut eller säljs, eller när säkringen inte längre uppfyller kriterierna för säkringsredovisning, behålls ackumulerad vinst eller förlust i eget kapital vid den tiden kvar i eget kapital och redovisas när den prognostiserade transaktionen slutligen redovisas i resultaträkningen.

Verkliga värden för derivatinstrument som används för säkringsändamål redovisas i Not 4. Rörelser i säkringsreserven i eget kapital presenteras i Not 33.

Fordringar

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

Övriga kortfristiga placeringar

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

Leverantörsskulder

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

Övriga ränte- och icke räntebärande skulder

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

Avsättningar

Avsättningar för förpliktelser avseende hyres- och managementavtal görs om 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.

Fortsättning not 3

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

Skulden som redovisas i balansräkningen hänförlig till förmånsbestämda pensionsplaner utgörs av nuvärdet av pensionsförpliktelsen vid slutet av rapporteringsperioden med avdrag för verkligt värde på förvaltningstillgångarna. Förpliktelsen beräknas årligen av oberoende aktuarier, med tillämpning av projected unit credit-metoden. Nuvärdet av förpliktelsen fastställs genom att diskontera beräknade framtida kassaflöden, genom användandet av räntesatser för företagsobligationer av hög kvalitet denominerade för de valutor i vilka förpliktelserna kommer att utbetalas, och som har löptider som överensstämmer med löptiderna för dessa förpliktelser. I länder där det inte finns någon marknad för denna typ av företagsobligationer används istället marknadsräntor för statsobligationer.

Aktuariella vinster och förluster som uppstår från erfarenhetsbaserade justeringar och förändringar i aktuariella antaganden redovisas i övrigt totalresultat i den period som de uppstår.

Kostnader för tidigare tjänstgöring redovisas omedelbart i resultaträkningen.

Aktierelaterade ersättningar

Verkligt värde på tilldelningsdagen för de långfristiga aktierelaterade incitamentsprogrammen, i vilka deltagarna i programmen får ett visst antal aktier i företaget om vissa avkastningskriterier uppfylls under intjänandeperioden, redovisas som en kostnad under intjänandeperioden, justerat för det antal deltagare som förväntas vara kvar som anställd i företaget. Ett belopp motsvarande kostnaderna redovisas mot eget kapital. Utöver anställningsvillkoret så har de nuvarande programmen två avkastningskriterier: ett hänförligt till resultat per aktie, så kallat icke-marknadsvillkor, och ett hänförligt till aktiekursen och utdelning, ett så kallat marknadsvillkor (endast giltigt för 2011-programmet). 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 skatte-position.

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

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

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

NOT 4 | Finansiell riskhantering

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

I enlighet med finanspolicyn kan treasuryfunktionen använda finansiella instrument, som till exempel valutaterminer, valutaswappar, valutoptioner och ränteswappar som skydd mot valuta- och ränterisker. Vid årets slut hade företaget ingått vissa säkringskontrakt för kassaflödes hänförlig till en del av dess avgiftsintäkter. Valutaswappar har också 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 låna och investeringar ska löpa med ränta med kort löptid. En förändring

av marknadsräntan med 100 punkter skulle påverka finansnettot i resultaträkningen immateriellt, baserat på utestående lån och fordringar per den 31 december 2013.

Risker med verkligt värde

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

Åtaganden som inte redovisas i balansräkningen

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

Valutarisker

Koncernen driver verksamhet i en mängd olika länder med många olika valutor och exponeras därför för valutakursförändringar. De viktigaste utländska valutorna är den svenska (SEK), norska (NOK) och danska (DKK) kronan, den amerikanska dollarn (USD), den schweiziska francen 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 rumspriserna i den lokala valutan för att ta hänsyn till kursrörelse i den amerikanska dollarn eller euron, som är Rezidors redovisningsvaluta. Därför mildras exponeringen för växelkursrörelser på avgiftsintäkter från Rezidors hotell under management- och franchiseavtal genom företags policy att justera priserna efter växelkursrörelser, med undantag för intäkter från mat och dryck där företaget inte justerar priserna.

Alla hotell använder ett reservationssystem som har inrättats och hanteras av Carlson Group för vilket 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 avgifterna 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 knuten till euron, skulle effekten på koncernens eget kapital vara cirka 3,1 MEUR, baserat på det egna kapitalet vid räkenskapsårets slut 2013. 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 34,4 MEUR på den totala omsättningen, 3,0 MEUR på EBITDA och immateriellt på nettointäkten, baserat om resultaträkningen 2013. Analysen utgår från att samtliga valutor skulle fluktuerat mot euron och tar inte hänsyn till korrelationen mellan dessa valutor och därigenom resulterande riskspridning.

Kreditrisker

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

På lokal hotellnivå är kreditexponeringen vanligtvis begränsad eftersom intäkterna regelbundet betalas med kontanter eller accepterade kreditkort. Krediter erbjuds

endast till avtalskunder och endast till företag eller registrerade organisationer med en legal struktur. Kreditvillkoren måste beskrivas i avtalet och lyda under den centrala treasuryfunktionens riktlinjer som beskrivs i finansmanualen. För hotell under management- och franchiseavtal görs en grundlig bakgrunds kontroll, inklusive en kreditupplysning, av hotellägaren innan ett nytt avtal ingås. Kredittiden är 30 dagar för både lokala hotellkunder och för avgiftsintäkter. Den centrala treasuryfunktionens riktlinjer föreskriver stränga regler för uppföljning av förfallna fordringar och för kreditmöten. Då försäljningen, både i hotell lokalt och avgiftsfaktureringen till hotell under management- och franchiseavtal, är spridd bland många olika kunder, har inte koncernen någon betydande riskexponering mot någon enskild motpart eller flera motparter som har samma egenskaper. Information om kundfordringar som var förfallna och osäkra vid räkenskapsårets slut anges i Not 25.

I vissa fall beviljar Rezidor lån till hotellägare eller till joint ventures och intresseföretag som i uppstartsfasen av nya projekt. Villkoren för sådana lån varierar men i allmänhet fastställs en ränta på lånen och återbetalningsplanen byggs på när hotellet öppnas och på hur projektet framskrider. Räntesatser, betalningsplaner och säkerheter har avtalats enligt marknadsmässiga villkor. Villkor och bestämmelser för sådana lån beslutas centralt av koncernens treasuryfunktion. Information om dessa lån, förfallodagar, säkerhetsåtgärder osv. anges i Not 24 och 26.

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

Likvida medel som inte är nödvändiga för den ordinarie affärsverksamheten sätts in på bank. Centrala treasuryfunktionen är ansvarig för att koordinera hanteringen av överskottlikviditet och likviditetsreserver, och endast centrala treasuryfunktionen eller personer auktoriserade därav får ägna sig åt externa investeringstransaktioner. Enstaka hotell och administrativa enheter med överskottlikviditet som inte kan hållas på koncernkontot kan göra externa investeringar endast om de på förhand får ett godkännande från centrala treasuryfunktionen och det sker i enlighet med finanspolicy. I enlighet med finanspolicy kan investeringar av överskottlikviditet 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	
Redovisat värde	2013	2012
Övriga långfristiga räntebärande fordringar ¹⁾	14 245	13 782
Övriga långfristiga icke räntebärande fordringar	2 408	4 231
Kundfordringar	44 139	44 308
Övriga kortfristiga icke räntebärande fordringar	16 930	17 201
Övriga kortfristiga räntebärande fordringar	749	320
Övriga kortfristiga placeringar	4 107	4 244
Likvida medel	6 937	8 596
Maximal kreditexponering	89 515	92 682

1) Varav 10 112 TEUR klassificeras som tillgängliga för försäljning 2013

Likviditetsrisker

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

Rezidor har säkrat ändamålsenliga checkräkningskrediter och kreditlöften genom ett långsiktigt avtal med en ledande europeisk bank med god kreditvärdighet. Bankstrukturen innebär ett gränsöverskridande koncernkonto i vilket majoriteten av kassaflödena inom koncernen koncentreras. Genom detta bankavtal har koncernen även säkrat kombinerade checkräkningskrediter och garantier med olika villkor om totalt 105 000 TEUR. Dessutom har koncernen beviljats krediter av en annan bank för 5 000 TEUR. Den återstående löptiden för checkräkningskrediterna varierar mellan tolv och sjutton månader och kombineras med sedvanliga sidoförpliktelser (covenants). Koncernen har inte pantsatt några tillgångar eller lämnat några garantier för att säkra dessa checkräkningskrediter. Vid räkenskapsårets slut användes 17 480 TEUR (26 052 vid utgången av 2012) och 1 745 TEUR (2 276) för bankgarantier. Kontanter och andra likvida medel än kassa och bank uppgick till 6 937 TEUR (8 956), av vilket 5 206 (6 932) kunde härledas från banktillgodohavanden och 1 731 TEUR (1 664) utgavs 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 2013

hade bolaget en swap om 222 000 TNOK till GBP, en swap om 12 000 TNOK till DKK, en swap om 3 995 TCHF till GBP, en swap om 30 000 TSEK till GBP och en swap om 10 000 TEUR till GBP, samtliga med en löptid kortare än två veckor.

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

TEUR	31 december	
Förfaller inom ett år	2013	2012
Leverantörsskulder	38 501	35 078
Övriga kortfristiga räntebärande skulder	17 502	26 161
Övriga kortfristiga icke räntebärande skulder	18 893	17 228
Övriga långfristiga räntebärande skulder	—	253
	74 896	78 720
Förfaller efter ett år		
Övriga långfristiga räntebärande skulder	25	38
Övriga långfristiga icke räntebärande skulder	11 886	9 883
	11 911	9 921
Obestämmd förfallodag		
Övriga långfristiga räntebärande skulder	6 319	6 596
	6 319	6 596

De långfristiga skulderna under "Obestämmd 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 i övrigt totalresultat. Bolaget är också exponerat mot prisrisk från förändringar i verkligt värde på valutaswappar klassificerade som att de innehas för handel, med verkligt värde över resultaträkningen, och i förändringar för derivat som används för säkringsändamål. Verkligt värdeförändringar på valutaswappar och avgiftssäkringar utestående per 31 december 2013, uppgick till 38 TEUR respektive 284 TEUR. Den verkliga exponeringen för bolaget är emellertid begränsad då kontrakten löper ut från inom en vecka till mindre än ett år.

Verkligt värde

Valutaswappar är klassificerade som att innehas för handel, med verkligt värde över resultaträkningen. Förändringar i verkligt värde för derivat som innehas för säkringsändamål (kassaflödessäkringar) redovisas i övrigt totalresultat. Det verkliga värdet erhålls från banker, vilka i sin tur har erhållit det verkliga värdet genom beräkningar baserade på marknadspriser för räntor och valutor. Övriga aktier och andelar, klassificerade som finansiella tillgångar tillgängliga för försäljning och där förändringar i verkligt värde redovisas i övrigt totalresultat, värderas till verkligt värde, baserat på diskonterade kassaflödesanalyser.

Följande tabell visar en analys över finansiella instrument som redovisas till verkligt värde efter anskaffningstillfället, grupperade i nivå 1 till 3 baserat på i den utsträckning verkligt värde kan observeras. Verkliga värden klassificerade under nivå 1 är sådana som erhålls från noterade priser (ojusterade) på aktiva marknader för identiska tillgångar och skulder. Verkliga värden under nivå 2 är sådana som erhålls från annan data än noterade priser inom nivå 1 och som är observerbara för tillgången eller skulden direkt (dvs som priser) eller indirekt (dvs baserade på priser). Verkliga värden under nivå 3 är sådana erhållna genom värderingstekniker som inkluderar data för tillgångarna och skulderna som inte baseras på observerbar marknadsdata (ej observerbar data). Diskonterat kassaflöde är den huvudsakliga metod som använts av bolaget för detta ändamål. Diskonteringsräntorna som har använts vid diskontering av de framtida kassaflödena uppgår till 11,7% (4 151 TEUR av tillgångar i tabellen nedan) respektive 18,2% (1 015 av tillgångarna). De nyckelantaganden som har använts vid beräkningarna är samma som de som beskrivs i Not 6, "Allmän nedskrivningsprövning".

Per den 31 dec 2013	Nivå 1	Nivå 2	Nivå 3	Totalt
Finansiella tillgångar värderad till verkligt värde över resultaträkningen (klassificerad som att innehas för handel)	—	38	—	38
Derivat som används i säkringssyfte	—	284	—	284
Finansiella tillgångar tillgängliga för försäljning	—	—	5 198	5 198
Totalt	—	322	5 198	5 520

Fortsättning not 4

Tillgångar värderade till verkligt värde i nivå 3	Finansiella tillgångar tillgängliga för försäljning	Totalt
Ingående balans per den 1 jan 2013	6 222	6 222
I övriga totalresultatet (valutakursdifferenser)	-6	-6
Omklassificerad	-120	-120
Tillgångar som innehas för försäljning	-898	-898
Utgående balans per den 31 dec 2013	5 198	5 198

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	
	2013	2012
Finansiella tillgångar värderad till verkligt värde över resultaträkningen (klassificerad som att innehas för handel)		
Övriga kortfristiga icke räntebärande fordringar	38	3
	38	3
Derivat som används för säkringsändamål		
Finansiella derivatinstrument – omsättningsstillgångar	416	—
Finansiella derivatinstrument – kortfristiga skulder	-132	—
	284	—
Lån och fordringar		
Övriga långfristiga räntebärande fordringar	4 133	13 782
Övriga långfristiga icke räntebärande fordringar	2 408	4 231
Kundfordringar	44 139	44 308
Övriga kortfristiga icke räntebärande fordringar	16 892	17 198
Övriga kortfristiga räntebärande fordringar	749	320
Övriga kortfristiga placeringar	4 107	4 244
Likvida medel	6 937	8 596
	79 365	92 679
Finansiella tillgångar tillgängliga för försäljning		
Övriga aktier och andelar	5 198	6 222
	5 198	6 222
Finansiella skulder värderade till upplupet anskaffningsvärde		
Övriga långfristiga räntebärande skulder	6 344	6 887
Övriga långfristiga icke räntebärande skulder	11 886	9 883
Leverantörsskulder	38 501	35 078
Övriga kortfristiga räntebärande skulder	17 502	26 161
Övriga kortfristiga icke räntebärande skulder	18 907	17 228
	93 140	95 237

Tillgångar som innehas för försäljning specificeras i Not 30 och redovisas till det lägsta av tidigare redovisat värde och verkligt värde med avdrag för försäljningsomkostnader.

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 närvarande är Rezidors samtliga hyresavtal klassificerade som operationella. I samtliga nuvarande hyresavtal för hotell står Rezidor endast för de risker som hör samman med driften av hotellet.

NOT 6 | Viktiga källor till osäkerhet i uppskattningarna

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

Allmän nedskrivningsprövning

Vid varje årsbokslut undersöks det om det finns en indikation på nedskrivningsbehov av 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. Varje hotellkontrakt ses som en separat kassagenererande enhet.

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

Diskonteringsränta använd	2013	2012
Storbritannien	10,2%	7,7%
Euroområdet exkl. Spanien	9,2%	7,1%
Spanien	12,0%	11,7%
Italien	12,2%	10,9%
Sverige	10,0%	7,3%
Schweiz	8,2%	6,0%
Norge	10,5%	8,0%

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

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

Det förväntade kassaflödet för varje enhet baseras på budgeterade siffror för 2014 och de prognostiserade siffrorna för 2015–2016 i Rezidors internt utarbetade långsiktiga framtidsplan. Den långsiktiga tillväxten i intäkter, kostnader och vinstmarginaler följer ett liknande utvecklingsmönster som förändringen i lokala konsumentprisindex i linje med historiska tillväxttakter i de regionerna om inte annat har påvisats av andra faktorer. Sådana faktorer inkluderar förbättringar i marknads-RevPAR som är högre än inflationen, ökning av intäkter på grund av renoveringsarbeten för att bibehålla hotellens standard, omstruktureringar i syfte att öka intäkter eller sänka kostnader, samt effekt av ändrade varumärken för ett eller flera hotell.

Vid behov har nedskrivningar skett. Under året har nedskrivningar om 4 953 TEUR (11 376) i anläggningstillgångar hänförliga till hotell under hyresavtal i England och Belgien redovisats som ett resultat av nedskrivningstest. Nedskrivningsbehoven har huvudsakligen varit resultatet av försämrade marknadsutsikter. Tillgångarna har skrivits ned till deras nyttjandevärde. Inga återföringar av nedskrivningar har skett under året eller föregående år.

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

Bedömning av förlustkontrakt avseende management- och hyresavtal

Samma metod som för nedskrivning tillämpas för att pröva om management- och hyresavtal är förlustbringande. Om så är fallet görs en avsättning. Under året eller föregående år gjordes inga avsättningar för förlustkontrakt avseende hotell under hyresavtal. Inga avsättningar redovisades 2013 för managementavtal med garantibetalningar (2 400 TEUR år 2012). Avsättningar från tidigare år för förlustkontrakt hänförliga till managementavtal med garantibetalningar återfördes under året med 1 253 TEUR (0 TEUR). Avsättningar för kontrakt under managementavtal med garantibetalningar redovisas som garantibetalningar under hyreskostnader i resultaträkningen.

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

Uppskjutna skattefordringar

Uppskjuten skatt redovisas som temporära skillnader mellan redovisad och beskattningsbar inkomst och för utestående fordringar hänförliga till outnyttjade skattemässiga förluster överförda i ny räkning. Värdningen 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. Under året gjordes ingen aktivering och inga uppskjutna skattefordringar skrevs ned, som ett resultat av en utvärdering av sannolikheten att kunna utnyttja underskottsavdrag (nedskrivningar om 3 235 TEUR

år 2012). En aktiv förvaltning av hotellportföljen, en revidering av planer och prognoser för hotell som redovisar förlust eller ett bakslag i den ekonomiska återhämtningen med större konsekvenser på avkastningen i koncernens hotell, skulle kunna skapa ett behov av ytterligare bedömning av möjligheten att återvinna ackumulerade skattemässiga underskott överförda i ny räkning och därför även på det bokförda värdet av uppskjutna skattefordringar. Vidare kan en förändring i lagar och regelverk avseende skatter, till exempel en reducering av belopp som anses skattepliktiga eller avdragsrätten för vissa kostnader, leda till en förnyad bedömning av möjligheten att utnyttja skattemässiga förlustavdrag och att återvinna uppskjutna skattefordringar relaterade till dessa.

Investeringar

Under året gjordes inga nedskrivningar av investeringar (896 TEUR år 2012), som följde av värderingar av övriga aktier och andelar (Not 22).

Bedömning av åtaganden som inte redovisas i balansräkningen

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

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

Avsättningar

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

NOT 7 | Redovisning per segment

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

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

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

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

- Hyresavtal: Enligt hyresavtalen hyr Rezidor hotellfastigheter av fastighetsägare och har rätt till de förmåner och får bära de risker som är förknippade med driften av hotellen. 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 39 för ytterligare information). Enligt vissa hyresavtal ersätter Rezidor även hotellfastighetsägaren för kostnader för fastighetsskatt och fastighetsförsäkring. I hyresavtalen ansvarar Rezidor för att hålla hotellets inventarier i gott skick under hela avtalets löptid.
- Managementavtal: Under managementavtal erbjuder Rezidor operatörstjänster åt externa hotellägare. Intäkterna härrör främst från basarvoden som anges som en procentuell andel av hotellets totala intäkter och incitamentsbaserade arvoden, vilka anges som en procentuell andel av bruttoresultaten eller justerade bruttoresultat för hotellets verksamhet. Rezidor får även in marknadsföringsavgifter som baseras på de totala rumsintäkterna eller totala intäkterna samt bokningsavgifter som baseras på antalet gjorda bokningar. Enligt vissa managementavtal kan Rezidor erbjuda hyresvärden ett garanterat minimiresultat, vilket beskrivs ytterligare i Not 40. Under ett managementavtal ansvarar hotellägaren för alla investeringar i och kostnader för hotellet, inklusive finansieringen av periodiskt underhåll och reparationer, samt försäkring av hotellfastigheten. Personalen har i normalfallet sin anställning i operatörsbolaget.

• Franchiseavtal:

Genom franchiseavtal ger Rezidor en extern hotelloperatör eller hotellägare rätten att självständigt driva hotellet under ett av varumärkena i Rezidors portfölj. Detta innebär att Rezidor varken äger, hyr eller driver hotellet. Intäkterna hänför sig till varumärkesroyalty eller licensavgifter som i de flesta fall av företagets franchiseavtal baseras på en procentuell andel av de totala rumsintäkterna som ett hotell genererar. Rezidor får även in marknadsföringsavgifter som baseras på de totala rumsintäkterna och bokningsavgifter som baseras på antalet gjorda bokningar. För att få tillträde till olika koncept och program för varumärket måste hotellägarna oftast betala extra. För närvarande är franchiseavtal för varumärket Missoni inte tillåtet.

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

Intäkter

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

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

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

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

Posten Övrigt motsvarar intäkter från övrig administrativ verksamhet.

EBITDA och EBIT

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

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

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

Marknadsföringskostnader fördelas på de operativa enheterna, det vill säga hyres-, 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.

Fortsättning not 7

Balansräkning, investeringar, nyckeltal och hotellbestånd

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 by Radisson. 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	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	%	2012	%
Hysesavtal	396 131	404 525	388 970	395 593	—	—	—	—	785 101	85,4%	800 118	86,6%
Managementavtal	6 204	4 963	28 410	26 788	35 407	34 577	27 747	23 826	97 768	10,6%	90 154	9,8%
Franchiseavtal	6 831	5 578	11 809	9 471	2 434	1 868	—	—	21 074	2,3%	16 917	1,8%
Övrigt	12 531	12 139	3 004	4 340	—	—	—	—	15 535	1,7%	16 479	1,8%
Summa	421 697	427 205	432 193	436 192	37 841	36 445	27 747	23 826	919 478	100,0%	923 668	100,0%

PER SEGMENT – EBITDA

TEUR	Norden		Övriga Västeuropa		Östeuropa		Mellanöstern, Afrika och övriga länder		Centrala kostnader		Summa	
Helåret	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012
Hysesavtal	43 966	42 144	5 013	–3 505	—	—	—	—	—	—	48 979	38 639
Managementavtal	4 478	3 195	15 019	6 840	22 280	23 917	16 690	13 420	—	—	58 467	47 372
Franchiseavtal	4 182	3 129	6 854	4 107	1 277	1 256	—	—	—	—	12 313	8 492
Övrigt ¹⁾	2 919	3 026	—	492	–220	120	539	443	—	—	3 238	4 081
Centrala kostnader	—	—	—	—	—	—	—	—	–42 322	–47 922	–42 322	–47 922
Summa	55 545	51 494	26 886	7 934	23 337	25 293	17 229	13 863	–42 322	–47 922	80 675	50 662

1) Övrigt inkluderar även resultatandelar i intresseföretag.

