

# Scandic

ÅRSREDOVISNING 2016

ETT HOTELLFÖRETAG  
I VÄRLDSKLASS



ETT STARKT VARUMÄRKE |  
| KRAFTFULLT GEOGRAFISKT  
NÄTVERK | STARK FÖRETAGS-  
KULTUR | KOMMERSIELLT  
OCH OPERATIVT LEDARSKAP |  
| HÖGKVALITATIV PIPELINE |  
| TYDLIG TILLVÄXTSTRATEGI

## INNEHÅLL

Detta är Scandic	Flik	Styrkor		Förvaltningsberättelse	56
Nordens ledande hotellföretag	Flik	Bredaste nätverket	22	Risker och riskhantering	63
Vårt nordiska DNA	1	Ledande kommersiell plattform	28	Finansiella rapporter	66
Vd-ord	2	Överlägsen hotelldrift	32	Noter	74
Scandics framgångskoncept	6	Stark kultur	34	Fastställelse	101
Affärsmodell		Värdeskapande		Revisionsberättelse	102
Ett eget starkt varumärke	8	Ett inspirerande ledarskap	38	Bolagsstyrning	106
Vår resa, vision, mission	10	Engagerade och motiverade team	40	Styrelse	114
Tydlig marknadspositionering	12	Nöjda och lojala kunder	44	Koncernledning	116
Fokus på skalbarhet	18	Ett hållbart avtryck	46	Hållbarhetsredovisning	
Rörliga hyresavtal	20	God lönsamhet över tid	52	Intressentdialog	118
		Scandic 2020-strategi	54	Hållbar leverantörshantering	120
				Medarbetardata	122
				GRI-index	124
				Scandic-aktien	126
				Definitioner	128
				Information till aktieägarna	129

Scandic är ett svenskt bolag som lyder under svenska lagar. Alla värden uttrycks i svenska kronor. Sifferuppgifter inom parentes avser om inte annat anges, 2015. Data om marknader och konkurrenssituation är Scandics egna bedömningar om inte specifik källa anges. Dessa bedömningar baseras på bästa och senast tillgängliga faktaunderlag från publicerade källor. Reviderad årsredovisning sid 56 – 101.

# DETTA ÄR SCANDIC

## ETT STARKT VARUMÄRKE

Scandic är idag Nordens starkaste hotellvarumärke. Grunden för detta är att företaget kontrollerar driften och kundens upplevelse – från bokning till uppföljning. Det skapar en trygg bas. Men ett starkt varumärke är en färskvara. För att hålla det vid liv måste varje Scandic-medarbetare i varje möte med gästerna leva upp till förväntningarna. Samtidigt måste varumärkets innehåll och upplevda värden hela tiden utvecklas så att det fortsätter att vara relevant och uppskattat.

**223**  
HOTELL

**120**  
ORTER

**42 000**  
HOTELLRUM

## STRATEGISKT SAMARBETE

På den nordiska marknaden är hyresavtal den vanligaste modellen för att driva hotell. Scandic arbetar i huvudsak med rörliga hyresavtal som har lång löptid. Hyresmodellen ger företaget ekonomisk flexibilitet, samtidigt som den samordnar Scandics och fastighetsägarens intressen, vilket möjliggör en långsiktigt positiv utveckling av fastigheten och ett starkt finansiellt resultat. Scandics starka marknadsställning gör att företaget av många fastighetsägare ses som förstahandsvalet vid nya hotellprojekt.

## FÖRETAGSKUNDER DOMINERAR

70 procent av Scandics intäkter kommer från affärsresenärer och konferensgäster. Resterande 30 procent är kopplade till privatresande. Scandic är en fulltjänstleverantör av rum, restaurangerbjudanden och konferensmöjligheter. Utbudet är anpassat till lokala marknadsförutsättningar. Det handlar hela tiden om att differentiera Scandic i relation till konkurrenterna. Återkommande gäster ska uppleva att Scandic erbjuder ett tydligt och värdefullt mervärde.

## 1,9 MILJONER LOJALA KUNDER

Scandic har i alla år varit pionjär och drivit utvecklingen inom hotellbranschen. Nyttänkandet har uppskattats av gästerna och bolaget har idag en hög andel återkommande kunder. Detta manifesteras i lojalitetsprogrammet Scandic Friends – Nordens största – med fler än 1,9 miljoner medlemmar. Varje övernattnings genererar värdefulla poäng för medlemmen. Cirka 40 procent av Scandics bokningar är kopplade till Scandic Friends.

**16** HOTELL  
I PIPELINE

## HÖGKVALITATIV HOTELLPORTFÖLJ

Scandic jobbar ständigt med att optimera den befintliga hotellportföljen genom utbyggnationer och omkonfigurationar. Scandic har också framgångsrikt byggt upp en pipeline av nya hotell. I februari 2017 innehöll den 16 nya, spännande hotell som ska öppnas fram till och med 2020.

**15 000**  
MEDARBETARE

## EN 50-ÅRIG HISTORIA

Starten på Scandic var Esso Motorhotell i Laxå 1963. Redan efter tio år var Esso den största hotellkedjan i Sverige. Varumärket Scandic etablerades 1983. Den fortsatta resan har präglats av stark organisk tillväxt i kombination med strategiska förvärv. Modellen har hela tiden varit att nyttillskotten direkt ska "Scandicifieras" vilket visat sig vara en framgångsrik strategi som grundlagt det starka varumärket. Ägarskapet har skiftat genom åren. Under perioden 1996–2001 var Scandic noterat på börsen. Återinträdet under hösten 2015 är därmed en comeback.

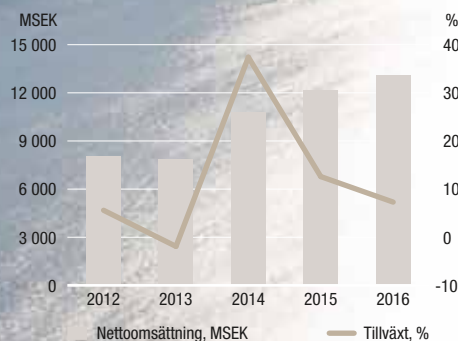
## I FRAMKANT INOM HÅLLBARHET

Ett ansvarsfullt företagande är viktigt för Scandic. Bolaget har varit drivande inom hotellbranschen då det gäller hållbarhet, både avseende miljö och sociala frågor. Den ledande positionen bekräftades för sjätte året i rad när Scandic 2016 röstades fram som den mest hållbara hotelloperatören i en undersökning av Sustainable Brands i Sverige. Scandics satsningar inom det här området sänker kostnaderna och ökar intäkterna. Dessutom stärker det företagets varumärke eftersom kunderna – liksom Scandic – känner allt starkare för dessa frågor.

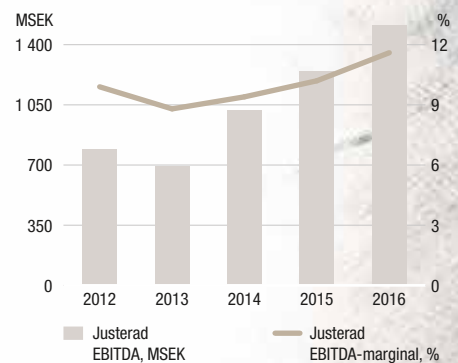
# NORDENS LEDANDE HOTELLFÖRETAG

41 572 hotellrum. Fördelade på 223 hotell i drift. På cirka 120 orter. Dessa tre tal understryker Scandics roll som den ledande hotelloperatören i Norden. Fokus ligger på hotell i mellansegmentet. Företagets omsättning för 2016 är drygt 13 miljarder kronor. Medarbetarna är fler än 15 300, alla lika viktiga för att skapa den positiva kundupplevelse som Scandic är känt för.

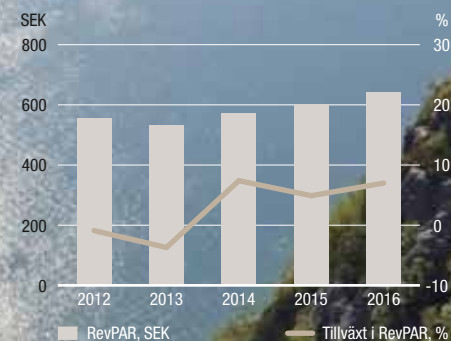
## NETTOOMSÄTTNING OCH TILLVÄXT



## JUSTERAD EBITDA OCH EBITDA-MARGINAL



## REVPAR OCH TILLVÄXT



# VÅRT NORDISKA DNA

Det nordiska tankesättet har utgjort Scandics DNA ända sedan starten för över 50 år sedan.

Det avspeglas i vår design, vår service och våra medarbetare. Det styr vår företagskultur, vårt tänkande och vårt ledarskap.

Det reflekteras i vår nyfikenhet och vår öppenhet mot världen och dess mångfald. I att tänka stort, utmana det invanda, i att arbeta tillsammans som ett lag och drivas av övertygelsen att inget, absolut inget, är omöjligt.

Och det är förstås grunden för vår vision, vår mission och våra värderingar.



”UNDER 2016  
GICK DET MESTA  
VÅR VÄG”

## **HUR VILL DU KORT SAMMANFATTA 2016?**

– Som ett väldigt bra år för Scandic. Vi befinner oss för närvarande i en period där de yttre förutsättningarna är gynnsamma, med en fortsatt god ekonomi i Norden och en växande hotellmarknad. Till det kommer att Scandic har en strategi som biter bra, vilket gör att vi hela tiden tar marknadsandelar. Vi har framgångsrikt introducerat vår kulturplattform Inspiring Nordic och skapat ett starkt ”go” i vår organisation. Vår medarbetarnöjdhet ligger på toppnivå, likaså vår kundnöjdhet. Kort sagt, det känns som att det mesta gick vår väg under 2016. Vi står starkare än någonsin.

### **MARKNADENS UTVECKLING UNDER ÅRET?**

– Den europeiska hotellmarknaden har haft en lång period av tillväxt. I linje med det är också den nordiska marknaden gynnsam. Scandic har en stabil och återkommande kundbas tack vare sin starka position inom näringslivet. Företag och organisationer svarar för cirka 70 procent av vår affär, och med vårt breda nätverk av hotell möter vi praktiskt taget alla behov.

– Dessutom ser vi att Norden blir allt vanligare som turist- och mötesdestination för internationella gäster. Att förlägga konferenser till någon av de större nordiska städerna har blivit alltmer attraktivt. Det geopolitiska läget är positivt i vår del av världen. Och den nordiska livsstilen och designen inspirerar till besök. Så sammantaget pekar det mesta i rätt riktning.

### **HUR HAR DET INTERNA ARBETET FORTSATT UNDER ÅRET ...**

– Under 2016 arbetade vi med vår kulturplattform Inspiring Nordic i hela organisationen. Genom filmer, olika övningar och diskussioner, där alla medarbetare har deltagit, har vi försökt skapa förståelse för vår vision, mission och våra värderingar och vad de innebär i praktiken.

– Engagemanget har varit stort hos våra medarbetare. Jag tror att alla känner att de har en viktig roll att spela och att företagets framgång bygger på varje medarbetares

## **”SCANDIC STÅR VÄL RUSTAT FÖR FRAMTIDEN MED SPÄNNANDE HOTELL I PIPELINE, PÅ EN MARKNAD SOM ÄR FORTSATT STARK.”**

insats. Vi har alltid haft en stark kultur och stolta medarbetare i Scandic, så Inspiring Nordic är mer evolution än revolution.

### **... OCH VAR KOMMER FOKUS LIGGA UNDER 2017?**

– För oss blir 2017 ledarskapets år. Vi satsar på att utveckla de ledare vi har och att vara ett drivhus för våra talangfulla medarbetare så att de kan växa som människor och i sina roller inom Scandic.

Vi kommer under 2017 också att lansera ett antal nya koncept som syftar till att ytterligare stärka kundupplevelsen. Vårt nya möteskoncept möjliggör mer effektiva och inspirerande konferenser och vi fortsätter att förstärka vår digitala plattform. Allt för att skapa en inspirerande upplevelse för våra kunder. Vi vidareutvecklar också vårt lojalitetsprogram Scandic Friends.

### **HUR STYR NI VERKSAMHETEN I DE OLIKA LÄNDERNA?**

– Förra året genomförde vi en omorganisation som innebär att landscheferna rapporterar direkt till mig. De ingår numera också i koncernledningen. Vi kortar på så sätt beslutsvägarna och markerar vikten av att ha ett lokalt ledarskap på våra olika geografiska marknader. Inom ramarna för den starka och tydliga Scandic-kulturen skapar vi svängrum för de olika länderna att driva affären på sitt sätt, med lokala nyanser. Scandic är nu så stort och starkt på alla de nordiska marknaderna att det måste finnas en viss frihetsgrad till lokal anpassning. Den kan inte styras från vårt huvudkontor utan ska ske med örat mot marken.

### **UTVECKLINGEN PÅ DE OLIKA MARKNADERNA?**

– I Sverige, som är vår största marknad, tillförde vi ny kapacitet under 2016. Scandic Continental öppnade och vårt första signaturhotell – Haymarket by Scandic – invigdes. Båda dessa etableringar är riktiga framgångssagor. Jag har aldrig tidigare under min karriär inom hotellbranschen upplevt något liknande. Vanligtvis räknar vi med att det ska ta 18–24 månader för ett nytt hotell att bli lönsamt. Scandic Continental hade hög beläggning och visade lönsamhet från första dagen.

– Framgången för Haymarket by Scandic visar att vår satsning på signaturhotell är helt rätt. Satsningen fortsatte under 2016 med Grand Central by Scandic och 2017 kommer vi att lansera Downtown Camper by Scandic, också i Stockholm, och Grand Hotel by Scandic i Oslo. Det senare ingår i övertagandet av driften av åtta hotell, som vi genomförde i januari 2017. Under 2019 går vi vidare genom att etablera signaturhotellen Marski by Scandic i Helsingfors och Hotel Norge by Scandic i Bergen.

– I Finland var makrosiffrorna fortsatt svaga förra året men hotellmarknaden visade ändå god tillväxt. Där stärkte vi vår position genom att etablera oss i Vasa. Vår ledande ställning i huvudstaden accentueras av vår nyligen aviserade satsning på ett nytt hotell vid Helsingfors-Vanda flygplats.

– I Danmark utvecklades vår verksamhet fortsatt starkt under 2016. Både företags- och privatmarknaden växte. Vi förvärvade ett hotell i Aalborg, som är en strategisk marknad för oss. Under 2019 blir hotellen Købbyen och Falconer klara. Därigenom stärks vår position i Köpenhamnsområdet ytterligare.

### **KOMMENTARER OM NORGE?**

– På den norska marknaden råder ju lite av motvind med tanke på det låga oljepriset. För Scandics del har vi lyckats isolera verkningarna av detta till oljedestinationen Stavanger. Där har hotellmarknaden backat med cirka 30 procent. Men vi på Scandic har lyckats hantera situationen, och inga av våra hotell där har visat röda siffror. Detta visar med all ►

► tydlighet kraften och styrkan i vår affärsmodell. Genom den rörliga hyresmodellen och flexibiliteten i personalstyrkan har vi en mycket bra tålighet mot volatilitet i marknaden.

– Integrationen av Rica har fortsatt helt enligt plan. Fokus under förra året låg på att reducera kostnader, och under 2017 riktar vi insatserna mot att skapa ökad försäljning.

– I övrigt är den norska marknaden stabil. Vi har många hotell i de norra delarna av landet. Dessa attraherar turister, men de fyller också en viktig roll som konferenshotell. Norge har utlokaliserat olika myndigheter under devisen "hela Norge ska leva" och det gagnar oss och våra hotell. Idag har vi en position på marknaden som gör att vi kan vinna även stora upphandlingar.

#### **VAD FINNS ATT SÄGA OM SATSNINGEN I TYSKLAND?**

– Våra tre nuvarande hotell går bra och har förbättrat rörelsemarginalen. Genom att vi under 2016 byggde upp egna kvalificerade resurser för affärsutveckling i Tyskland har vi skapat förutsättningar för fortsatt expansion på denna stora marknad. Tyska hotellgäster gillar vårt nordiska koncept och vi understryker det lite extra på våra hotell. Vi etablerar gärna flera hotell i samma stad. Vi ser ju hur de två hotellen i Berlin ger varandra draghjälp.



– Vi har en selektiv inriktning för vår expansion och vårt fokus ligger på de sex största städerna.

#### **HUR SER PIPELINEN UT?**

– Nu i februari 2017 är bilden den att vi kommer att öka antalet rum med drygt 10 procent under de kommande två åren. Och vi har nya, intressanta projekt på gång under 2018 och 2019. Så vi ligger väl till i förhållande till våra tillväxtmål.

Under januari i år tog vi över åtta hotell i Norge, Sverige och Danmark med sammanlagt över 1 700 rum. Ett av dessa

objekt är prestigehotellet Grand Hotel i Oslo. Under februari har vi tecknat avtal om ett nytt hotell i centrala Göteborg och ett vid Helsingfors flygplats.

#### **PÅ VILKET SÄTT BIDRAR HÅLLBARHETSARBETET TILL ATT STÄRKA VERKSAMHETEN?**

– Vi är övertygade om att vårt hållbarhetsarbete starkt påverkar hur våra gäster och samhället i övrigt uppfattar Scandic som företag. Arbetet har lett till en ökad mångfald och mer engagerade medarbetare, vilket i sin tur ger kunderna en bättre upp-

levelse. Hållbarhetsarbetet har dessutom lett till lägre kostnader i form av minskad energiförbrukning och mindre avfall.

– Hållbarhetsarbetet utgår från de tio principerna i FN Global Compact och vi har ett systematiskt arbetssätt med etablerade processer och rutiner som integrerar hållbarhetstanken längs hela vår värdekedja. Inom områdena inkludering och mångfald, hälsa, koldioxidutsläpp och avfall har Scandic konkreta, tidsbundna mål som följs upp kontinuerligt.



– Aktuella exempel på projekt under året är vårt engagemang i Snabbspåret där vi skapar möjlighet för nyanlända människor med kockutbildning att komma ut i jobb snabbare. Vi har också jobbat vidare med vårt arbete för att minska avfallsmängden på våra hotell, ett projekt som kommer att växa än mer under nästa år.

### **REKORDRESULTAT IGEN. NYCKELN TILL FRAMGÅNGEN?**

– I grunden drivs vi som arbetar på Scandic av mycket enkla principer. Vi är ödmjuka inför våra gäster och förstår deras drivkrafter. Vi är trogna mellansegmentet. Vi har bra hotell i bra lägen. Och vi har en tydlig strategi som vi följer till punkt och pricka. Det vi vid börsintroduktionen i december 2015 sa att vi skulle göra, har vi genomfört.

Under 2016 steg vår nettoomsättning med 7,3 procent främst driven av ökad RevPAR och fler rum i drift. Vår justerade EBITDA-marginal nådde upp till vårt långsiktiga mål på 11 procent, och vi stärkte vår finansiella position.

Börsnoteringen har medfört ökad transparens och ökad synlighet i media. Och aktien har fått ett bra mottagande på marknaden. Vi var faktiskt den hotellaktie i världen som utvecklades mest positivt under förra året. Vi upplever nu att de svenska investerarna lärt känna oss och är trygga med Scandics utveckling och utsikter. Det finns också ett ökande intresse från internationella investerare. Det tycker vi är glädjande.

### **UTSIKTERNA FÖR 2017?**

– Scandic står väl rustat för framtiden med spännande hotell i pipeline, på en marknad som är fortsatt stark. I början av 2017



**”HÅLLBARHETSARBETET HAR LETT TILL EN ÖKAD MÅNGFALD OCH MER ENGAGERADE MEDARBETARE, VILKET I SIN TUR GER KUNDERNA EN BÄTTRE UPPLEVELSE.”**

hade vi redan sålt hälften av vår volym. Utifrån vår kulturplattform kommer vi att fortsätta utveckla våra medarbetare, våra koncept och vårt kundprogram.

### **OCH I DENNA SPÄNNANDE FAS VÄLJER DU ATT LÄMNA SCANDIC?**

– Ja, efter drygt trettio år i hotellbranschen och åtta år på Scandic har jag beslutat mig för att inte längre arbeta operativt. Det är dags för mig att göra annat i livet. Därför väljer jag att lämna min roll som vd och koncernchef den 31 juli och hälsar min efterträdare Even Frydenberg hjärtligt välkommen till Scandic. Men till dess ser jag fram emot att arbeta vidare med full kraft för att fortsätta att utveckla Nordens ledande hotellföretag.

– Till sist: Tack alla medarbetare för att ni lägger ner hela er själ för att ge våra gäster ett varmt mottagande. På varje hotell. Varje tid på dygnet. Era dagliga möten med gästerna formar och stärker Scandics varumärke. Det känns tryggt att ha er i verksamheten.

Frank Fiskers,  
Vd & koncernchef

# SCANDICS FRAMGÅNGSKONCEPT

Scandics värdeskapande tar avstamp i det starka varumärket och den beprövade, repetitiva affärsmodellen. Dessa i kombination har gett företaget den ledande positionen på den attraktiva nordiska hotellmarknaden. Drivkraften är att arbeta nära kunderna och kontinuerligt utveckla erbjudandet. Genom att vara föregångare skapar Scandic ökad konkurrenskraft – och därmed fortsatt god och lönsam tillväxt.

## EN BEPRÖVAD AFFÄRSMODELL

Scandic är en hotelloperatör som driver verksamheten under ett gemensamt, helägt varumärke. Därigenom är det möjligt för företaget att på varje hotell leverera ett erbjudande som svarar upp mot kundernas förväntningar.

Företaget är positionerat inom mellanssegmentet som är mindre cykliskt än andra segment. Det är också det dominerande segmentet på de nordiska marknaderna.

Verksamheten baseras på tydliga koncept och processer samt stordriftsfördelar. Genom centralisering av stödjande funktioner kan medarbetarna på hotellen koncentrera sig på mötet med gästerna och att optimera driften lokalt.

Scandic fokuserar på hyresavtal som modell för att driva hotell. Avtalen bygger vanligtvis på en rörlig hyra baserad på hotellets intäkter och ett delat investeringsåtagande med fastighetsägaren.

*Läs mer om Scandics affärsmodell på sidorna 8–21.*

## SCANDICS STYRKOR

Scandic har det största och bredaste hotellnätverket i Norden. Hotellen är strategiskt lokaliserade till premiumlägen, i anslutning till affärsparker, flygplatser eller vid utvalda mötesplatser. På samma ort kan det finnas flera Scandic-hotell som kompletterar varandra.

Scandic är ett varumärke som baseras på gemensamma verktyg samt en vinnande kultur som genomsyrar alla medarbetare. Detta garanterar konsistent hög kvalitet och effektiv implementering av tydliga kundkoncept som baseras på kundernas behov och önskemål. Alla gäster välkomnas varmt på Scandic och ska erbjudas en hotellvistelse som svarar upp mot förväntningarna.

Verksamhet och resultat följs upp kontinuerligt på alla nivåer – på avdelning, hotell, land och koncern – och nyckeltal kan jämföras inom ett land men också mellan olika länder.

Kittet som håller samman Scandics 15 300 medarbetare är den gemensamma kulturplattformen. Den är utgångspunkten för alla medarbetare i deras dagliga relationer, såväl externa som interna.

*Läs mer om Scandics styrkefaktorer på sidorna 22–37.*

## VÄRDESKAPANDE I ALLA LED

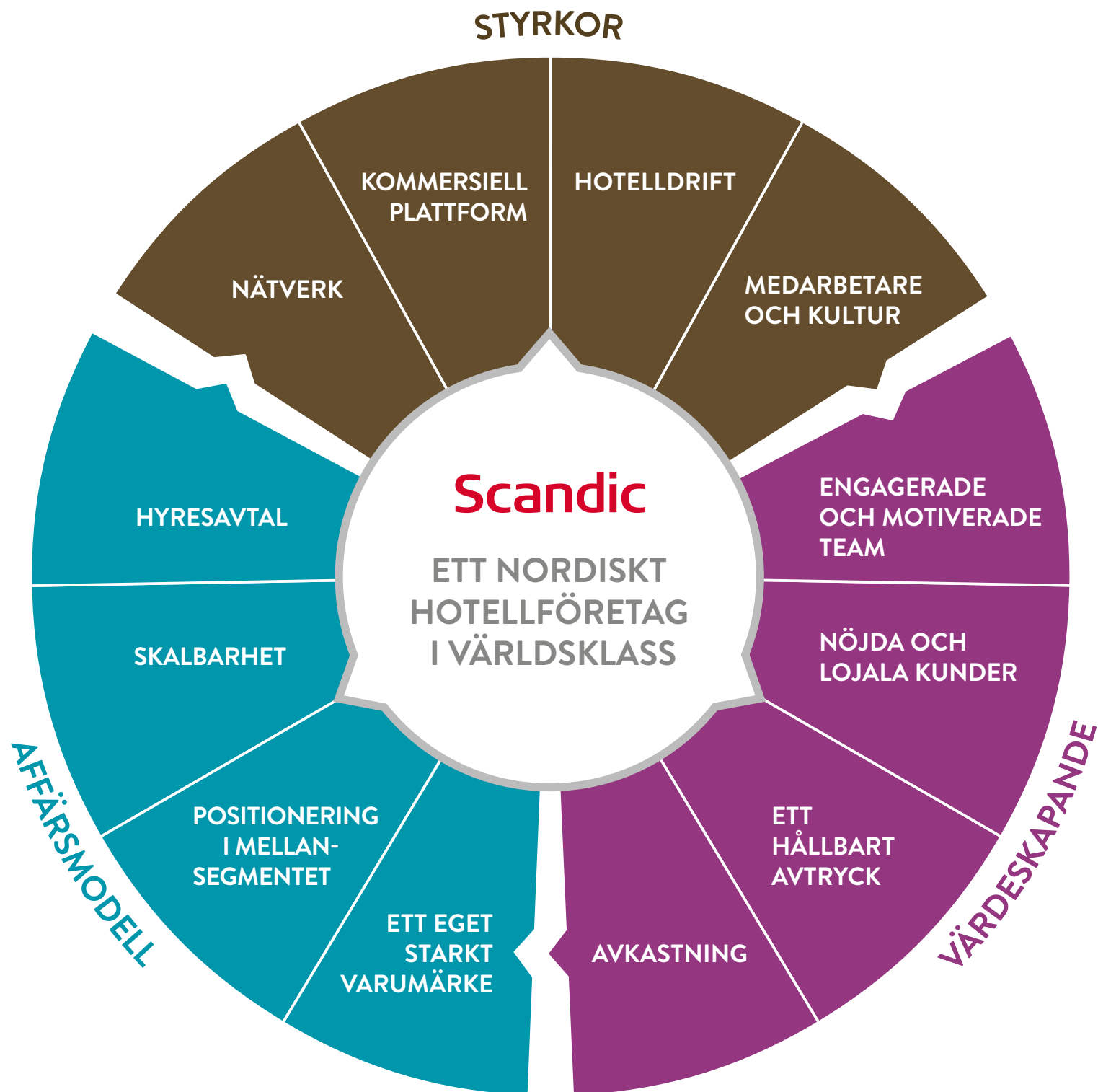
Scandic har ett högt NMI (Nöjd-Medarbetar-Index). Som arbetsgivare placerar sig Scandic alltid högt i olika typer av undersökningar.

Scandic är det starkaste hotellvarumärket i Norden, och gästnöjdheten är uthålligt hög. Lojala kunder belönas genom programmet Scandic Friends. Under 2016 växte medlemsantalet till över 1,9 miljoner.

Scandic arbetar målmedvetet med att flytta fram sina positioner som ansvarstagande hotellföretag. Företaget har inom en rad områden satt upp tydliga hållbarhetsmål. Scandic har ett aktivt engagemang för mångfald och inkludering där även jämställdhetsarbetet ingår.

Scandic sätter också tydliga ekonomiska mål för sin verksamhet. Dessa omfattar omsättningstillväxt, EBITDA-marginal och skuldsättningsgrad. Under 2016 nådde Scandic samtliga dessa mål.

*Läs mer om Scandics värdeskapande på sidorna 38–53.*



# EGET STARKT VARUMÄRKE

Scandic bedriver och kontrollerar verksamheten som operatör under ett gemensamt och helägt varumärke. Det gör att företaget har goda möjligheter att påverka kundupplevelsen, och Scandic är sedan länge det starkaste och mest välkända varumärket på den nordiska hotellmarknaden. Arbetet med kulturplattformen Inspiring Nordic fortgår i olika steg för att stärka varumärket såväl internt som externt.



## VARUMÄRKESKÄNNEDOM AFFÄRS- RESPEKTIVE FRITIDSRESENÄRER

AFFÄRSRESENÄRER

100%

FRITIDSRESENÄRER

100%

Källa: Studie utförd av Evidence för Scandics räkning.

**T**ill skillnad från många av konkurrenterna kontrollerar Scandic verksamheten genom att själva driva den under ett gemensamt, helägt varumärke. Därigenom är det möjligt för bolaget att leverera ett kvalitetsmässigt konsekvent och konsistent erbjudande på alla marknader och på samtliga hotell. Det skapar förutsättningar för att kontrollera kundupplevelsen och svara upp mot gästernas förväntningar.

Det tydliga ägarskapet är också grunden för Scandics effektiva kostnads kontroll. Hög transparens råder och verksamhet och resultat följs kontinuerligt upp på alla

nivåer. Likaså kan förändringar snabbt genomföras i alla led av verksamheten och implementering av nya koncept och processer sker med maximal utväxling.

### MEST KÄNDA VARUMÄRKET

Scandic är det mest välkända hotellvarumärket i Norden och utgör förstahandsvalet för såväl affärs- och fritidsresenärer som konferensgäster. Denna position baseras på ett erbjudande som utgår från ett gemensamt koncept. Gästen känner alltid igen sig på Scandic och upplevelsen motsvarar förväntningarna.

Beroende på marknad placerar sig

Scandic antingen på första eller andra plats vad gäller varumärkeskännedom i de nordiska länderna. Scandics position är speciellt stark bland affärsresenärer. Konsoliderat över hela Norden är Scandic klar etta.

Det starka varumärket slår igenom också i andra undersökningar. Scandic rankas till exempel på plats 20 i Sustainable Brand Index bland Sveriges bästa företag inom hållbarhet. Likaså får det genomslag när ekonomistudenterna ska rangordna de mest attraktiva arbetsgivarna.

### VARUMÄRKET BYGGS I VARJE KUNDMÖTE

Scandics varumärke är ingen skrivbordsprodukt. Det byggs inte via reklam och PR-aktiviteter i första hand. Det slipas, testas och utvecklas under varje stund på dygnet vid de ständigt pågående möten som sker mellan Scandic och kunderna. Det finns inga genvägar och det går inte att fuska. Scandics varumärke är en färskvara.

Scandic har idag cirka 15 300 medarbetare i sju länder. Kittet som håller samman alla dessa individer är företagets gemensamma kultur. Den starka kulturen



innebär inte att alla medarbetare är stöpta i en och samma form. Den är snarare ett ramverk som skapar utrymme för variationer och improvisationer och ger medarbetarna möjlighet att växa i sina roller. Detta skapar engagerade medarbetare vilket i sin tur skapar nöjda kunder – och i förlängningen ett ännu starkare varumärke.

#### EN TYDLIG PLATTFORM FÖR VARUMÄRKET

Scandic är ett relationsorienterat företag. Ett tydligt kundfokus är därför en av företagets viktigaste drivkrafter för framgång. Scandics nya kulturplattform – Inspiring

Nordic – tar avstamp i detta. Den beskrivs på följande uppslag.

Plattformen bygger på den existerande kulturen inom företaget men har lyft den till nästa nivå. Utgångspunkten är de nordiska värderingarna och den livsstil som de representerar. Scandics gäster föredrar ett informellt förhållningssätt. De uppskattar öppenhet, personlig service, nordisk design och mångfald. Det är denna bas som Scandic vilar på – och alltid har utgått från.

Plattformen Inspiring Nordic introducerades 2015 och under 2016 har ett omfattande kulturarbete ägt rum inom koncer-

**”SCANDICS VARUMÄRKE ÄR INGEN SKRIVBORDS-PRODUKT. DET SLIPAS, OCH UTVECKLAS UNDER VARJE MÖTE MED GÄSTEN.”**

nen. Före sommaren bjöds alla hotelldirektörer och funktionschefer in, och via dem har så småningom alla Scandic-team engagerats i denna kultur-evolution. Detta har skett i form av workshops, tävlingar och andra typer av roliga och inspirerande aktiviteter. Målsättningen är att medarbetarna ska förstå och ta till sig plattformen på ett intuitivt och ärligt sätt.

Arbetet med Inspiring Nordic fortsätter med full kraft under 2017, med betoning på hur man tillämpar de gemensamma värderingarna i mötet med kunden. Att hålla Scandic-kulturen levande är en process utan slut.

VÅR RESA

GENOM  
**HISTORIEN**  
NUET  
MOT  
**FRAMTIDEN**

VÅR VISION

ETT NORDISKT  
HOTELLFÖRETAG I  
**VÄRLDS-**  
**KLASS**

VÅR MISSION

ATT SKAPA  
**ENASTÅENDE**  
**HOTELL-**  
**UPPLEVELSER**  
FÖR DE MÅNGA  
MÄNNISKORNA

**”UNDERBART”**

Just anlänt till Scandic. Underbar service som alltid.

@andreatrudi

VÅR  
KULTUR ÄR  
VÅRT  
VARUMÄRKE



**”AVKOPPLAD”**

Jag tror aldrig jag har känt mig så avkopplad på ett hotell tidigare. Personalen var så personliga och omtänksamma.

mimmi\_k



**”WOW!”**

Wow! Fantastiskt mottagande, stora och trevliga rum, en riktig nordisk känsla och den bästa frukost jag någonsin ätit.

mette2015



**”EN FANTASTISK UTSIKT”**

Har du provat yoga på Continentals tak? Lovar dig en utsikt och upplevelse du aldrig glömmet.

@karen78

**”DETALJERNA”**

Känner mig så välkommen! Scandic vet att det är detaljerna som räknas.

zarahsophie





"VI KAN TA  
SCANDIC UT UR NORDEN,  
MEN VI TAR ALDRIG  
NORDEN UT UR SCANDIC."

FRANK FISKERS  
VD & KONCERNCHEF



"YES"

Party på Scandic sista kvällen. Vilken stämning.

therealbob

## VÅRA VÄRDERINGAR

### BE CARING

Vi är varma och välkomnande och möter alla med öppna armar och öppna sinnen. Och vi bryr oss om människorna, planeten och samhället runtom oss.

### BE YOU

Vi är oss själva, tar vara på varandras unika potential och uppskattar mångfalden i våra olika tankesätt och bakgrunder – precis som vi möter varje gäst som en unik individ.

### BE A PRO

Vi är pålitliga och levererar hög, konsekvent kvalitet i allt vi gör. Men vi går också längre än vad som förväntas av oss, och vet att nyckeln till framgång handlar om att fokusera på varje liten detalj och en ständig strävan efter att bli bättre.

### BE BOLD

Vi vågar göra saker annorlunda, bryta våra invanda beteenden och ägna mer tid åt att blicka framåt än bakåt – och strävar på så sätt efter att vara en inspiration för våra gäster, varandra, våra ägare och samhället i stort.



"FANTASTISK RESTAURANG"

Träffade några vänner och hade så kul. Fantastisk restaurang och mat på Scandic!

@alwayslisa



"VILKEN UTSIKT"

Älskar den nordiska miljön som alltid är nära Scandic.

mrright



---

# TYDLIG MARKNADSPPOSITIONERING



Hotellindustrin världen över förändras kontinuerligt både när det gäller kundernas efterfrågan och beteende. Dessutom har alternativa distributionsformer vuxit fram. Mellansegmentet, som Scandic fokuserar på, är det helt dominerande alternativet för såväl affärs- som fritidsresenärer i Norden, och är det minst cykliska segmentet.





## EN TYDLIG INTERNATIONELL TREND ...

Den globala hotellbranschen befinner sig för närvarande i en dynamisk utvecklingsfas. De digitala resebyråerna, så kallade Online Travel Agencies (OTA), håller på att förändra spelplanen. I USA, som leder utvecklingen inom detta område, står de digitala boknings sajterna idag för nästan 20 procent av hotellens bokningsvolym. Vinnarna är främst mindre hotell som breddar sin rekryteringsbas. Förlorarna är i synnerhet stora hotellkedjor som drivs enligt franchisingmodellen. De tappar successivt kontrollen över sin distribution, vilket sänker lönsamheten eftersom kostnaderna för provisioner ökar. Enligt en analys gjord av den amerikanska investmentbanken Morgan Stanley uppgick provisionerna till OTAs under 2015 till 16 miljarder USD i ett globalt perspektiv.

## ... SKAPAR ÖKAD TRANSPARENS

Genom sin alltmer dominerande ställning har OTAs ett stort inflytande på kundens agerande vid valet av hotell. Andra webbplatser med information och betyg på hotell, såsom TripAdvisor.com, bidrar också till att kunden kan jämföra olika typer av boenden och priser vid bokningstillfället.

Denna transparens gör att hotell som inte lever upp till kundens förväntningar har svårt att klara sig i konkurrensen. En dålig recension får snabbt genomslag, samtidigt som ett hotell med goda recensioner och attraktiva priser får tydliga konkurrensfördelar.

## Ökad digital användning

En annan global trend är att kunden förväntar sig att digitalt kunna interagera med hotellet före, under och efter sin vistelse, på samma sätt som sker på många e-handels sajter och inom andra branscher. Informationen ska vara lättåtkomlig och det ska vara enkelt att boka och interagera med hotellet, även via mobilen. Gränserna mellan det analoga och det digitala håller på att suddas ut.

För kunden är det naturligt att dela med sig av sina erfarenheter på sociala medier. Man kommunicerar ofta med andra hotellgäster och för också en dialog med hotellet om sina erfarenheter, såväl goda som mindre positiva. Denna öppenhet är en del av den nya verklighet alla företag lever i.

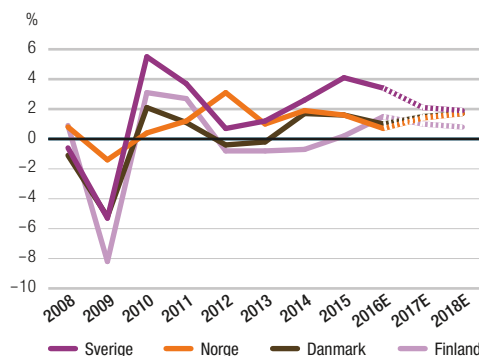
## RESANDET ÖKAR INTERNATIONELLT

Den globala resebranschens (resor och turism) omsättning motsvarar 3,1 procent av världens samlade BNP. Detta är lika mycket som banksektorn.

Det internationella resandet till Europa har ökat med cirka 50 procent sedan sekelskiftet. Resorna till Sverige har ökat med cirka 60 procent under samma period.



## UTVECKLING AV BNP



Källa: Nordea Economic Outlook (Dec 2016).

Inom hotellbranschen – som är en "upplevelseindustri" – är denna dialog direkt affärskritisk och något som varje framgångsrikt hotellföretag måste förhålla sig till.

## DEN NORDISKA HOTELLMARKNADEN

Den nordiska hotellmarknaden är inte en direkt spegelbild av den internationella. Framförallt har OTAs inte samma starka position här. De dominerande hotellkedjorna i Norden driver egna hotell och kontrollerar i stor utsträckning sina bokningar. Det innebär att de strävar efter att äga hela värdekedjan och därmed relationen till kunden – från första kontakt till uppföljning efter hotellvistelsen. OTAs spelar mer rollen av samarbetspartner för att säkra distributionen på internationella marknader där man inte har någon egen närvaro.

## Livsstil styr hotellvalet

En kundundersökning som Scandic genomförde under förra året med 4 000 respondenter visar att nordiska hotellgäster uppskattar det funktionella, rationella och avspända. Utifrån denna livsstil har boende på hotell i mellansegmentet blivit det helt dominerande alternativet för såväl företags- som privatresenärer i Norden.

Allt fler hotellgäster förväntar sig också ett personligt bemötande och att få sina specifika behov uppfyllda. Man vill bli uppmärksam och belönad för sin lojalitet. Atmosfären vill man ska vara välkomnande och inbjudande till umgänge.

Kraven på hälsa och välbefinnande står på ett naturligt sätt i fokus för dagens hotellkund. Många gäster utgår från att det ska finnas ett rikligt utbud av ekologisk mat och de som har allergier av olika slag vill kunna finna fullvärdiga kostalternativ. Tillgång till spa och gym är också en betydelsefull faktor vid många människors val av hotell. I synnerhet i samband med konferenser är möjligheten till avkoppling extra viktig.

## Fortsatt tillväxt i Norden

BNP-utvecklingen är en stark drivare av hotellbranschen. I de nordiska länderna förväntas BNP-tillväxten förbli stabil under kommande år, vilket gör att den fortsatta utvecklingen inom hotellbranschen också ser positiv ut. Enligt



► branschorganisationen Visita kommer tillväxten under de närmaste åren att vara högre inom hotellbranschen än inom ekonomin i stort. Efterfrågan drivs av affärsresor, turism, kongresser och konferenser.

Rese- och turistnäringen är en av världens största branscher. En accelererande trend är att Norden blir allt vanligare som turist- och mötesdestination. Att förlägga internationella konferenser till någon av de större nordiska städerna har blivit mer attraktivt. Nya, stora underhållnings- och sportarenor har tillkommit och kommunikationerna har blivit bättre. Norden är ett lättillgängligt och intressant resmål.

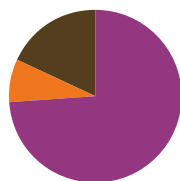
#### POSITIV UTVECKLING AV REVPAR

Andelen belagda hotellrum i Norden visar sedan många år en positiv trend. Det viktigaste måttet på hotellkonjunkturen är RevPAR (intäkt per tillgängligt rum). Under 2016 ökade RevPAR på samtliga nordiska marknader.

#### STARKA REGIONALA AKTÖRER

Totalt erbjuder den nordiska hotellmarknaden 291 000 rum. De största aktörerna i respektive land svarar för 153 000 rum, vilket utgör mer än hälften av den totala rumskapaciteten. Dessa hotellkedjor bedriver sin verksamhet primärt inom mellansegmentet med en prisnivå som vanligtvis ligger mellan premium- och ekonomiklass. Scandics marknadsandel, baserad på antal rum, är 13 procent.

#### ANTAL HOTELLNÄTTER FÖR SCANDIC PÅ DEN NORDISKA MARKNADEN



■ Inhemska gäster ■ Intranordiska gäster ■ Internationella gäster

Källa: Scandic.

Inom mellansegmentet ligger Scandics marknadsandel på 25 procent.

Generellt sett är mellansegmentet mindre cykliskt än övriga segment. Erfarenheten visar att förändringar i det allmänna ekonomiska klimatet påverkar verksamheten i mindre utsträckning än inom andra segment.

De stora globala hotellbolagen – Hilton, Marriott, IHG och Accor – är underrepresenterade i Norden. Ett skäl till detta är att den nordiska driftmodellen framför allt är baserad på hyresavtal. De globala kedjorna utgår från andra affärsmodeller, vanligtvis franchising.

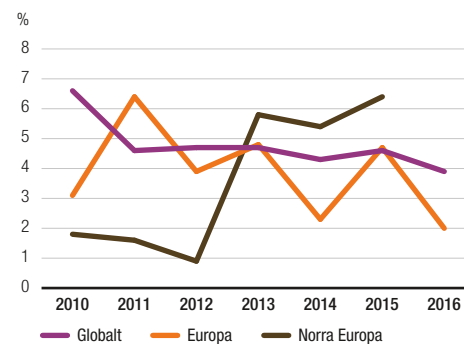
#### SCANDICS ERBJUDANDE

Scandics intäkter kommer till 67 procent från uthyrning av rum. Resten härrör från försäljning av Mat & Dryck (19 procent) samt konferenser (14 procent). Rygggraden i verksamheten är att förse näringslivet med övernattnings- och konferenser. Detta utgör 70 procent av Scandics affär. För många av hotellen är konferensverksamheten helt central i erbjudandet.

Tack vare det breda hotellnätverket kan företaget svara upp även mot de allra största kontrakten. Scandic lever också upp till de växande säkerhetskraven som framförallt de internationella kunderna ställer.

Totalt har Scandic cirka 5 200 företagskontrakt. Till företagskunderna räknas såväl privata företag som offentliga

#### TILLVÄXT INTERNATIONELLA TURISTER



Källa: UNWTO.



## FÖRDELNING AV SCANDICs OMSÄTTNING

HOTELLNÄTTER

67%

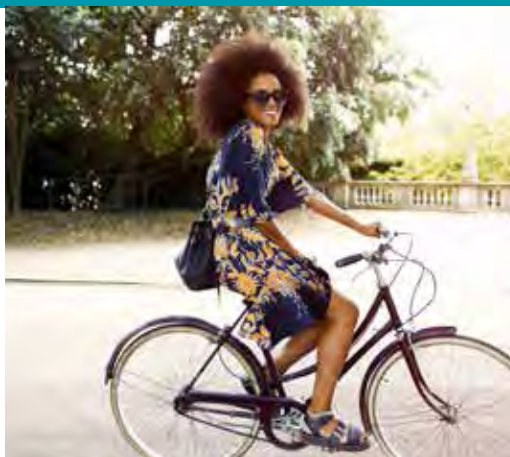
MÖTEN &amp; KONFERENS

14%

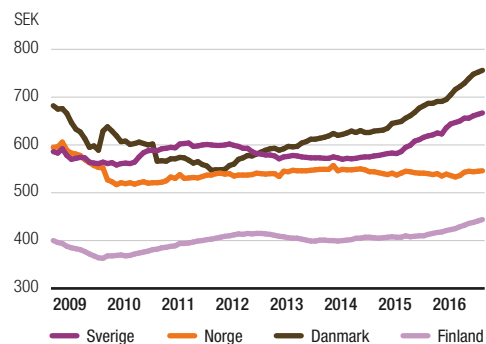
MAT &amp; DRICK

19%

institutioner. Företagskontrakten skapar en stabil bas för hela Scandics verksamhet. Redan i början av varje år är en stor del av årets volym kontrakterad. De tio största företagskunderna svarar för cirka 18 procent av antalet rumsnätter.

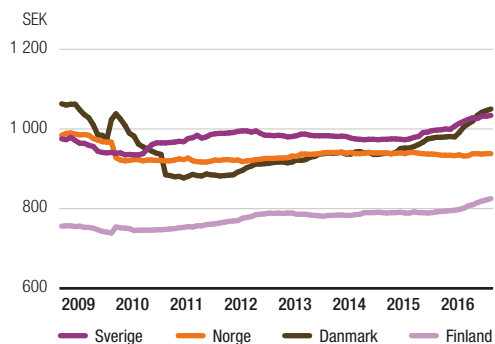


### MARKNADENS REVPAR (INTÄKT PER TILLGÄNGLIGT RUM)<sup>1)</sup>

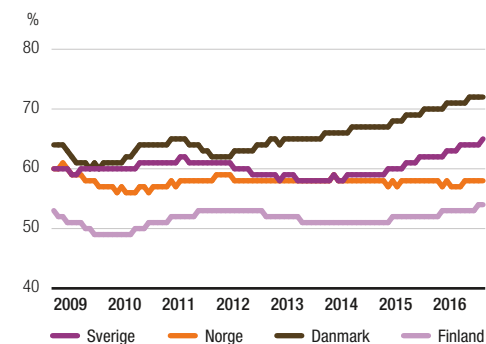


<sup>1)</sup> Källa: Benchmarking Alliance och Finland Statistics.

### MARKNADENS GENOMSNITTLIGA RUMSPRIS (ARR)<sup>1)</sup>

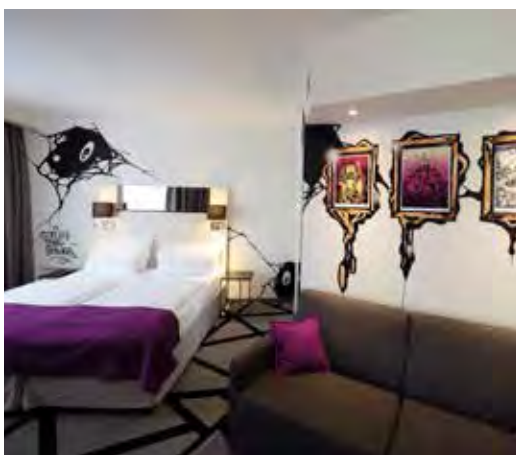


### MARKNADENS BELÄGGNINGSGRAD (OCC)<sup>1)</sup>



# TYSKLAND: EN ATTRAKTIV MARKNAD

Scandic har en nordisk själ. Det betyder inte att verksamheten behöver vara begränsad just till Norden. Företaget har idag sex hotell utanför Norden. Tre av dessa finns i Tyskland. De positiva erfarenheterna gör att Scandic ser en möjlighet att flytta fram positionerna på denna stora marknad. Detta är en viktig del av företagets tillväxtstrategi.



## SCANDIC HAR FÖRUTSÄTTNINGARNA

Med totalt cirka 800 000 rum är den tyska hotellmarknaden mångdubbelt större än den nordiska. Scandic är, med dagens tre hotell och drygt 1 100 rum, en liten spelare i sammanhanget men ser möjlighet till framgångsrik expansion på denna jättemarknad. Utgångspunkten är att den hyresmodell Scandic tillämpar också är den vanligaste grunden för samarbete med tyska fastighetsägare. Dessutom har Scandic en finansiell styrka och en förmåga att generera intäkter som gör företaget till en attraktiv hyresgäst. Scandics verksamhet har också visat sig framgångsrik i Tyskland. Det nordiska sättet att bemöta gästerna och att inreda hotell är uppskattat. De tre nuvarande hotellen har haft en mycket positiv lönsamhetsutveckling.

Scandic har därför beslutat om en fortsatt tillväxt på den tyska marknaden, genom att etablera hotell i ett antal av de största städerna och vid regionala knutpunkter. Tyskland är en stor marknad för mässor och konferenser, och det passar väl ihop med företagets verksamhet; företagskunderna är Scandics motor.

Som ett första steg anställde Scandic under 2016 en affärsutvecklare med ansvar för affärsutveckling på den tyska marknaden. Hon har solida erfarenheter från branschen och är stationerad i Berlin.

## EN LYCKAD ETABLERING

2010 invigdes Scandic Potsdamer Platz i Berlin och två år senare öppnade Scandic Emporio i Hamburg. I början av hösten 2014 tog Scandic över driften av Alsterhof Hotel i huvudstaden och etablerade därmed sitt tredje hotell i Tyskland. Hotellet med 217 rum ligger strategiskt placerat nära shopping och nöjen på promenadavstånd till paradgatan Kurfürstendamm. Det nya namnet gav sig självt: Scandic Kurfürstendamm.



Hotellet var vid övertagandet nyrenoverat men olönsamt. Scandic tog över all personal och började omedelbart arbeta med att introducera det beprövade Scandic-konceptet. En ny kommersiell strategi etablerades. Kundbasen med företagskunder byggdes snabbt ut och samarbetet med Scandics centrala funktioner gav direkt synergier.

Två år senare hade intäkterna från Scandic Kurfürstendamm ökat med nästan 60 procent. Under 2016 gick RevPAR (intäkten per tillgängligt rum) upp med 20 procent. Ett tydligt bevis på att Scandics modell fungerar utmärkt även på den tyska marknaden.

**”DET NORDISKA SÄTTET  
ATT BEMÖTA GÄSTERNA  
OCH ATT INREDA HOTELL  
ÄR UPPSKATTAT PÅ DEN  
TYSKA MARKNADEN.”**

**Sylvia Schnelle**  
Director Business Development



# FOKUS PÅ SKALBARHET

Affärsmodellen gör det möjligt för Scandic att implementera tydliga koncept och strategier över hela hotellportföljen. Detta skapar enhetlighet ur marknadsföringssynpunkt och stärker företagets varumärke. Genom att hela verksamheten vilar på gemensamma plattformar kan kunderna alltid förvänta sig en upplevelse som motsvarar förväntningarna, oavsett vilket Scandic-hotell de valt.

## GEMENSAMMA KONCEPT

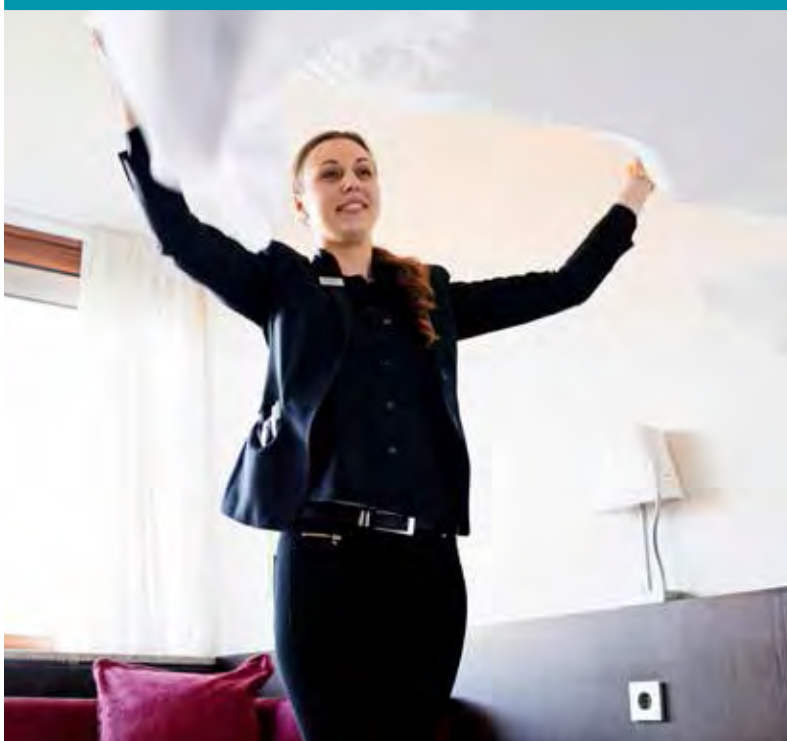
Scandics framgångskoncept baseras på att skapa nöjda kunder som väljer att återkomma till Scandic när de söker hotellboende, arrangerar konferenser eller gör restaurangbesök. Varumärket Scandic står för funktionalitet, tillförlitlighet, utmärkt service, jämn och god kvalitet och ett trevligt bemötande. Tack vare att Scandic är en hotelloperatör som driver verksamheten under sitt eget varumärke kan företaget konsekvent säkerställa att kundens upplevelse ligger på samma höga nivå oavsett vilket av företagets 223 hotell som besöks.

Detta sker genom att de olika koncepten utvecklas centralt och implementeras lokalt. Via benchmarking och best practice inom företaget kan de förbättras ytterligare. Scandic följer också, via marknads- och kundundersökningar, vad gästerna anser och förväntar sig. Nya trender identifieras. På så sätt skapas förutsättningar för att utveckla nya koncept och att snabbt implementera dem. Kunderna ska känna att Scandic alltid uppfyller eller överträffar deras förväntningar.



**”SCANDICS STYRKA LIGGER I ATT KOMBINERA STORDRIFT MED ATT SKAPA NÄRHET OCH PERSONLIGHET I KUNDMÖTENA.”**





### EN REPETITIV MODELL

Scandics sätt att arbeta bygger på ett repetitivt, beprövat sätt att möta gästerna. Kunderna ska alltid känna igen sig och få det mottagande och den service de förväntar sig. Scandics styrka ligger i att kombinera stordrift med att skapa närhet och personlighet i kundmötena. Detta avspeglar sig i att runt 95 procent av företagskunderna förnyar sina kontrakt varje år. Det går också att avläsa i den snabba ökningen av antalet medlemmar i lojalitetsprogrammet Scandic Friends. Under de senaste sju åren har medlemsantalet vuxit från cirka 440 000 till cirka 1 900 000, en ökning med över 300 procent.

Samtidigt är Scandic lyhörd. Det som är bra kan bli bättre. Nya kundönskemål fångas upp för att utveckla verksamheten och skapa nya intäktsmöjligheter.

### STORLEK SKAPAR FÖRDELAR

Scandic är den största och ledande hotelloperatören i Norden. Storleken ger fördelar inte bara i arbetet mot marknaden. Den skapar även förutsättningar för att förhandla fram konkurrenskraftiga och

anpassade lösningar med leverantörer i hela värdekedjan.

Bakom kulisserna arbetar Scandic med ett rent industriellt upplägg. Det handlar om att effektivisera flödena och reducera antalet underleverantörer. Samarbetsfördelarna kan på så sätt maximeras och ledtiderna minimeras. Allt med syfte att reducera den totala kostnadsmassan och att öka marginalerna. Detta är inte något som hotellens gäster ser eller upplever. Det kommer dem tillgodo i form av en väl fungerande och prisvärd hotellvistelse.

### FLEXIBEL KOSTNADSSTRUKTUR

Genom den centrala och systematiska kontrollen över kostnaderna kan Scandics verksamhet snabbt anpassas till förändringar i efterfrågan. Lönekostnaderna är den enskilt största posten. Genom rätt mix av tillsvidareanställda och tillfälligt anställda kan en anpassning snabbt ske till nya marknadsförutsättningar. De rörliga hyreskontrakten fungerar också som en ekonomisk buffert vid en nedgång. Minskad beläggning ger alltså minskade hyreskostnader och minskade lönekostnader.

### RÄTT SPECIALIST FÖR RÄTT JOBB

Scandic har centraliserat ett antal stödjande funktioner i verksamheten. Det gäller bland annat IT- och supportsystem samt processerna för intäktsoptimering och upphandling. Det ger kontroll över den totala kostnadsstrukturen och optimering av resurserna. En viss uppgift utförs bara på ett ställe i organisationen – av specialister på just den uppgiften. På så sätt säkerställs professionalism, fokus och kostnadseffektivitet.

Framför allt innebär det att medarbetarna ute på hotellen kan koncentrera sig på sin viktigaste uppgift – att göra Scandics gäster nöjda.

