

Januari-December 2014

Fjärde kvartalet 2014

- RevPAR för jämförbara hotell ("L/L") ökade med 0,9%.
- Intäkterna ökade med 0,8 % till 238,0 MEUR (236,0).
Intäkterna för jämförbara hotell minskade med 1,7%.
- EBITDA uppgick till 14,8 MEUR (25,8) och EBITDA-marginalen var 6,2% (10,9).
- EBIT uppgick till 0,5 MEUR (12,9) och EBIT-marginalen var 0,2% (5,5).
- Resultat efter skatt uppgick till -0,9 MEUR (7,3).
- Resultat per aktie, före och efter utspädning, uppgick till -0,01 EUR (0,05).
- 2 011 nya rum kontrakterades, 941 nya rum togs i drift och 401 rum lämnade verksamheten.

Innehåll

VD-kommentar	2
RevPAR-utveckling	3
Resultaträkning	4
Kommentarer per region	5
Balansräkning	6
Kassaflöde och likviditet	6
Finansiella rapporter	8

Tolv månader 2014

- RevPAR för jämförbara hotell ("L/L") ökade med 2,7%.
- Intäkterna ökade med 1,9% till 937,3 MEUR (919,5).
Intäkterna för jämförbara hotell ökade med 0,7%.
- EBITDA uppgick till 71,3 MEUR (80,7) och EBITDA-marginalen var 7,6% (8,8).
- EBIT uppgick till 30,7 MEUR (44,2) och EBIT-marginalen var 3,3% (4,8).
- Resultat efter skatt uppgick till 14,2 MEUR (23,2).
- Resultat per aktie, före och efter utspädning, uppgick till 0,09 EUR (0,16).
- Kassaflödet från den löpande verksamheten uppgick till 41,2 MEUR (54,6).
- 6 557 nya rum kontrakterades, 3 536 nya rum togs i drift och 2 204 rum lämnade verksamheten.
- Styrelsen föreslår utdelning om 0,03 EUR per aktie.

MEUR	Kv4 2014	Kv4 2013	Jan-Dec 2014	Jan-Dec 2013
Intäkter	238,0	236,0	937,3	919,5
EBITDAR	71,4	79,6	313,8	317,0
EBITDA	14,8	25,8	71,3	80,7
EBIT	0,5	12,9	30,7	44,2
Resultat efter skatt	-0,9	7,3	14,2	23,2
EBITDAR-marginal. %	30,0%	33,7%	33,5%	34,5%
EBITDA-marginal. %	6,2%	10,9%	7,6%	8,8%
EBIT-marginal. %	0,2%	5,5%	3,3%	4,8%



VD-kommentar

Engångskostnader och en svagare norsk marknad påverkar 2014 års resultat



– Engångskostnader hänförliga till ett hotell stängt för renovering och det utmanande affärsklimatet på några av våra viktigaste marknader, i synnerhet Norge, hade en negativ påverkan på det finansiella resultatet under fjärde kvartalet. RevPAR-tillväxten för jämförbara hotell under kvartalet var 0,9 procent.

Vårt mål från förbättringsprogrammet Route 2015 är att förbättra EBITDA-marginalen med 6–8 procentenheter från det faktiska resultatet 2011. Målet kvarstår men vi har fått justera tidsplanen på grund av det nuvarande marknadsläget.

– Vi har gjort stabila framsteg de senaste tre åren. Vi har hanterat legacy-frågor och drivit lönsamheten genom att minska vår kostnadsbas, förbättra intäktsgenereringen samt genom att vidta framgångsrika åtgärder inom portföljförvaltning med hotell som har gått med förlust.

När det gäller våra hotell under hyresavtal har vi under 2014 accelererat uppgraderingen av våra hotell med totala investeringar om cirka 54 miljoner euro. De här investeringarna säkerställer vår konkurrenskraft på utvalda marknader. Under kvartalet har vi tecknat tio nya hotellavtal, som motsvarar cirka 2 000 rum och öppnat fem hotell med cirka 900 rum.

Wolfgang M. Neumann. VD & Koncernchef

Marknadsutveckling

Marknadens RevPAR i Europa ökade med 5,0 % (med oförändrade valutakurser) under 2014. Ökningen var en följd av en beläggningsökning på 2,1 % och en ökning av rumsintäkterna på 2,8 %.

RevPAR-förbättringen på de mogna västeuropeiska marknaderna på 2,6 % uppnåddes huvudsakligen genom en ökning av beläggningsgraden (2,0 %). Samtliga nyckelmarknader noterade en positiv tillväxt med undantag för Frankrike (-0,6 %).

I Nordeuropa var den starka tillväxten på 7,7 % en följd av högre rumsintäkter (4,5 %), och drevs främst av Irland (13,4 %) och Storbritannien (7,9 %). I Skandinavien var det bara Norge (-0,6 %) som låg under föregående år, då både Danmark (3,3 %) och Sverige (1,2 %) noterade en positiv utveckling.

Östeuropa redovisade en RevPAR-minskning med 3,0 % hänförlig till en lägre beläggningsgrad (-4,0 %). Den viktigaste faktorn var Ryssland (-14,8 %) där den positiva effekten av vinter-OS i februari motverkades av de politiska och ekonomiska oroligheterna.

Marknaden i Mellanöstern och Afrika har varit mycket mer stabil, med RevPAR upp 7,0 %. Där har både beläggningsgrad (3,8 %) och rumsintäkter (3,0 %) ökat. Egypten gick i spetsen för tillväxten (32,3 %), och även Bahrain (16,1 %) noterade en tvåsiffrig tillväxt.

Källor: STR Global Ltd. © 2014 – European Hotel Review – Constant Currency Edition (december 2014); Hotel | trends by Benchmarking | Alliance © 2014

Sammanfattning av fjärde kvartalet

RevPAR för jämförbara hotell under hyres- och managementavtal ökade med 0,9 % jämfört med föregående år, som en följd av ökade genomsnittliga rumsintäkter.

Intäkterna ökade något med 0,8 %, eller 2,0 MEUR, till 238,0 MEUR. Ökningen är främst hänförlig till omvandlingen av två hotell i Köpenhamn från managementavtal till hyresavtal, vilket delvis motverkades av stängningen av Radisson Blu Hotel Lyon i Frankrike för renovering, en svag utveckling i Norge samt av förstärkningen av euron. Intäkterna för jämförbara hotell minskade med 1,7 %.

EBITDA uppgick till 14,8 MEUR (25,8), och EBITDA-marginalen minskade med 4,7 procentenheter till 6,2 %. Den negativa påverkan på EBITDA från hotellet som stängts för renovering uppgår till 5,1 MEUR. EBITDA påverkades ytterligare negativt av den svaga utvecklingen i Norge, samt av kostnader för avgångsvederlag om 3,8 MEUR. Minskningen har delvis motvägts av besparingar som kommer sig av förändringar i de norska pensionsplanerna om 2,9 MEUR samt återförda kostnader för personalbonusar.

EBIT uppgick till 0,5 MEUR (12,9) och EBIT-marginalen minskade med 5,3 procentenheter till 0,2 %. Minskningen är ett resultat av det lägre EBITDA, samt ökade kostnader om 3,3 MEUR för av- och nedskrivningar av anläggningstillgångar, vilket delvis uppvägdes av att det inte förekom några kostnader för avslut av avtal under 2014, jämfört med kostnader om 1,9 MEUR föregående år. Resultat efter skatt uppgick till -0,9 MEUR jämfört med 7,3 MEUR föregående år.

Strategier och utveckling

Rezidor är ett hotellföretag som driver varumärkena Radisson Blu och Park Inn by Radisson. I februari 2014 offentliggjorde Rezidor tillsammans med Carlson lanseringen av två nya varumärken: Radisson Red, ett förstklassigt varumärke inom "Lifestyle Select"-segmentet, och Quorvus Collection, ett traditionellt lyxvarumärke.

Rezidors strategi är att växa med management- och franchiseavtal och endast selektivt med hyresavtal. Rezidor verkar i 58 länder i Europa, Mellanöstern och Afrika. Strategin är att växa ytterligare på tillväxtmarknader.

Under fjärde kvartalet öppnade Rezidor fem nya hotell med 941 rum. Två hotell med 401 rum lämnade Rezidor, vilket resulterade i 540 nya rum netto. Tio nya hotell med 2 011 rum kontrakterades. Samtliga öppningar och nyteckningar var under management- och franchiseavtal.

Uppdatering gällande Route 2015

I december 2011 presenterade Rezidor sin strategi "Route 2015", en plan för att förbättra koncernens EBITDA-marginal med 6–8 procentenheter till 2015. Planen är viktig för att nå målet med en EBITDA-marginal på 12 procent över en konjunkturcykel. Programmet omfattade initiativ inom ett flertal områden som bland annat intäktsgenerering, avgiftsbaserad tillväxt, kostnadsbesparingar, portföljförvaltning samt fullt utnyttjande av garantitak för fasta avtal.

Totalt beräknas omstruktureringens program ha ökat EBITDA-marginalen med 1,9 procentenheter under 2014, varav 0,3 procentenheter härrör från intäktsgenerering, 0,4 procentenheter från avgiftsbaserad tillväxt, 0,6 procentenheter från kostnadsbesparingar, 0,1 procentenhet från utnyttjande av garantitak samt 0,5 procentenheter från portföljförvaltning.