PER SEGMENT – EBIT

TEUR	Norden		Övriga Västeuropa		Östeuropa		Mellanöstern, Afrika och övriga länder		Centrala kostnader		Summa	
Helåret	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012
Hysesavtal	29 538	26 764	–13 499	–35 170	—	—	—	—	—	—	16 039	–8 406
Managementavtal	4 436	3 152	14 836	6 656	22 072	22 812	16 504	13 274	—	—	57 848	45 894
Franchiseavtal	4 109	3 067	6 739	3 986	1 250	1 242	—	—	—	—	12 098	8 295
Övrigt ¹⁾	177	20	—	458	–220	120	539	443	—	—	496	1 041
Centrala kostnader	—	—	—	—	—	—	—	—	–42 322	–47 922	–43 322	–47 922
Summa	38 260	33 003	8 076	–24 070	23 102	24 174	17 043	13 717	–42 322	–47 922	44 159	–1 098

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

AVSTÄMNING AV RESULTAT FÖR PERIODEN

TEUR		
Helåret	2013	2012
Totalt rörelseresultat (EBIT) för rapporterbara segment	44 159	–1 098
Finansiella intäkter	857	1 184
Finansiella kostnader	–2 593	–2 153
Koncernens totala resultat före skatt	42 423	–2 067

RESULTATANDELAR I INTRESSEFÖRETAG

TEUR	Norden		Övriga Västeuropa		Östeuropa		Mellanöstern, Afrika och övriga länder		Summa	
Helåret	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012
Resultatandelar i intresseföretag	1 814	1 800	—	—	–33	–1	352	567	2 133	2 366
Summa	1 814	1 800	—	—	–33	–1	352	567	2 133	2 366

PER SEGMENT – BALANSRÄKNING

TEUR	Norden		Övriga Västereuropa		Östeuropa		Mellanöstern, Afrika och övriga länder		Summa	
Helåret	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012
Hysesavtal	169 167	171 150	155 254	145 180	6 051	7 099	3 130	4 326	333 602	327 755
Managementavtal	1 630	1 648	6 679	7 031	7 959	8 134	7 120	6 747	23 388	23 560
Franchiseavtal	2 771	2 433	4 444	4 733	1 000	818	—	—	8 215	7 984
Övrigt	3 328	2 338	98	212	168	202	12 921	13 397	16 515	16 149
Koncernens totala tillgångar	176 896	177 569	166 475	157 156	15 178	16 253	23 171	24 470	381 720	375 448
Koncernens totala skulder	109 824	96 831	112 958	128 694	937	864	3 029	3 296	226 748	229 685

PER SEGMENT – INVESTERINGAR¹⁾

TEUR	Norden		Övriga Västereuropa		Östeuropa		Mellanöstern, Afrika och övriga länder		Summa	
Helåret	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012
Hysesavtal	21 312	17 062	27 616	22 943	14	54	67	96	49 009	40 155
Övrigt	—	—	47	5	—	—	—	—	47	5
Summa	21 312	17 062	27 663	22 948	14	54	67	96	49 056	40 160

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

PER SEGMENT – AVSKRIVNINGAR OCH NEDSKRIVNINGAR

TEUR	Norden		Övriga Västereuropa		Östeuropa		Mellanöstern, Afrika och övriga länder		Summa	
Helåret	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012
Avskrivningar	16 887	17 226	12 618	12 668	102	109	76	87	29 663	30 090
Nedskrivningar och återföring av nedskrivningar	—	—	4 953	11 376	—	896	—	—	4 953	12 272
Koncernens totala av- och nedskrivningar	16 867	17 226	17 571	24 044	102	1 005	76	87	34 616	42 362

EBIT för hotell under hyresavtal i Övriga Västereuropa påverkades negativt av nedskrivningar av materiella och immateriella tillgångar uppgående till 4 953 TEUR (11 376), som ett resultat av att hotellens presterande har givit upphov till lägre förväntningar på förmåga att generera tillräckliga framtida kassaflöden för att stödja det redovisade värdet. Under 2012 i Östeuropa påverkades EBIT negativt av en nedskrivning av investeringar i Mongolia Nord GmbH. Nedskrivningarna beskrivs ytterligare i Not 6. Klasserna av tillgångar som dessa nedskrivningar tillhör, återfinns i Not 18 och 19. Intäkter i Sverige, där moderbolaget har sitt säte, uppgick till 133 053 TEUR (138 986). Anläggningstillgångar i Sverige uppgick till 68 535 TEUR (65 490).

PER SEGMENT – REVPAR OCH BELÄGGNING¹⁾

	Radisson Blu		Park Inn by Radisson		Rezidor	
Helåret	2013	2012	2013	2012	2013	2012
RevPAR, EUR	78,2	76,7	43,2	41,9	69,2	67,4
Beläggning, %	67,3	65,9	64,0	59,9	66,4	64,2

1) RevPAR (Revenue per Available Room/intäkter per tillgängligt rum) – beräknas som rumsintäkter i relation till antalet tillgängliga rum i hotell under hyresavtal och managementavtal.

Beläggning – beräknas som antalet uthyrd rum i relation till antalet tillgängliga rum. Ovanstående tabell inkluderar inte RevPAR för Missoni.

PER SEGMENT – HOTELLFÖRTECKNING (I DRIFT)

Totalt per geografiskt område och verksamhetsstruktur

TEUR	Norden		Övriga Västereuropa		Östeuropa		Mellanöstern, Afrika och övriga länder		Summa	
Per den 31 december 2013 – I drift	Hotell	Rum	Hotell	Rum	Hotell	Rum	Hotell	Rum	Hotell	Rum
Hysesavtal	26	7 202	42	9 530	—	—	—	—	68	16 732
Managementavtal	6	1 896	61	10 147	66	17 249	48	11 955	181	41 247
Franchiseavtal	27	5 467	50	9 474	11	2 357	—	—	88	17 298
Summa Rezidor	59	14 565	153	29 151	77	19 606	48	11 955	337	75 277

TEUR	Norden		Övriga Västereuropa		Östeuropa		Mellanöstern, Afrika och övriga länder		Summa	
Per den 31 december 2012 – I drift	Hotell	Rum	Hotell	Rum	Hotell	Rum	Hotell	Rum	Hotell	Rum
Hysesavtal	28	7 501	49	10 193	—	—	—	—	77	17 694
Managementavtal	6	1 894	62	10 140	63	16 114	47	11 789	178	39 937
Franchiseavtal	24	4 769	50	9 628	9	1 978	—	—	83	16 375
Summa Rezidor	58	14 164	161	29 961	72	18 902	47	11 789	338	74 006

NOT 8 | Intäkter

Rörelseintäkter per verksamhetsområde		
	1 januari–31 december	
TEUR	2013	2012
Rumsintäkter	506 076	517 646
Intäkter från mat och dryck	248 719	258 425
Övriga hotellintäkter	30 306	24 047
Hotellintäkter	785 101	800 118
Avgiftsintäkter	118 842	107 071
Övriga intäkter	15 535	16 479
Totala intäkter	919 478	923 668
Specificering av avgiftsintäkter		
Managementavgifter	34 923	33 028
Incitamentsrelaterade avgifter	33 663	29 011
Franchiseavgifter	8 431	7 433
Marknadsföringsavgifter	27 636	25 173
Övriga	14 189	12 426
Summa	118 842	107 071

- 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 10 | Lönekostnader, antal anställda osv

Personalkostnader		
	1 januari–31 december	
TEUR	2013	2012
Löner	208 120	215 120
Sociala kostnader	38 307	39 026
Pensionskostnader	7 277	8 211
Summa	253 705	262 357
Övriga personalkostnader	61 407	57 760
Totalt	315 111	320 117

Dessa kostnader ingår i personalkostnader och kontraktsanställningar i resultaträkningen.

13 810 TEUR (15 030) av de totala lönekostnaderna och ersättningarna under 2013 avser ledande befattningshavare i koncernen, av vilket 2 436 TEUR (822) var rörlig lön. 644 TEUR (1 037) av pensionskostnaderna var relaterade till ledande befattningshavare inom koncernen. Ledande befattningshavare avser hotelldirektörer, företagsledningen och area vice presidents. Ersättning som uppges för ledande befattningshavare avser ersättning de har fått i samband med uppdrag som hotelldirektörer, medlemmar i företagsledningen och area vice presidents.

För helåret	Löner		Sociala kostnader		Pensionskostnader		Delsumma		Övriga personal-kostnader		Totalt	
	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012
Danmark	12 990	13 280	474	494	1 037	1 079	14 501	14 853	1 957	1 816	16 458	16 669
Norge	60 580	63 301	8 565	8 642	2 557	3 300	71 702	75 243	13 151	11 907	84 853	87 149
Sverige	26 348	27 250	8 032	8 585	1 468	1 831	35 849	37 666	6 749	6 599	42 598	44 265
Storbritannien	27 866	26 956	2 321	2 293	586	575	30 773	29 824	9 003	8 723	39 776	38 547
Tyskland	25 230	24 677	5 339	5 024	—	—	30 569	29 701	12 107	10 924	42 676	40 625
Frankrike	13 429	14 402	5 059	5 827	—	—	18 487	20 229	2 677	2 911	21 164	23 141
Belgien	16 429	19 972	5 407	4 994	1 350	1 191	23 186	26 157	7 634	6 726	30 820	32 883
Övrigt	25 248	25 282	3 101	3 027	288	235	28 637	28 684	8 128	8 154	36 766	36 839
Totalt	208 120	215 120	38 298	39 026	7 286	8 211	253 705	262 357	61 407	57 760	315 111	320 117

NOT 9 | Kostnad för sålda varor avseende mat och dryck samt övriga tillhörande kostnader

	1 januari–31 december	
TEUR	2013	2012
Kostnad för mat	33 818	38 217
Kostnad för dryck	9 863	11 498
Kostnad för övriga intäkter	5 974	6 849
Kostnad för övriga sålda varor	4 701	5 175
Kostnad för telefon, fax, Internet	514	610
Totalt	54 870	62 349

Det genomsnittliga antalet anställda inom Rezidors företag under 2013 var 5 360 (5 452) och fördelar sig enligt följande:

	1 januari–31 december			
	2013		2012	
	Män	Kvinnor	Män	Kvinnor
Danmark	113	126	137	126
Norge	580	636	564	650
Sverige	273	333	292	385
Storbritannien	598	679	571	646
Tyskland	393	472	396	482
Frankrike	221	200	244	253
Belgien	133	122	128	122
Övrigt	251	230	261	195
Totalt	2 562	2 798	2 593	2 859
Summa män och kvinnor	5 360		5 452	

	1 januari–31 december			
	2013		2012	
	Män	Kvinnor	Män	Kvinnor
Styrelseledamöter	5	2	7	3
Koncernledningen (inklusive VD och koncernchefen)	7	1	8	1

Ersättning till externa ledamöter i styrelsen i moderbolaget¹⁾

TEUR	1 januari–31 december	
	2013	2012
Trudy Rautio	80	62
Göte Dahlin	45	43
Wendy Nelson	43	40
Staffan Bohman	70	57
Anders Moberg	43	40
Douglas M. Anderson	31	—
Hubert Joly	—	49
Barry W. Wilson	13	41
Elizabeth Bastoni	13	41
	338	373

1) 227 TEUR av den totala ersättningen till styrelseledamöterna under 2013 är hänförligt till den ersättning som godkändes vid årsstämman den 24 april 2013 från och med den stämman och fram till årsstämman 2014.

Ersättning till koncernledning (inklusive VD och koncernchef)¹⁾

TEUR	1 januari–31 december	
	2013	2012
Fasta ersättningar ²⁾	3 037	5 348
Rörliga ersättningar	1 590	459
Pensionsersättningar för koncernledningen:		
Avgiftsbestämda planer	356	589
Förmånsbestämda planer	55	53
Ersättning efter avslutad anställning ³⁾	—	52
Bostad och företagsbilar för koncernledningen	457	544

1) Tabellen ovan visar bruttoersättning. Fyra ledamöter i koncernledningen avlönas på nettobasis. Utöver effekten av ändringar i de avtalade ersättningsnivåerna så kan bruttoersättningen skilja sig åt mellan åren till följd av speciella beskattningsregler i Belgien. Vad gäller antalet medlemmar i koncernledningen, se ovan.

2) Beloppet för 2013 inkluderar justeringar för tre f.d. medlemmar i koncernledningen.

3) Beloppet för 2012 inkluderar en justering av 2011 års reservering och ett resultat av särskilda skattevillkor i Belgien kalkylerade till bruttobelopp. Detta är relaterat till den f.d. VD:n.

De rörliga ersättningarna till koncernledningens medlemmar behandlas som en upplupen kostnad under respektive år. Det rörliga ersättningsprogrammet 2013 för medlemmarna i koncernledningen baseras på finansiella, operationella och personliga resultatmål. Det finansiella målet, vilket representerar 50% av den variabla möjligheten, definieras som rörelseresultat (EBIT) uppnått under året. Det operationella målet, vilket representerar 25% av den variabla möjligheten, definieras som intäktsgenereringsindex (RGI) uppnått under året. Den rörliga ersättningen kan maximalt uppgå till mellan 35 och 75% av den årliga grundersättningen och är beroende av personens roll (exkl VD och koncernchef). Kostnaden för det rörliga ersättningsprogrammet, bokförd i resultaträkningen i slutet av året, är den bästa möjliga uppskattningen på balansdagen. Den slutliga utbetalningen av rörlig ersättning avgörs av faktorer som blir kända vid en tidpunkt efter utgivningen av årsredovisningen. Därför kan reservation för rörlig ersättning under ett visst år komma att justeras i efterföljande perioder beroende på att utfallet kan avvika från bedömningarna gjorda på balansdagen. Uppsägningsperioden för koncernledningens medlemmar och de därtill hörande avtalade avgångsvederlagen är mellan tre och femton månader eller i vissa fall tre månader för vart femte anställningsår. I händelse av tvist kan tillämplig lag leda till avgångsvederlag överstigande de avtalade beloppen och kan överstiga två års ersättning.

Wolfgang M. Neumann tillträdde som VD och koncernchef den 1 januari 2013. Hans ersättning för 2013 är som följer:

Ersättning – verkställande direktör och koncernchef	1 januari–31 december	
	2013	2012
TEUR		
Fast ersättning	600	1 950
Rörlig ersättning	722	315
Ersättning efter avslutad anställning	—	52
Pension	60	395
Bostad och företagsbilar	48	156

VD och koncernchef har en fast ersättning som uppgår till 600 TEUR. Till följd av ett delat lönearrangemang betalas endast en del av ersättningen av moderbolaget. Se även Not 3 i moderbolaget redovisning. Dessa siffror exkluderar sociala kostnader. Därutöver har han ett årligt och ett långsiktigt incitamentsprogram uppgående till maximalt 75% av den fasta ersättningen om målen uppnås och 150% av den fasta ersättningen om maximala mål nås för respektive program. Han erhåller även en pensionslösning om 10% av den årliga fasta bruttoersättningen, har en förmånsbil, reseersättning, bostadsförmån samt rätt till ersättning för skolkostnader.

Aktiebaserat långsiktigt incitamentsprogram 2011

Utöver ersättningen enligt ovan, deltar den f.d. VD:n och koncernledningen i ett långsiktigt aktiebaserat incitamentsprogram för 2011. Ytterligare information om programmet finns i Not 32. Tabellen nedan visar det maximala antalet aktier som kan tilldelas den f.d. VD:n och koncernledningen under incitamentsprogrammet i enlighet med besluten som togs på årsstämman 2011. Per 31 december 2013 stod det klart att 2011 års program inte skulle möta prestationskriteriet, som vidare beskrivits i Not 32, men då intjäningsperioden inte hade gått ut per den dagen har aktierna inte formellt förfallit per den dagen.

Högsta antalet aktier som kan tilldelas medlemmar i koncernledningen

	31 december	
	2013	2012
F.d. VD och koncernchef	187 577	300 000
Övriga koncernledningen	398 000	430 000
Totalt	585 577	730 000

Exceptionellt kortfristigt incitament 2012

För prestationsperioden 2012–2014, föreslogs inget aktiebaserat incitamentsprogram. Istället beslutades om ett exceptionellt kortfristigt kontant incitament beroende av om man uppnådde målen för vinst per aktie 2012. Målen uppnåddes inte och sålunda utgick ingen ersättning.

Fortsättning not 10

Aktiebaserat långsiktigt incitamentsprogram 2013

Utöver ersättningen enligt ovan, deltar VD och koncernchef samt koncernledningen i ett långsiktigt aktiebaserat incitamentsprogram för 2013. Ytterligare information om programmet finns i Not 32. Tabellen nedan visar det maximala antalet aktier som kan tilldelas VD och koncernchef samt koncernledningen under incitamentsprogrammet i enlighet med besluten som togs på årsstämman 2013.

Högsta antalet aktier som kan tilldelas medlemmar i koncernledningen

	31 december	
	2013	2012
VD och koncernchef	272 942	—
Övriga koncernledningen	423 839	—
Totalt	703 781	—

NOT 11 | Övriga rörelsekostnader

	1 januari–31 december	
TEUR	2013	2012
Royalties och andra ersättningar till Carlson Group	14 506	13 809
Energikostnader	28 958	30 466
Material	14 449	15 901
Marknadsföringskostnader	57 032	58 196
Externa avgifter	10 863	13 904
Tvätt	17 123	17 818
Kontraktstjänster	12 185	12 585
Administrationskostnader	11 410	12 257
Kommunikationer, resor och transporter	11 016	11 920
Förbrukningsinventarier	3 471	3 877
Hyror och licenser	6 115	6 846
Kostnader för fastighetsdrift	8 425	9 548
Övriga kostnader	22 013	18 227
Totalt	217 567	225 354

NOT 12 | Fastighetsförsäkringar och fastighetsskatt

	1 januari–31 december	
TEUR	2013	2012
Fastighets- och diverse skatter	13 295	13,926
Fastighetsförsäkring	1 638	1,629
Totalt	14 933	15,555

NOT 13 | Hyreskostnader

	1 januari–31 december	
TEUR	2013	2012
Fast hyra ¹⁾	188 057	198 424
Rörlig hyra ²⁾	44 253	43 103
Garantier ³⁾	6 145	10 470
Totalt	238 455	251 997

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 utgår 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. Redovisat belopp inkluderar förändringar i avsättningar för förlustkontrakt.

NOT 14 | Finansiella poster

	1 januari–31 december	
TEUR	2013	2012
Ränteintäkter från externa kreditinstitut	414	443
Ränteintäkter från andra lån och fordringar	333	319
Övriga finansiella intäkter	110	422
Finansiella intäkter	857	1 184
Räntekostnader till externa kreditinstitut	–513	–330
Räntekostnader från andra lån och fordringar	–597	–406
Övriga finansiella kostnader	–989	–1 029
Valutakursförluster	–494	–388
Finansiella kostnader	–2 593	–2 153
Finansiella poster, netto	–1 736	–969

Övriga finansiella kostnader under 2013 avser bankavgifter och liknande poster. 327 TEUR av övriga finansiella intäkter under 2012 relaterade till avyttringen av aktier i Stavanger Hotel KS.

Nettovinster/-förluster per segment av finansiella tillgångar och skulder

	1 januari–31 december	
TEUR	2013	2012
Finansiella tillgångar värderad till verkligt värde över resultaträkningen (klassificerad som att innehas för handel)	36	32
Lån och fordringar och finansiella skulder redovisade till upplupet anskaffningsvärde	–1 772	–1 001
Redovisade i resultaträkningen	–1 736	–969

Alla ränteintäkter och -kostnader under 2013 och 2012 relaterar till finansiella tillgångar och skulder beräknade till anskaffningsvärde. Ingen ränteintäkt under 2013 och 2012 redovisades för finansiella tillgångar tillgängliga för försäljning.

NOT 15 | Skatt

Skatt redovisad i resultaträkningen

TEUR	1 januari–31 december	
	2013	2012
Skattekostnad(+)/intäkt(–) avser:		
Aktuell skattekostnad(+)/intäkt(–)	15 231	11 635
Justeringar som redovisas under innevarande år och som hänför sig till aktuell skatt för tidigare år	–381	53
Uppskjuten skattekostnad(+)/intäkt(–) hänförlig till temporära skillnader	4 390	30
Nedskrivningar av uppskjuten skattefordran	12	3 235
Total skattekostnad/intäkt	19 252	14 953

Avstämning av årets skattekostnad i förhållande till årets resultat:

TEUR	1 januari–31 december	
	2013	2012
Resultat före skatt från kvarvarande verksamheter	42 243	–2 067
Skatteintäkt (–)/skattekostnad (+) beräknad efter lokal skattesats	11 758	–1 668
Skatteeffekt av ej skattepliktig intäkt	–420	–176
Skatteeffekt av ej avdragsgilla kostnader	2 094	654
Skatteeffekter av skattemässiga underskott som ej redovisats som uppskjutna skattefordringar	5 612	13 059
Skatteeffekt av tidigare ej redovisad uppskjuten skatt hänförlig till underskottsavdrag, skatteavdrag eller temporära skillnader avseende tidigare år	84	–31
Skatteeffekter av uppskjuten skatt till följd av ändringar i skattesats	–362	–1 112
Nedskrivningar av uppskjuten skattefordran	12	3 235
Effekt av kupongskatt	1 103	959
Övrigt	–248	–20
Deltotal	19 633	14 900
Justeringar som redovisas under innevarande år och som hänför sig till aktuell skatt för tidigare år	–381	53
Årets skattekostnad som redovisas i resultaträkningen	19 252	14 953

Från intäkter som redovisas direkt i eget kapital:

Aktuell skatt		
Omräkning från utländska verksamheter	–481	41
Totalt	–481	41

Uppskjuten skatt

Uppstått på intäkter och kostnader som redovisas i övrigt totalresultat:		
Omräkning av förmånsbestämda pensionsplaner	–2 239	3 478
Vinster och förluster på kassaflödessäkringar	71	–
Totalt	–2 168	3 478

Den genomsnittliga effektiva skattesatsen var 45% (–723). Den genomsnittliga skattesatsen påverkades främst negativt av effekten av att ingen uppskjuten skatteintäkt redovisades på förlustbringande enheter i Frankrike och Storbritannien.

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

2013	Redovisat i		Redovisat i övrigt		Valutakurs-
	resultaträkningen		totalresultat		differenser
	Ingående balans				Utgående balans
Temporära skillnader					
Kassaflödessäkringar	–	–	–71	–	–71
Materiella anläggningstillgångar	–2 224	–2 717	–	303	–4 638
Immateriella tillgångar	–10 462	479	–	–	–9 983
Avsättningar	1 136	–681	–	–	455
Osäkra fordringar	571	308	–	–19	860
Obeskattade reserver	–769	163	–	84	–522
Pensioner	295	–523	2 239	100	2 111
Övriga skulder	–4 706	2 160	–	560	–1 986
Övriga kortfristiga icke räntebärande skulder	–288	59	–	32	–197
	–16 447	–752	2 168	1 060	–13 971
Outnyttjade underskottsavdrag och skattemässiga avdrag					
Skattemässiga underskottsavdrag	30 574	–3 650	–	31	26 956
	30 574	–3 650	–	31	26 956
Totalt	14 127	–4 402	2 168	1 091	12 985

Fortsättning not 15

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

2012	Ingående balans	Redovisat i resultat-räkningen	Redovisat i övrigt totalresultat	Omklassificeringar	Valutakurs-differenser	Utgående balans
Temporära skillnader						
Materiella anläggningstillgångar	–2 060	–134	—	—	–30	–2 224
Immateriella tillgångar	–13 086	2 620	—	—	4	–10 462
Avsättningar	7	723	—	406	—	1 136
Osäkra fordringar	653	107	—	–189	—	571
Obeskattade reserver	–912	192	—	—	–49	–769
Pensioner	3 427	472	–3 478	—	–126	295
Övriga skulder	–4 823	–217	—	505	–171	–4 706
Övriga kortfristiga icke räntebärande skulder	–342	72	—	—	–18	–288
	–17 136	3 835	–3 478	722	–390	–16 447
Outnyttjade underskottsavdrag och skattemässiga avdrag						
Skattemässiga underskottsavdrag	38 328	–7 100	—	–722	68	30 574
	38 328	–7 100	—	–722	68	30 574
Totalt	21 192	–3 265	–3 478	—	–322	14 127

Uppskjutna skattefordringar redovisas i balansräkningen enligt följande:

	31 december	
TEUR	2013	2012
Uppskjutna skattefordringar	28 575	30 026
Uppskjutna skatteskulder	–15 190	–15 899
Totalt	12 985	14 127

EJ REDOVISADE UPPSKJUTNA SKATTEFORDRINGAR

Följande uppskjutna skattefordringar har inte redovisats på balansdagen

	31 december	
TEUR	2013	2012
Skattemässiga underskottsavdrag	37 350	35 774
Temporära skillnader	5 708	5 019
Totalt	43 058	40 793

Det föreligger ingen tidsgräns för ej redovisade skattemässiga underskottsavdrag.

