

# Scandic

ÅRSREDOVISNING 2015

## ETT HOTELLFÖRETAG I VÄRLDSKLASS

ETT STARKT VARUMÄRKE • KRAFTFULLT GEOGRAFISKT  
NÄTVERK • STARK FÖRETAGSKULTUR • KOMMERSIELLT  
OCH OPERATIVT LEDARSKAP • HÖGKVALITATIV PIPELINE  
• TYDLIG TILLVÄXTSTRATEGI

INNEHÅLL:

Detta är Scandic	Flik	En beprövad affärsmodell	23	Finansiella rapporter	54
Nordens ledande hotellföretag	Flik	Styrkefaktorer som positionerar	24	Noter	62
		Värdeskapande i alla led	27	Revisionsberättelse	86
Vårt nordiska DNA	1	Hur Rica blev Scandic i Norge	28	Bolagsstyrning	88
En 50-årig resa	2	Strategi 2020 visar riktningen framåt	30	Styrelse	96
Vd-ord	4	Tillgängligt för alla	32	Koncernledning	98
Vår resa, vision och mission, våra värderingar	8	Aktivt engagemang för medarbetarna	34	Hållbara leverantörskedjor	100
Ett dygn på Scandic	10	Medarbetare från 120 länder	36	Dialog med intressenter	102
Attraktiv marknad	12	Drivande i miljöfrågor	38	GRI-index	104
Oöverträffad räckvidd	14	Hållbar och ansvarsfull mat	40	Scandic gör comeback på börsen	106
Diversifierad portfölj	16	Scandic i samhället	42	Information till aktieägare	107
Fotbollslandslaget – alltid på hemmaplan	18	Förvaltningsberättelse	44	Definitioner	108
Hur Scandic skapar värde	20	Risker och riskhantering	51		

Scandic är ett svenskt bolag som lyder under svenska lagar. Alla värden uttrycks i svenska kronor. Sifferuppgifter inom parentes avser om inte annat anges, 2014. 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 Förvaltningsberättelse sid 44–85.

# DETTA ÄR SCANDIC

## ETT STARKT VARUMÄRKE

Scandic är idag Nordens starkaste hotellvarumärke. Grunden för detta är att bolaget kontrollerar hela värdekedjan – från bokning till uppföljning. Det skapar en trygg bas. Men ett starkt varumärke är en färskvara. För att hålla det vid liv måste varje Scandicmedarbetare 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.

**41 000**  
HOTELLRUM

## STRATEGISKT SAMARBETE

På den nordiska marknaden är hyresavtal den vanligaste modellen för att driva hotell. Scandic fokuserar på hotell som har hyresavtal med lång löptid. Hyresmodellen ger Scandic ekonomisk flexibilitet och kontroll över verksamheten. Samtidigt samordnar den fastighetsägarens och Scandics intressen och bygger på ett ömsesidigt förtroende. Scandics starka marknadsställning gör att bolaget av många fastighetsägare ses som förstahandsvalet vid nya hotellprojekt.

**221**  
HOTELL

**120**  
STÄDER

## 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.

## 1,6 MILJONER LOJALA KUNDER

Scandic har i alla år varit pionjär och drivit utvecklingen inom hotellbranschen. Detta nytänkande har uppskattats av gästerna och bolaget har idag en hög andel återkommande kunder. Detta manifesteras i lojalitetsprogrammet Scandic Friends – Nordens största med fler än 1,6 miljoner medlemmar. Varje övernattnings genererar värdefulla poäng för medlemmen. Cirka 40 procent av Scandics bokningar är kopplade till Scandic Friends.

**7** HOTELL  
I PIPELINE

## HÖGKVALITATIV HOTELLPORTFÖLJ

Scandic jobbar ständigt med att optimera den befintliga hotellportföljen genom utbyggnationer och omkonfigureringar. Scandic har också framgångsrikt byggt upp en pipeline av nya hotell. Vid årsskiftet fanns det sju nya spännande hotell som ska öppnas fram till och med 2018.

**14 400**  
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 nytillskotten 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.

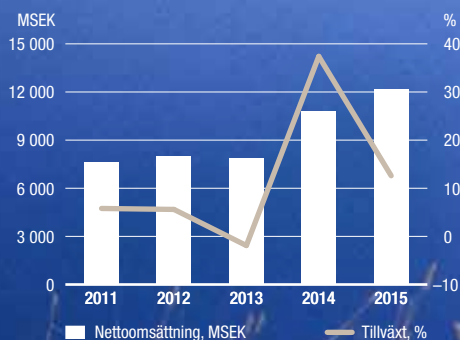
## I FRAMKANT INOM HÅLLBARHET

Ett ansvarsfullt företagande är viktigt för Scandic. Bolaget har varit drivande inom hotellbranschen då det gäller hållbarhet. Den ledande positionen bekräftades för femte året i rad när Scandic förra året 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.

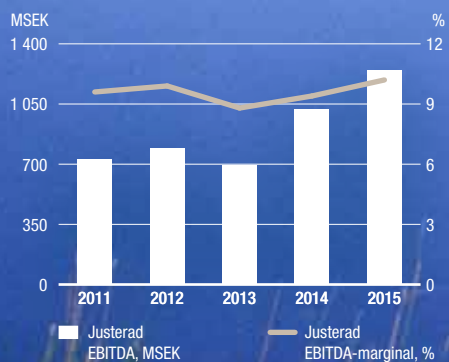
# NORDENS LEDANDE HOTELLFÖRETAG

41 000 hotellrum. Fördelade på 221 hotell i drift. I cirka 120 städer. Dessa tre tal understryker Scandics roll som den ledande hotelloperatören i Norden. Fokus ligger på hotell i mellansegmentet. Företagets årliga omsättning är 12,2 miljarder kronor. Antalet medarbetare uppgår till cirka 14 400. 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 sättet att göra saker 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 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.

# EN 50-ÅRIG RESA

Scandics historia som företag började i form av ett väghotell i Laxå för över 50 år sedan. Även om mycket hänt sedan dess lades redan då grunden för den kultur och kreativitet som än idag kännetecknar Scandic – oavsett om det handlar om ett cityhotell, en konferensanläggning eller ett strategiskt beläget regionalt hotell.



**1966–69.**

Konceptet med motorhotell blir en framgång. Fram till 1969 etableras 23 hotell i Sverige.

**1972.**

De första motorhotellen öppnas i Danmark och Norge. Året därpå blir Esso Sveriges största hotellkedja.

**1990.**

Det första hotellet utanför Norden etableras och Scandic omfattar över 100 hotell.

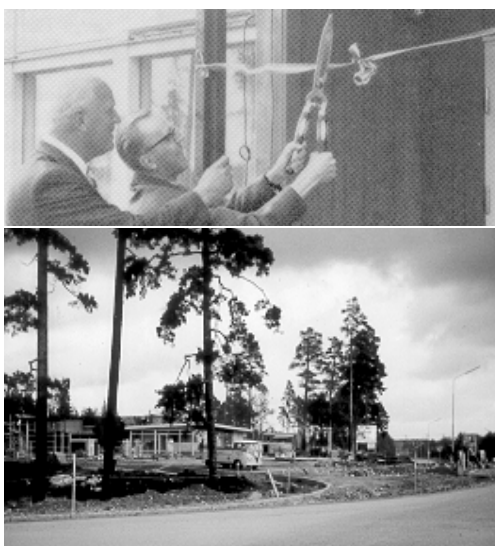


**1993.**

Scandics hållbarhetsprogram lanseras med de miljömål som blivit företagets signum.

**1963**

Det första Esso Motorhotell öppnar i Laxå. Ett innovativt koncept som var det första i sitt slag i Sverige.



**1983.**

Hotellkedjan säljs till Ratos och i samband med det introduceras varumärket Scandic.

**1995–2000.**

Scandic förvärvar Reso Hotels och Provobis i Sverige samt Arctia i Finland och blir det största hotellbolaget i Norden.



**1996.**

Scandic noteras som första hotelloperatör på Stockholmsbörsen.



**2001.**  
Hilton Group köper Scandic som därmed avnoteras från börsen.

**2007.**  
Scandic får nya ägare: EQT tillsammans med Accent Equity.

2015



**2014.**  
Rica Hotels förvärvas och integreras under Scandics varumärke. Detta stärker ytterligare Scandics starka position i Norden. HTL-konceptet lanseras.



**2015.**  
Scandic gör comeback på Stockholmsbörsen i december.

**”2015 KAN  
SUMMERAS  
MED ETT STARKT  
RESULTAT FÖR  
SCANDIC.”**



Scandic har ett starkt momentum. Vinsten under 2015 var den högsta någonsin. Företaget vinner marknadsandelar och de flesta indikatorer pekar åt rätt håll. I denna intervju ger Frank Fiskers, som är vd & koncernchef för Scandic, sin syn på företagets styrkor och hur företaget arbetar för att utveckla och ytterligare stärka positionen som Nordens ledande hotelloperatör.

## VILKA VAR DE VIKTIGASTE HÄNDELSENA UNDER 2015?

– Det hände mycket på Scandic förra året, precis som det brukar göra! Först och främst hade vi börsintroduktionen som ledningen fokuserade på under andra halvåret. Scandic spelar nu i en helt ny liga med de krav detta ställer på oss. Vi arbetade också målmedvetet vidare med integrationen av Rica Hotels. Därtill förvärvades tre nya hotell i Bergen och vi tecknade avtal om flera nya spännande hotellprojekt och befintliga hotell. Under året etablerade vi dessutom grunden för våra nya strategiska och finansiella mål, utvecklade en ny kulturplattform och jobbade proaktivt för att dämpa effekterna av den rådande motvinden för våra hotell på de norska oljedestinationerna.

– Parallellt med allt detta var det "business as usual" under 2015. Och jag kan konstatera att vi ytterligare stärkte vår ställning som den i särklass ledande hotelloperatören i Norden och tog marknadsandelar. Samtidigt nådde såväl kund- som personalnöjdheten återigen höga nivåer. Det effektiva lagarbetet inom Scandic gav resultat och vi levererade det högsta resultatet någonsin.