ANTALET  
MEDLEMMAR I  
SCANDIC FRIENDS  
SENASTE 7 ÅREN

**+300%**

# RÖRLIGA HYRESAVTAL

Scandic fokuserar på hyresavtal som modell för att driva hotell. Avtalen bygger vanligtvis på en rörlig hyra baserad på hotellets intäkter och ett delat åtagande med fastighetsägaren vad gäller investeringar. Denna modell, som är den vanligaste i Norden, reducerar riskerna genom att jämna ut marginalerna över en konjunkturcykel. Genom att ansvaret är tydligt uppdelat skapar den också ett fruktbart samarbetsklimat mellan parterna.

## NÄRA SAMARBETE

De globala hotellkedjorna arbetar vanligtvis utifrån en affärsmodell baserad på management- eller franchise-avtal. Scandic har gjort det strategiska valet att fokusera på hyresavtal med lång löptid och rörlig hyra. Detta är också den vanligaste modellen för att driva större hotell i Norden.

Generellt innebär hyresmodellen att fastighetsägaren står för underhåll och upprustning av själva byggnaden samt tekniska installationer och badrum. Scandic svarar å sin sida för underhåll och upprustning av hotellets möbler, inventarier och utrustning.

Denna uppdelning skapar förutsättningar för ett gynnsamt samarbete. Båda parter drivs av en gemensam ambition som möjliggör en långsiktig positiv

utveckling av fastigheten och ett starkt finansiellt resultat. Av Scandics 223 hotell har 192 hyresavtal.

## LÅNGSIKTIGA AVTAL

Scandics hyresavtal har vanligtvis en inledande avtalslängd på 15-20 år med option till förlängning. Företaget gör kontinuerligt utvärderingar av hotellets lönsamhet och väljer därefter i regel att förlänga avtalet efter avtalsperiodens slut. Om förutsättningarna för fortsatt lönsam drift bedöms som dåliga kan i enstaka fall avslut ske. I Sverige, och till viss del också i Danmark, finns ett legalt besittningsskydd i samband med förlängning av hyresavtal. Detta innebär att hyresgästen har rätt till förlängning på marknadsmässiga villkor. I övriga länder innehåller kontrakten ofta en option om förlängning av det ursprungliga avtalet.

## NYTT VERKTYG FÖR ATT SKAPA TILLVÄXT

Under 2016 beslutade Scandic om ett nytt verktyg för att accelerera utvecklingen av hotellportföljen. Detta innebär att Scandic under ett inledningsskede kan gå in som kombinerad fastighetsägare och operatör vid utvecklingen av ett nytt hotell. På så sätt kan företaget fånga upp och utveckla affärsmöjligheter som bedöms vara långsiktigt bärkraftiga. Investeringen måste alltid ligga på en sådan nivå att den inte påverkar Scandics övergripande finansiella mål.







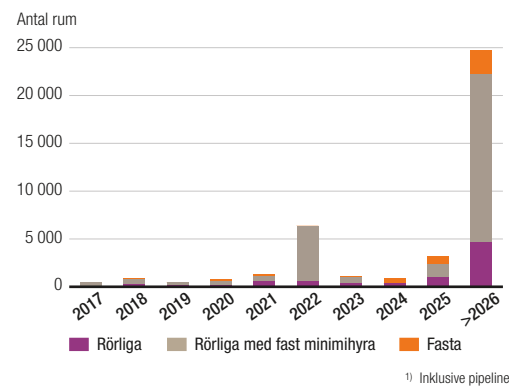
Ungefär hälften av Scandics hotell ägs av sju välrenommerade fastighetsägare. Den största enskilda partnern är Pandox. Den genomsnittliga hyrestiden för den nuvarande portföljen ligger på elva år.

### KONTINUERLIGA UPPGRADERINGAR

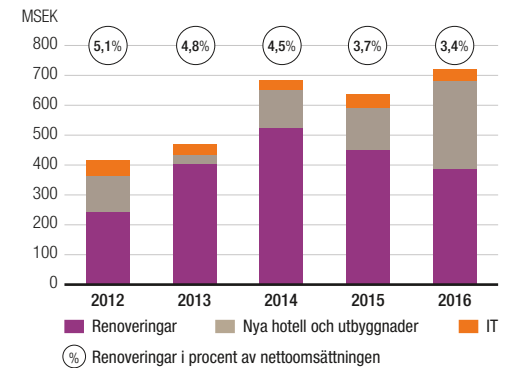
Scandic har en modern och välinvesterad hotellportfölj. Tre fjärdedelar av rummen är yngre än tio år. För att säkerställa hotellens långsiktiga kvalitet, satsar Scandic årligen 3–4 procent av nettoomsättningen på renovering och utveckling. Detta sker vanligtvis i samarbete med fastighetsägarna.

Under 2016 kom Scandic och Pandox överens om att förlänga hyresavtalen för 19 hotell i Norden. I samband med detta beslutades om en gemensam investering på 470 MSEK, jämnt fördelad mellan parterna, för att renovera och bygga ut dessa hotell. Programmet omfattar 1 600 hotellrum och badrum samt omfattande mötes- och restaurangytor. Detta samarbete följer den framgångsrika arbetsmodell som företagen etablerade i samband med ett tidigare renoveringsprogram som avslutades 2016. Det omfattade renovering och utveckling av 40 hotell och baserades på en gemensam investeringssumma om cirka 1 600 MSEK.

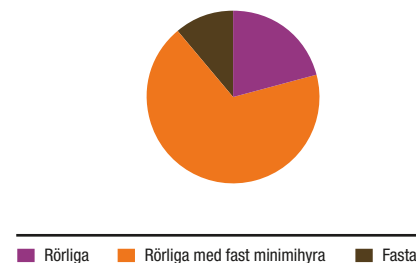
### ÅTERSTÅENDE LÖPTID HYRESAVTAL<sup>1)</sup>



### INVESTERINGAR, 5 ÅR

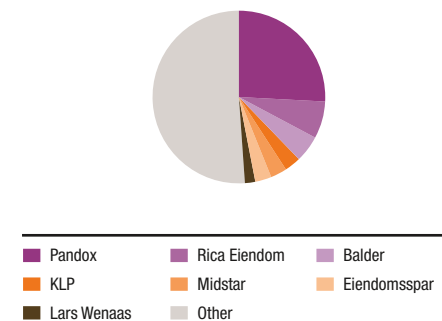


### FÖRDELNING OLIKA TYPER AV HYRESAVTAL<sup>2)</sup>



<sup>2)</sup> Exklusive pipeline

### STÖRSTA FASTIGHETSÄGARNA<sup>2)</sup>



# BREDASTE NÄTVERKET

Scandic är Nordens största och ledande hotelloperatör. Med 223 hotell på närmare 120 orter erbjuder Scandic en unik räckvidd för såväl privat- som företagsresenärer. Inriktningen ligger på mellansegmentet och ungefär hälften av hotellen finns i större städer. Målet är en fortsatt utveckling av portföljen med en årlig etableringstakt på 2–4 nya hotell.

## RÄTT HOTELL PÅ RÄTT PLATS

Scandic är marknadsledare i Norden baserat på antalet hotellrum. Vid årsskiftet 2016/2017 hade Scandic 223 hotell med 41 572 rum. Cirka 95 procent av Scandics rumskapacitet finns i Norden. Den motsvarar ungefär 30 procent av det totala antalet rum i hotell som drivs av hotellföretag i Norden på den marknad som betecknas som "branded".

På nationell nivå är Scandic den största hotelloperatören i Sverige och Danmark, den näst största i Norge och den tredje största i Finland – men den största aktören i Helsingforsområdet. Därutöver har Scandic sex hotell på utvalda platser i Tyskland, Polen och Belgien. Uttalade ambitioner finns att växa på speciellt den tyska marknaden.

Scandic-hotellen är strategiskt lokaliserade till premiulägen i citykärnor och i anslutning till affärsparker och flygplatser eller vid viktiga mötesplatser. Lägena är valda

för att passa företagskunder, konferens- och företagsgrupper och privatresenärer. Historiskt sett är mer än 70 procent av Scandics intäkter hänförliga till affärsresande och konferenser.

På nästa uppslag ges en överblick över utvecklingen av Scandics totala hotellportfölj.

## EN STARK PIPELINE

Scandic har en proaktiv och framgångsrik metod för att identifiera och realisera nya hotell- och intäktsmöjligheter. Grundläggande är att företaget ständigt arbetar med att optimera den befintliga hotellportföljen genom förbättringar, utbyggnader och omdisponeringar. Vid ingången till 2017 hade företaget pågående utbyggnader av 430 rum i befintliga hotell. Det motsvarar i kapacitet två nya hotell. Därutöver är målsättningen att växa med 2–4 nya hotell årligen. Scandics långsiktiga utvecklingsplan har resulterat

i att företaget idag har en väl diversifierad hotellportfölj av hög kvalitet i kombination med en stark pipeline med betydande hotellprojekt som kommer att realiseras i närtid.

Under 2016 öppnades fem nya hotell med en sammanlagd rumskapacitet på 1 112 rum. Två av dessa hotell – Haymarket by Scandic och Scandic Continental, båda i Stockholm – presenteras på sidorna 26–27.

Under de närmaste två åren kommer 16 nya hotell att färdigställas och tas i bruk. Totalt innebär detta ett tillskott på över 5 000 rum.

Scandic söker ständigt efter nya objekt att tillföra portföljen. Tyskland, med en hotellmarknad som mångdubbelt överstiger den nordiska, är i fokus. Scandic har ett erbjudande som passar väl in på den tyska marknaden och företaget rustar sig nu för ytterligare etableringar i detta land. Läs mer på sidorna 16–17.

## "BY SCANDIC"

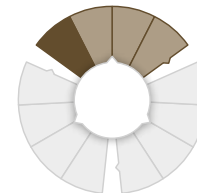
Genom att positionera hotellen på olika sätt kan flera Scandic-hotell vara etablerade på samma ort utan att direkt konkurrera med varandra. Öppnandet av de två första signaturhotellen – Haymarket by Scandic och Grand Central by Scandic – ligger i linje med denna strategi. Signaturhotellen erbjuder unika hotellupplevelser och kunderbjudanden i karaktärsstarka miljöer med möjligheter för Scandic att till fullo kapitalisera på dessa speciella förutsättningar och attrahera helt nya kunder.

Genom att knyta suffixet "by Scandic" till signaturhotellens namn, stärker även Scandic sitt varumärke. Under 2017–2018 kommer ytterligare fyra signaturhotell att öppnas – ett i vardera Stockholm, Helsingfors, Oslo och Bergen.

## MARKNADSANDELAR I NORDEN 2016 – BASERAT PÅ ANTAL RUM

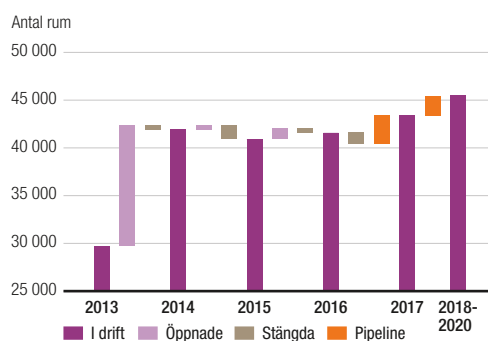
Antal rum per varumärke	Sverige	Norge	Danmark	Finland	Total
Scandic	16 652	14 001	3 874	5 536	40 063
Nordic Choice	14 981	15 074	1 050	687	31 792
Best Western	7 426	2 002	1 585	800	11 813
Rezidor	4 002	7 184	1 978	1 627	14 791
Andra större hotellföretag	9 168	678	10 725	16 337	36 908
Övriga, inklusive oberoende hotel	14 981	15 074	1 050	687	31 792
Total	120 090	85 665	43 432	50 368	299 555
Scandics marknadsandel, %					
Hela marknaden	14	16	9	11	13
Av andra större hotellföretag	32	36	20	22	30

Källa: Scandic Nordic Hotel Database.



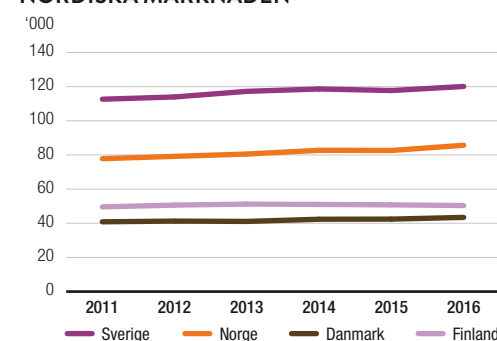
41 572 RUM  
PÅ 223 HOTELL

### HOTELLPORTFÖLJENS UTVECKLING



Diagrammet visar Scandics pipeline i februari 2017.

### ANTAL TILLGÄNGLIGA RUM PÅ DEN NORDISKA MARKNADEN



Källa: Egen information tillsammans med externa källor såsom bolagens webbplatser.

# DIVERSIFIERAD PORTFÖLJ

Scandic erbjuder hotell med stor bredd, såväl vad gäller geografi som inriktning. Portföljen innefattar centralt belägna hotell i huvudstäder och andra större städer samt etableringar på strategiskt utvalda platser utanför storstäderna – vid flygplatser, i affärsparker och vid centrala mötesplatser. Scandics nordiska karta har få vita fläckar.

## LEDANDE I SVERIGE

Scandic är den marknadsledande hotelloperatören i Sverige räknat i antalet hotellrum. Scandic är också det hotellföretag som har det mest kända varumärket och utgör förstahandsvalet för såväl företags- som privatkunder.

### SVERIGE



## HOTELL ÖVER HELA NORGE

Scandic är Norges näst största hotelloperatör och har en mycket stark position såväl vad gäller företags- som privatsegmentet. Varumärkeskännetecken har snabbt ökat under senare år och Scandic rankas nu tvåa i landet. Företaget har ett starkt erbjudande för turister i Nordnorge.

### NORGE



## MARKNADSLEDARE I DANMARK

De flesta av Scandics danska hotell är lokaliserade i och runt Köpenhamn. Portföljen har genomgått en genomgripande renovering under senare år och kapaciteten byggs för närvarande ut kraftigt. Detta kommer att ytterligare stärka Scandics ställning som marknadsledare i Danmark.

### DANMARK

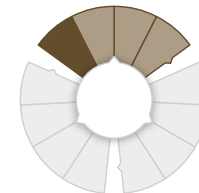


## FOKUS PÅ STÖRRE FINSKA STÄDER

Scandics finska portfölj är koncentrerad till större städer, framför allt till Helsingfors där Scandic är den ledande hotelloperatören. Nyrenoverade Scandic Park har snabbt blivit en stor framgång i huvudstaden. Sett till hela Finland ligger Scandic på en tredje plats.

### FINLAND





”SCANDICS  
MÅL ÄR ATT  
VÄXA MED  
2-4 HOTELL  
PER ÅR.”

#### SELEKTIV TILLVÄXT I TYSKLAND

Scandic har idag sex hotell utanför Norden – tre i Tyskland, två i Polen och ett i Belgien. Företaget ser goda möjligheter att flytta fram positionen i Tyskland genom en selektiv tillväxt i attraktiva lägen i de största städerna.



#### EUROPA



**6**  
HOTELL



**1509**  
RUM



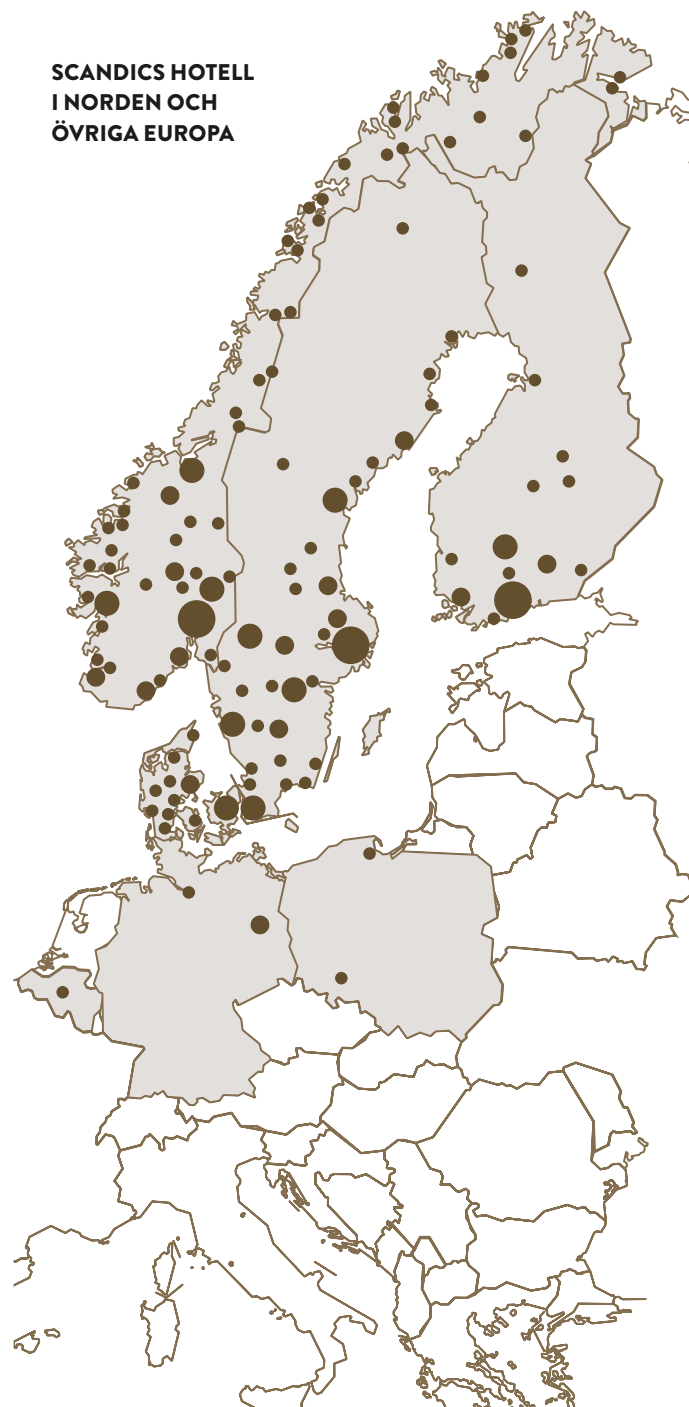
**581**  
ANTAL ANSTÄLLDA (FTE)



**539**  
MSEK OMSÄTTNING



#### SCANDICS HOTELL I NORDEN OCH ÖVRIGA EUROPA





"BÅDA HOTELLEN  
HAR SNABBT Fyllt  
ETT BEHOV HOS  
GÄSTERNA"





# TVÅ NYA LANDMÄRKEN I STOCKHOLM

Scandic höll under 2016 högt tempo i arbetet med att etablera nya hotell. Fem nya hotell öppnades, vilket ökade rumskapaciteten med över 1 100 rum. Merparten av den tillförda kapaciteten står de två stora Stockholmshotellen Scandic Continental och Haymarket by Scandic för. Båda innebär på sitt sätt ett landmärke för Stockholm stad och för Scandic.

## SCANDIC CONTINENTAL – ETT HOTELL PÅ KLASSISK GRUND

Den 1 april förra året öppnade Scandic Continental åter portarna för sina gäster efter en komplett ombyggnad. Hotellet ligger mitt emot Stockholms centralstation – där det sedan 1870-talet alltid funnits ett hotell. Läget är än idag det mest centrala ett hotell kan ha i huvudstaden. Här strålar alla kommunikationer samman, och 60 meter under hotellet byggs just nu den nya pendeltågsstationen. Varje dag beräknas 80 000 resenärer passera i den arkad som omger hotellet. Atmosfären kring och i hotellet är verkligen kontinental.

Hotellet har 392 rum och fokuserar på affärsresenärer och konferenser. Tack vare 25 konferensrum kan Scandic Continental välkomna upp till 900 deltagare samtidigt. Det största konferensrummet tar 300 deltagare. Efter en tung arbetsdag erbjuder hotellet stora möjligheter till rekreation. På elfte våningen kan gästerna stimulera kropp och själ med aktiviteter när vädret så tillåter. Tre våningar längre ner finns hotellets bar och terrass med en fantastisk utsikt över hela staden. Baren har blivit en av Stockholms mest populära takbarer. Dessutom erbjuder hotellet naturligtvis restaurang, bar och kafé.

## HAYMARKET BY SCANDIC – INTE BARA ETT HOTELL

Haymarket by Scandic, som öppnade lite mer än en månad senare än Scandic Continental, innebar också lanseringen

av Scandics första signaturhotell. Det är beläget i det gamla PUB-varuhuset intill Hötorget i Stockholm, därav namnet.

Haymarket är mycket mer än bara ett hotell. Det är en destination i sig. Dit kommer man inte bara för att bo och sova. Den berömda byggnaden erbjuder inspirerande miljöer, spännande restauranger och unika mötesplatser som tar med gästen på en resa till det pulserande 1920-talet. Vackra Art-Déco-detalyer har restaurerats för att återskapa den tidlösa och klassiska charmen. Inspirationen kommer bland annat från Greta Garbo som en gång började sin karriär som expedit just här. Dåtid, nutid och framtid förenas på ett spännande sätt i hotellets olika delar. Haymarket är etablerat för att vara stockholmarnas nya mötesplats.

Haymarket har 405 rum, varav 16 sviter. Bland dessa finns en högklassig svit på 50 kvm med tillhörande privat terrass. Hotellet erbjuder dessutom ett komplett våningsplan med fantastiska möjligheter för event. Den exklusiva och intima biosalongen är en speciell attraktion. Här visas på beställning gamla filmklassiker från 1920-talet, allt i hotellets anda.

## FLYGANDE START

Båda hotellen har snabbt fyllt ett behov hos gästerna och de har med råge uppfyllt förväntningarna, såväl ekonomiskt som kvalitetsmässigt.

# LEDANDE KOMMERSIELL PLATTFORM

Scandic har en stabil och återkommande kundbas med tonvikt på företagskunder. Den höga och jämna kvaliteten garanteras via tydliga koncept och gemensamma verktyg samt en kultur som genomsyrar alla medarbetare. Därför möter varje gäst i grund och botten ett och samma företag och får alltid ett varmt mottagande. Scandic bedriver för närvarande ett utvecklingsarbete för att ytterligare stärka företagets kommersiella erbjudande.

## **F**OKUS PÅ FÖRETAGSKUNDER

Scandic står på en solid kommersiell grund med trogna kunder och hög återköpsfrekvens. Företagskunderna utgör ryggraden i Scandics affär och cirka 70 procent av Scandics intäkter är hänförliga till affärsresande och konferenser. Scandic har fler än 4 000 företagskunder med förhandlade avtal och mer än 95 procent av dessa förnyar kontraktet varje år. Denna kundbas är väl diversifierad, såväl vad gäller typ av företag som branscher. 17 procent av intäkterna på företagssidan kommer från statliga företag. Cirka 60 procent av de 500 största företagen i varje nordiskt land har avtal med Scandic.

Scandic har också avtal med cirka 350 arrangörer av fritidsresor, till exempel till teater- och sportevenemang, och alla de största affärsresebyråerna (BTAs). Via olika samarbeten med idrottsförbund och kommersiella partners skapar Scandic ytterligare möjligheter till beläggning på hotellen.

Scandic har en effektiv central säljavdelning inriktad på både företagsmarknaden och fritidsmarknaden. Denna direktkontakt bygger en långsiktig relation och lojalitet med kunderna. Erbjudandet kan anpassas till kundernas direkta önskemål, och uppföljningar är lätta att göra mellan länderna.

Genom Scandics breda spektrum av gäster, den flexibla prissättningen och det stora antalet företagsavtal, har företaget

## ”AFFÄRSRESANDE OCH KONFERENSER UTGÖR 70 PROCENT AV SCANDICS INTÄKTER.”

möjligheter till snabb anpassning efter ändrade förhållanden. Därigenom kan intäkterna optimeras på olika marknader och efter lokala omständigheter.

### VAR TREDJE GÄST PRIVATRESENÄR

Av Scandics intäkter är 30 procent kopplade till privatresenärer. I synnerhet Scandics norska hotell har en stark profil inom turistmarknaden med ett antal hotell i den norra delen av landet som erbjuder naturupplevelser i världsklass.

Den nordiska hotellmarknaden är idag i hög grad en inhemsk och intranordisk angelägenhet. Cirka 72 procent av Scandics gäster är nordiska. De utomnordiska kunderna är huvudsakligen privatresenärer och kommer främst från Tyskland, Ryssland, USA och Storbritannien. Scandic arbetar målmedvetet för att öka antalet internationella gäster genom ett tätare samarbete med utvalda partners samt en utvecklad internationell sälj- och distributionsstrategi.

### STÄRKTA KOMMERSIELLA RESURSER

Scandic har redan idag en mycket stark position på hotellmarknaden. Utifrån denna plattform bygger nu företaget vidare för att befästa ställningen som branschledare och skapa ytterligare tillväxt. Scandic har under 2015-16 byggt upp en stark central organisation för att hantera och utveckla företagets varumärke, kunderbjudande, distribution och förmåga att driva intäkter.

Ett aktuellt projekt är mobil nyckel som för närvarande testas på ett antal utvalda hotell. Gästen har nu också på sin mobil möjlighet att välja läsning bland cirka 5 000 tidningar och tidskrifter från hela världen under sin vistelse på något av Scandic-hotellen.

Under andra kvartalet 2017 kommer också ett nytt möteskoncept att lanseras. Det syftar till att ytterligare stärka Scandics ställning som den ledande mötesleverantören på konferensmarknaden, genom att möjliggöra mer effektiva och inspirerande möten och konferenser.

### VÄGEN FRAMÅT

Med utgångspunkt från den nya kulturplattformen Inspiring Nordic tar Scandic för närvarande ett antal långsiktiga initiativ för att utveckla sitt erbjudande och stärka kundupplevelsen.

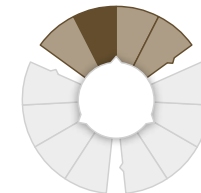
En viktig styrka hos Scandic är de återkommande kunderna. Lojalitetsprogrammet Scandic Friends spelar en viktig roll i detta sammanhang och kommer att stärkas och utvecklas ytterligare. Att kunna kontrollera distributionskanalerna effektivt är redan idag en viktig nyckel till framgång för Scandic och via en ny strategi avser företaget att ytterligare stärka kundrelationen. Slutligen skapar det nya digitala landskapet nya möjligheter inom hotellbranschen. Scandic avser att vara ledande inom den digitala utvecklingen.

### SKAPA DEN BÄSTA KUNDUPPLEVELSEN

Scandic utgår alltid från kundperspektivet vid utvecklingen av produkter och koncept. Basen för detta är de kundundersökningar som företaget kontinuerligt genomför. Dessa syftar dels till att få svar på i vilken grad Scandic levererar i relation till kundens förväntningar, dels till att skapa insikter om hur företaget ytterligare ska kunna utveckla sitt erbjudande. Hur ser morgondagens kunder ut? Vilka är deras drivkrafter vid hotellvalet?

Utifrån en omfattande undersökning





med 4 000 respondenter i hela Norden har Scandic formulerat de tre områden företaget fokuserar på för att ytterligare driva intäkterna och skapa den bästa hotellupplevelsen för sina gäster – service, mat och boende.

### KONTROLLERA DISTRIBUTIONEN

Scandics huvudsakliga distribution av hotellrum sker via egna bokningskanaler – genom hotellen, på webbplatsen samt genom det egna call centret. De primära externa bokningskanalerna är kontrakte-

rade återförsäljare, globala distributions-system (GDS) samt onlineresebyråer (OTAs). De sistnämnda är framför allt viktiga för att nå nya kunder och internationella resenärer.

För närvarande bokas cirka 70 procent av Scandics sålda nätter via de egna distributionskanalerna. Detta är en mycket hög andel och ger Scandic ett bra grepp om den snabbt föränderliga hotellmarknaden. Bokningarna via egna kanaler kan dessutom ske till en lägre kostnad samtidigt som de ökar möjligheterna att etablera en smidig och personlig relation till

gästerna och skapa unika kunderbjudanden anpassade efter individen. Scandic börjar forma kundupplevelsen redan här.

Scandic förväntar sig en ökning av bokningar via digitala kanaler. Därför arbetar företaget med nya koncept för att möta kundernas förändrade digitala beteende. Scandics nya webbplats och nya mobila lösningar kommer att spela en viktig roll i denna strategi genom att göra det möjligt att knyta kontakt med kunden i ett tidigt skede.

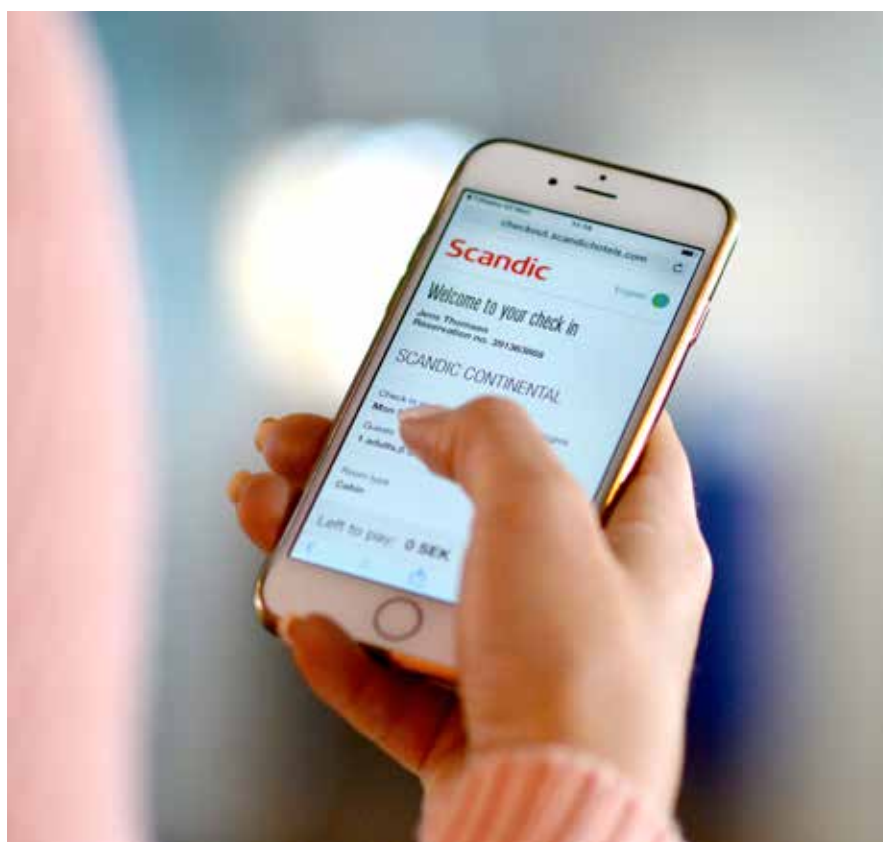
### ÖKA KUNDLOJALITETEN

Scandic Friends är Nordens största lojalitetsprogram inom hotellbranschen. Antalet medlemmar ökar hela tiden och var vid slutet av förra året över 1,9 miljoner. I Tyskland, där Scandic för närvarande har tre hotell, finns redan 40 000 gäster anslutna till Scandic Friends.

Genom Scandic Friends kan gästerna få poäng när de bor på Scandics hotell. Intjänade poäng kan sedan lösas in mot gratis hotellnätter på valfritt Scandic-hotell. Ju fler nätter gästen bokat på Scandics hotell under en tolv månadersperiod, desto större ►

BOKNINGAR VIA EGNA  
DISTRIBUTIONSKANALER

70%



► förmåner. Under 2016 kom närmare 40 procent av rumsintäkterna från medlemmar i lojalitetsprogrammet, vilket visar på en mycket hög andel återkommande gäster. Scandic Friends är ett viktigt verktyg för att skapa relevant kommunikation och en direkt relation med gästerna. Programmet bidrar till att öka varumärkeslojaliteten, vilket bygger stabil efterfrågan. Det utgör även ett sätt att rekrytera nya gäster till en lägre kostnad.

Scandic bedriver för närvarande ett utvecklingsarbete för att ytterligare stärka lojalitetsprogrammet.

#### TA TILL VARA DE DIGITALA MÖJLIGHETERNA

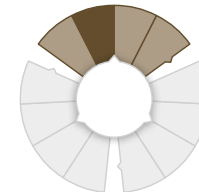
Det nya, ständigt växande, digitala landskapet öppnar upp nya affärsmöjligheter. Scandic lanserade under 2016 en ny digital plattform med bland annat en uppdaterad webbplats som skapar bättre förutsättningar för interaktion med kunderna. Kundupplevelsen kan på så sätt fördjupas och en relation upprättas under hela kundresan – från drömfasen och en första kontakt till bokning, upplevelsen under vistelsen, utcheckning och uppföljning. Scandic accelererar under

#### ”EN STYRKA ÄR DE ÅTERKOMMANDE KUNDERNA.”

de kommande åren investeringarna i sitt e-handelserbjudande.

Scandic vidareutvecklar för närvarande den digitala plattformen med ett optimeringssystem. Målsättningen är att kunna

erbjuda kunderna en interaktiv, smart, sömlös och inspirerande digital resa. Plattformen ska baseras på datadrivna insikter som ger ökad tillgänglighet, möjligheter till individualisering och som knyter kunderna närmare Scandic. Målsättningen är att ha en ledande digital position i branschen med ett erbjudande som tilltalar den nya generationen av gäster som är uppvuxna i den digitala världen.



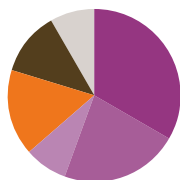
### ALLA ÄR VÄLKOMNA!

Det borde vara självklart för varje hotellföretag som vill kalla sig ledande att erbjuda god tillgänglighet. Även för den som brutit ett ben, hör dåligt, använder rullstol eller på något sätt behöver extra omtanke. Så är inte alltid fallet. Men på Scandic kan alla känna sig välkomna.

Scandic är det enda hotellföretaget som har en Tillgänglighetsambassadör. Företaget har dessutom en egen och unik standard för hur tillgänglighet ska implementeras på alla hotell. I sin helhet omfattar den 135 punkter.

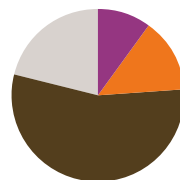
Scandic är först i världen med att erbjuda interaktiv online-utbildning i tillgänglighet. Via denna får samtliga medarbetare råd och tips i sitt dagliga jobb.

### OMSÄTTNING FÖRDELAD PÅ DISTRIBUTIONS-KANALER



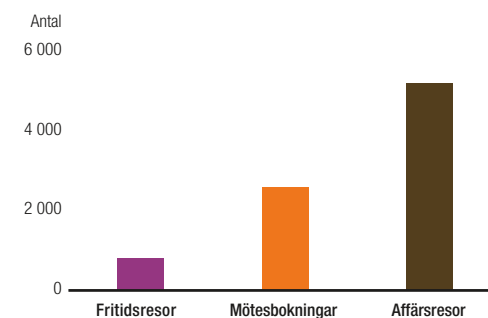
Hotell direkt, egen webb, centralbokning  
Onlineresebyråer (OTA och ADS)  
Globala distributions-systems (GDS)  
Grossister fritidsavtal

### RUMSNÄTTER FÖRDELDE PÅ OLIKA KUNDGRUPPER



Fritidsgrupper  
Möten och affärsgrupper  
Individuella affärsvärdar  
Individuella fritidsvärdar

### OLIKA TYPER AV AVTAL



# ÖVERLÄGSEN HOTELLDRIFT



Att ständigt sätta gästen i fokus och uppfylla de förväntningar som ställs är det ena benet som Scandics framgång vilar på. Det andra benet handlar om att skapa operationell excellens. Detta arbete sker oftast bakom kulisserna och baseras på ett industriellt tänkande. Alla medarbetare agerar utifrån en gemensam modell och inom samma ramverk. Därigenom kan kostnaderna hållas under noggrann kontroll och insatserna optimeras.

## ETT FÖRETAG, EN PLATTFORM

I motsats till många andra aktörer inom hotellbranschen arbetar Scandic med en gemensam spelplan och en gemensam modell för uppföljning. Detta driver och optimerar RevPAR (intäkten per tillgängligt rum).

Hela Scandics verksamhet baseras på samma plattform. I detta system samlas alla data om intäkter och utgifter, kundstatistik, avvikelser från budget, allt nedbrutet i detalj. Hög transparens råder. Det gör att nyckeltal kan jämföras inom ett land, men även mellan olika länder.

Den gemensamma plattformen ger också möjlighet till benchmarking vilket skapar förutsättningar för att etablera best practice inom hela företaget.

## EFFEKTIV KOSTNADSKONTROLL

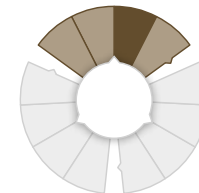
KPI (Key Performance Indicators) används inom Scandics organisation som viktiga nyckeltal för att utvärdera hur effektivt verksamheten sköts. Det kan gälla exempelvis arbetstimmar i förhållande till antalet gäster och resursallokeringen vid frukost eller vid städning. KPIs ger enkla och snabba svar som direkt kan användas för att sätta in åtgärder.

Att hålla koll på kostnaderna är avgörande för Scandics framgång. Företagets effektiva system för uppföljning skapar möjlighet till detta. Varje hotelldirektör kan direkt på morgonen få en överblick över hur gårdagen gick. Vilka var intäkterna? Hur fördelades de? Hur många arbetstimmar gick det åt? Utifrån denna information kan den kommande dagens insatser justeras och planeras på bästa sätt.

## HOTELLDIREKTÖRERNA NYCKELPERSONER

Hotelldirektörerna på Scandics 223 hotell är avgörande för koncernens framgångar. De känner sin marknad. Därför är det naturligt att de har fullt ansvar för intäkter och kostnader för sina respektive hotell. I deras uppdrag ingår också att anpassa erbjudandet till den lokala marknaden.

För att hotelldirektörerna fullt ut ska kunna fokusera på sin lokala verksamhet har de allt nödvändigt stöd av Scandics centrala funktioner, till exempel ekonomi, löner,

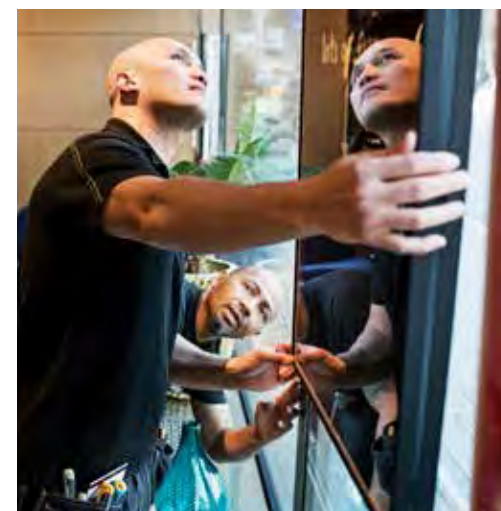


HR och tekniska funktioner. Avtal med större företag hanteras också till stor del på central nivå. Hotelllets primära uppgift är att skapa nöjda gäster.

### EN KOMPLEX PROCESS

Scandic etablerar nya hotell i snabb takt. Det sker såväl i form av nybyggen som omvandling av existerande fastigheter. Att utveckla, öppna och driva hotell är en komplex verksamhet. Den omfattar många inblandade intressenter, snäva tidsmarginaler och budgetar som måste hållas. Allt bör dessutom ske i en sömlös process.

Scandic har byggt upp en stark organisation för etablering, förvaltning och utveckling av hotellportföljen. Den utgår från ett beprövat program som säkerställer processen från första kontakt till hotellets öppnande. På så sätt möjliggörs att interiören standardiseras utifrån de förutsättningar varje hotell erbjuder. Gemensamma renoveringsbehov för flera hotell kan dessutom tillgodoseas genom färre leverantörer. Funktionerna hjälper också Scandic att uppnå ökat värde och förbättrad kvalitetskontroll. Scandic anser sig vara en av de branschledande aktörerna inom detta område.



**”DEN LOKALA VERKSAMHETEN HAR STÖD AV SCANDICS CENTRALA FUNKTIONER.”**

### HELHETSGREPP PÅ SÄKERHET

Säkerhetsfrågor står högt på agendan när företagskunder handlar upp hotellnätter för sina medarbetare. Scandic har ett starkt koncept i detta avseende och vill inspirera fler att följa efter. Företagets medarbetare får kontinuerlig utbildning vad gäller grundläggande säkerhetsfrågor. Två obligatoriska brandövningar och -utbildningar genomförs varje år. Dessutom genomförs halvårsvis övergripande krisövningar som simulerar tänkbara händelser. Scandics centrala krisenhet håller samman arbetet och följer upp resultaten.

### GOP-MODELLEN

Target GOP-modellen är ett av Scandics styrmedel. Den ger hotelldirektörerna ett verktyg för att mäta hur väl hotellet har lyckats konvertera intäkter till bruttovinst. Den tar hänsyn till förändringar i affärsmix och används av samtliga hotell.



# STARK KULTUR

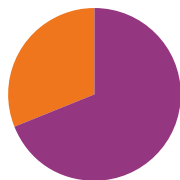
Scandic har idag cirka 15 300 medarbetare i sju länder. Det som håller samman alla i Team Scandic och bygger en gemensam kultur är plattformen Inspiring Nordic. Den utgör ramverket för företagets samtliga medarbetare i deras dagliga kontakter, såväl interna som externa.

## EN STARK VÄRDEGRUND

Scandics väl förankrade kultur innebär inte att alla medarbetare är stöpta i samma form. Den utgör snarast ett grundläggande förhållningssätt som skapar utrymme för variation och improvisation. Företagets medarbetarfilosofi är i grunden enkel: välj från början personer med rätt attityd och kompetens, motivera dem och skapa tydliga spelregler och förutsättningar för att de ska kunna växa både i sin yrkesroll och som individer. Detta förhållningssätt skapar trygga och nöjda medarbetare vilket är en avgörande förutsättning för att skapa nöjda gäster.

Grundförutsättningen för att Scandic ska kunna behålla den starka kundlojaliteten och knyta kunderna ännu närmare till sig är att medarbetarna agerar i linje med företagets värderingar. Scandics långsiktiga och omfattande arbete med personalfrågor tar fasta på detta.

## FÖRDELNING TOTALT ANTAL TIMMAR PER UTBILDNINGSFORM



■ Klassrumsutbildning ■ Online-utbildning

## INSPIRING NORDIC VISAR VÄGEN

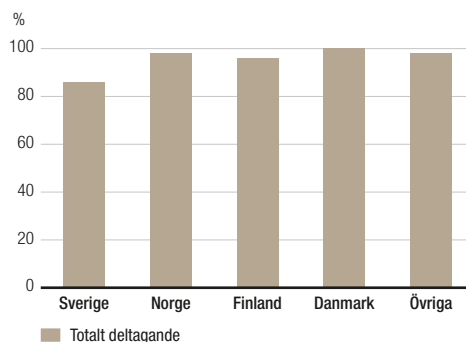
Allt internt arbete utgår från den under 2016 introducerade kulturplattformen Inspiring Nordic (beskriven på sidorna 10–11). Alla Scandic-team har under förra året på olika sätt introducerats till denna plattform och arbetet fortsätter under 2017. Inspiring Nordic utgör det naturliga ramverket för att engagera och entusiasmera medarbetarna.

## LÄRANDE PÅ SCANDIC

Scandics medarbetare lär sig och utvecklas i sitt yrke i den dagliga interaktionen med gästerna. I ett mer formaliserat format sker utbildning via Scandic Business School. Det är Scandics interna och skräddarsydda koncept för hur utbildning och utveckling av medarbetarna ska ske. Internt är det mycket uppskattat, och externt har det blivit uppmärksammat och belönat av flera organisationer.

Scandic Business School erbjuder ett brett utbud av utbildningar som är tillgängliga för medarbetarna. Via

## UTBILDNING INSPIRING NORDIC



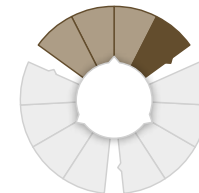
## ”SAMTLIGA MEDARBETARE OCH CHEFER ENGAGERAS I KULTURPLATTFORMEN INSPIRING NORDIC.”

e-learning erbjuds årligen 60 inspirerande kurser och utbildningsprogram, anpassade för Scandics behov. Deltagande i utbildning bestäms i samråd mellan medarbetare och chef. Förutom standardutbudet finns också möjlighet att delta i individuellt anpassade externa utbildningar.

Scandic arbetar också kontinuerligt med att trygga den interna återväxten av hotelldirektörer. Detta sker genom specialanpassade utbildningar och program för ledarskapsutveckling. Av företagets nuvarande hotelldirektörer har 63 procent rekryterats inifrån organisationen.

## SCANDICS MEDARBETARE

Scandics verksamhet påverkas av säsongvariationer och tillfälliga toppar. För att möta dessa svängningar på ett effektivt sätt har företaget ett stort behov av medarbetare som är tillfälligt anställda. Scandic spelar härigenom en viktig roll som första arbetsgivare. Företaget skapar möjlighet för unga personer att skaffa sig värdefull yrkeserfarenhet. Scandics tillfälligt anställda utgör ett viktigt rekryteringsunderlag för verksamheten och många erbjuds fast anställning i företaget.



## KÖNSFÖRDELNING TOTALT

63%  
(64%)37%  
(36%)

9 446 kvinnor

5 518 män

## KÖNSFÖRDELNING HOTELLDIREKTÖRER

51%  
(46%)49%  
(54%)

kvinnor

män

KÖNSFÖRDELNING NYANSTÄLLDA<sup>1)</sup>53%  
(53%)47%  
(47%)

581 kvinnor

656 män

<sup>1)</sup> Avser fast anställda.ÅLDERSFÖRDELNING NYANSTÄLLDA<sup>1)</sup>

1 237

NYANSTÄLLDA ÅR 2016

Median 29 år

675 personer

515 personer

47

&lt;30

30-50

&gt;50

<sup>1)</sup> Avser fast anställda.

Scandics medarbetare i alla länder, inklusive korttids- och deltidsanställda, har antingen via sina kontrakt eller genom gällande kollektivavtal fullt skydd vad gäller hälsa och säkerhet. Cirka 87 procent av medarbetarna omfattas av kollektivavtal. Scandic vet att en trivsamt och hälsosamt arbetsplats är en konkurrensfaktor i rekryteringsarbetet. En uppskattad förmån är att samtliga medarbetare på hotellen erbjuds näringsriktig mat på sin arbetsplats. Generellt strävar alltid företaget efter att möjliggöra en bra balans för medarbetarna vad gäller arbete och fritid.

## MEDARBETARE FRÅN 120 LÄNDER

Inkludering, jämställdhet och mångfald är prioriterade områden inom Scandic. Företaget vill i sin organisation spegla den mångfald som finns i samhället och samtidigt ha ett inkluderande förhållningssätt mot medarbetare, gäster och samhället i övrigt. Scandic är av uppfattningen att detta stärker konkurrenskraften, en tanke som också stöds av forskning på området.

INTERNT REKRYTERADE  
HOTELLDIREKTÖRER

63%



► Alla Scandics medarbetare ska behandlas med omtanke och respekt. Detta oavsett ålder, ursprung, etnicitet, kön eller sexuell läggning. Idag har företaget medarbetare från 120 olika länder och enligt den senaste medarbetarundersökningen upplevs Scandic som en arbetsplats där mångfalden uppskattas.

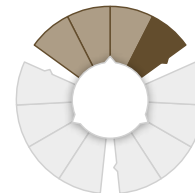
Scandic genomför kontinuerligt viktiga insatser som syftar till att skapa arbetsmöjligheter för dem som står utanför arbetsmarknaden, till exempel de många kompetenta nyanlända människor som idag finns i vår del av världen. Praktikplatser etableras också för ungdomar för att ge dem arbetslivserfarenhet. Scandics rekryteringsarbete fokuserar på att skapa mångfald i organisationen.

Fördelningen män/kvinnor är god på de flesta nivåer inom företaget. Bland deltidsarbetande finns en större andel kvinnor.

Ersättningen till medarbetarna utgår från lokal lönenivå och marknadspraxis. Ersättningsmodellen baseras på klara, givna kriterier som inte tar hänsyn till kön, härkomst, etnicitet, ålder eller andra faktorer som inte är relevanta.







MEDARBETARE MED  
KOLLEKTIVAVTAL

87%





# ETT INSPIRERANDE LEDARSKAP

Hur förändras marknadsdynamiken inom hotellbranschen? Vilka är kundernas drivkrafter? På vilket sätt motsvarar Scandic bäst kundernas förväntningar? Hur kan vi ytterligare stärka kundupplevelsen? Vilket ledarskap krävs inom vår organisation? Hur kan vi bibehålla och utveckla det starka engagemanget bland våra medarbetare? Och hur uppnår vi Scandics målbilder inför 2020?



”VÅR OMVÄRLD  
FÖRÄNDRAS  
SNABBT SÅ VI  
KAN ALDRIG  
SLÅ OSS TILL RO.”



”GENOM ATT  
INSPIRERA  
VARANDRA  
INSPIRERAR VI  
VÅRA KUNDER.”



”KUND-  
UPPLEVELSEN  
STÅR ALLTID  
I FOKUS.”



### 700 SCANDIC-CHEFER PÅ PLATS

Det var många viktiga frågor som stod på agendan när Scandic i mars 2017 genomförde sitt årliga arrangemang där ledare inom koncernen träffas under en lång och fullmatad dag. I år deltog cirka 700 chefer, representerande alla funktioner inom koncernen. Programmet innehöll tillbakablickar på året som gått, en situationsbeskrivning av dagsläget men framför allt en navigering mot framtiden och en presentation av de kompasser som Scandic

erbjuder för ett stärkt ledarskap. Alla chefer inom Scandic ska veta vad som förväntas av dem, vilka aktiviteter som är på gång och hur dessa gagnar dem i deras arbete.

### EN FORTSATT UTVECKLING AV KUNDRESAN

Bland annat introducerades Scandics koncept för att erbjuda kunderna effektivare och mer spännande konferenser. Status gällande arbetet med det nya lojalitetsprogrammet blev också avrapporterat. Likaså

skedde en presentation av hur Scandics vidareutvecklade kommunikationskoncept stödjer och utvecklar vår profil. Alla aktiviteter med fokus på att skapa en inspirerande kundresa – från första kontakt till uppföljning.

### ATT VARA CHEF PÅ SCANDIC ÄR INTE EN TITEL

Genom att alla ledare träffas på en och samma gång byggs en gemensam kultur. Deltagarna kan utbyta erfarenheter och knyta viktiga informella kontakter. Dess-

utom sker en kalibrering så att alla Scandics medarbetare agerar samstämt.

Att vara ledare inom Scandic är inte en titel på visitkortet. Med ledarskapet följer ett ansvar att inspirera och visa vägen när det gäller att agera och möta gästerna i enlighet med företagets värderingar. Kunderna ska uppleva att de alltid får samma goda service – oavsett om det handlar om boende, konferensdeltagande eller restaurangbesök.

# ENGAGERADE OCH MOTIVERADE TEAM

Genom att rekrytera rätt personer, engagera, utveckla och ge dem rätt förutsättningar för att kunna växa i sina yrkesroller och som människor skapar Scandic nöjda medarbetare. Detta avspeglas i de kontinuerliga mätningar som företaget gör. Satsningen på den nya kulturplattformen Inspiring Nordic syftar till att ytterligare stärka medarbetarnas engagemang.

## UTRULLNING AV INSPIRING NORDIC

Före sommaren 2016 påbörjades introduktionen av Scandics nya kulturplattform Inspiring Nordic. Inledningsvis involverades företagets alla hotelldirektörer och funktionschefer. Successivt blev samtliga Scandic-team engagerade i processen. Detta skedde i en strukturerad dialogprocess där hela plattformen introducerades, diskuterades och levandegjordes i form av konkreta praktikfall i kombination med inspirerande praktiska övningar. Genom att samtliga Scandic-team, på alla nivåer i företaget, deltog skapas det personliga engagemang som är Scandics kännetecken.

Introduktionen blev mycket väl mottagen internt. På många ställen var deltagandet 100-procentigt. Deltagarna rankade den konkreta nyttan med övningen till 3,4 på en fyrgradig skala. Förmågan att engagera uppskattades i samma höga utsträckning. Under första halvåret 2017 fortsätter arbetet med att engagera medarbetarna i kulturplattformen, bland annat genom workshops på samtliga Scandic-hotell.

## ENGAGEMANG PÅ HÖG NIVÅ

Scandic genomför årligen en omfattande undersökning för att ta temperaturen på medarbetarnas motivation och drivkraft. Undersökningen sammanfattas i ett Voice-index, som är ett NMI (Nöjd-Medarbetar-Index).

## EN ATTRAKTIV ARBETSGIVARE

### GREAT PLACE TO WORK

**PLATS 1** I FINLAND

**PLATS 2** I DANMARK

### VOICE-INDEX

**2016: 760**

2015: 763

2014: 732

(700 = EXCELLENT)

Detta index ligger sedan länge på en mycket hög nivå och trenden över tid är positiv. Medarbetarundersökningen 2016 hade en svarsfrekvens på 94 procent och gav ett index på 760 som ett konsoliderat värde för hela Scandic-koncernen. Detta är på samma nivå som föregående år. En indexsiffra över 700 innebär nivån "excellent" och placerar Scandic högt i jämförelse med andra bolag. Voice-index varierar inom Scandic från land till land. Högst ligger Danmark och Finland. Index i dessa länder ligger på nivån "best performers".

## BLAND DRÖMARBETSGIVARNA

Företaget Great Place to Work utser varje år "bästa företaget att arbeta på". Under 2016 deltog Scandic i denna undersökning i Danmark och Finland. I kategorin "stora

organisationer" placerade sig Finland på första plats, och berömdes för ett öppet arbetsklimat präglad av förtroende, där alla medarbetare delar samma kultur och gemensamt strävar efter att skapa enastående hotellupplevelser. I Danmark placerade sig Scandic på en 2:a plats i kategorin "stora arbetsplatser". Jämfört med tidigare år innebär det att Scandic förbättrat sin position i Danmark. I Finland deltog Scandic för första gången i undersökningen.

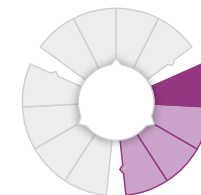
Undersökningsföretaget Universum låter varje år cirka 18 000 nordiska ekonomistudenter rösta fram sin drömarbetsgivare. Scandic tillhör sedan ett par år tillbaka den exklusiva Topp-50-klubben i denna undersökning. 2016 placerade sig Scandic på 30:e plats, vilken är i linje med den placering företaget haft sedan 2014.

## STOR EFTERFRÅGAN PÅ UTBILDNING

Medarbetarnas personliga utveckling är en nyckelkomponent i Scandics kontinuerliga satsning på att stärka varumärket och attraktionskraften som arbetsgivare. Företagets målsättning är därför att erbjuda branschens bästa utbildningsmöjligheter.

Scandic Business School etablerades för mer än 20 år sedan. Efterfrågan bland medarbetarna är stor. Cirka 20 000 online-utbildningar genomförs varje år. Det totala antalet utbildningstimmar inom Scandic Business School var under 2016 hela 50 216 timmar. Det motsvarar cirka 1 300 veckor i utbildningstid.

Scandic Business School erbjuder även klassrumsutbildningar. En av utbildningarna är programmet Talent@Scandic som utvecklar talangfulla medarbetare till att bli hotelldirektörer eller andra typer av ledare inom företaget. Under 2016 deltog 20 medarbetare i detta program.



**KOMPETENSUTVECKLING SCANDIC BUSINESS SCHOOL, KVINNOR/MÄN**



TOTALT ANTAL UTBILDNINGSTIMMAR  
**50 216**

**KÖNSFÖRDELNING PERSONALOMSÄTTNING<sup>1)</sup>**



<sup>1)</sup> Avser fast anställda

**GEOGRAFISK FÖRDELNING, KÖN**



SVERIGE	4 586	2 419
NORGE	2 957	1 864
FINLAND	878	435
DANMARK	1 013	738
ÖVRIGA EUROPA	254	182

**TOTALT ANTAL MEDARBETARE**



TOTALT ANTAL MEDARBETARE  
**15 326**



FAST ANSTÄLLDA: 8 493

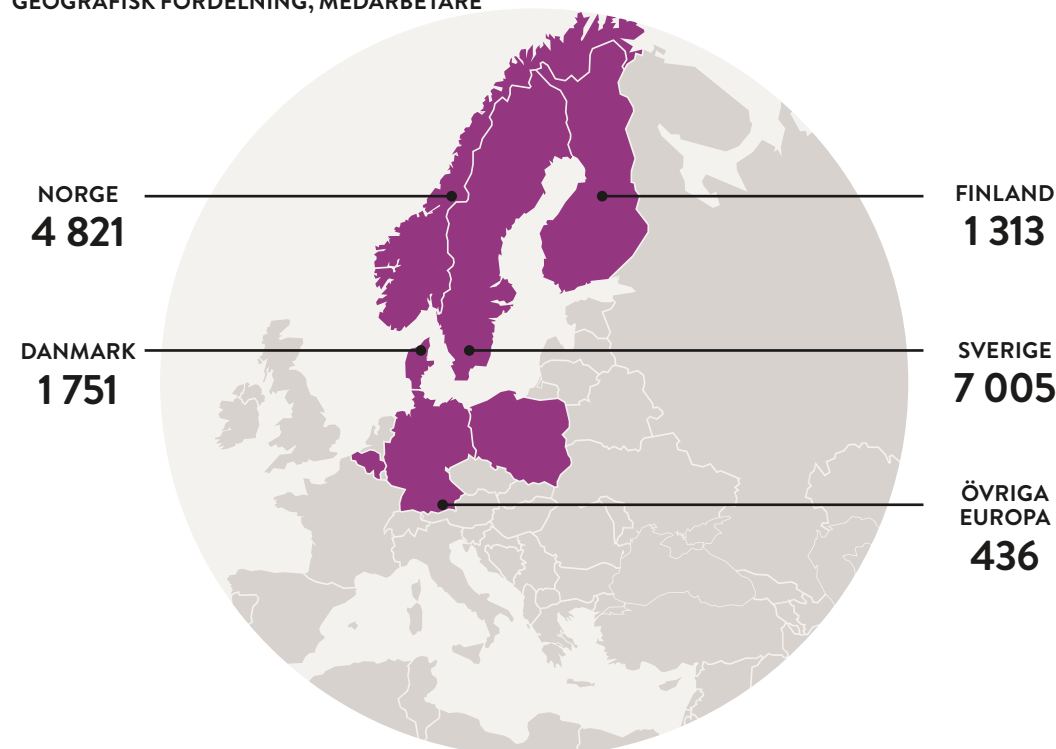


TEMPORÄRT ANSTÄLLDA: 6 471



INHYRD PERSONAL: 362

**GEOGRAFISK FÖRDELNING, MEDARBETARE**



# ÅRETS DIAMANT



Under 2016 utsågs Roshan Malalatinga till Årets Näringslivsdiamant i Linköping. Han är chef för de tre Scandic-hotellen i staden och brinner för att rekrytera praktikanter och lärlingar så att de kan göra karriär och skapa sig en framtid inom Scandic. På samma sätt som han själv fått möjlighet att utvecklas inom företaget.