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

Uppskjutna skattefordringar hänförliga till förlustavdrag redovisas i den utsträckning det är sannolikt, baserat på förekomsten av övertygande faktorer, att det kommer att finnas skattepliktiga överskott mot vilka de kan utnyttjas såsom exempelvis att en tidigare förlustbringande enhet har blivit lönsam eller att en strukturförändring kommer att generera skattepliktig inkomst för att uppväga historiska förluster. Vid bedömning av sannolikheten för att de kommer att kunna utnyttjas beaktas storleken på beskattningsbara temporära skillnader som är hänförliga till samma skattemyndighet och skattesubjekt som förlustavdragen samt framtida beräknade vinster och beräknade skattepliktiga överskott, med hänsyn taget till, bland mycket annat, taket på de fasta förpliktade hyreskostnaderna. De förväntade framtida skattepliktiga överskotten beräknas utifrån budget och långsiktiga prognoser med hänsyn till när avtal löper ut. Uppskjutna skattefordringar hänförliga till förlustavdrag finns framför allt i Tyskland (10 591 TEUR), Belgien (11 009 TEUR) och Sverige (5 355 TEUR). Underkoncernerna i dessa länder hade skattepliktiga resultat under 2013. Ett ökat fokus på portföljförvaltningsstrategi eller ett bakslag i den ekonomiska återhämtningen med större konsekvenser på avkastningen i koncernens hotell, kan leda till en förnyad bedömning av möjligheten att utnyttja de skattemässiga förlusterna och därför också värdet på de uppskjutna skattefordringarna.

NOT 16 | Sålda och förvärvade verksamheter

Under det först kvartalet 2013 omvandlades två hyresavtal i Sverige, Park Inn by Radisson Malmö och Park Inn by Radisson Hammarby Sjöstad, till franchiseavtal. Aktierna i det bolag som innehade hyresavtalen, Rezidor Hotel AB, såldes till Ligula Hospitality Group AB för symbolisk summa, 1 SEK. Nettotillgångarna i företaget, som uppgick till 912 TEUR, skrevs ned redan per den 31 december 2012.

NOT 17 | Resultat per aktie

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

	1 januari–31 december	
TEUR	2013	2012
Årets resultat hänförligt till moderbolagets aktieägare (TEUR)	23 171	–17 022
Viktat genomsnittligt antal aktier för resultat per aktie före utspädning	146 320 902	146 320 902
Totalt resultat per aktie, före utspädning	0,16	–0,12
	1 januari–31 december	
TEUR	2013	2012
Viktat genomsnittligt antal aktier för resultat per aktie före utspädning	146 320 902	146 320 902
Potentiellt emitterbara aktier	1 802 146	—
Genomsnittligt antalet aktier, efter utspädning	148 123 048	146 320 902

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

Deltagarna i det aktierelaterade incitamentsprogrammen, som godkändes av årsstämmorna 2011 och 2013 har rätt till en visst antal aktier i slutet av intjänandeperioden (beskrivs närmare i Not 32 Aktierelaterade ersättningar) om vissa kriterier uppnåtts, däribland tillväxt per aktie och total avkastning för aktieägarna i förhållande till en definierad grupp av jämförbara företag. Det maximala antalet aktier som kan tilldelas uppgår till 1 802 146.

NOT 18 | Övriga immateriella anläggningstillgångar

TEUR	Övriga immateriella tillgångar	Licenser och tillhörande rättigheter	Totalt
Anskaffningsvärde			
Ingående balans 1 januari 2012	44 967	54 899	99 866
Anskaffningar	2 416	—	2 416
Avyttringar	–1 194	–1	–1 195
Valutakursdifferenser	40	3	43
Övrigt	2 511	—	2 511
Ingående balans 1 januari 2013	48 740	54 901	103 641
Anskaffningar	151	3	154
Avyttringar	–1 289	—	–1 289
Valutakursdifferenser	–317	—	–317
Utgående balans 31 december 2013	47 285	54 904	102 189
Akkumulerade av- och nedskrivningar			
Ingående balans 1 januari 2012	–18 815	–7 405	–26 220
Avskrivningar enligt plan	–2 972	–1 208	–4 180
Nedskrivningar	–7	–14	–21
Avyttringar	1 178	2	1 180
Valutakursdifferenser	13	36	49
Övrigt	–2 376	—	–2 376
Ingående balans 1 januari 2013	–22 979	–8 589	–31 568
Avskrivningar enligt plan	–2 657	–1 169	–3 826
Nedskrivningar	–122	—	–122
Avyttringar	1 289	—	1 289
Valutakursdifferenser	219	—	219
Övrigt	–2	–1	–3
Utgående balans 31 december 2013	–24 252	–9 759	–34 011
Redovisat värde			
Den 31 december 2012	25 761	46 312	72 073
Den 31 december 2013	23 033	45 145	68 178

44 562 TEUR (45 732) av det redovisade värdet av Licenser och andra tillhörande rättigheter avser rättigheter bundna till masterfranchiseavtalen med Carlson Group. Rättigheterna omförhandlades 2005. I utbyte mot de nya villkoren erhöll Carlson Group 25% av aktierna i Rezidor. Detta uppnåddes genom en apportemission där värdet på de omförhandlade villkoren beräknades till 55 000 TEUR. Detta belopp skrivs av under kontraktets löptid, som löper ut år 2052.

Mer information om nedskrivningar redovisade under året återfinns i Not 6.

NOT 19 | Materiella anläggningstillgångar

TEUR	Fasta installationer på hyrda anläggningstillgångar	Maskiner och inventarier	Pågående nyanläggningar	Totalt
Anskaffningsvärde				
Ingående balans 1 januari 2012	141 299	241 383	11 829	394 511
Anskaffningar	7 158	17 792	12 795	37 745
Avyttringar	–6 488	–4 556	–61	–11 105
Omklassificering	3 198	–3 198	—	—
Valutakursdifferenser	4 376	7 353	599	12 328
Överföring från pågående nyanläggningar	4 844	6 690	–11 534	—
Övrigt	36 013	–36 343	–50	–380
Ingående balans 1 januari 2013	190 400	229 121	13 578	433 099
Anskaffningar	7 916	23 419	17 567	48 902
Avyttringar	–7 181	–17 220	–61	–24 462
Valutakursdifferenser	–9 773	–13 398	–1 296	–24 467
Överföring från pågående nyanläggningar	7 700	11 492	–19 192	—
Övrigt	1 700	197	–1 915	–18
Utgående balans 31 december 2013	190 762	233 611	8 681	433 054
Akkumulerade av- och nedskrivningar				
Ingående balans 1 januari 2012	–105 855	–179 182	—	–285 037
Avskrivningar enligt plan	–8 931	–15 993	–986	–25 910
Nedskrivningar	–7 006	–3 967	–382	–11 355
Avyttringar	6 278	4 452	61	10 791
Valutakursdifferenser	–3 274	–5 771	–25	–9 070
Övrigt	–27 264	27 197	—	–67
Ingående balans 1 januari 2013	–146 052	–173 264	–1 332	–320 648
Avskrivningar enligt plan	–8 147	–17 848	158	–25 837
Nedskrivningar	–2 860	–2 353	382	–4 831
Avyttringar	7 162	17 130	73	24 365
Valutakursdifferenser	7 502	11 540	145	19 187
Övrigt	–554	–72	606	–20
Utgående balans 31 december 2013	–142 949	–164 867	32	–307 784
Redovisat värde				
Den 31 december 2012	44 348	55 857	12 246	112 451
Den 31 december 2013	47 813	68 744	8 713	125 270

Belopp redovisade som 'Övrigt' 2012 var främst hänförliga till omklassificeringar mellan 'Fasta installationer på hyrda anläggningstillgångar' och 'Maskiner och inventarier' med anledning av den nya kontoplan som introducerades 1 januari 2012.

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

NOT 20 | Investeringar i intressebolag

TEUR	Kapitalandel (%) den 31 december 2012	Kapitalandel (%) den 31 december 2013	Bokfört värde den 31 december 2012	Resultat- andel	Utdelning	Omräknings- differens	Bokfört värde den 31 december 2013
Nordrus Hotel Holding A/S	26,08%	26,08%	199	-33	—	—	166
Al Quesir Hotel Company S.A.E	20,00%	20,00%	2 986	-187	—	-177	2 622
Afrinord Hotel Investment A/S	20,00%	20,00%	60	48	—	—	108
Totalt			3 245	-172	—	-177	2 896

Sammanfattande finansiell information om intresseföretagen

TEUR	31 december	
	2013	2012
Totala tillgångar	29 508	23 547
Totala skulder	21 796	13 637
Nettotillgångar	7 712	9 910
Koncernens andelar av nettotillgångarna	2 896	3 245
Intäkter	2 687	3 856
Resultat efter skatt	197	617
Koncernens andelar av nettoresultatet	-172	123

NOT 21 | Investeringar i joint ventures

TEUR	Kapitalandel (%) den 31 december 2012	Kapitalandel (%) den 31 december 2013	Bokfört värde den 31 december 2012	Resultatandel	Utdelning	Omräknings- differens	Bokfört värde den 31 december 2013
Casinos Denmark A/S	50,00%	50,00%	—	—	—	—	—
Casino Copenhagen K/S	50,00%	50,00%	1 129	1 766	-1 005	—	1 890
Totalt			1 129	1 766	-1 005	—	1 890

Minskat med tillgångar som klassificeras som innehav för försäljning

-1 890

Totalt rapporterat per den 31 december 2013

—

Rezidors andel av det negativa egna kapitalet i det 50% (50%) ägda Rezidor Royal Hotel Beijing Co Ltd och den långsiktiga fordran på det företaget (se Not 24) betraktas som en nettoinvestering. Nettoinvesteringen redovisas som en fordran och presenteras som "Tillgångar som innehas för försäljning" på en separat rad i balansräkningen och är därför inte inkluderad i tabellen ovan.

Sammanfattande finansiell information om joint ventures

TEUR	31 december	
	2013	2012
Totala tillgångar	36 777	36 270
Totala skulder	12 773	13 326
Nettotillgångar	24 004	22 944
Koncernens andelar av nettotillgångarna	12 002	11 472
Intäkter	26 347	27 866
Resultat efter skatt	3 939	3 466
Koncernens andelar av nettoresultatet	2 305	1 733

10 112 TEUR (10 343) av koncernens andel av nettotillgångarna och 539 TEUR (443) av koncernens andel av nettoresultatet i tabellen ovan avser Rezidor Royal Hotel Beijing Co Ltd.

NOT 22 | Övriga aktier och andelar

TEUR	Kapitalandel (%) den 31 december 2012	Kapitalandel (%) den 31 december 2013	Bokfört värde den 31 december 2012	Omräknings- differens	Omklassi- ficering	Bokfört värde den 31 december 2013
Doriscus Enterprise Ltd	13,41%	13,41%	4 152	-1	—	4 151
First Hotels Co K,S,C,C	1,82%	1,82%	1 016	-1	—	1 015
Mongolianord GmbH	14,28%	14,28%	899	-1	—	898
Tax Shelter Films Funding	2,43%	2,43%	120	—	-120	—
Övriga	—	—	35	-3	—	32
Totalt			6 222	-6	-120	6 096
Minskat med tillgångar som klassificeras som innehav för försäljning						-898
Totalt redovisat per 31 December 2013						5 198

NOT 23 | Pensionsmedel, netto**Förmånsbestämda pensionsplaner**

Dessa omfattar huvudsakligen ålderspension och änkepension, där arbetsgivaren är skyldig att betala en livslång pension motsvarande en viss garanterad andel av lönen eller ett visst årligt belopp. Ålderspensionen baseras på antalet anställningsår. Den anställda måste vara registrerad i planen ett visst antal år för att erhålla full ålderspension. För varje anställningsår erhåller den anställda en högre pensionsrätt, som redovisas som intjänad pension under perioden liksom en ökning av pensionsförpliktelserna. Rezidors pensionsplan för anställda i Sverige, Norge och Belgien har säkrats genom fastställda förmånsplaner med försäkringsbolag.

Följande belopp har redovisats i balansräkningen för de förmånsbestämda pensionsplanerna:

	31 december	
TEUR	2013	2012
Nuvärdet av fonderade förpliktelser	53 312	51 965
Förvaltningstillgångarnas verkliga värde	-47 203	-52 492
Underskott/(överskott) på fonderade planer	6 109	-527
Nuvärdet av ofonderade förpliktelser	601	663
Totalt underskott på förmånsbestämda pensionsplaner	6 710	136
Effekter av lägsta fonderingskrav/tillgångstak	—	—
Skuld redovisad i balansräkningen	6 710	136

Förändringar i värde av förmånsbestämda planer under året:

	31 december	
TEUR	2013	2012
Ingående förmånsbestämda förpliktelser	52 629	63 072
Kostnader för pensioner intjänade under året	2 377	3 005
Räntekostnader	1 553	1 538
Komponenter redovisade i resultaträkningen	3 930	4 543
Omvärdering av den förmånsbestämda förpliktelsen:		
Aktuariella (vinster)/förluster från förändringar i finansiella antaganden	-644	2 142
Aktuariella (vinster)/förluster till följd av erfarenhetsjusteringar	5 915	-17 527
Komponenter redovisade i övrigt totalresultat	5 271	-15 385
Löneskatt på inbetalningar från arbetsgivaren	-272	-141
Utbetald ersättning – betaling av premier	-2,095	-2 189
Valuta(vinster)/-förluster för utländska planer	-5 550	2 729
Utgående förmånsbestämda planer	53 913	52 629

Förändringar i förvaltningstillgångar under året:

	31 december	
TEUR	2013	2012
Ingående förvaltningstillgångar	52 492	51 397
Ränteintäkter	1 758	1 277
Komponenter redovisade i resultaträkningen	1 758	1 277
Omvärdering av förvaltningstillgångar:		
Aktuariella (vinster)/förluster till följd av erfarenhetsjusteringar	-3 175	-2 414
Komponenter redovisade i övrigt totalresultat	-3 175	-2 414
Inbetalningar från arbetsgivaren	4 066	1 753
Löneskatt på inbetalningar från arbetsgivaren	-272	-141
Inbetalningar från deltagare i pensionsplanen	87	91
Utbetald ersättning – betaling av premier	-2 038	-1 924
Valutavinst/(förluster) för utländska planer	-5 715	2 453
Utgående förvaltningstillgångar	47 203	52 492

De signifikanta aktuariella antagandena:

	31 december	
TEUR	2013	2012
Diskonteringsränta		
Norge	4,00%	3,80%
Belgien	3,25%	3,00%
Sverige	3,00%	2,25%
Förväntad löneökningstakt	3,50%	3,50%
Statsränta i Norge	3,25%	3,25%

Analys av känslighet i den förmånsbestämda förpliktelsen för förändringar i de viktade huvudsakliga antagandena:

	Ökning av antagande	Minskning av antagande
Diskonteringsränta 0,50%	4 545	-4 611
Förväntad löneökningstakt 0,50%	-2 888	3 069
Statsränta i Norge 0,25%	713	-266
Medellivslängd (män och kvinnor) 1 år	-1 307	1 411

Ovanstående känslighetsanalyser baseras på förändring av ett antagande, medan övriga antaganden hålls konstanta. I praktiken är det inte troligt att så sker och förändringar i några av antagandena kan korreleras.

Förvaltningstillgångarna utgörs av:

	31 december					
	2013			2012		
TEUR	Noterade	Onoterade	%	Noterade	Onoterade	%
Aktieplaceringar	2 681	—	5,7%	4 654	—	8,9%
Obligationer						
Stat	3 315	—	7,0%	3 024	—	5,8%
Företag	620	—	1,3%	570	—	1,1%
Hypotek	304	—	0,6%	281	—	0,5%
Ospecificerat	21 890	—	46,4%	24 979	—	47,5%
Fastigheter	—	6 691	14,2%	—	9 399	17,9%
Övriga investeringar	11 702	—	24,8%	9 585	—	18,3%
Totalt	40 512	6 691	100,0%	43 093	9 399	100,0%

Förvaltningstillgångarna är del av gemensamma fonder som används av försäkringsföretagen för investeringar. Till följd av detta är information om specifika allokeringar av Rezidors tillgångar inte tillgänglig och det är försäkringsföretagens allokeringar av dess totala tillgångar som har använts i ovanstående tabell. Dessutom, på grund av karaktären av norska förvaltningstillgångar, där pensionsförpliktelserna är strikt reglerade av finansiella myndigheter, släpps mindre detaljerad information om tillgångskategorier av försäkringsbolaget. Detta är anledningen till kategorin "Ospecificerat" under "Obligationer".

Genom sina förmånsbestämda pensionsplaner är koncernen utsatt för ett antal risker, de viktigaste av dessa är:

Volatilitet hos tillgångar:

Nuvärdet av den förmånsbestämda skulden beräknas med en diskonteringsränta som bestäms genom hänvisning till högkvalitativa företagsobligationer i Belgien och Norge samt statsobligationer i Sverige. Om avkastningen på förvaltningstillgångarna är lägre än denna ränta, kommer det att skapa underskott i planen.

Förändringar i obligationsräntorna:

En minskning av obligationsräntan får till följd att förpliktelsen ökar, men kommer det delvis kompenseras av en ökning av avkastningen på planens investeringar i obligationer.

Medellivslängd:

Nuvärdet av den förmånsbestämda förpliktelsen beräknas baserat på den bästa uppskattningen av dödligheten hos deltagarna i planen, såväl under som efter anställningen. En ökning av den förväntade livslängden för de försäkrade ökar förpliktelsen.

Lönerisk:

Nuvärdet av den förmånsbestämda förpliktelsen beräknas baserat på framtida löner för deltagarna i planen. Höjning av deltagarnas löner kommer att öka förpliktelsen.

Fortsättning not 23

Förväntade inbetalningar till planer för ersättningar efter avslutade anställning uppgår till 2 743 TEUR för 2014.
Den vägda genomsnittliga durationen för den förmånsbestämda förpliktelsen uppgår till 26,7 år.

Förväntad förfallotidpunkt för odiskonterade pensionsförmåner:

TEUR	
År 2014	2 099
År 2015 – 2016	4 383
År 2017 – 2019	6 726
År 2020 – 2023	10 791

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 5,163 TEUR (4,572).
För tjänstemän i Sverige tryggas ITP 2-planens förmånsbestämda pensionsåtaganden för ålders- och familjepension (alternativt familjepension) genom en försäkring i Alecta. Enligt ett uttalande från Rådet för finansiell rapportering, UFR 3 Klassificering av ITP-planer som finansieras genom försäkring i Alecta, är detta en förmånsbestämd plan som omfattar flera arbetsgivare. För räkenskapsåret 2013 har bolaget inte haft tillgång till information för att kunna redovisa sin proportionella andel av planens förpliktelser, förvaltningstillgångar och kostnader vilket medfört att planen inte varit möjlig att redovisa som en förmånsbestämd plan. Pensionsplanen ITP 2 som tryggas genom en försäkring i Alecta redovisas därför som en avgiftsbestämd plan. Premien för den förmånsbestämda ålders- och familjepensionen är individuellt beräknad och är bland annat beroende av lön, tidigare intjänad pension och förväntad återstående tjänstgöringstid. Förväntade avgifter nästa rapportperiod för ITP 2-försäkringar som är tecknade i Alecta uppgår till 849 TEUR (891). Koncernens andel av de sammanlagda avgifterna till planen och koncernens andel av det totala antalet aktiva medlemmar i planen uppgår till 0,04077 respektive 0,02944 procent (0,03559 respektive 0,03034 procent).
Den kollektiva konsolideringsnivån utgörs av marknadsvärdet på Alectas tillgångar i procent av försäkringsåtagandena beräknade enligt Alectas försäkringstekniska metoder och antaganden, vilka inte överensstämmer med IAS 19. Den kollektiva konsolideringsnivån ska normalt tillåtas variera mellan 125 och 155 procent. Om Alectas kollektiva konsolideringsnivå understiger 125 procent eller överstiger 155 procent ska åtgärder vidtas i syfte att skapa förutsättningar för att konsolideringsnivån återgår till normalintervall. Vid låg konsolidering kan en åtgärd vara att höja det avtalade priset för nyteckning och utökning av befintliga förmåner. Vid hög konsolidering kan en åtgärd vara att införa premierreduktioner. Vid utgången av 2013 uppgick Alectas över-skott i form av den kollektiva konsolideringsnivån till 148 procent (129).

Reviderad IAS 19 Ersättningar till anställda

Företaget har under året infört den ändrade standarden IAS 19 Ersättningar till anställda. Ändringarna i IAS 19 avser redovisning av förmånsbestämda pensionsplaner och ersättning vid uppsägning. Den mest väsentliga ändringen avser redovisning av förmånsbestämda förpliktelser och förvaltningstillgångar. Ändringarna ställer krav på att samtliga aktuariella vinster och förluster redovisas omedelbart via övrigt totalresultat, vilket innebär att korridormetoden avskaffas så att nettotillgångarna eller -skulderna från förmånsbestämda planer redovisas fullt ut för att visa det verkliga värdet av planernas under- eller överskott. Vidare så har räntekostnaden, samt förväntad avkastning på förvaltningstillgångar, som använts i den tidigare versionen av IAS 19, ersatts med ett nettoräntebelopp, vilket beräknas genom att tillämpa diskonteringsräntan på nettoskulden eller -tillgången.
Ändringarna i IAS 19 har tillämpats retroaktivt och jämförande siffror för 2012 har räknats om. Oredovisade aktuariella vinster och förluster per den 1 januari 2012 har redovisats direkt mot eget kapital som ändrad redovisningsprincip. Effekten av implementeringen av ändringarna i IAS 19 presenteras i tabellen nedan.