## DRIVKRAFTERNA BAKOM FRAMGÅNGEN?

– Jag tillbringar mycket tid ute bland medarbetare och gäster på våra hotell och det jag ser gör mig väldigt stolt. Vi producerar ju inte en produkt som man lägger på lager. Vi säljer en färskvara, en stämning och atmosfär. Ett hotell kan ju liknas vid en scen där allt händer live och där samspelen mellan gästen och medarbetaren skapar en framgångsrik föreställning. En bra kultur går inte att fejka, den måste komma inifrån och utgå från en äkta känsla. Detta bär alla våra medarbetare med sig. Det märks när man besöker våra verksamheter.

– Vi har ett starkt nätverk av bra och välbelägna hotell som erbjuder trevliga miljöer och har alla faciliteter som krävs för att gästernas vistelse på hotellet ska bli en positiv upplevelse. Ingen checkar ju in på ett hotell för att ha tråkigt! I synnerhet inte om man har många hotellnätter per år i jobbet. Då vill man att allt ska fungera och att man får ett bra bemötande. Jag får mycket positiv feedback från våra gäster kring hur högt de uppskattar vår service som gör att de känner sig välkomna och hemma på våra hotell.

## DU NÄMNDE EN NY KULTURPLATTFORM. VARFÖR BEHÖVS DEN?

– Jag tror att en stark kultur är en av de viktigaste drivkrafterna för ett företags framgång – och speciellt för ett sådant relationsorienterat företag som vårt. Den nya platt-

formen innebär ingen omvälvande förändring mot tidigare utan snarare ett ytterligare steg på vägen. Man kan väl snarast säga att vi har vässat den och gjort den mer målstyrd. Katalysatorn till att vi aktiverade kulturarbetet var egentligen förvärvet av Rica Hotels. Med dessa drygt 70 nya hotell blev vi det absolut ledande hotellföretaget i Norden och det triggade en diskussion om vilka möjligheter detta ger Scandic. Där skapades vår nya vision om att bli ett hotellföretag i världsklass.

– Utgångspunkten är våra nordiska värderingar och den livsstil som de representerar. Vi har ju redan från starten för 50 år sedan varit pionjärer i Norden inom alla delar av hotellaffären. Den nya kulturplattformen cementerar detta. Våra gäster föredrar ett informellt förhållningssätt. De uppskattar vår öppenhet, vår service och design och vår mångfald. Allt detta är den bas som Scandic vilar på – och alltid har vilat på. Och den bär vi med oss även när vi tittar på nya affärsmöjligheter utanför Norden. Vi kan ta Scandic ut ur Norden, men vi tar aldrig Norden ut ur Scandic!

## HUR FÅR MAN 14 400 MEDARBETARE ATT DRA ÅT SAMMA HÅLL?

– Jag har personligen presenterat och diskuterat den nya kulturplattformen för och med alla våra hotelldirektörer och övriga ledare. Responsen har varit mycket positiv. De uppskattar att vi har höjt ambitionsnivån och tydliggjort våra värderingar.

– Nästa steg, som redan är påbörjat, innebär att hela kulturplattformen, och vad den står för, rullas ut i en strukturerad dialogprocess. Alla medarbetare – på alla nivåer i koncernen – deltar och får på så sätt möjlighet att diskutera vad den nya plattformen betyder för var och en. På så sätt skapar vi det personliga engagemang som är så unikt för Scandic.

– Våra värderingar är också speciellt viktiga när vi anställer nya medarbetare. De ger oss möjlighet att hitta rätt personer och är samtidigt en kompass för dem som söker anställning hos oss. Jag kan konstatera att vår ställning som en bra arbetsplats är stark. I undersökningsföretaget Universums årliga framröstning av drömarbetsgivaren bland ekonomistudenter placerade vi oss högt under året och vi är det enda hotellföretaget bland Sveriges 200 mest framstående företag. Vi avser att fortsätta att sikta högt. 2020 ska vi fortsatt vara en arbetsplats som attraherar de bästa medarbetarna samt aktivt jobbar med inkludering och mångfald.

– Och när vi pratar om medarbetarna vill jag passa på att tacka dem alla för det arbete och den entusiasm de



**”EN STARK OCH TYDLIG  
IDENTITET, ETT SAMSPELT  
LAG SOM LEVERERAR.”**



lägger ner för att skapa den trivsel som Scandic är känt för. Det är medarbetarna som är företaget och de som bygger vår framgång, i varje möte med våra gäster.

### **GÅR RICA-INTEGRATIONEN ENLIGT PLAN?**

– Absolut! Helt enligt plan tar vi steg för steg hem synergieffekterna och förbättringspotentialen. Vi har lagt ner ett stort arbete på att få med oss alla våra nya medarbetare i integrationen. Jag har träffat samtliga hotelldirektörer inom tidigare Rica Hotels där alla är mycket nöjda med att ha kommit till ett vinnarlag. Scandic är en stor arbetsgivare i Norge och kan nu också erbjuda en stor nordisk gemenskap. Det är attraktivt och erbjuder nya möjligheter.

– På kort tid har vi fått upp medarbetarnöjdheten i Norge till samma höga nivå som i koncernen i övrigt. Det är väldigt tillfredsställande och visar den inneboende kraften i vårt koncept och vår kultur. Kunderna har också varit positiva och i princip alla med ett tidigare medlemskap i Ricas lojalitetsprogram har omvandlat detta till Scandics lojalitetsprogram, Scandic Friends.

### **MARKNADENS UTVECKLING UNDER 2015?**

– Det makroekonomiska klimatet var gynnsamt för hela vår bransch under förra året. De flesta indikatorer pekade positivt uppåt. Enda orosmomentet var – och är – egentligen den norska ekonomin. Den norska hotellmarknaden är polariserad och osäkerheten på oljedestinationerna Stavanger och i viss mån Bergen har haft en dämpande effekt på marknaden, speciellt vad gäller företagskunder. Men som motvikt har Scandic en mycket stark ställning inom turistsegmentet i Norge där valutan för närvarande gynnar utvecklingen.

– Vi har också sett en accelererande trend att Norden generellt blir allt vanligare som turist- och mötesdestination vilket driver efterfrågan inom vår bransch. Att förlägga internationella konferenser till någon av de större nordiska städerna har blivit mer attraktivt. Den nordiska livsstilen inspirerar. Nya arenor har tillkommit och kommunikationerna är bättre. Norden är inte längre en avkrok i världen utan ett lättillgängligt och intressant resmål.

### **HUR VIKTIG ÄR FÖRETAGSMARKNADEN?**

– Att serva näringslivet med övernattnings- och konferensutbud utgör 70 procent av Scandics affär. Att vi lyckas inom denna sektor är därför avgörande för vår framgång. Jag vill understryka att vår position på det här området är stark. Med vårt breda nätverk av hotell kan vi svara upp mot de flesta typer av behov, även de allra största kontrakt. Vi är till exempel ”hovleverantör” av hotell- och konferens tjänster till de

offentliga sektorerna. Denna preferensrelation skapar en trygg och stabil bas för hela vår verksamhet. Redan i början av varje år är en stor del av årets volym kontrakterad.

– Konferensverksamheten är viktig i detta och har blivit en stor del av vår totala affär. För många av våra hotell är konferenserna en central del i deras erbjudande och några av våra nya hotell är helt inriktade på denna affär.

### **HUR SER NI PÅ HÅLLBARHET?**

– Scandic är en pionjär inom hållbarhet och vi arbetar aktivt för att minska vår miljöpåverkan. Vår största utmaning inom hållbarhet är att fortsätta att minska våra koldioxidutsläpp. Dels för att vi inom företaget har maximerat många av våra miljöinsatser, men framförallt för att vi är beroende av att våra fjärrvärmeleverantörer övergår helt till förnyelsebara källor.

– Under året har vi undertecknat FN Global Compact. Vårt hållbarhetsarbete är baserat på dess tio principer och denna årsredovisning är även vår första hållbarhetsredovisning och COP till FN. För att möta våra intressenters förväntningar har vi tagit fram en ny hållbarhetsstrategi som en integrerad del av vår affärsstrategi. Strategin inkluderar våra väsentliga aspekter med tidsbundna och konkreta mål och med 2015 som nytt basår. Vi har även uppdaterat våra styrdokument inom alla fyra hållbarhetsområden; miljö, arbetsrätt, mänskliga rättigheter och antikorrupcion.

– Eftersom ett gediget hållbarhetsarbete ställer krav på hela vår värdekedja har vi infört flera nya processer och rutiner för att säkerställa att våra leverantörer agerar i enlighet med våra krav på hållbarhet.

### **VAD INNEBÄR BÖRSNOTERINGEN?**

– Scandic har varit noterat en gång tidigare mellan 1996 och 2001. Nu har vi gjort comeback och det känns som vi hör hemma på börsen. Som Nordens största hotellföretag, med över 1,6 miljoner medlemmar, är vi på något sätt ”allas företag”.

– Vår verksamhet förändras i grunden inte av att vi nu är ett noterat företag. Vi har fortsatt starkt fokus på våra gäster och driver det kommersiella och operativa arbetet på samma sätt som tidigare, dock nu lite mer inspirerat av vår nya kulturplattform. Däremot ställer det självklart nya krav på vårt sätt att leda företaget. Vi har genom ett internt processarbete under 2015 lagt grunden för detta och det har varit en omfattande exercis som tagit mycket kraft och tid – men som också varit oerhört spännande. Samtidigt skapar vår position som börsföretag en helt ny plattform för oss att exponera oss på olika sätt, vilket gagnar vårt varumärke.



## HUR UTVECKLAS HOTELLPORTFÖLJEN?

– Årligen förnyas cirka 10 procent av våra hotellrum genom renoveringar och nybyggen. Dessutom har vi en intressant och högkvalitativ pipeline av nya hotell. För närvarande finns avtal om sju nya hotell som ska öppnas fram till och med 2018. Totalt omfattar dessa närmare 3 000 rum.