### GÅTT DEN LÅNGA VÄGEN

Roshan kom till Sverige från Sri Lanka som 22-årig gäststudent. Han började med att utbilda sig till ekonom vid Umeå Universitet. Det första jobbet var som vikarierande controller på Scandic Swania i Trollhättan. Den dåvarande hotelldirektören agerade som en bra ledare ska göra: han såg potentialen i sin nya medarbetare och gav honom möjligheter att växa i jobbet.

"Det var en legendarisk chef att arbeta under", säger Roshan. "Jag tror att 15–16 personer som jobbat hos honom gått vidare och blivit hotelldirektörer inom Scandic."

Det tog inte lång tid förrän Scandic erbjöd Roshan att bli hotelldirektör för Scandic i Bollnäs. Där lärde han sig jobbet från grunden under tre år. 2011 var det så dags att ta över det nuvarande jobbet med att leda de tre Scandic-hotellen i Linköping.

**"JAG SER MIG SJÄLV SOM EN COACH I VERKSAMHETEN."**

### EN COACH PÅ FLERA SÄTT

"För närvarande är det fullt upp eftersom vi bygger om två av hotellen. Den största förändringen sker i Scandic Frimurare-hotellet – eller Frimis som man säger här i Linköping. Det ska utvidgas med 54 rum och en stor konferensavdelning. Frimis har spelat en viktig roll i stadens besöksnäring under 100 år och nu satsar vi på ytterligare 100 år", säger Roshan.

"Jag ser mig själv som en coach i verksamheten. Visst har jag koll på, och kan gå in i detaljer, men jag låter mina avdelningschefer sköta sin verksamhet. Jag uppmuntar och försöker skapa ett bra arbetsklimat."

"Jag gillar också när jag blir inbjuden till företag och skolor som vill veta mer om vår verksamhet. Och jag deltar i ett mentorprogram för nyanlända akademiker. Vi är duktiga på att rekrytera unga människor från andra länder. Vi ställer krav, men de som är beredda att satsa har möjlighet till en bra framtid hos oss på Scandic. Mitt råd till dem är att skaffa svenska vänner och att lära sig mer om Sveriges kultur. Jag tror inte att man ska leva som om man vore någon annanstans. Man ska plocka det bästa från sitt land och blanda det med det bästa från Sverige", avslutar Roshan Malalatinga.

# NÖJDA OCH LOJALA KUNDER

Scandics målsättning är att erbjuda gästen den bästa upplevelsen under hela kundresan – från planering till utcheckning. Scandics löpande mätningar visar att kundnöjdheten ligger på en konstant hög och stabil nivå. Trenden är kontinuerligt positiv. Företaget belönar kundlojalitet genom medlemsprogrammet Scandic Friends, vars medlemmar står för 40 procent av Scandics rumsintäkter.

## KUNDNÖJDHET PÅ HÖG NIVÅ

Scandic genomför varje dag undersökningar bland sina gäster. De får avge sitt omdöme kring vistelsen på hotellet i ett antal olika dimensioner, bland annat service, mat och rumsupplevelse. Denna information ges som en direkt feedback till respektive hotell. Den är ett viktigt verktyg för att säkerställa att företagets tjänster och service är attraktiva. Dessutom ger informationen input för ytterligare utveckling av Scandics erbjudande.

Undersökningarna kan sammanfattas i diagrammet TGS (Total Guest Satisfaction). Det är en sammanvägning av samtliga undersökta parametrar till ett värde för Scandic i respektive land samt på koncernnivå. Värdet ligger på en konstant hög och stabil nivå.

Mot bakgrund av Internets allt starkare ställning som informations- och distributionskanal introducerade Scandic under 2016 ett webbaserat verktyg som bland annat ger företaget tillgång till omdömen på 50 större rating- och omdömessidor som Trip Advisor, Booking.com och Google. Scandic får meddelande så fort en fråga ställts eller ett omdöme lämnats och kan snabbt gå in och bemöta informationen.

Under det första året, 2016, har verktyget gett Scandics medarbetare full översikt när det gäller hur företaget framställs på nätet. Samtidigt har Scandics placering (ranking) hos TripAdvisor förbättrats med 8 procent och antalet omdömen på samtliga omdömessajter (review sites) ökat med 51 procent.

## NORDENS STÖRSTA LOJALITETSPROGRAM

Scandic Friends är sedan länge Nordens största lojalitetsprogram inom hotellbranschen. Antalet medlemmar växer hela tiden och under året nådde det över 1,9 miljoner. Under 2016 kom 40 procent av Scandics rumsintäkter från medlemmar i lojalitetsprogrammet. Det visar på en

mycket hög andel återkommande gäster. Innehållet i Scandic Friends utvecklas kontinuerligt.

## MOMENTUM INOM MAT & DRYCK

Sedan 2010 har kundnöjdheten med Scandics erbjudande inom Mat & Dryck gått från 65 till 74. Denna substantiella ökning avspeglar sig i att omsättningen inom detta område under samma period nästan fördubblats – från 2,2 till 4,2 miljarder SEK. Trenden är mycket positiv och bedöms vara uthållig.

På den norska marknaden är Scandic synonymt med landets bästa frukosterbjudande. Den årliga värdemätaren är Twinings Best Breakfast som är det officiella norska mästerskapet i frukost. Scandic dominerade tävlingen och Scandics hotell segrade i 12 fylken av totalt 19.

## SATSNINGAR PÅ TILLGÄNGLIGHET

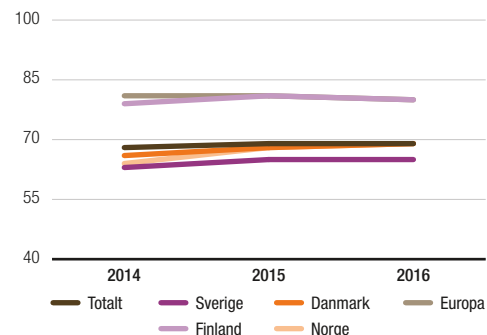
Det finns mer än tio miljoner människor i Europa med någon form av funktionsnedsättning. Scandic har ett världsledande erbjudande inom tillgänglighet som utvecklas hela tiden. Några viktiga händelser under 2016 speglar detta:

- Scandics tillgänglighetsstandard som omfattar 135 punkter har implementerats på samtliga Ricahotell.
- Genom en unik satsning kunde Scandic vid årets slut erbjuda mobil lyft för gäster med funktionsnedsättning på 28 hotell i Norden.
- Nya Scandic Continental är utrustat med 40 rum som är "designade för alla". Bekväma rum som kan bokas av alla gäster och där funktionen är inbyggd i designen. Detta ligger i linje med att tillgänglighetsfrågorna blir alltmer aktuella i samband med konferenser.

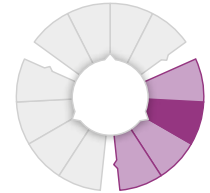
- Arbetet med att skapa en tillgänglig miljö är inte bara begränsat till den fysiska miljön. Under förra året fick Scandics frukostbuffé ett mycket uppskattat tillskott – en helt ny sektion utvecklad för gäster med matallergier och de gäster som vill ha tillgång till vegankost.

Företagets arbete med tillgänglighet är uppmärksammat, inte bara i Norden. Scandic sponsrade Paralympics i Rio och Tillgänglighetsambassadören var som en av få företagsrepresentanter inbjuden för att berätta om hur Scandic jobbar med tillgänglighet. Han har under året även varit i Singapore som föredragshållare, inbjuden av svenska ambassaden för att prata om smart och snygg design anpassad för alla gäster.

## TOTAL GUEST SATISFACTION (TGS)





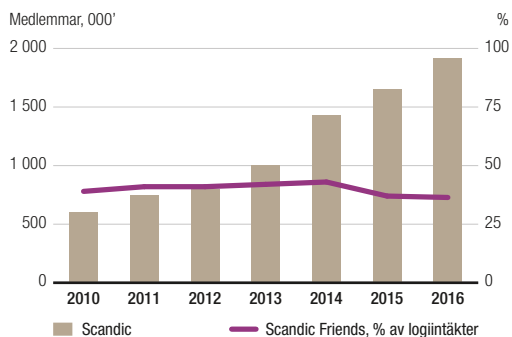


TOTAL GUEST SATISFACTION (TGS)

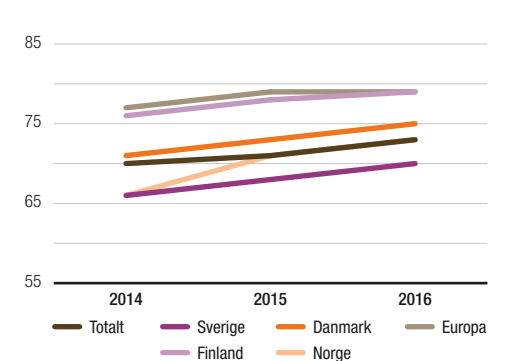
**69/100**



ANDEL LOGIINTÄKTER / LOJALA MEDLEMMAR



UTVECKLING KUNDNÖJDHET F&B



# ETT HÅLLBART AVTRYCK

Scandic har sedan 1993 målmedvetet arbetat med att flytta fram sina positioner och etablera en branschstandard för ansvarstagande och hållbar hotellverksamhet. Mångfald, inkludering, hälsa och miljö är prioriterade områden. Scandics arbete utgår från affärsnytta, social nytta och miljömässig nytta. Företaget introducerar kontinuerligt aktiviteter och rutiner som bidrar till att verksamheten leds i linje med FN Global Compact och dess försiktighetsprincip.

**MÅLINRIKTAT HÅLLBARHETSARBETE**  
Scandic undertecknade 2015 FN Global Compacts principer för hållbarhet. De avser mänskliga rättigheter, arbetsvillkor, miljö och antikorrupktion. Förutom att Scandic kontinuerligt måste rapportera om verksamhetens utveckling i förhållande till principerna ställs också krav på att företaget löpande visar exempel på framsteg inom dessa områden.

Scandics hållbarhetsarbete backas upp av och stäms av mot ett antal långsiktiga mål som företaget satt upp. Dessa avser fyra olika områden: inkludering och mångfald, hälsa, CO<sub>2</sub>-utsläpp samt avfall. Alla dessa dimensioner är av avgörande betydelse för att ytterligare stärka Scandics etablerade och starka profil inom hållbarhetsområdet.

Inom samtliga områden finns angivna mätpunkter som gör att arbetet hela tiden

kan följas upp. Målen är en viktig del av Scandics 2020-strategi.

## MÅNGFALD OCH INKLUDERING SOM KONKURRENSKRAFT

Scandic har idag medarbetare med ursprung i inte mindre än 120 länder. Alla medarbetare behandlas med omtanke och respekt, oavsett ålder, etnicitet, kön eller sexuell läggning. Scandic ser mångfalden som en unik konkurrenskraft för varumärket. Att aktivt stödja integration i samhället är avgörande för att Scandics arbete med inkludering ska bli framgångsrikt.

Ett aktuellt exempel på detta är företagets engagemang i Snabbspåret, som lanserats av den svenska regeringen i samarbete med Visita och hotell- och restaurangfacket HRF. Scandic har inom detta projekt åtagit sig att på nationell nivå utvärdera och validera kunskaperna hos nyanlända människor med kockutbildning. Målsättningen är

att skapa möjligheter för dem att snabbare komma ut i arbetslivet. Projektet har varit lyckat och Scandic anställde under 2016, som en följd av sitt åtagande, tio kockar från projektet.

## I FRAMKANT INOM HÄLSA

Scandic vill bidra till att göra hotellvistelsen till en positiv upplevelse för den växande grupp av gäster som prioriterar en hälsosam livsstil. Alla företagets hotell erbjuder till exempel idag gym som ger gästerna möjlighet till träning och avslappning. För att gästerna ska kunna göra hälsosamma och ansvarsfulla val av mat erbjuder hotellet ett brett urval av ekologiska och certifierade varor. Det nya frukostkonceptet innebär att Scandic skapat alternativ för gäster som efterfrågar specialkost som vegankost, glutenfri eller laktosfri kost.

För medarbetarna strävar Scandic hela tiden efter en bra balans mellan arbete,

personlig utveckling och fritid. Arbetstiderna bestäms i så hög utsträcknings som möjligt i dialog mellan chef och medarbetare.

## FORTSATT LÅGA CO<sub>2</sub>-UTSLÄPP

Den totala energikonsumtionen 2016 var 440 138 MWh. Knappt 95 procent härrör från den energi som Scandic köper färdigproducerad, så kallad indirekt energi (scope 2). I denna energi ingår elektricitet, fjärrvärme och fjärrkyla som behövs för att driva hotellen. 86 procent av elektriciteten kommer från förnyelsebara källor som vind- och vattenkraft.

Scandic använder idag gas och olja till uppvärmning på vissa hotell. De utsläpp av CO<sub>2</sub> som detta genererar benämns direkt energi (scope 1). All denna energi kommer från icke förnybara källor, och den svarar för cirka 5 procent av de totala CO<sub>2</sub>-utsläppen. Dessutom finns utsläpp från övrig indirekt energi (scope 3) som är kopplade till resor ►

### MÅL 2020

#### INKLUDERING OCH MÅNGFALD

”Scandic ska vara ledande inom hotellbranschen på att ge alla medarbetare samma möjligheter.”

### MÅL 2020

#### HÄLSA

”Scandic ska vara det främsta hotellvalet för kunder som prioriterar en hälsosam livsstil och vara en attraktiv arbetsgivare gällande livsbalans.”

### MÅL 2020

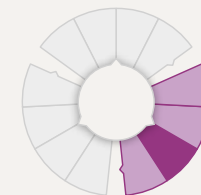
#### CO<sub>2</sub>-UTSLÄPP

”Scandic ska vara det hotellföretag som har lägst koldioxidutsläpp.”

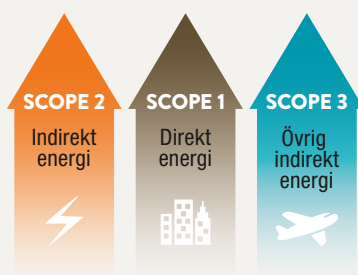
### MÅL 2020

#### AVFALL

”Scandic ska kontinuerligt minska mängden totalt avfall och höja procentsatsen återvunnet avfall.”



Scandics totala utsläpp av CO<sub>2</sub> under 2016 var 35 996 ton.



86%  
FÖRNYELSEBAR  
EL

### SCOPE 2

I scope 2 ingår utsläpp från den energi som Scandic köper färdigproducerad, så kallad indirekt energi. I denna energi ingår elektricitet, fjärrvärme och fjärrkyla för att driva hotellen genom exempelvis ventilation, belysning och drift. Idag kommer 86 procent av elektriciteten från förnyelsebara källor som vind- och vattenkraft. Scandic prioriterar fjärrvärme för uppvärmning och fjärrkyla framför lokala kylsystem.

	2015	2016
<b>Energikonsumtion, MWh</b>		
Elektricitet	250 395,4	222 596,6
Fjärrvärme	180 269,8	196 096,2
Fjärrkyla	11 410,4	13 377,0
	<b>442 075,6</b>	<b>432 069,8</b>
<b>CO<sub>2</sub> utsläpp, ton</b>		
Elektricitet	3 856,7	3 054,9
Fjärrvärme	25 369,9	28 442,3
Fjärrkyla	2 179,4	2 555,0
	<b>31 406,0</b>	<b>34 052,2</b>

### AVFALL

Under 2016 gick 69 procent av Scandics avfall till återvinning, vilket är en ökning med 2 procent jämfört med 2015. Av kvarvarande del gick brännbart avfall till energiutvinning och blev därmed ny energi. Det är omöjligt för Scandic att undvika farligt avfall, eftersom elektronik och vitvaror måste bytas samt att det ibland blir byggnadsmaterial över från renoveringar. Idag återvinns hälften av allt farligt avfall vilket minskar Scandics klimatpåverkan betydligt.

Under 2015 års rapportering var inte alla hotellen inkluderade, vilket har rättats till i årets rapportering. Detta förklarar den stora skillnaden mellan åren.

### SCOPE 1

I scope 1 ingår utsläpp från gas och olja som Scandic köper i form av råvara, så kallad direkt energi. Scandic använder gas och olja till uppvärmning av samliga hotell, men det är något som Scandic kontinuerligt arbetar med att fasa ut som uppvärmningskälla. Vissa hotell använder propan eller köksgas till spisar i restaurangköken.

	2015	2016
<b>Energikonsumtion</b>		
Gas, MWh	7 697,4	6 139,3
Propangas, MWh	954,6 <sup>1)</sup>	1 713,2
Värmeolja, MWh	404,3	215,4
	<b>9 056,3</b>	<b>8 067,9</b>
<b>CO<sub>2</sub>-utsläpp, ton</b>		
Gas	1 717,8 <sup>1)</sup>	1 498,3
Värmeolja	106,7 <sup>1)</sup>	56,8
	<b>1 824,5</b>	<b>1 555,1</b>

<sup>1)</sup> På grund av att Scandics metod för datainsamling har förfinats när det gäller koldioxidutsläpp, har även siffrorna för 2015 justerats jämfört med förra årsredovisningen. Anledningen till att andelen propangas är högre 2016 än 2015 beror också på noggrannare uppföljning av hotellens rapportering av miljödata.

### SCOPE 3

I scope 3 ingår utsläpp från Scandics medarbetares flygresor. Dessa utsläpp är likt Scope 2 från köpt energi, men utsläppen kommer från en tredje part exempelvis ett flygbolag.

	2015	2016
<b>Flyg</b>		
Totalt antal km <sup>2)</sup>	2 848 408	3 006 083
CO <sub>2</sub> -utsläpp, ton	366,1	388,9
<b>Tåg</b>		
Totalt antal km <sup>3)</sup>	–	807 175
CO <sub>2</sub> -utsläpp, ton <sup>3)</sup>	–	0,003

<sup>2)</sup> Under 2015 var flygdata för Scandic Grand Palace Bryssel, Scandic Gdansk och Scandic Wrocław exkluderad, då dessa hotell saknade system för registrering av antal transporterade km. För 2016 är dessa hotell inkluderade.

<sup>3)</sup> Denna data följdes ej upp under 2015.

Total vikt per bortskaffningsmetod, ton	2015		2016	
	Farligt avfall	Avfall	Farligt avfall	Avfall
Återanvändning	0	43,1	0	0
Återvinning	125,3	5 233,1	9,0	6 583,8
Energiåtervinning	0,0	1 761,4	18,4	2 502,4
Förbränning	124,5	41,2	29,1	4,0
Deponi	25,4	84,2	3,1	83,4
Övrig <sup>1)</sup>	0,1	656,5	0	329,8
<b>Totalt</b>	<b>275,3</b>	<b>7 819,5</b>	<b>59,6</b>	<b>9 503,4</b>

Total vikt per avfallstyp, ton	2015	2016
Papper	775,5	1 990,5
Glas	1 377,8	1 385,6
Metall	124,3	171,0
Plast	244,6	193,2
Övrigt avfall	5 572,4	5 763,1

<sup>1)</sup> I avfall med övrig bortskaffningsmetod ingår matfett och restavfall. Kommunalt restavfall är exkluderat.



► som Scandics medarbetare gör och som utgör cirka 1 procent av de totala utsläppen. Scandic arbetar ständigt med att optimera verksamheten vad gäller energianvändning och utsläpp. Detta arbete beräknas utifrån en intensitetssiffra som var 2,75 ton CO<sub>2</sub>/MSEK för 2016. Motsvarande siffra för 2015 var 2,79.

### PREMIERAT MILJÖARBETE

Carbon Disclosure Project (CDP) är en ideell organisation som erbjuder ett globalt system för mätning och redovisning av företags miljöpåverkan och är det ledande miljö- och klimatindexet för investerare. I CDPs rapport för 2016 uppnår Scandic nivå B och placerar sig därmed över genomsnittet för Nordens 260 största bolag. Rankingen bekräftar att Scandics långsiktiga och fokuserade arbete för att minska företagets miljöpåverkan och för att bidra till en minskning av koldioxidutsläppen ger resultat.

### MILJÖMÄRKTA HOTELL

För att säkerställa att hållbarhet systematiskt integreras i den dagliga verksamheten har Scandic krav på att alla hotell ska

vara miljöcertifierade. Vid slutet av 2016 var 82 procent av alla hotell miljöcertifierade. 180 av 223 hotell var märkta med Nordic Ecolabel (Svanen) eller EU Ecolabel. Två hotell i Tyskland var märkta med Green Globe. Detta innebär att hotellen arbetar utifrån en livscykelprincip och svarar upp mot fastställda miljökrav vad gäller energibesparing, minimering av avfall och användning av återvunna material. Hotellen ska hela tiden arbeta för att minimera negativ miljöpåverkan, i stort likaväl som i smått. Allt för att minska Scandics påverkan på klimatet.

På varje Scandic-hotell finns en miljöansvarig som ser till att verksamheten lever upp till miljökraven och som kontinuerligt rapporterar hotellets konsumtion av energi, vatten, kemikalier och avfall. Utifrån denna information kan Scandic följa upp och analysera sitt miljöarbete.

### AVFALL SOM ÅTERANVÄNDS

Grundprincipen för Scandic är att det inte ska uppstå avfall. Det avfall som trots allt uppstår ska återanvändas eller återvinnas i så stor utsträckning som möjligt. Hela 69 procent av företagets avfall gick under

2016 till återvinning mot 67 procent 2015. Det är ett gott betyg till de medarbetare på Scandics hotell som arbetat målmedvetet och engagerat med avfallsfrågan. Ett exempel: genom att minimera användningen av engångsförpackningar i plast – till exempel genom att gästen får ta smör från en tallrik eller schampo från en behållare på väggen – sparar Scandic cirka 50 miljoner plastförpackningar årligen.

Det som inte återvanns gick till brännbart avfall för energiutvinning och blev därmed ny energi. Det är omöjligt för Scandic att helt undvika farligt avfall eftersom elektronik och vitvaror ibland måste bytas och för att det blir byggnadsmaterial över från renoveringar. Idag återvinns hälften av allt farligt avfall vilket minskar Scandics klimatpåverkan betydligt.

### HÅLLBAR OCH ANSVARSFULL MAT

Scandic prioriterar ett hållbart matalternativ. Målsättningen är att så långt som möjligt erbjuda mat och dryck som är bra för både gästerna och vår planet.

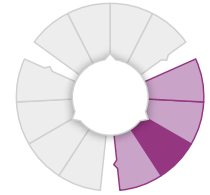
Det finns ett urval av ekologiska produkter vid frukostbuffén och företaget serverar

varje dag över 100 000 koppar kaffe certifierat av Fairtrade, vilket säkerställer att producenterna har bra arbetsvillkor. Fisk och skaldjur som köps in följer WWFs fiskeguide och kommer i stor utsträckning från hållbart fiske. Att kunna erbjuda ekologiskt vin och öl är också en självklarhet. För de yngsta gästerna erbjuder Scandic Sverige alltid ekologiska barnmenyer som serveras med hälsosamma grönsaker och drycker fria från tillsatser och färgämnen.

En viktig aspekt är hygien i köken och restaurangerna. För att säkerställa högsta kvalitet och matsäkerhet i verksamheten har Scandic tagit fram ett utbildningsprogram i dessa frågor för all köks- och serveringspersonal. Detta program är nu introducerat i samtliga länder.

### ETT ARBETE UTAN SLUT

För att minska företagets miljöavtryck arbetar Scandic med energibesparande initiativ på hotellen. Alla glödlampor byts löpande ut mot LED-lampor och strömbrytare ersätts för att skapa behovsanpassad belysning. Behovsstyrd ventilation installeras i stället för statisk luftkonditionering. Stora kylrum ersätts



med enskilda kylskåp där personalen kan se innehållet utan att släppa ut dyr och energitung kyla.

Scandic jobbar ständigt för att reducera förbrukningen av vatten och har installerat vatten- och energieffektiva vitvaror i kök och badrum. Under 2016 förbrukade Scandic 2 492 116 m<sup>3</sup> vatten. Detta är en ökning med drygt 7 procent jämfört med föregående år, vilket kan förklaras av att fler hotell har tillkommit. Samtidigt är det en signal om att vi noggrannare måste följa upp förbrukningen och hitta ytterligare metoder för att minska den. Scandic arbetar målmedvetet med att minimera användandet av farliga kemikalier. Så långt det är möjligt avvägs mängderna noga genom automatisk dosering. Under förra året använde Scandic endast 445 ton kemikalier till samtliga hotell, vilket var en minskning med knappt 4 procent jämfört med 2015. Av kemikalierna var 78 procent miljömärkta mot 77 procent 2015.

### SCANDIC I SAMHÄLLET

Det lokala engagemanget är avgörande för Scandics framgångar. Det är också

drivkraften bakom det interna programmet "Scandic i samhället" som engagerar samtliga hotell och där medarbetarna deltar på olika sätt. Utgångspunkten är att Scandic ställer resurser i form av lokaler och mat till förfogande. Medarbetarna bidrar med entusiasm och hjärta för att stötta de mest utsatta i samhället. Utöver den glädje och tillfredsställelse det ger Scandic att bidra aktivt till att skapa ett bättre och tryggare samhälle skapar det också en ökad teamkänsla.

I Berlin donerar Scandics medarbetare regelbundet egna kläder och kläder som gäster glömt kvar (och inte längre efterfrågar) till en mission för hemlösa. Vid en speciell aktivitet bjöd Scandic in en grupp på 20 flyktingbarn för att laga mat tillsammans med företagets kockar. De fick då också tillgång till kläder som skänkts på olika sätt.

I Danmark startade fyra medarbetare på Scandic Glostrup en spontan aktion för att hjälpa flyktingarna på Lesbos. Detta resulterade bland annat i en halv miljon danska kronor i insamlade medel och tre containrar fullastade med kläder som gick direkt till de nödställda.

### STÅ UPP FÖR VÄRDERINGAR

Att vara en ansvarsfull samhällsaktör innebär inte bara att leva upp till krav och förordningar. Scandic har valt att vara en aktiv och engagerad samhällsaktör med tydliga värderingar som företaget står upp för i de samhällen där verksamheten bedrivs.

En ansvarsfråga för hela hotellbranschen är den om människohandel. Här tar Scandic tydlig ställning för de mänskliga rättigheterna och samarbetar aktivt med polisen för att motverka att människohandel förekommer på hotellet. Under 2015/2016 genomfördes Scandics interna utbildning på 117 hotell. Den går ut på att lära medarbetarna hur de ska agera i misstänkta fall av trafficking och prostitution. Under 2017 kommer utbildningsinnehållet att ses över och därefter fortsätter utbildningsinsatserna inom hela organisationen. Företaget stöder även organisationen RealStars som arbetar med att förebygga sexhandel genom dialog och opinionsbildning i samhället.

FISK OCH SKALDJUR SOM VI SERVERAR PÅ SCANDIC KOMMER I STOR UTSTRÄCKNING FRÅN HÅLLBART FISKE OCH VI FÖLJER WWFS FISKGUIDE.

**KRAV**  
MILJÖ



**DEBIO**  
MILJÖ



**Ø-MÄRKT**  
MILJÖ



**LUOMU**  
MILJÖ



**EU EKOLOGISK**  
MILJÖ



**FAIRTRADE**  
ARBETSVILLKOR



**RAINFOREST ALLIANCE**  
ARBETSRÄTT OCH MILJÖ



**UTZ**  
ARBETSRÄTT





# TILL NYTTA I STÄLLET FÖR TILL SPILLO

En viktig del av Scandics hållbarhetsarbete är att återvinna så mycket som möjligt av det avfall som verksamheten ger upphov till. En speciell utmaning är att minska mängden matavfall. Företaget bedriver därför sedan flera år tillbaka ett systematiskt arbete med att minska spillet, speciellt från frukostarna. Resultaten visar att vinster går att göra inom detta område.

## MINSKAT SPILL GER MINSKAT AVFALL

Frukosten på Scandics hotell är populär. Varje år konsumerar gästerna över 18 miljoner ägg och det går åt 14 miljoner apelsiner för att producera juicen som dricks. Samtidigt uppstår 912 ton avfall årligen efter frukostarna. En stor del av detta utgörs för närvarande av rent spill, det vill säga mat som inte äts upp utan måste slängas.

Är det möjligt att reducera detta spill? Hur kan det i så fall göras? Vilka vinster går att uppnå? Det var frågor som ansvariga inom området Food & Beverage på Scandic ställde sig för några år sedan. För att få svar genomfördes till att börja med ett antal pilotprojekt. Dessa visade så positiva resultat att Scandics samtliga hotell nu arbetar med att minimera frukostspillet.

## SAMARBETE GER RESULTAT

"Att minska frukostspillet är ingen komplicerad vetenskap utan bygger på många, små och praktiska insatser. Därför måste såväl köks- som serveringspersonalen involveras", säger Thomas Fankl som har det övergripande ansvaret för maten på Scandics svenska hotell. "Det handlar i grund och botten om att använda sunt förnuft. Volymerna på frukostbordet måste helt enkelt anpassas till antalet och typen av gäster på ett smart sätt. Utan att uppläggningsen upplevs som snål".

Vad innebär då arbetet rent praktiskt? Thomas Fankl igen: "Vi kommunicerar med våra gäster för att få dem att tänka i rätt banor och inte ta för sig mer än de äter upp. En del kan vinnas genom att logistiken vid serveringen justeras. Uppläggningsen av buffén kan förändras. Redskapen som används för att plocka maten kan förfinas. Avfallspåsarna i köket är genomskinliga för att konkret visa på mängden matspill och på så sätt ytterligare stimulera Scandics medarbetare att arbeta med frågan. Personalen kan förekomma och bidra till att styra gästernas val. Det handlar om summan av en mängd små initiativ".

## BÄTTRE MILJÖ, BÄTTRE EKONOMI

Genom att arbeta med att minska spillet har stora förbättringar åstadkommit överallt inom Scandic. Resultatet varierar mellan de olika hotellen eftersom de har olika förutsättningar. Vissa hotell har kunnat minska matspillet från frukostarna med upp till 50 procent. Inget hotell ligger under 15 procent.

Utifrån dessa första resultat går det att beräkna att ett "standard-hotell" inom Scandic med 250 rum kan göra besparingar på över 100 000 SEK årligen genom att systematiskt arbeta med att minska frukostspillet. Scandic driver nu detta projekt vidare och kommer under 2017 att rulla ut det i större skala i hela organisationen. I samband med detta testas ytterligare ett initiativ för att reducera matsvinn. Det sker genom att Scandic via en app annonserar att det finns överbliven mat som kunden kan beställa och direkt hämta upp på hotellet. Alla dessa aktiviteter kommer att ge en positiv effekt på såväl Scandics miljöarbete som företagets ekonomiska resultat.



# GOD LÖNSAMHET ÖVER TID

Scandic har antagit tydliga finansiella mål för sin verksamhet. Dessa omfattar såväl omsättningstillväxt som lönsamhet och finansiell styrka. För samtliga parametrar nådde Scandic upp till målen under 2016. Målen gäller på medellång till lång sikt och antogs i slutet av 2015.

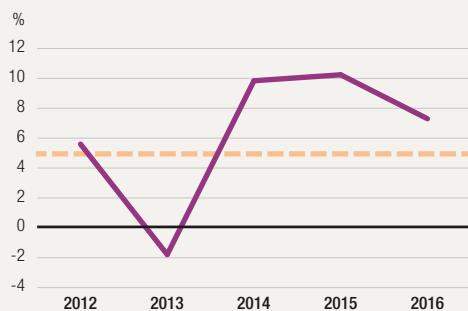
## FINANSIELLA MÅL

1

### TILLVÄXT

Koncernens omsättningstillväxt ska uppgå till minst 5 procent per år över en konjunkturcykel, exklusive företagsförvärv och korrigerat för valutakursförändringar.

#### MÅL OCH UTFALL 2012–2016



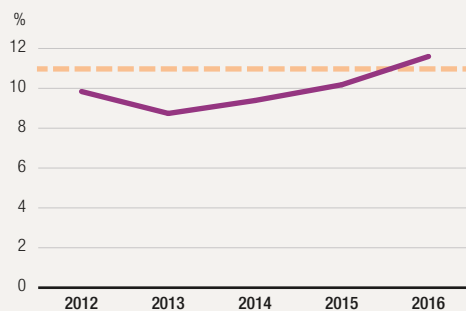
För 2016 uppgick den valutajusterade omsättningstillväxten till 7,3 procent. Omsättningstillväxten var hänförlig till god RevPAR-utveckling i det befintliga hotellnätverket såväl som en god utveckling i de nyetableringar som gjorts under 2016.

2

### LÖNSAMHET

Koncernens justerade EBITDA-marginal ska uppgå till minst 11 procent i genomsnitt över en konjunkturcykel.

#### MÅL OCH UTFALL 2012–2016



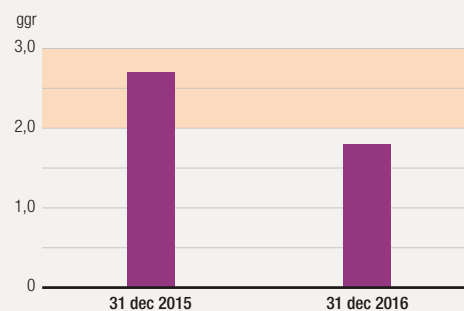
Den justerade EBITDA-marginalen 2016 uppgick till 11,6 procent för koncernen. Marginalen ökade i samtliga segment, det vill säga såväl i Sverige och Norge som i Övriga Norden och Europa.

3

### KAPITALSTRUKTUR

Koncernens nettolåneskuld i förhållande till justerad EBITDA ska uppgå till 2–3 ggr.

#### MÅL OCH UTFALL 2015 OCH 2016



Under 2016 sänktes nettolåneskulden i relation till justerad EBITDA till 1,8 ggr, att jämföra med 2,7 ggr vid utgången av 2015. Sänkningen var en följd av ett starkt kassaflöde.





## EN ATTRAKTIV FINANSIELL PROFIL

Scandics förmåga att leverera god lönsamhet över tid vilar på fyra grundpelare.

1

### STABILT VÄXANDE OMSÄTTNING

Scandic har en stabilt växande omsättning med en stor andel återkommande gäster. En stark marknadsposition i mellansegmentet med god geografisk täckning innebär att Scandic ofta är ett förstahandsval för de nordiska affärsresenärerna. Detta visar sig i ett stort antal ramavtal med företag och organisationer som i hög utsträckning förnyas årligen.

Den återkommande försäljningen förstärks av lojalitetsprogrammet Scandic Friends som vid årets slut hade cirka 1 900 000 medlemmar. Detta understryker företaget förmåga att behålla sina gäster, vilket är en starkt bidragande faktor bakom den stabila omsättningstillväxten.

God omsättning och trogna gäster gör Scandic till en attraktiv partner för fastighetsägarna, och en hyresmodell med rörliga hyror bidrar till att skapa en tydlig värdegemenskap mellan Scandic och hyresvärderna. Detta är en förutsättning för att kunna fortsätta att expandera hotellnätverket i attraktiva lägen.

2

### FLEXIBEL KOSTNADSSTRUKTUR

Scandic har en flexibel kostnadsstruktur. Cirka 25 procent av kostnaderna är helt variabla i form av förbrukningsvaror och försäljningsrelaterade kostnader såsom hyror och provisioner. Dessa kostnader varierar alltså direkt med försäljningsvolymen. Cirka 55 procent av kostnaderna är halvörliga. För att kunna klara att anpassa dessa kostnader till aktuellt affärsläge följer Scandic noggrant upp orderläget på alla nivåer i verksamheten. Det gör att företaget snabbt kan parera avvikelser.

3

### STABILA EBITDA-MARGINALER

Genom en hög andel återkommande försäljning och en flexibel kostnadsstruktur har Scandic under de senaste åren kunnat uppvisa höga och stabila EBITDA-marginaler. Till detta bidrar också kostnadseffektivitet i alla led genom noggrann personalplanering och skalfördelar inom IT, inköp och administration. Företaget fokuserar på mellansegmentet inom hotellbranschen. Historiskt har detta segment visat sig vara mindre cykliskt än andra hotellsegment. Affärsmodellen med rörliga hyresavtal bidrar till att marginalerna är stabila över tid.

4

### STABILA KASSAFLÖDEN

Scandic har en god förmåga att generera kassaflöden. Detta sker genom låg kapitalbindning i rörelsekapitalet. Eftersom kunderna i stor utsträckning betalar i samband med incheckning och leverantörer betalas med sedvanliga kredittider har Scandic ett negativt rörelsekapital. Även investeringsbehovet i anläggningskapital är begränsat genom den ansvarsfördelning som finns mellan fastighetsägaren och Scandic. Återinvesteringsbehovet i hotellverksamheten – exklusive uppförande av nya hotell – uppgår normalt sett till 3,5–4 procent av försäljningen. Förmågan att omvandla resultat till kassaflöden – cash conversion – beror på den låga kapitalbindningen.

# SCANDICS 2020-STRATEGI

Scandics strategi fokuserar på att bibehålla och ytterligare stärka bolagets marknadsledande ställning i Norden samt en selektiv tillväxt på den tyska marknaden. Inriktningen ligger på tillväxt samt förbättringar och förädlingar av verksamheten utifrån förändrade kundbeteenden och den digitalisering som sker inom hotellindustrin.

## MÅLBILD OCH VÄGEN DIT

Scandic har formulerat en tydlig målbild för vad företaget ska ha uppnått fram till 2020. Målen är sammanfattade i sex önskade målbilder som beskriver hur Scandic upplevs vid detta årtal. I strategin ingår även en beskrivning av hur målbilderna ska uppnås. Denna ligger till grund för vilka projekt som ska initieras och prioriteras ur ett strategiskt perspektiv.

## FAVORIT BLAND HOTELLVARUMÄRKEN

**MÅLBILD** Vårt varumärke är ett löfte som skapar förväntningar. På Scandic uppfyller vi dessa löften, något som i sin tur höjer förväntningarna och får oss att prestera allt bättre. En god cirkel, med målet att skapa enastående hotellupplevelser som våra gäster vill återvända till och berätta om för sina vänner.

**VÄGEN DIT** Scandic planerar att stärka sin ledande position som det mest omtyckta hotellvarumärket på den nordiska marknaden genom att skapa enastående upplevelser, från dröm- och planeringsstadiet till det att vistelsen är avslutad och upplevelsen delas med kollegor, vänner och familj. Vi kommer att försäkra oss om att vår service och vårt erbjudande står ut från mängden, och att det är meningsfullt och äkta. Det ska tilltala våra gäster både rationellt och emotionellt.

Vi kommer att utveckla vårt kunderbjudande med fokus på service-, mat- och rumsupplevelsen. De erbjudanden och den service som betyder mest, och som förgyller gästernas vistelse hos oss, kommer att prioriteras. Vi använder det vi vet om våra gäster för att se verksamheten genom deras ögon, och genom att avlägsna saker som de inte är nöjda med kommer vi att göra kundresan sömlös. Vi är medvetna om, att det är i det verkliga mötet med gästen vi kan göra den största skillnaden. Därför är det mötet alltid

det viktigaste när vi ska levandegöra våra värderingar: BE CARING, BE YOU, BE A PRO och BE BOLD.

## EN INSPIRERANDE KULTUR

**MÅLBILD** Vår kultur är en av våra främsta styrkor och karaktäriseras av energi, engagemang, ansvarstagande och inkludering. Vi värdesätter mångfald och inspirerar våra medarbetare till att utvecklas och växa. Vi levandegör våra värderingar – be caring, be you, be a pro, be bold – och skapar genom detta enastående hotellupplevelser för våra gäster.

**VÄGEN DIT** Våra medarbetare är nyckeln till vår framgång. Vi värdesätter samarbete och mångfald som för med sig nya erfarenheter och synsätt till vår organisation. Vi arbetar för att alla medarbetare ska känna sig delaktiga och genom att vi tillsammans levandegör vår kulturplattform, Inspiring Nordic, kommer vi att stå väl rustade för att överträffa gästernas framtida förväntningar.

Våra ledare blir allt viktigare för företaget. Genom ledare som inspirerar, uppmuntrar till egna initiativ och delegerar ansvar bygger vi en kultur som håller våra medarbetare engagerade. Vi säkerställer att kulturen inbjuder till lärande och erbjuder utvecklingsmöjligheter både för medarbetare som jobbar tillfälligt hos oss och för dem som varit med oss länge.

Vi anpassar hur vi bedömer och belönar prestationer, genom att våra ledare värderar både resultatet och hur det har uppnåtts.

## EN ENGAGERAD SAMHÄLLSAKTÖR

**MÅLBILD** Vi inspirerar genom vårt starka samhällsengagemang och tydliga samhällsansvar. Vår hängivenhet för hållbarhetsfrågor uppskattas av våra viktigaste intressenter och stärker vår verksamhet.

**VÄGEN DIT** Scandic är ett ledande företag när det gäller miljöarbete. Vi är stolta över att ha bidragit med många innovationer som skonar miljön och som nu har blivit praxis i branschen. Att uppmana gästerna att återanvända sina handdukar, påfyllbara schampo- och tvålbehållare och borttagande av flaskvatten är bara några exempel på Scandic-innovationer som idag hjälper både våra hotell och andra hotellkedjor att minska sin miljöpåverkan.

Scandic har också en stark tradition av samhällsansvar, och vill stärka denna position ytterligare för att bli ett företag som inspirerar andra även inom detta område. Vi kommer framförallt fokusera på att öka mångfalden och inkludering bland våra medarbetare och gäster och i samhället i övrigt. Vi vill underlätta och lösa utmaningar i samhället tillsammans med regeringar, myndigheter, kommuner och andra företag.

Vi kommer att engagera oss i och uppmuntra välbefinnandet hos våra medarbetare och gäster och hos människorna i de samhällen där vi verkar. Scandic kommer även att arbeta proaktivt och ta sin del av ansvaret för en hållbar framtid. Fortsatt viktiga fokusområden för oss är avfallshantering och koldioxidutsläpp.

## LEVERERA BÄTTRE ÄN MARKNADEN

**MÅLBILD** Vårt starka varumärke, erbjudande och nätverk samt våra återkommande kunder och vår kommersiella styrka ger oss en bättre försäljningsutveckling än våra konkurrenters. Vår repetitiva affärsmodell, våra stordriftsfördelar och vårt utbyte av "best practice" inom organisationen, leder till höga och stabila marginaler och därmed minskad konjunkturkänslighet.

**VÄGEN DIT** Scandics framgång baseras på kontinuerliga förbättringar i alla delar av verksamheten. Koncernen beslutar om den övergripande strategin för att utnyttja stordriftsfördelar när det gäller varumärke, intäktoptimering



Scandic

ETT NORDISKT  
HOTELLFÖRETAG  
I VÄRLDSKLASS

#### VISION

Vad vi strävar emot att vara

#### MISSION

Varför vi bedriver verksamhet

ATT SKAPA ENASTÅENDE HOTELL-  
UPPLEVELSER FÖR DE MÅNGA MÄNNISKORNA

#### VÄRDERINGAR

Hur vi är mot varandra

BE CARING

BE YOU

BE A PRO

BE BOLD

#### FINANSIELLA MÅL

Vad vi lovar våra ägare

>5% ÅRLIG  
TILLVÄXT

>11% JUSTERAD  
EBITDA-MARGINAL

2-3X  
NETTOSKULD/EBITDA

#### ÖNSKAD POSITION

Vad vi vill vara 2020

Favorit  
bland hotell-  
varumärken

En  
inspirerande  
kultur

En  
engagerad  
sammanslagning

Leverera  
bättre än  
marknaden

Dra fördel  
av marknadens  
dynamik

Ett  
växande  
hotellnätverk

STRATEGISKA PROJEKT FÖR ATT UPPNÅ DE ÖNSKADE POSITIONERNA

och affärsmodell. Varje land har eget ansvar för sitt resultat och för att optimera rörelsemarginal och försäljningstillväxt.

Genom partnerskap och en stark distributionsplattform kommer Scandic att nå ut till nya kundgrupper och fler kunder. Dessutom är den digitala plattformen, lojalitetsprogrammet, intäktsoptimeringen, den internationella försäljningen, möteserbjudandet och merförsäljningen viktiga kommersiella fokusområden. I driften kommer vi att bli ännu bättre på att dela best practice mellan hotell och länder. Inom alla våra verksamhetsområden kommer vi att behålla vår ledande kostnadseffektivitet, ha en tydlig styrning och dra fördel av digitaliseringens möjligheter.

#### DRA FÖRDEL AV MARKNADENS DYNAMIK

**MÅLBILD** Vi agerar snabbt på nya insikter för att ligga i branschens framkant. Vi är positiva till förändringar i marknader och kundbeteenden och drar fördel av dessa.

**VÄGEN DIT** Hotellbranschen är under konstant förändring och det för med sig nya möjligheter. Nya aktörer letar sig in

på marknaden, påverkar värdekedjan och utmanar oss och vår relation till kunderna. Digitaliseringen påverkar hela branschen, kundernas beteenden och hur vi arbetar. Sociala medier gör marknaden mer transparent och ger kunderna större kontroll över kommunikationen och varumärkesutvecklingen. Vi upplever även förändringar när det gäller förväntningar som framtida medarbetare har på oss, konkurrenssituation och lagstiftning. Dessutom förväntas företagen ta ett ökat samhällsansvar.

Scandic reagerar snabbt på förändringar och nya möjligheter i marknaden. Vi kommer att bevaka marknaden noggrant för att förstå vilka förändringar som är att vänta och hur snabbt de förväntas slå igenom. Därigenom kommer vi också att i förväg kunna ta beslut om hur Scandic ska möta förändringarna och vilken roll vi ska ta.

#### ETT VÄXANDE HOTELLNÄTVERK

**MÅLBILD** Vi har en obestridd, ledande marknadsposition i Norden och har ökat vår närvaro i Tyskland. Vi utvecklar och bygger ut våra hotell kontinuerligt och tillför nya hotell.

**VÄGEN DIT** Vår expansionstakt är hög och vår ambition är att öppna två till fyra nya hotell varje år i Norden, vilket inkluderar både nybyggnation och övertagande av befintliga hotell. Scandics förmåga att generera högre intäkter än jämförbara konkurrenter och att skapa långsiktiga och goda relationer gör oss till en attraktiv partner för fastighetsutvecklare och fastighetsägare.

I Tyskland expanderar vi vårt nätverk genom att etablera nya hotell på attraktiva platser i större städer. Dessa hotell möter våra höga krav gällande lönsamhet och hyresvillkor.

Befintliga hotell kommer att utvärderas kontinuerligt när det gäller innovation och utbyggnad. Våra satsningar på signaturhotell erbjuder fortsatta möjligheter att förbättra kundupplevelsen och få en bättre avkastning från utvalda hotell.

# FÖRVALTNINGSBERÄTTELSE

## VERKSAMHETEN

### 2016 i korthet

- RevPAR ökade med 7,0 procent. LFL i lokal valuta ökade RevPAR med 6,3 procent, drivet av såväl ökad beläggningsgrad som ökade genomsnittliga rumspriser.
- Nettoomsättningen ökade med 7,3 procent till 13 082 (12 192) MSEK.
- Nettoomsättningen LFL i lokal valuta ökade med 5,3 procent, drivet av både högre beläggningsgrad och ökat genomsnittligt rumspris.
- Justerad EBITDA ökade till 1 513 (1 246) MSEK motsvarande en marginal om 11,6 (10,2) procent.
- Marginalförbättringen berodde främst på högre marginaler i den norska och europeiska verksamheten. Dessutom ökade marginalen i Sverige till följd av ett erhållit skadestånd.
- Nettoskulden per balansdagen uppgick till 2 710 MSEK, vilket motsvarar 1,8x Justerad EBITDA.

Koncernens nyckeltal, MSEK	2016	2015	Förändring, %
<b>Finansiella nyckeltal</b>			
Nettoomsättning	13 082	12 192	7,3
Omsättningstillväxt, %	7,3	12,6	
Omsättningstillväxt LFL, %	6,6	7,7	
Justerad EBITDAR	4 896	4 406	11,1
Justerad EBITDA	1 513	1 246	21,4
EBITDA	1 462	1 114	31,2
EBIT (Rörelseresultat)	925	613	51,0
Justerad EBITDA-marginal, %	11,6	10,2	
Resultat/aktie, SEK	8,58	1,43	
<b>Hotellrelaterade nyckeltal</b>			
RevPAR (Genomsnittlig intäkt per tillgängligt rum), SEK	643,3	601,3	7,0
ARR (Genomsnittligt rumspris), SEK	976,1	933,9	4,5
OCC (Beläggningsgrad), %	65,9	64,4	

### Scandic Hotels Group AB (publ) org nr 556703-1702

Styrelsen och verkställande direktören för Scandic Hotels Group AB (publ), med säte i Stockholm, får härmed avge årsredovisning och koncernredovisning för verksamhetsåret 2016.

### Verksamhet

Bolaget äger Scandickoncernen till 100 procent genom det helägda dotterbolaget Scandic Hotels Holding AB. Scandic har under året bedrivit hotellverksamhet i sju länder. Totalt hade Scandic på balansdagen 223 hotell i drift och hotellen drivs i 10 dotterbolag.

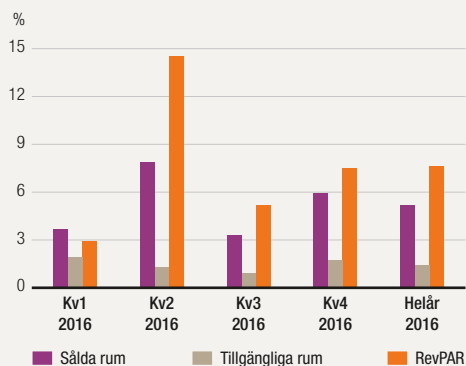
### Nordiska hotellmarknadens utveckling

Efterfrågan på hotellnätter på den nordiska marknaden var god under året. I Sverige ökade antal sålda rum med 5,2 procent, och RevPAR på den svenska marknaden ökade med 7,6 procent, drivet av både högre beläggningsgrad och genomsnittliga rumspriser. RevPAR på den norska marknaden ökade med 1,0 procent med små förändringar i beläggningsgrad och rumspriser. I Danmark steg RevPAR med 10,6 procent främst drivet av högre genomsnittligt pris, medan RevPAR i Finland steg med 7,8 procent i stor utsträckning drivet av högre genomsnittligt pris.

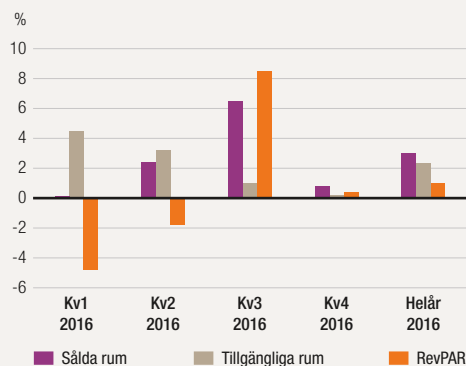
### Säsongsvariationer

Scandic verkar i en bransch med säsongsvariationer. Intäkter och resultat varierar under året. Första kvartalet och perioder med lågt affärsresande, såsom sommarmånaderna, påsk och jul/nyår, är generellt sett de svagaste perioderna. Påskledigheten kan infalla både under första och andra kvartalet varför särskild hänsyn behöver tas till detta vid jämförelse mellan åren. Cirka 70 procent av Scandics intäkter är hänförliga till affärsresande och konferenser, och resterande 30 procent till privat resande.

### HOTELLMARKNADENS UTVECKLING I SVERIGE 2016<sup>1)</sup>



### HOTELLMARKNADENS UTVECKLING I NORGE 2016<sup>1)</sup>



<sup>1)</sup> Källa: Benchmarking Alliance och STR Global.

## Omsättning och resultat

Nettoomsättningen ökade med 7,3 procent till 13 082 MSEK (12 192). LFL i lokal valuta steg nettoomsättningen med 5,3 procent driven av såväl ökat antal sålda hotellnätter som ökade rumspriser och god efterfrågan inom restaurang och konferens. Nya hotell bidrog sammantaget till en omsättningstillväxt om 3,8 procent. Lämnade hotell har påverkat tillväxten negativt med 1,4 procent. Därutöver har valutakurseffekter, påverkat intäkterna negativt med 0,4 procent.

RevPAR ökade med 7,0 procent (6,3 procent LFL i lokal valuta) med god tillväxt LFL i samtliga länder, där vi bedömer att Scandic vuxit mer än marknaden. Stark efterfrågan inom fritidssegmentet under sommarperioden, stora kongresser och konferenser under både andra och tredje kvartalet samt ett fjärde kvartal med fortsatt stark efterfrågan i framförallt Sverige och Danmark har inneburit en god marknadstillväxt. Detta tillsammans med en god utveckling från nyöppnade hotell under året samt Scandics kommersiella aktiviteter, utvidgade

distributionssamarbeten och nyrenoverade hotell har bidragit till en ökad beläggningsgrad och högre genomsnittliga rumspriser.

I Norge har den lägre aktivitetsnivån inom oljesektorn fortsatt medfört en minskad beläggningsgrad och lägre genomsnittliga rumspriser i destinationer med stor exponering mot oljeindustrin. Detta har dock kompenseras av god efterfrågan på andra delar av den norska marknaden. Tillväxten i RevPAR påverkades positivt av nya hotell med 1,3 procent och negativt av lämnade hotell med 0,2 procent.

Koncernens restaurang- och konferensintäkter ökade med 5,7 procent. Mötes- och konferensaffären visade en fortsatt god utveckling, och den ökade beläggningsgraden har haft en positiv inverkan på intäkter för frukost och restaurang. Restaurang- och konferensintäkternas andel av nettoomsättningen uppgick till 32,9 (33,4) procent.

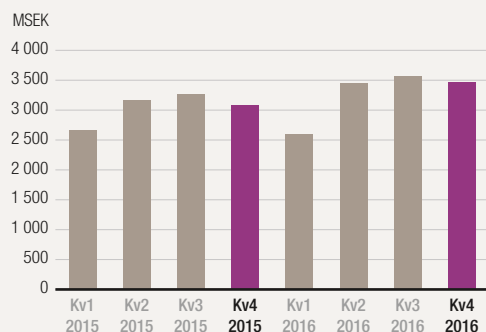
Hyreskostnaderna uppgick till 25,9 (25,9) procent av nettoomsättningen. De fasta och garanterade hyreskostnaderna

motsvarade 16,8 (17,2) procent av nettoomsättningen. Minskningen av de fasta och garanterade hyreskostnadernas andel av nettoomsättningen förklaras av intäktstillväxten och därmed ökad variabel hyra.

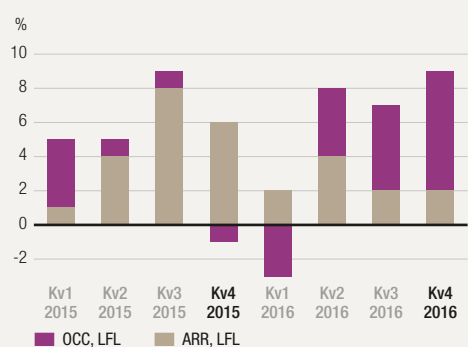
Personalkostnader och Övriga externa kostnader minskade i relation till nettoomsättningen främst som ett resultat av omsättningsökningen.

Justerad EBITDA, innan öppningskostnader för nya hotell och poster av engångskaraktär, ökade till 1 513 (1 246) MSEK främst som ett resultat av ökade intäkter. Den justerade EBITDA-marginalen uppgick till 11,6 (10,2) procent. Exklusive engångsansättning från en fastighetstvist med Folkets Hus & Park i Sundsvall om 65 (10) MSEK ökade den justerade EBITDA-marginalen från 10,1 till 11,1 procent.

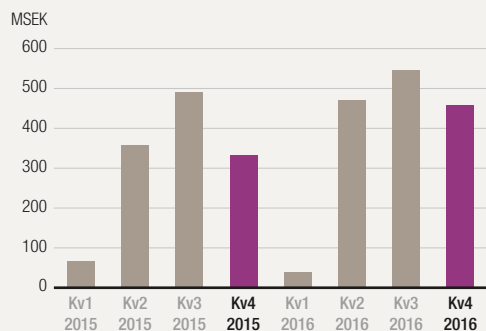
## NETTOOMSÄTTNING, PER KVARTAL



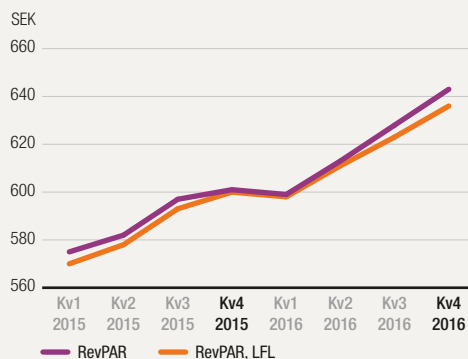
## OCC & ARR, LFL – FÖRÄNDRING PER KVARTAL



## JUSTERAT EBITDA, PER KVARTAL



## RevPAR, RULLANDE 12 MÅNADER



Öppningskostnader för nya hotell uppgick till -51 (-28) MSEK. Resultatet föregående år belastades av poster av engångskaraktär om -104 MSEK, varav -52 MSEK var hänförliga till integrationen av Rica Hotels och -39 MSEK till börsnoteringen. EBITDA förbättrades till 1 462 (1 114) MSEK.

Koncernen redovisade ett finansnetto om 132 (-497) MSEK. Räntekostnaderna minskade till -133 (-500) MSEK som en följd av den omfinansiering samt återbetalning av lån som skedde i samband med bolagets börsnotering i december 2015. Valutakurseffekter från omvärdering av derivat har påverkat finansnettot positivt med 35 (-14) MSEK.