TEUR	Tidigare redovisat	IAS 19R justeringar	Omräknat
1 januari 2012			
Pensionsmedel, netto	9 227	–9 227	—
Pensioner och liknande förpliktelser	2 150	9 517	11 667
Uppskjutna skattefordringar	31 579	45	31 624
Uppskjutna skatteskulder	15 721	–5 289	10 432
Eget kapital	164 698	–13 410	151 288
2012 (12 månader)			
Periodens resultat	–16 848	–172	–17 020
Övrigt totalresultat, netto	2 865	9 492	12 357
Summa totalresultat för perioden	–13 983	9 320	–4 663
31 december 2012			
Pensionsmedel, netto	7 718	–1 930	5 788
Pensioner och liknande förpliktelser	1 908	4 016	5 924
Uppskjutna skattefordringar	28 909	1 117	30 026
Uppskjutna skatteskulder	16 638	–739	15 899
Eget kapital	149 853	–4 090	145 763

NOT 24 | 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 intresse-

företag 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 2013

Lån från	Motpart	Nominellt lånebelopp	Valuta	Nominellt värde TEUR	Nedskrivning och valutakurs-förlust TEUR	Tillgångar som innehas för försäljning TEUR	Bokfört värde TEUR	Löptid och räntesats
Rezidor Hotels ApS Danmark	Polar Bek Daugave Ltd. Riga Hotel	1 225	USD	989	—	—	989	Obestämd löptid –10,08%
SIHNSKA A/S	Rezidor Royal Hotel Beijing Co. Ltd	15 902	USD	11 569	–1 457	–10 112	—	Obestämd löptid
Rezidor Hotels ApS Danmark	Afrinord Hotel Investment	1 003	EUR	1 003	—	—	1 009	15/04/2019 – Euribor 6M +6,1%
Rezidor Hotels ApS Danmark	Afrinord Hotel Investment	1 800	USD	1 310	—	—	1 310	31/03/2020 – Libor 3M +8,5%
Rezidor Hotels ApS Danmark	Afrinord Hotel Investment	505	EUR	505	—	—	505	15/10/2022 – Euribor 3M +3,5%
Rezidor Hotels UK Ltd	New Hotel JSC	168	EUR	168	—	—	168	01/07/2015 – 8,88%
Rezidor Group	Övrigt	158	EUR	158	—	—	158	Olika räntebärande depositioner
Summa räntebärande				15 702	–1 457	–10 112	4 133	
Rezidor Group				2 408	—	—	2 408	Icke räntebärande
Summa icke räntebärande				2 408	—	—	2 408	
Summa långfristiga fordringar				18 110	–1 457	–10 112	6 541	

Den 31 december 2012

Lån från	Motpart	Nominellt lånebelopp	Valuta	Nominellt värde TEUR	Valutakurs- förlust TEUR	Bokfört värde TEUR	Löptid och räntesats
Rezidor Riga Hotel A/S	Polar Bek Daugave Ltd. Riga Hotel	1 225	USD	1 098	—	1 098	Obestämd löptid –10,08%
SIHKA A/S	Rezidor Royal Hotel Beijing Co. Ltd	15 902	USD	12 052	–1 709	10 343	Obestämd löptid
Africa Joint Venture	Afrinord Hotel Investment	1 449	EUR	1 337	—	1 337	15/04/2019 – Euribor 6M +6,1%
Rezidor Hotels UK Ltd	New Hotel JSC	847	EUR	847	—	847	13,88%
Rezidor Group	Övrigt	157	EUR	157	—	157	Olika räntebärande depositioner
Summa räntebärande				15 491	–1 709	13 782	
Rezidor Group	Övrigt			4 231	—	4 231	Ikke räntebärande
Summa icke räntebärande				4 231	—	4 231	
Summa långfristiga fordringar				19 722	–1 709	18 013	

NOT 25 | Kundfordringar

TEUR	31 december	
	2013	2012
Kundfordringar före reserv för osäkra fordringar	54 764	52 764
Reserv för osäkra fordringar	–10 625	–8 456
Kundfordringar minus reserv för osäkra fordringar	44 139	44 308

	Kundfordringar före reserv för osäkra fordringar	Reserv för osäkra fordringar	Kundfordringar minus reserv för osäkra fordringar
Den 31 december 2013			
Kundfordringar, ej förfallna	16 903	–38	16 865
Kundfordringar, förfallna			
1–30 dagar	19 596	–102	19 494
31–60 dagar	4 699	–52	4 647
61–90 dagar	2 443	–441	2 002
Mer än 90 dagar	11 123	–9 992	1 131
Totalt förfallna	37 861	–10 587	27 274
Totalt bokförda	54 764	–10 625	44 139

	Kundfordringar före reserv för osäkra fordringar	Reserv för osäkra fordringar	Kundfordringar minus reserv för osäkra fordringar
Den 31 december 2012			
Kundfordringar, ej förfallna	19 944	–44	19 900
Kundfordringar, förfallna			
1–30 dagar	18 410	–68	18 342
31–60 dagar	4 682	–628	4 054
61–90 dagar	2 011	–912	1 099
Mer än 90 dagar	7 717	–6 804	913
Totalt förfallna	32 820	–8 412	24 408
Totalt bokförda	52 764	–8 456	44 308

Förändringar i reserven för osäkra fordringar

TEUR	31 december	
	2013	2012
Ingående balans	–8 456	–5 902
Belopp som reserverats under året	934	196
Belopp som återvunnits under året	611	133
Ökning/minskning av reserv som redovisas i resultaträkningen	–3 762	–2 888
Valutakursdifferens	48	5
Saldo vid årets slut	–10 625	–8 456

Inga panter hålls som säkerhet för utstående kundfordringar.

NOT 26 | Övriga kortfristiga räntebärande fordringar

31 december 2013			
Lån från	Motpart	Bokfört värde i TEUR	Ränta
Rezidor Hotels ApS Danmark	Afrinord Hotel Investments A/S	223	6 månaders Euribor +6,1%
Rezidor Hotels Aps Denmark	Orchard Hotels A.S	212	3 månaders Euribor +1,5%
Rezidor Hotels UK Ltd	New Hotels JSC	314	8,88%
Summa kortfristiga räntebärande fordringar		749	

31 december 2012			
Lån från	Motpart	Bokfört värde i TEUR	Ränta
Africa Joint Venture Holding A/S	Afrinord Hotel Investments A/S	111	6-månaders Euribor +6,1%
Rezidor Hotels Aps Denmark	Orchard Hotels A.S	209	3-månaders Euribor +1,5%
Summa kortfristiga räntebärande fordringar		320	

Inga panter hölls som säkerhet för dessa fordringar. Inget hade förfallit vid årsslutet 2013 och 2012.

NOT 27 | Övriga kortfristiga icke räntebärande fordringar

TEUR	31 december	
	2013	2012
Förutbetalda kostnader		
Förutbetald hyra	14 934	15 919
Förutbetald uppvärmning	251	298
Förutbetald fastighetsskatt	2 073	1 834
Övriga förutbetalda kostnader	5 728	6 114
	22 986	24 165
Upplupna intäkter		
Upplupna intäkter – avgifter	7 786	6 779
Upplupna intäkter – övrigt	8 055	5 112
	15 841	11 891
Förändring i verkligt värde av valutaswappar	38	3
Övriga kortfristiga icke räntebärande fordringar	16 892	17 198
Totalt	55 757	53 257

NOT 28 | Övriga kortfristiga placeringar

Övriga kortfristiga placeringar avser kontanter på spärkkonton. Dessa spärkkonton är kontanter i bank som är spärrade för att uppfylla åtaganden som uppstår vid innehåll- len löneskatt i Norge och energiinköp i Sverige.

NOT 29 | Likvida medel

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

TEUR	31 december	
	2013	2012
Bank	5 206	6 932
Kassa	1 731	1 664
Summa likvida medel	6 937	8 596

Det finns inga restriktioner för användningen av de likvida medlen.

NOT 31 | Aktiekapital

EMITTERAT KAPITAL				
TEUR	Aktiekapital 2013	Övrigt tillskjutet kapital 2013	Aktiekapital 2012	Övrigt tillskjutet kapital 2012
Ingående balans 1 januari	10 000	120 302	10 000	120 302
Utgående balans 31 december	10 000	120 302	10 000	120 302

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

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

Återköp av aktier

Efter beslutet vid årsstämman 2007 köpte Rezidor tillbaka 1 025 000 aktier under 2007 till en genomsnittlig kurs på 45 SEK per aktie, och 945 200 aktier under 2008 till en genomsnittlig kurs på 33,51 SEK per aktie. Årsstämman den 23 april 2008 gav styrelsen förnyat mandat att besluta om återköp av egna aktier på Nasdaq OMX Stockholm fram till nästa årsstämma. Enligt detta nya bemyndigande köpte Rezidor tillbaka 1 724 300 aktier under tredje kvartalet 2008 till en genomsnittlig kurs på 27,36 SEK per aktie. Mandaten vid årsstämmorna 2007 och 2008 att köpa tillbaka aktier gavs för att kunna erbjuda aktier till deltagarna i de aktierrelaterade incitamentsprogrammen och för att täcka kostnaderna för de sociala avgifterna i samband med dessa program, men också för att ge koncernen en effektivare kapitalstruktur. Totalt 3 694 500 återköptes för ett belopp om 13 292 TEUR, motsvarande 2,46% av antalet registrerade aktier och ett kvotvärde om 246,3 TEUR. Årsstämman godkände den 16 april 2010 att alla 3 694 500 aktier skulle användas till de aktiebaserade incitaments-

NOT 30 | Tillgångar som innehas för försäljning

Tillgångarna hänförliga till investeringarna i Rezidor Royal Hotel Beijing Co. Ltd, Casinos Denmark A/S, Casino Copenhagen K/S och Mongolia Nord GmbH klassifice- ras som "Tillgångar som innehas för försäljning", efter godkännande av Styrelsen. Försäljningarna förväntas äga rum inom 12 månader från balansdagen.

TEUR	31 december	
	2013	2012
Investeringar i joint ventures	1 890	—
Övriga aktier och andelar	898	—
Övriga långfristiga räntebärande fordringar	10 112	—
Totala tillgångar	12 900	—

programmen. Under 2011 överfördes 13 362 av dessa aktier till deltagare i 2008 ars program, vilket lämnade 3 681 138 aktier kvar i bolagets ägo per den 31 december 2011, motsvarande 2,45% av antalet registrerade aktier. Det genomsnittliga antalet aktier ägda av bolaget under 2012 och 2011 var 3 681 138 och 3 681 138. Årsstämman den 25 april 2012 bemyndigade återigen styrelsen att besluta om förvärv och överlä- telse av bolagets egna aktier. Syftet med bemyndigandet är att ge styrelsen ökat handlingsutrymme i arbetet med bolagets kapitalstruktur. Vid utgången av 2013 hade dessa bemyndiganden inte utnyttjats och inga aktier återköptes därför under 2012 eller 2013.

TEUR	31 december	
	2013	2012
Antal registrerade aktier	150 002 040	150 002 040
Antal egna aktier som innehas av bolaget	–3 681 138	–3 681 138
Antal utestående aktier	146 320 902	146 320 902

Utdelning per aktie

I enlighet med styrelsens förslag till årsstämman 2013, beslutade årsstämman att ingen utdelning skulle betalas till aktieägarna under 2013. Styrelsen föreslår årsstäm- man 2014 att ingen utdelning lämnas för räkenskapsåret 2013.

NOT 32 | Aktierelaterade ersättningar

Långsiktiga resultatbaserade och aktierelaterade incitamentsprogram

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

2011 års program

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

Baserat på uppfyllandet av vissa prestationskriterier kan deltagarna vid utgången av intjänandeperioden erhålla, utan extra kostnad, tilldelning av ett visst antal så kallade prestationsaktier i företaget. Det totala antalet aktier fördelade på tilldelningsdagen uppgick till 300 000 för tidigare VD och koncernchef, 150 000 för finansdirektören, 55 000 för envar av affärsområdeschefen och utvecklingschefen, 45 000 för övriga medlemmar av koncernledningen samt 13 000 för övriga deltagare. Per den 31 december 2012 uppgick det maximala antalet prestationsaktier som kan delas ut efter avslutad överlåtelseperiod till 754 577.

Sju medlemmar ur koncernledningen deltar i programmet, vilket berättigar dem till totalt högst 398 000 aktier. Tidigare VD och koncernchef har rätt till högst 187 577 aktier. Utöver detta deltar 13 andra personer på chefsnivå i programmet, vilket berättigar dem till totalt 169 000 aktier.

Ersättningen är beroende av vissa resultatkriterier under räkenskapsåren 2011 till 2013, av vilket 25% är relaterat till tillväxt i vinst per aktie (EPS) och 75% till den totala avkastningen för aktieägarna (TSR) av vilket 75% kommer att tilldelas beroende på om företaget överträffar en jämförbar grupp av hotellbolag och 25% om företaget överträffar bolagen i OMXS 30 Index. När det gäller resultat per aktie har deltagarna rätt till 30% tilldelning om den sammanlagda treåriga ökningen i resultat per aktie är lika med eller större än 0,50 EUR (motsvarande ca 0,17 EUR per år). Tilldelningen ökar proportionellt mot den sammanlagda ökningen av resultatet per aktie med en 100-procentig tilldelning om den sammanlagda ökningen i resultat per aktie under tre år är 1,00 EUR eller mer (motsvarande ca 0,33 EUR eller mer per år). När det gäller total avkastning för ägarna har deltagarna rätt till 30% tilldelning om avkastningen är lika med eller högre än 0% (det vill säga Rezidors avkastning för ägarna jämfört med index för ägarna i jämförbara bolag och bolagen i OMXS 30 Index). Tilldelningen ökar proportionellt mot ökningen av resultatet per aktie med en 100-procentig tilldelning om ökningen under tre år är 26% (motsvarande 8% per år) eller mer över TSR-index.

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

2013 års program

Årsstämman godkände den 24 april 2013 att maximalt 35 befattningshavare inom Rezidorkoncernen skulle erbjudas ett långsiktigt aktierelaterat incitamentsprogram. Programmet består både av matchningsaktier och också prestationsaktier. VD och koncernchef samt övriga medlemmar i koncernledningen har erbjudits att delta i prestationsdelen såväl som matchningsdelen av programmet. Övriga ledande befattningshavare har erbjudits att delta i prestationsdelen av programmet.

Deltagare som har accepterat erbjudandet om matchningsdelen av programmet har förvärvat Rezidor-aktier på NASDAQ OMX Stockholm och/eller allokerat redan innehavda aktier till programmet. Investeringen i, och/eller allokeringen av, sparaktier

för VD och koncernchef uppgår till minst 5 procent och högst 10 procent av den fasta årliga bruttogrundersättningen för år 2013. Investeringen i, och/eller allokeringen av, sparaktier för övriga medlemmar i koncernledningen uppgår till minst 2,5 procent och högst 5 procent av den fasta årliga bruttogrundersättningen för år 2013. För att kvalificera för matchningsdelen av programmet måste deltagaren uppfylla vissa krav, inklusive att sparaktier innehavs i minst tre år och att deltagaren förblir anställd i företaget under intjänandeperioden. Undantag kan godkännas under speciella omständigheter.

Deltagare som kvalificerar för prestationsdelen av programmet måste, utöver kravet på fortsatt anställning under intjänandeperioden, uppnå ett prestationsmål baserat på Rezidorkoncernens sammanlagda vinst per aktie för räkenskapsåren 2013 till 2015. Det högsta antal prestationsaktier som kan tilldelas varje deltagare i programmet beräknas genom att dividera ett belopp, motsvarande en viss procentsats av varje deltagares fasta årliga bruttogrundersättning för 2013, med marknadspriset för Rezidor-aktien. Procentsatsen av den fasta årliga bruttogrundersättningen för 2013 ska för VD och koncernchef uppgå till 150 procent, för övriga medlemmar i koncernledningen till mellan 35 och 75 procent, och för övriga ledande befattningshavare till mellan 30 och 38 procent, i ett vart fall omräknat till SEK. Marknadspriset för Rezidor-aktien som har använts uppgår till 29,82 SEK, vilket motsvarar den volymavvägda genomsnittliga betalkursen för Rezidor-aktien på NASDAQ OMX Stockholm under en sammanhängande period av fem handelsdagar omedelbart före den dag erbjudande om deltagande i programmet lämnades, vilket var den 14 juni 2013.

Sju medlemmar av koncernledningen deltar i 2013 års incitamentsprogram, vilket berättigar dem till totalt högst 703 781 aktier, av vilka VD och koncernchef är berättigad till totalt högst 279 942 aktier. Därutöver deltar 21 övriga personer på chefsnivå i programmet, vilket berättigar dem till totalt högst 343 788 aktier. Det totala värdet av 2013 års program uppgår på tilldelningsdagen, inklusive sociala avgifter, till 2 163 TEUR.

Summering av det maximala antalet aktier som kan tilldelas

Tabellen nedan visar det maximala antalet aktier som kan tilldelas.

Program	Vid slutet av 2012	Tilldelade under 2013	Förverkade under 2013	Erhållna under 2013	Vid slutet av 2013
2010-programmet	757 615	—	–757 615	—	—
2010-programmet	912 000	—	–157 423	—	754 577
2013-programmet	—	1 047 569	—	—	1 047 569
Summa	1 669 615	1 047 569	–915 038	—	1 802 146

Per den 31 december 2013 stod det klart att prestationskriterierna för 2011 års program inte skulle uppnås, men eftersom att ett av intjäningsvillkoren fortsatt är giltigt fram till och med offentliggörandet av kvartalsrapporten januari-mars 2014 hade aktierna formellt inte förverkats.

Total kostnad

Nettokostnaden som redovisats i resultaträkningen under perioden i enlighet med IFRS 2 uppgick till 968 TEUR (–862).

NOT 33 | Verkligt värde reserv – kassaflödessäkringar

TEUR	31 december	
	2013	2012
Ingående balans 1 januari 2013	—	—
Effektivitetsvinster och -förluster redovisade i eget kapital under året	444	—
Skatt på effektivitetsvinster och -förluster redovisade i eget kapital under året	–111	—
Vinster och förluster cirkulerade ut ur eget kapital under året	–160	—
Skatt på vinster och förluster cirkulerade ut ur eget kapital under året	40	—
Utgående balans 31 december 2013	213	—

NOT 34 | Avsättningar

TEUR	Ersättningar till anställda	Omstrukturering och avslutande av kontrakt	Rättsliga tvister	Förlustkontrakt	Övriga	Summa
Ingående balans 31 december 2012	395	—	300	—	554	1 249
Omklassificering	–332	—	–27	1 354	365	1 360
Ytterligare redovisade avsättningar	—	1 137	404	2 406	372	4 319
Minskning till följd av omvärderingar	–4	—	–91	—	—	–95
Utnyttjat under året	—	—	–182	—	–423	–605
Utgående balans 31 december 2012	59	1 137	404	3 760	868	6 228
Ytterligare redovisade avsättningar	—	—	1 019	—	174	1 205
Minskning till följd av omvärderingar	—	—	–146	–1 253	–396	–1 795
Valutakursdifferenser	—	—	–3	—	–88	–91
Utnyttjat under året	—	–1 137	–83	–1 096	–186	–2 502
Utgående balans 31 december 2013	71	—	1 191	1 411	372	3 045

Analys av totala avsättningar

TEUR	
Förväntat utflöde 2014	2 573
Förväntat utflöde 2015	418
Förväntat utflöde 2016	54
Totalt per 31 december 2013	3 045

Ersättningar till anställda

Avsättningen för ersättningar till anställda är hänförlig till förpliktelser i samband med avslutade anställningar i Frankrike och justeras årligen baserat på tjänstgöringstid.

Rättsliga tvister

Huvuddelen av avsättningen för rättsliga tvister är hänförlig till ett krav från en av Rezidors partners i Afrika. En uppgörelse träffades i februari 2014.

Förlustkontrakt

Avsättningen för förlustkontrakt är relaterad till nuvärdet av framtida garantibetalningar som Rezidor är förpliktade till under ett förlustbringande kontrakt i Västeuropa. Uppskattningen kan variera beroende på hotellets resultat.

Övriga

Övriga avsättningar är huvudsakligen relaterade till en kontraktuell förpliktelse för ett hotell under hyresavtal i Västeuropa. Balansen per den 31 december 2013 förväntas utnyttjas under 2014.

NOT 35 | Upplåning

TEUR	Kortfristig 31 december		Långfristig 31 december	
	2013	2012	2013	2012
Utan säkerhet – upplupet anskaffningsvärde Checkkredit i bank	17 480	26 052	—	—
Övriga lån	22	109	6 344	6 887
Totalt	17 502	26 161	6 344	6 887

6 319 TEUR (6 596) av övriga långfristiga lån är relaterade till finansieringen av investeringar i samband med renoveringen av ett tyskt hotell under ett managementkontrakt. Rezidor har inte erhållit några pengar i samband med detta lån men har åtagit sig en förpliktelse för finansieringen av en del av renoveringsarbetena såsom en del av managementkontraktet. En immateriell tillgång motsvarande rättigheterna erhållna genom managementkontraktet har samtidigt redovisats i balansräkningen. Räntekostnader om 406 TEUR (räntesats 5,8%) ådragna under renoveringstiden aktiverades under 2009. Under 2011 efterskänktes upplupen ränta om 567 TEUR och redovisades som finansiell intäkt. Från och med 2011 löper lånet med en räntesats om 4,5%. Återbetalningen av den långfristiga delen av lånet är knutet till avgifterna som erhålls från hotellet.

Inga andra lånekostnader än de som beskrivs ovan har aktiverats.

Dessa övriga 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 2013			
	TCHF	TEUR	TSEK	Totalt
Checkkredit i bank	—	17 480	—	17 480
Övriga lån	38	6 319	9	6 366
Totalt	38	23 799	9	23 846

	31 december 2012			
	TCHF	TEUR	TDKK	Totalt
Checkkredit i bank	—	26 052	—	26 052
Övriga lån	53	6 902	41	6 996
Totalt	53	32 954	41	33 048

Följande genomsnittliga årliga räntesatser betalades:

	1 januari–31 december	
	2013	2012
Checkkredit i bank & krediter	1,01%	0,62%
Övriga lån	4,50%	4,50%

Samtliga skulder till kreditinstitut förfaller inom ett år.

Specifikation av checkkredit i bank

TEUR	31 december	
	2013	2012
Beviljade checkräkningskrediter	110 000	106 800
Utnyttjande av checkkredit i bank; i garantier	–1 745	–2 276
Utnyttjande av checkkredit i bank; i kontanter	–17 480	–26 052
Outnyttjade checkräkningskrediter	90 775	78 472

2008 ingick Rezidor ett långsiktigt avtal med en ledande europeisk bank genom vilken lämpliga checkräkningskrediter och kreditlöften om totalt 105 000 TEUR erhöles. Under 2011 omförhandlade Rezidor sina långsiktiga kreditfaciliteter genom att förlänga löptiden för sina beviljade kreditramar till att nu löpa mellan ett till fyra år i kombination med normala covenants. Dessutom har koncernen beviljats krediter av en annan bank om 5 000 TEUR.

NOT 36 | Övriga kortfristiga skulder

TEUR	31 december	
	2013	2012
Förskottsbetalningar från kunder	9 212	9 724
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	88 353	89 818
Övriga kortfristiga icke räntebärande skulder	18 907	17 228
Totalt	116 458	116 770

Typ av upplupen kostnad och förutbetalda intäkter

TEUR	2013	2012
Semesterlön inklusive sociala avgifter	16 625	18 171
Upplupen kostnad för bonus inklusive sociala avgifter	10 501	6 056
Övriga upplupna lönekostnader	10 072	12 563
Upplupen energikostnad	3 399	3 964
Accrued fees	2 960	3 342
Upplupen hyreskostnad	11 405	11 312
Accrued sales & marketing costs	5 212	5 455
Förutbetalda intäkter	2 142	2 791
Övriga upplupna kostnader	26 037	26 164
Totalt	88 353	89 818

NOT 37 | Närstående parter

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

Transaktionerna med Carlson delas upp enligt följande:

TEUR	Intäkter		Rörelsekostnader		Skulder från den närstående parten		Skulder till den närstående parten	
	2013	2012	2013	2012	31 dec 2013	31 dec 2012	31 dec 2013	31 dec 2012
Carlson Inc	—	—	15 969	15 039	—	—	1 962	1 040
Carlson Inc (Club Carlson)	2 419	1 788	6 138	5 760	—	—	—	—
Vidarefakturerade kostnader från externa parter	—	—	3 486	2 815	—	—	—	—
Carlsons resebyråer	—	—	478	575	—	—	190	241
Övrigt	1 245	1 491	353	724	—	—	—	—

Carlson

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

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.

Affärsrelationen med Carlson består huvudsakligen av rörelsekostnader för att nyttja varumärkena och Carlsons bokningssystem. Rezidor betalar även provisioner till ett nätverk av resebyråer delägt av Carlson. Vidare opererar Carlson ett kundlojalitetsprogram, Club Carlson, i syfte att ge kunder incitament att köpa hotellnätter. Lojalitetspoäng som har intjänats när gäster har bott på ett hotell, faktureras till hotellet av Carlson. Likaså när lojalitetspoäng har utnyttjats på hotellet, erhåller hotellet ersättning från Carlson. Inklusive alla kontraktstyper (hotell under hyres-, management- och franchiseavtal), fakturerade Carlson 19 252 TEUR (17 374) under året för intjänade lojalitetspoäng och ersatte 7 772 TEUR (4 638) för utnyttjade poäng. Endast transaktioner som involverar hotell under hyresavtal (framgår av tabellen ovan) har emellertid en påverkan på Rezidors koncernredovisning. Carlson vidarefakturerar även kostnader som de ådragit sig från externa parter, huvudsakligen internetbaserade bokningskanaler, till de hotell från vilka kostnaderna härrör. Inklusive alla kontraktstyper (hotell under hyres-, management- och franchiseavtal), vidarefakturerade Carlson kostnader om 8 191 TEUR (6 116) under året. Endast kostnader vidarefakturerade till hotell under hyresavtal (framgår av tabellen ovan) har en påverkan på Rezidors koncernredovisning. Carlson och Rezidor samarbetar även inom en mängd andra områden, såsom global försäljning, hemsidor, intäktsgenererande verktyg och inköp. Dessa andra områden leder emellertid inte alltid till direkta transaktioner mellan de två bolagen. Varje nytt avtal eller ny transaktion som bedöms vara av materiell betydelse, kräver godkännande av Rezidors styrelse.