– Vi har därmed goda förutsättningar för att uppnå vårt tillväxtmål genom en etableringstakt om två till fyra hotell i Norden per år, samtidigt som vi avser att flytta fram vår position i Tyskland genom en fortsatt selektiv tillväxt i attraktiva lägen i de största städerna.

– Det är med spänning jag ser fram emot att vi under första halvåret 2016 öppnar portarna till Scandic Continental mitt emot centralstationen i Stockholm samt Haymarket by Scandic i Stockholm city. Två riktigt stora och prestigefulla hotell för oss. Haymarket är det första av våra signaturhotell. Konceptet är att erbjuda unika hotellupplevelser i karaktärsstarka miljöer. Senare under året kommer det befintliga Grand Central i Stockholm att bli vårt andra signaturhotell. Det inrymmer bland annat en egen teater som skapar unika möjligheter för evenemang.

## ”SCANDIC ÄR IDAG NORDENS STÖRSTA HOTELLFÖRETAG MED ETT POPULÄRT KUNDERBJUDANDE, EN VÄLINVESTERAD HOTELLPORTFÖLJ OCH ETT KRAFTFULLT GEOGRAFISKT NÄTVERK.”

### KOMMENTARER TILL ÅRETS RESULTAT?

– Kort sammanfattat: det högsta någonsin för Scandic. Resultatet utgör en bekräftelse på det starka momentum som finns inom koncernen. Det mesta går vår väg just nu. Våra kommersiella och operationella strategier biter bra. Vi är ett väldigt samspelt lag som hela tiden tar marknadsandelar.

– Vårt viktiga nyckeltal RevPAR ökade med 7,5 procent LFL under året, drivet av såväl ökad beläggingsgrad som ökade genomsnittliga rumspriser. Nettoomsättningen ökade med 12,6 procent till 12,2 miljarder kronor och den justerade EBITDA-marginalen ökade till 10,2 procent. Det är siffror vi kan känna oss stolta över.

## UTSIKTERNA INFÖR 2016?

– Vi ser en fortsatt stabil och stark marknad. Enda orosmomentet är utvecklingen inom oljeindustrin i Norge.

Vår modell med storskalighet och repeterbarhet säkerställer fortsatt lönsam tillväxt. Strategin med attraktiva hotell tillsammans med duktiga och kompetenta medarbetare och hög effektivitet och kostnadskontroll är helt rätt och ger oss vår ledande position i Norden.

– Utifrån denna bas ska vi under 2016 fortsätta att utveckla och implementera vår nya kulturplattform, våra koncept och vårt kundprogram. Vi kommer bland annat att lansera en ny digital plattform som stärker vår kunddialog och e-handel ytterligare.

– Arbetet med att realisera operativa och kommersiella synergier ur Ricaförvärvet kommer att fortsätta. 2017 beräknar vi att detta arbete ska vara helt genomfört.

– Men till syvende och sist hänger vår framgång på vår viktigaste resurs – medarbetarna. Deras motivation och engagemang är helt avgörande för nöjda gäster, fortsatt intäksttillväxt och en ytterligare stärkt position på marknaden. Vi ska skapa förutsättningar för att alla medarbetare kan leva – och leva upp till – vårt varumärke. I varje kundmöte. Det är Scandic.

Frank Fiskers,  
Vd & koncernchef

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



#### "WOW!"

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

mette2015

VÅR  
KULTUR ÄR  
VÅRT  
VARUMÄRKE



#### "EN FANTASTISK UTSIKT"

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

@karen78



#### "AVKOPPLAD"

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

mimmi\_k

#### "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



Scandics miljontals gäster ska kunna slappna av och trivas när de besöker hotellen. Men bakom kulisserna är det febril aktivitet. Varje Scandichotell är naturligtvis unikt på sitt speciella sätt. Men dygnsrytmen är i stort sett densamma. Det händer saker hela tiden.

# ETT DYGN PÅ SCANDIC

00:00      04:00      05:30      07:00      07:30      08:00      09:30      10:00



**00:00** Lugnet har lägrat sig över hotellet. Någon eftersläntrare som råkat ut för förseningar i kommunikationerna checkar in sent. Lamporna börjar släckas på rummen.

**04:00** Nybakat bröd till frukosten anländer.

**05:30** Dags att börja förbereda frukosten. Allt ska vara på plats när de hungriga frukostgästerna anländer. Scandics frukost är med rätta berömd och ingen vill missa den.

**07:00** Samtidigt som de första frukostgästerna tar för sig av buffén är det dags att förbereda dagens konferenser.

**07:30** Nattens gäster börjar checka ut. Fler och fler gör detta snabbt via Scandics mobila lösning. Städpersonalen börjar sina pass och via iPads har de alltid koll på vilka rum som är tomma. Det gör städjobbet smidigt så att gästerna inte störs.

**08:00** Den första konferensen startar. Idag är det tre parallella aktiviteter på gång.

**09:30** Kökschefen tar emot dagens leverans av färskvaror.

**10:00** Den sista frukostgästen reser sig mätt och belåten. Avdukning och förberedelse för lunch. På konferenserna är det dags för det viktiga 10-fikat.

**VISSTE DU  
ATT...**

...DET GÅR ÅT  
**14 MILJONER  
APELSINER**  
ÅRLIGEN TILL DEN JUICE  
SOM SERVERAS  
PÅ SCANDICS FRUKOST?

...SCANDIC SERVERAR  
**110 000  
KOPPAR  
SCHYSST KAFFE**  
(FAIRTRADE & UTZ)  
VARJE DAG?

**11:00 11:30 13:00 14:10 15:00 17:00 19:00 23:00**



**11:30** Lunchbuffén står uppdukad. Här samsas både konferensdeltagare och utomstående gäster som vet att man får en bra lunch på Scandic.

**13:00** Konferenserna startar igen. Förrådet av drycker och frukter är påfyllt. Det gäller att deltagarna håller sig alerta.

**15:00** Städningen av alla rum är klara och rummen står färdiga att ta emot nya gäster.

**17:00** Konferenserna är slut. Någon fortsätter dagen därpå och deltagarna rustar sig för kvällens middag. Nattens gäster anländer från olika håll och börjar checka in.

**19:00** Matsalen är uppdukad. De första middagsätarna är redan på plats. Vissa har hunnit med ett pass i gymmet innan maten. Andra har dragit sig tillbaka till rummet för att läsa kvällstidningen eller se på nyheterna.

**23:00** Snart har ännu ett dygn gått. Som ren rutin kan det verka. Men det händer alltid något oväntat. Det gäller att kunna improvisera. Ingen dag är den andra lik. Det är det som är den stora tjusningen med hotellverksamhet.

# ATTRAKTIV MARKNAD MED GOD TILLVÄXTPOTENTIAL

Den nordiska hotellmarknaden har under många år utvecklats positivt. Det finns ett stort och ökande intresse för Norden som destination, både bland företags- och privatresenärer. Scandic har Norden som sin hemmamarknad och är den ledande hotelloperatören i regionen.

## MARKNADENS DRIVKRAFTER

Rese- och turistnäringen är en av världens största branscher. Enligt branschorganisationer såsom Visita förväntas tillväxten under kommande år vara högre än för ekonomin i stort. Det intranordiska resandet förväntas öka och därtill kommer att antalet utländska turister sedan millennieskiftet har ökat mer i norra Europa än i Europa som helhet.

Utvecklingen inom hotellbranschen drivs av ett antal faktorer, varav makroekonomiska faktorer som BNP-utvecklingen är de mest framträdande, vilka driver efterfrågan genom exempelvis affärsresor, turism, kongresser och konferenser. Andra makroekonomiska faktorer som driver efterfrågan på hotell är befolkningstillväxt, sysselsättning och konsumtionsbenägenhet inom branschen och marknaden i stort. Samtidigt har en ökad tillgång på lediga rum en dämpande påverkan på tillväxten i RevPAR (revenue per available room – intäkt per tillgängligt hotellrum).

Norden upplevde i linje med övriga Europa en betydande ekonomisk nedgång under 2009. Regionen återhämtade sig dock snabbt och redan under 2010–2011 påbörjades en positiv utveckling som därefter har fortsatt.

BNP-tillväxten i de nordiska länderna förväntas vara stabil även under kommande år och Norden gynnas av

makroekonomiska faktorer som ett ökat förtroende bland näringslivet och konsumenterna.

Utsikterna för hotellbranschen ser därmed positiva ut även under kommande år. Det finns vissa orosmoln gällande den norska konjunkturons utveckling, samtidigt förväntas den försvagade norska kronan påverka privatresandet positivt.

Det relativt sett billigare sättet att flyga bidrar också positivt liksom det stora utbudet av evenemang, konserter och konferenser.

## LIVSSTILEN STYR HOTELLVALET

Den nordiska livsstilen avspeglar sig i vårt sätt att resa och hur vi väljer hotellboende. Nordiska resenärer uppskattar det funktionella, rationella och avspända. Det blir allt vanligare att resandet sker utifrån ett hållbarhetsperspektiv och valet faller helst på alternativ som ligger i linje med detta.

Den nordiska företagskulturen är också mindre formell än i andra delar av Europa. Samtidigt vill man självklart att medarbetarna ska bo bra och med all nödvändig komfort.

Utifrån denna livsstil har boende på hotell i mellansegmentet blivit det helt dominerande alternativet för såväl privat- som företagsresenärer i Norden.

## STARKA REGIONALA AKTÖRER

Den nordiska hotellmarknaden kännetecknas av att regionala operatörer har en stark position och att inhemska resenärer är lojala mot de lokala och regionala operatörerna.

De nordiska operatörerna bedriver sin verksamhet primärt inom mellansegmentet och rumspriserna ligger vanligtvis mellan premium- och ekonomiklass.

Bland de stora nordiska hotellvarumärkena finns Scandic, Rezidors Radisson Blu och Park Inn by Radisson, Nordic Choice Hotel (Comfort, Quality, Clarion m.fl.), Best Western, Sokos, Restel (flera varumärken), Elite Hotels, First Hotels samt Thon Hotels.