Akkumulerat för perioden 2012–2014 är den uppskattade påverkan 6,3 procentenheter. EBITDA-marginalen minskade emellertid under 2014. Den negativa utvecklingen är främst hänförlig till stängningen av Radisson Blu Hotel Lyon för renovering, samt

uppmjukningen på några av de viktigaste marknaderna som Norge och Ryssland. Målet att förbättra EBITDA-marginalen med 6–8 procentenheter från det faktiska resultatet 2011. Målet kvarstår men vi har fått justera tidsplanen på grund av det nuvarande marknadsläget

RevPAR-utveckling

Fjärde kvartalet 2014

RevPAR för jämförbara hotell under hyres- och managementavtal ökade med 0,9 % jämfört med föregående år, som en följd av att ökade genomsnittliga rumspriser, vilket kompenserade för en marginell minskning av beläggningsgraden. RevPAR för jämförbara hotell under hyresavtal minskade med 1,0 %, då en mindre ökning av genomsnittliga rumspriser motverkades av en lägre beläggningsgrad.

Två av de fyra regionerna rapporterade tillväxt i RevPAR för jämförbara hotell jämfört med föregående år. I likhet med tredje kvartalet noterades den starkaste utvecklingen i Mellanöstern, Afrika & Övriga. Även för Övriga Västeuropa fortsatte den positiva utvecklingen. I Norden ledde utmaningarna i samtliga av de tre viktigaste länderna till RevPAR-förluster. Även Östeuropa prestereade sämre än föregående år. Där var en av de viktigaste faktorerna situationen i Ryssland och Ukraina.

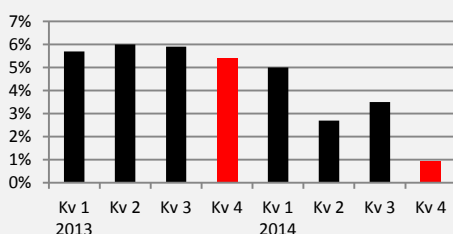
Redovisad RevPAR minskade med 2,1 %, och den negativa påverkan berodde huvudsakligen på nya hotellöppningar (3,3 %) och förstärkningen av euron (0,8 %).

RevPAR-utvecklingen för kvartalet och helåret presenteras i tabellen nedan.

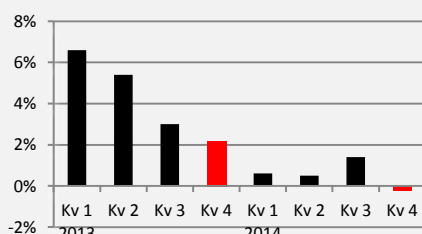
RevPAR	Kv4 2014	Jan-Dec 2014
Jämförbara hotell	0,9%	2,7%
Valutakurseffekter	-0,8%	-3,0%
Hotell som lämnat systemet eller stängt för renovering	1,4%	-1,1%
Nya hotell	-3,3%	-0,0%
Omallokering av intäkter mat & dryck i Norge	-0,3%	-0,3%
Rapporterad tillväxt	-2,1%	-1,7%

Kv4 2014 (förändring Kv/Kv)	Norden	Övriga Västeuropa	Östeuropa	Mellanöstern, Afrika & Övriga	Totalt
RevPAR, jämförbara hotell	-4,0%	4,3%	-5,5%	5,1%	0,9%
Beläggning, jämförbara hotell	-4,6 pp	2,0 pp	-7,1 pp	8,4 pp	-0,2 pp
Rumspriser, jämförbara hotell	0,6%	2,3%	1,7%	-3,0%	1,1%
RevPAR, rapporterad	-8,6%	7,4%	-18,3%	8,9%	-2,1%

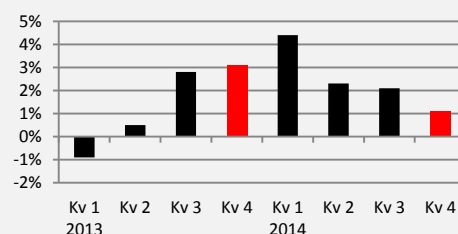
RevPAR-tillväxt jämf. hotell (förändring Kv/Kv)



Beläggningstillväxt (förändring Kv/Kv)



Rumspristillväxt (förändring Kv/Kv)



Resultaträkning

Fjärde kvartalet 2014

Totala intäkter ökade med 0,8 %, eller 2,0 MEUR, till 238,0 MEUR. De två nya hotellen under hyresavtal i Köpenhamn hade en positiv påverkan på hotellintäkterna, vilket delvis motverkades av den negativa påverkan från den tillfälliga stängningen av ett hotell för renovering, samt av hotell under avgiftsbaserade avtal som lämnade Rezidor. Valutakurser, till följd av förstärkningen av euron, hade en negativ påverkan på intäkterna med 1,4 MEUR.

Totala intäkter för jämförbara hotell minskade med 1,7 %, eller 4,0 MEUR, huvudsakligen till följd av den svagare norska marknaden och de geopolitiska utmaningarna i Ryssland och Ukraina.

Förändringen i intäkter jämfört med samma period föregående år visas i tabellen nedan.

MEUR	L/L	Nya	Ut	Valuta	Förändr.
Rumsintäkter	-1,9	6,1	-1,5	-0,6	2,1
Intäkter mat & dryck	0,5	4,0	-1,1	-0,7	2,7
Övriga hotellintäkter	-0,4	0,4	1,1	0,0	1,1
Totala hotellintäkter	-1,8	10,5	-1,5	-1,3	5,9
Avgiftsintäkter	-2,0	0,6	-2,2	-0,1	-3,7
Övriga intäkter	-0,2	-	-	0,0	-0,2
Totala intäkter	-4,0	11,1	-3,7	-1,4	2,0

EBITDA minskade med 11,0 MEUR till 14,8 MEUR med en EBITDA-marginal om 6,2 %. Den negativa påverkan på EBITDA från hotellet som stängts för renovering uppgår till 5,1 MEUR, varav 3,5 MEUR hänför sig till en avsättning för onerösa avtal. EBITDA påverkades ytterligare negativt av den svaga utvecklingen i Norge, samt av kostnader för avgångsvederlag om 3,8 MEUR.

Vidare har EBITDA-ökningen på vissa marknader varit svagare än under föregående kvartal. Högre kostnader för garantier påverkade också EBITDA negativt. Minskningen uppvägdes delvis av besparingar som kommer sig av förändringar i de norska pensionsplanerna om 2,9 MEUR samt återförda kostnader för personalbonusar.

EBIT uppgick till 0,5 MEUR jämfört med 12,9 MEUR under fjärde kvartalet 2013, och EBIT-marginalen minskade med 5,3 procentenheter till 0,2 %. Minskningen är ett resultat av det lägre EBITDA, samt ökade kostnader om 3,3 MEUR för av- och nedskrivningar av anläggningstillgångar, vilket delvis uppvägdes av att det inte förekom några kostnader för avslut av några avtal under 2014, jämfört med kostnader om 1,9 MEUR föregående år.

Resultat efter skatt uppgick till -0,9 MEUR jämfört med 7,3 MEUR föregående år.

Tolv månader 2014

Totala intäkter ökade med 1,9 %, eller 17,8 MEUR, till 937,3 MEUR. Intäkterna påverkades positivt av övergången från managementavtal till hyresavtal för två hotell i Köpenhamn, vilket delvis motverkades av stängningen av Radisson Blu Hotel Lyon för renovering, en generellt svagare efterfrågan i Norge, situationen i Ryssland, vissa avgiftsintäktsposter av engångskaraktär samt förstärkningen av euron.

Förändringen i intäkter jämfört med föregående år visas i tabellen nedan.

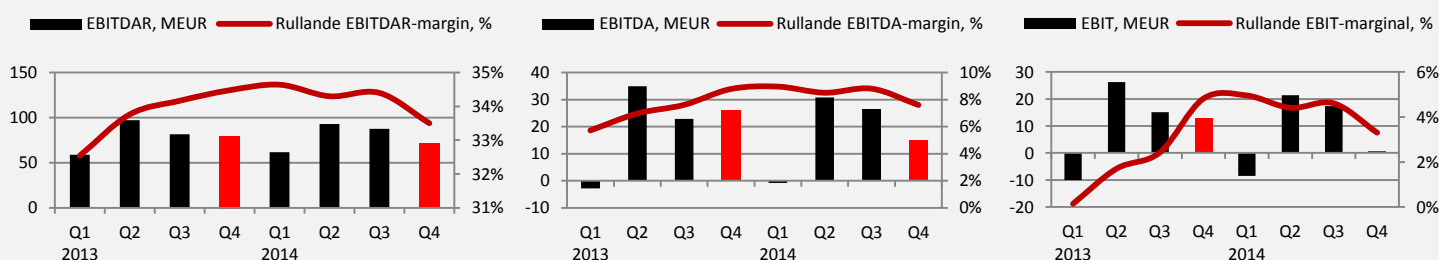
MEUR	L/L	Nya	Ut	Valuta	Förändr.
Rumsintäkter	5,1	27,9	-5,5	-8,9	18,6
Intäkter mat & dryck	2,7	13,1	-3,9	-5,2	6,7
Övriga hotellintäkter	-0,2	2,1	-0,9	-0,3	0,7
Totala hotellintäkter	7,6	43,1	-10,3	-14,4	26,0
Avgiftsintäkter	-2,2	4,2	-7,5	-3,0	-8,5
Övriga intäkter	0,6	-	-	-0,3	0,3
Totala intäkter	6,0	47,3	-17,8	-17,7	17,8

EBITDA minskade med 9,4 MEUR till 71,3 MEUR med en EBITDA-marginal om 7,6 %. Den huvudsakliga orsaken till minskningen är den ovannämnda nedgången i avgiftsintäkter, den besvärliga situationen i Norge samt stängningen av ett hotell för renovering. Den negativa påverkan på EBITDA enbart från hotellet som stängdes uppgår till 7,9 MEUR, varav 3,5 MEUR hänför sig till en avsättning för onerösa avtal. Hotellet väntas öppna igen under andra halvåret 2016.