Joint ventures och intresseföretag

TEUR	31 december	
	2013	2012
Lån till joint ventures och intresseföretag	10 112	10 343
Intäkter (managementavgifter) från joint ventures och intresseföretag	397	562

Mer information om andelar i joint ventures och intresseföretag och lån till dessa enheter beskrivs i Not 20, 21 och 24.

NOT 38 | Ställda säkerheter, ansvarsförbindelser och investeringar

TEUR	31 december	
	2013	2012
Ställda säkerheter		
Spärrade bankmedel	4 107	4 244
Summa ställda säkerheter	4 107	4 224
Ansvarsförbindelser		
Garantier för managementkontrakt ¹⁾	1 145	1 527
Övriga garantier	600	589
Totala garantier	1 745	2 116

1) Se Not 40 där dessa belopp är inkluderade i maximala framtida begränsade garantibetalningar.

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

Företaget äger 20,0% av intresseföretaget Afrinord Hotel Investment A/S ("Afrinord") för att utveckla/förvärva projekt i Afrika. För Afrinord uppgick det totala investeringsåtagandet den 31 december 2013 till 35 000 TEUR och företaget har lämnat ett kapitaltillskott på 50 TEUR under 2006. Afrinord har delvis finansierat hotell i Addis Ababa (Etiopien), Nairobi (Kenya) och Freetown (Sierra Leone) via låneavtal. Det utestående åtagandet relaterat till dessa projekt uppgick till 15 562 TEUR per den 31 december 2013, varav Rezidors andel uppgick till 3 040 TEUR. Det återstående åtagandet uppgår följaktligen till 3 960 TEUR.

Twister

Rezidor Hotel Group är verksam i många länder över hela världen och är alltid inblandad i flera komplexa projekt och affärsmässiga relationer där det kan förekomma affärsmässiga tvister i en rad frågor. Oftast kan dessa situationer lösas genom förhandlingar och diskussioner. I några sällsynta fall kan emellertid dessa tvister leda till stor oenighet eller påstående om lagöverträdelse. Avsättningar för krav på grund av kända tvister redovisas när det är mer sannolikt än inte att företaget kommer att ha en skyldighet att lösa tvisten och där en tillförlitlig uppskattning kan göras vad gäller det ekonomiska utfallet av en sådan tvist. Rezidor är emellertid inte inblandade i någon juridisk process eller något skiljedomsförfarande – inklusive de som ännu inte är avslutade och beskrivna nedan eller under övervägande, vilka enligt Rezidors

bedömning kan ha en avgörande effekt på företagets finansiella position eller lönsamhet under 2013. Styrelsen har ingen kännedom om några pågående processer eller förestående sådana mot Rezidor eller något av dotterbolagen eller några andra uppgifter som skulle kunna ge upphov till tvist, krav eller processer som kan få en väsentlig påverkan på företagets ställning eller verksamhet per den 31 december 2013.

Nedan följer en beskrivning av pågående juridiska processer:

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

I april 2000 tilldömdes Rezidor Hotels ApS Danmark ett skadestånd på cirka 5,35 MUSD i ett skiljeförfarande avseende en felaktigt uppsägning av ett managementavtal gällande en hotellanläggning i Sharm el Sheikh i Egypten. Under ett tvångsförfarande försattes hotellägaren, ett egyptiskt handelsbolag, i konkurs. På Rezidors begäran försattes även de enskilda delägarna och det gemensamma aktiebolaget, till vilket hotellanläggningens tillgångar överförts, i konkurs. Rezidor har inlett indrivning mot samtliga parter som var delägare eller har/hade tillgångar som tidigare ägdes av det konkursdrabbade handelsbolaget. En brottmålsdomstol i Egypten har dömt ägarna till handelsbolaget till tre års fängelse för konkursbedrägeri och kassationsdomstolen har upphävt domen och beordrat en ny rättegång i hovrätten, som är under behandling. I samband med indrivningen och lokaliseringen av tillgångar blev Rezidor under 2007 informerade om att hotellanläggningen, som var föremål 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 hotellanläggningens 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. Rezidor har därför inte gjort någon avsättning i företagets räkenskaper för denna fordran, inte heller för rättegångskostnader.

NOT 39 | Hyresåtaganden

Enligt hyresåtagandena hyr företaget hotellbyggnader från fastighetsägare eller andra parter och har därför rätt till vinsten men får bära de risker som är förknippade med driften av hotell. Hyresavtalen innefattar vanligtvis en rörlig hyresklausul enligt vilken företaget är skyldigt att betala en rörlig hyra baserat på en procentsats av den totala intäkten från hotellet ("rörlig hyra"). De flesta hyresavtal innefattar även en lägsta hyra som är beroende av den intäkt som hotellet ger ("fast hyra"). Den fasta hyran anpassas vanligtvis varje år för att ta hänsyn till förändringar i ett fastställt konsumentprisindex. I avtal som innehåller klausuler om både rörlig och fast hyra betalar företaget i allmänhet den högre hyran av de två till uthyraren. För att begränsa den ekonomiska exponeringen i hyresavtalen sätter Rezidor vanligtvis ett tak för den mellanskillnad mellan rörlig och fast hyra som företaget betalar till hyresvärden, motsvarande ett belopp som uppgår till två till tre års sammanlagda fasta hyror. Om de ackumulerade mellanskillnaderna når detta tak upphör skyldigheten att betala fast hyra och hyresvärden får endast den rörliga hyran. Vid årsslutet 2013 hade Rezidor 70 hyresavtal för hotell i drift och under utveckling som hade vissa finansiella åtaganden, jämfört med 69 sådana avtal under 2012. I följande tabell ges en översikt över när dessa avtal löper ut – både för hotell i drift och under utveckling. Hyresavtalen löper ut enligt följande:

2013		2012	
År	Antal hyresavtal som löper ut	År	Antal hyresavtal som löper ut
2014	1	2013	—
2015–2019	9	2014	3
2020–2024	12	2015–2019	12
2025–2029	14	2020–2024	13
2030–2034	28	2025–2029	14
2035–2039	6	2030–2034	25
2040–2044	—	2035–2039	2

Den framtida hyreskostnaden inkluderar åtminstone den årliga fasta hyran under hyresavtalet. De framtida minimihyreskostnaderna för samtliga hyresavtal med fast hyra som gäller per den 31 december 2013, framgår av följande tabell. För ytterligare information om hyresbetalningar, se Not 13.

Framtida minimihyresbetalningar

TEUR	2013	2012
Inom 1 år	199 235	207 869
1–5 år	751 353	760 250
Efter 5 år	1 852 923	1 691 508
Totalt	2 803 511	2 659 627

Framtida minsta vidareuthyrningsintäkter

Intäkter från vidareuthyrning redovisades 2013 till ett belopp av 2 001 TEUR (935). De förväntade framtida vidareuthyrningsbetalningarna som ska erhållas från samtliga fasta hyresavtal visas i tabellen nedan:

TEUR	2013	2012
Inom 1 år	2 123	1 253
1–5 år	11 384	21 824
Efter 5 år	2 313	341
Totalt	15 820	23 418

NOT 40 | Åtaganden i samband med managementavtal

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

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

Vid slutet av året hade Rezidor beviljat en viss nivå av finansiella åtaganden i 22 managementavtal under 2013, jämfört med 23 under 2012. Managementavtalen som innehåller sådan finansiell risk för koncernen kommer att förfalla enligt tabellen nedan:

2013		2012	
År	Antal managementavtal som löper ut	År	Antal managementavtal som löper ut
2014	0	2013	0
2015–2019	2	2014	1
2020–2024	6	2015–2019	2
2025–2029	9	2020–2024	6
2030–2034	3	2025–2029	9
2035–2039	1	2030–2034	3
2040–2044	1	2035–2039	1
2045–2049	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	2013	2012
Totalt	64 979	75 468

Garantibetalningarna med tak inkluderar ansvarsförbindelser enligt Not 38 (det vill säga garantier i managementavtal). För räkenskapsåret 2013 betalade Rezidor 6 144 TEUR (10 470) som kompensation i enlighet med managementavtal med garantier (se Not 13).

NOT 41 | Revisionsarvode

		1 januari–31 december	
TEUR		2013	2012
Deloitte			
Revisionsuppdrag		1 023	1 133
Revisionsverksamhet utöver revisionsuppdraget		440	345
Skatteuppdrag		123	108
Övriga uppdrag		132	138
Summa Deloitte		1 718	1 724

Arvodena till Deloitte för övriga uppdrag inkluderar arvoden avseende stöd i Rezidors intern kontroll-självutvärderingar. Dessa arvoden uppgick till 28 TEUR (6).

NOT 42 | Händelser efter balansdagen

Som meddelats den 7 februari 2014, förbereder Styrelsen förslag om en nyemission om ca 60 MEUR för ett snabbare genomförande av bolaget strategiska plan samt ytterligare driva marginalutvecklingen under en tillgångslätt affärsmodell. Med ökad finansiell flexibilitet kommer bolaget fortsätta avsluta eller omförhandla hyreskontrakt, öka uppgraderingen av hotellportföljen samt driva på utvecklingen, i synnerhet på tillväxtmarknaderna. Nyemissionen förväntas godkännas i samband med Rezidors

årsstämma den 24 april. Teckningstiden och handeln med teckningsrätter förväntas kunna påbörjas kort därefter.

Rezidor avslutade omstruktureringen av ett hyresavtal i Övriga Västeuropa i januari 2014. Uppgårelsen kommer att reducera Rezidors hyreskostnader med en positiv årlig effekt på EBITDA om ca 1,2 MEUR med start i februari 2014. I gengäld för hyres-sänkningen kommer Rezidor betala den nya fasta hyran under kontraktets löptid, som har förlängts.

NOT 43 | Koncernbolag och legal struktur

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

	Säte	31 december 2013		31 december 2012	
		Ägande i %	Aktiekapital	Ägande i %	Aktiekapital
Belgien					
Rezidor Finance S.A.	Bryssel	—	—	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
Rezidor Hotel Brussels S.A.	Bryssel	100	MEUR 85,2	100	MEUR 85,2
Rezidor Park Belgium S.A.	Bryssel	—	—	100	MEUR 0,1
Cypern					
Doriscus Enterprises Limited	Limassol	13,41	MEUR 19,8	13,41	MEUR 19,8
Kina					
Rezidor Royal Hotel Beijing Co., Ltd	Beijing	50	MRMB 33,4	50	MRMB 33,4
Danmark					
Rezidor Hotels ApS Danmark	Köpenhamn	100	MDKK 212,0	100	MDKK 212,0
Rezidor Falconer Center A/S	Frederiksberg	100	MDKK 1,2	100	MDKK 1,2
Rezidor Services A/S	Köpenhamn	100	MDKK 2,0	100	MDKK 2,0
SIHKA A/S	Köpenhamn	100	MDKK 3,0	100	MDKK 3,0
Rezidor Scandinavia Hotel Aarhus A/S	Århus	100	MDKK 0,5	100	MDKK 0,5
Rezidor Riga Hotel A/S	Köpenhamn	—	—	100	MDKK 1,5
Hotel Development S. Africa A/S	Köpenhamn	100	MDKK 1,5	100	MDKK 1,0
Rezidor Hotel Kiev A/S	Köpenhamn	100	MDKK 1,0	100	MDKK 1,0
Rezidor Hotel investment Egypt A/S	Köpenhamn	100	MDKK 1,0	100	MDKK 1,0
Rezidor Hotel investment France ApS	Köpenhamn	—	—	100	MDKK 2,5
Hotel Investment Turkey A/S	Köpenhamn	—	—	51	MDKK 1,0
Nordrus Joint Venture ApS	Köpenhamn	100	MDKK 0,6	100	MDKK 0,6
Rezidor Russia A/S	Köpenhamn	100	MEUR 0,7	100	MEUR 0,7
Rezidor Loyalty Management A/S	Köpenhamn	100	MEUR 0,1	100	MEUR 0,1
Rezidor Cornerstone A/S	Köpenhamn	100	MDKK 2,4	100	MDKK 2,4
Rezidor Hotel Management & Development A/S	Köpenhamn	100	MDKK 2,5	100	MDKK 2,5
Rezidor Hospitality A/S	Köpenhamn	100	MEUR 83,0	100	MEUR 83,0
Casino Denmark A/S	Köpenhamn	50	MDKK 1,0	50	MDKK 1,0
Casino Copenhagen K/S	Köpenhamn	50	MDKK 1,0	50	MDKK 1,0
Nordrus Hotels Holdings A/S	Köpenhamn	26,08	MDKK 5,7	26,08	MDKK 5,7
Africa Joint Venture Holding A/S	Köpenhamn	—	—	100	MDKK 0,5
Afrinord Hotel Investments A/S	Köpenhamn	20	MEUR 0,3	20	MEUR 0,3
Rezidor Royal ApS	Köpenhamn	100	MDKK 0,5	—	—
Rezidor Scandinavia ApS	Köpenhamn	100	MDKK 0,5	—	—
Egypten					
Al Quesir Hotel Company S.A.E	Nasr City, Kairo	20	MEGP 68,0	20	MEGP 68,0
Frankrike					
Rezidor Resort France S.A.S.	Nice	100	MEUR 0,0	100	MEUR 0,0
Rezidor Hospitality France S.A.S.	Nice	100	MEUR 2,4	100	MEUR 2,4
Rezidor Hotels France S.A.S.	Nice	100	MEUR 2,5	100	MEUR 2,5
Royal Scandinavia Hotel Nice S.A.S.	Nice	100	MEUR 2,4	100	MEUR 2,4
Royal Scandinavia Hotel Marseille S.A.S.	Marseille	100	MEUR 0,0	100	MEUR 0,0
Rezidor Park France S.A.S.	Nice	100	MEUR 0,0	100	MEUR 0,0
Rezidor Lyon S.A.S.	Lyon	100	MEUR 0,0	100	MEUR 0,0
Rezidor Aix Les Bains S.A.S.	Aix Les Bains	—	—	100	MEUR 0,0
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
Rezidor Park Lyon-Ouest S.A.S.	La Tour de Salvagny	—	—	100	MEUR 0,0
Rezidor Park Arcachon S.A.S.	Arcachon	—	—	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
SARL Régence Plage	Nice	—	—	100	MEUR 0,0

	Säte	31 december 2013		31 december 2012	
		Ägande i %	Aktiekapital	Ägande i %	Aktiekapital
Tyskland					
Rezidor Hotels Deutschland GmbH	Duisburg	100	MEUR 0,2	100	MEUR 0,2
Rezidor Hotel Dresden GmbH	Duisburg	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	Duisburg	100	MEUR 0,0	100	MEUR 0,0
Rezidor Hotel Hamburg Airport GmbH	Duisburg	100	MEUR 0,0	100	MEUR 0,0
Rezidor Hotel Köln GmbH	Duisburg	100	MEUR 0,0	100	MEUR 0,0
Rezidor Hotel Wiesbaden GmbH	Duisburg	100	MEUR 0,0	100	MEUR 0,0
Rezidor Regent Berlin GmbH	Duisburg	100	MEUR 0,0	100	MEUR 0,0
Rezidor Hotel Karlsruhe GmbH	Duisburg	100	MEUR 0,0	100	MEUR 0,0
Rezidor Hotel Frankfurt am Main GmbH	Duisburg	100	MEUR 0,0	100	MEUR 0,0
Rezidor Hotel Frankfurt Airport GmbH	Duisburg	100	MEUR 0,0	100	MEUR 0,0
Rezidor Hotel Stuttgart GmbH	Duisburg	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	Duisburg	100	MEUR 0,0	100	MEUR 0,0
Park Inn München Ost GmbH	Duisburg	100	MEUR 0,0	100	MEUR 0,0
Rezidor Düsseldorf Media Harbour Hotel GmbH	Duisburg	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
Mongolia Nord GmbH	Frankfurt	14,28	MEUR 0,0	14,28	MEUR 0,0
Italien					
Rezidor Hotel Milan S.r.l.	Milano	100	MEUR 0,0	100	MEUR 0,0
Kuwait					
First Hotels Company KSCC	Safat	1,82	MKWD 40,0	1,82	MKWD 40,0
Lettland					
Rezidor Baltics SIA	Riga	100	MLVL 0,0	100	MLVL 0,0
Nederländerna					
Rezidor Hotel Amsterdam B.V.	Amsterdam	100	MEUR 0,0	100	MEUR 0,0
Norge					
Rezidor Hospitality Norway AS	Oslo	100	MNOK 249,0	100	MNOK 102,0
Rezidor Hotels Norway AS	Oslo	100	MNOK 11,0	100	MNOK 11,0
Rezidor Shared Service Center AS	Oslo	100	MNOK 0,1	100	MNOK 0,1
Rezidor Park Norway AS	Oslo	100	MNOK 0,1	100	MNOK 0,1
Sydafrika					
Rezidor Hotel Group Southern Africa Ltd	Johannesburg	74	MZAR 0,0	74	MZAR 0,0
RHW Management Southern Africa (Pty) Ltd	Johannesburg	74	MZAR 0,0	74	MZAR 0,0
Spanien					
Rezidor Hotel Madrid S.L.U	Madrid	100	MEUR 0,0	100	MEUR 0,0
Sverige					
Rezidor Hotel Holdings AB	Stockholm	100	MEUR 0,1	100	MEUR 0,1
Rezidor Hotel AB	Stockholm	—	—	100	MSEK 5,2
Rezidor Hospitality Sweden AB	Stockholm	100	MSEK 18,0	100	MSEK 18,0
Rezidor Hotel & Congress AB	Stockholm	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	Stockholm	100	MSEK 0,1	100	MSEK 0,1
Schweiz					
Rezidor Park Switzerland AG	Rümlang	100	MCHF 0,1	100	MCHF 0,1
Rezidor Hotels Switzerland AG	Basel	100	MCHF0,1	99,7	MCHF 0,1
Turkiet					
Maçka Otelcilik Anonim Sirketi	Istanbul	56,33	MTL 0,1	56,33	MTL 0,1
Storbritannien					
Rezidor Hotels UK Ltd.	Manchester	100	MGBP 32,2	100	MGBP 32,2
Rezidor Hotel Manchester Ltd.	Manchester	100	MGBP 0,0	100	MGBP 0,0
Rezidor Hotel Leeds Ltd.	Manchester	100	MGBP 0,0	100	MGBP 0,0
Rezidor Hotel Edinburgh Ltd.	Manchester	100	MGBP 0,0	100	MGBP 0,0
Rezidor Hotel Stansted Airport Ltd.	Manchester	100	MGBP 0,0	100	MGBP 0,0
Rezidor Lifestyle Glasgow Ltd. (dormant)	Manchester	100	MGBP 0,0	100	MGBP 0,0
Rezidor Park UK Ltd.	Manchester	100	MGBP 0,0	100	MGBP 0,0
Park Hotel Heathrow Ltd.	Manchester	100	MGBP 0,0	100	MGBP 0,0
Park Hotels Management Ltd.	Manchester	100	MGBP 0,0	100	MGBP 0,0
Rezidor Lifestyle Edinburgh Ltd.	Manchester	100	MGBP 0,0	100	MGBP 0,0

Moderbolagets resultaträkning

TEUR	Not	1 januari–31 december	
		2013	2012
Intäkter	2	4 804	3 432
Personalkostnader	3	–3 234	–2 624
Övriga rörelsekostnader	4,5	–10 100	–11 711
Rörelseresultat före avskrivningar		–8 530	–10 903
Avskrivningar och nedskrivningar	8, 9	–78	–94
Rörelseresultat		–8 608	–10 997
Finansiella intäkter	6	14 467	13 950
Finansiella kostnader	6	–450	–328
Resultat före skatt		5 409	2 625
Skatt	7	–1 439	–1 635
Årets resultat		3 970	990
RAPPORT ÖVER TOTALRESULTAT			
Periodens resultat		3 970	990
Övrigt totalresultat		3 970	990
Summa totalresultat för perioden		3 970	990

Moderbolagets balansräkning

		31 december	
TEUR	Not	2013	2012
TILLGÅNGAR			
Anläggningstillgångar			
Immateriella anläggningstillgångar	8	103	138
Maskiner och inventarier	9	208	101
Andelar i koncernföretag	10	234 168	233 571
Uppskjutna skattefordringar	7	5 355	6 794
		239 834	240 604
Omsättningstillgångar			
Kundfordringar		—	13
Fordringar från koncernbolag	11	15 368	14 111
Skattefordran		54	55
Övriga fordringar		27	16
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	12	264	241
		15 713	14 436
Summa tillgångar		255 547	255 040
EGET KAPITAL OCH SKULDER			
Eget kapital			
Bundet eget kapital			
Aktiekapital		10 000	10 000
		10 000	10 000
Fritt eget kapital			
Överkursfond		197 297	197 297
Balanserat resultat		194	–1 393
Årets resultat		3 970	990
		201 461	196 894
Summa eget kapital		211 461	206 894
Skulder			
Leverantörsskulder		106	80
Skulder till koncernbolag	13	41 961	46 648
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	15	1 931	1 257
Övriga skulder		88	161
		44 086	48 146
Summa skulder		44 086	48 146
Summa eget kapital och skulder		255 547	255 040
Ansvarsförbindelser		Inga	Inga
Ställda säkerheter		Inga	Inga

Moderbolagets förändringar i eget kapital

TEUR	Aktiekapital	Överkursfond	Balanserat resultat	Årets resultat	Totalt eget kapital
Eget kapital per 31 december, 2011	10 000	197 297	-27 904	27 373	206 766
Disposition av resultat från föregående år	—	—	27 373	-27 373	—
Långsiktigt incitamentsprogram	—	—	-862	—	-862
Årets resultat	—	—	—	990	990
Eget kapital per 31 december, 2012	10 000	197 297	-1 393	990	206 894
Disposition av resultat från föregående år	—	—	990	-990	—
Långsiktigt incitamentsprogram	—	—	597	—	597
Årets resultat	—	—	—	3 970	3 970
Eget kapital per 31 december, 2013	10 000	197 297	194	3 970	211 461

För information om aktiekapital, se Not 31 till koncernredovisningen.

Moderbolagets kassaflödesanalys

TEUR	Not	1 januari–31 december	
		2013	2012
DEN LÖPANDE VERKSAMHETEN			
Rörelseresultat före ränta och skatt		-8 608	-10 997
Justering för poster som inte ingår i kassaflödet:			
Avskrivningar	8, 9	78	94
Betald/erhållen ränta	6	-329	-276
Övriga finansiella poster	6	-122	-52
Betald/erhållen skatt		—	-18
Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändring av rörelsekapital		-8 981	-11 249
Förändring av:			
Kortfristiga fordringar		13 189	10 896
Kortfristiga skulder		403	-4 146
Förändring av rörelsekapital		13 592	6 750
Kassaflöde från den löpande verksamheten		4 611	-4 499
INVESTERINGSVERKSAMHETEN			
Inköp av maskiner och inventarier	9	-149	-32
Kassaflöde från investeringsverksamheten		-149	-32
FINANSIERINGSVERKSAMHETEN			
Förändring i räntebärande skulder och koncernkonton		-4 462	4 531
Kassaflöde från finansieringsverksamheten		-4 462	4 531
Årets kassaflöde		—	—
Likvida medel vid årets början		—	—
Likvida medel vid årets slut		—	—

Noter till Moderbolaget

Not 1	Allmän information	80
Not 2	Intäktsfördelning.....	80
Not 3	Personal.....	80
Not 4	Övriga rörelsekostnader	80
Not 5	Revisionsarvode	80
Not 6	Finansiella intäkter och kostnader.....	80
Not 7	Skatt.....	80
Not 8	Immateriella anläggningstillgångar	81
Not 9	Materiella anläggningstillgångar	81
Not 10	Andelar i koncernföretag	81
Not 11	Fordringar på koncernföretag	81
Not 12	Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter.....	81
Not 13	Skulder till koncernföretag	81
Not 14	Kreditfaciliteter.....	81
Not 15	Upplupna kostnader.....	81

NOT 1 | Allmän information

Moderbolaget har upprättat sin årsredovisning enligt aktiebolagslagen, Redovisningsrådets rekommendation RFR 2 (Redovisning för juridiska personer) och tillämpliga uttalanden från dess arbetsgrupp. I enlighet med RFR 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 med undantaget för redovisningen av aktier i dotterbolag som redovisas till anskaffningsvärde.