Till skillnad från de flesta andra marknader är de stora globala hotellbolagen – Hilton, Marriott, IHG, Accor och Starwood – underrepresenterade i Norden. Ett skäl till det är att det nordiska driftskonceptet framförallt är baserat på hyresavtal. De globala kedjorna arbetar vanligtvis utifrån en affärsmodell baserad på management- och eller franchiseavtal.



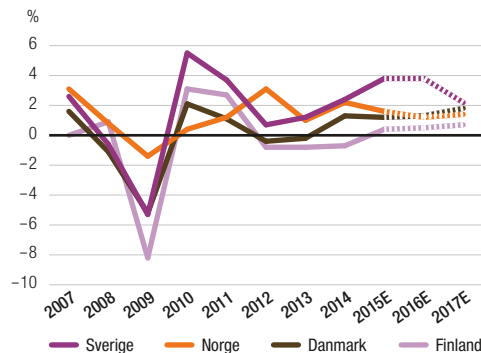
INTRESSET FÖR  
NORDEN SOM  
DESTINATION ÖKAR  
KONSTANT

### EN POSITIV UTVECKLING AV REVPAR

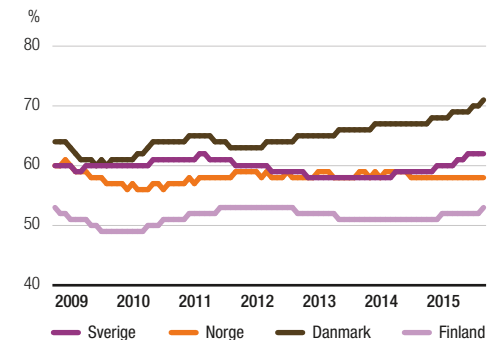
Marknadstrenden avspeglar sig i statistiken. Andelen belagda hotellrum i Norden visar sedan många år en positiv utveckling. Det viktigaste måttet på hotellkonjunkturen är RevPAR. RevPAR har sedan finanskrisen ökat varje år, drivet av den ökande beläggingsgraden.

Under 2015 ökade RevPAR på den svenska marknaden med 7,9 procent drivet av både ökad beläggingsgrad och ökade genomsnittliga rumspriser. I Norge har utökad rumskapacitet i kombination med minskad aktivitet inom oljesektorn haft en dämpande effekt både på beläggingsgrad och priser och RevPAR på den norska marknaden minskade med 0,7 procent. RevPAR på den finska marknaden ökade med 3,2 procent drivet av ökad beläggingsgrad. På den danska marknaden ökade RevPAR med 9,3 procent, drivet av både volym och pris. (Källa: Benchmarking Alliance och STR Global).

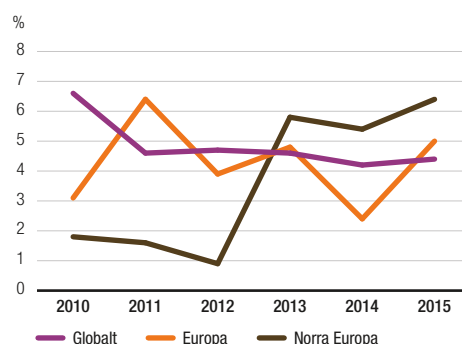
### UTVECKLING AV BNP



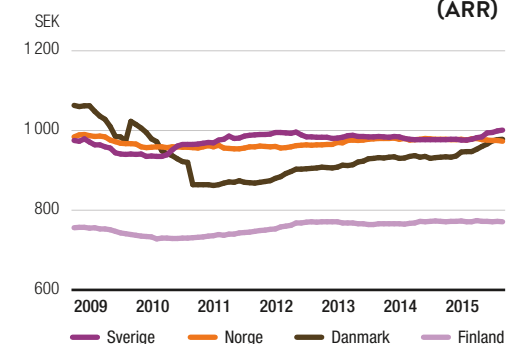
### MARKNADENS BELÄGGNINGSGRAD (OCC)



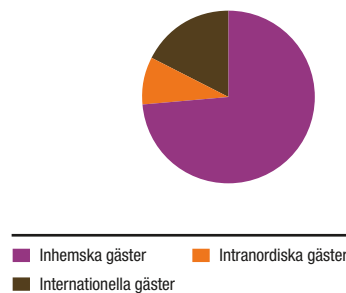
### ANDEL INTERNATIONELLA TURISTER



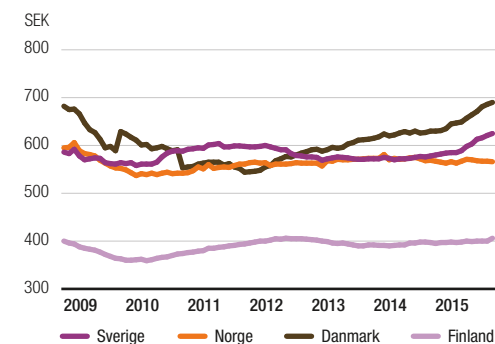
### MARKNADENS GENOMSNITTLIGA RUMSPRIS (ARR)



### ANTAL HOTELLNÄTTER PÅ DEN NORDISKA MARKNADEN



### MARKNADENS REVPAR (INTÄKT PER TILLGÄNGLIGT RUM)



Källa: Nordea Economic Outlook (December 2015), Benchmarking Alliance & STR Global.

# OÖVERTRÄFFAD RÄCKVIDD OCH STABIL KUNDBAS

Scandic är det största och ledande hotellföretaget i Norden. De nuvarande 221 hotellen på närmare 120 orter ger en unik räckvidd för såväl företags- som privatresenärer. Inriktningen ligger på mellansegmentet och cirka 50 procent av hotellen finns i större städer. Företagskunderna utgör ryggraden i Scandics affär. Dessa svarade under förra året för 70 procent av koncernens intäkter. Närmare 40 procent av Scandics sålda hotellnätter kommer från återkommande kunder.

## OÖVERTRÄFFAD GEOGRAFISK RÄCKVIDD

Scandic är marknadsledare i Norden baserat på antalet hotellrum. Vid årsskiftet 2015 hade Scandic 221 hotell med nästan 41 000 rum. Cirka 95 procent av Scandics hotellrum finns i Norden, vilket motsvarar ungefär 30 procent av den totala rumskapaciteten som drivs av hotellkedjor i Norden.

Scandic har en bred geografisk räckvidd inom Norden och därutöver hotell på särskilt utvalda platser i Tyskland, Polen och Belgien. 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 hotelloperatören i Helsingforsområdet.

Den starka räckvidden har uppnåtts via långsiktiga och goda samarbeten med fastighetsägare, framförallt i form av konverteringar av befintliga fastigheter och nybyggnationer.

## RÄTT HOTELL PÅ RÄTT PLATS

Scandic har idag hotell på cirka 120 orter i sju länder. Portföljen är diversifierad med olika typer av hotell på olika platser. Den innefattar centralt belägna hotell i huvudstäder och andra större städer samt hotell på strategiskt utvalda platser utanför storstäderna. Detta breddar erbjudandet och innebär att större regioner omfattas, till exempel hotell i anslutning till större flygplatser och affärsparker samt hotell i anslutning till större vägleder.

## FULLSERVICELEVERANTÖR MED TYDLIGT FOKUS PÅ MELLANSEGMENTET

Scandic är en fullserviceleverantör av hotelltjänster och med en tydlig inriktning på mellansegmentet. Segmentet är välutvecklat i Norden och det största hotell- och restaurangsegmentet i regionen. Av erfarenhet vet man att detta

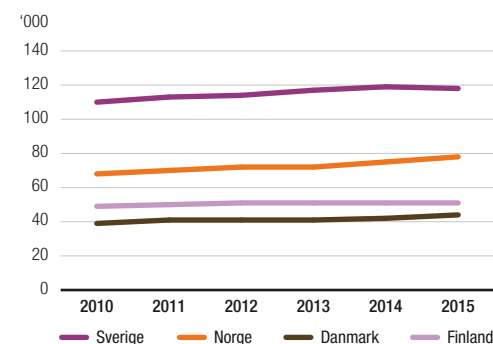
segment är mindre cykliskt än övriga segment på hotellmarknaden. Förändringar i det allmänna ekonomiska läget påverkar därför verksamheten i mindre utsträckning.

Scandics erbjudande ligger väl i linje med efterfrågan från såväl fritids- som företagsgäster och som fullserviceleverantör av hotelltjänster utgör restaurang- och konferensverksamheten en viktig del av Scandics tjänsteutbud, utöver logi.

## MARKNADSANDELAR BASERAT PÅ ANTAL RUM 2015

Antal rum per varumärke	Sverige	Norge	Danmark	Finland	Total
<b>Varumärke</b>	<b>118 000</b>	<b>78 000</b>	<b>44 000</b>	<b>51 000</b>	<b>291 000</b>
Scandic	15 700	14 600	3 700	5 500	39 500
Nordic Choice	14 600	15 300	900		30 800
Best Western	7 400	1 200	1 900	800	11 200
Rezidor	4 000	7 200	2 000	1 600	14 800
Andra kedjor	1 700			17 400	19 100
<b>Fristående</b>	<b>62 200</b>	<b>30 900</b>	<b>23 800</b>	<b>25 700</b>	<b>142 600</b>
Scandic marknadsandel, %					
Hela marknaden	14	18	8	9	13
Per varumärke	30	29	19	19	26

## TOTALT ANTAL TILLGÄNGLIGA RUM



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

41 000 RUM  
I SJU LÄNDER

### FÖRETAGSKUNDER DOMINERAR OCH PRIVATRESENÄRER ÖKAR

Scandic har ett brett spektrum av gäster. Det ger bolaget möjligheter till anpassning efter ändrade förhållanden. Intäkterna kan optimeras på olika marknader och efter lokala omständigheter.