Hyreskostnader som andel av intäkter från hyresavtal minskade från 30,0 % till 29,1 %, på grund av omstruktureringen av hyresavtal. Den positiva påverkan på EBITDA till följd av omstruktureringen av hyresavtal motverkades delvis av avyttringen av Casino Copenhagen. Vidare hade garantibetalningar och öppningskostnader för ett norskt hotell under managementavtal med garanti, som öppnade under andra kvartalet och är under uppbyggnad, en negativ påverkan på EBITDA.

EBIT uppgick till 30,7 MEUR jämfört med 44,2 MEUR föregående år, och EBIT-marginalen minskade med 1,5 procentenheter till 3,3 %. Utöver ovannämnda faktorer påverkades EBIT-marginalen av ökade kostnader om 6,0 MEUR för av- och nedskrivningar av anläggningstillgångar, vilket delvis uppvägdes av att det inte förekom några kostnader för avslut av avtal under 2014, jämfört med kostnader om 1,9 MEUR föregående år.

Resultat efter skatt uppgick till 14,2 MEUR jämfört med 23,2 MEUR föregående år.



Kv4 Kommentarer per region

Norden

MEUR	Kv4 2014	Kv4 2013	Förändring
RevPAR (L/L), EUR	85,2	88,8	-4,0%
Intäkter	110,6	108,7	1,7%
EBITDA	15,6	14,8	5,4%
EBITDA-marginal, %	14,1%	13,6%	0,5 pp
EBIT	8,4	10,4	-19,2%
EBIT-marginal, %	7,6%	9,6%	-2,0 pp

RevPAR för jämförbara hotell minskade med 4,0 %, och alla tre länderna presterade sämre jämfört med föregående år. Sverige (-1,3 %), påverkat av renoveringar, uppvisade den lägsta minskningen, medan Norge (-5,6 %) stod för den största minskningen. De viktigaste faktorerna där var en ökad tillgång på marknaden och lägre efterfrågan.

Totala intäkter ökade med 1,9 MEUR (eller 1,7 %) jämfört med föregående år. Ökningen förklaras främst av de två nykonverterade hotellen i Köpenhamn, vilket delvis motverkades av den svaga RevPAR-utvecklingen i Norge samt förstärkningen av euron.

Ökningen av EBITDA härrör främst från förändringar i pensionsplanerna i Norge om 2,9 MEUR, och återföring mellan segmenten från Centrala kostnader. Minskningen av EBIT är en följd av högre kostnader för av- och nedskrivningar jämfört med föregående år.

Övriga Västeuropa

MEUR	Kv4 2014	Kv4 2013	Förändring
RevPAR (L/L), EUR	76,4	73,3	4,2%
Intäkter	112,3	108,9	3,1%
EBITDA	6,0	11,8	-49,2%
EBITDA-marginal, %	5,3%	10,8%	-5,5 pp
EBIT	-1,0	3,3	-130,3%
EBIT-marginal, %	-0,9%	3,0%	-3,9 pp

RevPAR för jämförbara hotell ökade med 4,3 %, drivet av ökade genomsnittliga rumspriser och ökad beläggning. Utvecklingen drevs främst av Irland (10,4 %) och Storbritannien (7,1 %). Även majoriteten av övriga nyckelmarknader rapporterade en RevPAR-tillväxt

Totala intäkter ökade med 3,4 MEUR (eller 3,1 %) jämfört med föregående år. Den starka RevPAR-utvecklingen och utvecklingen av det brittiska pundet motverkades av den tillfälliga stängningen av Radisson Blu Hotel Lyon för renovering.

Den tillfälliga stängningen av hotellet i Lyon hade en negativ påverkan på EBITDA på 5,1 MEUR. Vidare påverkades EBITDA under fjärde kvartalet 2013 med 1,3 MEUR till följd av en återförd reserv för onerösa managementavtal.

Minskningen av EBIT-marginalen var en följd av ovannämnda faktorer, vilket delvis uppvägdes av att det inte förekom några kostnader för avslut av avtal under 2014, jämfört med kostnader om 1,9 MEUR föregående år.

Östeuropa

MEUR	Kv4 2014	Kv4 2013	Förändring
RevPAR (L/L), EUR	45,4	48,1	-5,6%
Avgiftsintäkter	7,2	10,0	-28,0%
EBITDA	4,0	5,3	-24,5%
EBITDA-marginal, %	55,6%	53,0%	2,6 pp
EBIT	4,0	5,4	-25,9%
EBIT-marginal, %	55,6%	54,0%	1,6 pp

RevPAR för jämförbara hotell minskade med 5,5 %, vilket huvudsakligen är kopplat till den rådande situationen i Ukraina (-8,1 %) och Ryssland (-11,7 %), där Ryssland också påverkades av ekonomisk turbulens. Även Polen (-6,4 %) noterade ett sämre resultat än föregående år, hänförligt till FNs klimatkonferens i november 2013, samt Baltikum (-4,8 %) där de viktigaste faktorerna var Litauens ordförandeskap i EU föregående år, samt färre ryska besökare.

Minskningen av avgiftsintäkter på 2,8 MEUR (eller 28,0 %) är främst hänförliga till RevPAR-utvecklingen i Ukraina och Ryssland, försvagningen av rubeln samt minskningen av incitamentsrelaterade avgifter för ett fåtal hotell.

Mellanöstern, Afrika & Övriga

MEUR	Kv4 2014	Kv4 2013	Förändring
RevPAR (L/L), EUR	74,0	70,4	5,1%
Avgiftsintäkter	7,9	8,4	-6,0%
EBITDA	2,9	4,6	-37,0%
EBITDA-marginal, %	36,7%	54,8%	-18,1 pp
EBIT	2,8	4,5	-37,8%
EBIT-marginal, %	35,4%	53,6%	-18,2 pp

RevPAR för jämförbara hotell ökade med 5,1 %, till följd av att en ökning av beläggningsgraden kompenserade för en minskning av genomsnittliga rumspriser. På landsnivå varierade resultatet. Sydafrika (-7,1 %) stod för den främsta minskningen hänförligt till påverkan från Nelson Mandelas begravning föregående år, medan Egypten (50,9 %) hade fördel av den pågående återhämtningen efter de politiska oroligheterna.

Minskningen av avgiftsintäkter på 0,5 MEUR (eller 6,0 %) är främst hänförliga till minskningen av incitamentsrelaterade avgifter för ett fåtal hotell. Minskningen av EBITDA- och EBIT-marginalerna beror främst på juridiska kostnader hänförliga till ett hotellavtal i Mellanöstern.

Centrala kostnader

Centrala kostnader uppgick till 13,7 MEUR under kvartalet och var 3,0 MEUR högre än föregående år. Ökningen är huvudsakligen hänförlig till kostnader för avgångsvederlag på 3,8 MEUR, samt omklassificeringar mellan centrala kostnader och andra segment, huvudsakligen Norden. Ökningen har delvis motverkats av återförda reserver för personalbonusar.

Kommentarer till balansräkningen

Anläggningstillgångarna ökade med 13,4 MEUR sedan utgången av 2013 och uppgick till 250,1 MEUR. Ökningen är huvudsakligen hänförlig till investeringar i materiella anläggningstillgångar (52,0 MEUR) och motvägs delvis av av- och nedskrivningar (40,6 MEUR).

Rörelsekapitalet netto, exklusive likvida medel, men inklusive skattefordringar och -skulder, uppgick i slutet av året till -42,3 MEUR jämfört med -48,4 MEUR vid utgången av 2013. Ökningen är huvudsakligen hänförlig till högre skattefordringar, vilka inkluderas i övriga kortfristiga fordringar.

Likvida medel ökade med 28,6 MEUR sedan utgången av 2013 till 35,5 MEUR. Skulderna till kreditinstitut, som uppgick till 17,5 MEUR vid utgången av 2013, har reglerats med medel erhållna från nyemissionen.

Eget kapital ökade med 64,5 MEUR, jämfört med utgången av 2013, och uppgick till 219,5 MEUR. Ökningen förklaras huvudsakligen av nyemissionen som slutfördes i juni och av periodens resultat. Nyemissionen ökade det egna kapitalet med 58,5 MEUR, tagit i beaktande 1,2 MEUR i transaktionskostnader.

MEUR	31-dec 14	31-dec 13
Balansomslutning	427,5	381,7
Rörelsekapital netto	-42,3	-48,4
Nettokassa (nettoskuld)	35,5	-10,5
Eget kapital	219,5	155,0

Kassaflöde och likviditet

Kassaflödet från den löpande verksamheten (före förändring av rörelsekapital) uppgick till 44,5 MEUR, vilket är en minskning med 13,8 MEUR jämfört med föregående år och är till följd av minskad EBITDA.

Kassaflödet från förändring av rörelsekapital uppgick till -6,7 MEUR, jämfört med -3,7 MEUR föregående år. Förändringen är huvudsakligen hänförlig till operationella skulder.