NOT 2 | Intäktsfördelning

	1 januari–31 december	
TEUR	2013	2012
Externa intäkter	109	31
Intäkter från koncernbolag	4 695	3 401
Summa intäkter	4 804	3 432

NOT 3 | Personal

Lönekostnader	1 januari–31 december	
TEUR	2013	2012
Löner	1 955	1 649
Sociala avgifter	785	689
Pensionskostnader	231	220
Övriga personalkostnader (övriga förmåner)	263	66
Totalt	3 234	2 624

Ovanstående kostnader ingår i posten personalkostnader i resultaträkningen och är hänförliga till ersättning till personer som är anställda i företaget, inklusive lön om 24 TEUR (111), exklusive sociala kostnader, till VD och koncernchef i The Rezidor Hotel Group.

Den totala ersättningen till styrelsen uppgick till 338 TEUR (373). För ytterligare information om ersättning till styrelsen och koncernledningen, se Not 10 i koncernredovisningen. Medelantalet anställda i Rezidor Hotel Group AB var 24 (21) under 2013.

Medelantal anställda

	31 december			
	2013		2012	
	Män	Kvinnor	Män	Kvinnor
Sverige	8	16	6	15

Information om styrelseledamöter redovisas i Not 10 till koncernredovisningen.

NOT 4 | Övriga rörelsekostnader

	1 januari–31 december	
TEUR	2013	2012
Externa serviceavgifter	900	996
Övriga externa kostnader	1 952	1 599
Kostnader från koncernbolag	6 888	8 774
Hyra	360	342
Totalt	10 100	11 711

NOT 5 | Revisionsarvode

	1 januari–31 december	
TEUR	2013	2012
Deloitte		
Revisionsuppdrag	377	402
Övriga revisionsuppdrag	—	—
Övriga uppdrag	30	25
Summa Deloitte	407	427

NOT 6 | Finansiella intäkter och kostnader

	1 januari–31 december	
TEUR	2013	2012
Koncernbidrag	14 467	13 950
Erhållen utdelning	—	—
Finansiella intäkter	14 467	13 950
Räntekostnader till koncernbolag	–328	–276
Valutakursförluster	–120	–50
Övriga finansiella kostnader	–2	–2
Finansiella kostnader	–450	–328
Finansiella poster, netto	14 017	13 622

NOT 7 | Skatt

	1 januari–31 december	
TEUR	2013	2012
Uppskjuten inkomstskatt	–1 439	–1 635
Redovisad skatt	–1 439	–1 635

Avstämning av effektiv skatt

TEUR	2013	%	2012	%
Resultat före skatt	5 409		2 625	
Skatt 22,0% (26,3)	–1 190	22,0	–690	26,3
Valutakursdifferens på underskottsavdrag fastställd i SEK	–157		348	
Skatteeffekter på ej skattepliktiga intäkter vid beräkning av beskattningsbar inkomst	3		47	
Skatteeffekter på ej avdragsgilla kostnader vid beräkning av beskattningsbar inkomst	–95		–11	
Skatteeffekter på uppskjuten skatt till följd av ändrad inkomstskattesats	—		–1 329	
Redovisad skatt	–1 439	26,6	–1 635	62,3

Uppskjuten skatt i balansräkningen

Avseende förlustavdrag	5 355	6 794
------------------------	-------	-------

NOT 8 | Immateriella anläggningstillgångar

TEUR	2013	2012
Ingående balans 1 januari	176	176
Investeringar	—	—
Utgående balans 31 december	176	176
Ackumulerade avskrivningar		
Ingående balans 1 januari	-38	-3
Avskrivningar	-35	-35
Ackumulerade avskrivningar vid årets slut	-73	-38
Utgående balans 31 december	103	138

NOT 9 | Materiella anläggningstillgångar

TEUR	2013	2012
Ingående balans 1 januari	576	562
Investeringar	149	32
Avyttringar	-12	-18
Utgående balans 31 december	713	576
Ackumulerade avskrivningar		
Ingående balans 1 januari	-475	-434
Avskrivningar	-42	-59
Avyttringar	12	18
Ackumulerade avskrivningar vid årets slut	-505	-475
Utgående balans 31 december	208	101

NOT 10 | Andelar i koncernföretag

	31 december	
TEUR	2013	2012
Ingående bokfört värde	233 571	234 433
Investeringar i dotterbolag (Rezidor Hotel Holdings AB)	597	-862
Utgående bokfört värde	234 168	233 571

Ökningen av det bokförda värdet 2012 och 2011 hänför sig till kostnad för det långsiktiga incitamentsprogrammet som beskrivs närmare i Not 33 till koncernredovisningen.

Rezidor Hotel Group AB (publ) har följande dotterbolag:

Sverige	Säte	Org.nr	Antal aktier	Ägarandel %	Bokfört värde
Rezidor Hotel Holdings AB	Stockholm	556674-0972	106 667	100	234 168

Lista över dotterbolag finns i Not 43 till koncernredovisningen.

NOT 11 | Fordringar på koncernföretag

	31 december	
TEUR	2013	2012
Fordringar på koncernföretag, koncernkonto	—	—
Övrigt	15 368	14 111
Totalt	15 368	14 111

NOT 12 | Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter

	31 december	
TEUR	2013	2012
Förutbetald hyra	81	76
Övrigt	183	165
Totalt	264	241

NOT 13 | Skulder till koncernföretag

	31 december	
TEUR	2013	2012
Skulder till koncernföretag, koncernkonto	41 373	46 205
Övrigt	588	443
Totalt	41 961	46 648

NOT 14 | Kreditfaciliteter

I december 2011 förnyade koncernen ett långsiktigt avtal med en ledande europeisk bank som en del av Rezidors ansträngningar att strömlinjeforma sin bankstruktur samt att säkra lämpliga checkräkningskrediter och kreditfaciliteter. Bankstrukturen innebär ett internationellt koncernkonto, som moderbolaget har del i. En beskrivning av kreditfaciliteterna enligt denna nya kreditstruktur finns i Not 4 och 35 till koncernredovisningen.

NOT 15 | Upplupna kostnader

	31 december	
TEUR	2013	2012
Semesterlön inklusive sociala avgifter	339	253
Löner och ersättningar	781	504
Övriga upplupna kostnader	747	500
Övriga förutbetalda intäkter	64	—
Totalt	1 931	1 257

Styrelsens underskrifter

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

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

Förvaltningsberättelsen för koncernen och moderbolaget ger en rättvisande översikt

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

Stockholm den 18 mars 2014

Trudy Rautio
Styrelsens ordförande

Staffan Bohman
Vice styrelseordförande

Douglas M. Anderson
Styrelseledamot

Göte Dahlin
Styrelseledamot

Anders Moberg
Styrelseledamot

Wendy Nelson
Styrelseledamot

Göran Larsson
Arbetstagarrepresentant

Wolfgang M. Neumann
VD och koncernchef

Vår revisionsberättelse har avgivits
den 18 mars 2014
Deloitte AB

Thomas Strömberg
Auktoriserad revisor

Revisionsberättelse

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

Rapport om årsredovisningen och koncernredovisningen

Vi har reviderat årsredovisningen och koncernredovisningen för Rezidor Hotel Group AB (publ) för räkenskapsåret 2013-01-01–2013-12-31. Bolagets årsredovisning och koncernredovisning ingår i den tryckta versionen av detta dokument på sidorna 37–82.

Styrelsens och verkställande direktörens ansvar för årsredovisningen och koncernredovisningen

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

Revisorns ansvar

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

En revision innefattar att genom olika åtgärder inhämta revisionsbevis om belopp och annan information i årsredovisningen och koncernredovisningen. Revisorn väljer vilka åtgärder som ska utföras, bland annat genom att bedöma riskerna för väsentliga felaktigheter i årsredovisningen och koncernredovisningen, vare sig dessa beror på oegentligheter eller på fel. Vid denna riskbedömning beaktar revisorn de delar av den interna kontrollen som är relevanta för hur bolaget upprättar årsredovis-

ningen och koncernredovisningen för att ge en rättvisande bild i syfte att utforma granskningsåtgärder som är ändamålsenliga med hänsyn till omständigheterna, men inte i syfte att göra ett uttalande om effektiviteten i bolagets interna kontroll. En revision innefattar också en utvärdering av ändamålsenligheten i de redovisningsprinciper som har använts och av rimligheten i styrelsens och verkställande direktörens uppskattningar i redovisningen, liksom en utvärdering av den övergripande presentationen i årsredovisningen och koncernredovisningen.

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

Uttalanden

Enligt vår uppfattning har årsredovisningen upprättats i enlighet med årsredovisningslagen och ger en i alla väsentliga avseenden rättvisande bild av moderbolagets finansiella ställning per den 31 december 2013 och av dess finansiella resultat och kassaflöden för året enligt årsredovisningslagen, och koncernredovisningen har upprättats i enlighet med årsredovisningslagen och ger en i alla väsentliga avseenden rättvisande bild av koncernens finansiella ställning per den 31 december 2013 och av dess resultat och kassaflöden enligt internationella redovisningsstandarder, såsom de antagits av EU, och årsredovisningslagen. Förvaltningsberättelsen är förenlig med årsredovisningens och koncernredovisningens övriga delar.

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

Rapport om andra krav enligt lagar och andra författningar

Utöver vår revision av årsredovisningen och koncernredovisningen har vi även reviderat förslaget till dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust samt styrelsens och verkställande direktörens förvaltning för Rezidor Hotel Group AB (publ) för räkenskapsåret 2013-01-01–2013-12-31.

Styrelsens och verkställande direktörens ansvar

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

Revisorns ansvar

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

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

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

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

Uttalanden

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

Stockholm den 18 mars 2014

Deloitte AB

Thomas Strömberg

Auktoriserad revisor

Ordföranden har ordet

Rezidor Hotel Group förbättrade resultatet under 2013 tack vare en fokuserad strategi, en tydlig och kraftfull servicefilosofi och genom att hålla ett vakande öga på både intäkter och kostnader.

Styrelsen hade under året fyra fokusområden: lönsamhet, VD-bytet, långsiktig strategi samt praxis för kontroll, riktlinjer och ersättning. Först låg fokus på ökad lönsamhet, efter fem tuffa år både för hotellbranschen i stort och för Rezidor. Under 2013 förändrades resultatet till det bättre jämfört med 2012. Lönsamheten ökade både i absoluta tal och i jämförelse med Rezidors viktigaste konkurrenter. Rezidors EBITDA-marginal ligger väl i linje med målet för 2015. En märkbar förbättring noterades inom portföljförvaltning med besparingar på EBITDA om 4,1 MEUR under 2013. Slutligen minskade Rezidor de centrala kostnaderna med 5,6 MEUR under 2013. Det övergripande resultatet visar att Rezidors finanser har förbättrats, vilket har lett till en uppgång för aktien.

Styrelsens andra fokusområde handlade om att säkerställa en framgångsrik övergång för Rezidors nya VD, Wolfgang M. Neumann. Sedan Wolfgang M. Neumann tillträdde i januari har han organiserat om och positionerat Rezidor för ytterligare tillväxt genom att tillföra nya nyckelpersoner. Han har framgångsrikt utvecklat de starka ägarrelationerna och, vilket är nog så viktigt, han har slagit vakt om den befintliga företagskulturen. Här ingår bolagets legendariska servicefilosofi *"Yes I Can!"*, dess prisade affärsetik och höga integritetsstandard samt kämpaglöden som sammanfattas i *"Fighting Z-pirit"*. Även om inte allt är direkt mätbart ser styrelsen bevis på en framgångsrik övergång både i resultatet för arbetstillfredsställelse bland de anställda, ledningens stöd för det nya långsiktiga aktierelaterade incitamentsprogrammet, den låga personalomsättningen samt observationer vid ägarmöten.

Rezidors styrelse har också haft fokus på den långsiktiga strategin. Styrelsen granskade löpande framstegen i förhållande till målen i Route 2015 liksom i Project FIT. Under året tog bolaget också fram en ny 4D-strategi. Strategin, som har lanserats av Wolfgang M. Neumann, är ett pro-

gram som vilar på fyra grundpelare: Developing Talent, Delighting Guests, Driving the Business samt Delivering Results. Styrelsen godkände 4D-strategin samt de övergripande tillväxtplanerna, valet av målmarknader, produkterbjudanden samt varumärkesutveckling, varav vissa delar görs i samarbete med Carlson.

Slutligen lade styrelsen stor vikt vid praxis för kontroll, riktlinjer och ersättning. Här ingick tillsynsområden som exempelvis interna och externa revisionsprocesser, bedömningen av nyckeltalanger samt en granskning av successionsplanen. Årsstämman utsåg även en ny styrelseledamot: Douglas M. Anderson, VD och koncernchef för Carlson Wagonlit, som tillför mer än 25 års internationell erfarenhet till Rezidors styrelse. Styrelsens struktur har också förbättrats för att öka effektiviteten utan att styrningen för den skull blir lidande.

Styrelsen har glädjen att rapportera att synen på integritet och socialt ansvar, den så kallade *"tone at the top"*, påverkar hela organisationen. Rezidor har satt ambitiösa hållbarhetsmål för 2015/2016, som bland annat omfattar 25% energibesparingar på samtliga hotell och kontor, samt att 100% av hotellen ska vara miljömärkta. Sedan 2010 har Rezidor varje år utnämnts till ett av *"World's Most Ethical Companies"* av Ethisphere Institute. Bolaget har också firat tioårsjubileum för Responsible Business Action Month, där medarbetarna en månad om året gör något för de samhällen där Rezidor bedriver verksamhet. Medarbetarna visar på så sätt upp Rezidors omtänksamhet och tjänstvillighet samt det bestående arvet från en hotellkedja som bryr sig. Ansvarstagande handlingar mot svält och trafficking ger inte bara Rezidor en konkurrensfördel utan bidrar också till hållbarheten samt vinner kunder.

När styrelsen ser framåt mot 2014 ligger fokus även fortsättningsvis på lönsamhet och genomförandet av Rezidors nya långsiktiga strategi. Styrelsen kommer att lägga tyngdvikten på en tillväxt som står i pro-



portion till de marknader där Rezidor bedriver verksamhet, samtidigt som man fortsätter att hålla ett vakande öga på översyns och ritlinjer. Rezidors styrelse har för avsikt att fatta ett formellt beslut om att föreslå en nyemission om 60 MEUR, för godkännande vid årsstämman den 24 april. Det kapital som nyemissionen ger kommer att användas för aktiviteter inom portföljförvaltning, för att öka investeringarna i hyresportföljen och för att stödja utvecklingsinitiativ på tillväxtmarknader. Mot bakgrund av avsikten att stärka Rezidors balansräkning kommer ingen utdelning att föreslås för 2013.

Ett hotell är mer än bara själva byggnaden, det även om de människor som arbetar där. Styrelsen vill därför ta tillfället i akt och tacka samt uppmärksamma de mer än 35 000 medarbetarna som arbetar för Rezidors varumärken som inte bara fungerar som ambassadörer för bolaget, utan även gör vardagen ljusare för gästerna och samhället. Deras arbete lämnar ett bestående intryck och vi sätter stort värde på deras dagliga insatser, deras omtänksamhet och deras serviceanda.

Trudy Rautio
Styrelseordförande

Bolagsstyrningsrapport

Bolagsstyrning avser de beslutssystem genom vilka ägarna, direkt eller indirekt, styr bolaget.

Bolagsstyrning avser de beslutssystem genom vilka ägarna, direkt eller indirekt, styr bolaget. God bolagsstyrning bygger på tre grundstenar – tydliga ägare, en engagerad och väl sammansatt styrelse samt effektiva processer, som kännetecknas av en organisationsstruktur med tydlig ansvarsfördelning och effektiva interna kontroller i kombination med en uttalad riskhanteringsprocess. God bolagsstyrning skapar värde genom att säkerställa ett effektivt beslutsfattande, som följer företagets strategi och styr mot uppsatta affärsmål. Rezidor Hotel Group AB (publ) ("Rezidor") lyder under svensk lagstiftning och är noterat på Nasdaq OMX Stockholm, sedan den 28 november 2006. Därmed regleras Rezidors bolagsstyrning av svenska lagar och regler, främst den svenska Aktiebolagslagen och Årsredovisningslagen, men även regelverket för emittenter hos Stockholmsbörsen, Svensk kod för bolagsstyrning, bolagsordningen och andra relevanta regler. Bolagsstyrningsrapporten för verksamhetsåret 2013 har granskats av företagets revisor som beskrivs i Revisors yttrande om Bolagsstyrningsrapporten på sid 93.

Bolagsstyrning inom Rezidor

Bolagsstämman är ett aktiebolags högsta beslutsfattande organ och fungerar även som ett forum där aktieägarna kan utöva inflytande. Vid årsstämman utser aktieägarna styrelsens ledamöter, styrelsens ordförande och företagets revisorer samt fattar beslut i en rad andra centrala frågor. Valberedningen lämnar förslag beträffande årsstämmans val av styrelseledamöter. Styrelsen är på aktieägarnas vägnar ansvarig för organisationen och ledningen av företaget. För att effektivisera och fördjupa sitt arbete kring olika frågor har styrelsen inrättat två arbetsutskott: revisionsutskottet och ersättningsutskottet. Intern revision är en viktig resurs för styrelseutskotten avseende verifiering av effektiviteten i interna kontroller. Styrelsen utser företagets VD som ansvarar för den löpande verksamheten i enlighet med styrelsens anvisningar och leder koncernledningens arbete. VD:s förvaltning av företaget samt Rezidors årsredovisning granskas av företagets revisor. Bilden nedan illustrerar Rezidors styrningsstruktur.

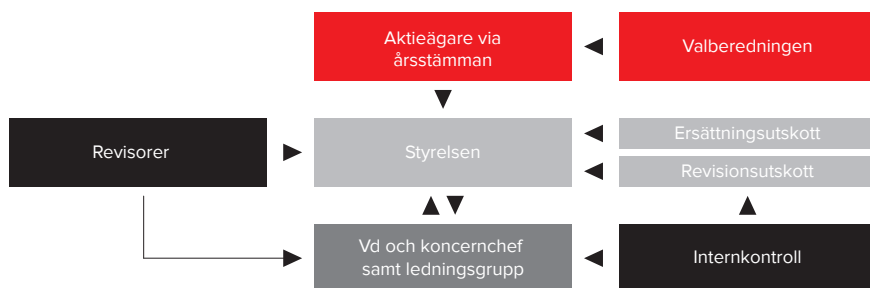
Ägarstruktur

Rezidor hade 3 609 aktieägare vid slutet av 2013 enligt aktieboken som förs av Euroclear Sweden AB. Institutionella ägare dominerade ägarstrukturen. De tio största aktieägarna (inklusive Rezidor) ägde aktier motsvarande 79,1% av rösterna och kapitalet. Carlson, ett privatägt globalt rese- och hotellföretag, är den största aktieägaren med 50,03% av antalet registrerade aktier och 51,3% av antalet utestående aktier. Rezidors aktiekapital uppgick till 10 000 000 EUR fördelat på 150 002 040 aktier. Efter avdrag för de aktier som innehas av Rezidor, uppgick antalet utestående aktier till 146 320 902 per den 31 december 2013. Varje aktie motsvarar en röst och alla aktier ger samma rätt att ta del av företagets resultat och tillgångar. För ytterligare information om Rezidors ägarstruktur se sid 99.

Årsstämma

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

Bolagsstyrning inom Rezidor



Läs mer på vår hemsida

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

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

Alla registrerade aktieägare som har underättat Rezidor om deltagande inom föreskriven tid och i enlighet med föreskrifterna i kallelsen, har rätt att närvara vid årsstämman och rösta i förhållande till sina aktieinnehav. Aktieägare som inte kan närvara personligen har rätt att låta sig representeras av ombud. Årsstämman hålls på svenska. Med hänsyn till ägar-kretsens internationella sammansättning och för att möjliggöra deltagande för icke svensktalande aktieägare, simultantolkas stämman till engelska och allt informationsmaterial för årsstämman finns även tillgängligt på engelska. Beslut på en årsstämman kräver i de flesta fall enkel majoritet. I vissa frågor kräver dock den svenska aktiebolagslagen att ett förslag godkänns av en högre procentandel av de aktier och röster som finns representerade på stämman. Årsstämman informeras om Rezidors utveckling under året och fattar beslut om en rad centrala frågor såsom: ändringar i bolagsordningen, val av revisorer, beviljande av ansvarsfrihet för styrelsen för räkenskapsåret, ersättning till styrelsen och revisorernas arvode, val av antal styrelseledamöter, val av styrelseledamöter och styrelseordförande till och med nästa årsstämman och beslut om utdelning.

Årsstämma 2013

Årsstämman 2013 ägde rum på Stockholm Waterfront Congress Centre den 24 april 2013. Vid årsstämman deltog 129 aktieägare, personligen eller genom ombud, totalt representerades 81,39% av det totala antalet aktier och röster i företaget. Alla personer utom en som föreslogs för omval till styrelsen var närvarande vid stämman, liksom de två arbetstagarledamöterna. Närvarande var även VD och koncernchef, ledande befattningshavare och Rezidors revisorer samt två av de tre ledamöterna i valberedningen. All dokumentation gällande årsstämman 2013 och protokoll från mötet finns tillgängligt på Rezidors hemsida på svenska och engelska.

Årsstämma 2014

Årsstämman 2014 kommer att äga rum den 24 april 2014 på Stockholm Waterfront Congress Centre, Nils Ericsons Plan 4. Aktieägare som önskar delta ska dels vara registrerade som aktieägare i den utskrift av aktieboken som förs av Euroclear Sweden AB den 16 april 2014, dels anmäla sitt deltagande till Rezidor senast kl. 16.00 den 16 april 2014. För ytterligare information om årsstämman 2014 och hur man anmäler sitt deltagande se sidan 100.

Valberedningen

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

Ledamöter

I enlighet med beslut av årsstämman 2013, utsågs valberedningen inför årsstämman den 24 april 2014. Enligt aktieägarregistret per den 31 augusti 2013 kontaktades de tre största aktieägarna, vilka erbjöds att utse en ledamot vardera till valberedningen. Två av ledamöterna och de aktieägare de representerar offentliggjordes den 24 oktober 2013 och den tredje representanten och den aktieägare han representerar meddelades den 1 november 2013. På

Styrelsen behandlar och beslutar om frågor som:

- Övervakning av VD:s arbete
- Strukturering av organisationen, ledningen och riktlinjer för administreringen av Rezidors intressen och se till att tillfredsställande interna kontroller existerar
- Fastställa strategier och mål
- Etablera särskilda kontrollinstrument
- Utvärdera ledningen och planerar efterträdare

Valberedningen rekommenderar:

- Val av styrelseledamöter
- Val av styrelseordförande
- Ersättning för styrelsearbete
- Ersättning för utskottsarbete
- Val av företagets revisorer och dess arvode
- Riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare
- Förslag om vilket förfarande som ska tillämpas vid utnämningen av ledamöter till valberedningen inför kommande årsstämma

Beslut vid Årsstämman 2013:

- Det beslutades att ingen utdelning utgår för 2012 och att de disponibla medlen balanseras i ny räkning.
- Följande styrelseledamöter omvaldes: Trudy Rautio (valdes även som ordförande), Staffan Bohman, Göte Dahlin, Anders Moberg och Wendy Nelson. Douglas M. Anderson valdes som ny styrelseledamot.
- Det beslutades att den totala ersättningen till den av stämman valda styrelsen ska uppgå till högst 341 000 EUR och fördelas på det sätt som visas i tabellen på sid 89.
- Det registrerade revisionsbolaget Deloitte AB omvaldes till revisorer för bolaget fram till slutet av årsstämman 2016.
- Det beslutades att införa ett aktierelaterat, långsiktigt incitamentsprogram som löper mellan 2013 och 2015.