Redovisad skatt uppgick till -175 (5) MSEK, och påverkades positivt av ej skattepliktiga intäkter.

Resultat per aktie före och efter utspädning uppgick till 8,58 (1,43) SEK. Justerat för positiva valutakurseffekter vid omvärdering av lån och placeringar uppgick resultat per aktie till 6,86 SEK.

#### Tillväxt i RevPAR och nettoomsättning jämfört med 2015

Jan-dec 2016	RevPAR, SEK	RevPAR, %	Nettoomsätt. MSEK	Nettoomsätt. %
LFL-bidrag till tillväxt	38,1	6,3	643	5,3
Valutakurseffekter	-2,2	-0,4	-53	-0,4
Lämnade hotell	-1,5	-0,2	-168	-1,4
Nya hotell	7,6	1,3	467	3,8
<b>Rapporterad tillväxt</b>	<b>42</b>	<b>7,0</b>	<b>890</b>	<b>7,3</b>

LFL-bidrag till tillväxt = LFL-portföljens förändring av RevPAR och nettoomsättning i förhållande till den totala portföljen.

#### Finansiella mål

Scandic har i september 2015 antagit följande medellånga till långsiktiga finansiella mål:

- Årlig genomsnittlig nettoomsättningstillväxt om minst 5 procent sett över en hel konjunkturcykel, exklusive eventuella förvärv och samgåenden.
- En genomsnittlig justerad EBITDA-marginal om minst 11 procent sett över en hel konjunkturcykel.
- En nettoskuld i relation till justerad EBITDA om 2–3x.

#### Flerårsöversikt

MSEK	2016	2015	2014	2013	2012
<b>Finansiella nyckeltal – resultaträkning</b>					
Nettoomsättning	13 082	12 192	10 826	7 882	8 035
Omsättningstillväxt, %	7,3	12,6	37,4	-1,9	5,6
Omsättningstillväxt, LFL %	6,6	7,3	4,5	-3,5	1,0
Justerat EBITDAR	4 896	4 406	3 826	2 734	2 807
Justerat EBITDA	1 513	1 246	1 019	693	792
EBITDA	1 462	1 114	686	589	706
Justerat EBIT	976	745	544	292	366
EBIT (Rörelseresultat)	925	613	211	187	281
Justerad EBITDAR-marginal, %	37,4	36,1	35,3	34,7	34,9
Justerad EBITDA-marginal, %	11,6	10,2	9,4	8,8	9,9
EBITDA-marginal, %	11,2	9,1	6,3	7,5	8,8
Justerad EBIT-marginal, %	7,5	6,1	5,0	3,7	4,6
Rörelsemarginal (EBIT), %	7,1	5,0	1,9	2,4	3,5
Årets resultat hänförligt till moderbolaget	879	117	-439	-248	148
<b>Finansiella nyckeltal – Finansiell ställning</b>					
Balansomslutning	14 144	12 900	13 456	11 322	11 104
Eget kapital	7 103	6 205	3 614	3 126	3 221
Rörelsekapital	-1 181	-1 132	-909,2	-690	-802,3
Räntebärande nettoskuld	2 710	3 355	6 073	4 555	4 205
Räntebärande nettoskuld/justerat EBITDA	1,8	2,7	6,0	6,6	5,3
Kassaflöde från den löpande verksamheten	1 609	1 186	790	545	611
Operativt kassaflöde	890	401	-1 596	111	195
<b>Nyckeltal per aktie</b>					
Genomsnittligt antal aktier <sup>1)</sup>	102 457 837	81 826 211	81 826 211	81 826 211	81 826 211
Resultat/aktie, SEK	8,58	1,43	-5,36	-3,03	1,81
Eget kapital/aktie, SEK	69,3	75,8	44,2	38,2	39,4
<b>Hotellrelaterade nyckeltal</b>					
RevPAR (Genomsnittlig intäkt per tillgängligt rum), SEK	643,3	601,3	573,5	534,1	554,5
ARR (Genomsnittligt rumspris), SEK	976,1	933,9	927,4	903,3	910,6
OCC (Belägningsgrad), %	65,9	64,4	61,8	59,1	60,9

<sup>1)</sup> Genomsnittligt antal utestående aktier har räknats om för alla perioder med hänsyn taget till händelser under 2015. Se not 19. Antal utestående aktier per 31 december 2015 var 102 985 075 stycken och resultat per aktie per balansdagen är 1,13 SEK/aktie för 2015.

## SEGMENT

### Sverige

MSEK	Jan-dec 2016	Jan-dec 2015	Föränd- ring, %
Nettoomsättning	5 637	5 065	
Omsättningsstillväxt, %	11,3	11,9	
Omsättningsstillväxt LFL, %	6,6	11,9	
Justerat EBITDA	975	828	
Justerad EBITDA-marginal, %	17,3	16,3	
RevPAR, SEK	693	644,4	
ARR, SEK	1 012,3	957,0	
OCC, %	68,5	67,3	

Nettoomsättningen ökade under året med 11,3 procent (6,6 procent LFL) till 5 637 (5 065) MSEK, främst driven av en positiv marknadsutveckling och bidrag från hotell som öppnades under året. RevPAR ökade med 7,5 procent drivet av ökad beläggningsgrad och högre genomsnittliga priser. Under året öppnades två nya hotell i Stockholm: Haymarket by Scandic och Scandic Continental, som båda hade en positiv utveckling under året.

Justerat EBITDA och justerad EBITDA-marginal förbättrades jämfört med föregående år. Marginalökningen förklarades av en positiv engångseffekt relaterad till en fastighetstvist om 65 (10) MSEK. Avskaffandet av de reducerade sociala avgifterna för anställda under 26 år, den så kallade ungdoms-rabatten som genomfördes under 2015, hade under 2016 en negativ effekt på EBITDA om ca 30 MSEK.

### Norge

MSEK	Jan-dec 2016	Jan-dec 2015	Föränd- ring, %
Nettoomsättning	3 744	3 716	
Omsättningsstillväxt, %	0,8	16,7	
Omsättningsstillväxt LFL, %	-1,5	25,8	
Justerat EBITDA	363	321	
Justerad EBITDA-marginal, %	9,7	8,6	
RevPAR, SEK	559,4	551,0	
ARR, SEK	937,7	956,6	
OCC, %	59,7	57,6	

Nettoomsättningen ökade under året med 0,8 procent till 3 744 (3 716) MSEK. Den norska marknaden uppvisar en blandad bild. Minskade investeringar och aktiviteter inom oljesektorn har medfört en nedgång av efterfrågan och rumspris på destinationer med stort beroende av oljeindustrin, främst i Stavanger. Detta kompenseras dock av en stark efterfrågan från privatresenärer under sommarperioden tillsammans med en fortsatt god tillväxt i norra Norge samt i Osloregionen. Rappor- terad RevPAR ökade med 1,5 procent och RevPAR LFL i lokal valuta ökade med 4,3 procent.

Justerat EBITDA och justerad EBITDA-marginal ökade jämfört med föregående år som ett resultat av en underliggande ökning i RevPAR samt ökad effektivitet till följd av integrationen av de tidigare Ricahotellen.

### Övriga Norden & Europa

MSEK	Jan-dec 2016	Jan-dec 2015	Föränd- ring, %
Nettoomsättning	3 701	3 412	
Omsättningsstillväxt, %	8,5	9,4	
Omsättningsstillväxt LFL, %	10,8	10,6	
Justerat EBITDA	522	400	
Justerad EBITDA-marginal, %	14,1	11,7	
RevPAR, SEK	658,8	592,7	
ARR, SEK	957,9	879,5	
OCC, %	68,8	67,4	

Nettoomsättningen ökade med 8,5 procent (10,8 procent LFL) till 3 701 (3 411) MSEK. RevPAR i lokal valuta ökade med 8,8-10,8 procent på Scandics huvudmarknader i segmentet dvs Danmark, Finland och Tyskland. Ökningen drevs av både högre beläggningsgrad och ökat genomsnittligt pris per rum. De under året öppnade hotellen Scandic Vaasa i Finland och Scandic Aalborg City i Danmark har haft en god start och levererar intäkter enligt plan. Scandics tre hotell i Tyskland redovisar en fortsatt god intäktsstillväxt med förbättrade marginaler där delade supportfunktioner mellan de två hotellen i Berlin medfört lägre kostnader.

Justerat EBITDA och justerad EBITDA-marginal förbättrades jämfört med föregående år som ett resultat av ökade intäkter och ökad kostnadseffektivitet.

### Centrala funktioner

Justerat EBITDA för centrala funktioner och koncernjusteringar uppgick till -347 (-303) MSEK. Ökningen av centrala kostnader beror bland annat på en förstärkning av koncernens kommersiella organisation och ökade satsningar i digital utveckling.

### Finansiell ställning

Balansomslutningen uppgick på balansdagen till 14 144 MSEK jämfört med 12 900 MSEK per 31 december 2015. Den räntebärande nettoskulden minskade under året från 3 355 till 2 710 MSEK vid utgången av 2016. Valutakurseffekter motverkade minskningen med 125 MSEK. Lån till kreditinstitut uppgick till 3 777 MSEK per årsskiftet. Nettoskulden per balansdagen motsvarade 1,8 gånger justerat EBITDA för de senaste 12 månaderna (2,7 gånger per 31 december 2015).

Det genomsnittliga antalet aktier efter utspädning under året uppgick till 102 457 837. Det egna kapitalet uppgick på balansdagen till 7 103 MSEK jämfört med 6 205 MSEK per den 31 december 2015.

### Kassaflöde och likviditet

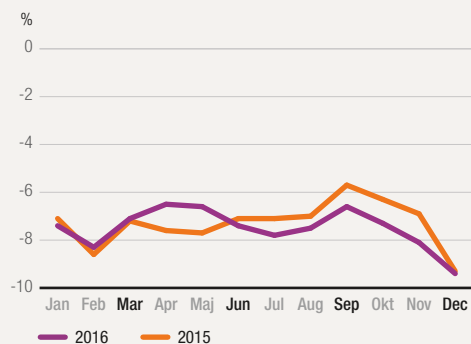
Operativt kassaflöde uppgick till 890 (401) MSEK för helåret 2016 där förbättringen förklaras av ökat rörelseresultat och lägre rörelsekapital. Kassaflödesbidraget från det negativa rörelsekapitalet uppgick till 150 (54) MSEK. Koncernen har ett negativt rörelsekapital eftersom huvuddelen av intäkterna betalas som förskott eller i direkt anslutning till vistelsen.

Nettoinvesteringarna för perioden uppgick till -719 (-785) MSEK. Av dessa avser -450 (-434) MSEK hotellrenoveringar och -37 (-50) MSEK IT. I föregående års värden ingår investeringar i företagsförvärv med 162 MSEK. Investeringar i nya hotell och utökad rumskapacitet har gjorts till ett belopp motsvarande -232 (-139) MSEK.

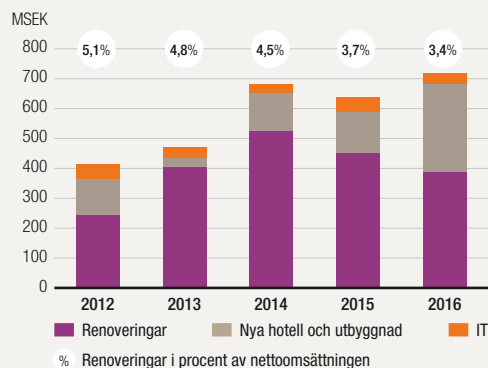
Kassaflödet från finansieringsverksamheten uppgick under året till -104 MSEK framförallt utgörande av räntebetalningar.

Vid periodens slut hade koncernen 1 068 (248) MSEK i likvida medel. Outnyttjade kreditfaciliteter uppgick till 1 000 (600) MSEK. Under året har koncernens revolverande kreditfacilitet ökats från 600 MSEK till 1 000 MSEK.

### RÖRELSEKAPITAL/NETTOOMSÄTTNING, RULLANDE 12 MÅNADER



### INVESTERINGAR, 5 ÅR





## Antal hotell och rum i drift samt under utveckling

31 dec 2016	I drift								Under utveckling			
	Hyresavtal		Managementavtal		Franchise- och partneravtal		Ägda		Totalt		Totalt	
	Hotell	Rum	Hotell	Rum	Hotell	Rum	Hotell	Rum	Hotell	Rum	Hotell	Rum
Sverige	77	15 781	1	145	6	726	–	–	84	16 652	1	700
Norge	61	11 344	–	–	20	2 522	1	135	82	14 001	4	1 366
Danmark	22	3 664	1	210	–	–	–	–	23	3 874	2	670
Finland	26	5 303	–	–	2	233	–	–	28	5 536	–	70
Övriga Europa	6	1 509	–	–	–	–	–	–	6	1 509	–	16
<b>Totalt</b>	<b>192</b>	<b>37 601</b>	<b>2</b>	<b>355</b>	<b>28</b>	<b>3 481</b>	<b>1</b>	<b>135</b>	<b>223</b>	<b>41 572</b>	<b>7</b>	<b>2 822</b>

Samtliga hotell under utveckling kommer att drivas med hyresavtal, förutom Scandic Gällivare (80 rum) som drivs på franchisebasis.

### Portföljutveckling

Vid periodens utgång hade Scandic 41 572 rum i drift fördelade på 223 hotell, varav 192 hotell med hyresavtal. Under året steg antalet hotell under drift netto med 2, och antalet rum med 652. Nya hotell i drift under året är: Haymarket by Scandic (405 rum), Scandic Continental (392 rum), Scandic Aalborg City (168 rum), Scandic Vaasa (68 rum), och Scandic Gällivare (80 rum). Öppnandet av Haymarket by Scandic i maj innebar även en lansering av koncernens första signaturhotell. I september omprofilerades Scandic Grand Central i Stockholm till ett signaturhotell och ändrade namn till Grand Central by Scandic.

### Forskning och utveckling

Inget FoU-arbete har bedrivits.

### Aktien och ägarförhållanden

Scandics aktie är noterad på Nasdaq Stockholms lista för Mid Cap-bolag sedan 2 december 2015. Enligt bolagets aktiebok, som förs av Euroclear Sweden AB, hade Scandic 6 244 aktieägare vid slutet av 2016. Varje aktie ger lika rösträtt och lika stor andel av tillgångar och vinst och berättigar till lika stor utdelning. Aktiekapitalet i bolaget uppgår till 25,7 MSEK fördelat på 102 985 075 aktier. Kvotvärdet är således cirka 0,25 kronor per aktie. Sunstorm Holding AB var största ägare med 20,4 procent av rösterna och kapital. Vid årsskiftet uppgick det totala svenska ägandet till 71,3 procent av aktierna där

svenska institutioner ägde 42,7 procent, svenska aktiefonder 25,4 procent och privatpersoner 3,2 procent.

Scandic har ingått ett aktieswapavtal med tredje part för att säkra leveransen av aktier som kan komma att tilldelas enligt det långsiktiga incitamentsprogram, LTIP, som implementerades i december 2015. Vid full tilldelning av matchningsaktier och prestationsaktier kommer det sammanlagda antalet aktier som tilldelas enligt LTIP att uppgå till 286 886, vilket motsvarar cirka 0,28 procent av Scandics aktiekapital och röster.

### Risker och riskhantering

Beskrivning av Scandics väsentliga risker och osäkerhetsfaktorer återfinns i avsnittet Risker och riskhantering på sid 63-65.

### Medarbetare

Antalet heltidstjänster inklusive inhyrd personal (FTE) ökade till 10 694 (10 505) under perioden. Medelantalet anställda i koncernen uppgick till 9 359 per 31 december 2016 jämfört med 9 887 per 31 december 2015. Scandic ska vara en jämställd arbetsgivare och tillgodose en bra och säker arbetsmiljö, vilket bland annat regleras i koncernens uppförandekod. Den årliga medarbetarundersökningen visade under året återigen på goda resultat med förbättringar inom bland annat ledarskap, motivation och engagemang för bolaget. Scandic rankas enligt undersökningsföretaget TNS Sifo som ett "utmärkt" företag ur ett medarbetarperspektiv.

### Koncernledning och styrelse

Scandic har en koncernledning med gedigen erfarenhet från hotellbranschen och konsumentnära verksamheter från olika marknader. Koncernledningen består av verkställande direktör samt nio ledande befattningshavare: ekonomi- och finansdirektör (CFO), kommersiell direktör (CCO), HR- och hållbarhetsdirektör (SVP HR and Sustainability), affärsutvecklingsdirektör (VP Business Development), Sverigechef, Norgechef, Danmarkschef, Finlandschef och Europachef. Fem olika nationaliteter är representerade i koncernledningen som består av nio män och en kvinna. Under året inkluderades landscheferna i koncernledningen samtidigt som rollen som övergripande operativ direktör avvecklades.

Vid bolagsstämman 2016 valdes Ingalill Berglund, Albert Gustafsson, Stephan Leithner och Christoffer Lundström till nya ledamöter, samtidigt som Caspar Callerström och Rikard Steiber avgick från styrelsen 12 maj 2016

### Riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare

Riktlinjer för ersättningar och övriga anställningsvillkor för vd och övriga ledande befattningshavare fastställdes på bolagsstämman den 12 maj 2016. Se Bolagsstyrningsrapporten sidan 111 för mer information.

### Långsiktigt incitamentsprogram

Scandic har ett aktiebaserat långsiktigt incitamentsprogram. Den förväntade finansiella exponeringen mot aktier som kan komma att tilldelas enligt LTIP och leveransen av aktier till deltagarna i LTIP har säkrats genom att Scandic på marknads-mässiga villkor ingått ett aktieswapavtal med tredje part.

Se vidare not 6 samt Bolagsstyrningsrapporten på sid 111.

### Händelser efter balansdagen

Den 18 januari tecknade Scandic avtal med fastighetsägarna Pandox och Eiendomsspar om övertagande av driften av åtta hotell i Norge, Sverige och Danmark med totalt 1 708 rum. Avtalet inkluderar Grand Hotel i Oslo som kommer att bli Scandics sjätte signaturhotel. Övertagandet sker utan köpeskilling och förväntas bidra positivt till EBITDA redan från 2017.

Scandic tecknade den 19 januari ett långsiktigt hyresavtal med LAK Real Estate Oy, ett dotterbolag till Finavia, gällande drift och etablering av ett nytt hotell vid Helsingfors flygplats. Arbetet med att färdigställa hotellet, Scandic Helsinki Airport, inleds i januari 2017 och öppning planeras till första halvåret 2018. Hotellet kommer att rymma 148 rum.

Den 3 februari annonserades att Scandic tecknat ett långt hyresavtal med fastighetsbolaget Vasakronan. Avtalet rör driften av ett nytt hotell i kvarteret Platinan, en del av nya Älvstaden i Göteborg. Hotellet planeras ha 362 gästrum, 15 konferensrum inklusive en stor multifunktionell eventyta (Black Box) på nästan 1 000 kvadratmeter. Hotellet väntas stå klart i slutet av 2020.

Den 9 februari meddelade styrelsen för Scandic Hotels att Even Frydenberg kommer att ta över posten som vd och koncernchef. Detta efter att Frank Fiskers beslutat sig för att lämna Scandic i sommar. Even Frydenberg tillträder sin nya roll den 31 juli 2017.

### Utsikter

2016 kan summeras som ett år med ett starkt resultat för Scandic. RevPAR och nettoomsättningen har utvecklats positivt och marginalerna har förbättrats.

Scandic går in i 2017 med en rekordstor projektportfölj. Det rådande makroekonomiska läget i Norden är gynnsamt för hotellbranschen och samtidigt visar statistik att Norden kontinuerligt ökar som turist- och mötesdestination, vilket sammantaget förväntas driva efterfrågan på hotellrum framöver. Scandics bedömning är att marknadsförutsättningarna

för branschen förblir gynnsamma även under 2017. Scandic är idag Nordens största hotelloperatör med ett populärt kund-erbjudande, en välinvesterad hotellportfölj och ett kraftfullt geografiskt nätverk, vilket gör att företagets befintliga affär tillsammans med dess pipeline av nya hotell utgör en stabil grund för fortsatt god tillväxt framöver.

### Moderbolag

Moderbolaget Scandic Hotels Group ABs verksamhet omfattar managementtjänster till övriga koncernen. Intäkterna för perioden uppgick till 29 (21) MSEK. Rörelseresultatet uppgick till -7 (-31) MSEK.

Finansnettot för perioden uppgick till 17 (-13) MSEK.

Moderbolagets resultat före skatt uppgick till 76 (531) MSEK.

### Vinstdisposition

Enligt den av styrelsen antagna utdelningspolicyn den 14 september 2015 har Scandic som mål att dela ut minst 50 procent av årets resultat från och med för räkenskapsåret 2016.

Beslut rörande utdelningsförslag fattas med beaktande av bolagets framtida vinster, finansiella ställning, kapitalbehov och de makroekonomiska förutsättningarna.

Styrelsen föreslår att vinstmedlen disponeras enligt följande:

	SEK
Utdelning till aktieägare, 3,15 SEK per aktie	324 402 986
Överförs i ny räkning	6 321 481 846
<b>Summa</b>	<b>6 645 884 832</b>

I övrigt hänvisas till efterföljande finansiella rapporter samt noter.

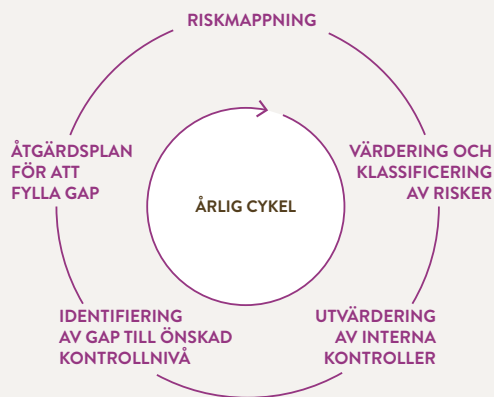
## RISKER OCH RISKHANTERING

All affärsverksamhet är förenad med risker. Risker som hanteras väl kan leda till möjligheter och värdeskapande medan risker som inte hanteras rätt kan leda till skador och förluster.

Förmågan att identifiera, utvärdera, hantera och följa upp risker utgör en viktig del av styrningen och kontrollen av Scandics affärsverksamhet. Syftet är att koncernens mål ska nås genom ett väl övervägt risktagande inom fastställda ramar.

Riskhanteringsprocessen omfattar både strategiska, operativa och finansiella risker.

Scandic har en god underliggande riskspridning i form av verksamhet på flera geografiska marknader och en balanserad kundmix. Bolaget bedriver sin verksamhet primärt på den nordiska marknaden genom 223 hotell till de huvudsakliga målgrupperna företagskunder och privatresenärer. Av koncernens intäkter står företagskunder för cirka 70 procent och privatresande för cirka 30 procent. Scandic är inte beroende av en specifik bransch eller ett fåtal kunder.



I bolagsstyrningsrapporten på sidorna 111–113 finns en utförlig beskrivning av den interna kontrollen som syftar till att hantera risker avseende den finansiella rapporteringen.

### Riskhanteringsprocessen

Scandic har etablerat en riskhanteringsprocess med syfte att identifiera och reducera risker som kan få en negativ effekt på koncernens resultat, kassaflöde, varumärke och anseende, eller långsiktiga konkurrenskraft. Processen som utgör ett ramverk för koncernens arbete med risker följer en årlig cykel:

- Koncernledningen genomför en riskmappning där risker identifieras och värderas utifrån sannolikhet att de ska inträffa samt händelsens konsekvens för koncernens verksamhet och finansiella ställning. Resultatet av riskmappningen är en riskkarta där varje risk klassificeras som låg, medel eller hög. Därefter utvärderas koncernens interna kontroller och kontrollmiljö där starka kontroller kan reducera risken både avseende sannolikhet och konsekvens.
- Baserat på koncernens riskprofil och -strategi identifieras eventuella gap jämfört med önskad kontrollnivå. Därefter etableras en åtgärdsplan för att reducera gapen där värdet av att minska risken värderas mot kostnaden för att etablera och vidmakthålla interna kontroller.
- Struktur och periodicitet för uppföljning av riskstatus och åtgärdsplaner beslutas. Strategiska risker rapporteras till styrelsen och följs upp i samband med strategimöte, fastställande av affärsplaner och ordinarie styrelsemöten. Finansiella risker rapporteras och följs upp dels i den finansiella rapporteringen till styrelsen, dels vid revisionsutskottets möten enligt fastställd års- och mötesagenda. De operativa riskerna hanteras av koncernledningen, men eventuella höga eller kritiska risker rapporteras även löpande till styrelsen.

### Ansvar och uppföljning

Styrelsen är övergripande ansvarig för att säkerställa att koncernen har en ändamålsenlig riskhantering. Styrelsen är ansvarig för uppföljning av strategiska risker. Revisionsutskottet är ansvarigt för att utvärdera att struktur och processer för riskhantering är effektiva. Revisionsutskottet ansvarar för uppföljning av finansiella risker i enlighet med utskottets instruktion.

Vd ansvarar för att hantera risker i enlighet med det ramverk som styrelsen beslutat om. Riskhanteringsprocessen och arbetet med särskilt utvalda riskfokusområden drivs centralt av koncernens ekonomi- och finansdirektör som högsta ansvarig. Operativa risker hanteras av koncernledningen där varje identifierad väsentlig risk har en utsedd ansvarig som föreslår åtgärder för att fylla eventuella gap samt att säkerställa verkställande av åtgärdsplaner. Finansiella risker hanteras av koncernens centrala finansavdelning, i enlighet med av styrelsen fastställda policys och instruktioner, och rapporteras av koncernens ekonomi- och finansdirektör till revisionsutskottet.

### Hållbarhetsrisker

Under året genomfördes en utvärdering av hållbarhetsrisker. I denna beaktades alla fyra områden i FN Global Compact: miljö, mänskliga rättigheter, arbetsrätt och anti-korruption. Resultatet inkluderades i arbetet med utvecklingen av bolagets hållbarhetsstrategi. I bolagets affärsutveckling och operativa och strategiska beslut ingår hållbarhet som en parameter som utvärderas utifrån möjligheter och risker. Hantering av hållbarhetsrisker är en integrerad del av koncernens riskhanteringsprocess.

### Strategiska och operativa risker

På följande sidor beskrivs de mest väsentliga riskerna som Scandics verksamhet är utsatt för. Dessa är inte de enda risker verksamheten exponeras för och det kan finnas andra risker som idag betraktas som icke-materiella som kan påverka koncernens affär, finansiella resultat eller ställning negativt. Ordningen som riskerna presenteras i ska inte ses som en indikation avseende riskernas sannolikhet för att inträffa eller allvar avseende konsekvens.

Strategiska risker är dels externa faktorer som kan påverka Scandics verksamhet och långsiktiga konkurrenskraft, dels interna faktorer som kan försvåra möjligheterna att nå de strategiska målen för verksamheten. Operativa risker är risker som Scandic själv kan kontrollera och som i stort handlar om processer, tillgångar och människor.

## MARKNADSRISKER

Scandic verkar i en bransch där efterfrågan på hotellövernattningar och konferenser påverkas dels av den inhemska underliggande utvecklingen av ekonomin och köpkraften i de länder där Scandic har verksamhet, dels av utvecklingen i de länder som har ett stort resande till Scandics hemmamarknader.

Därutöver påverkas branschens lönsamhet av förändring av rumskapacitet där nya hotell-etableringar kortsiktigt medför en minskad belägningsgrad, men långsiktigt kan bidra till ett ökat intresse för orten som turist- eller mötesdestination, och därmed leda till ökat antal hotell-övernattningar.

Ökad tillväxt av lägenhetshotell eller av koncept som till exempel Airbnb och ökad användning av videokonferenser kan påverka efterfrågan på traditionella hotell- och konferenstjänster.

Konkurrens från webbaserade distributionskanaler och sökmotorföretag kan reducera trafiken till bolagets egna distributionskanaler och få en negativ inverkan på Scandics verksamhet och lönsamhet.

## POLITISK RISK, SKATTER OCH MYNDIGHETS BESLUT

Förändring av moms eller andra skatter kan påverka efterfrågan på hotellövernattningar, konferenser och restaurang. Förändring av skatter, sociala avgifter eller andra avgifter som ökar Scandics kostnader kan få en negativ effekt på koncernens resultat.

## HYRESAVTAL – FINANSIELLA ÅTAGANDEN

Scandics affärsmodell är baserad på hyresavtal. Avtalen tecknas för en period om oftast 15–20 år, i många fall med option på förlängning. Avtalen innebär att fastighetsägaren och hyresgästen (Scandic) delar ansvar för investeringar och underhåll av fastigheten. Scandics åtagande avser generellt underhåll och ersättning av ytskikt, möbler, inventarier och utrustning. Historiskt har dessa investeringar uppgått till 3–4 procent av Scandics nettoomsättning.

## Riskhantering

Scandic är verksam i segmentet för mellanklasshotell. Ett segment som historiskt haft en relativt hög motståndskraft i konjunkturedgångar.

Scandics affärsmodell är baserad på hyresavtal där cirka 90 procent av avtalen har en rörlig, intäktsbaserad hyra. Detta medför en reducerad resultatrisk då intäktsbortfall delvis kompenseras av lägre hyreskostnader. Av Scandics övriga kostnader är en hög andel rörliga, där framförallt flexibilitet i bemanning är viktig för att kunna anpassa kostnadsnivån efter variationer i efterfrågan. Detta sammantaget innebär att Scandic, genom en flexibel kostnadsstruktur, kan dämpa effekterna av säsongsmässiga och konjunkturmässiga fluktuationer.

Scandics produkter säljs till ett mycket brett spektrum av kunder och branscher. Scandic har uppbat en hög andel nöjda och återkommande kunder och gäster.

En stor del av distributionen, närmare 70 procent, sker genom Scandics egna kanaler. Och det faktum att en hög andel intäkter kommer från medlemmar i Scandics lojalitetsprogram bidrar till stabilitet i intäkter. Scandic investerar kontinuerligt i en optimal och kundnära köpprocess och en digital kunddialog i framkant. För att öka inflödet av internationellt privatresande har strategiska samarbetsavtal slutits med relevanta OTAs (Online Travel Agencies).

## Riskhantering

Scandic bedriver endast verksamhet i politiskt mogna och stabila länder vilket medför en låg politisk risk. Genom geografisk spridning reduceras risken för negativ påverkan på koncernens resultat genom ändring av lagar och regler i ett enskilt land.

## Riskhantering

Risken med långa finansiella åtaganden reduceras genom den stora andelen avtal med rörlig hyra. Av de totala hyresavtalen (baserat på antal rum) har cirka 90 procent helt rörlig hyra eller rörlig hyra med en garanterad minimihyra. Det senare är den mest förekommande hyresmodellen i de nordiska länderna.

Den intäktsbaserade hyran och det gemensamma investeringsansvaret innebär att fastighetsägare och hyresgäst har ett gemensamt intresse att utveckla och underhålla fastigheten för att därmed öka gästnöjdhet och intäktsgenerering. Scandic upprättar rullande planer för renovering och underhåll av hotellen för att säkerställa hotellens standard, attraktivitet och förmåga till fortsatt god intäktsgenerering.

Scandics portföljstrategi innebär att hyresavtal endast ingås för hotell i marknader med stabil och god efterfrågan, med attraktiva lägen samt med en storlek och konfiguration som medger en god lönsamhet och därmed låg kommersiell risk. Där dessa kriterier inte uppfylls och risken med att ingå hyresavtal därmed anses vara för hög, kan avtal med franchisetagare övervägas om en geografisk närvaro har ett strategiskt värde eller starkt bidrar till ökat värde av lojalitetsprogrammet genom förbättrad geografisk täckning.

## VARUMÄRKE OCH ANSEENDE

Hotellmarknaden utvecklas ständigt vad gäller preferenser och kundbeteende. Det är därför ytterst viktigt för en hotelloperatör att säkerställa att varumärket, dess innehåll och dess upplevda position, hela tiden förblir relevant och uppskattat. Upprätthållande av styrka och relevans i Scandics varumärke samt kundernas uppfattning om Scandics erbjudande och koncept är därmed kritiskt för att säkerställa långsiktig konkurrenskraft.

## PERSONAL- OCH KOMPETENSFÖRSÖRJNING

Scandic är verksam i servicebranschen där varje kund- och gästkontakt har stor påverkan på hur koncernens erbjudande, kvalitet och service uppfattas. Medarbetarnas engagemang är en central drivkraft vad gäller kundnöjdheten, och därmed även centralt för koncernens resultat på lång sikt. Förmågan att attrahera, utveckla och behålla talanger samt att bygga en god service- och företagskultur är därmed avgörande för framgång.

## Riskhantering

Scandic är det ledande varumärket i Norden och varumärket är en av koncernens mest värdefulla tillgångar. Lojalitetsprogrammet, Scandic Friends, är det största inom den nordiska hotellbranschen. 2016 genererade Scandic Friends närmare 40 procent av koncernens logiintäkter. Genom att äga sitt varumärke kan Scandic säkerställa konsistens och kvalitet i kunderbjudande och service samt att innehåll och erbjudande hela tiden anpassas till efterfrågan och preferenser hos både befintliga och nya kunder.

Scandics uppförandekoder bygger på social och miljömässig hållbarhet och att verksamheten i alla delar bedrivs på ett etiskt sätt. Koderna omfattar samtliga anställda och ställer även krav på Scandics leverantörer och partners.

## Riskhantering

Scandic har en stark företagskultur som stärkts ytterligare genom en vidareutveckling av kulturplattformen 2015. Under 2016 implementerades plattformen fullt ut i koncernen.

Scandic genomför varje år en medarbetarundersökning som har en hög svarsfrekvens samt höga poäng avseende arbetstillfredsställelse. De insikter som erhålls genom denna undersökning är ett viktigt verktyg för löpande förbättringar inom hela organisationen.

Scandic utvecklar ledarskapet genom regelbundna utvärderingar samt genom utvecklingsprogram på samtliga nivåer inom organisationen bland annat genom Scandic Business School. Talent @Scandic är koncernens program för ledarförsörjning och utveckling av talanger.

## Känslighetsanalys

En förändring av RevPAR får på grund av rörliga hyror och rörliga kostnader cirka 40–60 procent genomslag på EBITDA. Baserat på koncernens resultat för 2016 och förutsatt att alla andra faktorer än RevPAR är oförändrade, bedömer bolaget att en ökning eller minskning av RevPAR motsvarande en procent skulle ge ett genomslag på EBITDA på cirka 30–50 MSEK på årsbasis, där det högre värdet avser en förändring helt driven av genomsnittligt rumspris, medan det lägre avser en förändring helt driven av beläggningsgrad.

## Finansiella risker

Koncernen utsätts genom sin verksamhet för en mängd olika finansiella risker: marknadsrisk (omfattande valutarisk och ränterisk), kreditrisk och likviditetsrisk. Koncernens övergripande finanspolicy fokuserar på oförutsägbarheten på de finansiella marknaderna och eftersträvar att minimera potentiella ogynnsamma effekter på koncernens finansiella resultat.

Riskhanteringen sköts av den centrala finansavdelningen enligt policier som fastställts av styrelsen. Dessa omfattar såväl den övergripande riskhanteringen som specifika områ-

den, såsom valutarisk, ränterisk, kreditrisk, användning av derivata och icke-derivata finansiella instrument samt placering av överlikviditet. Den centrala finansavdelningen identifierar, utvärderar och säkrar finansiella risker i nära samarbete med koncernens operativa enheter.

Se not 20b & 20c för beskrivning av de finansiella riskerna och dess riskhantering.

# RESULTATRÄKNING

## KONCERNEN

MSEK	Noter	2016	2015
<b>INTÄKTER</b>	2, 3		
Logiintäkter		8 530	7 869
Restaurang- och konferensintäkter		4 299	4 068
Franchise- och managementavgifter		29	35
Övriga hotellrelaterade intäkter		224	220
<b>Nettoomsättning</b>		<b>13 082</b>	<b>12 192</b>
Övriga intäkter		13	16
<b>SUMMA INTÄKTER</b>		<b>13 095</b>	<b>12 208</b>
<b>RÖRELSENS KOSTNADER</b>			
Råmaterial och förbrukningsmaterial		-1 138	-1 092
Övriga externa kostnader	4, 5, 6	-2 850	-2 700
Personalkostnader	6	-4 211	-4 010
<b>Justerat EBITDAR</b>		<b>4 896</b>	<b>4 406</b>
Fasta och garanterade hyreskostnader	5	-2 203	-2 091
Variabla hyreskostnader	5	-1 180	-1 069
<b>Justerat EBITDA</b>		<b>1 513</b>	<b>1 246</b>
Öppningskostnader		-51	-28
Jämförelsestörande poster		-	-104
<b>EBITDA</b>		<b>1 462</b>	<b>1 114</b>
Avskrivningar	11, 12	-537	-502
<b>SUMMA RÖRELSENS KOSTNADER</b>		<b>-12 170</b>	<b>-11 596</b>
<b>Justerat EBIT</b>		<b>976</b>	<b>745</b>
<b>EBIT (Rörelseresultat)</b>		<b>925</b>	<b>613</b>
<b>Finansiella poster</b>			
Finansiella intäkter	7	265	3
Finansiella kostnader	8	-133	-500
<b>Finansiella poster netto</b>		<b>132</b>	<b>-497</b>
<b>EBT (Resultat före skatt)</b>		<b>1 057</b>	<b>115</b>
Inkomstskatt	9	-175	5
<b>ÅRETS RESULTAT</b>		<b>882</b>	<b>120</b>
Hänförligt till Moderbolagets aktieägare		879	117
Innehav utan bestämmande inflytande		3	3
Resultat per aktie före utspädning, hänförligt till Moderbolagets aktieägare (SEK per aktie)	10	8,58	1,43
Resultat per aktie efter utspädning, hänförligt till Moderbolagets aktieägare (SEK per aktie)	10	8,58	1,43

# RAPPORT ÖVER TOTALRESULTAT

## KONCERNEN

MSEK	Noter	2016	2015
<b>Årets resultat</b>		<b>882</b>	<b>120</b>
<b>Övrigt totalresultat</b>			
<i>Poster som kan komma att återföras till resultaträkningen</i>			
Valutaeffekter vid omräkning av utländska verksamheter		169	-145
Säkring av utländska nettoinvesteringar		-124	39
<i>Poster som inte kommer att återföras till resultaträkningen</i>			
Omvärdering nettopensionsförpliktelse		-6	73
<b>Summa övrigt totalresultat, netto efter skatt</b>		<b>39</b>	<b>-33</b>
<b>ÅRETS TOTALRESULTAT</b>		<b>921</b>	<b>87</b>

# BALANSRÄKNING

## KONCERNEN

	Noter	2016-12-31	2015-12-31
<b>TILLGÅNGAR</b>			
<b>Anläggningstillgångar</b>			
Goodwill	11	5 793	5 575
Varumärken	11	3 145	3 151
Övriga immateriella anläggningstillgångar	11	165	181
Byggnader och mark	12	95	89
Inventarier, installationer och utrustning	12	2 882	2 549
Andelar i intresseföretag	13	10	10
Finansiella placeringar	14	8	4
Övriga långfristiga fordringar		14	17
Uppskjutna skattefordringar	23	35	32
<b>Summa anläggningstillgångar</b>	<b>3</b>	<b>12 147</b>	<b>11 608</b>
<b>Omsättningstillgångar</b>			
Varulager	15	92	81
Kundfordringar	16	498	464
Aktuella skattefordringar		–	2
Övriga kortfristiga fordringar		134	232
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	17	205	265
Likvida medel	18	1 068	248
<b>Summa omsättningstillgångar</b>		<b>1 997</b>	<b>1 292</b>
<b>SUMMA TILLGÅNGAR</b>		<b>14 144</b>	<b>12 900</b>

	Noter	2016-12-31	2015-12-31
<b>EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>			
<b>Eget kapital</b>			
Aktiekapital	19	26	26
Övrigt tillskjutet kapital		7 865	7 865
Omräkningsreserv		–29	–71
Balanserade vinstmedel		–790	–1 643
<b>Eget kapital hänförligt till moderbolagets aktieägare</b>		<b>7 072</b>	<b>6 177</b>
Innehav utan bestämmande inflytande		31	28
<b>Summa eget kapital</b>		<b>7 103</b>	<b>6 205</b>
<b>Långfristiga skulder</b>			
Skulder till kreditinstitut	20	3 777	3 600
Avsättningar för pensioner och liknande förpliktelser	21	413	380
Övriga avsättningar	22	133	124
Övriga skulder		47	–
Finansiell leasing		1	3
Uppskjutna skatteskulder	23	560	412
<b>Summa långfristiga skulder</b>		<b>4 931</b>	<b>4 519</b>
<b>Kortfristiga skulder</b>			
Förskott från kunder	28	112	88
Leverantörsskulder	28	527	482
Derivatinstrument	28	20	77
Aktuella skatteskulder		5	–
Övriga skulder		222	190
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	24	1 224	1 339
<b>Summa kortfristiga skulder</b>		<b>2 110</b>	<b>2 176</b>
<b>Summa skulder</b>		<b>7 041</b>	<b>6 695</b>
<b>SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>		<b>14 144</b>	<b>12 900</b>

# KASSAFLÖDESANALYS

## KONCERNEN

MSEK	Noter	2016	2015
<b>Den löpande verksamheten</b>			
Rörelseresultat		925	613
Justering för poster som ej ingår i kassaflödet, m.m.	25	537	521
Betald skatt		-3	-1
<b>Kassaflöde före förändring av rörelsekapital</b>		<b>1 459</b>	<b>1 132</b>
<b>Förändringar i rörelsekapital</b>			
Varulager		-7	2
Kundfordringar		-11	-36
Övriga kortfristiga fordringar		179	-34
Leverantörsskulder		23	-30
Övriga kortfristiga skulder		-34	152
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten</b>		<b>1 609</b>	<b>1 186</b>
<b>Investeringsverksamheten</b>			
Förvärv av materiella anläggningstillgångar	12	-719	-639
Avyttring av intressebolag		-	16
Förvärv av dotterbolag		-	-162
<b>Kassaflöde från investeringsverksamheten</b>		<b>-719</b>	<b>-785</b>
<b>Kassaflöde efter investeringsverksamheten</b>		<b>890</b>	<b>401</b>
<b>Finansieringsverksamheten</b>			
Nyemission		-	1 540
Emissionskostnader		-	-23
Upptagna lån	20	475	4 742
Amorteringar		-475	-6 801
Finansieringskostnader		-	-98
Betalda räntor	7, 8	-101	-221
Utdelning		-3	-
<b>Kassaflöde från finansieringsverksamheten</b>		<b>-104</b>	<b>-861</b>
<b>ÅRETS KASSAFLÖDE</b>		<b>786</b>	<b>-460</b>
Likvida medel vid årets början		248	716
Valutakursdifferens i likvida medel		34	-8
Årets kassaflöde		786	-460
<b>Likvida medel vid årets slut</b>		<b>1 068</b>	<b>248</b>



# FÖRÄNDRINGAR I EGET KAPITAL

## KONCERNEN

MSEK	Eget kapital hänförligt till moderbolagets aktieägare				Summa	Innehav utan bestämmande inflytande	Totalt eget kapital
	Aktiekapital	Övrigt tillskjutet kapital	Omräkningsreserv	Balanserad vinst			
<b>INGÅENDE BALANS 2015-01-01</b>	0	5 294	35	-1 742	3 587	27	3 614
<b>Årets resultat</b>	-	-	-	117	117	3	120
<b>Övrigt totalresultat:</b>							
<i>Poster som kan komma att återföras till resultaträkningen:</i>							
Valutaeffekter vid omräkning av utländska verksamheter	-	-	-145	-	-145	0	-145
Värdeförändring under året av säkringar av utländska nettoinvesteringar, netto efter skatt	-	-	39	-	39	-	39
<i>Poster som inte kommer att återföras till resultaträkningen:</i>							
Aktuariella vinster och förluster under året, netto efter skatt	-	-	-	73	73	-	73
<b>Summa övrigt totalresultat:</b>			<b>-106</b>	<b>73</b>	<b>-33</b>	<b>0</b>	<b>-33</b>
<b>Årets totalresultat</b>	-	-	<b>-106</b>	<b>190</b>	<b>84</b>	<b>3</b>	<b>87</b>
Fondemission	20	-	-	-20	-	-	-
<b>Transaktioner med aktieägare:</b>							
Nyemission och emissionskostnader	6	1 535	-	-49	1 492	-	1 492
Erhållet aktieägartillskott	-	1 036	-	-	1 036	-	1 036
Utdelning	-	-	-	-	-	-2	-2
Aktierelaterade ersättningar	-	-	-	0	0	-	0
Aktieswapavtal för återköp av egna aktier	-	-	-	-22	-22	-	-22
<b>Summa transaktioner med aktieägare</b>	<b>6</b>	<b>2 571</b>	<b>-</b>	<b>-71</b>	<b>2 506</b>	<b>-2</b>	<b>2 504</b>
<b>UTGÅENDE BALANS 2015-12-31</b>	<b>26</b>	<b>7 865</b>	<b>-71</b>	<b>-1 643</b>	<b>6 177</b>	<b>28</b>	<b>6 205</b>
<b>Årets resultat</b>	-	-	-	879	879	3	882
<b>Övrigt totalresultat:</b>							
<i>Poster som kan komma att återföras till resultaträkningen:</i>							
Valutaeffekter vid omräkning av utländska verksamheter	-	-	166	-	166	3	169
Värdeförändring under året av säkringar av utländska nettoinvesteringar, netto efter skatt	-	-	-124	-	-124	-	-124
<i>Poster som inte kommer att återföras till resultaträkningen:</i>							
Aktuariella vinster och förluster under året, netto efter skatt	-	-	-	-6	-6	-	-6
<b>Summa övrigt totalresultat:</b>	-	-	<b>42</b>	<b>-6</b>	<b>36</b>	<b>3</b>	<b>39</b>
<b>Årets totalresultat</b>	-	-	<b>42</b>	<b>873</b>	<b>915</b>	<b>6</b>	<b>921</b>
<b>Transaktioner med aktieägare:</b>							
Utdelning	-	-	-	-	-	-3	-3
Aktierelaterade ersättningar	-	-	-	5	5	-	5
Aktieswapavtal för återköp av egna aktier	-	-	-	-25	-25	-	-25
<b>Summa transaktioner med aktieägare</b>	-	-	-	<b>-20</b>	<b>-20</b>	<b>-3</b>	<b>-23</b>
<b>UTGÅENDE BALANS 2016-12-31</b>	<b>26</b>	<b>7 865</b>	<b>-29</b>	<b>-790</b>	<b>7 072</b>	<b>31</b>	<b>7 103</b>

# RESULTATRÄKNING

## MODERBOLAGET

MSEK	Noter	2016	2015
<b>Nettoomsättning</b>	29	<b>29</b>	<b>21</b>
<b>Rörelsens kostnader</b>			
Övriga externa kostnader	4, 6	-8	-24
Personalkostnader	6	-28	-28
<b>Summa rörelsens kostnader</b>		<b>-36</b>	<b>-52</b>
<b>Rörelseresultat</b>		<b>-7</b>	<b>-31</b>
<b>Finansiella poster</b>			
Ränteintäkter och liknande intäkter	7	114	99
Räntekostnader och liknande kostnader	8	-97	-112
<b>Finansiella poster netto</b>		<b>17</b>	<b>-13</b>
<b>Bokslutsdispositioner</b>		<b>66</b>	<b>574</b>
<b>Resultat före skatt</b>		<b>76</b>	<b>531</b>
Inkomstskatt	9	-11	-116
<b>ÅRETS RESULTAT</b>		<b>65</b>	<b>415</b>

# RAPPORT ÖVER TOTALRESULTAT

## MODERBOLAGET

MSEK	Noter	2016	2015
<b>Årets resultat</b>		<b>65</b>	<b>415</b>
<b>Övrigt totalresultat</b>			
Poster som kan komma att återföras till resultaträkningen		-	-
Poster som inte kommer återföras till resultaträkningen		-	-
<b>Summa övrigt totalresultat, netto efter skatt</b>		<b>-</b>	<b>-</b>
<b>ÅRETS TOTALRESULTAT</b>		<b>65</b>	<b>415</b>

# BALANSRÄKNING

## MODERBOLAGET

MSEK	Noter	2016-12-31	2015-12-31
<b>TILLGÅNGAR</b>			
<b>Finansiella anläggningstillgångar</b>			
Andelar i koncernbolag	26	4 590	3 536
Fordringar på koncernbolag	29	5 067	6 778
Uppskjutna skattefordringar	23	71	82
<b>Summa anläggningstillgångar</b>		<b>9 728</b>	<b>10 396</b>
<b>Omsättningstillgångar</b>			
Kortfristiga fordringar		6	2
Fordringar på koncernbolag	29	66	–
Kassa och bank	18	790	2
<b>Summa omsättningstillgångar</b>		<b>862</b>	<b>4</b>
<b>SUMMA TILLGÅNGAR</b>		<b>10 590</b>	<b>10 400</b>

MSEK	Noter	2016-12-31	2015-12-31
<b>EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>			
<b>Eget kapital</b>			
Aktiekapital	19	26	26
<b>Summa bundet eget kapital</b>		<b>26</b>	<b>26</b>
Fria reserver		6 581	6 207
Årets resultat		65	415
<b>Summa fritt eget kapital</b>		<b>6 646</b>	<b>6 622</b>
<b>Summa eget kapital</b>		<b>6 672</b>	<b>6 648</b>
<b>Skulder</b>			
<b>Långfristiga skulder</b>			
Skulder till kreditinstitut		3 839	3 679
Skulder till koncernbolag	29	–	8
Övriga skulder		47	–
<b>Summa långfristiga skulder</b>		<b>3 886</b>	<b>3 687</b>
<b>Kortfristiga skulder</b>			
Övriga skulder		8	2
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	24	24	63
<b>Summa kortfristiga skulder</b>		<b>32</b>	<b>65</b>
<b>Summa skulder</b>		<b>3 918</b>	<b>3 752</b>
<b>SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>		<b>10 590</b>	<b>10 400</b>

# KASSAFLÖDESANALYS

## MODERBOLAGET

MSEK	Noter	2016	2015
<b>Den löpande verksamheten</b>			
Rörelseresultat		-7	-31
Justering för poster som ej ingår i kassaflödet, m.m.	25	-	87
Betald skatt		-	-
<b>Kassaflöde före förändring av rörelsekapital</b>		<b>-7</b>	<b>56</b>
<b>Förändringar i rörelsekapital</b>			
Övriga kortfristiga fordringar		-5	-2
Övriga kortfristiga skulder		-34	2
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten</b>		<b>-46</b>	<b>56</b>
<b>Investeringsverksamheten</b>			
<b>Kassaflöde från investeringsverksamheten</b>		<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Kassaflöde efter investeringsverksamheten</b>		<b>-46</b>	<b>56</b>
<b>Finansieringsverksamheten</b>			
Nyemission		-	1 540
Emissionskostnader		-	-23
Upptagna lån		475	3 679
Amorteringar		-475	-
Betald ränta		-92	-
Utlåning till dotterbolag		925	-5 251
<b>Kassaflöde från finansieringsverksamheten</b>		<b>833</b>	<b>-55</b>
<b>ÅRETS KASSAFLÖDE</b>		<b>787</b>	<b>1</b>
Likvida medel vid årets början		2	1
Valutakursdifferens i likvida medel		1	-
Årets kassaflöde		787	1
<b>Likvida medel vid årets slut</b>		<b>790</b>	<b>2</b>

# FÖRÄNDRINGAR I EGET KAPITAL

## MODERBOLAGET

MSEK	Bundet eget kapital		Fritt eget kapital		Totalt eget kapital
	Aktiekapital	Överkursfond	Balanserade vinstmedel		
<b>INGÅENDE BALANS 2015-01-01</b>	0	–	3 706		3 706
Årets resultat	–	–	415		415
Övrigt totalresultat	–	–	–		–
<b>Årets totalresultat</b>	–	–	415		415
Fondemission	20	–	–20		–
<b>Transaktioner med aktieägare:</b>					
Erhållet aktieägartillskott	–	–	1 036		1 036
Nyemission och emissionskostnader	6	1 534	–49		1 491
Aktierelaterade ersättningar	–	–	0		0
<b>Summa transaktioner med aktieägare</b>	<b>6</b>	<b>1 534</b>	<b>987</b>		<b>2 527</b>
<b>UTGÅENDE BALANS 2015-12-31</b>	<b>26</b>	<b>1 534</b>	<b>5 088</b>		<b>6 648</b>
<b>Årets resultat</b>	–	–	65		65
Övrigt totalresultat	–	–	–		–
<b>Årets totalresultat</b>	–	–	65		65
<b>Transaktioner med aktieägare:</b>					
Aktierelaterade ersättningar	–	–	5		5
Aktieswapavtal för återköp av egna aktier	–	–	–46		–46
<b>Summa transaktioner med aktieägare</b>	–	–	–41		–41
<b>UTGÅENDE BALANS 2016-12-31</b>	<b>26</b>	<b>1 534</b>	<b>5 112</b>		<b>6 672</b>

# NOTER

Noter, gemensamma för koncernen och moderbolaget.  
Belopp i MSEK om inget annat anges.

## NOT 01 Redovisningsprinciper

### Grund för rapportens upprättande

Koncernredovisningen har upprättats enligt International Financial Reporting Standards (IFRS) som antagits av EU samt i enlighet med RFR 1 Kompletterande redovisningsregler för koncerner och Årsredovisningslagen. Årsredovisningen har upprättats i enlighet med Årsredovisningslagen och RFR 2 Redovisning för juridiska personer.

Koncernredovisningen har upprättats enligt anskaffningsvärdemetoden förutom vad beträffar vissa finansiella tillgångar och skulder, som är värderade till verkligt värde via resultaträkningen.

Att upprätta årsredovisning i överensstämmelse med IFRS kräver användning av en del viktiga redovisningsmässiga uppskattningar. Vidare krävs att styrelse och ledning gör vissa bedömningar vid tillämpningen av bolagets redovisningsprinciper. De områden som innefattar en hög grad av bedömningar, som är komplexa eller sådana områden där antaganden och uppskattningar är av väsentlig betydelse för koncernredovisningen, anges i respektive not.

### Koncernredovisningen

Koncernredovisningen omfattar de bolag inklusive filialer där koncernen har ett innehav som motsvarar minst hälften av rösterna. Dotterföretag är företag över vilka koncernen har ett bestämmande inflytande. Koncernen kontrollerar ett företag när den exponeras för eller har rätt till rörlig avkastning från sitt innehav i företaget och har möjlighet att påverka avkastningen genom sitt inflytande i företaget.

Förvärvsmetoden används för redovisning av koncernens förvärv av verksamheter. Det förvärvade företagens identifierbara tillgångar, skulder och eventuella ansvarsförbindelser som uppfyller kraven för redovisningen, redovisas till verkligt värde per förvärvsdagen. Goodwill och andra immateriella tillgångar 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 anskaffningsvärdet understiger verkligt värde för den förvärvade verksamhetens tillgångar, skulder och eventuella ansvarsförbindelser redovisas mellanskillnaden direkt i resultaträkningen. Förvärvsrelaterade kostnader kostnadsförs när de uppstår.

I koncernredovisningen redovisas intresseföretag enligt kapitalandelsmetoden. Kapitalandelsmetoden innebär att andelar i intresseföretag redovisas i koncernräkenskaper till anskaffningsvärde justerat med koncernens andel av förändringen i intresseföretagets nettotillgångar minskat med eventuella nedskrivningar för den enskilda investeringen.

Koncerninterna transaktioner, mellanhavanden och orealiserade vinster på transaktioner mellan koncernbolag elimineras.

Försäljningen mellan koncernbolag prissätts enligt marknadsmässiga villkor. Internvinster som uppstått i samband med försäljning inom koncernen elimineras i sin helhet.

Öppningskostnader avser kostnader i samband med öppningar av nya hotell.

Jämförelsestörande poster avser poster av engångskaraktär, t ex integrationskostnader vid företagsförvärv, kostnader i samband med börsnotering. I normalfallet förekommer inga jämförelsestörande poster.

### Omräkning av utländsk valuta

I koncernredovisningen används svenska kronor (SEK) som är Moderbolagets funktionella valuta och rapportvaluta.

Resultat och finansiell ställning för alla koncernbolag som har en annan funktionell valuta än rapportvalutan, omräknas till koncernens rapportvaluta enligt följande:

- Tillgångar och skulder för var och en av balansräkningarna omräknas till balansdagskurs,
- Intäkter och kostnader för var och en av resultaträkningarna omräknas till genomsnittlig valutakurs.
- Alla valutakursdifferenser som uppstår redovisas i övrigt totalresultat och ackumuleras i omräkningsreserven i eget kapital.

Goodwill och justeringar av verkligt värde som uppkommer vid förvärv av en utlandsverksamhet behandlas som tillgångar och skulder hos denna verksamhet och omräknas till balansdagens kurs.

Transaktioner i utländsk valuta omräknas till den funktionella valutatan enligt de valutakurser som gäller på transaktionsdagen eller den dag då posterna omvärderas. Valutakursvinster och -förluster som uppkommer vid betalning av sådana transaktioner och vid omräkning av monetära tillgångar och skulder i utländsk valuta till balansdagens kurs, redovisas i resultaträkningen. Koncernen tillämpar säkringsredovisning av nettoinvesteringar i utländska dotterbolag.

### Nedanstående valutakurser används i konsolideringen

Valutakurser	Jan–dec 2016	Jan–dec 2015
<b>SEK = EUR</b>		
Resultaträkning (genomsnittskurs)	9,4704	9,3562
Balansräkning (vid periodens slut)	9,5669	9,1350
<b>SEK = NOK</b>		
Resultaträkning (genomsnittskurs)	1,0199	1,0465
Balansräkning (vid periodens slut)	1,0540	0,9556
<b>SEK = DKK</b>		
Resultaträkning (genomsnittskurs)	1,2720	1,2544
Balansräkning (vid periodens slut)	1,2869	1,2242

## Nya och omarbetade internationella redovisningsstandarder (IFRS)

### Ändrade redovisningsprinciper för koncernen

Redovisningsprinciperna och beräkningsgrunderna är i huvudsak oförändrade jämfört med årsredovisningen 2015. Ändringar och tolkningar av standarder som träder i kraft för räkenskapsår som börjar 1 januari 2016 har inte haft någon materiell inverkan på koncernens finansiella rapporter.