Kassaflödet från investeringsverksamheten var 4,4 MEUR högre jämfört med föregående år och uppgick till -53,3 MEUR. Detta var huvudsakligen till följd av 4,7 MEUR högre investeringar i materiella och immateriella anläggningstillgångar.

Kassaflödet från finansieringsverksamheten uppgick till 40,9 MEUR (-7,2). Erhållna medel från nyemissionen på netto 58,5 MEUR användes delvis för att reglera skulder till kreditinstitut.

I slutet av 2014 hade Rezidor 35,5 MEUR i likvida medel. De totalt tillgängliga krediterna uppgick till 200,0 MEUR i slutet av året. 1,2 MEUR användes för bankgarantier, vilket lämnade 198,8 MEUR i outnyttjade krediter. Kreditramen har en löptid på upp till fyra år, kombinerat med sedvanliga sidoförpliktelser (covenants).

Räntebärande nettoskulder uppgick till -46,3 MEUR (4,5 per den 31 december 2013). Minskningen var

huvudsakligen till följd av erhållna medel från nyemissionen.

Nettokassan (-skulden), definierat som likvida medel plus kortfristiga räntebärande tillgångar minus räntebärande finansiella skulder (kortfristiga och långfristiga), uppgick till 35,5 MEUR (-10,5 per den 31 december 2013).

MEUR	Jan-Dec 14	Jan-Dec 13
Kassaflöde före förändring av rörelsekapital	47,9	58,3
Förändring av rörelsekapital	-6,7	-3,7
Kassaflöde från investeringsverksamheten	-53,3	-48,9
Fritt kassaflöde	-12,1	5,7

Händelser efter balansdagen

Inga väsentliga händelser har inträffat efter årets utgång.

Utdelning

Styrelsen föreslår, i enlighet med utdelningspolicyn, för Årsstämman 2015 en utdelning om 0,03 EUR per aktie för räkenskapsåret 2014.

Årsstämman för Rezidor Hotel Group AB (publ) äger rum den 24 april 2015 i Stockholm.

Årsredovisningen kommer att finnas tillgänglig på företagets hemsida (www.rezidor.com) omkring den 18 mars 2015.

Väsentliga risker och osäkerhetsfaktorer

Inga väsentliga förändringar har inträffat under perioden och hänvisning görs därför till den detaljerade beskrivningen i årsredovisningen för 2013. Marknaden i allmänhet, ekonomiska och finansiella förhållanden, samt RevPAR-utvecklingen i ett flertal länder där Rezidor verkar, är de viktigaste faktorerna som påverkar företagets intäkter. För att reducera riskerna associerade med att driva verksamhet i tillväxtmarknader, används en "asset light" affärsmodell. Företagsledningen analyserar kontinuerligt olika sätt att öka omsättning och resultat i koncernens hotell, för närvarande med ett särskilt fokus på hur lönsamheten kan ökas i hotellen under hyresavtal i Övriga Västeuropa. Framtida kassaflödesprognoser för hyres- eller managementavtal med garantier är känsliga för förändringar i diskonteringsränta och antaganen för beläggning och rumspris. Förändringar i dessa antaganden kan leda till förnyad bedömning av värdet av vissa tillgångar och risken för förlustkontrakt. Den finansiella effekten av att avyttra förlustkontrakt är osäker och det kan inte uteslutas att en avyttring kan resultera i ett utflöde av likvida medel, vilket inte är tillförlig reflektat i de nu bokförda skulderna i koncernens balansräkning. Moderbolaget utför tjänster av koncerngemensam karaktär. Moderbolagets risker är desamma som för koncernen.

Säsongsvariationer

Rezidor verkar i en bransch med säsongsvariationer och försäljning och resultat varierar beroende på kvartal. För kvartalsdata för intäkter och resultat. se tabellen på sida 19.

Känslighetsanalys

Med den nuvarande affärsmodellen uppskattar Rezidor att en ökning eller minskning av RevPAR med 1 EUR skulle leda till en förändring av EBITDA på 6-8 MEUR. Framtida kassaflödesprognoser avseende hyresavtal eller avtal med resultatgarantier 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.

Revisorernas granskning

Rapporten har inte varit föremål för någon granskning av bolagets revisorer.

Presentation av resultatet för Kv4

Den 17 februari 2015 kl 10:00 (centraleuropeisk tid) presenterar Wolfgang M. Neumann, VD & Koncernchef, samt vice VD & CFO Knut Kleiven, gemensamt rapporten och svarar på frågor. För att följa webcasten, besök www.investor.rezidor.com.

För att delta i telefonkonferensen, vänligen ring:

Sweden:	+46(0)8 5033 6539
Sweden, gratisnummer:	0200 883 440
UK:	+44(0)20 3427 1906
UK gratisnummer:	0800 279 5736
USA:	+1 212 444 0481
USA gratisnummer:	1877 280 2342
Frankrike:	+33(0)1 76 77 22 25
Frankrike, gratisnummer:	0805 631 579

Bekräftelsekod: 9825837.

Besök www.investor.rezidor.com för en inspelning av presentationen.

Finansiell kalender

Kvartalsrapport Kv1 2015: 24 april 2015
Årsstämma 2015: 24 april 2015
Kvartalsrapport Kv2 2015: 23 juli 2015
Kvartalsrapport Kv3 2015: 22 oktober 2015

Informationen i denna bokslutskommuniké är sådan som Rezidor Hotel Group AB (publ) ska offentliggöra enligt lagen om värdepappersmarknaden och/eller lagen om handel med finansiella instrument. Informationen lämnades för offentliggörande den 17 februari 2015, kl 07:30 (centraleuropeisk tid).

Stockholm den 17 februari 2015

Wolfgang M. Neumann
VD & Koncernchef
Rezidor Hotel Group AB

För ytterligare information, kontakta:

Knut Kleiven
Vice VD & CFO
Tel: +32 2 702 9244
Fax: +32 2 702 9330
knut.kleiven@carlsonrezidor.com

Andrea Brandenberger
Senior Director
Business Development Strategy & Investor Relations
Tel: +32 2 702 9237
andrea.brandenberger@carlsonrezidor.com

The Rezidor Hotel Group Corporate Office
Avenue du Bourget 44
B-1130 Bryssel
Belgien
Tel: +32 2 702 9200
Fax: +32 2 702 9300

Hemsida: www.rezidor.com

Om Rezidor Hotel Group

Rezidor Hotel Group har för närvarande en portfölj med 432 hotell med över 95 000 rum i drift och under utveckling i 73 länder i Europa, Mellanöstern och Afrika. Rezidor verkar under kärnvarumärkena Radisson Blu och Park Inn by Radisson.

Rezidor är en del av Carlson Rezidor Hotel Group.

För mer information, besök www.rezidor.com.

Koncernens resultaträkning i sammandrag

MEUR	Kv4 2014	Kv4 2013	Jan-Dec 2014	Jan-Dec 2013
Intäkter	238,0	236,0	937,3	919,5
Kostnad sålda varor avseende mat och dryck samt övriga liknande kostnader	-15,0	-14,8	-55,7	-54,9
Personalkostnader och kontraktsanställningar	-84,5	-80,7	-325,2	-315,1
Övriga rörelsekostnader	-63,9	-57,3	-228,4	-217,6
Försäkring av fastigheter och fastighetsskatt	-3,2	-3,6	-14,2	-14,9
Rörelseresultat före hyreskostnader och resultatandelar i intresseföretag, avskrivningar och realisationsresultat vid försäljning av anläggningstillgångar (EBITDAR)	71,4	79,6	313,8	317,0
Hyreskostnad	-56,7	-54,4	-241,9	-238,5
Resultatandelar i intresseföretag och joint ventures	0,1	0,6	-0,6	2,2
Rörelseresultat före avskrivningar och realisationsresultat vid försäljning av anläggningstillgångar (EBITDA)	14,8	25,8	71,3	80,7
Avskrivningar	-9,2	-7,8	-33,0	-29,6
Nedskrivningar och återföring av nedskrivningar	-5,1	-3,2	-7,6	-5,0
Kostnader för avslutade kontrakt	-	-1,9	-	-1,9
Rörelseresultat (EBIT)	0,5	12,9	30,7	44,2
Finansiella intäkter	0,4	0,2	0,9	0,8
Finansiella kostnader	-0,7	-0,9	-2,4	-2,6
Resultat före skatt	0,2	12,2	29,2	42,4
Skatt på periodens resultat	-1,1	-4,9	-15,0	-19,2
Periodens resultat	-0,9	7,3	14,2	23,2
Hänförligt till:				
Moderbolagets aktieägare	-0,9	7,3	14,2	23,2
Innehav utan bestämmande inflytande	-	-	-	-
Periodens resultat	-0,9	7,3	14,2	23,2
Genomsnittligt antal utestående aktier före utspädning	170 707 719	146 320 902	161 019 805	146 320 902
Genomsnittligt antal utestående aktier efter utspädning	172 366 508	148 123 048	162 608 506	148 123 048
Resultat per aktie, EUR				
Före utspädning	-0,01	0,05	0,09	0,16
Efter utspädning	-0,01	0,05	0,09	0,16