Valberedningen 2014

Ledamöter	Representerar	Antal aktier 31 augusti 2013	Andel av röster 31 augusti 2013 (baserat på antalet registrerade aktier)
William Van Brunt, Ordförande	Carlson	75 044 733	50,03%
Björn Franzon	Swedbank Robur Fonder AB	8 503 589	5,67%
Arne Lööw	Fjärde AP- fonden	2 701 888	1,80%

grund av att vissa större aktieägare avstod från att utse en representant till valberedningen kunde inte Rezidor offentliggöra Valberedningens sammansättning sex månader före årsstämman, vilket är en avvikelse från Kodregel 2.5 i Svensk kod för bolagsstyrning.

Valberedningen har haft ett protokollfört möte under 2013, då samtliga ledamöter var närvarande. Valberedningens förslag kommer att presenteras i kallelsen till årsstämman och på företagets hemsida. Ledamöterna i valberedningen har inte fått någon ersättning för sitt arbete i valberedningen.

Styrelsen

Enligt den svenska aktiebolagslagen är styrelsen, som väljs av aktieägarna, ytterst ansvarig för organisation och ledning av företaget. Rezidors bolagsordning föreskriver att styrelsen ska bestå av minst tre och högst femton ledamöter. Varje år antar styrelsen en arbetsordning som definierar styrelsens arbetssätt och ansvar. Arbetsordningen reglerar den interna arbetsfördelningen mellan styrelsen och dess utskott, inklusive ordförandens och vice ordförandens roll, hur styrelsen fattar beslut, dess mötesschema, rutiner för sammankallande, dagordning och mötesprotokoll, men även styrelsens utvärdering vad gäller bokföring, revisionsfrågor och redovisning. Styrelsen har dessutom antagit särskilda skriftliga arbetsordningar för revisions- och ersättningsutskottet. Arbetsordningen styr även hur styrelsen ska erhålla information och underlag som är av betydelse för dess arbete och för att kunna fatta välgrundade beslut. Styrelsen har även fastställt instruktioner för VD och för den finansiella rapporteringen till styrelsen och har dessutom antagit andra särskilda styrdokument, däribland en finanspolicy, en kommunikations-

och IR-policy samt en affärsetisk kod. Styrelsens ansvar omfattar övervakning av VD:s arbete genom fortlöpande granskningar under året. Styrelsen ansvarar dessutom för att Rezidors organisation, förvaltning och riktlinjer för administrationen av företagets intressen är adekvat strukturerade och att det finns en tillfredsställande intern kontroll. Styrelsens ansvar omfattar även att sätta upp strategier och mål, att upprätta särskilda kontrollinstrument, att besluta om större förvärv, sammanslagningar och avveckling av verksamheter, andra stora investeringar, depositioner och lån i enlighet med finanspolicy och att publicera finansiella rapporter, samt att utvärdera förvaltningen av verksamheten och successionsplaner för befattningshavare i koncernledningen. Förutom verksamheten i revisions- och ersättningsutskotten har det inte skett någon fördelning av arbete bland styrelseledamöterna. Styrelsen ska biträdas av en sekreterare, som inte är ledamot av styrelsen. Rezidors chefsjurist, Marianne Ruhngård, var sekreterare vid alla styrelsemöten och alla revisionsutskottsmöten. Mötena i ersättningsutskottet protokollfördes av Rezidors personalchef Michael Farrell.

Styrelsens ordförande

Vid årsstämman 2013 valdes Trudy Rautio till styrelsens ordförande och på det konstituerande styrelsesammanträdet samma dag utsågs Staffan Bohman till vice ordförande. Det åligger ordföranden att, i samråd med VD:n, följa verksamheten och tillse att övriga styrelseledamöter får den information som är nödvändig för att hålla en hög kvalitet på diskussioner och beslut. Ordföranden ska se till att styrelsens arbete, däribland arbetet i styrelsens utskott och de individuella ledamöternas

insatser, med avseende på arbetsrutiner, kompetens och arbetsklimate utvärderas. Detta görs årligen i enlighet med etablerade processer och denna utvärdering delges därefter valberedningen. Styrelsens ersättningsutskott deltar även i utvärdering och utveckling av ersättningsfrågor som rör koncernens högsta befattningshavare.

Styrelseledamöter

Enligt bolagsordningen ska styrelseledamöterna väljas på årsstämman. De ska väljas för en period som löper ut vid nästa årsstämma. Styrelseledamöter kan skiljas från sitt uppdrag genom ett bolagsstämmbeslut och vakanser i styrelsen kan endast fyllas genom ett bolagsstämmbeslut. Efter årsstämman 2013 bestod styrelsen av sex ledamöter valda av aktieägarna vid årsstämman inklusive ordföranden samt därtill en arbetstagarledamot utsedd av den svenska arbetstagarorganisationen "Hotell- och restaurangfacket". Styrelseledamöternas biografier återfinns på sidan 94 i årsredovisningen.

Styrelsens arbete under 2013

Enligt gällande arbetsordning som antagits av styrelsen ska styrelsen sammanträda minst fyra gånger per år utöver det konstituerande styrelsesammanträdet och i övrigt vid behov. Under 2013 hade styrelsen nio sammanträden, inklusive det konstituerande styrelsesammanträdet. Fyra av styrelsens sammanträden sammanföll med avgivande av de externa finansiella rapporterna. I juli deltog styrelsens ledamöter dessutom i ett tvådagarsmöte rörande strategiska frågor. I november hölls ett sammanträde om 2014 års budget. Revisionsrelaterade frågor har varit en särskild punkt på dagordningen under minst ett styrelsesammanträde per år och i sam-

Styrelsen behandlar och beslutar om frågor som:

- Övervakning av VD:s arbete
- Lämplig strukturering av organisationen, ledningen och riktlinjer för administrationen av Rezidors intressen och se till att tillfredsställande interna kontroller existerar
- Fastställa strategier och mål
- Etablera särskilda kontrollinstrument
- Utvärdera ledningen och planerar efterträdare

Ersättning till styrelsen 2011–2013

	2011	2012	2013
Styrelsen	317 000	307 953	305 000
Revisionsutskottet	22 000	22 000	22 000
Ersättningsutskottet	14 000	17 803	14 000
Finansutskottet	14 000	14 000	–
Totalt	367 000	361 756	341 000

band därmed har styrelsen även sammanträtt med företagets revisor utan att VD eller någon annan i företagsledningen varit närvarande. Under 2013 har styrelsen arbetat i enlighet med den antagna arbetsordningen. De huvudsakliga aktiviteterna under 2013 var följande:

- Anta en budget för 2014 och en affärsplan för 2014–2016.
- Granska och övervaka genomförandet av Route 2015 och Project Fit.
- Utvärdera lönsamhetsmål och potentiella lönsamhetsförbättringar.
- Diskutera och godkänna vissa hotellprojekt och investeringar som uppfyller uppsatta kriterier.
- Bedöma varumärkes- och utvecklingsstrategin.
- Hålla sig informerad om bolagets och koncernens finansiella ställning, utvärdera kreditfaciliteter och kapitalbehov.
- Hålla sig informerad om bolagets aktiviteter inom kapitalförvaltning och godkännande av vissa transaktioner.
- Utvärdera den interna kontrollen.
- Utvärdera aktiviteter hänfödda till definierade fokushotell.
- Godkänna revideringar av finanspolicy, kommunikations- och IR-policy samt insiderpolicy.

Styrelsen ska hålla kontakt med revisorerna om planerna för revisionsarbetet och utvärdera vilka åtgärder som ska vidtas på grundval av revisorernas rapportering.

Styrelseledamöternas oberoende

Ingen av styrelseledamöterna valda av aktieägarna vid årsstämman är anställd av Rezidor eller något annat bolag inom koncernen. Med utgångspunkt i Valberedningens bedömning inför årsstämman 2013 som publicerades den 20 mars 2013 och den svenska koden för bolagsstyrning görs följande bedömning beträffande styrelseledamöternas oberoende. Göte Dahlin, Staffan Bohman och Anders Moberg är oberoende styrelseledamöter i förhållande till företaget och ledningen liksom i förhållande till huvudägarna. Trudy Rautio, Douglas M. Anderson och Wendy Nelson är oberoende styrelseledamöter i förhållande till företaget och ledningen men är inte oberoende i förhållande till huvudägare, eftersom de är närstående till Carlson.

Arbetsagarledamöter

I enlighet med Lag (1987:1245) om styrelserepresentation för de privatanställda, har den svenska arbetstagarorganisationen "Hotell- och restaurang-facket" utsett två arbetsagarledamöter till styrelsen, Emil Bäckström och Göran Larsson. Arbetsagarledamöterna kom att ingå i styrelsen under verksamhetsåret 2009 och deras uppdrag löper ut vid årsstämman 2014. Emil Bäckström avgick emellertid vid årsstämman 2013 och någon ersättare har inte utsetts.

Utvärdering av styrelsen

Enligt arbetsordningen och Svensk kod för bolagsstyrning ska styrelsens ordförande årligen se till att styrelsens arbete utvärderas. År 2013 gjordes utvärderingen utifrån ett frågeformulär, som varje styrelseledamot fyllde i anonymt. Frågeformuläret var indelat i olika avsnitt och omfattade frågor avseende styrelsens samarbetsklimat, kompetensbredd och arbetsmetoder samt ordförandens roll. Resultatet från 2013 års utvärdering har jämförts med resultaten från tidigare motsvarande utvärderingar för att se om några avvikelser förekommer. Målet med utvärderingen är att få insikt i ledamöternas uppfattning om styrelsens arbete och ordförandens roll och avgöra vilka åtgärder som skulle kunna effektivisera styrelsearbetet. Ytterligare ett mål är att ge en översikt över de områden som ledamöterna anser bör ges större utrymme och där styrelsens expertkunskaper kan behöva kompletteras. Styrelsens ordförande har presenterat resultatet av utvärderingen för såväl styrelsen som för Valberedningen.

Styrelsens utskott

För att effektivisera sitt arbete och fördjupa sin analys i vissa frågor har styrelsen inrättat två utskott: revisionsutskottet och ersättningsutskottet. Utskottsledamöterna utses vid det konstituerande styrelsesammanträdet för en period på

Styrelseutskottens arbete under 2013

	Revisionsutskottet	Ersättningsutskottet
Ledamöter	Staffan Bohman, ordförande Douglas M. Anderson Göte Dahlin	Trudy Rautio, ordförande Anders Moberg Wendy Nelson
Antal möten	8	3
Arbete under 2013	• Granskning av finansiella rapporter • Granskning av revisorns iakttagelser från revisionsarbetet och riktlinjerna för revisionen • Granskning av bolagets risksituation • Granskning av oegentligheter och anmälningar (s.k. whistle blowing) • Granskning av resultaten från intern kontroll • Utvärdering av om funktionerna för trygghet & säkerhet och intern kontroll är fullgoda • Utvärdering av revisorns arbete samt beslut om vilka gränser som ska gälla för arbete som utförs av revisorn men som inte är relaterat till revision	• Antagande av en ersättningspolicy för ledande befattningshavare • Utforma en kortsiktig och en långsiktig rörlig ersättningsplan • Utvärdera uppnåendet av strategiska mål för koncernledningen under 2012 och fastställa mål för 2013 • Bedömning av kompetensen hos koncernledningens medlemmar • Granskning och godkännande av ersättningen till koncernledningens medlemmar för 2013 och rekommendation av ersättning till VD för godkännande av styrelsen

högst ett år och utför sitt arbete enligt de årliga anvisningar som styrelsen meddelar utskotten. Målet med utskottsarbetet är främst att förse styrelsen med förberedande och administrativt stöd. Utskotten har dock även befogenhet att fatta beslut i frågor som styrelsen i enlighet med anvisningarna har delegerat till utskotten och andra frågor som inte betraktas som väsentliga eller inte omfattas av styrelsens övergripande beslutsbefogenheter. Utskotten ska informera styrelsen när de fattar sådana beslut. De frågor som tas upp och beslut som fattas i utskotten protokollförs och avrapporteras vid nästkommande styrelsemöte. Berörda avdelningschefer deltar alltid i utskottsmötena.

Ersättning till styrelsen

Årsstämman beslutar om den ersättning som ska utgå till styrelsen och dess ordförande. Ersättning för ledamöterna i styrelsen valda av aktieägarna antogs genom beslut vid årsstämman 2013. Styrelseledamöterna har inte rätt till några förmåner när de lämnar styrelsen. Styrelseledamöternas närvaro och även det årliga arvudet till ord-

föranden och övriga ledamöter för styrelse- och utskottsarbete (från årsstämman 2013 till årsstämman 2014) visas i tabellen nedan.

Koncernledningen

VD ansvarar för framtagnandet av erforderlig information och underlag utifrån vilken styrelsen kan fatta välgrundade beslut. Han presenterar frågor och motiverar föreslagna beslut samt rapporterar till styrelsen om företagets utveckling. VD:n ansvarar för att leda koncernledningens arbete och fattar beslut i samråd med de övriga medlemmarna i koncernledningen, som bestod av åtta personer (inklusive VD) under 2013.

Ersättning till medlemmar i koncernledningen

Den ersättning som utgår till VD och övriga medlemmar i koncernledningen består av en fast ersättning, en årlig rörlig ersättning grundad på utfall av fastställda finansiella och individuella mål, ett långsiktigt aktiebaserat incitamentsprogram, pension och andra förmåner. Mer information återfinns i riktlinjerna för ersättning till ledande befattningshavare som godkändes av årsstämman

2013. Mer information avseende ersättning till VD:n och övriga medlemmar i koncernledningen finns i not 10 men en sammanfattning av 2013 och perioden 2011–2013 presenteras i tabellen nedan.

Aktierelaterade incitamentsprogram

Årsstämmorna 2010, 2011 och 2013 godkände förslag om att erbjuda vissa ledande befattningshavare inom Rezidor aktierelaterade och resultatbaserade incitamentsprogram ("performance based share programmes"). Programmen har en löptid om tre år. Syftet är att kunna erbjuda en konkurrenskraftig ersättningsdel som bidrar till att skapa en starkare koppling mellan de ledande befattningshavarnas och aktieägarnas intressen, att andelen ersättningar kopplade till företagets resultat ökar och att ledande befattningshavare stimuleras till eget aktieäande i företaget. I syfte att genomföra de resultatbaserade och aktierelaterade incitamentsprogrammen på ett kostnadseffektivt och flexibelt sätt, bemyndigade årsstämmorna styrelsen att besluta om förvärv och överlåtelse av företagets egna aktier på NASDAQ OMX Stockholm. Detaljerade beskriv-

Närvaro samt ersättning till styrelsen under 2013

	Närvaro			Ersättning (EUR)			Totalt
	Styrelsen	Revisions- utskottet	Ersättnings- utskottet	Styrelsen	Revisions- utskottet	Ersättnings- utskottet	
Trudy Rautio	100%		100%	80 000		6 000	86 000
Staffan Bohman	89%	100%		65 000	9 000		74 000
Douglas M. Anderson	100%	100%		40 000	6 500		46 500
Göte Dahlin	100%	100%		40 000	6 500		46 500
Anders Moberg	100%		100%	40 000		4 000	44 000
Wendy Nelson	100%		100%	40 000		4 000	44 000
Göran Larsson	100%	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
Totalt				305 000	22 000	14 000	341 000

Ersättning till koncernledningen¹

TEUR	Fast ersättning	Rörlig ersättning	Pension	Bostad och tjänstebil	Totalt
VD och koncernchef	600	722	60	48	1 430
Koncernledning (inkl. VD)	3 037	1 590	411	457	5 495

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

Ersättning till koncernledningen 2011–2013

	2011	2012	2013
VD och koncernchef	4 776	2 868	1 430
Koncernledning (inkl. VD)	10 522	7 045	5 495

ningar av de tre aktierelaterade, resultatbaserade incitamentsprogrammen finns i not 32.

Finansiell rapportering

Styrelsen kontrollerar kvaliteten i den finansiella rapporteringen genom anvisningar till VD:n och anvisningar angående rapportering via revisionsutskottet. Revisionsutskottet granskar i förhand alla finansiella rapporter innan publicering. Styrelsen granskar och godkänner gemensamt företagets finansiella rapporter som utarbetas av ledningen innan publicering. Styrelsen ansvarar också för att företagets årsbokslut utarbetas i enlighet med lagstiftningen, redovisningsnormer och andra krav som gäller för börsnoterade företag. VD:n och finansdirektören ska granska och säkerställa kvaliteten i all finansiell rapportering, inklusive finansiella uttalanden, delårsrapporter och årsredovisningen, samt pressmeddelanden med finansiellt innehåll och presentationsmaterial för media, ägare och finansinstitut. Revisorerna deltar på det styrelsemöte då företagets årsbokslut godkänns.

Revisorer

Revisorer i svenska aktiebolag väljs av årsstämman och har i uppdrag att granska företagets finansiella rapporter och hur styrelse och VD handhar förvaltningen av företaget. Vid årsstämman 2013 omvaldes Deloitte som företagets revisor med Thomas Strömberg som huvudansvarig, för en period till och med årsstämman 2013. Thomas Strömberg (född 1966) är medlem i FAR, den svenska branschorganisationen för godkända och auktoriserade revisorer. Thomas Strömberg har varit auktoriserad revisor sedan 1998. Förutom för Rezidor, har Thomas Strömberg revisionsuppdrag för Investor, Karolinska

Development, Mekonomen och Tele2. Revisorerna följer en revisionsplan som beaktar revisionsutskottets synpunkter och frågor samt rapporterar sina iakttagelser till revisionsutskottet under revisionsarbetets gång och till styrelsen i samband med upprättandet av årsredovisningen för 2013. Revisorn deltog i sex utav åtta sammanträden med revisionsutskottet under året. Vid ett tillfälle sammanträdde styrelsen med företagets revisor utan att VD eller någon annan från företagsledningen var närvarande. Deloitte avger revisionsberättelse för Rezidor Hotel Group AB, koncernen och en majoritet av dotterbolagen. Under 2013 har revisorerna utöver revisionen utfört konsultuppdrag, framför allt rörande tolkningar av IFRS, frågor rörande intern kontroll och skatt i vissa områden; inga av dessa påverkade revisorernas oberoende. Revisorerna arvoderas för sitt arbete på basis av godkända fakturerade belopp i enlighet med årsstämmans beslut. Mer information om ersättningen till revisorerna under 2013 finns i not 41.

Intern kontroll över den finansiella rapporteringen

Syftet med föreliggande rapport är att ge aktieägare och andra intressenter en bättre förståelse för hur den interna kontrollen över den finansiella rapporteringen är organiserad inom Rezidor Hotel Group AB. Intern kontroll över den finansiella rapporteringen är en process som inbegriper styrelsen och framför allt det revisionsutskott som styrelsen har utsett, företagsledningen och personalen. Den har utformats för att tillförsäkra att den externa finansiella rapporteringen är tillförlitlig. Denna rapport har utarbetats i enlighet med Svensk kod för bolagsstyrning och riktlinjer sammanställda av FAR och Svenskt Näringsliv. Den

är därför begränsad till att gälla endast den interna kontrollen av den finansiella rapporteringen. I enlighet med uttalande i september 2006 av Kollegiet för svensk bolagsstyrning är denna internkontrollrapport endast en beskrivning av hur den interna kontrollen är organiserad och säger inget om hur väl den fungerade under räkenskapsåret 2013. 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 2013 och 2014. Processen styrs från Rezidor Hotel Group:s kontor i Bryssel. Den inkluderar även internrevisionsutbildning.

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

Kontrollmiljö

Kontrollmiljön utgör grunden för den interna kontrollen. Kontrollmiljön innefattar den kultur inom ett antal områden varifrån företaget kommunicerar och är verksam. Bland företagets värderingar ingår tillförlitlighet och öppenhet. Det är viktigt att alla handlingar, såväl interna som externa, återspeglar dessa grundläggande värderingar. Företagets affäretiska kod har gjorts tillgänglig för de anställda och beskriver hur de förväntas förhålla sig i olika situationer. Efterlevnad av den affäretiska koden följs upp genom regelbundna hotellbesök av Area Vice Presidents, Regional och District Directors, Regional Human Resources Managers och Head Office Human

Resources Managers. Dessutom måste alla General Managers intyga att han eller hon inte har någon intressekonflikt. Under 2008 infördes en rutin ("whistleblower") som ger de anställda möjlighet att rapportera i frågor som rör den affärsetiska koden. De åtgärder som vidtagits av bolaget med anledning av denna rutin granskas regelbundet av företagets revisionsutskott.

Företagets styrelse har utsett ett revisionsutskott vars uppgift är att säkerställa att företagets finansiella och operativa rapportering håller god kvalitet. Revisionsutskottet ska även utvärdera rutinerna för den interna kontrollen och hanteringen av finansiella risker. Styrelsen har också utfärdat särskilda instruktioner för VD. Företaget har tagit fram ramar för de obligatoriska interna kontrollpolicies som gäller för koncernens samtliga varumärken, legala enheter och hotell som drivs under managementavtal. Detta dokument är kärnan i koncernens finansiella ledningssystem och anger hur planering, delegering och uppföljning av den interna kontrollen ska ske. Dokumentet är också ett verktyg för information och utbildning.

Ett av huvudkraven för intern kontroll är att det finns skriftlig dokumentation som visar på att de obligatoriska riktlinjerna efterlevs. En annan viktig komponent är att ansvarsområden och befogenheter fastställs inom hotellden och på alla nivåer inom koncernen. Detta uppnås genom arbetsbeskrivningar för hotellens General Managers och Controllers, samt genom månadsvisa uppföljningar och analyser på regional och företagsnivå av de enskilda hotellens resultat. Policydokumentet och övriga riktlinjer finns tillgängliga på företagets intranät och uppdateras regelbundet för att överensstämma med gällande redovisnings- och revisionsbestämmelser. Före-

taget ser kompetens som en viktig angelägenhet och säkerställer 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, försäkringar samt utplacering av vissa funktioner till specialister utanför företaget. Internrevisionen av ovanstående processer inkluderar, 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 i verksamheten beaktas i processen. Revisionsutskottet och styrelsen granskar och analyserar resultatet av föregående års internrevision samt godkänner internrevisionsplanen för det kommande året.

Kontrollaktiviteter

Kontroller har implementerats i organisationen för att tillse att riskerna hanteras på det sätt som styrelsen har avsett, däribland risker i samband med finansiell rapportering, IT-risker och risk för bedrägeri. Chefer och anställda på hotellens ekonomiavdelning utför kontroller som en del av det dagliga arbetet för att tillse att lokala och centrala riktlinjer och principer följs. Regelbundna internrevisioner görs för att se till att kontrollerna fungerar som avsett. Dessa revisioner schemaläggs och genomförs på grundval av företagets formella riskbedömning. Handlingsplaner genomförs och följs upp för att införa kontrollverksamhet som saknas eller förbättra sådan verksamhet som visat sig vara ineffektiv. Företaget har infört särskilda program och kontroller för att förhindra bedrägeri. Rutinerna för hur sådana frågor ska hanteras är kända inom företaget.