Scandics primära kundsegment är: företagskunder, konferens- och företagsgrupper, individuella privatresenärer och grupper av privatresenärer.

Företagskunder utgör ryggraden i Scandics affär. Scandic har cirka 4 000 företag med förhandlade avtal. Kundbasen vad avser företag med avtal är väl diversifierad, såväl på typ av företag som branscher. Scandic har avtal med cirka 350 arrangörer av fritidsresor, till exempel till teater- och sportevenemang.

Under senare år har allt fler privatresenärer valt att bo på och besöka Scandics hotell. Andelen ökade även i samband med att Scandic förvärvade Rica Hotels som hade en stark profil inom den norska privatmarknaden.

Cirka 70 procent av Scandics intäkter är hänförliga till affärsresande och konferenser och resterande 30 procent till privat resande.

Den nordiska hotellmarknaden är i hög grad en inhemsk och intranordisk marknad. Cirka 85 procent av Scandics kunder är nordiska, resterande kommer från Tyskland, Ryssland följt av USA, Storbritannien och övriga länder.

### STÖRST LOJALITETSPROGRAM I DEN NORDISKA HOTELLBRANSCHEN

Scandic Friends är Nordens största lojalitetsprogram inom hotellbranschen med över 1,6 miljoner medlemmar.

Genom Scandic Friends kan gästerna få poäng när de bor på Scandics hotell. Intjänade poäng kan sedan lösas in mot gratis hotellnätter på valfritt Scandichotell. Scandic Friends är uppdelat i fyra olika medlemskapsnivåer. Ju fler nätter som gästen bokat på Scandics hotell under en tolv-månadersperiod desto större förmåner.

Antalet medlemmar växer hela tiden och under 2015 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 direktdialog med gästerna samt för att öka varumärkeskännedom och gästlojalitet, något som skapar en stabil efterfrågan. Det utgör även ett sätt att få nya gäster till en lägre kostnad.

### HÖG ANDEL BOKNINGAR VIA EGNA KANALER

Scandics huvudsakliga distribution av hotellrum sker via egna bokningskanaler: hotellen, webbplatsen samt call center. Primära externa bokningskanaler är globala distributionssystem (GDS), onlineresebyråer (OTA) samt kontrakterade återförsäljare. Onlineresebyråer är framförallt viktiga för att nå internationella resenärer.

För närvarande bokas cirka 70 procent av Scandics sålda hotellnätter via egna distributionskanaler – direkt hos hotellen, via webben eller via callcenter.

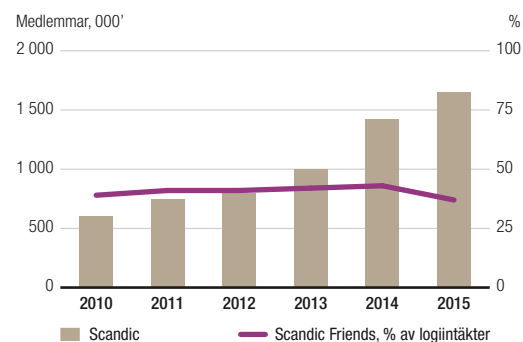
Denna höga andel ger Scandic en gynnsam position på den föränderliga hotellbokningsmarknaden. Bokningar via egna distributionskanaler har en lägre kostnad samtidigt som de ökar möjligheterna till att etablera en smidig och personlig relation till gästerna.

Scandic förväntar sig en ökning av bokningar via digitala kanaler och investerar därför kontinuerligt i den digitala plattformen för att på ett optimalt sätt kunna möta kundernas förändrade digitala beteende och digitaliseringen inom industrin.

### EN BRED KUNDBAS



### ANDEL LOGIINTÄKTER / LOJALA MEDLEMMAR



# EN DIVERSIFIERAD PORTFÖLJ

Scandics portfölj är diversifierad – med olika typer av hotell på olika platser. Den innefattar centralt belägna hotell i huvudstäder och andra större städer samt hotell på strategiskt utvalda platser utanför storstäderna, till exempel i anslutning till större flygplatser och affärsparker samt till större vägleder.



## HELTÄCKANDE I SVERIGE

Scandic är den marknadsledande hotelloperatören i Sverige, räknat i antal hotellrum, och har en stark position i större städer.



**81**  
HOTELL



**15 778**  
RUM



**4 065**  
ANTAL ANSTÄLLDA (FTE)



**5 081**  
MSEK OMSÄTTNING

## HOTELL ÖVER HELA NORGE

Scandic är Norges näst största hotelloperatör. Förvärvet av Rica Hotels under 2014 har gett Scandic en mycket stark position, såväl vad gäller företags- som privatsegmentet. Bland annat har Scandic numera ett starkt erbjudande av turisthotell i populära Nordnorge.



**85**  
HOTELL



**14 478**  
RUM



**3 129**  
ANTAL ANSTÄLLDA (FTE)



**3 716**  
MSEK OMSÄTTNING

## KONCENTRATION TILL KÖPENHAMNSOMRÅDET I DANMARK

I Danmark har Scandic en marknadsledande position. De flesta av hotellen är belägna i och runt Köpenhamn. Den danska portföljen har genomgått en genomgripande renovering under de senaste åren.



**22**  
HOTELL



**3 705**  
RUM



**1 127**  
ANTAL ANSTÄLLDA (FTE)



**1 264**  
MSEK OMSÄTTNING

## LEDANDE I HELSINGFORS-OMRÅDET, PÅ TREDJE PLATS I FINLAND

Scandics finska hotellportfölj är koncentrerad till större städer och då framför allt till huvudstaden, där Scandic har den starkaste ställningen. Denna inriktning ligger fast för fortsatta satsningar.



**27**  
HOTELL



**5 449**  
RUM



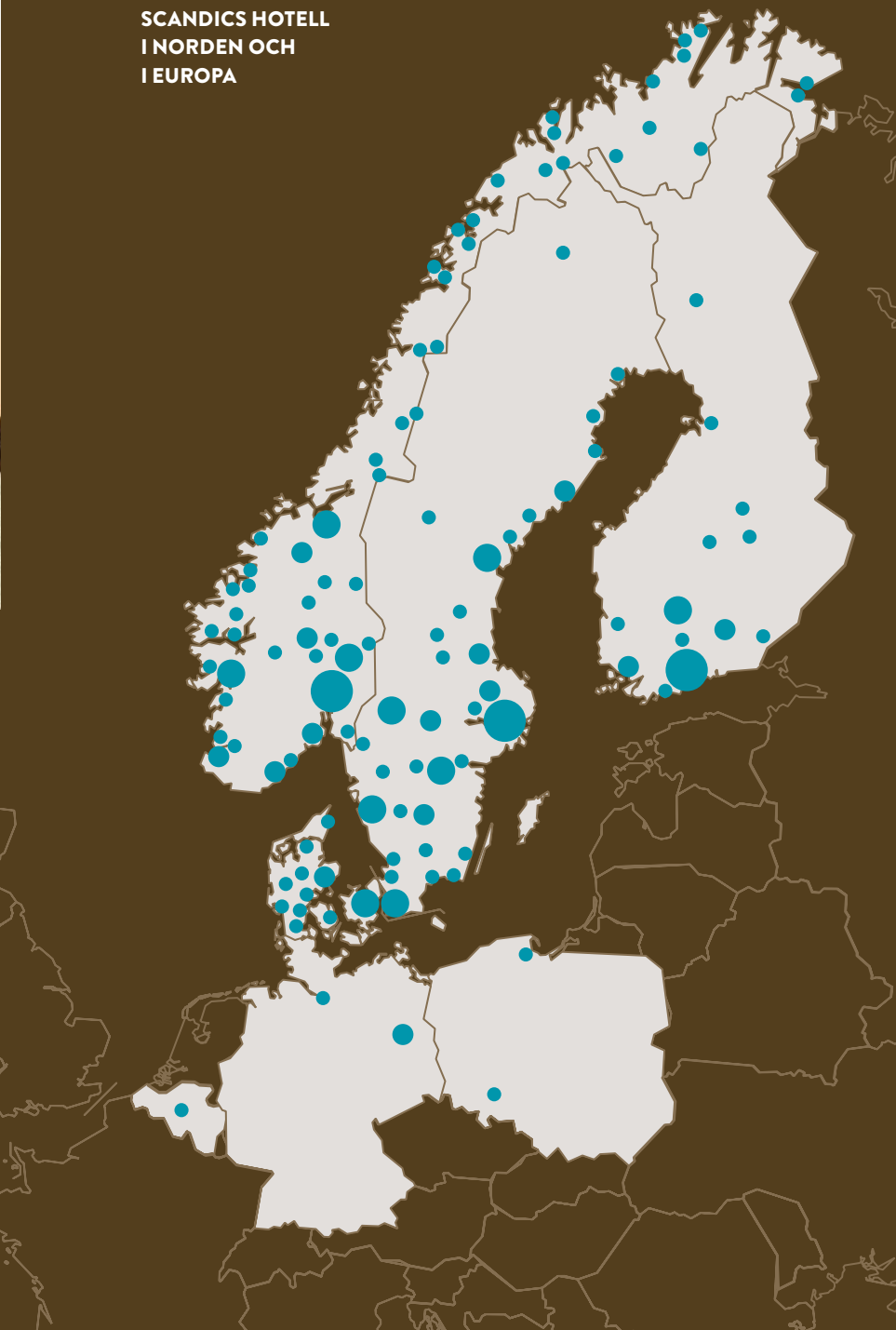
**1 246**  
ANTAL ANSTÄLLDA (FTE)



**1 601**  
MSEK OMSÄTTNING



## SCANDICS HOTELL I NORDEN OCH I EUROPA



**ÅRLIG ETABLERINGSTAKT OM 2-4 HOTELL I NORDEN SAMT SELEKTIV TILLVÄXT I TYSKLAND**  
SCANDIC JOBBAR STÄNDIGT MED ATT OPTIMERA BEFINTLIG HOTELL-PORTFÖLJ GENOM UTBYGGNINGAR OCH OMKONFIGURERINGAR. SCANDIC HAR OCKSÅ FRAMGÅNGSRIKT BYGGT UPP EN PIPELINE AV NYA HOTELL. FÖR TILLFÄLLET FINNS DET SJU NYA SPÄNNANDE HOTELL SOM SKA ÖPPNAS FRAM TILL OCH MED 2018.