Rapport över totalresultat

Periodens resultat	-0,9	7,3	14,2	23,2
Övrigt totalresultat:				
<i>Komponenter som inte kommer att omklassificeras till resultaträkningen:</i>				
Aktuariella vinster och förluster	-1,4	-6,6	-3,1	-8,5
Skatt på aktuariella vinster och förluster	0,3	1,7	0,9	2,2
<i>Komponenter som kommer att omklassificeras till resultaträkningen:</i>				
Valutaskillnader från utländska verksamheter	-6,5	-2,9	-5,8	-9,0
Skatt på valutadifferenser redovisade direkt mot eget kapital	0,7	0,1	0,8	0,5
Kassaflödessäkringar	0,6	0,2	0,1	0,3
Skatt på kassaflödessäkringar	-0,1	-0,1	-	-0,1
Summa övrigt totalresultat för perioden, netto	-6,4	-7,6	-7,1	-14,6
Summa totalresultat för perioden	-7,3	-0,3	7,1	8,6
Hänförligt till:				
Moderbolagets aktieägare	-7,3	-0,3	7,1	8,6
Innehav utan bestämmande inflytande	-	-	-	-

Koncernens balansräkning i sammandrag

MEUR	31-dec 14	31-dec 13
TILLGÅNGAR		
Immateriella tillgångar	68,3	68,2
Materiella anläggningstillgångar	137,1	125,3
Andelar i intresseföretag och joint ventures	2,5	2,9
Övriga aktier och andelar	5,2	5,2
Övriga långfristiga fordringar	10,0	6,5
Uppskjutna skattefordringar	27,0	28,6
Summa anläggningstillgångar	250,1	236,7
Varulager	5,1	4,8
Övriga kortfristiga fordringar	120,5	115,8
Finansiella derivatinstrument	0,4	0,5
Övriga kortfristiga placeringar	3,9	4,1
Likvida medel	35,5	6,9
Tillgångar som innehas för försäljning	12,0	12,9
Summa omsättningstillgångar	177,4	145,0
SUMMA TILLGÅNGAR	427,5	381,7
EGET KAPITAL OCH SKULDER		
Eget kapital hänförligt till moderbolagets aktieägare	219,5	155,0
Innehav utan bestämmande inflytande	0,0	0,0
Summa eget kapital	219,5	155,0
Uppskjuten skatteskuld	16,5	15,6
Pensioner och liknande förpliktelser	5,7	6,7
Övriga långfristiga skulder	19,3	18,7
Summa långfristiga skulder	41,5	41,0
Skulder till kreditinstitut	-	17,5
Finansiella derivatinstrument	0,1	0,1
Övriga kortfristiga skulder	166,4	168,1
Summa kortfristiga skulder	166,5	185,7
SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER	427,5	381,7
Antal utestående aktier vid periodens slut	170 707 719	146 320 902
Antal aktier som innehas av bolaget	3 681 138	3 681 138
Antal registrerade aktier vid periodens slut	174 388 857	150 002 040

Rapport över förändringar i eget kapital

MEUR	Aktie- kapital	Övrigt tillskjutet kapital	Övriga reserver	Balanserat resultat inkl periodens resultat	Hänförligt till moderbolagets ägare	Innehav utan bestämmande inflytande	Summa eget kapital
Ingående balans 1 januari 2013	10,0	120,3	19,5	-4,0	145,8	0,0	145,8
Periodens resultat	-	-	-	23,2	23,2	-	23,2
<i>Övrigt totalresultat:</i>							
Aktuariella vinster och förluster på förmånsbestämda planer	-	-	-	-8,5	-8,5	-	-8,5
Skatt på aktuariella vinster och förluster på förmånsbestämda planer	-	-	-	2,2	2,2	-	2,2
Valutaskillnader vid omräkning av utländska verksamheter	-	-	-9,0	-	-9,0	-	-9,0
Skatt på valutaskillnader vid omräkning av utländska verksamheter	-	-	0,5	-	0,5	-	0,5
Kassaflödessäkringar	-	-	0,3	-	0,3	-	0,3
Skatt på kassaflödessäkringar	-	-	-0,1	-	-0,1	-	-0,1
Summa totalresultat för perioden	-	-	-8,3	16,9	8,6		8,6
<i>Transaktioner med ägare:</i>							
Långfristigt incitamentsprogram	-	-	-	0,6	0,6	-	0,6
Utgående balans 31 december 2013	10,0	120,3	11,2	13,5	155,0	0,0	155,0
Periodens resultat	-	-	-	14,2	14,2	-	14,2
<i>Övrigt totalresultat:</i>							
Aktuariella vinster och förluster på förmånsbestämda planer	-	-	-	-3,1	-3,1	-	-3,1
Skatt på aktuariella vinster och förluster på förmånsbestämda planer	-	-	-	0,9	0,9	-	0,9
Valutaskillnader vid omräkning av utländska verksamheter	-	-	-5,8	-	-5,8	-	-5,8
Skatt på valutaskillnader vid omräkning av utländska verksamheter	-	-	0,8	-	0,8	-	0,8
Kassaflödessäkringar	-	-	0,1	-	0,1	-	0,1
Skatt på kassaflödessäkringar	-	-	-0,0	-	-0,0	-	-0,0
Summa totalresultat för perioden	-	-	-4,9	12,0	7,1	-	7,1
<i>Transaktioner med ägare:</i>							
Nyemission (inkl transaktionskostnader*)	1,6	56,9	-	-	58,5	-	58,5
Långfristigt incitamentsprogram	-	-	-	-1,1	-1,1	-	-1,1
Utgående balans 31 december 2014	11,6	177,2	6,3	24,4	219,5	-	219,5

*) Totala transaktionskostnader uppgår till 1,2 MEUR

Koncernens kassaflödesanalys i sammandrag

MEUR	Kv4 2014	Kv4 2013	Jan-Dec 2014	Jan-Dec 2013
Rörelseresultat	0,5	12,9	30,7	44,2
Poster som inte ingår i kassaflödet	11,1	8,1	36,0	30,5
Betalda räntor och skatter, samt övriga kassaflödespåverkande poster	-6,2	-1,8	-18,8	-16,4
Förändring av rörelsekapital	12,7	9,4	-6,7	-3,7
Kassaflöde från den löpande verksamheten	18,1	28,6	41,2	54,6
Förvärv av immateriella tillgångar	-1,6	-0,1	-1,8	-0,2
Förvärv av materiella anläggningstillgångar	-19,9	-14,5	-52,0	-48,9
Övriga investeringar/avyttringar	-1,1	0,1	0,5	0,2
Kassaflöde från investeringsverksamheten	22,6	-14,5	-53,3	-48,9
Nyemission	-	-	58,5	-
Extern finansiering, netto	-1,2	-14,7	-17,6	-7,2
Kassaflöde från finansieringsverksamheten	-1,2	-14,7	40,9	-7,2
Periodens kassaflöde	-5,7	-0,6	28,8	-1,5
Kursdifferens i likvida medel	-0,2	-0,1	-0,2	-0,2
Likvida medel vid periodens början	41,4	7,6	6,9	8,6
Likvida medel vid perioden slut	35,5	6,9	35,5	6,9

Moderbolagets resultaträkning i sammandrag

MEUR	Kv4 2014	Kv4 2013	Jan-Dec 2014	Jan-Dec 2013
Intäkter	1,7	1,9	6,3	4,8
Personalkostnader	-1,6	-1,2	-4,7	-3,2
Övriga rörelsekostnader	-1,9	-1,4	-9,0	-10,1
Rörelseresultat före avskrivningar	-1,8	-0,7	-7,4	-8,5
Avskrivningar och nedskrivningar	0,3	-0,0	-0,1	-0,1
Rörelseresultat	-1,5	-0,7	-7,5	-8,6
Finansiella intäkter	21,3	5,1	30,6	14,6
Finansiella kostnader	-0,2	-0,2	-0,5	-0,6
Resultat före skatt	19,6	4,2	22,6	5,4
Skatt på periodens resultat	-4,4	-2,1	-5,1	-1,5
Periodens resultat	15,2	2,1	17,5	3,9

Rapport över totalresultat

Periodens resultat	15,2	2,1	17,5	3,9
Övrigt totalresultat	-	-	-	-
Summa totalresultat för perioden	15,2	2,1	17,5	3,9

Moderbolagets balansräkning i sammandrag

MEUR	31-dec 2014	31-dec 2013
TILLGÅNGAR		
Immateriella anläggningstillgångar	0,1	0,1
Materiella anläggningstillgångar	0,2	0,2
Andelar i koncernföretag	233,0	234,2
Uppskjutna skattefordringar	0,3	5,3
Summa anläggningstillgångar	233,6	239,8
Kortfristiga fordringar	55,4	15,7
Summa omsättningstillgångar	55,4	15,7
SUMMA TILLGÅNGAR	289,0	255,5
EGET KAPITAL OCH SKULDER		
Eget kapital	286,3	211,4
Kortfristiga skulder	2,7	44,1
Summa kortfristiga skulder	2,7	44,1
SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER	289,0	255,5

Moderbolagets förändringar i eget kapital

MEUR	Aktiekapital	Överkursfond	Balanserat resultat, inkl nettoresultat för perioden	Summa eget kapital
Ingående balans 1 januari 2013	10,0	197,3	-0,4	206,9
Summa totalresultat för perioden	-	-	3,9	3,9
<i>Transaktioner med ägare:</i>				
Långsiktigt incitamentsprogram	-	-	0,6	0,6
Utgående balans 31 december 2013	10,0	197,3	4,1	211,4
Summa totalresultat för perioden	-	-	17,5	17,5
<i>Transaktioner med ägare:</i>				
Nyemission (inkl transaktionskostnader*)	1,6	56,9	-	58,5
Långsiktigt incitamentsprogram	-	-	-1,1	-1,1
Utgående balans 31 december 2014	11,6	254,2	20,5	286,3

*) Totala transaktionskostnader uppgår till 1,2 MEUR

Kommentarer till resultaträkningen

Moderbolagets huvudsakliga syfte är att fungera som holdingbolag för koncernens investeringar i rörelsedrivande dotterbolag i en rad olika länder. Utöver detta fungerar moderbolaget även som ett 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. Under det fjärde kvartalet och helåret 2014 uppgick moderbolagets koncerninterna intäkter till 1,6 MEUR (2,0) respektive 6,0 MEUR (4,7). Under det fjärde kvartalet och helåret 2014 uppgick moderbolagets koncerninterna kostnader till 1,4 MEUR (1,0) respektive 6,0 MEUR (6,9).