### Framtida ändringar av redovisningsprinciper

Ett antal nya standarder och tolkningar träder i kraft för räkenskapsår som börjar efter 1 januari 2016 men har inte tillämpats vid upprättandet av denna finansiella rapport. Inga av dessa förväntas ha någon väsentlig inverkan på koncernens finansiella rapporter med undantag av de som följer nedan:

#### IFRS 2 Aktierelaterade ersättningar

IASB har den 20 juni 2016 publicerat tre tillägg till IFRS 2 Aktierelaterade ersättningar. Ändringen syftar till att eliminera ej enhetlig praxis inom tre huvudområden:

- Hur effekter av intjäningsvillkor vid värdering av aktierelaterade ersättningar som regleras med kontanter ska regleras.
- Klassificeringen av aktierelaterade ersättningar som inkluderar den anställdes skyldighet att betala källskatt på ersättningen.
- Redovisning av en ändring i villkoren för aktierelaterade ersättningar som innebär att klassificeringen ändras från att regleras med kontanter till att regleras med egetkapitalinstrument.

Ändringarna gäller för räkenskapsår som börjar den 1 januari 2018 eller senare. Koncernen kommer att utvärdera effekterna av införandet av standarden. Då för närvarande inga kontantreglerade ersättningsprogram förekommer bedöms dock effekten bli begränsad för koncernen.

#### IFRS 9 Finansiella instrument

Standarden hanterar klassificering, värdering och redovisning av finansiella tillgångar och skulder. Den fullständiga versionen av IFRS 9 gavs ut i juli 2014. Den ersätter de delar av IAS 39 som hantlar klassificering och värdering av finansiella instrument. Standarden ska tillämpas för räkenskapsår som påbörjas 1 januari 2018. Tidigare tillämpning är tillåten. Koncernen har ännu inte utvärderat effekterna av införandet av standarden. Koncernen bedömer att effekten blir begränsad av implementeringen av standarden.

#### IFRS 15 Intäkter från kundkontrakt

IFRS 15 ersätter IAS 18 Intäkter och IAS 11 Entreprenadavtal samt därtill hörande SIC och IFRIC. Standarden reglerar hur redovisning av intäkter ska ske. De principer som IFRS 15 bygger på ska ge användare av finansiella rapporter mer användbar information om företagets intäkter. Den utökade upplysningsskyldigheten innebär att information om intäktsslag, tidpunkt för reglering, osäkerheter kopplade till intäktsredovisning samt kassaflöde hänförligt till företagets kundkontrakt ska lämnas. En intäkt ska enligt IFRS 15 redovisas när kunden erhåller kontroll över den försålda varan eller tjänsten och har möjlighet att använda och erhåller nyttan från varan eller tjänsten – en princip som ersätter den tidigare principen att intäkter redovisas när risker och förmåner övergått till köparen. Ett företag kan välja mellan "full retroaktivitet" eller framåtriktad tillämpning med ytterligare upplysningar.

IFRS 15 träder i kraft den 1 januari 2018. Förtida tillämpning är tillåten. Införandet av IFRS 15 förväntas ha en begränsad effekt på Scandic då det endast är redovisningen av lojalitetsprogrammet som blir föremål för beräkningar enligt den nya standarden. Den nya redovisningen kräver att ersättningen från kunden ska fördelas på poängen, varorna och tjänsterna utifrån relativa fristående försäljningspriser snarare än baserat på residualvärdemetoden. Detta kan påverka beloppen som fördelas på de sålda varorna och tidpunkten för redovisning av en viss del av intäkterna. Cirka 2 % av intäkterna kommer att påverkas av redovisning enligt IFRS 15.

#### IFRS 16 Leasing

I januari 2016 publicerade IASB en ny leasingstandard, IFRS 16, vilken kommer att ersätta IAS 17 Leasingavtal med tillhörande tolkningar IFRIC 4, SIC-15 och SIC-27. Implementeringen av standarden kommer att innebära att nästan samtliga leasingkontrakt kommer att redovisas i balansräkningen, då ingen åtskillnad längre görs mellan operationella och finansiella leasingavtal. Enligt den nya standarden ska en tillgång (rättigheten att använda en leasad tillgång) och ett finansiellt åtagande att betala leasingavgifter redovisas. Kontrakt med kort löptid och kontrakt av mindre värde undantas. Redovisningen för leasegivaren kommer i allt väsentligt att vara oförändrad.

Standarden är tillämplig för räkenskapsår som påbörjas den 1 januari 2019 eller senare. Förtida tillämpning är tillåten förutsatt att även IFRS 15 Intäkter från kundkontrakt tillämpas. Koncernen avser för närvarande inte att tillämpa standarden i förtid.

Vid införandet av den nya standarden måste jämförelsetal och en del nyckeltalsberäkningar räknas om där effekten av införandet av IFRS 16 framgår. Effekterna av införandet av IFRS 16 berör Scandic endast på koncernnivå och ej i juridisk person vilket innebär att införandet av IFRS 16 inte påverkar moderbolagets utdelningsförmåga.

Kvartal 1, 2019 är första gången som rapportering sker enligt den nya standarden. Effekten av övergången ska presenteras i årsredovisningen för 2018 och kommuniceras före pressreleasen för kvartal 1, 2019.

Den nya leasingstandarden kommer främst att påverka redovisningen av koncernens operationella leasingavtal och väntas få betydande effekter på Scandics balansomslutning när dessa ska redovisas i balansräkningen. Även resultaträkningen förväntas bli påverkad främst av justeringar mellan olika resultaträkningsposter. Bolaget avser att under 2017 utvärdera och kvantifiera effekter i redovisningen av IFRS16.

Inga andra av de IFRS eller IFRIC-tolkningar som ännu inte har trätt i kraft, väntas ha någon väsentlig inverkan på koncernen.

### Moderbolagets redovisningsprinciper

Om inget annat anges nedan tillämpar moderbolaget samma redovisningsprinciper som koncernen.

Moderbolaget har upprättat sin årsredovisning enligt Årsredovisningslagen och RFR 2 Redovisning för juridisk person.

### Skillnader mellan koncernens och moderbolagets redovisningsprinciper

Moderbolaget tillämpar alternativregeln för koncernbidrag och redovisar såväl erhållna som mottagna koncernbidrag som bokslutsdisposition. Därmed följer inte moderbolaget IAS 27.

Finansiella instrument i moderbolaget redovisas ej enligt IAS 39 med hänsyn till sambandet mellan redovisning och beskattning, utan följer IFRS 7 i tillämpliga delar och upplysningskrav i Kap 5 i ÅRL.

Ersättningar till anställda i moderbolaget redovisas ej enligt IAS 19 då moderbolaget i enlighet med RFR 2 tillämpar redovisning enligt Tryggandelagen.

## NOT 02 Intäkter per avtalstyp

MSEK	Koncernen	
	2016	2015
Hyresavtal	13 029	12 135
Managementavtal	11	11
Franchise- och partneravtal	18	24
Ägda	37	38
<b>Summa</b>	<b>13 095</b>	<b>12 208</b>
Övrigt	29	21
Koncernelimineringar	-29	-21
<b>Koncernen</b>	<b>13 095</b>	<b>12 208</b>

### § Redovisningsprincip

#### Intäktsredovisning

Intäkterna 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, med avdrag för lämnade rabatter och försäljningsrelaterade skatter. Nedan följer en beskrivning av hur koncernens intäkter är sammansatta:

**Hyresavtal** – Intäkter från hotellverksamhet, inklusive alla intäkter från övernattningar, konferenser, mat och dryck eller andra tjänster. Intäkter redovisas när varan eller tjänsten är konsumerad, dvs när utcheckning sker eller när fakturering av tjänsterna sker. Koncernen har ett kundlojalitetsprogram i vilket kunderna tilldelas poäng för genomförda köp. Poängen ger kunden rabatt vid framtida köp. Intäkter från bonuspoäng redovisas när de inlöses. Se även not 22.

**Managementavgifter** – från hotell, förvaltade av koncernen genom långsiktiga avtal med hotellägaren. Managementavgifter utgörs normalt av en andel av intäkterna från hotellen, och/eller vinst och redovisas i resultaträkningen i slutet av innevarande månad då de är realiserbara enligt avtalsvillkoren. Faktureringen sker månadsvis i efterskott.

**Franchiseavgifter** – erhålls i samband med licensavgifter för koncernens varumärken, vanligen genom långfristiga avtal med hotellägaren. Franchiseavgiften utgörs av en andel av intäkterna från hotell och redovisas i resultaträkningen grundat på de underliggande avtalsvillkoren. De redovisas i resultaträkningen innevarande månad och fakturering sker månadsvis i efterskott.



## NOT 03 Redovisning per segment

**Scandics huvudsakliga marknader i vilka gruppen driver verksamhet består av:**

**Sverige** – den svenska hotellverksamhet som bedrivs under Scandics varumärke.

**Norge** – den norska hotellverksamhet som bedrivs under Scandics varumärke. Norska hotell med partneravtal drivs i eget namn.

**Övriga Norden & Europa** – hotellverksamhet som bedrivs under Scandics varumärke i Belgien, Danmark, Finland, Polen och Tyskland samt hotellverksamhet som bedrivs under varumärket Hilton i Finland. Aggregeringen av de olika länderna till ett segment sker utifrån att länderna har likartade ekonomiska egenskaper, de bedriver samma typ av verksamhet och har samma typer av kunder. Dessutom har de samma valuta, EUR, eller valuta som är kopplad till denna.

**Centrala funktioner** – kostnader för finans, affärsutveckling, kommunikation, IR, teknisk utveckling, HR, varumärke, marknadsföring, försäljning, IT samt inköp. Samtliga funktioner stödjer alla koncernens hotell, såväl under hyresavtal som management- och franchiseavtal.

Uppdelningen av intäkter från de olika segmenten utgår ifrån var affärsverksamheten är belägen och redovisningen per segment sker efter eliminering av koncerninterna transaktioner.

Intäkterna kommer från ett stort antal kunder inom alla segment.

Segmentens resultat baseras på måttet justerat EBITDA. Justerat EBITDA är resultat före avskrivningar, royalty, finansiella poster och skatt samt exkluderar poster av engångskaraktär som ej har direkt med koncernens normala verksamhet att göra, till exempel transaktionskostnader, kostnader för lämnade hotell samt omstruktureringskostnader. Även öppningskostnader är exkluderade ur justerat EBITDA och avser kostnader för kontrakterade och nyöppnade hotell före öppningsdagen.

2016 MSEK	Sverige	Norge	Övriga Norden & Europa	Centrala funktioner	Koncernen
Extern nettoomsättning	5 637	3 744	3 701	–	13 082
Övriga intäkter	13	–	–	–	13
Interna transaktioner	–	–	–	29	29
Koncernelimineringar	–	–	–	–29	–29
<b>Summa intäkter</b>	<b>5 650</b>	<b>3 744</b>	<b>3 701</b>	<b>–</b>	<b>13 095</b>
Kostnader	–4 675	–3 381	–3 179	–347	–11 582
<b>Justerat EBITDA</b>	<b>975</b>	<b>363</b>	<b>522</b>	<b>–347</b>	<b>1 513</b>
Justerat EBITDA-marginal %	17,3	9,7	14,1	–	11,6
<b>EBITDA</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>1 462</b>
EBITDA-marginal %	–	–	–	–	11,2
Avskrivningar	–	–	–	–	–537
<b>EBIT (Rörelseresultat)</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>925</b>
Finansnetto	–	–	–	–	132
<b>EBT (Resultat före skatt)</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>1 057</b>

2015 MSEK	Sverige <sup>1)</sup>	Norge <sup>1)</sup>	Övriga Norden & Europa <sup>1)</sup>	Centrala funktioner	Koncernen
Extern nettoomsättning	5 065	3 716	3 411	–	12 192
Övriga intäkter	16	–	–	–	16
Interna transaktioner	–	–	–	21	21
Koncernelimineringar	–	–	–	21	–21
<b>Summa intäkter</b>	<b>5 081</b>	<b>3 716</b>	<b>3 411</b>	<b>–</b>	<b>12 208</b>
Kostnader	–4 253	–3 395	–3 011	–303	–10 962
<b>Justerat EBITDA</b>	<b>828</b>	<b>321</b>	<b>400</b>	<b>–303</b>	<b>1 246</b>
Justerat EBITDA-marginal %	16,3	8,6	11,8	–	10,2
<b>EBITDA</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>1 114</b>
EBITDA-marginal %	–	–	–	–	9,1
Avskrivningar	–	–	–	–	–502
<b>EBIT (Rörelseresultat)</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>613</b>
Finansnetto	–	–	–	–	–497
<b>EBT (Resultat före skatt)</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>115</b>

<sup>1)</sup> HTL's verksamhet har integrerats i Scandic Sverige och i Scandic Norge från 2016 och ingår därmed i segmentrapporteringen för Sverige respektive Norge. Jämförelsesiffror för 2015 har omräknats.

**Tillgångar och investeringar per segment**

MSEK	Sverige		Norge		Övriga Norden & Europa		Centrala funktioner		Koncernen	
	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015
Anläggningstillgångar	5 095	5 512	3 658	3 372	1 203	835	2 191	1 889	12 147	11 608
Investeringar i anläggningstillgångar	341	267	210	170	131	159	37	43	719	639

**Utveckling av RevPAR per segment**

SEK	OCC LFL <sup>1)</sup>		ARR LFL <sup>1)</sup>		RevPAR LFL <sup>1)</sup>		RevPAR <sup>1)</sup>	
	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015
Sverige	68,5%	66,9%	991,6	945,1	679,4	632,5	693,0	644,4
Norge	59,4%	58,8%	936,0	946,3	556,4	556,4	559,4	551,0
Övriga Norden & Europa	68,6%	67,1%	956,3	873,0	656,1	586,1	658,8	592,7
<b>Totalt</b>	<b>65,8%</b>	<b>66,0%</b>	<b>966,2</b>	<b>917,9</b>	<b>636,0</b>	<b>605,8</b>	<b>643,3</b>	<b>601,3</b>

<sup>1)</sup> För definitioner av nyckeltal se sid 128.

## § Redovisningsprincip

### Segmentsrapportering

Segmenten är redovisade enligt IFRS 8 Rörelsesegment. Scandic bedriver liknande verksamhet och med samma typ av kunder i ett flertal länder i Europa med de största marknaderna i Sverige och Norge, segmenten har därför identifierats utifrån geografisk basis och ekonomisk storlek på respektive segment. De segment som följs upp av ledningen är Sverige, Norge, Övriga Norden & Europa samt Centrala funktioner. Segmentsinformationen är redovisad på samma sätt som den internt analyseras och studeras av de verkställande beslutsfattarna, främst vd, koncernledning och styrelse.

Intäkter och anläggningstillgångar per geografisk marknad	Intäkter från externa kunder		Anläggningstillgångar	
	2016	2015	2016-12-31	2015-12-31
<b>MSEK</b>				
Sverige	5 650	5 081	5 095	5 512
Belgien	22	76	0	0
Danmark	1 412	1 264	656	307
Finland	1 750	1 601	480	465
Norge	3 744	3 716	3 658	3 372
Polen	73	64	15	15
Tyskland	444	406	52	48
Koncerngemensamma tillgångar	–	–	2 191	1 889
<b>Summa för koncernen</b>	<b>13 095</b>	<b>12 208</b>	<b>12 147</b>	<b>11 608</b>

Fördelningen av intäkter och tillgångar baseras på var koncernen har sin hemvist det vill säga på var de enskilda hotellen är belägna. Scandic har inga större kunder för vilka intäkterna överstiger 10 procent av koncernens totala intäkter.

Koncerngemensamma tillgångar avser immateriella tillgångar som identifierades vid förvärvet av Scandic Hotels AB men som inte allokerats per land.

## NOT 04 Revisionsarvoden

Arvoden till revisionsföretag	Koncernen		Moderbolaget	
	2016	2015	2016	2015
<b>MSEK</b>				
<b>PricewaterhouseCoopers</b>				
Arvoden för revisionsuppdrag	4	4	–	–
Arvoden för revisionsverksamhet utöver revisionsuppdraget	1	5	–	4
Arvoden för skatterådgivning	1	2	–	1
Arvoden övriga tjänster	0	0	–	–
<b>Andra revisionsföretag</b>				
Arvoden för revisionsuppdrag	0	1	–	–
Arvoden för revisionsverksamhet utöver revisionsuppdraget	–	0	–	–
Arvoden för skatterådgivning	1	0	–	–
Arvoden övriga tjänster	–	0	–	–
<b>Summa arvoden till revisionsföretag</b>	<b>7</b>	<b>12</b>	<b>–</b>	<b>5</b>

Med revisionsuppdrag avses granskning av årsredovisningen och bokföringen samt styrelsens och verkställande direktörens förvaltning, övriga arbetsuppgifter som det ankommer på bolagets revisorer att utföra samt rådgivning eller annat biträde som föranleds av iakttagelser vid sådan granskning eller genomförandet av sådana övriga arbetsuppgifter.

Moderbolagets revisionsarvode har belastat dotterbolaget Scandic Hotels AB. Arvoden för övriga tjänster 2015, omfattar i huvudsak förberedelser inför börsnoteringen 2015.

## NOT 05 Operationella leasingavtal

Leasingavgifter enligt operationella leasingavtal	2016			2015		
	Lokalhyreskontrakt	Övriga leasingkontrakt	Totalt	Lokalhyreskontrakt	Övriga leasingkontrakt	Totalt
<b>MSEK</b>						
Under året betalda leasingavgifter	3 383	94	3 477	3 066	100	3 166
– varav minimileaseavgifter	2 203	69	2 272	1 997	60	2 057
– varav variabla avgifter	1 180	25	1 205	1 069	40	1 109
<b>Framtida leasingåtaganden som förfaller</b>						
– inom 1 år	2 293	95	2 388	2 281	78	2 359
– mellan 1 och 5 år	8 918	183	9 101	9 203	185	9 388
– senare än 5 år	15 663	0	15 663	8 972	26	8 998
<b>Summa framtida leasingåtaganden</b>	<b>26 874</b>	<b>278</b>	<b>27 152</b>	<b>20 456</b>	<b>289</b>	<b>20 745</b>

### ! Viktiga uppskattningar och antaganden

Leasingåtaganden avseende lokalhyreskontrakt avser i allt väsentligt de lokaler där Scandics hotellverksamhet bedrivs. Beloppen avseende framtida leasingåtaganden avser minimileaseavgifter, dvs fasta hyresavgifter. I de flesta hyresavtal är huvuddelen av hyreskostnaden beroende av omsättningen i de hyrda lokalerna. Omsättningsberoende hyreskostnader ingår inte i beloppen. Tabellen ger därför inte en fullständig bild av Scandics framtida hyreskostnader.

Lokalhyreskontrakten har en löptid på 15–20 år och är generellt inte uppsägningsbara under löptiden. Leasingvillkoren, indexklausuler och förekomst av villkor att förlänga avtalen, varierar. Merparten av alla avtal förlängs när de har löpt ut, efter förhandling med leasegivarna. Optioner till förlängning av avtalen finns ofta redan reglerat i hyresavtalen.

Scandics affärsmodell baseras på hyresavtal där fastighetsägaren och Scandic delar på ansvar för investeringar och underhåll av fastigheten. Scandics åtagande avser generellt underhåll och ersättning av ytskikt, möbler, inventarier och utrustning. Omfattningen av åtagandet regleras av hyresavtalens gränsdragningslistor. Historiskt har Scandics investeringar motsvarat 3–4 procent av nettoomsättningen. Under åren 2015 och 2014 uppgick investeringarna till 4–5 procent av nettoomsättningen på grund av det stora gemensamma investeringsprogrammet med Pandox.

Investeringsåtaganden avseende tecknade hyresavtal för nya hotell och utbyggnader uppskattas till 1 267 MSEK varav 322 MSEK under 2017, 583 MSEK under 2018 och 362 MSEK under 2019.

### § Redovisningsprincip

#### Operationella leasingavtal

Per 31 december 2016 är samtliga koncernens hyresavtal klassificerade som operationella leasingavtal. I dessa hyresavtal för hotell står Scandic 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.

## NOT 06 Anställda, personalkostnader och ersättning till styrelsen

Personalkostnader MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2016	2015	2016	2015
Löner och andra ersättningar	3 311	3 179	19	14
Sociala kostnader exkl pensionskostnader	535	514	5	4
Pensionskostnader	365	317	4	10
<b>Summa personalkostnader</b>	<b>4 211</b>	<b>4 010</b>	<b>28</b>	<b>28</b>

Ledningen för koncernen är anställd i moderbolaget samt dotterbolagen Scandic Hotels Holding AB, Scandic Hotels AB, Scandic Hotels A/S, Scandic Hotels AS och Scandic Hotels Deutschland GmbH. Från och med den ordinarie bolagsstämman 27 april 2015 arvoderas styrelsen av Scandic Hotels Group AB.

Vid uppsägning från bolagets sida har koncernens vd en uppsägningstid om 12 månader och är därutöver berättigad till ett avgångsvederlag motsvarande 6 månaderslöner vid anställningens upphörande. Vid uppsägning från vds sida uppgår uppsägningstiden till 6 månader. För övriga ledande befattningshavare gäller vid uppsägning från bolagets sida, rätt till avgångsvederlag om 6–12 månader och vid uppsägning på egen begäran gäller uppsägningstid 6 månader.

### Ersättningar och övriga förmåner

Ersättning till styrelsens ledamöter, SEK	2016			
	Styrelse- arvode	Utskotts- arvoden	Övriga ersättningar	Summa
Vagn Sørensen, styrelsens ordförande	658 334	70 833	–	729 167
Ingalill Berglund <sup>1)</sup>	186 667	87 500	–	274 167
Per G. Braathen	311 667	–	–	311 667
Caspar Callerström <sup>2)</sup>	100 000	50 000	–	150 000
Albert Gustafsson <sup>3)</sup>	186 667	29 166	–	215 833
Grant Hearn	311 667	70 833	–	382 500
Lottie Knutson	311 667	–	–	311 667
Stephan Leithner <sup>4)</sup>	186 667	29 166	–	215 833
Christoffer Lundström <sup>5)</sup>	186 667	–	–	186 667
Eva Moen Adolfsson	311 667	79 166	–	390 833
Niklas Sloutski	253 334	79 166	–	332 500
Rikard Steiber <sup>6)</sup>	125 000	–	–	125 000
Fredrik Wirdenius	311 667	–	–	311 667
Jan Wallmark, arbetstagarrepresentant	42 000	–	–	42 000
<b>Summa ersättningar</b>	<b>3 483 671</b>	<b>495 830</b>	<b>–</b>	<b>3 979 501</b>

<sup>1)</sup> Ingalill Berglund valdes in i styrelsen vid årsstämman 12 maj 2016.

<sup>2)</sup> Caspar Callerström avgick ur styrelsen vid årsstämman 12 maj 2016.

<sup>3)</sup> Albert Gustafsson valdes in i styrelsen vid årsstämman 12 maj 2016.

<sup>4)</sup> Stephan Leithner valdes in i styrelsen vid årsstämman 12 maj 2016.

<sup>5)</sup> Christoffer Lundström valdes in i styrelsen vid årsstämman 12 maj 2016.

<sup>6)</sup> Rikard Steiber avgick ur styrelsen vid årsstämman 12 maj 2016.

Ersättning till styrelsens ledamöter, SEK	2015			
	Styrelse- arvode	Utskotts- arvoden	Ersättningar i samband med börsnoteringen	Summa
Vagn Sørensen, styrelsens ordförande	600 000	100 000	–	700 000
Per G. Braathen	300 000	–	–	300 000
Caspar Callerström <sup>6)</sup>	–	–	–	–
Grant Hearn	300 000	83 333	300 000	683 333
Erika Henriksson <sup>1) 6)</sup>	–	–	–	–
Lottie Knutson <sup>2)</sup>	150 000	–	300 000	450 000
Eva Moen Adolfsson	300 000	66 667	300 000	666 667
Niklas Sloutski <sup>6)</sup>	–	–	–	–
Rikard Steiber	300 000	–	–	300 000
Benny Zakrisson <sup>3)</sup>	225 000	75 000	–	300 000
Fredrik Wirdenius <sup>4)</sup>	125 000	–	300 000	425 000
Jan Wallmark, arbetstagarrepresentant <sup>5)</sup>	36 000	–	–	36 000
<b>Summa ersättningar</b>	<b>2 336 000</b>	<b>325 000</b>	<b>1 200 000</b>	<b>3 861 000</b>

<sup>1)</sup> Erika Henriksson avgick ur styrelsen den 15 juli 2015.

<sup>2)</sup> Lottie Knutson valdes in i styrelsen vid en extra bolagsstämma den 18 juni 2015.

<sup>3)</sup> Benny Zakrisson avgick ur styrelsen den 15 september 2015.

<sup>4)</sup> Fredrik Wirdenius valdes in i styrelsen vid en extra bolagsstämma den 15 juli 2015.

<sup>5)</sup> Jan Wallmark utsågs som arbetstagarrepresentant i styrelsen 22 maj 2015.

<sup>6)</sup> Caspar Callerström, Erika Henriksson och Niklas Sloutski har avstått styrelsearvoden för 2015.

Ersättningar till ledande befattningshavare, SEK	2016				
	Grundlön	Rörlig ersättning <sup>1)</sup>	Övriga förmåner	Pensions- kostnad	Summa
Frank Fiskers, vd och koncernchef	7 400 000	4 257 327	494 250	2 595 978	14 747 555
Andra ledande befattnings- havare (13 st) <sup>2)</sup>	17 300 921	6 944 539	1 301 557	3 111 705	28 658 722
<b>Summa ersättningar och förmåner</b>	<b>24 700 921</b>	<b>11 201 866</b>	<b>1 795 807</b>	<b>5 707 683</b>	<b>43 406 277</b>

<sup>1)</sup> I den rörliga ersättningen ingår aktierelaterade ersättningar om 1 193 727 SEK för vd och för andra ledande befattningar med 1 820 319 SEK. I ersättningarna till andra ledande befattningshavare ingår avgångsvederlag samt lön och ersättningar under uppsägningstiden för två personer.

<sup>2)</sup> Antalet andra ledande befattningshavare avser totalt antal under året. Per balansdagen var antalet nio st.

Ersättningar till ledande befattningshavare, SEK	2015				
	Grundlön	Rörlig ersättning <sup>1)</sup>	Övriga förmåner	Pensions- kostnad	Summa
Frank Fiskers, Vd och koncernchef	7 400 000	10 619 986	296 985	2 591 268	20 908 239
Andra ledande befattnings- havare (6 st)	9 997 621	5 698 178	375 155	2 038 269	18 109 223
<b>Summa ersättningar och förmåner</b>	<b>17 397 621</b>	<b>16 318 339</b>	<b>672 140</b>	<b>4 629 537</b>	<b>39 017 462</b>

<sup>1)</sup> Rörlig ersättning av engångskaraktär utöver gällande riktlinjer beslutades av styrelsen 2015-01-20 avseende integrationen av Rica Hotels för vd, denna ersättning uppgår till 850 001 SEK. I samband med börsnoteringen beslutades på styrelsemöte 2015-10-21 om rörlig ersättning av engångskaraktär utöver gällande riktlinjer för vd och andra ledande befattningshavare. Dessa uppgår till 5 550 000 SEK för vd och för andra ledande befattningshavare till 2 356 240 SEK.

Ersättningen till vd och ledningen ska kunna bestå av fast lön, rörlig lön, pension och övriga förmåner. Villkor för ledande befattningshavare beskrivs i bolagsstyrningsrapporten på sidan 111.

## Pensioner

Vd omfattas av en premiebestämd pensionsplan till dess han fyller 65 år. Pensionspremien uppgår till 35 procent av den fasta lönen. Vd har ingen del i pensionskulden.

Övriga ledande befattningshavare omfattas av premiebestämd pensionsplan samt till en mindre del förmånsbestämd pensionsplan. Pensionsåldern är i enlighet med gällande lokal lagstiftning och kollektivavtal. Övriga ledande befattningshavares andel av pensionskulden var 1(0) MSEK.

## Långsiktigt incitamentsprogram

I december 2015 implementerades ett aktiebaserat långsiktigt incitamentsprogram (LTIP 2015) och ytterligare ett LTIP program (LTIP 2016) beslutades av årsstämman 12 maj 2016. LTIP möjliggör för deltagarna att erhålla matchningsaktier och prestationsaktier, under förutsättning att de gör egna investeringar i aktier eller allokerar redan innehavda aktier till programmet. För varje sådan sparaktie kan deltagarna i LTIP 2015 vederlagsfritt tilldelas en matchningsaktie. I LTIP 2016 är tilldelningen av matchningsaktier till 50% beroende av att ett krav relaterat till totalavkastningen på bolagets aktier (TSR) uppfylls och 50% är vederlagsfritt. Utöver detta kan deltagarna vederlagsfritt tilldelas ett antal prestationsaktier, beroende på graden av uppfyllandet av vissa av styrelsens fastställda prestationskrav relaterade till EBITDA, kassaflöde och RGI för räkenskapsåren 2015–2017 respektive 2016–2018.

Tilldelning av prestationsaktier är beroende av graden av uppnådda prestationskrav för programmet. Prestationskraven är baserade på ackumulerat EBITDA (definierat som EBITDA justerat för poster av engångsnatur som ej har med den löpande verksamheten att göra, som t ex transaktionskostnader för förvärv) för räkenskapsåren 2015–2017 respektive 2016–2018 ("Prestationskrav 1"), ackumulerat kassaflöde (definierat som EBITDA plus/minus förändring av rörelsekapital minus investeringar, exklusive extraordinära investeringar ej inkluderade i budget som t ex företagsförvärv) för räkenskapsåren 2015–2017 respektive 2016–2018 ("Prestationskrav 2") och ackumulerad RGI (definierat som Revenue Generation Index = RevPAR i förhållande till konkurrentgruppens RevPAR) förändring jämfört med konkurrentgruppen för räkenskapsåren 2015–2017 respektive 2016–2018 ("Prestationskrav 3"). Nivåerna för Prestationskraven, samt i vilken grad de har uppfyllts, kommer att publiceras i samband med intjänandeperiodens upphörande.

Antalet prestationsaktier som kan tilldelas beräknas enligt följande. För att tilldelning av prestationsaktier ska ske, ska en bestämd miniminivå för prestationskravet ha överskridits. För maximal tilldelning av prestationsaktier ska en bestämd maximinivå för prestationskravet ha nåtts. Mellan minimi- och maximinivån för prestationskravet tilldelas prestationsaktier enligt linjär fördelning.

Matchningsaktier och prestationsaktier kommer att tilldelas efter utgången av en intjänandeperiod, som löper från den 2 december 2015 (LTIP 2015) respektive 10 juni 2016 (LTIP 2016) till och med dagen för offentliggörandet av Scandics delårsrapport för det första kvartalet 2018 respektive första kvartalet 2019, under förutsättning att deltagaren under hela intjänandeperioden varit fast anställd inom koncernen samt behållit sparaktierna.

Antalet matchningsaktier och prestationsaktier som en deltagare har rätt till ska ökas för att kompensera för utdelning som lämnas på aktierna under intjänandeperioden.

Det maximala värdet per rätt att erhålla en matchningsaktie eller en prestationsaktie är begränsat till 300 procent av värdet av Scandicaktien till introduktionskursen den 2 december 2015, 67 SEK respektive genomsnittligt aktiepris de sista fem dagarna i mars 2016, 60 SEK. För det fall värdet av en sådan rätt överstiger detta tak kommer antalet matchningsaktier och prestationsaktier minskas proportionerligt.

Sammanställning över tilldelade rättigheter i planerna:

	2016	2015
Per 1 januari	286 945	–
Tilldelade under året	295 047	286 945
Inlösta under året	–	–
Förverkade under året	65 382	–
Per 31 december	516 610	286 945
- varav inlösningsbara	–	–

Rättigheterna har lösenpris noll kronor.

Tilldelningstidpunkt	Förfallotidpunkt	Antal rättigheter 2016-12-31	Antal rättigheter 2015-12-31
2 december 2015	april/ maj 2018 <sup>1)</sup>	251 952	286 945
10 juni 2016	april/ maj 2019 <sup>1)</sup>	264 658	–
<b>Summa</b>		<b>516 610</b>	<b>286 945</b>

<sup>1)</sup> Förfallotidpunkten infaller efter Scandics kvartalsrapport för första kvartalet har publicerats, datum för detta är ännu ej fastställt.

## Beräkning av verkligt värde

Det verkliga värdet har beräknats genom användandet av generell antagna värderingsmodeller.

Följande beräkningsunderlag har använts.

	LTIP 2016	LTIP 2015
Vägd genomsnittlig aktiekurs, SEK	62	67
Löptid	2,92 år	2,45 år
Avdrag för förväntade utdelningar	4%	3%
Risikfri ränta	ej applicerbart	ej applicerbart
Förväntad volatilitet	ej applicerbart	ej applicerbart

Då rättigheterna har ett lösenpris (noll för LTIP 2015 och LTIP 2016) som är betydligt lägre än aktiepriset vid utgivningen har modellen en begränsad känslighet för förväntad volatilitet och risikfri ränta.

Kostnad för aktierelaterade ersättningar som regleras med egetkapitalinstrument, MSEK	LTIP 2016		LTIP 2015	
	Koncern	Moderbolag	Koncern	Moderbolag
Förväntad kostnad för hela programmet	10	3	12	3
Maximal kostnad för hela programmet	32	11	36	11
Kostnad under 2016	2	1	5	1
Kostnad under 2015	–	–	0	0

Kostnaderna för programmen, som belastar koncernens resultaträkning är beräknade enligt IFRS 2 och fördelas över intjänandeperioden. Beräkningen baseras på följande antaganden: (i) en årlig utdelning motsvarande en avkastning på 3% för LTIP2015 och 4% för LTIP2016, (ii) en bedömd årlig personalomsättning om 10%, (iii) ett genomsnittligt uppfyllande av varje prestationskrav om 50%, och (iv) maximalt 581 992 matchningsaktier och prestationsaktier som kan tilldelas. Den totala bedömda kostnaden för programmen uppgår därmed till 22 MSEK inklusive sociala avgifter. Beräkningen baseras även på antagandet om en årlig ökning av aktiepriset med 10% under programmets löptid.

Med antagandet om att taket för programmet nås, att maximalt antal matchnings- och prestationsaktier tilldelas samt att alla deltagare kvarstår i programmet under hela intjänandeperioden skulle den maximala kostnaden för båda programmen uppgå till 68 MSEK, inklusive sociala avgifter.

Den förväntade finansiella exponeringen mot aktier som kan komma att tilldelas enligt LTIP och leveransen av aktier till deltagarna i LTIP har säkrats genom att Scandic på marknadsmässiga villkor ingått aktieswapavtal med tredje part, varvid den tredje parten i eget namn ska kunna förvärva och överlåta aktier till deltagarna.

## § Redovisningsprincip

### Ersättningar vid uppsägning

Ersättningar vid uppsägning utgår när en anställd sagts upp före normal pensionstidpunkt eller då en anställd accepterar frivillig avgång från anställning i utbyte mot sådana ersättningar. Koncernen redovisar ersättningar vid uppsägning när den bevisligen är förpliktigad endera att säga upp anställda enligt en detaljerad formell plan utan möjlighet till återkallande, eller att lämna ersättningar vid uppsägning som resultat av ett erbjudande som gjorts för att uppmuntra till frivillig avgång från anställning. Förmåner som förfaller efter mer än 12 månader från rapportperiodens slut diskonteras till nuvärde.

### Aktierelaterade ersättningar

Scandic har en aktierelaterad ersättningsplan vilken regleras med egetkapitalinstrument, i utbyte för detta egetkapitalinstrument erhåller Scandic tjänster från anställda som deltar i programmet. Kostnaden för programmet uppgår till aktiens verkliga värde vid tilldelningstidpunkten multiplicerat med antal intjänade aktierätter, och kostnadsförs över programmets livslängd.

Vid varje rapportperiods slut omprövar koncernen sina bedömningar av hur många aktier som förväntas bli intjänade, baserat på de icke marknadsrelaterade intjänandevillkoren och tjänstgöringsvillkoren. Den eventuella avvikelse mot de ursprungliga bedömningarna som omprövningen ger upphov till, redovisas i resultaträkningen, och motsvarande justeringar görs i eget kapital.

Ibland kan det inträffa att anställda utför tjänster innan tilldelningsdagen inträffar och då görs en uppskattning av det verkliga värdet, för att en kostnad ska kunna redovisas fördelat över perioden mellan den tidpunkt då anställda börjar utföra tjänster och tilldelningsdagen.

De sociala avgifter som uppkommer på tilldelningen av aktierätterna betraktas som en integrerad del av tilldelningen, och kostnaden behandlas som en kontantreglerad aktierelaterad ersättning.

### Aktieswapavtal för återköp av egna aktier

Scandic har ett aktieswapavtal med Nordea för återköp av egna aktier. Detta swapavtal redovisas som en finansiell skuld, med det överenskomna beloppet som ska betalas vid slutdatum, samt som en avdragspost från eget kapital. Räntekostnader hänförliga till swapavtalet redovisas i resultaträkningen i den period de uppstår. När avtalet nått slutdatum och förpliktelsen och överenskommet belopp betalats ut, kommer posten att bokas bort från balansräkningen.

Medelantal anställda per land	2016		2015	
	Medelantal anställda	varav män	Medelantal anställda	varav män
<b>Moderbolaget</b>				
Sverige	2	2	2	2
<b>Dotterbolag</b>				
Sverige	4 609	1 678	4 190	1 510
Belgien	16	12	54	30
Danmark	1 083	433	994	418
Finland	680	250	661	245
Norge	2 563	1 108	3 569	1 375
Polen	112	36	112	41
Tyskland	294	134	305	151
<b>Summa för koncernen</b>	<b>9 359</b>	<b>3 653</b>	<b>9 887</b>	<b>3 772</b>
Könsfördelning inom styrelse och koncernledning på balansdagen	2016		2015	
	Totalt	Varav män	Totalt	Varav män
Styrelsen	11	8	9	7
Koncernledningen <sup>1)</sup>	10	9	7	4
<b>Summa för koncernen</b>	<b>21</b>	<b>17</b>	<b>16</b>	<b>11</b>

<sup>1)</sup> Koncernledningen har under 2016 utökats med landscheferna.

## NOT 07 Finansiella intäkter

Uppdelning på intäktslag MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2016	2015	2016	2015
Ränteintäkter	3	1	0	–
Ränteintäkter från koncernbolag	–	–	68	99
Omvärdering derivatinstrument	35	–	–	–
Resultat från intresseföretag	2	2	–	–
Valutakursvinster, netto	225	–	46	–
<b>Summa</b>	<b>265</b>	<b>3</b>	<b>114</b>	<b>99</b>

## NOT 08 Finansiella kostnader

Uppdelning på kostnadslag MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2016	2015	2016	2015
Räntekostnader, bank	–104	–313	–96	–8
Räntekostnader, leverantörer	0	0	–	–
Räntekostnader, pensionskund	–11	–11	–	–
Räntekostnader, koncernbolag	–	–93	–1	–93
Omvärdering av derivatinstrument	–	–14	–	–
Valutakursförluster, netto	–	–9	–	–11
Under året kostnadsförd del av transaktionskostnader <sup>1)</sup>	–18	–60	–	–
<b>Summa</b>	<b>–133</b>	<b>–500</b>	<b>–97</b>	<b>–112</b>

<sup>1)</sup> Del av räntekostnader bank har återförts över upplåningens löptid, se not 20.

### § Redovisningsprincip

#### Finansiella intäkter och kostnader

Samtliga ränteintäkter och räntekostnader redovisas till upplupet anskaffningsvärde. Derivat redovisas till verkligt värde över resultaträkningen. Intressebolag redovisas enligt kapitalandelsmetoden.

## NOT 09 Inkomstskatt

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2016	2015	2016	2015
<b>Skattekostnad</b>				
Aktuell skattekostnad	–3	–1	–	–
Justering tidigare års skatt	–	–6	–	–
Uppskjuten skatt avseende temporära skillnader	9	36	–	–
Uppskjuten skatt avseende obeskattade reserver	1	–3	–	–
Uppskjuten skatt avseende underskottsavdrag	–185	–27	–11	–116
Intäkt på grund av ändrad skattesats	3	6	–	–
<b>Summa skatteintäkt/kostnad</b>	<b>–175</b>	<b>5</b>	<b>–11</b>	<b>–116</b>
<b>Sambandet mellan årets skattekostnad och redovisat resultat före skatt, MSEK</b>				
Skatt enligt gällande skattesats, 22,0 % (22,0 %)	–233	–25	–11	–117
Justering av skattekostnad från tidigare år	–	–6	–	–
Skatteeffekt av ej avdragsgilla kostnader	–5	–6	–	0
Skatteeffekt av ej skattepliktiga intäkter	45	55	–	–
Justering för avvikande skattesatser	0	9	–	–
Skatteeffekt ej kvittningsbara förluster	–4	–	–	–
Underskottsavdrag från tidigare år för vilka uppskjuten skattefordran ej redovisats	40	27	–	–
Underskottsavdrag från tidigare år för vilka uppskjuten skattefordran har redovisats	–22	–55	–	1
Effekt avseende ändrad skattesats för uppskjuten skatt	4	6	–	–
<b>Summa skatteintäkt/kostnad</b>	<b>–175</b>	<b>5</b>	<b>–11</b>	<b>–116</b>

Den gällande skattesatsen, 22,0 procent, har beräknats med utgångspunkt från den skattesats som gäller för moderbolaget.

Uppskjuten skatt har redovisats i Övrigt totalresultat avseende aktuariella vinster om 2 (-21) MSEK och säkringsredovisning om -24 (-11) MSEK. Uppskjuten skatt som redovisas i eget kapital avseende nyemissionskostnader, uppgår till – (6) MSEK.

## NOT 10 Resultat per aktie

<b>Före utspädning Koncernen</b>	<b>2016</b>	<b>2015</b>
Årets resultat hänförligt till moderbolagets aktieägare, MSEK	879	117
Genomsnittligt antal utestående aktier före utspädning	102 428 053	81 826 211
Resultat per aktie, före utspädning, SEK	8,58	1,43

<b>Efter utspädning Koncernen</b>	<b>2016</b>	<b>2015</b>
Årets resultat hänförligt till moderbolagets aktieägare, MSEK	879	117
Genomsnittligt antal utestående aktier före utspädning <sup>1)</sup>	102 428 053	81 826 211
Utspädningseffekt avseende aktiesparplaner	29 784	–
Genomsnittligt antal utestående aktier efter utspädning <sup>1)</sup>	102 457 837	81 826 211
Resultat per aktie, efter utspädning, SEK	8,58	1,43

Resultat per aktie beräknas genom att dividera årets resultat i koncernen hänförligt till moderbolagets aktieägare med ett genomsnittligt vägt antal utestående aktier under rapporteringsperioden. Vid beräkning av resultat per aktie efter utspädning justeras det genomsnittliga antalet aktier för att ta hänsyn till utspädningseffekten från aktiebaserade incitamentsprogram utgivna till anställda. Utspädning från det aktiebaserade incitamentsprogrammet påverkar antalet aktier och uppstår endast när lösenskursen är lägre än börskursen. De potentiella aktierna ses inte som utspädande om de skulle leda till ett bättre resultat per aktie efter utspädning, vilket är fallet när årets resultat är negativt.



## NOT 11 Immateriella anläggningstillgångar

Koncernens, MSEK	2016			2015		
	Anskaffningsvärde	Akkumulerade avskrivningar	Redovisat restvärde	Anskaffningsvärde	Akkumulerade avskrivningar	Redovisat restvärde
<b>Goodwill</b>						
Ingående balans	5 575	–	5 575	5 674	–	5 674
Ökning genom rörelseförvärv	–	–	–	97	–	97
Valutakursdifferenser	218	–	218	–196	–	–196
<b>Utgående balans</b>	<b>5 793</b>	<b>–</b>	<b>5 793</b>	<b>5 575</b>	<b>–</b>	<b>5 575</b>
<b>Varumärken</b>						
Ingående balans	3 177	–26	3 151	3 188	–12	3 176
Årets avskrivning	–	–16	–16	–	–14	–14
Valutakursdifferenser	10	–	10	–11	–	–11
<b>Utgående balans</b>	<b>3 187</b>	<b>–42</b>	<b>3 145</b>	<b>3 177</b>	<b>–26</b>	<b>3 151</b>
<b>Övriga immateriella anläggningstillgångar</b>						
Ingående balans	323	–142	181	313	–111	202
Ökning genom rörelseförvärv	–	–	–	27	–	27
Inköp	3	–	3	–	–	–
Årets avskrivning	–	–35	–35	–	–33	–33
Valutakursdifferenser	18	–2	16	–17	2	–15
<b>Utgående balans</b>	<b>344</b>	<b>–179</b>	<b>165</b>	<b>323</b>	<b>–142</b>	<b>181</b>
<b>Totalt immateriella anläggningstillgångar</b>						
Ingående balans	9 075	–168	8 907	9 175	–123	9 052
Ökning genom rörelseförvärv	–	–	–	124	–	124
Inköp	3	–	3	–	–	–
Årets avskrivning	–	–51	–51	–	–47	–47
Valutakursdifferenser	246	–2	244	–224	2	–222
<b>Utgående balans</b>	<b>9 324</b>	<b>–221</b>	<b>9 103</b>	<b>9 075</b>	<b>–168</b>	<b>8 907</b>

Goodwill och varumärken, MSEK	Goodwill		Varumärken		Summa	
	2016-12-31	2015-12-31	2016-12-31	2015-12-31	2016-12-31	2015-12-31
Sverige	1 926	1 958	2 312	2 372	4 238	4 330
Norge	1 707	1 555	625	581	2 332	2 136
Övriga Norden & Europa	2 160	2 062	208	198	2 368	2 260
<b>Summa goodwill och varumärken</b>	<b>5 793</b>	<b>5 575</b>	<b>3 145</b>	<b>3 151</b>	<b>8 938</b>	<b>8 726</b>

### Prövning nedskrivningsbehov

Nedskrivningsprövning av goodwill samt varumärken sker årligen samt vid varje givet tillfälle då indikationer på värdenedgång identifieras. Koncernen har idag tre kassagenererande enheter: Sverige, Norge samt Övriga Norden & Europa. Återvinningsbart belopp för kassagenererande enheter fastställs baserat på beräkningar av nyttjandevärden. Dessa beräkningar utgår från uppskattade framtida kassaflöden före skatt baserade på en 5-årsperiod. Kassaflödet för 2017 är baserat på budget fastställt av bolagets styrelse och för 2018 till 2020 på bolagets långtidsprognos och för det därpå följande året på en bedömd marknadstillväxt, 2,5 (2,5) procent per år, och bedömda kostnadsökningar.

Intäktsprognoerna baserar sig på branschdata avseende marknadsutveckling samt historiska erfarenheter avseende utveckling av nya och nyrenoverade hotell. Kostnadsprognoserna baseras på branschdata avseende inflation och löneutveckling, på bedömd realisering av synergieffekter från Ricaförvärvet och historiska erfarenheter. Vid beräkning av nyttjandevärde har en diskonteringsränta före skatt och en uthållig tillväxttakt använts enligt nedanstående uppställning.

Årets nedskrivningsprövning visade att inga nedskrivningsbehov förelåg för något av segmenten även med rimliga förändringar av parametrarna, såsom enskild förändring +/- 1,0%-enhet på diskonteringsränta före skatt samt på EBITDA-marginal.

Vid en diskonteringsränta före skatt om 13,8% för Sverige, 9,9% för Norge samt 10,4% för Övriga Norden & Europa föreligger ett nedskrivningsbehov vid bibehållen EBITDA-marginal.

	Sverige	Norge	Övriga Norden & Europa
Prognosperiod, år	5 (5)	5 (5)	5 (5)
WACC, %	7,8 (7,8)	7,7 (7,7)	7,8 (7,7)
Tillväxt i fritt kassaflöde, %	2,5 (2,5)	2,5 (2,5)	2,5 (2,5)

## § Redovisningsprincip

### Immateriella tillgångar

#### Goodwill

Goodwill utgörs av det belopp varmed anskaffningsvärdet överstiger det verkliga värdet på koncernens andel av den förvärvade verksamhetens identifierbara nettotillgångar vid förvärvstillfället. Goodwill på förvärv av verksamheter redovisas som immateriella tillgångar. Redovisad goodwill testas årligen för att identifiera eventuella nedskrivningsbehov och redovisas till anskaffningsvärde minskat med ackumulerade nedskrivningar.

Goodwill fördelas på kassagenererande enheter vid prövning av eventuellt nedskrivningsbehov. Fördelningen görs på de kassagenererande enheter eller grupper av kassagenererande enheter som förväntas bli gynnade av det rörelseförvärv som gett upphov till goodwillposten.

#### Varumärken

Förvärvade varumärken redovisas till anskaffningsvärde med avdrag för avskrivning och eventuell nedskrivning. Varumärket Scandic Hotels, med obestämbart nyttjandeperiod skrivs inte av men prövas årligen med avseende på eventuellt nedskrivningsbehov. Varumärket i de förvärvade bolagen i Scandickoncernen har funnits på marknaden sedan 1984 och utgör idag grunden för koncernens verksamhet. Varumärket används på samtliga de marknader där bolagen är etablerade.

Varumärket Rica Hotels, som förvärvades i april 2014, har en bestämd nyttjandeperiod om åtta år främst avseende franchise- och partneravtal som Rica Hotels ingått. Avskrivningar sker linjärt över den bedömda nyttjandeperioden.

#### Övriga immateriella tillgångar

Under övriga immateriella tillgångar redovisas kundrelationer identifierade i samband med förvärvet av Rica Hotels. Kundrelationer har en bestämd nyttjandeperiod om tio år och avskrivningar sker linjärt under den bedömda nyttjandeperioden.

Även utvecklingskostnader som är direkt hänförliga till utveckling av identifierbara system för verksamheten aktiveras som immateriella anläggningstillgångar när följande kriterier är uppfyllda:

- det är tekniskt möjligt att färdigställa programvaran så att den kan användas,
- företagets avsikt är att färdigställa programvaran och att använda den,
- det finns förutsättningar att använda programvaran,
- det kan visas hur programvaran genererar troliga framtida ekonomiska fördelar,
- adekvata tekniska, ekonomiska och andra resurser finns för att fullfölja utvecklingen och för att använda programvaran, och
- de utgifter som är hänförliga till programvaran under dess utveckling kan beräknas på ett tillförlitligt sätt.

Scandic påbörjade under 2009 en större investering i ett nytt verksamhetssystem som började tas i bruk på de första hotellen under 2010 och var i drift på alla hotell i slutet av 2011. Investeringen består av såväl licenskostnader som ett omfattande implementeringsarbete. Investeringen delas upp i etapper utifrån när systemet tas i drift på olika hotell. Avskrivning av respektive etapp har påbörjats när systemet tagits i drift.

Under 2012 påbörjades en större investering av ett nytt koncernrapporteringsystem inom koncernen. Investeringen slutfördes i december 2013 och har därefter varit föremål för avskrivning. Under 2016 har en uppgradering av systemet skett vilken slutförts under året.

Dessa två egenutvecklade system aktiveras under övriga immateriella tillgångar och skrivs av över 5 år.

## ! Viktiga uppskattningar och antaganden för redovisningsändamål

De uppskattningar som kan ha störst inverkan på koncernens framtida resultat och ställning är de antaganden som gjorts vid nedskrivningsprövning av immateriella tillgångar. Koncernen undersöker varje år om något nedskrivningsbehov föreligger för goodwill och varumärken, i enlighet med den redovisningsprincip som beskrivs ovan. Återvinningsvärden för kassagenererande enheter har fastställs genom beräkning av nyttjandevärde. Gjorda antaganden vid denna beräkning återfinns i tabell i avsnittet Prövning av nedskrivningsbehov, där det framgår att intäkterna förväntas öka kommande år. Skulle tillväxten bli avsevärt mindre skulle ett nedskrivningsbehov som väsentligt påverkar koncernens resultat och ställning kunna uppstå.

## NOT 12 Materiella anläggningstillgångar

	2016			2015		
	Anskaffningsvärde	Ackumulerade av- och nedskrivningar	Redovisat restvärde	Anskaffningsvärde	Ackumulerade avskrivningar	Redovisat restvärde
<b>Koncernen, MSEK</b>						
<b>Byggnader och mark <sup>1)</sup></b>						
Ingående balans	107	-18	89	119	-19	100
Årets avskrivning	-	-1	-1	-	-1	-1
Valutakursdifferenser	9	-2	7	-12	2	-10
<b>Utgående balans</b>	<b>116</b>	<b>-21</b>	<b>95</b>	<b>107</b>	<b>-18</b>	<b>89</b>
<b>Inventarier, installationer och utrustning</b>						
Ingående balans	7 502	-4 953	2 549	7 146	-4 732	2 413
Ökning genom rörelseförvärv	-	-	-	38	-	38
Inköp	719	-	719	639	-	639
Försäljningar/utrangeringar	-327	321	-6	-47	47	0
Årets avskrivning	-	-473	-473	-	-454	-454
Årets nedskrivning	-	-12	-12	-	-	-
Valutakursdifferenser	296	-191	105	-274	186	-88
<b>Utgående balans</b>	<b>8 190</b>	<b>-5 308</b>	<b>2 882</b>	<b>7 502</b>	<b>-4 953</b>	<b>2 549</b>
<b>Totalt materiella anläggningstillgångar</b>						
Ingående balans	7 609	-4 971	2 638	7 265	-4 751	2 514
Ökning genom rörelseförvärv	-	-	-	38	-	-
Inköp	719	-	719	639	-	639
Försäljningar/utrangeringar	-327	321	-6	-47	47	0
Årets avskrivning	-	-474	-474	-	-455	-455
Årets nedskrivning	-	-12	-12	-	-	-
Valutakursdifferenser	306	-193	113	-285	188	-97
<b>Utgående balans</b>	<b>8 307</b>	<b>-5 329</b>	<b>2 977</b>	<b>7 609</b>	<b>-4 971</b>	<b>2 638</b>

<sup>1)</sup> Byggnader och mark avser en fastighet i Norge och ingick i förvärvet av Rica Hotels i april 2014. I inventarier, installationer och utrustning ingår pågående nyanläggningar om 241 (343) MSEK.

## § Redovisningsprincip

### Materiella anläggningstillgångar

Byggnader och mark innefattar huvudsakligen hotellbyggnader. Byggnader och mark redovisas till koncernens anskaffningsvärde, baserat på extern värdering som gjorts i samband med förvärv av verksamheterna, minskat med avskrivningar av byggnader som gjorts därefter. Byggnader är föremål för komponentavskrivning, där olika delar av byggnaden skrivs av baserat på olika nyttjandeperioder. Avskrivningstider på byggnader är mellan 25 och 50 år. Mark är inte föremål för avskrivning.

Inventarier, installationer och utrustning redovisas till anskaffningsvärde med avdrag för av- och nedskrivningar. I anskaffningsvärdet ingår utgifter som direkt kan hänföras till förvärvet av tillgången. Tillgångarna skrivs av linjärt över den beräknade nyttjandeperioden som varierar beroende på tillgångarnas beskaffenhet. Tillgångarna består av en mängd olika typer av inventarier, installationer och utrustning, exempelvis möbler och inredning till hotellrum och gemensamma utrymmen, köksutrustning och IT-utrustning med olika nyttjandeperioder. Därför förekommer ett antal olika avskrivningstider. Generellt skrivs IT-utrustning av över 3 år medan övriga inventarier, installationer och utrustning skrivs av över 3 till 20 år. Inventarier, installationer och utrustning med kortare nyttjandeperiod än 3 år kostnadsförs i resultaträkningen.

## ! Viktiga uppskattningar och antaganden

Tillkommande utgifter läggs till tillgångens redovisade värde endast då det är sannolikt att de framtida ekonomiska fördelarna som är förknippade med tillgången kommer att komma koncernen tillgodo och att tillgångens anskaffningsvärde kan mätas på ett tillförlitligt sätt. Alla andra former av underhåll av en materiell anläggningstillgång redovisas som kostnader i resultaträkningen.

Vid nedskrivningsbehov, skrivs materiella anläggningstillgångar ner till det lägsta av återvinningsvärde och bokfört värde.

## NOT 13 Andelar i intresseföretag

Koncernen, MSEK	Andel 2016-12-31	Andel 2015-12-31	Redovisat värde 2016-12-31	Redovisat värde 2015-12-31
Gress-Gruppen AS	33%	33%	10	10
<b>Totalt</b>			<b>10</b>	<b>10</b>
<b>Förändring under året, MSEK</b>				
			<b>2016</b>	<b>2015</b>
Akkumulerade anskaffningsvärden, ingående balans			10	32
Resultatandel / Utdelning under året			–	2
Avyttring			–	–19
Valutakursdifferenser			0	–5
<b>Akkumulerade anskaffningsvärden, utgående balans</b>			<b>10</b>	<b>10</b>

## § Redovisningsprincip

### Investeringar i intresseföretag

Intresseföretag är de företag som koncernen har ett betydande inflytande över, men som varken är dotterbolag eller joint venture-bolag. 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 ett aktie- eller andelsinnehav om mellan 20% och 50% av rösterna.

Resultatandelen utgör företagets andel av årets resultat (efter skatt) från dessa intresseföretag och redovisas direkt i resultaträkningen.

## NOT 14 Finansiella placeringar

Koncernens förändring under året, MSEK	2016-12-31	2015-12-31
Akkumulerade anskaffningsvärden, ingående balans	4	5
Förvärv	0	–
Avyttring	0	0
Omklassificering <sup>1)</sup>	3	–
Valutakursdifferenser	1	–1
<b>Akkumulerade anskaffningsvärden, utgående balans</b>	<b>8</b>	<b>4</b>

<sup>1)</sup> Under året har det skett en omklassificering från övriga långfristiga fordringar, till finansiella placeringar om 3 MSEK.

De finansiella placeringarna på balansdagen består av ett 50-tal (50-tal) mindre innehav.