De specifika internrevisioner som utförs på hotellden, områdes- och regionkontoren och huvudkontoret är framförallt 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 personer specialiserade inom IT-processer och säkerhet. Utöver detta har en självutvärderingsprocess av intern kontroll utvecklats och utförs av hotellden. Självutvärderingsprocessen för varje hotell utsätts för viss internrevision vart fjärde år för att säker-

ställa informationen. Djupare revision inom treasury (finansförvaltning), finansiell rapportering, processer för presentkortsförsäljning, fakturering och inkassering av avgifter för teknisk service samt investeringar, utförs även på utvalda hotell.

Information och kommunikation

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

De personer som ansvarar för att tillämpa redovisningsprinciper och rutiner för operativ och finansiell rapportering har tillgång till dessa, och information om uppdateringar lämnas regelbundet. General Managers, Regional Directors och Area Vice Presidents rapporterar operativ och finansiell information varje månad till koncernledningen. Ledningen får den operativa och finansiella information som den begär, och företaget har rutiner för att anpassa sig till nya informationsbehov allt eftersom konkurrenssituationen och/eller lagar och förordningar förändras. Informationssystemen utvärderas regelbundet och företaget har antagit strategiska planer för framtida uppgraderingar och behov av informationssystem.

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

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

De personer som ansvarar för att bestämmelser som rör publika företags externa information till investerare och intressenter tillämpas, har också kunskap om dessa. För att säkerställa att den externa information som lämnas är korrekt och fullständig finns både en informationspolicy för information till börsen och en policy för investerarrelationer, vilka har antagits av koncernens styrelse. Dessa riktlinjer anger formatet, innehållet och processen för att hantera extern information. Den interna kontrollen som omger dessa riktlinjer säkerställer att de efterlevs i bolaget.

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 de senaste fem åren.

Övervakning

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

Koncernledningen och styrelsen följer regelbundet företagets operativa och finansiella rapportering.

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

Revisors yttrande om Bolagsstyrningsrapporten

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

Det är styrelsen som har ansvaret för bolagsstyrningsrapporten för år 2013, som ingår i den tryckta versionen av detta dokument på sidorna 85–92, och för att den är upprättad i enlighet med årsredovisningslagen. Vi har läst bolagsstyrningsrapporten och baserat på denna läsning

och vår kunskap om bolaget och koncernen anser vi att vi har tillräcklig grund för våra uttalanden. Detta innebär att vår lagstadgade genomgång av bolagsstyrningsrapporten har en annan inriktning och en väsentligt mindre omfattning jämfört med den inriktning och omfattning som en revi-

sion enligt International Standards on Auditing och god revisionssed i Sverige har. Vi anser att en bolagsstyrningsrapport har upprättats, och att dess lagstadgade information är förenlig med årsredovisningen och koncernredovisningen.

Stockholm den 18 mars 2014

Deloitte AB

Thomas Strömberg
Auktoriserad revisor

Styrelse

1. Trudy Rautio



Styrelsens ordförande sedan september 2012 och ledamot sedan 2005

Nationalitet: Amerikan

Född: 1952

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

Aktieinnehav: 0

Trudy Rautio är VD och koncernchef för Carlson sedan augusti 2012. Under de senaste 16 åren har hon haft olika ledande befattningar inom Carlson-koncernen. Innan utnämningen till VD och koncernchef för Carlson innehade hon befattningen Executive Vice President och finanschef under åtta år med ansvar för att leda all drift av finans- och IT-funktionerna inom bolaget. Hon är styrelseordförande i Carlson Wagonlit Travel och även styrelseledamot i Securian Holding Company och Imation.

2. Staffan Bohman



Vice ordförande och ledamot sedan 2011

Nationalitet: Svensk

Född: 1949

Utbildning: M.Sc. i nationalekonomi och företagsekonomi från Handelshögskolan i Stockholm och examen från Stanford Graduate School of Business i USA.

Aktieinnehav: 50 000

Staffan Bohman var tidigare VD och koncernchef i Gränges AB och Sapa AB under åren 1999 till 2004. Mellan 1991 och 1999 var han VD och koncernchef i DeLaval AB och har sedan 1982 innehaft olika befattningar inom Alfa Laval-koncernen. Staffan Bohman är styrelseordförande i Höganäs AB och Cibes Lift Group AB och styrelseledamot i bl. a. Atlas Copco AB, Boliden AB, Inter IKEA Holding NV och Ratos AB. Han är också ledamot i Kollegiet för Svensk Bolagsstyrning.

3. Douglas M. Anderson



Ledamot sedan 2013

Nationalitet: Amerikan

Född: 1954

Utbildning: Certifierad revisor och innehar en Bachelorexamen i företagsekonomi från University of Nebraska.

Aktieinnehav: 25 000

Douglas Anderson utsågs till VD och koncernchef för Carlson Wagonlit Travel i april 2008. Han började på CWT som vice VD och finanschef ett år tidigare. Innan CWT arbetade han 25 år hos UPS och hans senaste befattning var Senior Vice President, Finans och finanschef, UPS Logistics Group. Han har även arbetat som Senior Vice President och finanschef för SITA-koncernen. Innan CWT, arbetade Mr Anderson som Director of Finance och Business Transformation för Consumer Digital and Film Products Group för Eastman Kodak Company. Han är ledamot i ledningen samt i revisionsutskottet för World Travel and Tourism Council.

4. Göte Dahlin



Ledamot sedan 2007

Nationalitet: Svensk

Född: 1941

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

Aktieinnehav: 10 000 (ägs indirekt genom en kapitalförsäkring)

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

5. Anders Moberg



Ledamot sedan 2011

Nationalitet: Svensk

Född: 1950

Aktieinnehav: 30 000 (ägs indirekt genom en kapitalförsäkring)

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

6. Wendy Nelson



Ledamot sedan 2010

Nationalitet: Amerikan

Född: 1968

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

Aktieinnehav: 0

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

7. Göran Larsson



Arbetsstagarrepresentant sedan 2009

Nationalitet: Svensk

Född: 1960

Aktieinnehav: 0

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



Koncernledning

1. Wolfgang M. Neumann



VD och koncernchef

Nationalitet: Österrikare

Född: 1962

Invald år: 2013

Anställningsår: 2011

Utbildning: Utbildad vid Institute of Tourism and Hotel Management Klessheim, Österrike. Chefskurser vid Insead Management School, Fontainebleau, Frankrike och Cornell University, Ithaca/N.Y., USA.

Aktieinnehav: 35 000

Wolfgang M. Neumann började på Rezidor 2011 som Executive Vice President & Chief Operating Officer och utsågs till VD och koncernchef i januari 2013. Innan Rezidor var han VD för Arabella Hospitality Group i München, Tyskland och har tillbringat över 20 år på Hilton International, där hans karriär gick via befattningar som Executive Assistant Manager och General Manager på Hilton-hotell i Bryssel, Paris och Frankfurt till Vice President Western & Northern Europe, Senior Vice President Scandic/Nordic Region, President UK & Ireland samt President, Hilton Europe & Africa.

2. Knut Kleiven



Vice VD och finansdirektör

Nationalitet: Norsk

Född: 1954

Invald år: 1994

Anställningsår: 1986

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

Aktieinnehav: 145 000

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 och 2005 befordrades han till vice VD och finansdirektör. Innan Rezidor arbetade han som internrevisor för SAS-koncernen.

3. Olivier Harnisch



Executive Vice President & Chief Operating Officer

Nationalitet: Tysk och Fransk

Född: 1967

Invald och anställningsår: 2013

Utbildning: Master of Science i Organisational Behaviour från University of London, Master of Business Administration från Heriot-Watt University, Edinburgh och examen i Hospitality Management vid Berlin School of Hotel Administration.

Aktieinnehav: 5 900

Olivier Harnisch började på Rezidor i januari 2013 som Executive Vice President och Chief Operating Officer. Innan han kom till Rezidor arbetade Olivier i över 14 år för Hilton, där hans sista position var som Vice President, Northern and Central Europe, Hilton Worldwide.

4. Eric De Neef



Senior Vice President, Marketing, CRM & Global Branding Park Inn by Radisson

Nationalitet: Belgare

Född: 1964

Invald och anställningsår: 2011

Utbildning: Examen i Hotel Management från CERIA-IPIAT i Bryssel, Belgien.

Aktieinnehav: 6 000

Eric De Neef började på Rezidor 2011 som Senior Vice President Park Inn by Radisson och utsågs i januari 2013 till Senior Vice President, Marketing, CRM & Global Branding Park Inn by Radisson. Innan han började på Rezidor var Eric Managing Director för Accors hotellvarumärken; All Seasons, Mercure och M Gallery Hotel i Frankrike.

5. Michael Farrell



Senior Vice President Human Resources

Nationalitet: Irländare

Född: 1956

Invald och anställningsår: 2011

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

Aktieinnehav: 7 000

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

6. Marianne Ruhngård



Senior Vice President, chefsjurist och styrelsens sekreterare

Nationalitet: Svensk

Född: 1960

Invald år: 2006

Anställningsår: 2000

Utbildning: Jur.kand. från Uppsala Universitet. 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 som Vice President & General Counsel och befordrades 2006 till Senior Vice President & General Counsel. Innan hon kom till Rezidor arbetade hon som biträdande chefsjurist på PLM AB (publ.) i Sverige samt som notarie vid länsrätten i Uppsala län och som kammarrättsfiskal vid kammarrätten i Stockholm.

7. Eugène Staal



Senior Vice President Technical Development

Nationalitet: Holländare

Född: 1964

Invald år: 2007

Invald år: 2006

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

Aktieinnehav: 4 914

Eugène Staal började på Rezidor 2006 som Vice President Technical Development och befordrades till Senior Vice President 2009. Innan Rezidor arbetade Eugène för Hyatt International i 18 år i olika ledande befattningar i USA, Asien och Europa. Hans senaste position vid Hyatt var som Director of Technical Services för EMEA & OSS.

8. Elie Younes



Senior Vice President, Head of Group Development

Nationalitet: Libanes

Född: 1977

Invald år: 2013

Anställningsår: 2010

Utbildning: Studier vid universitetet Notre Dame, IMHI/Essec, Insead, Cornell, Johnson Graduate Business School och City University.

Aktieinnehav: 3 650

Elie Younes började på Rezidor 2010 som Vice President Business Development för Mellanöstern. Han utsågs till Vice President Business Development i 2012 och befordrades till Senior Vice President i januari 2013. Innan han började på Rezidor, arbetade Elie som Vice President Development för Mellanöstern på Hilton Hotels Worldwide och som Senior Director of Acquisitions and Development på Starwood Hotels.



Aktien

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

Kursutveckling

Stängningskursen den 31 december 2013 var 40,0 SEK vilket innebär en uppgång på 72% jämfört med stängningskursen 2012. Under samma period steg OMX Nordic Mid Cap Index med 34,6%. Den högst noterade betalkursen var 40,0 SEK den 31 december och den lägsta var 23,2 SEK den 1 januari 2013. Börsvärdet uppgick till 6 000 miljoner SEK (3 480) vid utgången av 2013.

Omsättning

Under 2013 omsattes totalt 43,3 miljoner (29,8) aktier vilket motsvarar 28,9% (19,9) av totala antalet registrerade aktier. Det sammanlagda värdet av handel i aktien uppgick till 1 418 MEUR (82,3). Det genomsnittliga antalet omsatta aktier per handelsdag uppgick till 173 579 (119 126).

Aktiekapital

Vid slutet av 2013 uppgick Rezidors aktiekapital till 10 MEUR fördelat på 150,0 miljoner aktier. Antalet utestående aktier efter

återköp uppgick till 146,3 miljoner. Varje aktie motsvarar en röst och alla aktier ger samma rätt att ta del av företagets resultat och tillgångar.

Återköp av aktier

Rezidor gjorde inga återköp av aktier under 2013. Företaget äger för närvarande 3,7 miljoner aktier eller 2,5% av det totala antalet utestående aktier.

Utdelning

Rezidors utdelningspolicy är att cirka en tredjedel av årets resultat efter skatt ska delas ut till aktieägarna. Styrelsen föreslår årsstämman att avstå från utdelning för 2013.

Ägarstruktur

Vid slutet av 2013 uppgick antalet aktieägare till 3 609. Andelen svenskt ägande minskade till 24,1% från 32,3% i 2012. De tio största aktieägarna (Rezidor inkluderat) ägde aktier motsvarande 79,1% av rösterna och kapitalet.

Aktieinformation

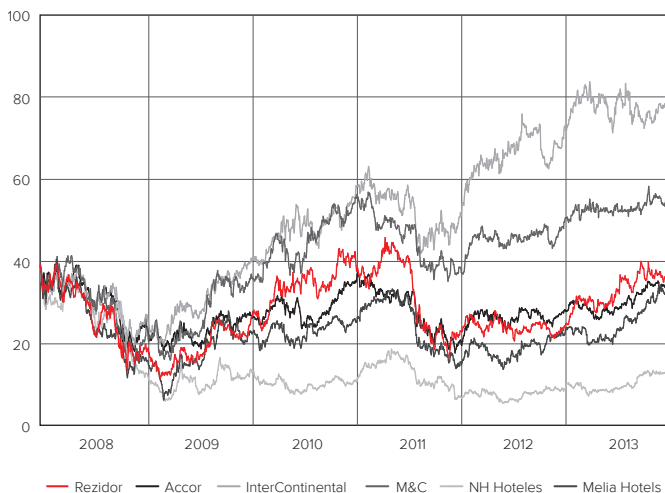
Kortnamn	REZT
ISIN kod	SE0001857533
Marknad	OMX STO Equities
Segment	Mid Cap
Bransch	Travel & Leisure
Sektor	Consumer Services

Analytiker

Carnegie	Fredrik Villard
DNB Bank ASA	Ole-Andreas Krohn
Exane BNP Paribas	Pierre-Emmanuel Causse
Natixis	André Juillard
Nordea	Catrin Jansson
Oddo Securities	Guillaume Rascoussier
SEB Enskilda	Stefan Andersson
UBS	David Halldén

Kursutveckling

Pris på Rezidor-aktien/jämförelsegrupp



Källa: SIX Financial Information

Nyckeltal

	2013	2012	2011	2010	2009
Betalkurs vid årets slut, SEK	40,0	23,2	22,1	40,9	24,4
Högsta betalkurs under året, SEK	40,0	28,0	45,8	43,9	26,8
Lägsta betalkurs under året, SEK	23,2	20,6	16,3	22,7	11,3
Antal aktier vid årets slut, miljoner	150	150	150	150	150
Börsvärde vid årets slut, SEK miljoner	6 000	3 480	3 315	6 135	3 660
Resultat per aktie, EUR	0,16	-0,12	-0,08	-0,02	-0,19
Föreslagen utdelning per aktie, EUR	—	—	—	—	—
Utdelning i % av resultatet efter skatt, %	—	—	—	—	—
Eget kapital per aktie ¹⁾ , EUR	1,06	1,00	1,13	1,20	1,14
Kassaflöde från årets verksamhet per aktie, EUR	0,37	0,11	0,10	0,33	-0,04

1) Baserat på antalet aktier i slutet av avrje period, exklusive egna aktier ägda av företaget.

Ägarkategorier

	Röster/kapital %
Utländska ägare	75,9%
Svenska ägare	24,1%
varav:	
Institutioner	21,1%
Privatpersoner	3,0%

Ägarstruktur

	Antal aktieägare	Antal aktier	Röster/kapital %
1–500	2 125	397 769	0,27%
501–1 000	586	500 153	0,33%
1 001–10 000	648	2 344 471	1,56%
10 001–50 000	149	3 342 985	2,23%
50 001–100 000	27	2 040 676	1,36%
100 001–	74	141 375 986	94,25%
Totalt	3 609	150 002 040	100,0%

Källa: Euroclear Sweden AB – 31 december 2013

Största aktieägarna

	Antal aktier	Röster/kapital %
Carlson	75 044 733	51,3%
JP Morgan	8 601 646	5,9%
Robur	8 438 289	5,8%
Handelsbanken	8 049 079	5,5%
Nordea	3 543 782	2,4%
Fjärde AP-Fonden	3 439 376	2,4%
SEB	3 118 429	2,1%
Cicero S.P.R.L	2 320 000	1,6%
Fidelity FD-Europe Small Comp	2 261 181	1,5%
Övriga	31 504 387	21,5%
Totalt utstående aktier	146 320 902	100,0%
Rezidor Hotel Group	3 681 138	—
Totalt registrerade aktier	150 002 040	

Årsstämma och finansiell information

Årsstämma

Årsstämman kommer att äga rum torsdagen den 24 april 2014 kl. 15.00 på Stockholm Waterfront Congress Centre, Nils Ericsons Plan 4, i Stockholm.

Deltagande

Aktieägare som önskar delta i årsstämman måste vara registrerad som aktieägare i den utskrift av aktieboken som görs av Euroclear Sweden AB torsdagen den 16 april 2014.

För att äga rätt att delta i årsstämman måste aktieägare, som låtit förvaltare registrera sina aktier genom banks notariatavdelning eller annan förvaltare, tillfälligt inregistrera aktierna i eget namn hos Euroclear Sweden AB. Aktieägare som önskar sådan omregistrering måste underrätta förvaltare om detta i tillräckligt god tid före torsdagen den 16 april 2014.

Anmälan

Aktieägare som önskar delta i årsstämman ska anmäla sig till företaget senast torsdagen den 16 april kl. 16.00. Anmälan ska ske per brev till Rezidor Hotel Group AB, Årsstämman, PO Box 7832, SE-103 98 Stockholm, Sverige, per telefon +46 8 402 90 65 (vardagar kl. 9.00–16.00) eller via e-post till agm@rezidor.com.

Finansiell Information

Rezidor Hotel Group AB är ett publikt aktiebolag enligt svensk lag. Organisationsnummer: 556674-0964. Huvudkontorets adress är Klarabergsviadukten 70 C7, 111 64 Stockholm. Koncernledningen sitter i Bryssel, Belgien.

Rapporteringsvaluta är euro. Om inget annat anges hänför sig uppgifterna inom parentes till räkenskapsåret 2012. De marknads- och konkurrentanalyser som presenteras här är Rezidors egna bedömningar om ingen specifik källa anges. Bedömningarna är baserade på senast tillgängliga och tillförlitliga information från tryckta källor inom rese-, turist- och hotellbranschen.

Årsredovisningen, delårsrapporter och annat finansiellt material kan beställas från:

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

Kontakt

Knut Kleiven – Vice VD och finanschef
Ebba Vassallo – Direktör Investor Relations

Kalender 2014

- Årsstämma: 24 april, 2014
- Delårsrapport: jan–mars: 24 april, 2014
- Delårsrapport: apr–juni: 23 juli, 2014
- Delårsrapport: jul–sep: 24 okt, 2014

Hemsida

www.rezidor.com

Definitioner

AHR

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

Avkastning på eget kapital

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

Avkastning på sysselsatt kapital

(Avkastning på totalt kapital)
Rörelseresultat exklusive omstrukturingskostnader och nedskrivningar dividerat med genomsnittligt sysselsatt kapital.

Beläggning (%)

Antalet sålda rum i relation till antalet tillgängliga rum.

Centrala kostnader

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

Direktavkastning

Utdelning i procent av börskursen.

EBIT

Rörelseresultat före finansiella poster och skatt.

EBITDA

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

EBITDA-marginal

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

EBITDAR

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

FF&E

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

Fritt kassaflöde

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

Fritt kassaflöde per aktie

Fritt kassaflöde dividerat med viktat genomsnittligt antal utestående aktier.

General Manager

Titel som avser chefer för de individuella hotellen.

Intäkter

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

Jämförbara hotell

Jämförbara hotell i drift under samma jämförda period föregående år.

Nettoskuldssättningsgrad

Nettolåneskuld dividerat med totalt eget kapital.

Operativt kassaflöde

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

Operativt kassaflöde per aktie

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

Resultat per aktie

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

RevPAR

Revenue per available room – intäkt per tillgängligt rum.

RevPAR för jämförbara hotell

RevPAR för jämförbara hotell vid oförändrade valutakurser.

Rörelsekapital, netto

Kortfristiga icke räntebärande fordringar minus kortfristiga icke räntebärande skulder.

Soliditet

Totalt eget kapital dividerat med totala tillgångar.

Sysselsatt kapital

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

Systemövergripande intäkter

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

Varumärke under utveckling

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

Regioner

Norden

Danmark, Finland, Island, Norge och Sverige.

Övriga Västeuropa

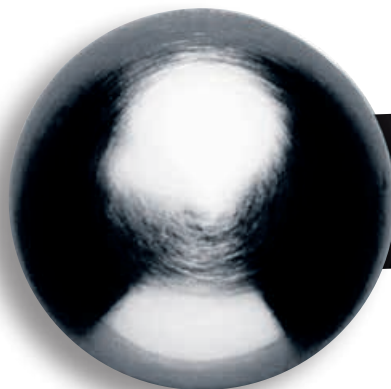
Belgien, Frankrike, Grekland, Irland, Italien, Luxemburg, Malta, Nederländerna, Portugal, Schweiz, Spanien, Storbritannien, Tyskland och Österrike.

Östeuropa (inklusive OSS-länderna)

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

Mellanöstern, Afrika och Övriga länder

Angola, Bahrain, Benin, Brasilien, Egypten, Elfenbenskusten, Etiopien, Förenade Arabemiraten, Gabon, Ghana, Guinea, Jordanien, Kenya, Kina, Kuwait, Libanon, Libyen, Mali, Marocko, Mauritius, Moçambique, Nigeria, Oman, Qatar, Rwanda, Saudiarabien, Senegal, Sierra Leone, Sydafrika, Tunisien och Zambia.



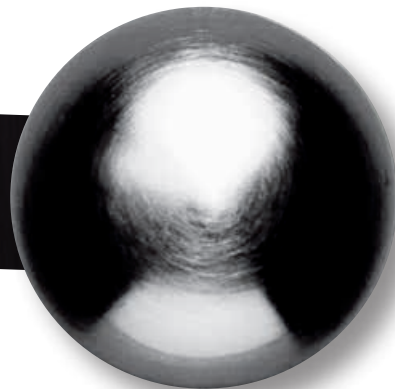
Rezidor Hotel Group är ett av de mest dynamiska och snabbväxande hotellföretagen i världen. Företaget har för närvarande en portfölj med **429 hotell** och **94 800 rum** i **69 länder** i drift och under utveckling i Europa, Mellanöstern och Afrika.

Rezidor driver varumärkena **Radisson Blu** (förstaklass) och **Park Inn by Radisson** (mellanklass) – och även **Quorvus Collection** (lyx) and **Radisson Red** (lifestyle select).

Rezidor är en del av Carlson Rezidor Hotel Group.

För mer information besök
www.rezidor.com

THE
REZIDOR
HOTEL GROUP

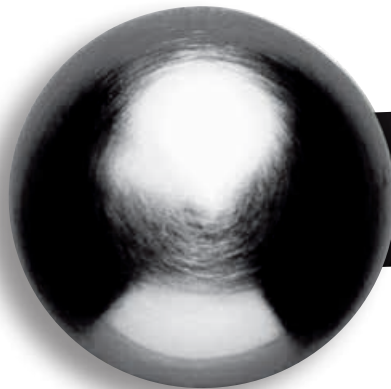


***Please,
do not
disturb.***

Jag läser
Rezidors
Årsredovisning
2013.

THE
REZIDOR
HOTEL GROUP

Tryck ut och häng på din dörr



Rezidor Hotel Group är ett av de mest dynamiska och snabbväxande hotellföretagen i världen. Företaget har för närvarande en portfölj med **429 hotell** och **94 800 rum** i **69 länder** i drift och under utveckling i Europa, Mellanöstern och Afrika.

Rezidor driver varumärkena **Radisson Blu** (förstaklass) och **Park Inn by Radisson** (mellanklass) – och även **Quorvus Collection** (lyx) and **Radisson Red** (lifestyle select).

Rezidor är en del av Carlson Rezidor Hotel Group.

För mer information besök
www.rezidor.com

THE
REZIDOR
HOTEL GROUP