Under det fjärde kvartalet och helåret 2014 avsåg de finansiella intäkterna främst mottaget koncernbidrag om 21,3 MEUR (5,0) respektive 30,5 MEUR (14,5).

Kommentarer till balansräkningen

De största förändringarna i balansräkningen sedan det föregående årsskiftet beror på erhållna medel från nyemissionen på 58,5 MEUR (netto efter transaktionskostnader), vilket ökar eget kapital och koncerninterna fordringar samt minskar koncerninterna skulder. Vid årets utgång uppgick de koncerninterna fordringarna till 31,3 MEUR (15,4) och de koncerninterna skulderna till 0,1 MEUR (42,0).

Noter till koncernens balansräkning och resultaträkning i sammandrag

Redovisningsprinciper

Rapporten har upprättats i enlighet med Årsredovisningslagen och International Accounting standards (IAS) 34, Delårsrapportering. Rapporten har upprättats i enlighet med principer förenliga med International Financial Reporting Standards (IFRS).

Rapporten för moderbolaget har upprättats i enlighet med Årsredovisningslagen och RFR 2, Redovisning för juridiska personer, utgiven av Rådet för finansiell rapportering.

Samma redovisningsprinciper, presentation och metoder har tillämpats för upprättandet av denna rapport, som de som tillämpades för koncernens årsredovisning för räkenskapsåret 2013, förutom effekterna av antagandet av standarder och tolkningar som beskrivs nedan.

Nya standarder är IFRS 10 Koncernredovisning, IFRS 11 Samarbetsarrangemang och IFRS 12 Upplýsingar om andelar i andra företag. Dessutom har det förekommit ändringar i IAS 27, IAS 28, IAS 32, IAS 36 och IAS 39. Dessa nya standarder och ändringar har haft begränsad eller ingen effekt på det redovisade resultatet eller koncernens finansiella ställning.

Incitamentsprogram

Årsstämman 2013 godkände ett långsiktigt aktierelaterat och prestationsbaserat incitamentsprogram att erbjuda befattningshavare inom Rezidor. Programmet består både av matchnings- och prestationsaktier. VD & Koncernchef samt övriga medlemmar i koncernledningen har erbjudits att delta i prestationsdelen såväl som i matchningsdelen av programmet. Övriga ledande befattningshavare har erbjudits att delta i prestationsdelen av programmet.

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.

Sex medlemmar av koncernledningen deltar i 2013 års incitamentsprogram, vilket berättigar dem till totalt högst 663 422 aktier, av vilka VD & Koncernchef är berättigad till totalt högst 279 942 aktier. Därutöver deltar 17 övriga personer på chefsnivå i programmet, vilket berättigar dem till totalt högst 275 165 aktier.

Det totala värdet av 2013 års program uppgick på tilldelningsdagen, inklusive sociala avgifter, till 4,3 MEUR.

Ytterligare ett incitamentsprogram beslutades av Årsstämman den 24 april 2014. Programmet består både av matchnings- och prestationsaktier. VD & Koncernchef samt övriga medlemmar i koncernledningen har erbjudits att delta i prestationsdelen såväl som i 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 Stockholm och/eller allokera redan innehavda aktier till programmet. Investeringen i, och/eller allokeringen av, sparaktier för VD & Koncernchef uppgår till 10 procent av den fasta årliga bruttogrundersättningen för 2014. 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 2014. 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 2014 till 2016. 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 2014, med marknadspriset för Rezidor-aktien. Procentsatsen av den fasta årliga bruttogrundersättningen för 2014 skall för VD & 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, vid varje fall omräknat till SEK. Marknadspriset för Rezidor-aktien som har använts uppgår till 46,14 SEK, vilket motsvarar den volymavvägda genomsnittliga betalkursen för Rezidor-aktien på Nasdaq Stockholm under en sammanhängande period av fem handelsdagar omedelbart före den dag erbjudande om deltagande i programmet lämnades, vilket var den 16 juni 2014.

Sex medlemmar av koncernledningen deltar i 2014 års incitamentsprogram, vilket berättigar dem till totalt högst 491 843 aktier, av vilka VD & Koncernchef är berättigad till totalt högst 207 307 aktier. Därutöver deltar 20 övriga personer på chefsnivå i programmet, vilket berättigar dem till totalt högst 228 359 aktier.

Det totala värdet av 2014 års program uppgår på tilldelningsdagen, inklusive sociala avgifter, till 4,7 MEUR.

Nettokostnaderna för de två programmen, som har redovisats i resultaträkningen i enlighet med IFRS 2, uppgick till -1,1 MEUR (negativt) under fjärde kvartalet 2014. Nettokostnaderna för helåret uppgår till -1,7 MEUR (negativt). Kostnaderna är negativa till följd av reverseringar av kostnader redovisade i tidigare perioder.

Återköp av aktier

I slutet av kvartalet innehade Rezidor 3 681 138 egna aktier, vilket motsvarar 2,1 procent av samtliga registrerade aktier. Det genomsnittliga antalet egna aktier som innehades av bolaget under det fjärde kvartalet uppgick till 3 681 138 (3 681 138). Aktierna har återköpts under 2007 och 2008 i enlighet med bemyndigandena vid årsstämmorna samma år. Alla återköpta aktier har köpts tillbaka för att säkra tilldelningen av aktier i incitamentsprogrammen och de sociala avgifterna relaterade till dessa.

Transaktioner med närstående parter

Närstående parter med betydande inflytande är Carlson Group (Carlson) som äger 51,3 procent av de utestående aktierna. Rezidor har även ett antal joint ventures och intresseföretag. Per den 31 december 2014 hade Rezidor inga fordringar på Carlson (inga per den 31 december 2013). Kortfristiga skulder till Carlson uppgick per den 31 december 2014 till 1,5 MEUR (2,0 per den 31 december 2013). Affärsrelationen med Carlson bestod huvudsakligen av rörelsekostnader för användandet av varumärkena och Carlsons bokningssystem. Under 2014 redovisade Rezidor rörelsekostnader avseende Carlson på 17,6 MEUR (16,0). Carlson fakturerade också 5,9 MEUR (6,1) för lojalitetspoäng intjänade i lojalitetsprogrammet Club Carlson och ersatte Rezidor med 2,9 MEUR (2,4) för utnyttjade poäng. Carlson fakturerade dessutom 3,6 MEUR (3,5) för kostnader som de ådragit sig från externa parter, huvudsakligen internetbaserade bokningskanaler. Dessutom betalade Rezidor provisioner till Carlsons resebyrånätverk på 0,5 MEUR (0,5). Kortfristiga skulder för Rezidor avseende dessa provisioner uppgick till 0,0 MEUR (0,2 per den 31 december 2013).

Information om det långsiktiga resultatbaserade och aktierelaterade incitamentsprogrammet återfinns på föregående sida.

Ställda säkerheter och ansvarsförbindelser

	31-dec 2014	31-dec 2013
Ställda säkerheter, MEUR		
Depositioner (spärrade medel)	3,9	4,1
Ansvarsförbindelser, MEUR		
Ställda garantier	1,2	1,7

RevPAR-utveckling per varumärke (hyres- & managementavtal)

EUR	Beläggning (L/L)		Rumspriser (L/L)		RevPAR (L/L)		RevPAR	
	Kv4 2014	vs. 2013	Kv4 2014	vs. 2013	Kv4 2014	vs. 2013	Kv4 2014	vs. 2013
Radisson Blu	65,5%	-0,1 pp	116,5	0,4%	76,3	0,3%	73,2	-3,2%
Park Inn by Radisson	62,0%	-0,2 pp	69,9	3,6%	43,4	3,4%	41,3	0,9%
Totalt	64,6%	-0,2 pp	105,7	1,1%	68,3	0,9%	65,4	-2,1%

EUR	Jan-sep 2014		Jan-sep 2014		Jan-sep 2014		Jan-sep 2014	
	vs. 2013	vs. 2013	vs. 2013	vs. 2013	vs. 2013	vs. 2013	vs. 2013	vs. 2013
Radisson Blu	0,6 pp	1,8%	117,7	2,5%	80,5	2,5%	76,2	-2,5%
Park Inn by Radisson	-0,4 pp	3,8%	70,3	3,3%	45,5	3,3%	43,2	0,0%
Totalt	0,4 pp	2,3%	106,6	2,7%	71,9	2,7%	68,0	-1,7%

RevPAR-utveckling per region (hyresavtal & managementavtal)