## NOT 15 Varulager

Koncernens varulager består i sin helhet av råmaterial, främst för restaurangverksamhet.

## § Redovisningsprincip

### Varulager

Varulagret redovisas till det lägsta av anskaffningsvärdet och nettoförsäljningsvärdet. Anskaffningsvärdet fastställs med användning av först-in-först-ut-metoden (FIFU).

## NOT 16 Kundfordringar

Kundfordringar, bruttovärden, MSEK	2016-12-31	2015-12-31
Totala kundfordringar	511	479
Avgår reserver för osäkra kundfordringar	–13	–15
<b>Kundfordringar, redovisat värde</b>	<b>498</b>	<b>464</b>
<b>Förändring i reservering för osäkra kundfordringar</b>		
	<b>2016-12-31</b>	<b>2015-12-31</b>
1 januari	–15	–16
Reservering för osäkra kundfordringar	–3	–6
Fordringar som skrivits bort under året som ej indrivningsbara	–4	–4
Återfört ej utnyttjat belopp	8	10
Valutakursdifferens	1	1
<b>31 december</b>	<b>–13</b>	<b>–15</b>

Åldersanalys, MSEK	2016-12-31	2015-12-31
Ej förfallna fordringar	329	243
Fordringar förfallna 1–30 dagar	138	165
Fordringar förfallna 31–60 dagar	15	32
Fordringar förfallna 61–90 dagar	9	13
Fordringar förfallna 91–120 dagar	9	19
Fordringar förfallna mer än 120 dagar	11	7
<b>Kundfordringar, redovisat värde</b>	<b>511</b>	<b>479</b>

## § Redovisningsprincip

### Lånefordringar och kundfordringar

Lånefordringar och kundfordringar är finansiella tillgångar som inte är derivat, som har fastställda eller fastställbara betalningar och som inte är noterade på en aktiv marknad. De ingår i omsättnings-tillgångar med undantag för poster med förfallodag mer än 12 månader efter balansdagen, vilka klassificeras som anläggningstillgångar. Lånefordringar och kundfordringar klassificeras som kundfordringar och andra fordringar i balansräkningen.

Lånefordringar och kundfordringar redovisas till anskaffningsvärde, minskat med eventuell reservering för värdeminskning. Enligt IAS 39 ska lånefordringar och kundfordringar värderas till upplupet anskaffningsvärde med tillämpning av effektivräntemetoden, men då kundfordringar har mycket korta löptider samt ränteeffekterna är mycket små bedöms inte koncernens redovisade värde avvika materiellt från verkligt värde. Lånefordringar löper med rörlig ränta varför verkligt värde inte heller bedöms avvika materiellt från redovisat värde.

## ! Viktiga uppskattningar och antaganden

Reservering för värdeminskning av kundfordringar görs när det finns objektiva bevis för att koncernen inte kommer att kunna erhålla alla belopp som är förfallna enligt fordringarnas ursprungliga villkor. Reserveringens storlek utgörs av skillnaden mellan tillgångens redovisade värde och nuvärdet av bedömda framtida kassaflöden, diskonterade med effektiv ränta. Det reserverade beloppet redovisas i resultaträkningen.

## NOT 17 Förutbetalda kostnader

Uppdelning på kostnadsslag MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2016-12-31	2015-12-31	2016-12-31	2015-12-31
Förutbetalda hyror	81	141	–	–
Övriga poster	124	124	0	0
<b>Summa</b>	<b>205</b>	<b>265</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

## NOT 18 Likvida medel

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2016-12-31	2015-12-31	2016-12-31	2015-12-31
Kassa och bank	1 068	248	790	2
<b>Summa likvida medel</b>	<b>1 068</b>	<b>248</b>	<b>790</b>	<b>2</b>

## § Redovisningsprincip

### Likvida medel

Likvida medel ingår kassa, banktillgodohavanden och övriga kortfristiga placeringar med förfallodag inom tre månader från förvärvstillfället.

## NOT 19 Aktiekapital

	Preferensaktier	Stamaktier Serie A	Stamaktie serie B/ Stamaktie <sup>1)</sup>	Totalt antal aktier	Ändringar i aktiekapital, SEK	Aktiekapital, SEK	Kvotvärde, SEK
Ingående värde 1 januari 2015	1	24 999 999	10 000 000	35 000 000	–	100 000	0,002857
Fondemission	–	–	–	35 000 000	400 000	500 000	0,014286
Minskning av aktiekapital inkl. indragning av aktier	–1	–24 999 999	–	10 000 000	–357 143	142 857	0,014286
Fondemission	–	–	–	10 000 000	19 857 143	20 000 000	2
Aktiesplit 1:8	–	–	70 000 000	80 000 000	–	20 000 000	0,25
Nyemission	–	–	22 985 075	102 985 075	5 746 269	25 746 269	0,25
<b>Utgående värde 31 december 2015</b>	–	–	102 985 075	102 985 075	<b>25 646 269</b>	25 746 269	<b>0,25</b>
<b>Utgående värde 31 december 2016</b>	–	–	102 985 075	102 985 075	–	25 746 269	<b>0,25</b>

<sup>1)</sup> Vid en extra bolagsstämma den 15 september 2015 fattades beslut om ändring av bolagsordningen innebärande att Scandic Hotels Group AB enbart ska ha ett aktieslag.

## NOT 20A Upplåning

Förändring under året, MSEK	Skulder till kreditinstitut	Intern upplåning	Total upplåning
<b>Ingående balans 2015-01-01</b>	<b>5 806</b>	<b>976</b>	<b>6 782</b>
Upptagna lån	4 765	–	4 765
Aktivering av ränta	117	93	210
Aktivering av transaktionskostnader <sup>1)</sup>	–91	–	–91
Under året kostnadsförda transaktionskostnader <sup>1)</sup>	60	–	60
Amorteringar	–6 792	–	–6 792
Lån konverterat till aktieägartillskott	–	–1 036	–1 036
Valutakursdifferenser	–265	–33	–298
<b>Ingående balans 2016-01-01</b>	<b>3 600</b>	<b>–</b>	<b>3 600</b>
Upptagna lån	475	–	475
Under året kostnadsförda transaktionskostnader <sup>1)</sup>	17	–	17
Amorteringar	–475	–	–475
Valutakursdifferenser	160	–	160
<b>Utgående balans 2016-12-31</b>	<b>3 777</b>	<b>–</b>	<b>3 777</b>

<sup>1)</sup> Befintliga lån omförhandlades i juli 2015, vilket resulterade i transaktionskostnader på – (91) MSEK. Dessa har aktiverats och kostnadsförts linjärt över lånens löptid.

Koncernens externa lån omförhandlades i juli 2015 med nya villkor och förlängda löptider. Lånen avser tre långsiktiga faciliteter i SEK, NOK och EUR med löptid på 5 år där ränta utgår med Stibor/Euribor/Nibor +1,00 till 2,90 procentenheter, samt en revolverande flervalutalånefacilitet om 600 MSEK med löptid på 5 år där ränta utgår med basränta +0,50 till 2,40 procentenheter. Under 2016 har den revolverande flervalutalånefaciliteten utökats till 1 000 MSEK.

Marginalen inom intervallet är för samtliga lån beroende av bolagets skuldsättning. Lånevillkoren ställer krav på att följande nyckeltal (covenanter) ska ligga inom vissa gränsvärden: räntetäckning och nettoskuld i förhållande till justerat EBITDA. Vid varje mätperiod och på balansdagen var samtliga lånevillkor uppfyllda. Det finns inga krav på amorteringar och inga säkerheter har ställts för lånen. Låneavtalet innehåller även villkor om obligatorisk notifiering till långgivaren och eventuellt kan återbetalning i förtid bli aktuell, om någon annan än nuvarande EQT fond V kommer att äga mer än 50% eller om Scandic skulle avnoteras från börsen. Styrelsen följer bolagets finansiella ställning noggrant med avseende på uppfyllnad av lånevillkoren. För upplåning i valutorna EUR respektive NOK tillämpas säkringsredovisning i syfte att säkra nettoinvesteringarna i de utländska dotterbolagen i Finland, Danmark respektive Norge. Då den danska kronan är knuten till euron används även denna som säkringspost. Valutakursförlusten om -160 (51) MSEK på omräkning av upplåningen till svenska kronor redovisas i övrigt totalresultat och ackumuleras i valutaomräkningsreserven i eget kapital. Det fanns ingen ineffektivitet som ska redovisas från säkringar av nettoinvesteringar i utlandsverksamhet

Bolaget erhöll i juni 2013 aktieägarlån för att stärka bolagets finansiella ställning och säkerställa att inget av gränsvärdena för nyckeltalen skulle brytas. Detta aktieägarlån redovisas som Intern upplåning och har under året 2015 omvandlats till eget kapital genom ett ovillkorat aktieägartillskott.

### § Redovisningsprincip

#### Upplåning

Upplåning är finansiella skulder som redovisas inledningsvis till verkligt värde, netto efter transaktionskostnader. Därefter redovisas upplåning till upplupet anskaffningsvärde och eventuell skillnad mellan erhållet belopp (netto efter transaktionskostnader) och återbetalningsbeloppet redovisas i resultaträkningen fördelat efter låneperioden, med tillämpning av effektivräntemetoden. Upplåning klassificeras som skulder till kreditinstitut samt som intern upplåning i balansräkningen. Upplåning klassificeras som kortfristiga skulder om inte koncernen har en ovillkorlig rätt att skjuta upp betalningen av skulden i åtminstone 12 månader efter balansdagen.

## NOT 20B Hantering av finansiella risker

### Marknadsrisk – valuta

Koncernen verkar internationellt och utsätts för valutarisk som uppstår från olika valutaexponeringar. Valutarisk uppstår genom framtida affärstransaktioner, redovisade tillgångar och skulder samt nettoinvesteringar i utlandsverksamheter.

### Riskhantering

Valutarisk uppstår när framtida affärstransaktioner eller redovisade tillgångar eller skulder uttrycks i en valuta som inte är enhetens funktionella valuta. Verksamheten i Scandics koncernbolag är huvudsakligen lokal, med intäkter och kostnader i inhemsk valuta och den koncerninterna försäljningen är låg. Detta innebär att valutakurs exponeringen avseende transaktioner är begränsad. Enligt koncernens finanspolicy, som kräver av koncernbolagen att dessa hanterar sin valutakursrisk mot sin funktionella valuta, ska koncernbolagen säkra sin valutakursrisk i större framtida affärstransaktioner hos den centrala finansavdelningen. För att hantera den valutarisk som uppkommer från framtida affärstransaktioner, använder koncernbolagen terminskontrakt som tecknas med den centrala finansavdelningen.

Valutakurseffekter i koncernen uppkommer vid omräkning av de utländska dotterbolagens resultat- och balansräkningar till SEK. För året var 43 (42) procent av koncernens omsättning i SEK, 29 (30) procent i NOK och 28 (28) procent i EUR och övriga valutor. Valutaexponering som uppstår från nettotillgångarna i koncernens utlandsverksamheter hanteras huvudsakligen genom upplåning i de berörda utländska valutorna. Koncernens upplåning fördelad på olika valutor framgår av tabell nedan. Styrelsen har beslutat att valutarisk i tillgångar och skulder i övrigt inte ska säkras.

	2016-12-31	2015-12-31
<b>Upplåning fördelad på olika valutor</b>		
SEK	40%	40%
EUR	31%	31%
NOK	29%	29%

### Marknadsrisk – ränta

Ränterisk uppstår genom förändring av marknadsräntor som kan få en negativ effekt på koncernens intäkter, kassaflöde och räntebärande tillgångar och skulder.

### Riskhantering

Eftersom koncernen inte innehar några väsentliga räntebärande tillgångar, är koncernens intäkter och kassaflöde från den löpande verksamheten i allt väsentligt oberoende av förändringar i marknadsräntor.

Koncernens ränterisk uppstår genom långfristig upplåning. Upplåning som görs med rörlig ränta utsätter koncernen för ränterisk avseende kassaflöde. Upplåning som görs med fast ränta utsätter koncernen för ränterisk avseende verkligt värde. Koncernens policy, som fastställdes under 2015, säger att 25–75 procent av upplåningen ska ske till fast ränta. Avvikelse från detta görs enligt beslut från styrelsen. Koncernen använder vid behov ränteswappar för att uppnå detta. Koncernens upplåning på balansdagen framgår av tabellen nedan.

Koncernen tar vanligtvis upp långfristiga lån till rörlig ränta och omvandlar dem genom ränteswappar till fast ränta. Ränteswapparna innebär att koncernen kommer överens med andra parter om att, med angivna intervaller, utväxla skillnaden mellan räntebelopp enligt fast kontrakt ränta och det rörliga räntebeloppet, beräknat på kontrakterade nominella belopp.

	2016-12-31	2015-12-31
<b>Upplåning fördelad på fast och rörlig ränta</b>		
Fast ränta	63%	64%
Rörlig ränta	37%	36%

All extern upplåning till fast ränta har uppnåtts genom utnyttjande av ränteswappar.

### Kreditrisk

Kreditrisk avser risk för att motparter inte kan infria sina åtaganden. Kreditrisk uppstår genom likvida medel, derivata instrument och tillgodohavanden hos banker och finansinstitut samt kreditexponeringar gentemot kunder, inklusive utestående fordringar och avtalade transaktioner.

### Riskhantering

Kreditrisk hanteras på koncernnivå. Endast banker och finansinstitut som av oberoende värderare fått lägst kreditrating "A-1" accepteras. I de fall då ingen oberoende kreditbedömning finns, görs en riskbedömning av kundens kreditvärdighet där dennes finansiella ställning beaktas, liksom tidigare erfarenheter och andra faktorer. Användningen av kreditgränser följs upp regelbundet. Försäljningen i verksamheten regleras till största delar kontant eller med vanligt förekommande kreditkort även om fakturering också förekommer. Kreditförluster avseende kunder uppgick per 31 december 2016 till 3 (6) MSEK.

Koncernen, MSEK	< 1 år	1–3 år	4–5 år	> 5 år
<b>Per 31 december 2016</b>				
Skulder till kreditinstitut <sup>1)</sup>	99	4 087	–	–
Derivatinstrument <sup>2)</sup>	–	20	–	–
Leverantörsskulder och andra skulder	527	–	–	–

Koncernen, MSEK	< 1 år	1–3 år	4–5 år	> 5 år
<b>Per 31 december 2015</b>				
Skulder till kreditinstitut <sup>1)</sup>	103	309	3 731	–
Derivatinstrument <sup>2)</sup>	60	7	10	–
Leverantörsskulder och andra skulder	672	–	–	–

<sup>1)</sup> Skulder till kreditinstitut avser kommande kassaflöden avseende skulderna vilker inkluderar kommande års räntebetalingar.

<sup>2)</sup> Marknadsvärde per 31 december.

### Likviditetsrisk

Likviditetsrisk avser risk för att koncernen inte har tillräcklig likviditet att betala sina skulder och infria sina åtaganden.

### Riskhantering

Likviditetsrisk hanteras genom att koncernen innehar tillräckligt med likvida medel och kortfristiga placeringar med en likvid marknad, tillgänglig finansiering genom avtalade kreditfaciliteter och möjligheten att stänga marknadspositioner. Koncernens likviditet i form av likvida medel och kortfristiga placeringar följs upp och prognostiseras på daglig basis av den centrala finansavdelningen. Koncernens likviditetsreserv, bestående av likvida medel och outnyttjade kreditfaciliteter, uppgick per 31 december 2016 till 2 068 (848) MSEK.

Känslighetsanalys per den 31 december 2016	Förändring, %	Resultateffekt, MSEK
Räntekostnad vid nuvarande räntebindning förändrat ränteläge	+/- 1%	-/+ 4
Räntekostnad vid förändring av genomsnittlig räntenivå	+/- 1%	-/+ 28

Om den rörliga marknadsräntan aviker från den i derivatet gällande fasta räntan uppstår ett teoretiskt över- eller undervärde av det finansiella instrumentet. Derivatet redovisas löpande till verkligt värde i Rapport över finansiell ställning och värdeförändringen, som inte är kassaflödespåverkande, redovisas i årets resultat. Känslighetsanalysen är baserad på nettolåneskulden.

## NOT 20c Hantering av kapitalrisk

Koncernens mål avseende kapitalstrukturen är att trygga koncernens förmåga att fortsätta sin verksamhet, så att den kan fortsätta att generera avkastning till aktieägarna och nytta för andra intressenter och att upprätthålla en optimal kapitalstruktur för att hålla kostnaderna för kapitalet nere.

Det förvaltade kapitalet utgörs av koncernens redovisade egna kapital. För att upprätthålla eller justera kapitalstrukturen, kan koncernen förändra den utdelning som betalas till aktieägarna, återbetala kapital till aktieägarna, utfärda nya aktier eller sälja tillgångar för att minska skulderna.

På samma sätt som andra företag i branschen bedömer koncernen kapitalet på basis av skuldsättningsgraden. Detta nyckeltal beräknas som räntebärande nettoskuld dividerad med eget kapital. Den räntebärande nettoskulden beräknas som upplåning från kreditinstitut, interna lån samt finansiell leasing med avdrag för likvida medel.

Koncernen, MSEK	2016-12-31	2015-12-31
Total upplåning	3 777	3 603
Avgår: likvida medel	-1 068	-248
Räntebärande nettoskuld	2 709	3 355
Totalt eget kapital	7 103	6 205
Skuldsättningsgrad	0,4 ggr	0,5 ggr

Förfallotider, MSEK	2016-12-31	2015-12-31
<b>Skulder som förfaller till betalning</b>		
– inom 1 år	–	–
– mellan 1 och 3 år	3 777	–
– mellan 4 och 5 år	–	3 600
– senare än 5 år	–	–
<b>Summa</b>	<b>3 777</b>	<b>3 600</b>

Checkräkningskrediter, MSEK	2016-12-31	2015-12-31
Utnyttjade belopp	–	–
Outnyttjade belopp	1 000	600
<b>Totala beviljade checkräkningskrediter</b>	<b>1 000</b>	<b>600</b>

## NOT 21 Avsättningar till pensioner och liknande förpliktelser

Avsättningar till pensioner och liknande förpliktelser avser i sin helhet förmånsbestämda pensionsplaner, där de anställda har rätt till ersättning efter avslutad anställning och där ersättningsnivån baseras på slutlön och tjänstgöringstid. Avsättning för sådan plan finns för FPG/PRI-pensioner i Sverige. I övriga länder tillämpas avgiftsbestämda pensionsplaner. Den förmånsbestämda pensionsplanen i Sverige ger anställda som omfattas av pensionsplanen en garanterad nivå på pensionsutbetalningarna under livstiden. Pensionsplanen är uppräknad enligt ett långsiktigt inflationsmål om 1,5 procent. Sveriges Riksbanks långsiktiga inflationsmål är 2 procent.

### Förmånsbestämda pensionsplaner

Beräkning av avsättningar, MSEK	2016-12-31	2015-12-31
Nuvärde av förpliktelser	413	380
Förvaltningstillgångarnas verkliga värde	–	–
<b>Summa avsättningar för förmånsbestämda pensionsplaner</b>	<b>413</b>	<b>380</b>

Förändring av avsättningen under året, MSEK	2016	2015
Nettoskuld, ingående balans	-380	-462
Omvärderingar nettopensionsförpliktelse redovisad i övrigt totalresultat <sup>1)</sup>	-6	76
Nettokostnad redovisad i resultaträkningen	-28	-17
Flytt av ITPK	–	0
Utbetalda pensioner	5	5
Förändring särskild löneskatt på pensionskuld	-4	18
<b>Nettoskuld, utgående balans <sup>2)</sup></b>	<b>-413</b>	<b>-380</b>

<sup>1)</sup> Poster som redovisas i övrigt totalresultat består under 2016 av vinst pga förändrade finansiella antaganden -8 (+73) MSEK samt vinst från erfarenhetsbaserade justeringar med +2 (+2) MSEK.

<sup>2)</sup> Vägd genomsnittlig löptid för pensionsförpliktelserna uppgår till 25 år.

### ! Viktiga uppskattningar och antaganden

Viktigare aktuariella antaganden	2016-12-31	2015-12-31
Diskonteringsränta, %	3,05	3,15
Framtida årliga löneökningar, %	3,00	3,00
Framtida årliga pensionsökningar (inflation), %	1,50	1,50
Personalomsättning, %	3,00	3,00

Känslighetsanalys i de aktuariella antagandena	Förändring	Ökning	Minskning
Diskonteringsränta	+/-0,5%	-12,8%	+11,0%
Framtida årliga löneökningar	+/-0,5%	+4,8%	-3,6%
Framtida årliga pensionsökningar (inflation)	+/-0,5%	+9,4%	-8,3%
Förväntad livslängd	+/-1 år	+3,4%	-3,4%

**Pensionskostnader för förmånsbestämda och avgiftsbestämda pensionsplaner**

MSEK	2016	2015
Kostnader avseende tjänstgöring innevarande år, förmånsbestämda pensionsplaner	-17	-5
Kostnader avseende tjänstgöring innevarande år, avgiftsbestämda pensionsplaner	-348	-312
<b>Summa pensionskostnader som ingår i personalkostnader</b>	<b>-365</b>	<b>-317</b>
Räntekostnader förmånsbestämda pensionsplaner	-11	-11
<b>Totala kostnader i resultaträkningen</b>	<b>-376</b>	<b>-328</b>

Betalningarna för kommande år beräknas ligga i nivå med årets.

**Förmånsbestämd plan som omfattar flera arbetsgivare**

Bolaget har försäkrat ITP-planen via försäkring hos försäkringsbolaget Alecta. Trots att denna del av pensionsplanen är klassad som en förmånsbestämd pensionsplan är det inte möjligt att få tillräcklig information från Alecta för att kunna redovisa denna som en förmånsbestämd pensionsplan. Uppgifter om fördelning av förmånstillväxt mellan arbetsgivare saknas. Det fulla förmånsbeloppet redovisas hos den senaste arbetsgivaren. Alecta kan inte redovisa tillgångar och försäkringsreserv på individbasis vilket medför att åtaganden redovisas som premiebestämda åtaganden. Kollektiv konsolidering är en buffert för Alectas försäkringsåtaganden mot variationer i kapitalavkastning och försäkringsrisker och utgörs av skillnaden mellan tillgångarna och försäkringsåtagandena till försäkringstagare. Konsolideringsnivån är Alectas tillgångar i procent av försäkringsåtagandena. Alectas mål för konsolideringsnivå är 140 procent, under 2016 var konsolideringsnivån 149 procent (153 procent). Premier som ska betalas till planen år 2017 uppskattas till samma nivå som 2016, 45 MSEK.

**§ Redovisningsprincip****Pensionsförpliktelser**

Koncernbolagen har olika pensionsplaner. Pensionsplanerna finansieras vanligen genom betalningar till försäkringsbolag eller förvaltaradministrerade fonder, där betalningarna fastställs utifrån aktuarieberäkningar. Koncernen har både avgiftsbestämda och förmånsbestämda pensionsplaner. En avgiftsbestämd pensionsplan är en pensionsplan enligt vilken koncernen betalar fasta avgifter till en separat juridisk enhet. Koncernen har inte några rättsliga eller informella förpliktelser att betala ytterligare avgifter om denna juridiska enhet inte har tillräckliga tillgångar för att betala alla ersättningar till anställda som hänger samman med de anställdas tjänstgöring under innevarande eller tidigare perioder. En förmånsbestämd pensionsplan är en pensionsplan som inte är avgiftsbestämd. Utmärkande för förmånsbestämda planer är att de anger ett belopp för den pensionsförmån en anställd erhåller efter pensionering, vanligen baserat på en eller flera faktorer såsom ålder, tjänstgöringstid och lön.

För avgiftsbestämda pensionsplaner betalar koncernen avgifter till offentligt eller privat administrerade pensionsförsäkringsplaner på obligatorisk, avtalsenlig eller frivillig basis. Koncernen har inga ytterligare betalningsförpliktelser när avgifterna väl är betalda. Avgifterna redovisas som personalkostnader i den period de avser.

Den skuld som redovisas i balansräkningen avseende förmånsbestämda pensionsplaner är nuvärdet av den förmånsbestämda förpliktelsen vid rapportperiodens slut minus verkligt värde på förvaltningstillgångarna. Den förmånsbestämda pensionsförpliktelsen beräknas årligen av oberoende aktuarier med tillämpning av den s.k. projected unit credit method. Nuvärdet av den förmånsbestämda förpliktelsen fastställs genom diskontering av uppskattade framtida kassaflöden med användning av räntesatsen för förstklassiga företagsobligationer som är utfärdade i samma valuta som ersättningarna kommer att betalas i och med löptider jämförbara med den aktuella pensionsförpliktelsens.

Aktuariella vinster och förluster som uppstår från erfarenhetsbaserade justeringar och förändringar i aktuarieantaganden redovisas i övrigt totalresultat under den period då de uppstår.

Kostnader avseende tjänstgöring under tidigare perioder redovisas direkt i resultaträkningen, om inte förändringarna i pensionsplanen är villkorade av att de anställda kvarstår i tjänst under den angivna period (intjänandeperioden). I sådana fall periodiseras kostnaden avseende tjänstgöring under tidigare perioder linjärt över intjänandeperioden.

**NOT 22 Övriga avsättningar**

Förändringar av övriga avsättningar under året, MSEK	2016-12-31			2015-12-31		
	Avsättningar för stamgästprogram	Övriga avsättningar	Summa övriga avsättningar	Avsättningar för stamgästprogram	Övriga avsättningar	Summa övriga avsättningar
<b>Ingående balans</b>	<b>121</b>	<b>3</b>	<b>124</b>	<b>117</b>	<b>3</b>	<b>120</b>
Förändring över resultaträkningen	10	-1	9	4	0	4
<b>Utgående balans</b>	<b>131</b>	<b>2</b>	<b>133</b>	<b>121</b>	<b>3</b>	<b>124</b>

Scandic har ett stamgästprogram, Scandic Friends, där medlemmarna tjänar in poäng vid övernattnings som sedan kan användas för att erhålla fria övernattnings. Detta stamgästprogram träffas av reglerna i IFRIC 13. Skulden värderas till marknadsvärde på de förväntade uttagna frinätterna. Vid beräkning av skulden för stamgästprogrammet har först antal frinätter som förväntas tas ut beräknats utifrån utnyttjningsgrad och beräknat poänguttag per frinatt, baserat på utestående poängskuld på balansdagen. Förväntade uttagna frinätter har därefter multiplicerats med ett bedömt genomsnittligt marknadspris för dessa nätter. Den del av skulden som beräknas utnyttjas efter mer än ett år redovisas under övriga avsättningar ovan medan den del som beräknas utnyttjas inom ett år redovisas som Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter (se not 24). Den totala skulden för stamgästprogrammet och dess fördelning mellan kort- och långfristig skuld framgår av nedanstående tabell.

Total skuld avseende stamgästprogram	2016			2015		
	Långfristig avsättning	Kortfristig skuld	Total skuld avseende stamgästprogram	Långfristig avsättning	Kortfristig skuld	Total skuld avseende stamgästprogram
Justerad ingående balans	121	87	208	117	78	195
Förändring över resultaträkningen	10	0	10	4	9	13
Utgående balans	131	87	218	121	87	208

Under året uppgick det bedömda marknadsvärdet av utnyttjade fria övernattnings till 116 (107) MSEK. För kortfristig skuld, se not 24.

**§ Redovisningsprincip****Avsättningar**

Avsättningar för miljöåterställande åtgärder, omstruktureringskostnader och rättsliga krav redovisas när koncernen har en legal eller informell förpliktelse till följd av tidigare händelser, det är sannolikt att ett utflöde av resurser kommer att krävas för att reglera åtagandet, och beloppet har beräknats på ett tillförlitligt sätt. Avsättningar värderas utifrån bästa möjliga uppskattning av kostnader som krävs för att lösa upp den aktuella förpliktelsen vid balansdagen. Avsättningar för omstrukturering innefattar kostnader för uppsägning av leasingavtal och avgångsersättningar. Inga avsättningar görs för framtida rörelseförluster.

**! Viktiga uppskattningar och antaganden****Redovisning av avsättning för lojalitetsprogram till kunder**

Avsättningen för lojalitetsprogram till kunder (stamgästprogram) redovisas, i enlighet med IFRIC 13, som en reduktion av intäkterna i samband med intjänade av rättighet till framtida utnyttjande. Den vid var tid utestående reserven delas upp i en långfristig del som redovisas under övriga avsättningar och en kortfristig del som redovisas under upplupna kostnader och förutbetalda intäkter.



## NOT 23 Uppskjutna skattefordringar och skatteskulder

Uppskjutna skattefordringar och -skulder nettoredovisas när det finns en legal kvittningsrätt för aktuella skattefordringar och -skulder och när uppskjutna skatter beräknas regleras vid samma tidpunkt.

Uppskjutna skatteposters fördelning på underliggande balansposter samt deras förändring under året, MSEK	2016-12-31						Uppskjutna skattefordringar totalt
	Pensioner	Derivat-instrument	Eliminerad inkräm-goodwill	Underskotts-avdrag	Emissions-kostnader		
<b>Uppskjutna skattefordringar</b>							
Ingående balans 2016-01-01	35	12	5	370	6		428
Redovisat i resultaträkningen	2	-8	0	-169	-6		-181
Skatt hänförlig till poster i övrigt totalresultat	2	-	-	-	-		2
Valutakursdifferenser	-	-	-	2	-		2
<b>Utgående balans 2016-12-31</b>	<b>39</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>203</b>	<b>0</b>		<b>251</b>
<i>- varav fordringar som förväntas kunna utnyttjas inom 12 månader</i>	-	-	-	-	-		-
		Immateriella anläggningstillgångar	Byggnader och mark	Obeskattade reserver	Över-avskrivningar	Säkrings-redovisning	Uppskjutna skatteskulder totalt
<b>Uppskjutna skatteskulder</b>							
Ingående balans 2016-01-01		-734	-12	-26	-25	-11	-808
Redovisat i resultaträkningen		5	1	0	1	-24	-17
Poster redovisade i eget kapital		-	-	24	-	35	59
Valutakursdifferenser		-6	-2	-1	0	-	-9
<b>Utgående balans 2016-12-31</b>		<b>-735</b>	<b>-13</b>	<b>-3</b>	<b>-24</b>	<b>0</b>	<b>-775</b>
<i>- varav skulder som förväntas betalas inom 12 månader</i>		-33	-1	-	-	-	-34
		<b>Uppskjutna skatteskulder netto</b>					
<b>Uppskjutna skatteskulder netto</b>							
Ingående balans 2016-01-01		-380					
Redovisat i resultaträkningen		-198					
Skatt hänförlig till poster i övrigt totalresultat		2					
Poster redovisade i eget kapital		59					
Valutakursdifferenser		-7					
<b>Utgående balans 2016-12-31</b>		<b>-524</b>					

Uppskjutna skatteposters fördelning på underliggande balansposter samt deras förändring under året, MSEK	2015-12-31					
	Pensioner	Derivat-instrument	Eliminerad inkråmsgoodwill	Underskotts-avdrag	Emissions-kostnader	Uppskjutna skattefordringar totalt
<b>Uppskjutna skattefordringar</b>						
Ingående balans 2015-01-01	52	9	5	398	–	464
Redovisat i resultaträkningen	3	3	0	–27	–	–21
Skatt hänförlig till poster i övrigt totalresultat	–20	–	–	–	–	–20
Poster redovisade i eget kapital	–	–	–	–	6	6
Valutakursdifferenser	–	–	0	–1	–	–1
<b>Utgående balans 2015-12-31</b>	<b>35</b>	<b>12</b>	<b>5</b>	<b>370</b>	<b>6</b>	<b>428</b>
<i>– varav fordringar som förväntas kunna utnyttjas inom 12 månader</i>	–	–	–	–	–	–
	Immateriella anläggningstillgångar	Byggnader och mark	Obeskattade reserver	Över-avskrivningar	Säkrings-redovisning	Uppskjutna skatteskulder totalt
<b>Uppskjutna skatteskulder</b>						
Ingående balans 2015-01-01	–749	–15	–68	–23	–	–855
Ökning hänförlig till rörelseförvärv	–7	–	–	–	–	–7
Redovisat i resultaträkningen	8	0	29	–4	–	–34
Skatt hänförlig till poster i övrigt totalresultat	–	–	–	–	–11	–11
Valutakursdifferenser	14	3	12	2	–	31
<b>Utgående balans 2015-12-31</b>	<b>–734</b>	<b>–12</b>	<b>–26</b>	<b>–25</b>	<b>–11</b>	<b>–808</b>
<i>– varav skulder som förväntas betalas inom 12 månader</i>	–36	–1	–	–	–	–37
	Uppskjutna skatteskulder netto					
<b>Uppskjutna skatteskulder netto</b>						
Ingående balans 2015-01-01	–391					
Ökning hänförlig till rörelseförvärv	–7					
Redovisat i resultaträkningen,	13					
Skatt hänförlig till poster i övrigt totalresultat	–31					
Poster redovisade i eget kapital	6					
Valutakursdifferenser	30					
<b>Utgående balans 2015-12-31</b>	<b>–380</b>					

**Underskottsavdrag**

Koncernen har redovisade underskottsavdrag som uppgår till 909 (1 644) MSEK främst hänförliga till Sverige, Norge och Danmark. Dessa innebär möjlighet till nyttjande mot framtida skattepliktiga överskott. Redovisad uppskjuten skattefordran avseende de redovisade underskottsavdragen uppgår till 203 (370) MSEK, då koncernen gör bedömningen att de väsentliga underskottsavdragen i samtliga länder kommer kunna utnyttjas utifrån koncernens prognoser för kommande år. Oredovisade underskott uppgår för 2016 till 1 038 (1 381) MSEK vilka är hänförliga till Finland, Danmark, Tyskland, Polen och Belgien, där det ännu bedöms som osäkert i vilken omfattning de kommer att kunna utnyttjas, värderat av dessa uppgår till 216 (277) MSEK. Skatt på tidigare ej redovisade underskottsavdrag uppgår till 39 (27) MSEK. Inga underskottsavdrag är tidsbegränsade utifrån när de kan utnyttjas. All uppskjuten skatt på underskott är värderad utifrån taxerade underskott.

Uppskjutna skattefordringar, Moderbolaget	2016-12-31	2015-12-31
<b>Ingående balans</b>	<b>82</b>	<b>192</b>
Redovisat i resultaträkningen	-11	-116
Redovisat i eget kapital	-	6
<b>Utgående balans</b>	<b>71</b>	<b>82</b>

Uppskjutna skattefordringar i moderbolaget avser i sin helhet outnyttjade underskottsavdrag som moderbolaget har per balansdagen.

## § Redovisningsprincip

**Uppskjuten inkomstskatt**

Uppskjuten skatt redovisas, enligt balansräkningsmetoden, på alla temporära skillnader som uppstår mellan det skattemässiga värdet på tillgångar och skulder och dessas redovisade värden i koncernredovisningen. Den uppskjutna skatten redovisas emellertid inte om den uppstår till följd av en transaktion som utgör den första redovisningen av en tillgång eller skuld som inte är ett rörelseförvärv och som, vid tidpunkten för transaktionen, varken påverkar redovisat eller skattemässigt resultat. Uppskjuten skatt redovisas heller inte vid den första redovisningen av goodwill. Uppskjuten inkomstskatt beräknas med tillämpning av skattesatser (och -lagar) som har beslutats eller aviserats per balansdagen och som förväntas gälla när den berörda uppskjutna skattefordran realiseras eller den uppskjutna skatteskulden regleras.

Uppskjutna skattefordringar redovisas i den omfattning det är troligt att framtida skattemässiga överskott kommer att finnas tillgängliga, mot vilka de temporära skillnaderna kan utnyttjas.

## NOT 24 Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter

Uppdelning på kostnadsslag, MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2016-12-31	2015-12-31	2016-12-31	2015-12-31
Upplupna hyreskostnader	35	45	-	-
Upplupna personalkostnader	654	607	6	6
Upplupna räntekostnader	7	11	7	6
Förutbetalda intäkter	-	31	-	-
Kortfristig del av stamgästprogram	87	87	-	-
Övriga poster <sup>1)</sup>	441	558	11	51
<b>Summa</b>	<b>1 224</b>	<b>1 339</b>	<b>24</b>	<b>63</b>

<sup>1)</sup> Skuld för bonuscheckar ingår i Övriga poster och uppgår till 58 (63) MSEK och är ett betalningsmedel som möjliggör rabatterat boende på samtliga Scandichotell. Bonuscheckarna har en begränsad giltighetstid. När bonuscheckshäften säljs bokas en skuld upp. Skulden upplöses när checkarna utnyttjas eller när kunden inte längre kan eller bedöms komma att utnyttja eller inlösa bonuschecken.

## NOT 25 Justering för poster som ej ingår i kassaflödet

Justering för poster som ej ingår i kassaflödet, MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2016	2015	2016	2015
Avskrivningar	537	502	-	-
Realisationsresultat vid försäljning av intressebolag	-	4	-	-
Förändring av upplupna kostnader/intäkter och avsättningar	0	15	-	86
<b>Summa</b>	<b>537</b>	<b>521</b>	<b>-</b>	<b>86</b>

## § Redovisningsprincip

Kassaflödesanalysen upprättas enligt indirekt metod. Det redovisade kassaflödet omfattar endast transaktioner som medför in- eller utbetalningar.

Som likvida medel klassificeras, förutom kassa- och banktillgodohavanden, kortfristiga finansiella placeringar som dels är utsatta för endast obetydlig risk för värdefluktuationer, dels har en kortare löptid än tre månader från anskaffningstidpunkten.

## NOT 26 Andelar i koncernbolag

Förändringar under året MSEK	Moderbolaget	
	2016	2015
Akkumulerade anskaffningsvärden, ingående balans	3 536	3 532
Lämnat aktieägartillskott	1 054	4
<b>Akkumulerade anskaffningsvärden, utgående balans</b>	<b>4 590</b>	<b>3 536</b>

Innehav på balansdagen	Organisationsnummer	Säte	2016-12-31	2015-12-31	2016-12-31	2015-12-31
			Kapitalandel	Kapitalandel	Redovisat värde	Redovisat värde
Scandic Hotels Holding AB	556723-5725	Stockholm	100	100	4 590	3 536
Scandic Hotels AB	556299-1009	Stockholm	100	100	–	–
HTL Hotels AB <sup>1)</sup>	556723-5717	Stockholm	–	100	–	–
HTL Hotels AS <sup>2)</sup>	813 361 272	Oslo, Norge	–	100	–	–
Scandic Hotels AS	953 149 117	Oslo, Norge	100	100	–	–
Scandic Hotels Holding A/S	30 61 64 56	Köpenhamn, Danmark	100	100	–	–
Scandic Hotel A/S	12 59 67 74	Köpenhamn, Danmark	100	100	–	–
Scandic Polen Sp.z o. o.	288532	Warsawa, Polen	100	100	–	–
Scandic Hotels Europe AB	556351-7373	Stockholm	100	100	–	–
Scandic Hotels Deutschland GmbH	HRB 8618 HL	Berlin, Tyskland	100	100	–	–
Scandic Berlin Kurfürstendamm GmbH	HRB 158329 B	Berlin, Tyskland	100	100	–	–
Scandic Hotel NV	462 318 529	Antwerpen, Belgien	100	100	–	–
Scandic Netherland B.V <sup>3)</sup>	807059602B01	Amstelveen, Nederländerna	–	100	–	–
Scandic Hotels Holding AS	912 198 022	Oslo, Norge	100	100	–	–
Rica Hotels AS	984 695 322	Oslo, Norge	100	100	–	–
Scandic Hotels Finnmark AS <sup>2)</sup>	941 654 614	Hammerfest, Norge	–	100	–	–
Scandic Hotel Øst AS <sup>2)</sup>	941 187 706	Furnes, Norge	–	100	–	–
Rica Hotels AB	556520-9797	Stockholm	100	100	–	–
Scandic Hotels Troms AS <sup>2)</sup>	974 459 809	Tromsø, Norge	–	100	–	–
Scandic Hotels Midt-Norge AS <sup>2)</sup>	941 249 957	Hell, Norge	–	100	–	–
Scandic Hotels Sunnfjord AS <sup>2)</sup>	981 045 467	Førde, Norge	–	100	–	–
Scandic Hotels Vest AS <sup>2)</sup>	941 081 371	Bergen, Norge	–	100	–	–
Scandic Hotels Sør AS <sup>2)</sup>	951 791 555	Sandefjord, Norge	–	100	–	–
Scandic Hotels Gardermoen AS	880 289 772	Gardermoen, Norge	50	50	–	–
Scandic Hotels Oy	1447914-7	Helsingfors, Finland	100	100	–	–
<b>Summa</b>					<b>4 590</b>	<b>3 536</b>

<sup>1)</sup> Under 2016 fusionerades bolaget med Scandic Hotels AB och har upphört att existera.

<sup>2)</sup> Under 2016 fusionerades bolaget med Scandic Hotels AS och har upphört att existera.

<sup>3)</sup> Bolaget har likviderats under 2016.

## NOT 27 Ställda säkerheter och eventalförpliktelser

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2016-12-31	2015-12-31	2016-12-31	2015-12-31
<b>Ställda säkerheter</b>				
Fastighetsinteckningar	–	45	–	–
<b>Summa ställda säkerheter</b>	<b>–</b>	<b>45</b>	<b>–</b>	<b>–</b>
<b>Eventalförpliktelser</b>				
Garantiåtaganden, FPG/PRI	5	4	–	–
Hyresgarantier	101	93	–	–
Skattetvist	142	107	–	–
Resegarantier	3	3	–	–
<b>Summa eventalförpliktelser</b>	<b>251</b>	<b>207</b>	<b>–</b>	<b>–</b>

Hyresgarantier avser, i huvudsak, garantier för det danska och de norska dotterbolagens lokalhyreskontrakt. Dessa har återstående avtalstider på upp till 13 år. Fasta lokalhyresavgifter för hela avtalstiden har tagits upp ovan. Dessa lokalhyresavgifter ingår i framtida leasingåtaganden i not 5.

Inga väsentliga skulder förväntas uppkomma på grund av de redovisade ansvarsförbindelserna. I koncernen har inte identifierats några tvister som förväntas leda till väsentliga utbetalningar. Scandic är involverat i ett mindre antal kommersiella tvister. Ingen av dessa bedöms ha någon större negativ effekt på bolagets ekonomiska ställning eller resultat. Inga eventualtillgångar har identifierats i koncernen.



### Viktiga uppskattningar och antaganden

Sedan några år tillbaka har bolagets finska filial mottagit ett bestridande beträffande avdragsrätt för räntekostnader. Bolagets bedömning är, baserad på extern skatteexpertis, att ett slutgiltigt beslut i bolagets favör är sannolikt. Därför redovisas ingen avsättning för detta ärende. Däremot visas det som en eventalförpliktelse om 142 MSEK.

## NOT 28 Finansiella tillgångar och skulder

2016-12-31, MSEK	Låne- och kundfordringar	Finansiella skulder värderade till verkligt värde via resultatet	Upplåning	Övriga finansiella tillgångar/skulder	Summa redovisat värde
Finansiella placeringar	–	–	–	8	8
Kundfordringar	498	–	–	–	498
Likvida medel	1 068	–	–	–	1 068
<b>Summa finansiella tillgångar</b>	<b>1 566</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>8</b>	<b>1 574</b>
Skulder till kreditinstitut	–	–	3 777	–	3 777
Förskott från kunder	–	–	–	112	112
Leverantörsskulder	–	–	–	527	527
Derivatinstrument	–	20	–	–	20
<b>Summa finansiella skulder</b>	<b>–</b>	<b>20</b>	<b>3 777</b>	<b>639</b>	<b>4 436</b>

2015-12-31, MSEK	Låne- och kundfordringar	Finansiella skulder värderade till verkligt värde via resultatet	Upplåning	Övriga finansiella tillgångar/skulder	Summa redovisat värde
Finansiella placeringar	–	–	–	4	4
Kundfordringar	464	–	–	–	464
Likvida medel	248	–	–	–	248
<b>Summa finansiella tillgångar</b>	<b>712</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>4</b>	<b>716</b>
Skulder till kreditinstitut	–	–	3 600	–	3 600
Förskott från kunder	–	–	–	88	88
Leverantörsskulder	–	–	–	482	482
Derivatinstrument	–	77	–	–	77
<b>Summa finansiella skulder</b>	<b>–</b>	<b>77</b>	<b>3 600</b>	<b>570</b>	<b>4 247</b>

Skulder till kreditinstitut löper med rörlig ränta och är redovisade till upplupet anskaffningsvärde. Bunden ränta uppnås genom ränteswappar. Rörligt enhetspris på el har med hjälp av derivat säkrats till fast pris för delar av koncernens elförbrukning. Koncernen har också ett aktieswapavtal

inom ramen för det långsiktiga incitamentsprogrammet, se not 6. Dessa värderas separat till verkligt värde via resultaträkningen och redovisas som derivatinstrument ovan. Verkligt värde för övriga finansiella tillgångar och skulder bedöms inte avvika materiellt från redovisat värde.

## § Redovisningsprincip

### Finansiella instrument

Koncernen klassificerar sina väsentliga finansiella tillgångar och skulder i följande kategorier: Finansiella tillgångar värderade till verkligt värde via resultaträkningen, lånefordringar och kundfordringar, upplåning och leverantörsskulder. Klassificeringen är beroende av för vilket syfte den finansiella tillgången respektive skulden förvärvades. Ledningen fastställer klassificeringen av de finansiella tillgångarna och skulderna vid det första redovisningstillfället och omprövar detta beslut vid varje rapporteringstillfälle.

#### (a) Finansiella tillgångar/skulder värderade till verkligt värde via resultaträkningen

Finansiella tillgångar/skulder värderade till verkligt värde via resultaträkningen är finansiella tillgångar/skulder som innehas för handel. En finansiell tillgång/skuld klassificeras i denna kategori om den förvärvas huvudsakligen i syfte att säljas inom kort. Derivat klassificeras som att de innehas för handel om de inte är identifierade som säkringar. Tillgångar/skulder i denna kategori klassificeras som omsättningstillgångar/kortfristiga skulder. Värdeförändringar för dessa finansiella tillgångar/skulder redovisas som finansiella intäkter/kostnader i resultaträkningen. Scandic tillämpar säkringsredovisning för sina nettoinvesteringar.

#### (b) Lånefordringar och kundfordringar

Lånefordringar och kundfordringar är finansiella tillgångar som inte är derivat, som har fastställda eller fastställbara betalningar och som inte är noterade på en aktiv marknad. De ingår i omsättningstillgångar med undantag för poster med förfallodag mer än 12 månader efter balansdagen, vilka klassificeras som anläggningstillgångar. Lånefordringar och kundfordringar klassificeras som kundfordringar och andra fordringar i balansräkningen.

Lånefordringar och kundfordringar redovisas till anskaffningsvärde, minskat med eventuell reservering för värdeminskning. Enligt IAS 39 ska lånefordringar och kundfordringar värderas till upplupet anskaffningsvärde med tillämpning av effektivräntemetoden, men då kundfordringar har mycket korta löptider samt ränteeffekterna är mycket små bedöms inte koncernens redovisade värde avvika materiellt från verkligt värde. Lånefordringar löper med rörlig ränta varför verkligt värde inte heller bedöms avvika materiellt från redovisat värde.

Reservering för värdeminskning av kundfordringar görs när det finns objektiva bevis för att koncernen inte kommer att kunna erhålla alla belopp som är förfallna enligt fordringarnas ursprungliga villkor. Reserveringens storlek utgörs av skillnaden mellan tillgångens redovisade värde och nuvärdet av bedömda framtida kassaflöden, diskonterade med effektiv ränta. Det reserverade beloppet redovisas i resultaträkningen.

#### (c) Upplåning

Upplåning är finansiella skulder som redovisas inledningsvis till verkligt värde, netto efter transaktionskostnader. Därefter redovisas upplåning till upplupet anskaffningsvärde och eventuell skillnad mellan erhållt belopp (netto efter transaktionskostnader) och återbetalningsbeloppet redovisas i resultaträkningen fördelat efter låneperioden, med tillämpning av effektivräntemetoden. Upplåning klassificeras som skulder till kreditinstitut samt som intern upplåning i balansräkningen. Upplåning klassificeras som kortfristiga skulder om inte koncernen har en ovillkorlig rätt att skjuta upp betalningen av skulden i åtminstone 12 månader efter balansdagen.

#### (d) Leverantörsskulder

Leverantörsskulder är finansiella skulder som har fastställda eller fastställbara betalningar och som inte är noterade på en aktiv marknad. De ingår i kortfristiga skulder med undantag för poster med förfallodag mer än 12 månader efter balansdagen, vilka klassificeras som långfristiga skulder. Leverantörsskulder redovisas till anskaffningsvärde.

Enligt IAS 39 ska leverantörsskulder värderas till upplupet anskaffningsvärde med tillämpning av effektivräntemetoden, men då koncernens leverantörsskulder har mycket korta löptider samt ränteeffekterna är mycket små bedöms inte koncernens redovisade värde avvika materiellt från verkligt värde.

### Beräkning av verkligt värde:

Tabellen nedan visar finansiella instruments verkliga värde, utifrån hur klassificeringen i verkligt värde hierarkin gjorts. De olika nivåerna definieras enligt följande:

Nivå 1: Noterade priser på aktiva marknader för identiska tillgångar eller skulder

Nivå 2: Andra observerbara data än i nivå 1 för tillgången eller skulden, antingen direkt eller indirekt

Nivå 3: Data för tillgången eller skulden som inte baseras på observerbara marknadsdata

Skulder till kreditinstitut är redovisat värde lika med verkligt värde. Det finns inga finansiella tillgångar som har marknadsvärderats under 2016 respektive 2015.

2016-12-31, MSEK	Nivå 1	Nivå 2	Nivå 3	Summa
Skulder till kreditinstitut	–	3 777	–	3 777
Derivatinstrument som används för säkringsändamål	–	20	–	20
<b>Summa finansiella skulder</b>	<b>–</b>	<b>3 797</b>	<b>–</b>	<b>3 797</b>

2015-12-31, MSEK	Nivå 1	Nivå 2	Nivå 3	Summa
Skulder till kreditinstitut	–	3 600	–	3 600
Derivatinstrument som används för säkringsändamål	–	77	–	77
<b>Summa finansiella skulder</b>	<b>–</b>	<b>3 677</b>	<b>–</b>	<b>3 677</b>

I enlighet med koncernens finanspolicy har derivatinstrument, ränteswappar, upptagits för att säkra koncernen mot ränterisk. Dessa ränteswappar har på balansdagen värderats till av utställarna meddelade marknadsvärden vilket utgör en värdering på Nivå 2 enligt IFRS 7.

## NOT 29 Transaktioner med närstående

Koncernen Braganza AB anses vara närstående med hänsyn till ägarandel och styrelserepresentation under året. För transaktioner med dotterföretag tillämpas OECDs rekommendationer för Transfer Pricing. Följande transaktioner har skett med närstående:

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2016-12-31	2015-12-31	2016-12-31	2015-12-31
<b>Inköp av tjänster</b>				
Ägare	–	–	–	–
Braganza AB	–	0	–	–
<b>Summa inköp av tjänster</b>	<b>–</b>	<b>0</b>	<b>–</b>	<b>–</b>
<b>Försäljning av tjänster</b>				
Ägare	–	1	–	–
Braganza AB	11	3	–	–
Dotterföretag	–	–	–	–
<b>Summa försäljning av tjänster</b>	<b>11</b>	<b>4</b>	<b>–</b>	<b>–</b>
<b>Utestående balanser vid årets slut från försäljning och köp av tjänster</b>				
<b>Fordringar på närstående:</b>				
Ägare	–	–	–	–
Braganza AB	1	0	–	–
Dotterföretag	–	–	–	–
<b>Summa fordringar närstående</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>–</b>	<b>–</b>
<b>Skulder till närstående:</b>				
Ägare	–	0	–	–
Braganza AB	–	–	–	–
Dotterföretag	–	–	–	–
<b>Summa skulder närstående</b>	<b>–</b>	<b>0</b>	<b>–</b>	<b>–</b>

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2016-12-31	2015-12-31	2016-12-31	2015-12-31
<b>Lån till närstående</b>				
<i>Dotterföretag</i>				
Ingående balans	–	–	1 014	957
Uttag/insättning under året	–	–	–1 054	–
Ränta	–	–	17	98
Valutakursförändring	–	–	23	–41
<b>Utgående balans</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>1 014</b>
<b>Lån från närstående</b>				
<i>Moder- och dotterföretag</i>				
Ingående balans	–	–976	–	–976
Uttag/insättning under året	–	1 036	–	1 036
Ränta	–	–93	–	–93
Valutakursförändring	–	33	–	33
<b>Utgående balans</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>–</b>

Lån från moderbolag avsåg de aktieägarlån som bolaget erhöll för att säkerställa att inget av gränsvärdena för nyckeltalen skulle brytas. Räntesatsen uppgick till 10% och löptiden var på 10 år från utfärdandedatum. I samband med börsnoteringen omvandlades de interna lånen till aktieägar-tillskott.

Moderbolagets fordringar och skulder på koncernföretag avser fordringar och skulder inom koncernens cashpool. Dessa klassificeras som långfristiga.

För information angående villkor och ersättningar till ledande befattningshavare se Bolagsstyrningsrapporten.

## NOT 30 Vinstdisposition och utdelning per aktie

Enligt den av styrelsen antagna utdelningspolicyn den 14 september 2015 har Scandic som mål att dela ut minst 50 procent av årets resultat från och med räkenskapsåret 2016.

### Förslag till vinstdisposition

Styrelsen och verkställande direktören föreslår, att till förfogande stående balanserade medel, TSEK

Överkursfond	1 534 254
Balanserade vinstmedel	5 046 639
Samt årets resultat, TSEK	64 992
<b>Summa, TSEK</b>	<b>6 645 885</b>

Disponeras på följande sätt:

<b>Till aktieägarna utdelas 3,15 SEK per aktie, TSEK</b>	<b>324 403</b>
I ny räkning överföres	6 321 482
<b>Summa, TSEK</b>	<b>6 645 885</b>

Som avstämningsdag för att erhålla utdelning föreslås den 12 maj 2017.

Styrelsen anser att föreslagen utdelning är försvarlig i relation till de krav koncernverksamhetens art, omfattning och risker ställer på koncernens egna kapital samt koncernens konsolideringsbehov, likviditet och ställning i övrigt. Föreslagen utdelning reducerar koncernens soliditet från 47 procent till 45 procent och moderbolagets soliditet från 63 procent till 60 procent, beräknat per 31 december 2016.

Styrelsen och den verkställande direktören försäkrar att koncernredovisningen har upprättats i enlighet med internationella redovisningsstandarder IFRS, sådana de antagits av EU, och ger en rättvisande bild av koncernens ställning och resultat. Årsredovisningen har upprättats i enlighet med god redovisningssed och ger en rättvisande bild av moderbolagets ställning och resultat.

Resultat- och balansräkningarna kommer att föreläggas årsstämman den 10 maj 2017 för fastställelse.

## NOT 31 Händelser efter balansdagen

Den 18 januari tecknade Scandic avtal med fastighetsägarna Pandox och Eiendomsspar om övertagande av driften av åtta hotell i Norge, Sverige och Danmark med totalt 1 708 rum. Avtalet inkluderar Grand Hotel i Oslo som kommer att bli ett av Scandics sex signaturhotell. Övertagandet sker utan köpeskilling och förväntas bidra positivt till EBITDA redan från 2017.

Scandic tecknade den 19 januari ett långsiktigt hyresavtal med LAK Real Estate Oy, ett dotterbolag till Finavia, gällande drift och etablering av ett nytt hotell vid Helsingfors flygplats. Arbetet med att färdigställa hotellet, Scandic Helsinki Airport, inleds i januari 2017 och öppning planeras till första halvåret 2018. Hotellet kommer att rymma 148 rum.

Den 3 februari annonserades att Scandic tecknat ett långt hyresavtal med fastighetsbolaget Vasakronan. Avtalet rör driften av ett nytt hotell i kvarteret Platinan, en del av nya Älvstaden i Göteborg. Hotellet planeras ha 362 gästrum, 15 konferensrum inklusive en stor multifunktionell eventyta (Black Box) på nästan 1 000 kvadratmeter. Hotellet väntas stå start i slutet av 2020.

Den 9 februari meddelade styrelsen för Scandic Hotels att Even Frydenberg kommer att ta över posten som VD och koncernchef. Detta efter att Frank Fiskers beslutat sig för att lämna Scandic i sommar. Even Frydenberg tillträder sin nya roll den 31 juli 2017.



## Fastställelse

---

Styrelsen och den verkställande direktören försäkrar att koncernredovisningen har upprättats i enlighet med internationella redovisningsstandarder IFRS, sådana de antagits av EU, och ger en rättvisande bild av koncernens ställning och resultat. Årsredovisningen har upprättats i enlighet med god redovisningssed och ger en rättvisande bild av moderbolagets ställning och resultat.

Resultat- och balansräkningarna kommer att föreläggas årsstämman den 10 maj 2017 för fastställelse.

Stockholm den 4 april 2017

**Vagn Sørensen**  
Styrelsens ordförande

**Ingalill Berglund**  
Ledamot

**Per G. Braathen**  
Ledamot

**Albert Gustafsson**  
Ledamot

**Grant Hearn**  
Ledamot

**Lottie Knutson**  
Ledamot

**Stephan Leithner**  
Ledamot

**Christoffer Lundström**  
Ledamot

**Eva Moen Adolfsson**  
Ledamot

**Niklas Sloutski**  
Ledamot

**Fredrik Wirdenius**  
Ledamot

**Jan Wallmark**  
Arbetslagrepresentant

**Frank Fiskers**  
Verkställande direktör

Vår revisionsberättelse har avgivits den 4 april 2017  
PricewaterhouseCoopers AB

**Magnus Brändström**  
Auktoriserad revisor  
Huvudansvarig revisor

# REVISIONSBERÄTTELSE

Till bolagsstämman i Scandic Hotels Group AB (publ), org.nr 556703-1702

## RAPPORT OM ÅRSREDOVISNINGEN OCH KONCERNREDOVISNINGEN

### Uttalanden

Vi har utfört en revision av årsredovisningen och koncernredovisningen för Scandic Hotels Group AB för år 2016. Bolagets årsredovisning och koncernredovisning ingår på sidorna 56–105 i detta dokument.