## HÖGKVALITATIV HOTELL-PORTFÖLJ

CIRKA 3-4 PROCENT AV NETTOOMSÄTTNINGEN INVESTERAS ÅRLIGEN TILL RENOVERING AV HOTELLPORTFÖLJEN.



## EUROPA: SELEKTIV TILLVÄXT I TYSKLAND

Scandic har idag sex hotell i övriga Europa – tre i Tyskland, två i Polen och ett i Belgien. Scandic ser goda möjligheter till ytterligare etableringar utanför Norden och avser att flytta fram sin position i Tyskland genom en fortsatt selektiv tillväxt i attraktiva lägen i de största städerna.

 **6**  
HOTELL

 **1 510**  
RUM

 **681**  
ANTAL ANSTÄLLDA (FTE)

 **547**  
MSEK OMSÄTTNING



# ALLTID PÅ HEMMAPLAN



Svenska Fotbollförbundet och Scandic har samspelat i nästan 20 år och utvecklat ett partnerskap som båda värderar högt. Under 2015 skrevs ett nytt samarbetsavtal som sträcker sig över fyra år. Det innebär att Scandic fortsätter att vara en nationell partner och officiell hotellpartner till den svenska fotbollen på alla nivåer.

## FOTBOLLENS FAVORITHOTELL

Sverige har en bred och stark fotbollstradition. I dag finns cirka 3 200 föreningar med totalt en miljon medlemmar. Cirka 600 000 av dem är aktiva fotbollsspelare i seriesystemen, från gräsrotsnivå upp till den yttersta eliten.

Som Nordens och Sveriges ledande hotellbolag vill Scandic uppmuntra och stödja hälsa och idrott, inte minst den viktiga och breda ungdomsidrotten. Genom avtalet med Svenska Fotbollförbundet får såväl de svenska landslagen som den övriga svenska fotbollsrorelsen möjligheter till bra boende och mat tillsammans med nödvändiga konferensmöjligheter. En bortamatch behöver inte kännas som en bortamatch. Scandic är alltid hemmaplan.



**"DEN SVENSKA FOTBOLLSRÖRELSEN HAR ÖKAT SITT BOENDE PÅ SCANDIC MED I SNITT 20 PROCENT PER ÅR SEDAN 2007. SIFFRORNA TALAR SITT TYDLIGA SPRÅK OM VAR VI HELST VILL BO PÅ HOTELL." Håkan Sjöstrand, Generalsekreterare på Svenska Fotbollförbundet**



### RÄTT FÖRBEREDD

På landslags- och elitnivå är god sömn, närande kost och möjligheter till ett nära umgänge mellan spelare och ledare självklara ingredienser för att skapa harmoni i truppen inför matcherna. Samma sak gäller givetvis för lag som spelar i lägre divisioner. Men de har naturligtvis inte samma ekonomiska möjligheter att realisera detta. Att övernatta i en skol- eller gymnastiksal har säkert sin charm. Men när det handlar om att sova gott och vakna utvilad inför en viktig match eller turnering så ger möjligheten till ett boende på Scandic en ordentlig matchfördel. Det utnyttjar många lag.

### STADIG ÖKNING

"Den svenska fotbollsrorelsen har ökat sitt boende på Scandic med i snitt 20 procent per år sedan 2007. Siffrorna talar sitt tydliga språk om var vi helst vill bo på hotell. Vi är särskilt positiva till den ambition Scandic uttalat: att utveckla de regionala samarbetena med våra distrikt", säger Håkan Sjöstrand, Generalsekreterare på Svenska Fotbollförbundet.

"För att kunna prestera bra på planen är förberedelserna avgörande och Scandic levererar bra mat och boende. Vi är väldigt stolta över vårt mångåriga samarbete som ger oss förutsättningar för framtida framgångar. Och vi ser fram emot att fortsätta utveckla samarbetet för att ta fotbollen till nästa nivå", avslutar Håkan Sjöstrand.



# HUR SCANDIC SKAPAR VÄRDE FÖR SINA INTRESSEENTER

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

## EN BEPRÖVAD AFFÄRSMODELL

Scandic äger sitt varumärke fullt ut. Därigenom är det möjligt för bolaget att på varje hotell leverera ett kvalitetsmässigt konsekvent och konsistent erbjudande som alltid svarar upp mot kundernas förväntningar.

Positioneringen är inom mellansegmentet som är mindre cyklisk än övriga segment. Detta segment är också det dominerande på de nordiska marknaderna.

Scandics verksamhetsmodell bygger på standardiserade koncept och strategier samt stordriftsfördelar. Genom centralisering av stödjande funktioner kan medarbetarna på hotellen koncentrera sig på mötet med kunderna.

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

*Läs mer om affärsmodellen på sidan 23.*



## STYRKEFAKTORER SOM POSITIONERAR

Scandic har det största och bredaste nätverket av hotell i Norden. Hotellen är strategiskt lokaliserade till premiumlägen, i anslutning till affärsparker, flygplatser eller vid utvalda vägar. Genom att hotellen kan positioneras olika kan flera Scandichotell på samma ort komplettera varandra snarare än konkurrera.

Scandic är ett varumärke. Detta varumärke baseras på gemensamma verktyg, en kunskap om hur hotellmarknaden fungerar, såväl i stort som i det lokala perspektivet, samt en kultur som genomsyrar alla medarbetare och deras agerande. Detta garanterar konsistent hög kvalitet och effektiv implementering av tydliga affärskoncept i hela organisationen. Därför möter alla gästerna i grund och botten ett och samma företag och får alltid Scandic-mottagande och -omsorg.

Scandic följer hela tiden upp verksamhet och resultat på alla nivåer – avdelning, hotell, land och koncern. Full transparens råder. Detta innebär att nyckeltal kan jämföras inom ett land, men även mellan olika länder.

Scandic har idag över 14 400 medarbetare i sju länder. Kittet som håller samman organisationen är en stark gemensam kulturplattform som alla medarbetare utgår från i sitt dagliga arbete och i sina dagliga relationer, såväl interna som externa.

*Läs mer om styrkefaktorerna på sidan 24.*

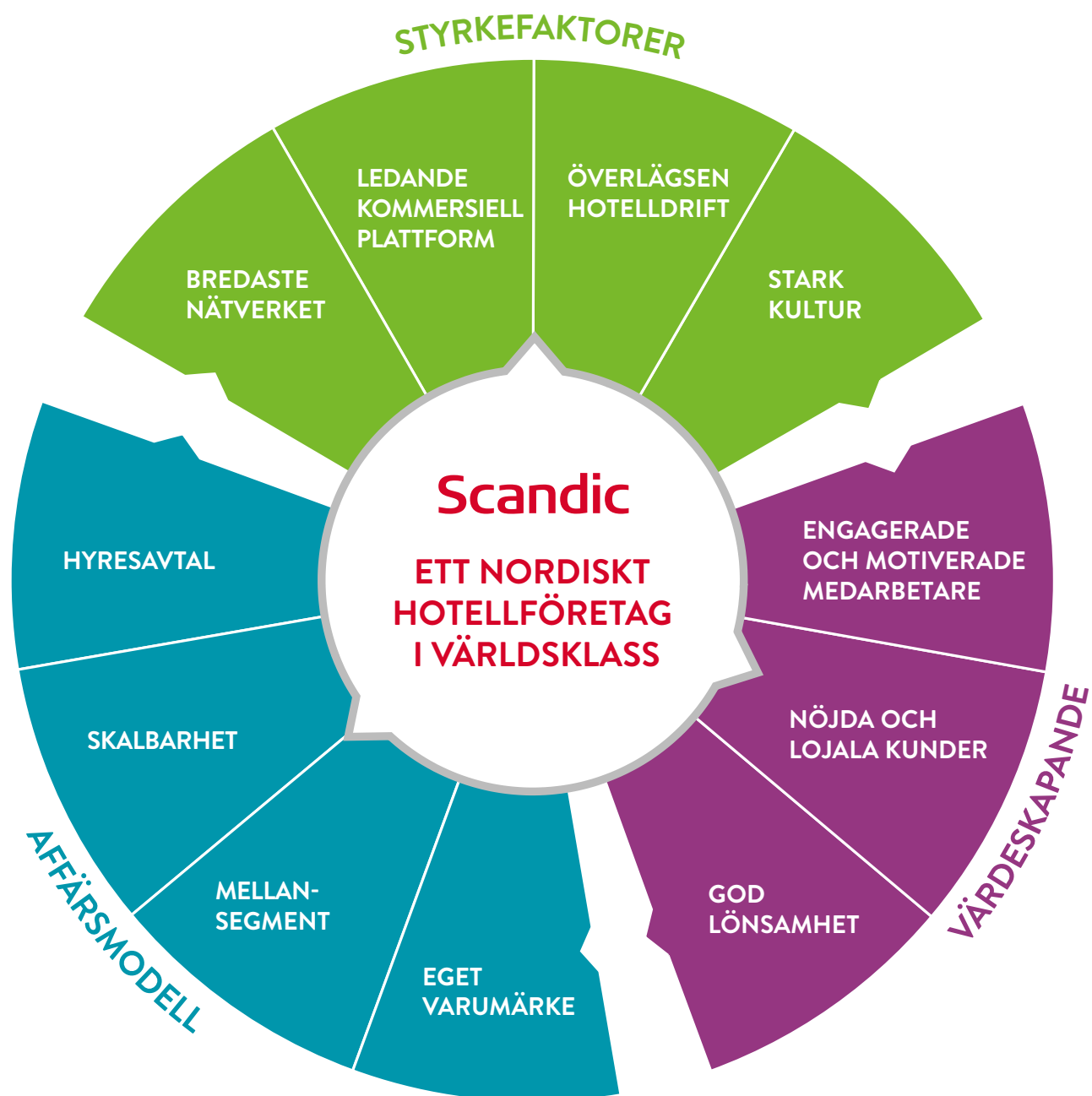
## VÄRDESKAPANDE I ALLA LED

Scandic har ett unikt högt NMI (Nöjd-Medarbetar-Index). Detta ger Scandic en topposition i hotellbranschen. Som arbetsgivare placerade sig Scandic som enda hotelloperatör i den exklusiva topp-50-klubben i undersökningsföretaget Universums senaste ranking.