EUR	Beläggning (L/L)		Rumspriser (L/L)		RevPAR (L/L)		RevPAR	
	Kv4 2014	vs. 2013	Kv4 2014	vs. 2013	Kv4 2014	vs. 2013	Kv4 2014	vs. 2013
Norden	65,4%	-4,6 pp	130,4	0,6%	85,2	-4,0%	80,2	-8,6%
Övriga Västeuropa	71,5%	2,0 pp	106,9	2,3%	76,4	4,3%	77,4	7,4%
Östeuropa	53,5%	-7,1 pp	84,9	1,7%	45,4	-5,5%	38,6	-18,3%
Mellanöstern. Afrika & Övriga	68,3%	8,4 pp	108,3	-3,0%	74,0	5,1%	75,9	8,9%
Totalt	64,6%	-0,2 pp	105,7	1,1%	68,3	0,9%	65,4	-2,1%

EUR	Jan-Dec 2014		Jan-Dec 2014		Jan-Dec 2014		Jan-Dec 2014	
	vs. 2013	vs. 2013	vs. 2013	vs. 2013	vs. 2013	vs. 2013	vs. 2013	vs. 2013
Norden	0,5 pp	-0,2%	133,8	0,3%	95,0	0,3%	88,5	-6,3%
Övriga Västeuropa	1,6 pp	2,7%	106,7	4,4%	78,1	4,4%	78,8	7,5%
Östeuropa	-5,2 pp	3,4%	89,3	-1,9%	51,8	-1,9%	45,5	-13,0%
Mellanöstern. Afrika & Övriga	5,8 pp	1,1%	105,2	7,3%	72,2	7,3%	69,1	4,6%
Totalt	0,4 pp	2,3%	106,6	2,7%	71,9	2,7%	68,0	-1,7%

RevPAR-utveckling per region (hyresavtal)

EUR	Beläggning (L/L)		Rumspriser (L/L)		RevPAR (L/L)		RevPAR	
	Kv4 2014	vs. 2013	Kv4 2014	vs. 2013	Kv4 2014	vs. 2013	Kv4 2014	vs. 2013
Norden	64,7%	-5,5 pp	129,2	0,4%	83,6	-5,1%	80,5	-9,7%
Övriga Västeuropa	70,8%	1,7 pp	104,6	1,1%	74,1	2,8%	75,9	5,5%
Totalt	68,1%	-1,4 pp	114,8	0,4%	78,2	-1,0%	78,0	-1,6%

EUR	Jan-Dec 2014		Jan-Dec 2014		Jan-Dec 2014		Jan-Dec 2014	
	vs. 2013	vs. 2013	vs. 2013	vs. 2013	vs. 2013	vs. 2013	vs. 2013	vs. 2013
Norden	0,0 pp	-0,1%	133,1	-0,1%	93,7	-0,1%	89,0	-6,4%
Övriga Västeuropa	1,5 pp	1,4%	105,4	3,0%	76,5	3,0%	78,0	5,5%
Totalt	0,9 pp	0,6%	117,3	1,5%	84,0	1,5%	83,1	0,1%

Intäkter per verksamhetsområde

MEUR	Kv4 2014	Kv4 2013	Förändring %	Jan-Dec 2014	Jan-Dec 2013	Förändring %
Rumsintäkter	124,2	122,1	1,7%	524,7	506,1	3,7%
Intäkter mat och dryck	73,1	70,4	3,8%	255,4	248,7	2,7%
Övriga hotellintäkter	8,4	7,3	15,1%	31,0	30,3	2,3%
Summa hotellintäkter	205,7	199,8	3,0%	811,1	785,1	3,3%
Avgiftsintäkter	28,2	31,9	-11,6%	110,4	118,9	-7,1%
Övriga intäkter	4,1	4,3	-4,7%	15,8	15,5	1,9%
Summa intäkter	238,0	236,0	0,8%	937,3	919,5	1,9%

Totala avgiftsintäkter

MEUR	Kv4 2014	Kv4 2013	Förändring %	Jan-Dec 2014	Jan-Dec 2013	Förändring %
Managementavgifter	8,5	9,1	-6,6%	34,0	34,9	-2,6%
Incitamentsrelaterade avgifter	8,7	10,8	-19,4%	28,5	33,7	-15,4%
Franchiseavgifter	2,5	2,2	13,6%	9,7	8,4	15,5%
Övriga avgifter (inkl marknadsförings- och bokningsavgifter etc.)	8,5	9,8	-13,3%	38,2	41,9	-8,8%
Totala avgiftsintäkter	28,2	31,9	-11,6%	110,4	118,9	-7,1%

Intäkter per region

MEUR	Norden		Övriga Västeuropa		Östeuropa		Mellanöstern. Afrika & Övriga		Totalt	
	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013
Kv4										
Hyesavtal	105,2	102,1	100,5	97,7	-	-	-	-	205,7	199,8
Managementavtal	0,6	1,7	8,5	7,5	6,0	9,1	7,9	8,4	23,0	26,7
Franchiseavtal	1,6	1,5	2,3	2,8	1,2	0,9	-	-	5,1	5,2
Övriga	3,2	3,4	1,0	0,9	-	-	-	-	4,2	4,3
Totalt	110,6	108,7	112,3	108,9	7,2	10,0	7,9	8,4	238,0	236,0

MEUR	Norden		Övriga Västeuropa		Östeuropa		Mellanöstern. Afrika & Övriga		Totalt	
	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013
Jan-Dec										
Hyesavtal	417,9	396,1	393,2	389,0	-	-	-	-	811,1	785,1
Managementavtal	2,3	6,2	30,5	28,4	30,0	35,4	26,8	27,8	89,6	97,8
Franchiseavtal	7,0	6,9	9,7	11,8	4,0	2,4	-	-	20,7	21,1
Övriga	11,5	12,5	4,4	3,0	-	-	-	-	15,9	15,5
Totalt	438,7	421,7	437,8	432,2	34,0	37,8	26,8	27,8	937,3	919,5

Hyreskostnader

MEUR	Kv4 2014	Kv4 2013	Förändring %	Jan-Dec 2014	Jan-Dec 2013	Förändring %
Fast hyra	47,2	43,6	8,3%	196,6	188,1	4,5%
Rörlig hyra	8,7	11,4	-23,7%	39,3	44,3	-11,3%
Hyra	55,9	55,0	1,6%	235,9	232,4	-1,5%
Hyra i % av intäkter från hotel under hyresavtal	27,2%	27,5%	-0,4 pp	29,1%	30,0%	-0,9 pp
Garantier ¹⁾	0,8	-0,6	233,3%	6,0	6,1	-1,6%
Hyreskostnad	56,7	54,4	4,2%	241,9	238,5	1,4%

1) Garantier inkluderar även förändringar i avsättningar för förlustkontrakt

Rörelseresultat före avskrivningar och realisationsresultat vid försäljning av anläggningstillgångar (EBITDA)

MEUR	Norden		Övriga Västeuropa		Östeuropa		Mellanöstern. Afrika & Övriga		Centrala kostnader		Totalt	
	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013
Kv4												
Hysesavtal	12,8	14,3	-0,8	4,7	-	-	-	-	-	-	12,0	19,0
Management-avtal	-0,4	1,1	6,0	5,8	3,2	4,9	2,7	4,5	-	-	11,5	16,3
Franchiseavtal	0,7	0,7	0,8	1,3	0,8	0,4	-	-	-	-	2,3	2,4
Övrigt ¹⁾	2,5	-1,3	-	-	-	-0,0	0,2	0,1	-	-	2,7	-1,2
Centrala kostnader	-	-	-	-	-	-	-	-	-13,7	-10,7	-13,7	-10,7
Totalt	15,6	14,8	6,0	11,8	4,0	5,3	2,9	4,6	-13,7	-10,7	14,8	25,8

MEUR	Norden		Övriga Västeuropa		Östeuropa		Mellanöstern. Afrika & Övriga		Centrala kostnader		Totalt	
	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013
Jan-Dec												
Hysesavtal	42,5	44,0	2,0	5,0	-	-	-	-	-	-	44,5	49,0
Management-avtal	-1,1	4,5	19,2	15,0	21,0	22,3	15,6	16,7	-	-	54,7	58,5
Franchiseavtal	3,6	4,1	3,8	6,9	2,4	1,3	-	-	-	-	9,8	12,3
Övrigt ¹⁾	7,9	2,9	-	-	-	-0,2	0,0	0,5	-	-	7,9	3,2
Centrala kostnader	-	-	-	-	-	-	-	-	-45,6	-42,3	-45,6	-42,3
Totalt	52,9	55,5	25,0	26,9	23,4	23,4	15,6	17,2	-45,6	-42,3	71,3	80,7

1) I övrigt ingår även resultatandelar i intresseföretag och joint ventures.