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 2016 och av dess finansiella resultat och kassaflöde för året enligt årsredovisningslagen. Koncernredovisningen har upprättats i enlighet med årsredovisningslagen och ger en i alla väsentliga avseenden rättvisande bild av koncernens finansiella ställning per den 31 december 2016 och av dess finansiella resultat och kassaflöde för året enligt International Financial Reporting Standards (IFRS), såsom de antagits av EU, och årsredovisningslagen. Förvaltningsberättelsen är förenlig med årsredovisningens och koncernredovisningens övriga delar.

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

### Grund för uttalanden

Vi har utfört revisionen enligt International Standards on Auditing (ISA) och god revisionssed i Sverige. Vårt ansvar enligt dessa standarder beskrivs närmare i avsnittet Revisorns ansvar. Vi är oberoende i förhållande till moderbolaget och koncernen enligt god revisorssed i Sverige och har i övrigt fullgjort vårt yrkesetiska ansvar enligt dessa krav.

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

### Vår revisionsansats

#### *Revisionens inriktning och omfattning*

Vi utformade vår revision genom att fastställa väsentlighetsnivå och bedöma risken för väsentliga felaktigheter i de finansiella rapporterna. Vi beaktade särskilt de områden där den verkställande direktören och styrelsen gjort subjektiva bedömningar, till exempel viktiga redovisningsmässiga uppskattningar som har gjorts med utgångspunkt från antaganden och prognoser om framtida händelser, vilka till sin natur är osäkra. Liksom vid alla revisioner har vi också beaktat risken för att styrelsen och den verkställande direktören åsidosätter den interna kontrollen, och bland annat övervägt om det finns belägg för systematiska avvikelser som givit upphov till risk för väsentliga felaktigheter till följd av oegentligheter.

Vi anpassade vår revision för utföra en ändamålsenlig granskning i syfte att kunna uttala oss om de finansiella rapporterna som helhet, med hänsyn tagen till koncernens struktur, redovisningsprocesser och kontroller samt den bransch i vilken koncernen verkar.

Övervägande del av Scandics verksamhet finns i Sverige och Norge som svarar för drygt 70% av koncernens nettoomsättning 2016 och drygt 85% av koncernens EBITDA. För de största rapporterade enheterna i Sverige och Norge, inklusive moderbolaget och konsolideringen, har vi granskat årsbokslutet, utfört en översiktlig granskning av delårsrapporten per den 30 september, genomfört hotellbesök på rullande basis samt utfört en bedömning och testning av nyckelkontroller avseende den finansiella rapporteringen.

För de rapporterade enheterna i Danmark och Finland har vi granskat årsbokslutet samt utfört en översiktlig analys av septemberbokslutet som en del av den översiktliga granskningen av koncernens delårsrapport. Vi har också gjort hotellbesök, på rullande basis, och testat vissa nyckelkontroller.

Koncernredovisningen, notupplysningar i årsredovisningen samt komplexa transaktioner av engångskaraktär har granskats av koncernteamet. Här ingår nedskrivningsprövning av koncernens goodwill och varumärken som ej är föremål för löpande avskrivning.

#### *Väsentlighet*

Revisionens omfattning och inriktning påverkades av vår bedömning av väsentlighet. En revision utformas för att uppnå en rimlig grad av säkerhet om huruvida de finansiella rapporterna innehåller några väsentliga felaktigheter. Felaktigheter kan uppstå till följd av oegentligheter eller fel. De betraktas som väsentliga om enskilt eller tillsammans rimligen kan förväntas påverka de ekonomiska beslut som användarna fattar med grund i de finansiella rapporterna.

Baserat på professionellt omdöme fastställde vi vissa kvantitativa väsentlighetstal, däribland för den finansiella rapportering som helhet. Med hjälp av dessa och kvalitativa överväganden fastställde vi revisionens inriktning och omfattning och våra granskningsåtgärders karaktär, tidpunkt och omfattning, samt att bedöma effekten av enskilda och sammantagna felaktigheter på de finansiella rapporterna som helhet.

### Särskilt betydelsefulla områden

Särskilt betydelsefulla områden för revisionen är de områden som enligt vår professionella bedömning var de mest betydelsefulla för revisionen av årsredovisningen och koncernredovisningen för den aktuella perioden. Dessa områden, som bla omfattar värdering uppskjuten skatt, värdering anläggningstillgångar och ledningens bedömning för avsättningar behandlades inom ramen för revisionen av, och i vårt ställningstagande till, årsredovisningen och koncernredovisningen som helhet, men vi gör inga separata uttalanden om dessa områden.

## Särskilt betydelsefullt område

### Värdering av goodwill och andra förvävsrelaterade tillgångar

Vi hänvisar till not 11 Immateriella tillgångar

Goodwill och andra förvävsrelaterade tillgångar inklusive varumärken utgör en betydande del av Scandic concernens balansomslutning. Per den 31 december uppgår goodwill och varumärken till MSEK 8 938 vilket motsvarar 63% av balansomslutningen. Dessa poster är inte endast väsentlig till sitt belopp utan också till sin karaktär eftersom de påverkas av ledningens uppskattningar och bedömningar. Med anledning av postens väsentlighet och karaktär har den bedömts som ett särskilt betydelsefullt område i revisionen.

Ledningen och styrelsen upprättar årligen en nedskrivningsprövning av värdet på goodwill och varumärken, samt vid varje givet tillfälle då indikationer på värdenedgång identifierats, för att bedöma om det föreligger något nedskrivningsbehov.

Det beräknade värdet baseras på av styrelsen godkända framtida budgetar och prognoser för de närmaste fem åren. Kassaflödena från åren bortom de fem närmaste extrapoleras baserat på affärsplanen. Prövningen innehåller därmed antaganden som får en väsentlig betydelse för testet om nedskrivningsbehov. Detta inkluderar antaganden om försäljningstillväxt, utveckling av marginaler samt diskonteringsräntan (WACC).

Det värde som räknas fram i prövningen motsvarar värdet av diskonterade kassaflöden för identifierade kassagenererande enheter; Sverige, Norge samt Övriga Norden och Europa.

Även om en enhet klarar nedskrivningsprövningen kan en framtida utveckling som avviker negativt från de antaganden och bedömningar som varit underlag till prövningen leda till att ett nedskrivningsbehov föreligger.

Övriga förvävsrelaterade immateriella tillgångar är föremål för löpande avskrivningar. För dessa tillgångar sker prövning av värdering om det finns misstanke om att värdet av tillgångarna har minskat så att nedskrivning kan behöva ske.

Baserat på den nedskrivningsprövning som upprättats för goodwill och varumärken, vilken baseras på den bästa uppskattning och den information som fanns tillgängliga vid upprättandet av den årliga prövningen, är Scandics bedömning att det inte föreligger något nedskrivningsbehov avseende ovan nämnda tillgångar per den 31 december 2016.

## Hur vår revision beaktade det särskilt betydelsefulla området

Vid test av nedskrivningsbehov för goodwill, varumärken samt andra förvävsrelaterade immateriella tillgångar, har vi för att säkerställa framförallt värderingen och riktigheten, utfört följande granskningsåtgärder:

Utfört åtgärder för att verifiera den matematiska riktigheten i bolagets nedskrivningstest, riktigheten i modellen som sådan samt att den överensstämmer med IFRS, utmanat och bedömt rimligheten i väsentliga antaganden som ledningen gjort. För granskning av själva modellen har vi använt oss av PwC:s experter på värdering för att pröva och utvärdera tillämpade modeller och metodik, samt väsentliga antaganden.

På stickprovsmässig basis, prövat, utvärderat och utmanat informationen som använts i beräkningarna mot bolagets budget och finansiella plan och, där möjligt, extern information. Vi har då fokuserat på antaganden om tillväxt, marginalutveckling samt tillämpad diskonteringsränta per kassagenererande enhet. Vi har också följt upp riktigheten i prognosarbetet för affärsplaner och finansiella planer genom analys av historiska utfall där vi jämföra tidigare års antaganden om framtida resultat och tillväxt mot verkligt utfall.

Vi har genomfört en känslighetsanalys av värderingen för negativa förändringar i väsentliga parametrar som på individuell eller kollektiv basis skulle kunna medföra att ett nedskrivningsbehov föreligger.

Baserat på vår granskning har vi inte identifierat några väsentliga observationer för revisionen som helhet avseende Scandics nedskrivningstest för goodwill och varumärken att rapportera till revisionsutskottet.

## Annan information än årsredovisningen och koncernredovisningen

Detta dokument innehåller även annan information än årsredovisningen, koncernredovisningen och återfinns på sidorna 1–55 samt 118–129. Det är styrelsen och den verkställande direktören som har ansvaret för denna andra information.

Vårt uttalande avseende årsredovisningen och koncernredovisningen omfattar inte denna information och vi gör inget uttalande med bestyrkande avseende denna andra information.

I samband med vår revision av årsredovisningen och koncernredovisningen är det vårt ansvar att läsa den information som identifieras ovan och överväga om informationen i väsentlig utsträckning är oförenlig med årsredovisningen och koncernredovisningen. Vid denna genomgång beaktar vi även den kunskap vi i övrigt inhämtat under revisionen samt bedömer om informationen i övrigt verkar innehålla väsentliga felaktigheter.

Om vi, baserat på det arbete som har utförts avseende denna information, drar slutsatsen att den andra informationen innehåller en väsentlig felaktighet, är vi skyldiga att rapportera detta. Vi har inget att rapportera i det avseendet.

## Styrelsens och den verkställande direktörens ansvar

Det är styrelsen och den verkställande direktören som har ansvaret för att årsredovisningen och koncernredovisningen upprättas och att den ger en rättvisande bild enligt årsredovisningslagen och, vad gäller koncernredovisningen, enligt IFRS så som de antagits av EU. Styrelsen och den verkställande direktören ansvarar även för den interna kontroll som de bedömer är nödvändig för att upprätta en årsredovisning och koncernredovisning som inte innehåller några väsentliga felaktigheter, vare sig dessa beror på oegentligheter eller på fel.

Vid upprättandet av årsredovisningen och koncernredovisningen ansvarar styrelsen och den verkställande direktören för bedömningen av bolagets och concernens förmåga att fortsätta verksamheten. De upplyser, när så är

tillämpligt, om förhållanden som kan påverka förmågan att fortsätta verksamheten och att använda antagandet om fortsatt drift. Antagandet om fortsatt drift tillämpas dock inte om styrelsen och den verkställande direktören avser att likvidera bolaget, upphöra med verksamheten eller inte har något realistiskt alternativ än att göra något av detta.

### Revisorns ansvar

Våra mål är att uppnå en rimlig grad av säkerhet om huruvida årsredovisningen och koncernredovisningen som helhet inte innehåller några väsentliga felaktigheter, vare sig dessa beror på oegentligheter eller på fel, och att lämna en revisionsberättelse som innehåller våra uttalanden. Rimlig säkerhet är en hög grad av säkerhet, men är ingen garanti för att en revision som utförs enligt ISA och god revisionssed i Sverige alltid kommer att upptäcka en väsentlig felaktighet om en sådan finns. Felaktigheter kan uppstå på grund av oegentligheter eller fel och anses vara väsentliga om de enskilt eller tillsammans rimligen kan förväntas påverka de ekonomiska beslut som användare fattar med grund i årsredovisningen och koncernredovisningen.

En ytterligare beskrivning av vårt ansvar för revisionen av årsredovisningen och koncernredovisningen finns på Revisornämndens webbplats: [www.revisorsinspektionen.se/rn/showdocument/documents/rev\\_dok/revisors\\_ansvar.pdf](http://www.revisorsinspektionen.se/rn/showdocument/documents/rev_dok/revisors_ansvar.pdf). Denna beskrivning är en del av revisionsberättelsen.

## RAPPORT OM ANDRA KRAV ENLIGT LAGAR OCH ANDRA FÖRFATTNINGAR

### Uttalanden

Utöver vår revision av årsredovisningen och koncernredovisningen har vi även utfört en revision av styrelsens och den verkställande direktörens förvaltning för Scandic Hotels Group AB för år 2016 samt av förslaget till dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust.

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

### Grund för uttalanden

Vi har utfört revisionen enligt god revisionssed i Sverige. Vårt ansvar enligt denna beskrivs närmare i avsnittet Revisorns ansvar. Vi är oberoende i förhållande till moderbolaget och koncernen enligt god revisorssed i Sverige och har i övrigt fullgjort vårt yrkesetiska ansvar enligt dessa krav.

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

### Styrelsens och den verkställande direktörens ansvar

Det är styrelsen som har ansvaret för förslaget till dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust. Vid förslag till utdelning innefattar detta bland annat en bedömning av om utdelningen är försvarlig med hänsyn till de krav som bola-

gets och koncernens verksamhetsart, omfattning och risker ställer på storleken av moderbolagets och koncernens egna kapital, konsolideringsbehov, likviditet och ställning i övrigt.

Styrelsen ansvarar för bolagets organisation och förvaltningen av bolagets angelägenheter. Detta innefattar bland annat att fortlöpande bedöma bolagets och koncernens ekonomiska situation, och att tillse att bolagets organisation är utformad så att bokföringen, medelsförvaltningen och bolagets ekonomiska angelägenheter i övrigt kontrolleras på ett tryggt sätt. Den verkställande direktören ska sköta den löpande förvaltningen enligt styrelsens riktlinjer och anvisningar och bland annat vidta de åtgärder som är nödvändiga för att bolagets bokföring ska fullgöras i överensstämmelse med lag och för att medelsförvaltningen ska skötas på ett tryggt sätt.

### Revisorns ansvar

Vårt mål beträffande revisionen av förvaltningen, och därmed vårt uttalande om ansvarsfrihet, är att inhämta revisionsbevis för att med en rimlig grad av säkerhet kunna bedöma om någon styrelseledamot eller den verkställande direktören i något väsentligt avseende:

- företagit någon åtgärd eller gjort sig skyldig till någon försummelse som kan föranleda ersättningskyldighet mot bolaget
- på något annat sätt handlat i strid med aktiebolagslagen, årsredovisningslagen eller bolagsordningen.

Vårt mål beträffande revisionen av förslaget till dispositioner av bolagets vinst eller förlust, och därmed vårt uttalande om detta, är att med rimlig grad av säkerhet bedöma om förslaget är förenligt med aktiebolagslagen.

Rimlig säkerhet är en hög grad av säkerhet, men ingen garanti för att en revision som utförs enligt god revisions sed i Sverige alltid kommer att upptäcka åtgärder eller försummelser som kan föranleda ersättningsskyldighet mot bolaget, eller att ett förslag till dispositioner av bolagets vinst eller förlust inte är förenligt med aktiebolagslagen.

En ytterligare beskrivning av vårt ansvar för revisionen av förvaltningen finns på Revisorsnämndens webbplats: [www.revisorsinspektionen.se/rn/showdocument/documents/rev\\_dok/revisors\\_ansvar.pdf](http://www.revisorsinspektionen.se/rn/showdocument/documents/rev_dok/revisors_ansvar.pdf). Denna beskrivning är en del av revisionsberättelsen.

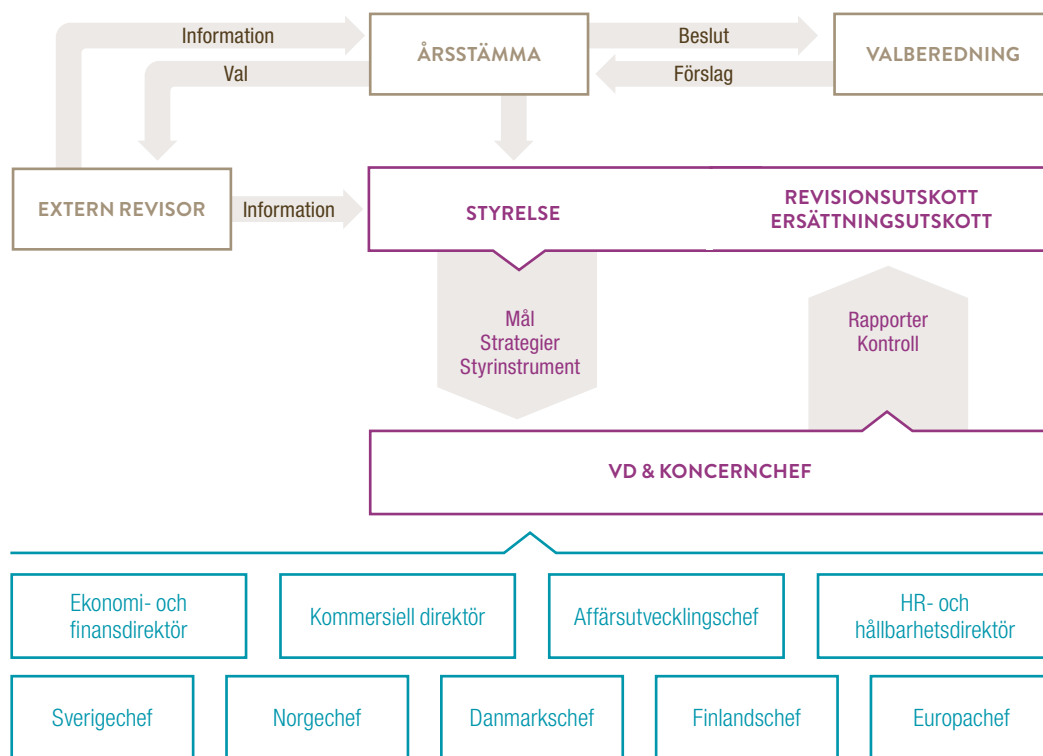
Stockholm den 4 april 2017  
PricewaterhouseCoopers AB

Magnus Brändström  
Auktoriserad revisor  
Huvudansvarig revisor

# BOLAGSSTYRNING

Scandic är ett svenskt publikt aktiebolag, med säte i Stockholm, vars aktier är noterade på Nasdaq Stockholms lista för Mid Cap-bolag. Scandic tillämpar svensk kod för bolagsstyrning och lämnar här bolagsstyrningsrapport för räkenskapsåret 2016.

## BOLAGSSTYRNING SCANDIC



### EXTERNA STYRINSTRUMENT

- Aktiebolagslag
- Årsredovisningslag
- Andra tillämpliga lagar
- Nasdaq Stockholms regelverk för emittenter
- Svensk kod för bolagsstyrning



### INTERNA STYRINSTRUMENT

- Bolagsordning
- Arbetsordning, instruktioner för styrelse/vd
- Värderingar
- Uppförandekod
- Policies och riktlinjer

## GRUNDERNA FÖR BOLAGSSTYRNING INOM SCANDIC

Bolagsstyrningen inom Scandic syftar till att stödja styrelse och ledning så att all verksamhet skapar långsiktigt värde för aktieägare och övriga intressenter. Styrningen omfattar upprätthållande av:

- En effektiv organisationsstruktur.
- System för riskhantering och internkontroll.
- Transparent intern och extern rapportering.

## STYRINGSSTRUKTUR

Ansvaret för ledning och kontroll av Scandic fördelas mellan aktieägare, styrelsen, dess valda utskott och vd. Till grund för styrningen av Scandic finns externa och interna styrinstrument. Ramverk för de externa styrinstrumenten är den svenska aktiebolagslagen, Nasdaq Stockholms regelverk för emittenter och Svensk kod för bolagsstyrning (Koden), liksom andra tillämpliga svenska och utländska lagar och regler.

Till de interna bindande styrinstrumenten hör bland annat: bolagsordning, arbetsordning för styrelsen, instruktioner för styrelseutskotten och verkställande direktören, värderingar, uppförandekod, attest- och delegationsordning, finanspolicy, informationspolicy, insiderpolicy, IT-säkerhetspolicy, riktlinjer för hyresavtal samt riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare.

## AVVIKELSER FRÅN KODEN

Scandic följer Svensk kod för bolagsstyrning med följande undantag:

- Regel 9.7: Incitamentsprogram – I syfte att anpassa intjänandeperioden till potentiella framtida aktierelaterade incitamentsprogram är intjänandeperioden i det långsiktiga incitamentsprogram som implementerades i december 2015 cirka 2,4 år, och uppfyller därmed inte kravet att intjänandeperioden till dess att en aktie får förvärfvas inte ska understiga tre år.

## VIKTIGA HÄNDELSER 2016

Under 2016 gjordes förändringar i koncernledningen i syfte att ytterligare stärka, fokusera och effektivisera koncernens verksamhet och ledarskap. Koncernens fem landschefer adderades till koncernledningen samtidigt som rollen som övergripande operativ direktör avvecklades. Årsstämman beslutade att ändra bolagsordningens §6 varigenom det högsta antalet styrelseledamöter höjdes från tio till elva ledamöter. Årsstämman beslutade i enlighet med styrelsens förslag att anta ett långsiktigt incitamentsprogram riktat till högst 40 befattningshavare och nyckelpersoner i Scandickoncernen.

## AKTIE OCH AKTIEÄGARE

Scandics aktie är noterad på Nasdaq Stockholms lista för Mid Cap-bolag sedan 2 december 2015. Aktiekapitalet i Scandic uppgick vid årsslutet 2016 till 25,7 MSEK fördelat på 102 985 075 aktier, samtliga med lika rösträtt och lika stor andel av tillgångar och vinst samt berättigande till lika stor utdelning. Av det totala aktiekapitalet ägdes 71,3 procent av svenska investerare och 28,7 procent av utländska investerare. De tio största aktieägarna representerade 60,4 procent av aktiekapitalet och rösterna i bolaget. Sunstorm Holding AB var största ägare med 20,4 procent av aktiekapitalet och rösterna. Sunstorm Holding AB kontrolleras av EQT V Ltd som rådgavs av EQT Partners (indirekt innehav om cirka 86 procent av aktierna), med Accent Equity 2003 fund som medinvestor (indirekt innehav om cirka 12 procent av aktierna).

## Aktieägarinflytande genom bolagsstämma

Aktieägarnas inflytande utövas på bolagsstämman som är Scandics högsta beslutande organ. Stämman beslutar om bolagsordningen och på årsstämman, som är den årliga ordinarie bolagsstämman, väljer aktieägarna styrelseledamöter, styrelsens ordförande och revisor samt beslutar om deras arvoden. Vidare beslutar årsstämman om fastställande av resultaträkning och balansräkning, om disposition av bolagets vinst och om ansvarsfrihet gentemot bolaget för

styrelseledamöterna och vd. Årsstämman beslutar även om valberedningens tillsättande och arbete, samt om principer för ersättnings- och anställningsvillkor för verkställande direktören och övriga ledande befattningshavare. Scandics årsstämma hålls i Stockholm årligen före juni månads utgång. Extra bolagsstämmor kan hållas vid behov.

## ÅRSSTÄMMA 2016

Vid årsstämman den 12 maj 2016 i Stockholm fattades bland annat beslut om:

- Fastställande av resultat- och balansräkningar för 2015
- Att ingen utdelning lämnas för räkenskapsåret 2015 och att årets resultat balanseras i ny räkning, i enlighet med styrelsens förslag.
- Ansvarsfrihet för styrelse och verkställande direktör.
- Att styrelsen ska bestå av elva ledamöter och inga suppleanter.
- Omval av Vagn Sørensen, Per G. Braathen, Grant Hearn, Lottie Knutson, Eva Moen Adolfsson, Niklas Sloutski och Fredrik Wirdenius. Till nya styrelseledamöter valdes Ingalill Berglund, Albert Gustafsson, Stephan Leithner och Christoffer Lundström. Omval av Vagn Sørensen som styrelsens ordförande.
- Omval av PricewaterhouseCoopers som revisor med Magnus Brändström som huvudansvarig revisor för perioden till slutet av årsstämman 2017.
- Arvode till styrelsen och revisor.
- Riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare i enlighet med styrelsens förslag.
- Antagande av långsiktigt incitamentsprogram och om säkringsåtgärder i anledning därav, i enlighet med styrelsens förslag.

## ÅRSSTÄMMA 2017

Scandics årsstämma 2017 hålls den 10 maj 2017 i Stockholm. För mer information om årsstämman, se sidan 129.

## VALBEREDNING

Valberedningen representerar bolagets aktieägare och har till uppgift att till bolagsstämman lämna förslag till val av stämмоordförande, styrelseledamöter, styrelseordförande, revisor samt förslag avseende styrelsearvode, revisorsarvode och, i den mån så anses erforderligt, förslag till ändringar i instruktionerna för valberedningen. Förslagen ska motiveras mot bakgrund av att styrelsen ska ha en ändamålsenlig sammansättning utifrån bolagets behov, präglad av mångsidighet och bredd. Kodens krav på jämn könsfördelning ska eftersträvas liksom mångfald avseende främst ålder, nationalitet och kompetens.

Bolaget ska ha en valberedning bestående av styrelsens ordförande samt en representant för envar av de tre till röstetalet största aktieägarna baserat på aktieägarstatistik från Euroclear Sweden AB per sista bankdagen i augusti varje år. Valberedningens mandatperiod sträcker sig fram till dess att en ny valberedning utsetts.

Ordföranden i valberedningen ska, om inte ledamöterna enas om annat, vara den ledamot som representerar den till röstetalet största aktieägaren. För det fall aktieägare under valberedningens mandatperiod inte längre tillhör de tre till röstetalet största aktieägarna, ska ledamot som är utsedd av sådan aktieägare ställa sin plats till förfogande samt den aktieägare som tillkommit bland de tre till röstetalet största aktieägarna äga utse sin representant. Sådan förändring ska dock inte ske om förändringarna i röstetal endast är marginella eller om förändringarna inträffar senare än tre månader före årsstämma, om inte särskilda skäl föreligger.

Namnen på de tre ägarrepresentanterna och namnen på de aktieägare de företräder ska offentliggöras senast sex månader före årsstämman.

## Valberedning inför årsstämman 2017

Valberedningen inför årsstämman 2017 består av fyra ledamöter och förutom styrelsens ordförande ingår representanter från de tre största aktieägarna. Joel Lindeman

från Provobis har lett valberedningens arbete. Valberedningens sammansättning presenterades i ett pressmeddelande den 11 oktober 2016.

Valberedning	Reprenter	% av röstetal per 31/12 2016
Vagn Sørensen		
Stephan Leithner	Sunstorm Holding AB	20,4
Lars-Åke Bokenberger	AMF	9,4
Joel Lindeman	Provobis AB	9,2

I nomineringsarbetet inför årsstämman 2017 har valberedningen bedömt såväl den nuvarande styrelsens sammansättning och storlek som Scandics verksamhet. Särskild vikt har lagts vid branschspecifik och finansiell kompetens samt en jämn könsfördelning. Valberedningen iakttar de regler som gäller för styrelseledamöternas oberoende enligt Koden. 2017 års valberedning har haft tre protokollförda möten samt löpande kontakt däremellan. Som underlag för arbetet har valberedningen tagit del av styrelseordförandens redogörelse för styrelsens arbete och samtal med vd om verksamheten.

Valberedningens förslag presenteras vid årsstämman 2017 och på Scandics webbplats, [www.scandichotelsgroup.com](http://www.scandichotelsgroup.com).

På webbplatsen finns även valberedningens motiverade yttrande, en redogörelse för dess arbete och en fullständig presentation av samtliga föreslagna ledamöter.

Valberedningen nås via e-post [nominationcommittee@scandichotels.com](mailto:nominationcommittee@scandichotels.com). Aktieägare kan när som helst inkomma med förslag till valberedningen, men för att valberedningen ska kunna beakta ett förslag måste förslaget ha inkommit senast 31 december. Mer information finns tillgänglig på [www.scandichotelsgroup.com](http://www.scandichotelsgroup.com).

## STYRELSE

Styrelsen ansvarar för Scandics organisation och förvaltning av bolagets angelägenheter. Styrelsen ska enligt bolagsordningen utgöras av lägst tre och högst elva ledamöter, samt högst två suppleanter. Därutöver har arbetstagarorganisationer rätt att utse två ordinarie styrelseledamöter och två suppleanter. Styrelseledamöterna väljs årligen på årsstämman för tiden intill slutet av nästa årsstämma.

### Styrelsens sammansättning 2016

Styrelsen består för närvarande av elva ledamöter och en arbetstagarrepresentant valda för tiden fram till slutet av årsstämman 2017. Fyra av de elva ledamöterna är utländska medborgare. Verkställande direktören och koncernens ekonomi- och finansdirektör deltar vid styrelsemöten liksom styrelsens sekreterare. Andra tjänstemän i koncernen deltar vid behov i styrelsens sammanträden såsom föredragande av särskilda frågor.



2016				9
JAN	FEB	MAR	APR	
1	2		3	Fastighetsutveckling
4 5	6	JUL	7 8	10
SEP	OKT	NOV	DEC	Investeringsbeslut Godkännande av policies Successionsplanering
9 10		11 12 13	14	
1		5		11
Investeringsbeslut		Konstituerande styrelsemöte, per capsulam		Delårsrapport Q3
2		6		12
Delårsrapport Q4 Ersättning till ledande befattningshavare		Investeringsbeslut Strategi- och affärsplanering 2017 Utvärdering av företagsledningen		Investeringsbeslut Styrelseutvärdering
3		7		13
Förberedelse inför årsstämman		Delårsrapport Q2		Investeringsbeslut
4		8		14
Delårsrapport Q1 Uppföljning av investeringar		Ändra firmatecknare		Investeringsbeslut Short term incentive program 2017



## Oberoende

Ingen av styrelseledamöterna är anställd inom Scandic-koncernen. Samtliga styrelseledamöter bedöms vara oberoende i förhållande till bolaget och de ledande befattningshavarna. Åtta av de elva styrelseledamöterna, som är oberoende i förhållande till bolaget och de ledande befattningshavarna, är även oberoende i förhållande till bolagets större aktieägare. Scandic uppfyller därmed reglerna i Koden avseende styrelsens oberoende gentemot bolaget, de ledande befattningshavarna och bolagets större aktieägare.

## Styrelsens arbete

Styrelsens uppgifter regleras i aktiebolagslagen, bolagets bolagsordning och av Koden. Styrelsens arbete och arbetsformer fastställs årligen i en skriftlig arbetsordning. Denna arbetsordning reglerar arbets- och ansvarsfördelningen mellan styrelsens ledamöter, styrelsens ordförande och verkställande direktören samt rutiner för finansiell rapportering. Styrelsen fastställer även instruktioner för styrelsens utskott.

I styrelsens uppgifter ingår att utse den verkställande direktören och att fastställa strategier, affärsplaner, budget, delårsrapporter, årsboksutslut och årsredovisningar samt att anta instruktioner, policys och riktlinjer. Styrelsen ska också följa den ekonomiska utvecklingen, säkerställa kvaliteten på den finansiella rapporteringen och internkontrollen samt utvärdera verksamheten mot av styrelsen fastställda mål och riktlinjer. Styrelsen beslutar även om ingående och förlängning av hyres-, franchise- och managementavtal och om betydande investeringar och förändringar i koncernens organisation och verksamhet.

Styrelseordföranden är ansvarig för styrelsens arbete, att säkerställa att styrelsens arbete utförs effektivt och att styrelsen uppfyller sina skyldigheter i enlighet med tillämpliga lagar och regler. Styrelseordföranden ska i nära samarbete med verkställande direktören följa bolagets utveckling samt förbereda och leda styrelsemöten. Styrelseordförande är också ansvarig för att styrelseledamöterna varje år utvärderar sitt arbete och fortlöpande får den information som krävs för att utföra sitt arbete effektivt. Styrelseordföranden företräder bolaget gentemot aktieägarna.

Namn	Befattning	Oberoende av bolaget		Oberoende av större aktieägare	Närvaro antal möten <sup>1)</sup>	Utskott, Närvaro antal möten <sup>1)</sup>	Ersättning 2016
		Invald år	och ledande befattningshavarna				
Vagn Sørensen	Ordförande	2007	Ja	Ja	14 (14)	Ersättningsutskott 4 (4)	729 167
Ingall Berglund	Ledamot	2016	Ja	Ja	9 (14)	Revisionsutskott 5 (8)	274 167
Per G. Braathen	Ledamot	2007	Ja	Ja	14 (14)	–	311 667
Caspar Callerström	Ledamot	2007	Ja	Nej	4 (14)	Revisionsutskott 3 (8)	150 000
Albert Gustafsson	Ledamot	2016	Ja	Nej	9 (14)	Revisionsutskott 5 (8)	215 833
Grant Hearn	Ledamot	2014	Ja	Ja	13 (14)	Ersättningsutskott 2 (4)	382 500
Lottie Knutson	Ledamot	2015	Ja	Ja	13 (14)	–	311 667
Stephan Leithner	Ledamot	2016	Ja	Nej	10 (14)	Ersättningsutskott 1 (4)	215 833
Christoffer Lundström	Ledamot	2016	Ja	Ja	10 (14)	–	186 667
Eva Moen Adolfsson	Ledamot	2014	Ja	Ja	14 (14)	Ersättningsutskott 4 (4)	390 833
Niklas Sloutski	Ledamot	2011	Ja	Nej	13 (14)	Revisionsutskott 7 (8)	332 500
Rikard Steiber	Ledamot	2014	Ja	Ja	2 (14)	–	125 000
Fredrik Wirdenius	Ledamot	2015	Ja	Ja	14 (14)	–	311 667
Jan Wallmark	Arbetsdagarepresentant	2015	Ja	Ja	14 (14)	–	42 000
<b>Totalt</b>							<b>3 979 501</b>

<sup>1)</sup> Totalt antal möten under året. Ingall Berglund, Stephan Leithner, Albert Gustafsson och Christoffer Lundström tillträdde styrelsen 12 maj 2016, och har därför inte haft möjlighet att vara med på samtliga möten under året. Caspar Callerström och Rikard Steiber avgick från styrelsen 12 maj 2016.

## Arbetet under året

Under året har det hållits åtta ordinarie styrelsemöten varav ett per capsulam och sex extrainsatta, varav två per capsulam. Styrelsen har under året bland annat behandlat frågor som rör investeringsbeslut, fastighetsutveckling, policys och ersättning till ledande befattningshavare.

## STYRELSENS UTSKOTT

Styrelsen har inom sig inrättat två utskott: revisionsutskottet och ersättningsutskottet. De båda utskotten har inga beslutsbefogenheter men ska förbereda ärenden som presenteras till styrelsen för beslut. Utskottens arbete utförs i enlighet med de av styrelsen antagna skriftliga instruktionerna för varje utskott och den antagna arbetsordningen för styrelsen.

## Ersättningsutskottet

Ersättningsutskottet bereder beslut i frågor som gäller ersättningsprinciper, löner, förmåner och ersättningar till verkställande direktören samt till ledande befattningshavare som rapporterar till verkställande direktören. Ersättningsutskottet ska också övervaka och utvärdera utfallen av program för rörlig ersättning och bolagets efterlevnad av de av bolagsstämman beslutade riktlinjerna för ersättning.

Ersättningsutskottet ska bestå av minst tre stämvalda styrelseledamöter. Styrelseordföranden kan vara ordförande för ersättningsutskottet. Övriga ledamöter i utskottet ska vara oberoende i förhållande till bolaget och dess ledande befattningshavare.

Ersättningsutskottet består av Eva Moen Adolfsson (ordförande), Vagn Sørensen, Grant Hearn och Stephan Leithner.

Ersättningsutskottet har under året haft fyra möten. Utskottet har gjort en översyn av ledande befattningshavares grundersättning, bonusprogram, övriga ersättningar och incitamentsprogram.

## Revisionsutskottet

Revisionsutskottet bereder styrelsens arbete i frågor som gäller riskbedömning, internkontroll, internrevision, redovisning, finansiell rapportering och revision. Utskottets arbete syftar till att säkerställa att de fastställda principerna för finansiell rapportering och internkontroll efterlevs och att bolaget har ändamålsenliga relationer med sina revisorer.

Revisionsutskottet ska även genomföra en utvärdering av revisionen och rapportera om den till valberedningen. De ska också lämna valberedningen förslag på val av revisor.

Revisionsutskottet följer också upp och tar ställning till icke-revisionsnära tjänster som Scandic upphandlat av bolagets revisor.

Revisionsutskottet ska bestå av minst tre ledamöter. Majoriteten av ledamöterna ska vara oberoende i förhållande till bolaget och de ledande befattningshavarna, minst en medlem ska vara oberoende i förhållande till bolaget, bolagets ledande befattningshavare och bolagets större aktieägare samt ha revisions- eller redovisningserfarenhet.

Revisionsutskottet består av Ingalill Berglund (ordförande), Albert Gustafsson och Niklas Sloutski. Aktiebolagslagens krav på oberoende samt redovisnings- eller revisionskompetens är uppfyllt.

Revisionsutskottet har under året haft åtta möten, varav bolagets revisor har deltagit på fem av dessa.

På revisionsutskottets möten har följande behandlats:

- Delårsrapporter – genomgång inför styrelsens godkännande.
- Status gällande intern kontroll och riskanalys samt utvärdering av struktur och effektivitet i den interna kontrollen.
- Revisorernas rapportering avseende granskning av årsbokslut, delårsrapport för tredje kvartalet, "Early-warning" och intern kontroll.
- Revisionsplan och revisionsarvodet samt utvärdering av revisorernas arbete och oberoende.
- Internrevision – utvärdering av behov av funktion för rekommendation till styrelsen.
- IT-säkerhetspolicy – genomgång inför styrelsens godkännande.
- Status gällande utestående tvister och legala ärenden, vilket är en stående punkt på samtliga möten.

## UTVÄRDERING AV STYRELSENS ARBETE

Styrelsens ordförande ansvarar för utvärdering av styrelsens arbete. Styrelsen genomför årligen en utvärdering av sitt arbete. Utvärderingen avser arbetsformer och huvudinriktning för styrelsens arbete. Denna utvärdering fokuserar även på tillgång till och behov av särskild kompetens i styrelsen. Utvärderingen 2016, där styrelsemedlemmarna anonymt utvärderade arbetet, gjordes med stöd av extern konsult. Resultatet har presenterats och diskuterats i styrelsen och i valberedningen. Utvärderingen har använts som ett verktyg för att utveckla styrelsens arbete och utgör därutöver ett underlag för valberedningens nomineringsarbete.

## Revisorer

PricewaterhouseCoopers har varit bolagets revisorer sedan 2012. På ordinarie årsstämma den 12 maj 2016 omvaldes revisionsbolaget PricewaterhouseCoopers, med Magnus Brändström som huvudansvarig revisor, som revisor för tiden fram till slutet av ordinarie årsstämma 2017. Magnus Brändström är auktoriserad revisor och medlem i FAR. Under 2016 har revisorn en gång redogjort för sina iakttagelser för styrelsen, där ingen från ledningen var närvarande. Revisorn har därutöver deltagit vid fem möten med revisionsutskottet.

Revisionsutskottet utvärderar årligen revisorernas arbete och oberoende.

Revisorn uppbär arvode för sitt arbete i enlighet med beslut av årsstämman. Information om arvode till revisorerna finns i not 4 på sid 78.

## KONCERNLEDNING

Scandic har en koncernledning med gedigen erfarenhet från hotellbranschen och konsumentnära verksamheter från olika marknader. Koncernledningen består av verkställande direktör och nio ledande befattningshavare: ekonomi- och finansdirektör (CFO), kommersiell direktör (CCO), HR- och hållbarhetsdirektör (SVP HR & Sustainability), affärsutvecklingschef (VP Business Development) samt koncernens fem landschefer. Fem olika nationaliteter är representerade i koncernledningen som består av nio män och en kvinna. Under året inkluderades koncernens landschefer till koncernledningen samtidigt som rollen som övergripande operativ direktör avvecklades. Kommunikations- och IR-direktören lämnade bolaget och koncernledningen i november 2016, och sedan dess finns dessa båda

funktioner inte representerade i ledningsgruppen. Under året har sex nya medlemmar tillkommit i koncernledningen. Se sidan 116–117 för mer detaljerad information om koncernledningen.

Verkställande direktörens ansvar och befogenheter regleras i styrelsens arbetsordning och instruktion till verkställande direktören. Verkställande direktören ansvarar för att Scandics strategi, affärsplaner och andra beslut kommuniceras och implementeras i organisationen. Verkställande direktören är också ytterst ansvarig för att styrning, organisation, riskhantering, interna processer och IT-infrastruktur är tillfredsställande.

För att utvinna stordriftsfördelar samt säkerställa ett konsekvent kunderbjudande har Scandic samlat ett antal stödjande funktioner centralt, bland annat: ekonomi & finans, HR, inköp, IT, marknadsföring, produktutveckling, revenue management och restaurang & konferens. Ansvariga för dessa olika koncernfunktioner ansvarar även för framtagande av koncerngemensamma policies, riktlinjer och arbetssätt samt för att följa upp och säkerställa att koncernens verksamhet bedrivs i enlighet med fastställda policies och standards.

## Hållbarhet

Hållbarhet är en integrerad del i Scandics styrning och rapportering. Att förstå och vara engagerad i utmaningar som klimatförändringar, att skapa etiska och säkra arbetsplatser och att vara en ansvarsfull part vid inköp är av stor vikt för koncernen. Scandics styrdokument i dessa sammanhang är Scandics: övergripande uppförandekod, uppförandekod för leverantörer, anti-korruptionspolicy och miljöpolicy. Under 2015 uppdaterade Scandic sin uppförandekod. Koden redogör för att mångfald är något som bidrar till företagets framgång. I Scandics policydokument framgår tydligt att inte någon form av diskriminering får förekomma. Alla länder strävar efter en bemanning som speglar samhället som hotellet verkar i, samtidigt som diskriminering och trakasserier är förbjudet. Vid tillsättning av styrelsemedlemmar strävar Scandic efter mångfald avseende främst kön, ålder, nationalitet och kompetens. Under 2017 kommer Scandic att formulera en utbruten mångfaldspolicy. Styrelsen har ett gemensamt ansvar för hållbarhet. I koncernledningen är arbetet med hållbarhet delegerat till respektive funktionschef; ekonomi- och finansdirektören ansvarar för anti-korruption och leverantörsleds-

kontroll, HR och hållbarhetsdirektören ansvarar för rapportering och ESG-information, arbetsrätt, mångfald och jämställdhet och för hållbarhet som helhet inom Scandic.

## VIKTIGA HÄNDELSE SOM AVHANDLATS AV VERKSTÄLLANDE DIREKTÖR OCH KONCERNLEDNING UNDER 2016

Under året förändrades koncernledningen sammansättning då koncernens landschefer inkluderades samtidigt som rollen som övergripande operativ direktör avvecklades. Dessutom har koncernledningen arbetat med frågor som varit relaterade till bolagets godkännande av nya hyreskontrakt och förlängningar av befintliga hyreskontrakt.

På bolagsstämman den 12 maj 2016 fattades beslut om riktlinjer för ersättning och andra anställningsvillkor för ledande befattningshavare, inklusive verkställande direktören. Dessa riktlinjer är endast tillämpliga på nya avtal ingångna mellan bolaget och respektive ledande befattningshavare, varför det finns avtal ingångna före riktlinjerna togs, som inte följer dem fullt ut.

### Riktlinjer för ersättning till verkställande direktören och ledande befattningshavare

Scandics ledande befattningshavare består av bolagets koncernledning. Efter beslut på årsstämman den 12 maj 2016 gäller följande riktlinjer:

Scandic ska erbjuda villkor som sammantaget är marknadsmässiga och som ger bolaget möjlighet att rekrytera och behålla de chefer som behövs för att bolaget ska nå sina mål på kort och lång sikt. Ersättningen till verkställande direktören och ledningen ska kunna bestå av fast lön, rörlig lön, pension och övriga förmåner. Den fasta lönen för den verkställande direktören och ledningen ska vara marknadsmässig och avspeglar de krav och det ansvar som arbetet medför samt individuell prestation. Den rörliga lönen för den verkställande direktören och ledningen ska baseras på bolagets uppfyllelse av i förväg uppställda kriterier. Rörlig lön ska maximalt kunna uppgå till 60 procent av den fasta årslönen för den verkställande direktören respektive 35–50 procent av den fasta årslönen för övriga i ledningen. Långsiktiga incitamentsprogram kan erbjudas som ett komplement till det ovannämnda för att skapa ett långsiktigt engagemang.

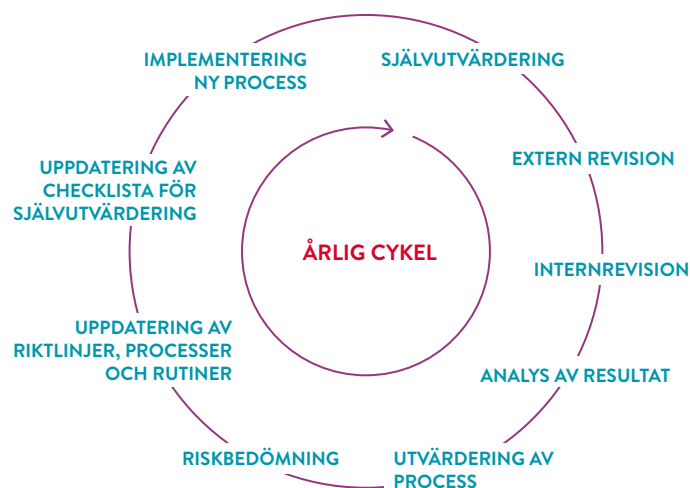
Pensionsförmånerna för den verkställande direktören och de övriga ledande befattningshavarna ska i första hand utgöras av premiebaserade pensionsplaner, men kan även

vara förmånsbestämda enligt kollektivavtal. Fast lön under uppsägningstid och avgångsvederlag, inklusive ersättning för eventuell konkurrensbegränsning, ska sammantaget inte överstiga ett belopp motsvarande den fasta lönen för 18 månader. Det totala avgångsvederlaget ska för samtliga personer i ledningsgruppen vara begränsat till gällande månadslön för de återstående månaderna fram till 65 års ålder. Övriga ersättningar kan bestå av andra sedvanliga och marknadsmässiga förmåner, såsom exempelvis sjukvårdsförsäkring, vilka inte ska utgöra en väsentlig del av den totala ersättningen. Därutöver kan ytterligare ersättning utgå vid extraordinära omständigheter, förutsatt att sådana arrangemang har till syfte att rekrytera eller behålla ledande befattningshavare och att de avtalas enbart i enskilda fall. Sådana extraordinära arrangemang kan till exempel inkludera en kontant engångsutbetalning eller ett förmånspaket i form av flyttstöd, deklarationshjälp och liknande.

Styrelsen har rätt att frånga ovanstående riktlinjer om styrelsen bedömer att det i ett enskilt fall finns särskilda skäl som motiverar det. För mer information se not 06 på sidorna 80–82.

### Ersättningar

För information om ersättningar till verkställande direktör och ledande befattningshavare se not 06 på sidorna 80–82.



### Långsiktigt incitamentsprogram

På den extra bolagsstämman den 15 november 2015 fattades beslut om ett prestationsbaserat långsiktigt incitamentsprogram, och beslut om ytterligare ett sådant program togs på årsstämman 2016. En redogörelse för villkoren i programmen finns i not 06, sidorna 80–82.

### Riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare inför årsstämman 2017

Styrelsen har förslagit årsstämman 2017 att besluta anta riktlinjer som i allt väsentligt motsvarar 2016 års beslutade riktlinjer. Enligt de riktlinjer som beslöts 2016 bemyndigas styrelsen att frånga riktlinjerna om styrelsen bedömer att det i enskilda fall finns särskilda skäl som motiverar detta. I februari 2017 beslöt styrelsen att godkänna att verkställande direktörens fasta lön under uppsägningstiden tillsammans med avgångsvederlag, inklusive ersättning för konkurrensbegränsning, uppgår till ett belopp som motsvarar den fasta lönen för drygt 19 månader, dvs marginellt överstigande de 18 månader som anges i riktlinjerna. Styrelsen bedömde att en sådan avvikelse var motiverad på grund av att verkställande direktören under sin förlängda uppsägningstid kommer vara tillgänglig för att stödja sin efterträdare.

## Beslutade ersättningar som ännu inte förfallit till betalning

Scandic har under 2017 beslutat att utge en engångser-sättning till en enskild befattningshavare om 300 000 kronor för att behålla kompetens som är viktig för bolaget. Ersättningen förfaller till betalning 2018.

## STYRELSENS RAPPORT OM INTERNKONTROLL

Denna beskrivning har upprättats i enlighet med årsredovisningslagen och Svensk kod för bolagsstyrning (Koden) och är därmed begränsad till intern kontroll avseende finansiell rapportering. Rapporten är inte granskad av bolagets revisor.

Styrelsen är enligt aktiebolagslagen och Koden ansvarig för att säkerställa att interna kontrollmekanismer utarbetas, kommuniceras till och förstås av anställda i Scandic som utför de enskilda kontrollåtgärderna, och att sådana kontrollåtgärder genomförs, övervakas, uppdateras och upprätthålls.

Ledningspersoner på alla nivåer är ansvariga för att säkerställa att rutiner för internkontroll är etablerade inom deras respektive område samt att dessa kontroller leder till önskat resultat. Scandics ekonomi- och finansdirektör är ytterst ansvarig för att uppföljningen av och arbetet med Scandics interna kontroll sker i enlighet med det format som styrelsen beslutar.

Scandics struktur för internkontroll är uppbyggd utifrån COSO-modellen, vars ramverk har tillämpats på Scandics verksamhet och förutsättningar. Enligt COSO-modellen sker genomgång och bedömning inom områdena kontrollmiljö, riskbedömning, kontrollaktiviteter, information och kommunikation samt uppföljning. Utifrån denna genomgång identifieras vissa utvecklingsområden, vilka prioriteras i det löpande arbetet med intern kontroll.

Rutinerna för intern kontroll, riskbedömning, kontrollaktiviteter och uppföljning avseende den finansiella rapporteringen har utformats för att säkerställa en tillförlitlig och relevant rapportering samt en extern finansiell rapportering i enlighet med IFRS, tillämpliga lagar och regler samt andra krav som bolag noterade på Nasdaq Stockholm ska uppfylla. Detta arbete involverar styrelsen, de ledande befattningshavarna och övriga medarbetare.

Det sätt på vilket styrelsen övervakar och säkerställer kvaliteten i den interna kontrollen är dokumenterat i den antagna arbetsordningen för styrelsen och i instruktionerna för revi-

sionsutskottet. En del av revisionsutskottets uppgift är att utvärdera bolagets struktur och riktlinjer för intern kontroll.

Den finansiella rapporteringen till styrelsen sker månadsvis enligt ett format som beskrivs i vds instruktion avseende den finansiella rapporteringen. Därutöver gör bolagets ekonomi- och finansdirektör en genomgång av det finansiella resultatet och den senaste prognosen över innevarande år, på varje styrelsemöte. Utkast till delårsrapporter presenteras för revisionsutskottet för diskussion och behandling på utskottsmöte innan de presenteras för styrelsen för godkännande.

Den interna finansiella rapporteringen följer ett standardiserat format där samma definitioner och nyckeltal används för samtliga dotterbolag och hotell. Rapportering sker via ett koncerngemensamt rapporteringssystem vilket möjliggör hög transparens och jämförbarhet i finansiell data. Uppföljning av finansiellt resultat sker genom månatlig rapportering från dotterbolagen samt genom månatliga genomgångar där medlemmar från koncernledningen, den centrala finansavdelningen och respektive landsledning deltar. Detaljerad uppföljning av nyckeltal för olika delar av hotelldriften möjliggör benchmarking mellan hotell och ger även snabb information om avvikelser i driftsmarginaler eller driftsresultat jämfört med förväntat utfall. Den detaljerade uppföljningen är ett viktigt verktyg för att säkerställa den interna kontrollen.

Scandic använder sig av "BINC" (best in class) som är en benchmarking av nyckeltal avseende intäkter, driftseffektivitet och gästnöjdhet där nyckeltal per hotell jämförs med andra jämförbara hotell i en "BINC-grupp". Syftet är att skapa ett verktyg för att identifiera goda exempel och stimulera till lärande och utarbetande av best practice.

## Kontrollmiljö

Kontrollmiljön utgör basen för den interna kontrollen avseende den finansiella rapporteringen. En viktig del av kontrollmiljön är att beslutsvägar, befogenheter och ansvar är tydligt definierade och kommunicerade mellan olika nivåer i organisationen samt att styrande dokument i form av interna policies och riktlinjer finns. En god kontrollmiljö skapas genom kommunikation och utbildning för att säkerställa att policies och regelverk förstås och efterlevs. Kontrollmiljön stärks av en god företagskultur samt en transparent och relevant uppföljning av finansiella resultat och nyckeltal på samtliga nivåer i koncernen.

## Riskbedömning

Intern kontroll baseras på en riskanalys. Riskanalysen avseende internkontroll och risk för fel i den finansiella rapporteringen är en del av den riskanalys som koncernledningen årligen genomför och presenterar för styrelsen. I denna analys identifieras och värderas risker utifrån sannolikhet att de ska inträffa samt händelsens konsekvens för koncernens verksamhet och finansiella ställning. Därefter utvärderas koncernens interna kontroller och kontrollmiljö och eventuella gap jämfört med önskad kontrollnivå identifieras. En åtgärdsplan för att reducera gapen etableras, där värdet av att minska risken värderas mot kostnaden för att etablera och vidmakthålla interna kontroller. Baserat på riskanalysen utformas kontrollaktiviteter med målet att reducera risk, till rimlig kostnad. Aktiviteterna ska även bidra till förbättrade interna processer och driftseffektivitet.

## Kontrollaktiviteter

Den interna kontrollen bygger på bolagets etablerade beslutsvägar och delegations- och attestordning, så som de är dokumenterade i styrande policies och riktlinjer.

Kontrollaktiviteter kan vara IT-baserade eller manuella. De ska så långt möjligt vara en integrerad del av definierade och dokumenterade processer och rutiner.

Ett antal kontrollaktiviteter som är gemensamma för alla bolag inom koncernen har etablerats. Vissa av dessa utförs på hotellnivå och vissa utförs på de landsvisa centraliserade ekonomiavdelningarna. Kontrollaktiviteterna är beskrivna i en koncerngemensam instruktion.

## Information och kommunikation

Scandics styrande dokument i form av policies, riktlinjer och manualer, till den del det avser den finansiella rapporteringen, kommuniceras framförallt via månatliga möten där samtliga ekonomichefer deltar samt via koncernens ekonomihandbok. Ekonomihandboken publiceras på intranätet och uppdateras löpande utifrån förändringar i externa krav och förändringar i Scandics verksamhet.

För kommunikation med interna och externa parter finns en kommunikationspolicy som anger riktlinjer för hur denna kommunikation bör ske. Syftet med policyn är att säkerställa att alla informationsskyldigheter efterlevs på ett korrekt och fullständigt sätt. Den interna kommunikationen syftar till att varje medarbetare ska förstå Scandics värderingar och affärsverksamhet. För att nå syftet med informe-

rade medarbetare sker ett aktivt internt arbete, där informationen löpande kommuniceras via koncernens intranät.

### Uppföljning

Scandics ekonomifunktioner är integrerade genom ett gemensamt ekonomi- och redovisningssystem samt gemensamma redovisningsinstruktioner. Styrelsen och koncernledningen får löpande information om koncernens resultat och finansiella ställning och utvecklingen av verksamheten. Effektiviteten i den interna kontrollen utvärderas årligen av bolaget och revisionsutskottet. Den granskas även av de externa revisorerna. Resultatet av utvärderingen ligger till grund för förbättringar av processer och kontroller inför kommande år.

Den interna kontrollen på hotell- och landnivå följs upp genom självvärdering och kontrollbesök.

- Självvärderingen görs av samtliga hotell minst en gång per år och baseras på en koncerngemensam checklista över obligatoriska och rekommenderade kontroller.

- Kontrollbesök utförs av medarbetare på bolagets centrala ekonomiavdelningar på ett antal hotell per år. Kontrollbesöken innebär test av kontrollerna på checklistan, stickprov inom relevanta områden samt en allmän diskussion med hotelldirektören och avdelningschefer för att säkerställa förståelse för och efterlevnad av internkontrollen.

Resultaten av självvärderingen och internrevisionsbesöken rapporteras till ledningsgrupperna för respektive land av den lokala ekonomichefen. De rapporteras till revisionsutskottet av koncernens ekonomi- och finansdirektör, tillsammans med rapportering av vidtagna åtgärder för att förbättra den interna kontrollen där resultatet visar att det finns behov, på hotellnivå eller generellt.

De externa revisorerna gör som en del av sin granskning av den interna kontrollen ytterligare hotellbesök där de testar kontrollerna enligt den interna checklistan. Målsättningen är att revisionsbesöken, från Scandics ekonomiavdelning och de externa revisorerna sammantaget, ska omfatta cirka en tredjedel av samtliga hotell per år.

### Internrevision

Styrelsen har, baserat på revisionsutskottets utvärdering, beslutat att inte inrätta en separat internrevisionsfunktion. Beslutet baseras på bedömningen att den befintliga processen för intern kontroll är väl etablerad, effektiv och stöds av en god kontrollmiljö, en tydlig styrmodell och en väl fungerande regelbunden finansiell uppföljning. Styrelsen utvärderar årligen behovet av en särskild internrevisionsfunktion.

### Åtgärder under 2016

Scandic har fortsatt att fördjupa riskanalysen för att på så sätt få en bättre förståelse för den ekonomiska rapporteringen och analysen. IT-säkerhetsfrågor har ägnats stort utrymme i utskotts- och styrelsearbetet. Självvärdering beträffande den interna kontrollen har regelbundet behandlats i revisionsutskottet.

---

# REVISORS YTTRANDE OM BOLAGSSTYRNINGSRAPPORTEN

Till bolagstämman i Scandic Hotels Group AB (publ),  
org.nr 556703-1702

### UPPDRAG OCH ANSVARFÖRDELNING

Det är styrelsen som har ansvaret för bolagsstyrningsrapporten för år 2016 på sidorna 106–117 och för att den är upprättad i enlighet med årsredovisningslagen.

### GRANSKNINGENS INRIKTNING OCH OMFATTNING

Vår granskning har skett enligt FARs uttalande RevU 16 Revisorns granskning av bolagsstyrningsrapporten. Detta innebär att vår granskning av bolagsstyrningsrapporten har

en annan inriktning och en väsentligt mindre omfattning jämfört med den inriktning och omfattning som en revision enligt International Standards on Auditing och god revisionssed i Sverige har. Vi anser att denna granskning ger oss tillräcklig grund för våra uttalanden.