Scandic är det starkaste hotellvarumärket i Norden. Gästnöjdheten är hög och har haft en positiv utveckling under senare år. Lojala kunder belönas genom programmet Scandic Friends. Under 2015 tillkom den 1,6 miljonte medlemmen.

Scandic har under året antagit tydliga finansiella mål. *Läs mer om värdeskapande på sidan 27.*







**”EN KUNDDRIVEN OCH REPETITIV  
AFFÄRSMODELL SOM SKAPAR VÄRDE  
FÖR ALLA INTRESSETER.”**

**Frank Fiskers**  
Vd & koncernchef



# EN BEPRÖVAD AFFÄRSMODELL



Scandic arbetar under ett gemensamt varumärke och styrs av en tydlig och enhetlig affärsmodell. Detta skapar unika fördelar i hotellbranschen och ger Scandic konkurrensmässiga fördelar. Genom att Scandic till fullo äger sitt varumärke kontrollerar bolaget hela värdekedjan. Inriktningen ligger på det attraktiva mellansegmentet som är mindre cykliskt än andra segment. Tack vare sin storlek kan Scandic dra nytta av hävstångseffekter, såväl i verksamheten som i marknadsföringen.

## ETT STARKT EGET VARUMÄRKE

Scandic är det mest välkända hotellvarumärket i Norden och förstahandsvalet för både affärs- och fritidsresenärer. Till skillnad från många av konkurrenterna äger och kontrollerar Scandic sitt varumärke fullt ut. Därigenom är det möjligt för bolaget att leverera ett kvalitetsmässigt konsekvent och konsistent erbjudande på samtliga hotell, kontrollera kundupplevelsen och svara upp mot kundernas förväntningar.

Det tydliga ägarskapet skapar också möjligheter för Scandic till effektiv kostnadskontroll. Likaså kan förändringar snabbt genomföras i alla led av verksamheten. Grundläggande är att alla medarbetare ska kunna levandegöra varumärket. Alla förändringar säkerställs därför på alla nivåer i bolaget så att maximal effekt och utväxling uppnås.

## POSITIONERAT INOM MELLANSEGMENTET

Scandic är inriktat på mellansegmentet. Detta är generellt attraktivt genom att det är mindre cykliskt än övriga segment. Förändringar i det allmänna ekonomiska

klimatet påverkar erfarenhetsmässigt verksamheten i mindre utsträckning i detta segment än inom andra segment.

Scandics erbjudande ligger dessutom väl i linje med efterfrågan på den nordiska marknaden. Utifrån denna livsstil har boende på hotell i mellansegmentet blivit det helt dominerande alternativet för såväl privat- som företagsresenärer i Norden.

## STORDRIFTSFÖRDELAR

Affärsmodellen gör det möjligt för Scandic att implementera standardiserade koncept och strategier över hela hotellportföljen. Detta skapar enhetlighet ur marknadsföringssynpunkt och stärker företagets varumärke. Kunderna kan alltid förvänta sig samma höga nivå av upplevelse på alla Scandichotell genom att koncepten är standardiserade.

Scandics storlek utgör en bas för företaget att förhandla fram konkurrenskraftiga och unika lösningar med leverantörer i hela värdekedjan. Scandic har centraliserat ett antal stödande funktioner i verksamheten. Det gäller bland annat IT- och supportsystem samt intäktsoptimerings-

och upphandlingsprocesser. På så sätt sker en optimering av hela verksamheten. En viss uppgift utförs bara på ett ställe och av specialister på just den uppgiften. Det skapar kostnadseffektivitet. Framför allt innebär det att medarbetarna ute på hotel- len kan koncentrera sig på sin viktigaste uppgift – att aktivt arbeta med kundvård och göra Scandics gäster nöjda.

## RÖRLIGA HYRESAVTAL

På den nordiska marknaden är hyresavtal den vanligaste modellen för att driva större hotell. Scandic har gjort det strategiska valet att fokusera på hyresavtal med lång löptid. 90 procent av avtalen föreskriver en rörlig hyra baserad på hotellets intäkter med ett delat investeringsåtagande mellan Scandic och fastighetsägaren.

Hyresmodellen reducerar riskerna för konflikter genom att ansvaret är tydligt uppdelat. Generellt står fastighetsägaren för underhåll och upprustning av själva byggnaden samt tekniska installationer och badrum. Scandic svarar för underhåll och upprustning av hotellets möbler, inventarier och utrustning. Denna uppdelning skapar

ett gynnsamt samarbete och möjliggör en långsiktigt positiv utveckling av fastigheten och ett starkt finansiellt resultat.

Scandics hyresavtal har vanligtvis en inledande avtalslängd på 15–20 år med option om förlängning. Scandic gör kontinuerligt en utvärdering av hotellets lönsamhet och väljer därefter att avsluta eller förlänga avtalet efter avtalsperiodens slut. I Sverige, och till viss del i Danmark, finns det ett legalt besittningsskydd i samband med förlängning av hyresavtalen. I övriga länder finns det oftast en option om förlängning i det ursprungliga avtalet.

# STYRKEFAKTORER SOM POSITIONERAR



Scandic har det bredaste och mest strategiska nätverket av hotell i Norden. Storleken och räckvidden matchas av omsorgen om detaljer som präglar varje medarbetares umgänge med gästerna. Affärsmässigt ska Scandic vara ledande, såväl vad gäller det operativa inre arbetet som det externa kommersiella erbjudandet. Dessa styrkefaktorer beskriver Scandics särart och skapar plattformen för Scandic som framgångsrikt bolag.

## BREDASTE NÄTVERKET

Scandic är den största hotelloperatören med det starkaste hotellvarumärket i Norden. Vid årsskiftet 2015 hade Scandic totalt 221 hotell och närmare 41 000 rum i drift. På nationell nivå är Scandic den största operatören i Sverige och Danmark, den näst största i Norge samt den tredje största i Finland, men med störst nätverk i Helsingforsområdet. Därutöver driver Scandic hotell i Tyskland, Polen och Belgien.

Hotellnätverket är välinvesterat. Mer än tre fjärdedelar av rummen har renoverats under de senaste tio åren. Scandic investerar i genomsnitt 3–4 procent av nettoomsättningen varje år i renovering och utveckling av hotellportföljen.

Scandichotellen är strategiskt lokaliserade till premiumlägen: i citykärnor, i anslutning till affärsparker, flygplatser eller vid utvalda vägar. Genom att hotellen kan vara positionerade på olika sätt kan flera hotell vara etablerade på samma ort utan att konkurrera med varandra.

Under 2014–2015 har Scandic lanserat två nya, nischade hotellkoncept – HTL och signaturhotell. HTL erbjuder ett modernt och prisvärt boende i centrala lägen och inriktar sig i första hand på en yngre målgrupp. Signaturhotellen erbjuder unika hotellupplevelser i karaktärsstarka miljöer. Båda dessa koncept knyts till modervarumärket med suffixet "by Scandic".

## LEDANDE KOMMERSELL PLATTFORM

Scandic är ett varumärke. Detta varumärke baseras på gemensamma verktyg, en kunskap om hur hotellmarknaden fungerar, såväl i stort som i det lokala perspektivet, samt en kultur som genomsyrar alla medarbetare och deras agerande. Detta garanterar konsistent hög kvalitet och effektiv implementering av tydliga affärskoncept i hela organisationen. Därför möter alla gästerna i grund och botten ett och samma företag och får alltid Scandic-mottagande och -omsorg.

Inriktningen på mellansegmentet i branschen ger tillgång till en stor och bred kundbas av såväl företags- som privatkunder. Scandic har en effektiv, central sälj-avdelning inriktad på företagsmarknaden, som svarar för mer än två tredjedelar av koncernens intäkter. Dessa kunder har längre avtal med Scandic och ger kontinuerliga och stabila intäkter.

Lojalitetsprogrammet Scandic Friends är unikt i branschen och har över 1,6 miljoner medlemmar. Under 2015 kom närmare 40 procent av rumsintäkterna från medlemmar i lojalitetsprogrammet, vilket visar på en mycket hög andel återkommande gäster.

Scandic kontrollerar till stor del sin distributionskedja. Cirka 70 procent av bokningarna sker via kanaler som företaget

har kontroll över. Scandic ligger också i frontlinjen då det gäller den digitala upplevelsen. Företaget var till exempel först med att lansera ett skräddarsytt system med online-bokning med ett enda klick. Den nya IT-plattformen som lanseras under 2016 kommer att göra det möjligt att fördjupa den digitala kundupplevelsen på ett innovativt sätt.

Scandic har automatiska verktyg för att driva RevPAR. Dessa innefattar prognosystem, flexibla prismodeller och snabb återrapportering.

## ÖVERLÄGSEN HOTELLDRIFT

Koncernens hotelldirektörer spelar en nyckelroll inom verksamheten. De har fullt ansvar för intäkter och kostnader på respektive hotell och anpassar Scandics erbjudande till den lokala marknad de arbetar på. För att de ska kunna fokusera på sin verksamhet har de fullt stöd av Scandics centrala funktioner inom ett antal områden.

Scandic följer hela tiden upp verksamheten och resultatet på alla nivåer – avdelning, hotell, land och koncern. Full transparens råder. Detta innebär att nyckeltal kan jämföras inom ett land, men även mellan olika länder. Detta ger möjlighet till benchmarking vilket skapar förutsättningar för ständiga förbättringar och etablering av best practice.