Rörelseresultat (EBIT)

MEUR	Norden		Övriga Västeuropa		Östeuropa		Mellanöstern. Afrika & Övriga		Centrala kostnader		Totalt	
	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013
Kv4												
Hysesavtal	6,2	10,7	-7,7	-3,8	-	-	-	-	-	-	-1,5	6,9
Management-avtal	-0,3	1,0	5,9	5,8	3,3	4,9	2,7	4,4	-	-	11,6	16,1
Franchiseavtal	0,7	0,6	0,8	1,3	0,7	0,5	-	-	-	-	2,2	2,4
Övrigt ¹⁾	1,8	-1,9	-	-	0,0	-0,0	0,1	0,1	-	-	1,9	-1,8
Centrala kostnader	-	-	-	-	-	-	-	-	-13,7	-10,7	-13,7	-10,7
Totalt	8,4	10,4	-1,0	3,3	4,0	5,4	2,8	4,5	-13,7	-10,7	0,5	12,9

MEUR	Norden		Övriga Västeuropa		Östeuropa		Mellanöstern. Afrika & Övriga		Centrala kostnader		Totalt	
	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013
Jan-Dec												
Hysesavtal	24,9	29,5	-17,6	-13,5	-	-	-	-	-	-	7,3	16,0
Management-avtal	-1,1	4,4	19,0	14,8	20,9	22,1	15,4	16,5	-	-	54,2	57,8
Franchiseavtal	3,5	4,2	3,7	6,8	2,3	1,2	-	-	-	-	9,5	12,2
Övrigt ¹⁾	5,3	0,2	-	-	0,0	-0,2	0,0	0,5	-	-	5,3	0,5
Centrala kostnader	-	-	-	-	-	-	-	-	-45,6	-42,3	-45,6	-42,3
Totalt	32,6	38,3	5,1	8,1	23,2	23,1	15,4	17,0	-45,6	-42,3	30,7	44,2

1) I övrigt ingår även resultatandelar i intresseföretag och joint ventures.

Avstämning av resultat för perioden

MEUR	Kv4 2014	Kv4 2013	Jan-Dec 2014	Jan-Dec 2013
Totalt rörelseresultat (EBIT) för rapporterbara segment	0,5	12,9	30,7	44,2
Finansiella intäkter	0,4	0,2	0,9	0,8
Finansiella kostnader	-0,7	-0,9	-2,4	-2,6
Koncernens totala resultat före skatt	0,2	12,2	29,2	42,4

Balansräkningar och investeringar

MEUR	Norden		Övriga Västeuropa		Östeuropa		Mellanöstern. Afrika & Övriga		Totalt	
	31-dec 2014	31-dec 2013	31-dec 2014	31-dec 2013	31-dec 2014	31-dec 2013	31-dec 2014	31-dec 2013	31-dec 2014	31-dec 2013
Tillgångar	175,8	176,9	211,7	166,5	15,2	15,2	24,8	23,1	427,5	381,7
Investeringar (immateriella & materiella tillgångar)	22,0	21,3	31,7	27,7	0,0	0,0	0,1	0,1	53,8	49,1

Kvartalsdata

MEUR	Kv4 2014	Kv4 2013	Kv4 2012	Kv4 2011	Kv4 2010
RevPAR	65,4	66,9	66,3	62,7	60,1
Intäkter	238,0	236,0	240,6	225,6	211,7
EBITDAR	71,4	79,6	78,3	74,0	63,2
EBITDA	14,8	25,8	15,4	14,1	6,9
EBIT	0,5	12,9	-8,9	-4,0	-0,9
Resultat efter skatt	-0,9	7,3	-13,5	-13,5	-6,8
EBITDAR-marginal %	30,0%	33,7%	32,6%	32,8%	29,9%
EBITDA-marginal %	6,2%	10,9%	6,4%	6,3%	3,3%
EBIT-marginal %	0,2%	5,5%	-3,7%	-1,8%	-0,4%

MEUR	2014				2013				2012
	Kv4	Kv3	Kv2	Kv1	Kv4	Kv3	Kv2	Kv1	Kv4
RevPAR	65,4	89,6	72,6	61,3	66,9	72,5	68,7	61,9	66,3
Intäkter	238,0	240,8	247,1	211,4	236,0	227,4	248,9	207,1	240,6
EBITDAR	71,4	87,7	93,0	61,7	79,6	81,7	97,0	58,7	78,3
EBITDA	14,8	26,4	30,8	-0,8	25,8	22,8	34,9	-2,8	15,4
EBIT	0,5	17,3	21,4	-8,5	12,9	15,1	26,2	-10,0	-8,9
Resultat efter skatt	-0,9	11,3	14,1	-10,3	7,3	9,7	17,4	-11,2	-13,5
EBITDAR-marginal %	30,0%	36,4%	37,6%	29,2%	33,7%	35,9%	39,0%	28,3%	32,6%
EBITDA-marginal %	6,2%	11,0%	12,5%	0,4%	10,9%	10,0%	14,0%	-1,4%	6,4%
EBIT-marginal %	0,2%	7,2%	8,7%	-4,0%	5,5%	6,7%	10,5%	-4,8%	-3,7%

Öppnade och kontrakterade hotell och rum

	Öppnade				Kontrakterade			
	Hotell		Rum		Hotell		Rum	
	Kv4 2014	Kv4 2014	Jan-Dec 2014	Jan-Dec 2014	Kv4 2014	Kv4 2014	Jan-Dec 2014	Jan-Dec 2014
Per region:								
Norden	-	2	3	541	-	-	-	-
Övriga Västeuropa	-	1	1	70	1	125	3	771
Östeuropa	2	490	9	2 232	2	292	10	1 947
Mellanöstern. Afrika & Övriga	3	448	5	693	7	1 594	19	3 839
Totalt	5	941	18	3 536	10	2 011	32	6 557
Per varumärke:								
Radisson Blu	2	607	11	2 493	6	1 420	22	4 664
Park Inn by Radisson	3	334	7	1 043	4	591	10	1 893
Totalt	5	941	18	3 536	10	2 011	32	6 557
Per avtalstyp:								
Hysesavtal	-	1	-	2	-	-	-	-
Managementavtal	4	695	13	2 570	8	1 774	26	5 441
Franchiseavtal	1	245	5	964	2	237	6	1 116
Totalt	5	941	18	3 536	10	2 011	32	6 557

- Under Kv 4 2014 lämnade två hotell och 401 rum verksamheten, vilket resulterar i antal nya rum om 540 netto.

Hotell och rum i drift och under utveckling (i pipeline)

31-Dec	I drift				Under utveckling			
	Hotell		Rum		Hotell		Rum	
	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013
Per region:								
Norden	60	59	14 890	14 565	1	4	215	748
Övriga Västeuropa	142	153	27 535	29 151	8	8	1 745	1 459
Östeuropa	86	77	21 838	19 606	29	34	5 638	7 736
Mellanöstern. Afrika & Övriga	52	48	12 346	11 955	54	46	11 402	9 593
Totalt	340	337	76 609	75 277	92	92	19 000	19 536
Per varumärke:								
Radisson Blu	228	218	55 041	52 838	54	49	12 303	11 606
Park Inn by Radisson	107	114	20 816	21 687	38	41	6 687	7 532
Övriga	5	5	752	752	-	2	10	398
Totalt	340	337	76 609	75 277	92	92	19 000	19 536
Per avtalstyp:								
Hysesavtal	70	68	17 538	16 732	-	-	-	-
Managementavtal	182	181	41 339	41 247	78	83	16 485	17 732
Franchiseavtal	88	88	17 732	17 298	14	9	2 515	1 804
Totalt	340	337	76 609	75 277	92	92	19 000	19 536

Definitioner

Beläggning (%)

Antalet sålda rum i relation till antalet tillgängliga rum.

Centrala kostnader

Centrala kostnader är kostnader för funktioner vid huvudkontor och regionala funktioner, som ledningsgrupp, finans, affärsutveckling, juridisk avdelning, kommunikation och investerarelationer, teknisk utveckling, personalavdelning, driftsledning, IT, varumärkesutveckling, samt inköp. Samtliga funktioner stödjer alla koncernens hotell, såväl under hyresavtal som under management- och franchiseavtal.

EBIT

Rörelseresultat före finansiella poster och skatt.

EBITDA

Rörelseresultat före avskrivningar, realisationsresultat vid försäljning av aktier och anläggningstillgångar, finansiella poster och skatt.

EBITDA-marginal

EBITDA i procent av intäkter.

EBITDAR

Rörelseresultat före hyreskostnader 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).

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 motsvarande period föregående år.

Nettokassa/-skulder

Likvida medel plus kortfristiga räntebärande tillgångar (med löptid på max tre månader) minus räntebärande skulder (kortfristiga och långfristiga).

Resultat per aktie

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

RevPAR

Revenue Per Available Room: genomsnittliga rumsintäkter per tillgängligt rum.

RevPAR för jämförbara hotell

RevPAR för jämförbara hotell vid oförändrade valutakurser.

Rumspris

Rumspris eller Average Room Rate är ett genomsnitt av rumsintäkter per sålt rum. Även kallat ARR (Average Room Rate) eller ADR (Average Daily Rate) eller AHR (Average House Rate) i hotellbranschen.

Räntebärande tillgångar/skulder, netto

Räntebärande tillgångar minus räntebärande skulder.

Rörelsekapital, netto

Kortfristiga icke räntebärande fordringar minus kortfristiga icke räntebärande skulder.

Systemövergripande intäkter

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

Geografiska regioner/segment

Norden (NO)

Danmark, Finland, Island, Norge och Sverige.

Övriga Västeuropa (ROWE)

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

Östeuropa (inklusive OSS-länderna) (EE)

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

Mellanöstern, Afrika & Övriga (MEAO)

Algeriet, Angola, Bahrain, Benin, Chad, Egypten, Elfenbenskusten, Etiopien, Förenade Arabemiraten, Gabon, Ghana, Guinea, Jordanien, Kenya, Kina, Kuwait, Libanon, Libyen, Mali, Marocko, Moçambique, Nigeria, Oman, Qatar, Rwanda, Saudiarabien, Senegal, Sierra Leone, Sydafrika, Södra Sudan, Tunisien, Uganda och Zambia.

The Rezidor Hotel Group
Avenue du Bourget 44
B-1130 Brussels. Belgium
Tel: + 32 2 702 9200
www.rezidor.com