### UTTALANDE

En bolagsstyrningsrapport har upprättats. Upplysningar i enlighet med 6 kap. 6§ andra stycket punkterna 2–6 årsredovisningslagen samt 7 kap. 31 § andra stycket samma lag är förenliga med årsredovisningen och koncernredovisningen samt är i överensstämmelse med årsredovisningslagen.

Stockholm den 4 april 2017  
PricewaterhouseCoopers AB

Magnus Brändström  
Auktoriserad revisor  
Huvudansvarig revisor

# STYRELSE



## VAGN SØRENSEN

Styrelseordförande sedan 2007.  
Medlem i ersättningsutskottet.

Född: 1959.

Dansk medborgare

### Utbildning:

Civilekonomexamen vid Aarhus Universitet, Danmark.

### Övriga nuvarande uppdrag:

Styrelseordförande i F L Smidth A/S, SPP Group Plc och Tia Technology A/S. Vice styrelseordförande i Nordic Aviation Capital A/S. Styrelseledamot i Air Canada, Braganza AB, CP DYVIG A/S, JP/Politikens Hus, Royal Caribbean Cruises Ltd, CHEP Aerospace och VFS Global.

### Tidigare uppdrag:

Vd i Austrian Airlines Group 2001–2006, Executive Vice President och Deputy CEO i Scandinavian Airlines Systems 1984–2001. Styrelseordförande i TDC A/S och KMD A/S. Vice styrelseordförande i DFDS A/S och styrelseledamot i VEGA.

**Antal aktier i Scandic:** 60 676



## EVA MOEN ADOLFSSON

Ledamot sedan 2014.  
Ordförande i ersättningsutskottet.

Född: 1960.

Svensk och amerikansk medborgare.

### Utbildning:

Civilekonomexamen från Göteborgs universitet, Sverige.

### Övriga nuvarande uppdrag:

Vd & koncernchef Resia Travel Group AB samt flera styrelseuppdrag inom Resia-koncernen. Styrelseledamot i Svenska Resebyråföreningens Service AB samt Västsvenska Handelskammaren Service AB.

### Tidigare uppdrag:

Hotelldirektör för Scandic Rubinen, General Manager Scandinavian Service Partner, Ekonomichef för Radisson SAS Park Avenue Hotel, Ekonomichef för AVAB Elektronik.

**Antal aktier i Scandic:** 3 134



## INGALLIL BERGLUND

Ledamot sedan 2016.  
Ordförande i revisionsutskottet.

Född: 1964.

Svensk medborgare

### Utbildning:

Högre ekonomisk specialkurs, Frans Schartau.

### Övriga nuvarande uppdrag:

Egen företagare. Styrelseledamot i Veidekke ASA, AxFast AB samt Handelsbanken Regionbank Stockholm. Ledamot i Balco Group AB samt i Juni Strategi och Analys AB.

### Tidigare uppdrag:

VD samt CFO inom Atrium Ljungberg AB. Tjugo års erfarenhet av fastighetsbranschen.

**Antal aktier i Scandic:** 3 000



## PER G. BRAATHEN

Ledamot sedan 2007.

Född: 1960.

Norsk medborgare.

### Utbildning:

MBA från Schiller University London, Storbritannien.

### Övriga nuvarande uppdrag:

Styrelseordförande i Braathens Regional Airlines (BRA), Chairman Bramora Ltd, Chairman & CEO Braganza AB, Chairman Scenorama AS. Styrelsesledamot i Wayday Travel AS.

### Tidigare uppdrag:

Styrelseordförande i Braganza AS, Escape Travel A/S, Europa Reiser A/S och SunHotels AG. Styrelseledamot i Arken Zoo Holding AB, Ticket Leisure Travel AB och Ticket Biz AB.

**Antal aktier i Scandic:** 14 925 (via bolag)



## ALBERT GUSTAFSSON

Ledamot sedan 2016.  
Medlem i revisionsutskottet.

Född: 1977.

Svensk medborgare.

### Utbildning:

Kandidatexamen i ekonomi från Handelshögskolan Göteborgs universitet.

### Övriga nuvarande uppdrag:

Partner på EQT Partners AB. Styrelseledamot i Frostbite Holding AB och Dometic Group AB (publ).

### Tidigare uppdrag:

Styrelseledamot i GG Holding AB och Granngården AB. Anställd på Lehman Brothers International Europe Ltd.

**Antal aktier i Scandic:** –



## GRANT HEARN

Ledamot sedan 2014.  
Medlem i ersättningsutskottet.

Född: 1958.

Brittisk medborgare.

### Utbildning:

Diplomutbildning inom hotell och turism, Shannon College of Hotel Management, Irland.

### Övriga nuvarande uppdrag:

Styrelseordförande i Amaris Hospitality, Shearings Holidays Ltd och The Hotel Collection.

### Tidigare uppdrag:

Styrelseledamot i London & Partners Ltd, Thame and London Ltd, TLLC Group Holdings Ltd och Travelodge Hotels Ltd.

**Antal aktier i Scandic:** 3 000



**LOTTIE KNUTSON**  
Ledamot sedan 2015.

Född: 1964.  
Svensk medborgare.

**Utbildning:**

Kandidatexamen från Journalisthögskolan vid Stockholms universitet. Diplôme de l'Université Paris IV.

**Övriga nuvarande uppdrag:**

Styrelseledamot i Actic AB, Cloetta AB, Stena Line BV, STS Alpresor AB, Swedavia AB, Careereye Online Group AB och Wise Group AB.

**Tidigare uppdrag:**

Styrelseledamot i H&M Hennes & Mauritz AB och TUI Nordic Holding AB.

**Antal aktier i Scandic:** 3 134



**STEPHAN LEITHNER**  
Ledamot sedan 2016.  
Medlem i ersättningsutskottet.

Född: 1966.  
Österrikisk medborgare.

**Utbildning:**

PhD Business Administration från St. Gallen University, Schweiz.

**Övriga nuvarande uppdrag:**

Partner på EQT Partners Tyskland.

**Tidigare uppdrag:**

Flera ledande positioner och styrelseuppdrag inom Deutsche Bank AG och Partner på McKinsey & Co Inc i Tyskland.

**Antal aktier i Scandic:** –



**CHRISTOFFER LUNDSTRÖM**  
Ledamot sedan 2016.

Född: 1973.  
Svensk medborgare.

**Utbildning:**

Bachelor of Arts vid Webster University och Hotel Management Diploma vid HOSTA.

**Övriga nuvarande uppdrag:**

Ägare och VD för investmentbolaget RCL Holding AB. Styrelseledamot i Collector AB, Feelgood Svenska AB, Rasta Group AB, Provobis Invest AB, Harrys Pubar AB, RCL Holding AB, KL Capital AB, Future Pawnbroker AB och Tableflip Entertainment AB. Styrelseordförande i AM Brands AB och ledamot av valberedningen i Betsson AB och NetEnt AB.

**Antal aktier i Scandic:** 205 219



**NIKLAS SLOUTSKI**  
Ledamot sedan 2011.  
Medlem i revisionsutskottet.

Född: 1976.  
Svensk medborgare.

**Utbildning:**

Civilekonomexamen från Handelshögskolan, Stockholm. Forskarutbildningscertifikat i företags ekonomi, Edinburgh Business School, Storbritannien samt kurser inom juridik och finansiella instrument vid Stockholms universitet och Harvard University, USA.

**Övriga nuvarande uppdrag:**

Vd och styrelseledamot, Accent Equity Partners AB. Styrelseordförande i Hoist Group Holding AB. Styrelseledamot i RenoNorden ASA, Nortpaw Capital AB och Southpaw Capital Equity Partner AB.

**Antal aktier i Scandic:** –



**FREDRIK WIRDENIUS**  
Ledamot sedan 2015.

Född: 1961.  
Svensk medborgare.

**Utbildning:**

Civilingenjörsexamen från Kungliga Tekniska Högskolan, Stockholm.

**Övriga nuvarande uppdrag:**

Vd i Vasakronan AB. Styrelseledamot i RICS Sverige.

**Tidigare uppdrag:**

Styrelseledamot i Vasakronan AB.

**Antal aktier i Scandic:** 3 134



**JAN WALLMARK**  
Ledamot sedan 2015.  
Arbetstagarrepresentant.

Född: 1951.  
Svensk medborgare.

**Utbildning:**

IHM Business School i Stockholm.

**Övriga nuvarande uppdrag:**

Medarbetare inom Scandics hotell drift.

**Antal aktier i Scandic:** –

# KONCERNLEDNING



**Stående, från vänster till höger:** Linda Eriksson, Jens Mathiesen, Frank Fiskers, Thomas Engelhart, Svein Arild Steen-Mevold, Aki Käyhkö.  
**Sittande, från vänster till höger:** Jesper Engman, Jan Johansson, Michel Schutzbach, Peter Jangbratt, Lena Bjurner.



**FRANK FISKERS**  
Vd & koncernchef

Född 1961. Anställd och medlem i Scandics koncernledning sedan 2013.

Dansk medborgare.

**Övriga uppdrag:** Industriell rådgivare åt EQT Partners.

**Utbildning:** Studier vid Cornell University, USA, London Business School, Storbritannien samt IMD Business School, Schweiz.

**Tidigare erfarenhet:** Vd & koncernchef för Kooperativa Förbundet (KF), delägare i Azure Property Group, vd & koncernchef för Scandic Hotels (2007–2010), ledande befattningar inom Hilton Hotels Corporation och inom Rezidor samt vd & koncernchef för First Hotels. Styrelseordförande i Akademi-bokhandelsgruppen samt KF Media. Styrelseledamot i Svensk Dagligvaruhandel Ekonomisk Förening och i Svensk Handel.

**Antal aktier i Scandic:** 75 441

**LENA BJURNER**  
HR- & hållbarhetsdirektör

Född 1968. Anställd och medlem av Scandics koncernledning sedan 2015. Svensk medborgare.

**Övriga uppdrag:** Styrelsemedlem i Sverige för UNHCR.

**Utbildning:** Kandidatexamen i företags-ekonomi, Falun/Borlänge Högskola, Sverige.

**Tidigare erfarenhet:** Flera seniora positioner inom American Express: VP HR Head of Market HR Nordics, Central Eastern Europe, Benelux and France, Director HR Business Partner Customer Service Organisation Latin America/Canada and Director, Head of Commercial Card & Business Travel Account Management Nordic.

**Antal aktier i Scandic:** 4 057

**THOMAS ENGELHART**  
Kommersiell direktör

Född 1967. Anställd och medlem i Scandics koncernledning sedan 2015.

Norsk medborgare.

**Övriga uppdrag:** –

**Utbildning:** Kandidatexamen Hotel Management, Glion Group/Hosta, Schweiz samt Masterexamen i International Business, Ceram University, Grand Ecole, Frankrike.

**Tidigare erfarenhet:** Area Vice President Nordics Rezidor AB, vd Coop Marknad, Senior Vice President Commercial Operation & Brand Experience Scandic Hotels och Vice President, Merchant Service EMEA, American Express. Styrelseordförande i Coop Butiks-utveckling AB, Coop Sverige AB och MedMera Bank AB.

**Antal aktier i Scandic:** 14 924

**JESPER ENGMAN**  
Affärsutvecklingschef

Född 1974. Anställd sedan 2006. Medlem i Scandics koncernledning sedan 2014. Svensk medborgare.

**Övriga uppdrag:** –

**Utbildning:** Civilingenjör inom fastighets-ekonomi, från Kungliga Tekniska Högskolan, Stockholm.

**Tidigare erfarenhet:** Affärsområdeschef och analytiker Pandox samt analytiker Hotellus.

**Antal aktier i Scandic:** 5 970

**LINDA ERIKSSON**  
(adjungerad medlem)  
Director Group Strategy

Född 1983. Anställd och adjungerad medlem i Scandics koncernledning sedan 2015. Svensk medborgare.

**Övriga uppdrag:** –

**Utbildning:** Civilingenjörsexamen inom Medieteknik samt Masterexamen inom Industriell Ekonomi båda från Kungliga Tekniska Högskolan, Sverige.

**Tidigare erfarenhet:** Managementkonsult Bain & Company samt Marknadsansvarig Norvida.

**Antal aktier i Scandic:** –

**PETER JANGBRATT**  
Sverigechef

Född 1967. Anställd inom koncernen 1995–2008 och sedan 2015. Medlem i Scandics koncernledning sedan september 2016. Svensk medborgare.

**Övriga uppdrag:** –

**Utbildning:** från Scandic Business School och Hilton.

**Tidigare erfarenhet:** Ett flertal ledande befattningar inom Scandic, bland annat Marknads- och kommunikationsdirektör och Chef för Scandics operativa verksamhet i Sverige samt vd för Rica Hotels Sverige. Medlem i Scandics koncernledning 2002–2008.

**Antal aktier i Scandic:** 11 194

**JAN JOHANSSON**  
Ekonomi- och finansdirektör

Född 1962. Anställd och medlem i Scandics koncernledning sedan september 2016. Svensk medborgare.

**Övriga uppdrag:** Styrelseledamot i Svensk Miljömärkning AB. Uppdraget kommer att lämnas vid kommande stämna.

**Utbildning:** Civilekonomexamen, Uppsala universitet, Sverige.

**Tidigare erfarenhet:** CFO Apoteket, CFO Nobia AB samt CFO Eniro.

**Antal aktier i Scandic:** 1 000

**AKI KÄYHKÖ**  
Finlandschef

Född 1968. Anställd sedan 2012. Medlem i Scandics koncernledning sedan september 2016. Finsk medborgare.

**Övriga uppdrag:** Styrelseledamot i Finnish Hospitality Industry Association.

**Utbildning:** Bachelor of Business Administration in International Business & Management, Schiller International University, London.

**Tidigare erfarenhet:** Olika chefsbefattningar inom Procter & Gamble och Reckitt Benckiser, Commercial Director inom Oy Hartwall samt vd för Palace Kämp Group.

**Antal aktier i Scandic:** 11 194

**JENS MATHIESEN**  
Danmarkschef

Född 1969. Anställd sedan 2008. Medlem i Scandics koncernledning sedan september 2016. Dansk medborgare.

**Övriga uppdrag:** Styrelseordförande i Dansk Erhverv och styrelsemedlem DA (Dansk Arbejdsgiverforening) samt styrelsesmedlem i Wonderful Copenhagen.

**Utbildning:** Shipping Broker, Transocean Shipping, Danmark.

**Tidigare erfarenhet:** Sälj- och marknadsdirektör inom Choice Hotels Scandinavia, vd för Fountain Scandinavia A/S samt Försäljnings- och marknadschef inom Avis Rent a Car.

**Antal aktier i Scandic:** 11 194

**MICHEL SCHUTZBACH**  
Europachef

Född 1961. Anställd sedan 2009. Medlem i Scandics koncernledning sedan september 2016. Schweizisk medborgare.

**Övriga uppdrag:** –

**Utbildning:** Diplomutbildning från Hotels & Management School, Glion, Schweiz.

**Tidigare erfarenhet:** Ett flertal ledande befattningar inom Rezidor, bland annat HR-chef och Regionchef för Polen och Irland.

**Antal aktier i Scandic:** 11 194

**SVEIN ARILD STEEN-MEVOLD**  
Norgechef

Född 1967. Anställd sedan 2010. Medlem i Scandics koncernledning sedan september 2016. Norsk medborgare.

**Övriga uppdrag:** Styrelseledamot i Guma Sport Ltd och Oris Dental AS.

**Utbildning:** Kandidatexamen Service Management, Norska hotellhögskolan.

**Tidigare erfarenhet:** Ett flertal ledande befattningar inom Scandic, Hotelldirektör inom Radisson SAS samt Vice president och medlem av koncernledningen för Nordic Choice Hotels AS med ansvar för hotellkedjan Clarion Collection Hotels.

**Antal aktier i Scandic:** 11 194

# HÅLLBARHETS- REDOVISNING

Scandics hållbarhetsstrategi bygger på en materialitetsanalys där olika intressentgrupper ombeds svara på vilka hållbarhetsaspekter som är viktiga för dem. Utifrån resultatet och i kombination med Scandics övergripande långsiktiga mål skapas en övergripande strategi. Resultatet av strategin framgår på sidorna 34–51 i årsredovisningen.

## INTRESSENTERS FÖRVÄNTNINGAR PÅ MATERIELLA ASPEKTER

De intressenter som bjudits in till dialogen är alla interna och externa intressenter som har visat engagemang för hållbarhetsfrågor samt en kompletterande grupp med externa intressenter som Scandic vill få input från enkom till materialitetsanalysen. Dialogerna genomfördes online, via enkäter och i personliga möten. Scandic rapporterar årligen utvecklingen inom hållbarhetsarbetet till styrelsen och beaktar intressenternas respons för att kunna möta upp mot omvärldens förväntningar på hållbarhet och Scandics utveckling.

## HUR SCANDIC VALDE MATERIELLA ASPEKTER

Under 2015 genomförde Scandic sin första materialitetsanalys för att säkerställa relevanta hållbarhetsaspekter som påverkar bolaget. Interna och externa intressenter blev tillfrågade att rangordna framtagna aspekter som är relaterade till Scandics verksamhet. Intressenterna blev tillfrågade att prioritera vilka aspekter de tycker att Scandic bör fokusera på och prioritera i sitt hållbarhetsarbete utifrån hur aspekterna påverkar intressentens bedömning och beslut att välja Scandic som hotellkedja samt utifrån hur Scandics betydande påverkan i de olika sociala, miljömässiga och ekonomiska aspekterna. Aspekterna valdes utifrån styrning inom Scandic, Scandics verksamhet samt Scandics anställda och gäster.

### HUVUDINDELNINGAR FÖR BOLAGETS HÅLLBARHETSSTRATEGI

Huvudaspekt där Scandic ska inspirera, fokusaspekter där Scandic ska engagera, samt ansvarstagande.

#### INSPIRERA

Inkludering och mångfald.

#### ENGAGERA

Hälsa. CO<sub>2</sub>. Avfall.

#### ANSVARSTAGANDE

Hotellsäkerhet, vatten, kemikalier, energi, hållbar leverantörskedja, antikorrupcion, trafficking & prostitution, matsäkerhet, samhällsengagemang och arbetsvillkor.



Intressentgrupp	Huvudaspekter
Medarbetare	<ul style="list-style-type: none"><li>• Nöjda kunder</li><li>• Hotellsäkerhet</li><li>• Minimera avfall</li></ul>
Ägare och investerare	<ul style="list-style-type: none"><li>• Minska CO<sub>2</sub>-utsläpp</li><li>• Minimera avfall</li><li>• Att styrelse och ledningsgrupp är engagerade i hållbarhetsfrågor</li></ul>
Intresseorganisationer	<ul style="list-style-type: none"><li>• Minska CO<sub>2</sub>-utsläpp</li><li>• Minimera avfall</li><li>• Rättvisa arbetsvillkor för medarbetare</li></ul>
Framtida medarbetare	<ul style="list-style-type: none"><li>• Rättvisa arbetsvillkor för anställda</li><li>• Minimera avfall</li></ul>
Gäster	<ul style="list-style-type: none"><li>• Minimera avfall</li><li>• Minska CO<sub>2</sub>-utsläpp</li><li>• Hälsa och säkerhet för medarbetare</li></ul>
Företagskunder	<ul style="list-style-type: none"><li>• Rättvisa arbetsvillkor för medarbetare</li><li>• Hälsa och säkerhet för anställda</li><li>• Välja material till inredning med hänsyn till miljö</li></ul>
ESG-analytiker	<ul style="list-style-type: none"><li>• Arbeta aktivt mot trafficking och prostitution</li><li>• Minska CO<sub>2</sub> utsläpp</li><li>• Att styrelse och ledningsgrupp är engagerade i hållbarhetsfrågor</li></ul>
Samarbetspartners	<ul style="list-style-type: none"><li>• Säkerställa att alla medarbetare har samma rättigheter och möjligheter</li><li>• Arbeta aktivt mot trafficking och prostitution</li><li>• Rättvisa arbetsvillkor för medarbetare</li></ul>

## EXEMPEL PÅ INITIATIV SOM SCANDIC STÖTTAR

Organisation	Beskrivning	Land	Typ av samarbete
Snabbspåret	Ett nationellt initiativ som skapar förutsättningar för nyanlända personer med kockerfarenhet att validera sin kompetens på Scandic genom arbetspraktik. Genomförs i samarbete med Sveriges regering och Visita.	Sverige	Scandic är partner.
Mitt liv	Mitt liv arbetar för att skapa ett inkluderande samhälle och ett arbetsliv som värderar mångfald genom mentorskap, praktik och omfattande nätverk.	Sverige	Scandic är bland annat partner i mentorprogrammet.
Diversity charter Finland	Del i Diversity Charters europeiska nätverk. Arbetar för mångfald och ett inkluderande perspektiv i företag och organisationer.	Finland	Scandic är en av grundarna i Finland.
The Finnish Paralympic Committee	Uppmuntrar unga idrottsutövare och bidrar till forskning och träning inom handikappidrotten.	Finland	Scandic är sponsor.
Scandic ID league	Första fotbollsligan för personer med intellektuella funktionsnedsättningar i Tyskland. Ligan har 300 utövare och spelar i Berlin. Ligan är medlem i tyska fotbollsförbundet och Berlins handikapporganisation.	Tyskland	Scandic var med om att starta ligan och är nu sponsor.
Budnianer hilfe e.V.	Målsättningen för föreningen är att stödja socialt eller fysiskt utsatta barn och unga vuxna.	Tyskland	Scandic stödjer organisationen.
Ringer i vannet (NHO)	Det övergripande målet med projektet är att förbättra förutsättningarna för anställning för människor som står utanför arbetsmarknaden.	Norge	Scandic är partner.
Stiftelsen for rekruttering til restaurant -og matfag	Ett nationellt samarbete för att öka antalet studenter till utbildningar inom hotell och restaurang. Detta för att säkra framtida kompetens i branschen.	Norge	Scandic är medlem i både kommitté och projektarbete.
Dansk Erhverv CSR netværk	Nätverk för serviceindustrin i Danmark som representerar 17 000 danska företag.	Danmark	Scandic är medlem i nätverket för CSR.
ReFood	Samlar och återanvänder mat som inte går åt i restaurangerna.	Danmark	Scandic är medlem.

## EKONOMISKT VÄRDESKAPANDE SOM RESULTAT AV ETT INTEGRERAT HÅLLBARHETSARBETE

Ekonomiskt värdeskapande	MSEK
<b>Genererat direkt ekonomiskt värde</b>	<b>12 211</b>
Intäkter	12 211
<b>Distribuerat ekonomiskt värde</b>	<b>12 102,54</b>
Rörelsekostnader	7 641,7
Medarbetares löner och andra ersättningar	3 954
Finansiella kostnader	500
Skatt	6,5
Samhällsinvesteringar	0,34
<b>Kvarstående ekonomiskt värde</b>	<b>108,46</b>

Informationen i tabellen visar på genererat och distribuerat ekonomiskt värde. Detta indikerar hur Scandic har skapat värde för sina intressenter ur ett bredare samhällsperspektiv. Scandics verksamhet drivs på ett sunt sätt med hållbar fördelning av rörelsekostnader, inklusive löner, skatter och samhällsinvesteringar, samtidigt som det finns en god lönsamhet för aktieägare.



# HÅLLBAR LEVERANTÖRSHANTERING

Som Nordens ledande hotelloperatör köper Scandic in varor och tjänster för betydande belopp årligen. Det innebär att upphandling och leverantörskontroll är en viktig del av bolagets hållbarhetsarbete. Scandic jobbar systematiskt för att säkerställa att endast leverantörer som kan leva upp till bolagets krav kvalificeras.



## HÅLLBARHETSASPEKTEN – EN SJÄLVKLAR DEL AV URVALSPROCESSEN

För att säkerställa att Scandic endast arbetar med leverantörer som delar företagets värderingar är hållbarhet en viktig utgångspunkt vid samarbeten. En speciell hållbarhetscreening utförs av Scandics inköpsteam som ett första steg i urvalprocessen. Den omfattar kriterier för miljö, anti-korruption, mänskliga rättigheter och arbetsmiljö. Under 2016 genomgick 93 procent av alla kontrakterade leverantörer en hållbarhetscreening. Leverantörer som kvalificerats går sedan igenom en djupare riskbedömning genom ett självvärderingsformulär. Under året har samtliga leverantörer som genomgått och klarat urvalsprocessen åtagit sig att följa principerna i Scandics uppförandekod för leverantörer.

Scandic genomför även löpande riskbedömning av hela leverantörsbasen. Under 2016 riskbedömde Scandic cirka 1 000 leverantörer. Om det finns osäkerhet kring en leverantör kan det genomföras en djupare utvärdering genom ett självvärderingsformulär, som även kan följas av en revision på plats hos leverantören. Scandic kan även ta hjälp av utomstående expertis för att genomföra revisionen eller för att verifiera leverantörens svar. Alla avvikelser, identifierade av Scandic eller tredje part, måste adresseras på det sätt som är beskrivet i en av Scandic godkänd åtgärdsplan. De angivna åtgärderna måste genomföras inom den överenskomna tids-

ramen för att en leverantör ska förbli kontrakterad.

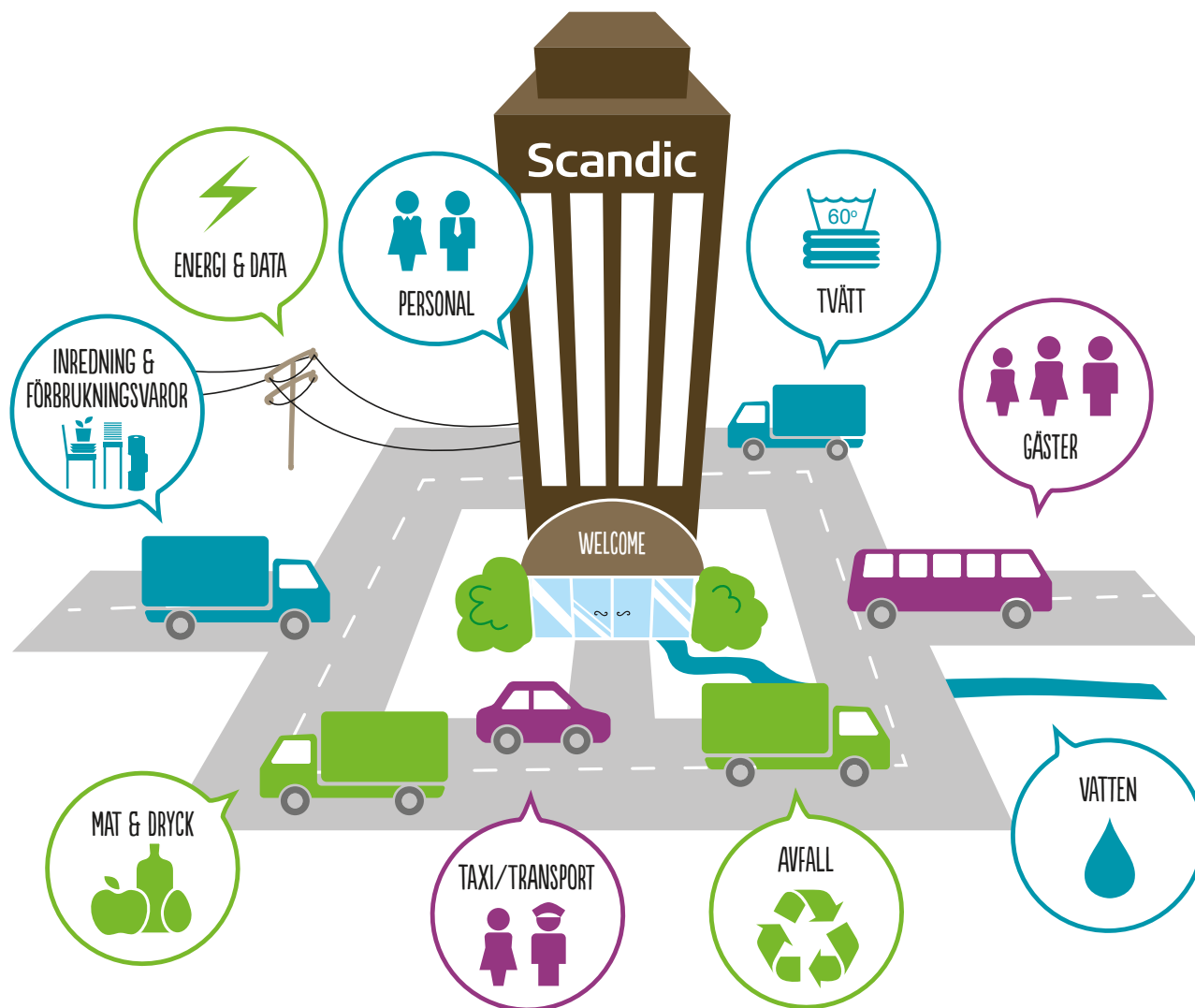
## SAMARBETEN

Scandic har gedigen kunskap efter decennier av hållbarhetsarbete och delar gärna kunskapen med sina leverantörer. Bolaget uppmuntrar till en kontinuerlig dialog med leverantörer parallellt med granskningsprocesserna i syfte att stödja och utveckla leverantörernas hållbarhetsarbete.

I Norge driver Scandic hållbarhetsfrågan för leverantörer framåt tillsammans med andra företag genom inköpsbolaget GRESS. Där har bland annat Scandics uppförandekod varit tongivande när GRESS arbetat med att säkerställa sina leverantörsled.

## UNDER STÄNDIG UTVECKLING

Scandic har framgångsrikt arbetat med att systematisera sin process för leverantörshandtering. För att stötta processen arbetar bolaget kontinuerligt med kompetensutveckling och har en regelbunden uppföljning för inköpsteamet kring utmaningar inom området. Trygga och kompetenta medarbetare skapar långsiktiga relationer och ett nära samarbete med leverantörerna gör att Scandic har goda förutsättningar att skapa en socialt och miljömässigt hållbar leverantörskedja.



**SCANDICS PROCESS ÄR INDELAD I FÖLJANDE STEG:**

1. **HÅLLBARHETS-SCREENING**  
GÖRS AV SCANDICS INKÖPSTEAM
2. **SJÄLVUTVÄRDERINGSFORMULÄR**  
SOM FYLLS I AV LEVERANTÖRER
3. **RISKBEDÖMNING**  
AV LEVERANTÖRER AV SCANDICS INKÖPSTEAM
4. **TREDJEPARTSINSPEKTIONER**  
AV LEVERANTÖRER SOM BEDÖMS SOM HÖG RISK ELLER MED ÖVERTRÄDELSER
5. **ÅTGÄRDSPLANER OCH DIALOGER**  
MED LEVERANTÖRER FÖR ATT STÖDJA DERAS UTVECKLING

# MEDARBETARDATA

Scandic fortsätter att växa, både i avseende på antalet hotell och antalet medarbetare. Både demografiskt och geografiskt är fördelningen av anställda i stort sett oförändrad 2016 jämfört med 2015.

Den stora förändringen har skett i koncernledningen där landscheferna numera ingår medan kommunikationsdirektören har utgått.

Scandic jobbar fortlöpande med att analysera och identifiera diskriminerande löner. Under 2017 kommer ett ramverk för jobbklassificering att implementeras. Detta kan användas för att åskådliggöra diskriminerande löneskillnader för likvärdiga arbeten. Eftersom ramverket inte var på plats under 2016 publiceras ingen detaljerad data på löneskillnader mellan könen.



Totalt antal medarbetare <sup>1)</sup>	2016			2015		
	Kvinnor	Män	Totalt	Kvinnor	Män	Totalt
Totalt antal	9 688	5 638	15 326	9 389	5 354	14 743
Fast anställning	5 270	3 223	8 493	5 057	3 024	8 081
varav anställda på heltid	3 184	2 401	5 585	3 077	2 266	5 343
varav anställda på deltid	2 086	822	2 908	1 980	758	2 738
Temporär anställning	4 176	2 295	6 471	4 128	2 226	6 354
Inhyrd personal	242	120	362	204	104	308

<sup>1)</sup> Totalt antal medarbetare för 2015 är justerat, inräknat även inhyrd personal.

Nyanställda <sup>1)</sup>	2016		2015	
	Antal	Andel, %	Antal	Andel, %
Totalt antal / % av total	1 237	14,6	1 044	12,9
Varav Kvinnor	656	53,0	553	53,0
Män	581	47,0	491	47,0
Varav Ålder <30	675	54,6	485	46,5
Ålder 30–50	515	41,6	505	48,4
Ålder >50	47	3,8	54	5,2
Varav Sverige	514	41,6	234	22,4
Norge	272	22,0	319	30,6
Finland	83	6,7	68	6,5
Danmark	242	19,6	337	32,3
Övriga Europa	126	10,2	86	8,2

<sup>1)</sup> Siffrorna avser fasta anställningar.

Personalomsättning <sup>1)</sup>	2016		2015	
	Antal	Andel, %	Antal	Andel, %
Totalt antal /% av total	1 667	19,6	1 793	22,2
Varav Kvinnor	935	56,1	1 045	58,3
Män	732	43,9	748	41,7
Varav Ålder <30	764	45,8	765	42,7
Ålder 30–50	760	45,6	865	48,2
Ålder >50	143	8,6	163	9,1
Varav Sverige	660	39,6	433	24,1
Norge	462	27,7	861	48,0
Finland	118	7,1	91	5,1
Danmark	296	17,8	316	17,6
Övriga Europa	131	7,9	92	5,1

<sup>1)</sup> Siffrorna avser fasta anställningar.

1 237  
 NYA FAST ANSTÄLLDA  
 MEDARBETARE  
 UNDER ÅRET

Geografisk fördelning	2016			2015		
	Kvinnor	Män	Totalt	Kvinnor	Män	Totalt
Totalt	9 688	5 638	15 326	9 389	5 354	14 743
Varav Sverige	4 586	2 419	7 005	4 574	2 327	6 901
Norge	2 957	1 864	4 821	2 841	1 762	4 603
Finland	878	435	1 313	811	415	1 226
Danmark	1 013	738	1 751	931	651	1 582
Övriga Europa	254	182	436	232	199	431

Tabellen innehåller totalt antal anställda hos Scandic och inhyrd personal, styrelse är ej inkluderade.

Demografisk fördelning 2016	Totalt antal anställda, %		Styrelse, %		Koncernledning, %		Chefer, %		Medarbetare, %	
Kvinnor	9 446	63,1	3	25,0	1	11,1	677	53,5	8 768	64,0
Män	5 518	36,9	9	75,0	8	88,9	588	46,5	4 922	36,0
Ålder <30	6 564	43,9	0	0,0	0	0,0	143	11,3	6 421	46,9
Ålder 30–50	6 666	44,5	4	33,3	7	77,8	908	71,8	5 751	42,0
Ålder >50	1 734	11,6	8	66,7	2	22,2	214	16,9	1 518	11,1
<b>Totalt antal</b>	<b>14 964</b>		<b>12</b>		<b>9</b>		<b>1 265</b>		<b>13 690</b>	

2015	Totalt antal anställda, %		Styrelse, %		Koncernledning, %		Chefer, %		Medarbetare, %	
Kvinnor	9 185	63,6	2	20,0	3	42,9	622	52,1	8 560	64,7
Män	5 250	36,4	8	80,0	4	57,1	573	47,9	4 673	35,3
Ålder <30	6 635	46,0	0	0,0	0	0,0	131	11,0	6 504	49,2
Ålder 30–50	6 183	42,8	3	30,0	5	71,4	870	72,8	5 308	40,1
Ålder >50	1 617	11,2	7	70,0	2	28,6	194	16,2	1 421	10,7
<b>Totalt antal</b>	<b>14 435</b>		<b>10</b>		<b>7</b>		<b>1 195</b>		<b>13 233</b>	

Tabellen innehåller totalt antal anställda hos Scandic samt styrelse. Inhyrd personal är ej inkluderad.

Genomsnittlig utbildningstid, timmar	2016	2015
Totalt antal	3,3	2,4
Varav Kvinnor	3,2	2,6
Män	3,6	2,4
Varav Koncernledning <sup>1)</sup>	10,1	–
Chefer	18,0	13,1
Medarbetare	2,0	1,5

<sup>1)</sup> Utbildningstimmar för koncernledning presenterades tillsammans med chefer för 2015.

Jämförelser mellan 2015 och 2016: Antalet fast anställda på Scandic har ökat, medan den geografiska fördelningen i stort sett är oförändrad. Andelen kvinnliga representanter i styrelsen har ökat medan den i koncernledningen har minskat, på grund av att landscheferna numera är representerade i koncernledningen samtidigt som två kvinnliga medlemmar har lämnat Scandic. Andelen kvinnliga chefer i Scandic som helhet har ökat.

# GRI-INDEX

Detta är Scandics andra årliga hållbarhetsredovisning och inkluderar Scandics alla hotell med operationell kontroll som drivs via hyresavtal i samtliga verksamhetsländer samt koncernens olika supportkontor. Scandics partnerhotell och franchisehotell är exkluderade då de verkar under egna ledningssystem. Vid beräkning av miljöcertifierade hotell är dock samtliga hotell inkluderade.

Redovisningen är i enlighet med GRI G4 på en självdeklarerad nivå Core, och är även Scandics COP till Global Compact på nivå Active. Presenterad hållbarhetsinformation är inte externt granskad av tredje part. Miljödata har verifierats av Ethos International i enlighet med AA1000AS.

Redovisningen avser 1 januari – 31 december 2016. Den förra rapporten publicerades den 21 april 2016. Basår för miljödata är 2015. Emissionsdata är uträknade baserade på GHG-protokollet, leverantörsinformation samt tredjepartsrapporter över emissionsfaktorer för fjärrvärme och fjärrkyla. Avfallsdata är sammanställd utifrån rapporter från Scandics

avfallsleverantörer. Informationen om personal är sammanställd från HR-systemet och leverantörsdata är hämtad från Scandics riskbedömningsverktyg. Kundnöjdhetsdata är framtagen genom månatliga kundenkäter.

## KONTAKTINFORMATION

Kontakt för frågor om Scandics operativa hållbarhetsarbete är Scandics Director Sustainable Business. För frågor om Scandics årsredovisning och hållbarhetsrapport hänvisas till Kommunikations- och IR-avdelningen som nås via [ir@scandichotels.com](mailto:ir@scandichotels.com). Båda funktionerna är placerade på Scandics huvudkontor i Stockholm, Sverige.

● Uppfylld    ● Delvis uppfyllt

## STANDARDREDOGÖRELSE

Titel	Sida	Upp-fyllnad	Kommentarer
<b>Strategi och analys</b>			
G4-1 Uttalande från organisationens högsta beslutsfattare	s. 3–5	●	
<b>Organisationsprofil</b>			
G4-3 Organisationens namn	s. 56	●	
G4-4 Viktigaste varumärken, produkterna och tjänsterna	s. 6, 14	●	
G4-5 Organisationens huvudkontor	s. 56	●	
G4-6 Antal länder som organisationen har verksamhet i och namnen på de länder där betydande verksamhet bedrivs eller som är särskilt relevanta för de frågor som berör hållbarhet i redovisningen	s. 24–25	●	
G4-7 Ägarstruktur och företagsform	s. 56, 107	●	
G4-8 Marknader som organisationen är verksam på	s. 24–25	●	
G4-9 Organisationens storlek	s. 24–25, 41, 66–67	●	
G4-10 Sammanställning av organisationens personalstyrka	s. 122–123	●	GC-princip 6
G4-11 Andel anställda som omfattas av kollektivavtal	s. 37	●	GC-princip 3
G4-12 Organisationens leverantörskedja	s. 120–121	●	
G4-13 Betydande förändringar under redovisningsperioden	s. 107	●	

Titel	Sida	Upp-fyllnad	Kommentarer
G4-14 Huruvida organisationen följer försiktighetsprincipen	s. 46	●	GC-princip 7
G4-15 Externt utvecklade ekonomiska, miljömässiga och sociala deklarerationer, principer eller andra initiativ som organisationen stödjer eller har anslutit sig till	s. 46	●	
G4-16 Lista över medlemskap i föreningar (t.ex. branschföreningar) och nationella eller internationella lobbyorganisationer	s. 119	●	
<b>Identifierade väsentliga aspekter och avgränsningar</b>			
G4-17 Enheter inkluderade i redovisningen	s. 56, 124	●	
G4-18 Processen för att identifiera väsentliga aspekter	s. 118	●	
G4-19 Väsentliga aspekter	s. 46, 118	●	
G4-20 Aspektens avgränsning inom organisationen	s. 118	●	
G4-21 Aspektens avgränsning utanför organisationen	s. 118	●	
G4-22 Förändring av information som lämnats i tidigare rapporter och skäl för sådana ändringar	s. 47	●	
G4-23 Väsentliga förändringar från tidigare redovisningar vad gäller omfattning och aspektens avgränsning	s. 47	●	



Titel	Sida	Upp- fyllnad	Kommentarer
<b>Intressentengagemang</b>			
G4-24	Lista över intressentgrupper	s. 118	●
G4-25	Metod för att identifiera och prioritera vilka intressenter att genomföra dialog med	s. 118	●
G4-26	Organisationens tillvägagångssätt vid dialog med intressenter	s. 118	●
G4-27	Huvudfrågor och områden som lyfts i dialoger med intressenter	s. 118	●
<b>Redovisningsprofil</b>			
G4-28	Redovisningsperiod	s. 124	●
G4-29	Datum för senast publicerad redovisning	s. 124	● 21 april 2016
G4-30	Redovisningscykel	s. 124	●

## SPECIFIKA STANDARDREDOGÖRELSE

DMA och indi- katorer	Titel	Sida	Upp- fyllnad	Kommentarer
G4-DMA	Upplysning om hållbarhetsstyrning	s. 34–41, 44–51, 118–124	●	GC-princip 1, 2, 3, 7, 8, 9, 10
<b>Ekonomiskt resultat</b>				
EC-1	Direkt ekonomiskt värde	s. 119	●	
<b>Energi och utsläpp av växthusgaser</b>				
EN-3	Energikonsumtion inom organisationen	s. 46, 124	●	GC-princip 7, 8
EN-15	Direkta utsläpp av växthusgaser (Scope 1)	s. 46–47, 124	●	GC-princip 7, 8
EN-16	Indirekta utsläpp av växthusgaser (Scope 2)	s. 46–47, 124	●	GC-princip 7, 8
EN-17	Övriga indirekta utsläpp av växthusgaser (Scope 3)	s. 46–47, 124	●	GC-princip 7, 8
EN-18	Intensitet av växthusgaser	s. 48	●	Inkluderar Scope 1, 2 och 3, GC-princip 8
EN-23	Total avfallsvikt per typ och hanteringsmetod	s. 47–48, 124	●	GC-princip 8
<b>Leverantörsutvärdering</b>				
EN-32	Screening av leverantörer miljö	s. 120	●	GC-princip 7, 8, 9
LA-14	Screening av leverantörer arbetsförhållanden	s. 120	●	GC-princip 3, 4, 5, 6
HR-10	Screening av leverantörer mänskliga rättigheter	s. 120	●	GC-princip 1, 2
SO-9	Screening av leverantörer påverkan på samhället	s. 120	●	

Titel	Sida	Upp- fyllnad	Kommentarer
G4-31	Kontaktperson för frågor angående redovisningen och dess innehåll	s. 124	●
G4-32	GRI-index	s. 124–125	●
G4-33	Granskningsprocess		N/A Hållbarhetsredovisningen är självdeklarerad nivå Core. Den är ej granskad av tredje part
<b>Styrning</b>			
G4-34	Organisationens bolagsstyrning samt om det finns kommittéer med ansvar för ekonomiska, miljömässiga och sociala frågor	s. 106, 110	●
<b>Etik och integritet</b>			
G4-56	Organisationens värderingar, principer och standarder såsom uppförandekod	s. 11, 106, 110, 120	● GC-princip 10

DMA och indi- katorer	Titel	Sida	Upp- fyllnad	Kommentarer
<b>Anställning</b>				
LA-1	Anställning av nya medarbetare och personalsättning	s. 122	●	GC-princip 6
<b>Hälsa och säkerhet</b>				
LA-8	Hälsa-och säkerhetsfrågor i formella överenskommelser	s. 35	●	
<b>Utbildning</b>				
LA-9	Genomsnittligt antal utbildningstimmar	s. 123	●	
<b>Mångfald och jämställdhet</b>				
LA-12	Sammansättning av styrelse och ledning och uppdelning av medarbetare per personalkategori	s. 123	●	GC-princip 6 Medarbetarsiffrorna är inte indelade i alla GRIs mångfaldskategorier då det strider mot svensk lag
<b>Utbildning inom mänskliga rättigheter</b>				
HR-2	Utbildning för medarbetare inom mänskliga rättigheter	s. 49	●	GC-princip 1, 2
<b>Kundnöjdhet</b>				
PR-5	Kundnöjdhet	s. 44–45	●	

# ETT STARKT FÖRSTA ÅR PÅ BÖRSEN

Den 2 december 2015 gjorde Scandic comeback på börsen då aktien noterades på Nasdaq Stockholm. Scandic ingår i börsens Mid Cap-lista och är en del av sektorindexet Travel & Leisure. Under 2016 har bolagets kursutveckling varit bättre än Stockholmsbörsen generellt och den största ägaren har minskat sitt innehav markant.

## KURSUUTVECKLING

Räknat på stängningskursen från den 2 december 2015 (63,75), den första handelsdagen, fram till sista december 2016 steg Scandics aktie med 20,0 procent medan sektorindexet OMX Stockholm Travel & Leisure minskade med 17,8 procent och det breda indexet OMX Stockholm steg med 3,0 procent. Räknat på sista betalkurs den 30 december 2016, som var 76,50 kronor, uppgick det totala börsvärdet i Scandic till cirka 7,88 miljarder kronor. Att jämföra med börsvärdet per sista december 2015, som uppgick till cirka 6,95 miljarder kronor.

## OMSÄTTNING

Under 2016 omsattes totalt 121 miljoner Scandicaktier till ett värde av 8 560 MSEK. Aktien handlades på fler än 10 olika handelsplatser. Handeln på Nasdaq Stockholm stod för cirka 59 procent av den totala omsättningen.

## AKTIEKAPITAL OCH ÄGARSTRUKTUR

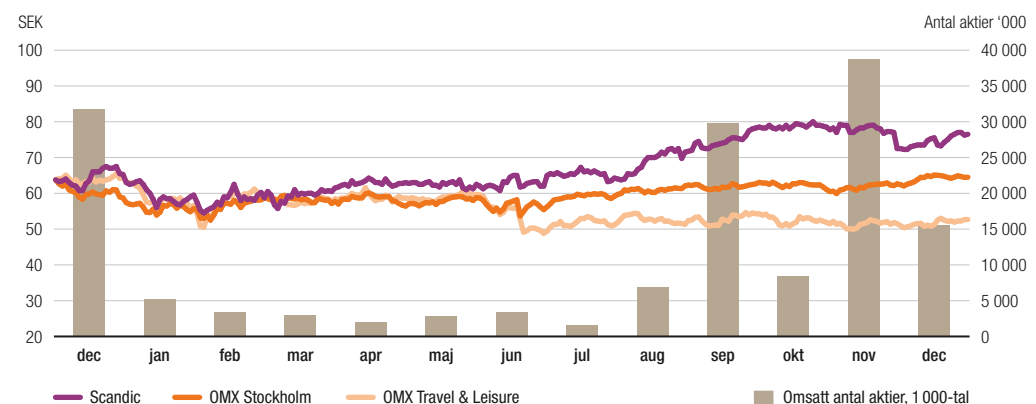
Aktiekapitalet uppgår till 25,7 MSEK fördelat på 102 985 075 aktier, samtliga med en röst. Vid utgången av 2016 hade Scandic 6 196 aktieägare, vilket är en ökning från utgången av 2015 då det var 5 725 aktieägare. Sunstorm Holding AB har under året sålt 46 065 557 aktier och därmed minskat sin ägarandel ner till 20,4 procent av röster och kapital. Vid utgången av 2016 var de fortsatt den största ägaren. Vid årsskiftet uppgick det totala svenska ägandet till 71,3 procent av aktierna där svenska institutioner ägde 42,7 procent, svenska aktiefonder 25,4 procent och privatpersoner 3,2 procent. Det utländska ägandet har under 2016 ökat från 14,5 procent till 28,7 procent.

Den 23 mars 2017 offentliggjorde Sunstorm Holding AB att bolaget ingått avtal om att sälja 6 000 000 aktier till Novobis AB och 15 026 982 aktier till Stena Sessan Rederi AB.

## UTDELNING OCH UTDELNINGSPOLICY

Styrelsen har antagit en utdelningspolicy med målet att dela ut minst 50 procent av nettovinsten från och med räkenskapsåret 2016. För räkenskapsåret 2016 föreslår styrelsen att årsstämman beslutar om en ordinarie utdelning om 3,15 SEK per aktie. Avstämningsdag är den 12 maj 2017.

AKTIENS KURS- OCH OMSÄTTNINGSENTVECKLING, 2 DEC 2015 – 30 DEC 2016



Källa: SIX Trust och Fidessa.

UTDELNINGSFÖRSLAG: 3,15 SEK PER AKTIE

Aktieägare	Aktie- kapital, %	Röster, %	Antal aktier
Sunstorm Holding AB	20,4	20,4	21 026 982
AMF Försäkring & Fonder	9,4	9,4	9 647 032
Rolf Lundström <sup>1)</sup>	9,2	9,2	9 503 800
Handelsbanken Fonder	8,8	8,8	9 047 983
Lannebo Fonder	3,0	3,0	3 070 703
Tredje AP-Fonden	2,7	2,7	2 789 227
Investec Asset Management	2,6	2,6	2 667 505
Svolder	2,0	2,0	2 082 500
Norron Fonder	1,2	1,2	1 236 319
Andra AP-Fonden	1,1	1,1	1 083 447
Försäkringsbolaget PRI	0,9	0,9	926 479
Länsförsäkringar Fonder	0,8	0,8	855 135
Catella Fonder	0,7	0,7	744 874
XACT Fonder	0,6	0,6	587 336
Humle Fonder	0,5	0,5	560 000
<b>Summa</b>			
<b>15 största aktieägarna</b>	<b>63,9</b>	<b>63,9</b>	<b>65 829 322</b>
Övriga	36,1	36,1	37 155 753
<b>Totalt antal aktier</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>102 985 075</b>

Källa: Holdings av Modular Finance AB per 2016-12-31 (verifieringsdatum kan variera för utländska ägare). Sammanställd och bearbetad data från bland andra Euroclear, Morningstar och Finansinspektionen.

<sup>1)</sup> Via Novobis AB samt privat.

#### Analytiker som följer Scandic

Stefan Andersson	SEB
Jamie Rollo	Morgan Stanley
Andreas Lundberg	ABG
Geoffrey d'Halluin	Deutsche Bank
Karl-Johan Bonnevier	DNB

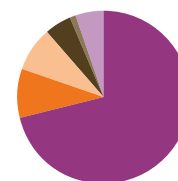
Ägarstruktur 31 december 2016	Andel av ägare, %	Antal ägare	Andel av röster och kapital, %
<b>Storleksklasser</b>			
1 – 1 000	87,0	5 396	1,2
1 001 – 250 000	12,2	756	13,3
250 001 – 5 000 000	0,6	37	29,5
2 500 001 – 5 000 000	0,0	3	8,3
5 000 001 – 10 000 000	0,0	3	27,4
10 000 001 – 25 000 000	0,0	1	20,4
<b>Totalt</b>	<b>100</b>	<b>6 196</b>	<b>100</b>
<b>Antal aktier</b>			<b>102 985 075</b>

Källa: Holdings av Modular Finance AB per 2016-12-31. Sammanställd och bearbetad data från bland andra Euroclear, Morningstar och Finansinspektionen.

#### Aktiedata

Kortnamn	SHOT
ISIN	SE0000635401
Handelspost	1 aktie
Lista	Nasdaq Stockholm Mid Cap-listan
Sektorindex	OMX Stockholm Travel & Leisure

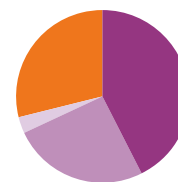
#### GEOGRAFISK FÖRDELNING AKTIEKAPITAL, %



■ Sverige 71,3 ■ Storbritannien 9,1 ■ USA 8,3  
■ Luxemburg 5,1 ■ Tyskland 1,0 ■ Övriga 5,1

Källa: Holdings av Modular Finance AB per 2016-12-31. Sammanställd och bearbetad data från bland andra Euroclear, Morningstar och Finansinspektionen.

#### FÖRDELNING ÄGARKATEGORIER, %



■ Svenska institutioner 42,7 ■ Svenska aktiefonder 25,4  
■ Svenska privatpersoner 3,2 ■ Utländska ägare 28,7

Källa: Holdings av Modular Finance AB per 2016-12-31. Sammanställd och bearbetad data från bland andra Euroclear, Morningstar och Finansinspektionen.

# DEFINITIONER

## HOTELLRELATERADE NYCKELTAL

### ARR (Average Room Rate)

Average Room Rate är ett genomsnitt av rumsintäkter per sålt hotellrum.

### FTE (Full Time Equivalent)

FTE är antalet medarbetare beräknat utifrån totalt antal arbetade timmar för perioden genom årsarbetstid.

### LFL (Like-for-like)

LFL avser de hotell som varit i drift under hela innevarande samt föregående år (inga nya eller lämnade hotell för året är inkluderade).

### OCC (Occupancy)

Occupancy eller belägningsgrad avser antal sålda rum i relation till antalet tillgängliga rum. Anges i procent.

### RevPAR

#### (Revenue Per Available Room)

Avser genomsnittlig rumsintäkt per tillgängligt rum.

### Öppningskostnader

Avser kostnader för kontrakterade och nyöppnade hotell före öppningsdagen.

## FINANSIELLA OCH ALTERNATIVA NYCKELTAL

### EBIT

Rörelseresultat före finansiella poster och skatt.

### EBITDA

Rörelseresultat före avskrivningar, finansiella poster och skatt.

### EBITDA-marginal

EBITDA i procent av omsättning.

### EBT

Resultat före skatt.

### Justerat EBIT

Rörelseresultat före öppningskostnader, poster av engångskaraktär och före finansiella poster och skatt.

### Justerat EBITDA

Rörelseresultat före öppningskostnader, poster av engångskaraktär och före avskrivningar, finansiella poster och skatt.

### Justerat EBITDAR

Rörelseresultat före öppningskostnader, poster av engångskaraktär och före hyreskostnader, avskrivningar, finansiella poster och skatt.

## Poster av engångskaraktär

Poster av engångskaraktär avser poster som ej har direkt med koncernens normala verksamhet att göra, till exempel transaktionskostnader, kostnader för lämnade hotell samt omstruktureringskostnader.

## Räntebärande nettoskuld

Räntebärande tillgångar minus räntebärande skulder.

## Rörelsekapital, netto

Omsättningstillgångar exklusive likvida medel minus kortfristiga skulder.

## AKTIERELATERADE NYCKELTAL

### Resultat per aktie

Periodens resultat, hänförligt till moderbolagets aktieägare, dividerat med genomsnittligt antal aktier.

### Eget kapital per aktie

Eget kapital, hänförligt till moderbolagets aktieägare, dividerat med total antal aktier vid periodens slut.



# INFORMATION TILL AKTIEÄGARNA



## Årsstämma 2017

Ordinarie årsstämma för aktieägarna i Scandic Hotels Group AB (publ) hålls onsdagen den 10 maj 2017, klockan 13.00 CET på Scandic Continental i Stockholm. Registrering börjar klockan 12.00 CET.

## Deltagande i årsstämman

Aktieägare som önskar delta i årsstämman ska dels senast torsdagen den 4 maj 2017 vara införd i den av Euroclear Sweden AB förda aktieboken, dels senast torsdagen den 4 maj 2017 anmäla sin avsikt att delta i stämman.

Anmälan kan göras till: Computershare AB c/o Scandics årsstämma, Box 610, 182 16 Danderyd alternativt per telefon +46 771 24 64 00.

Vid anmälan uppges namn, personnummer eller organisationsnummer, adress och telefonnummer samt eventuellt medföljande biträde. För aktieägare som företräds av ombud uppges namn och person- eller organisationsnummer för ombudet.

Aktieägare som låtit förvaltarregistrera sina aktier måste, för att få delta i stämman, tillfälligt inregistrera aktierna i eget namn hos Euroclear Sweden AB. Aktieägare bör underrätta förvaltaren om detta i god tid före anmälan.

## Kallelse till årsstämman

Kallelse till årsstämman sker på bolagets webbplats och via annons i Post- och Inrikes Tidningar. Att kallelse skett annonseras i Svenska Dagbladet.

Handlingar som ska läggas fram på årsstämman hålls tillgängliga på bolagets webbplats under minst tre veckor närmast före stämman samt på dagen för stämman.

## Valberedning

Joel Lindeman	Provobis genom Novobis AB (Ordförande i valberedningen)
Stephan Leithner	Sunstorm Holding AB
Lars-Åke Bokenberger	AMF
Vagn Sørensen	Styrelsens ordförande

Valberedningen lämnar bland annat förslag till årsstämman på val av styrelseledamöter och i förekommande fall på val av revisorer samt arvoden till styrelsen.

## Finansiell information 2017

Delårsrapport januari–mars 2017	10 maj 2017
Delårsrapport januari–juni 2017	20 juli 2017
Delårsrapport januari–september 2017	26 oktober 2017

Rapporterna finns tillgängliga på bolagets webbplats [www.scandichotelsgroup.com](http://www.scandichotelsgroup.com)

Prenumeration på Scandics pressmeddelanden och delårsrapporter kan ske genom registrering av e-postadress på Scandics webbplats.

## Kontaktuppgifter

**Jan Johansson**, Ekonomi- och finansdirektör,  
[jan.johansson@scandichotels.com](mailto:jan.johansson@scandichotels.com)

**Henrik Vikström**, Director Investor Relations  
[henrik.vikstrom@scandichotels.com](mailto:henrik.vikstrom@scandichotels.com)

**Scandic**  
[SCANDICHOTELSGROUP.COM](https://www.scandichotelsgroup.com)