Att få samtliga medarbetare att samspela som ett lag, under ett varumärke är Scandics signum. Detta sker via kontinuerliga utbildningar och incentiveprogram. Scandics framgång inom detta område avspeglar sig i det årligen mätta index för kundnöjdhet som år efter år fortsätter att vara på en hög nivå.

Att utveckla, öppna och driva ett hotell är en komplex verksamhet. Den omfattar många inblandade intressenter, snäva tidsmarginaler och budgetar som måste hållas. Allt måste dessutom ske i en sömlös process. Scandic har byggt upp en stark organisation för förvaltning och utveckling av hotellportföljen. Den utgår från ett beprövat program som säkerställer processen. På så sätt möjliggörs exempelvis en ytterligare standardisering av interiören i hotellen. Gemensamma renoveringsbehov för flera hotell kan dessutom tillgodose 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.

## EN STARK KULTUR

Scandic har idag cirka 14 400 medarbetare i sju länder. Kittet som håller samman alla medarbetarna och bygger en gemensam kultur är de värdeord som vidareutvecklades under 2015 och kommer att implementeras



på ett kraftfullt sätt under 2016. Alla medarbetare tar avstamp i dessa begrepp i sitt dagliga arbete och i sina dagliga kontakter, såväl interna som externa.

Den starka kulturen innebär inte att alla medarbetare är stöpta i en och samma form. Kulturen utgör snarast ett ramverk som skapar utrymme för variationer och improvisationer. Scandics medarbetarfilosofi är i grunden enkel: välj rätt individer, motivera, skapa tydliga spelregler och förutsättningar för att medarbetarna ska kunna växa i sina roller. Detta skapar nöjda medarbetare vilket i sin tur skapar nöjda gäster.

**”SCANDICS STYRKE-  
FAKTORER UTGÖR  
BASEN FÖR HUR VI  
SKA ÖVERTRÄFFA  
KUNDERNAS FÖR-  
VÄNTNINGAR ÄVEN  
FRAMÖVER.”**

**Frank Fiskers**  
Vd & koncernchef



MÅL

**5,0%**

Årlig genomsnittlig nettomsättningstillväxt  
sett över en hel konjunkturcykel, exkl M&A

RESULTAT 2015

**12,6%**

Nettomsättningstillväxt  
10,4% exklusive M&A

MÅL

**11,0%**

Genomsnittlig justerad EBITDA-marginal  
sett över en konjunkturcykel

RESULTAT 2015

**10,2%**

Justerad EBITDA-marginal

MÅL

**2–3x**

Nettoskuld i relation till justerad EBITDA

RESULTAT 2015

**2,7x**

Nettoskuld i relation till justerad EBITDA



# VÄRDESKAPANDE I ALLA LED



Genom att attrahera och rekrytera rätt talanger; engagera, utveckla och ge rätt förutsättningar för de anställda att kunna växa som yrkesmänniskor, skapar Scandic också nöjda medarbetare. Detta leder i sin tur till nöjda gäster. Gästernas inbyggda seismograf ger positiva utslag när de möter ett företag med kunniga, serviceinriktade och hjälpsamma medarbetare. Scandics index för nöjda medarbetare och kunder visar hur viktigt detta samband är. Allt summeras på den nedersta raden i resultaträkningen.

## ENGAGERADE OCH MOTIVERADE TEAM

Scandics medarbetarengagemang är på en hög nivå och fortsätter att öka år från år. Under perioden 2010–2015 ökade Scandics NMI (Nöjd-Medarbetar-Index) från 685 till 763. Detta är med alla mått mätt en hög siffra och placerar Scandic högt i jämförelse med andra bolag. Scandics målsättning inför 2020 är fortsatt hög och bolaget har redan kommit en bit på väg.

Undersökningsföretaget Universum låter varje år ekonomistudenter rösta fram sin drömarbetsgivare. I den senaste undersökningen från 2015 placerade sig Scandic som enda hotelloperatör bland Sveriges 200 mest framstående företag. Scandic tillhör nu den exklusiva topp-50-klubben.

Medarbetarnas personliga utveckling är en nyckelkomponent i Scandics kontinuerliga satsning på att stärka varumärket och attraktionskraften som arbetsgivare. Bolaget strävar därför efter att erbjuda branschens bästa utbildningsmöjligheter. 1995 lanserades Scandic Business School. Den är tillgänglig för samtliga medarbetare på alla nivåer inom företaget. Via e-learning

erbjuds årligen 60 inspirerande kurser och utbildningsprogram, skräddarsydda för Scandics medarbetare och de behov som finns. Dessa kurser är populära och cirka 20 000 e-learningkurser genomförs årligen av Scandics medarbetare. Därutöver deltar cirka 1 700 medarbetare varje år i klassrumsutbildning. En av utbildningarna är Talent@Scandic som utvecklar högpresterande talanger till att bli hotelldirektörer eller andra ledare inom koncernen. För 2016 är 20 medarbetare uttagna till programmet.

## NÖJDA OCH LOJALA KUNDER

Scandic är det starkaste hotellvarumärket i Norden enligt den senaste undersökningen genomförd bland hotellgäster av BDRC. Bakom denna position ligger en långsiktig och konsekvent strategi där alla hotell marknadsförs under ett och samma varumärke. Genom att Scandic fullt ut äger och kontrollerar varumärket skapas möjligheter att ytterligare utveckla och förstärka positionen på marknaden. Detta gäller i alla dimensioner – från bokning till utcheckning och uppföljning. Scandics målsättning är att erbjuda den bästa kundupplevelsen hela vägen i kontakten med bolaget.

Scandic genomför löpande undersökningar av kundnöjdheten. Detta ger en direkt feedback till vart och ett av Scandics hotell. På så sätt skapas dels ett verktyg för att säkerställa att företagets tjänster och service är attraktiva, dels input för utvecklingen av Scandics erbjudande. Graden av gästnöjdhet är hög och har haft en positiv utveckling under de senaste åren.

Scandic strävar efter att belöna kundlojalitet genom programmet Scandic Friends. Det ger gästerna poäng när de bor på Scandics hotell. Intjänade poäng kan sedan lösas in mot nätter på valfritt Scandichotell. Programmet erbjuder också förmåner i form av rabatterade priser på hotellrum och i restaurangerna.

Scandic Friends är Nordens största lojalitetsprogram för hotellgäster. Antalet medlemmar växer hela tiden och under 2015 kunde medlem nr 1 600 000 välkomnas.

Scandic Friends är ett viktigt verktyg för att behålla lojala gäster och skapa en stabil efterfrågan. Det utgör en kanal för direkt kommunikation med företagets kunder. Programmet fungerar dessutom som en konkurrensfördel i arbetet med att skaffa nya kunder.

## GOD LÖNSAMHET ÖVER TID

Under 2015 antog Scandic följande finansiella mål vad gäller omsättnings-tillväxt, EBITDA-utveckling och skuld-sättningsgrad.

Scandic ska ha en årlig genomsnittlig nettoomsättningstillväxt på minst 5 procent sett över en hel konjunkturcykel. Siffran är exklusive eventuella förvärv och samgåenden.

Den genomsnittliga justerade EBITDA-marginalen ska vara minst 11 procent över en hel konjunkturcykel.

Nettoskuld i relation till justerad EBITDA ska vara 2–3x.

# HUR RICA BLEV SCANDIC I NORGE

Våren 2014 förvärvade Scandic den norska hotellkedjan Rica Hotels. På papperet innebär detta att antalet Scandichotell i Norge i ett slag växte från 18 till 85, och att företaget klättrade upp till positionen som landets näst största hotelloperatör räknat i antal rum. I verkligheten handlade det om en gigantisk omställningsprocess som skapat värde för alla Scandics intressenter.

## HÖGT TEMPO

Köpet slutfördes den 8 april 2014. Direkt därefter satte ett omfattande arbete igång med att transformera Ricahotellen till Scandichotell. Såväl på utsidan som på insidan.

Scandics Norgechef Svein Arild Steen-Mevold berättar: "På sju månader gjordes alla hotellen utseendemässigt om till Scandichotell. Högt tempo var det som gällde. Vårt team anlände en måndag och när veckan var slut var också omvandlingen ett faktum. Parallellt med detta startade det inre arbetet. Det handlade om att vinna medarbetarna och få med dem på tåget så fort som möjligt".

## EMBRYOT FANNS REDAN

"Den tidigare ägaren hade haft Scandic som förebild för Ricakedjan. Där fanns därför redan en plattform för att 'Scandificera' hotellen. Viktigt är att säga att Ricaaffären verkligen var ett förvärv, inte en fusion. Ägaren ville sälja och såg Scandic som det bästa alternativet. Detta underlättade givetvis vårt arbete med att implementera Scandics värderingar och sätt att arbeta", säger Svein Arild.

"Ett omfattande arbete sattes igång för att introducera medarbetarna i Scandics värld. Vi körde igenom ett omfattande program av lokala möten. Utbildning skedde såväl på plats på hotellen som via internet. I grund och botten handlade det om en effektivisering av verksamheten. Vi agerade rakt, ärligt och med transparens. Det gjorde att vi fick respekt för processen bland medarbetarna och kunde skapa den entusiasm som krävdes".

"Framgången går att mäta i att vårt NMI (Nöjd-Medarbetar-Index) har gått upp väldigt snabbt på bara ett år. Vi har den största ökningen inom detta område bland alla länder i vår koncern och ligger nu på samma nivå som de bästa".

## KUNDERNA GILLAR VAD DE SER

"Vi har naturligtvis en bra bit att gå innan vi kan se alla positiva effekter av Ricaförvärvet. Men det vi kan avläsa hittills pekar åt rätt håll. Kännedomen om vårt varumärke ökar snabbt. Vår 'share of voice' har ökat från 25 till 47 procent. Det talas alltså om oss. Vår service får allt högre poäng i kundundersökningar. Och viktigast av allt: vi tar marknadsandelar".

"Våra företagskunder har fått tillgång till ett större nätverk av hotell. Vi har utan tvivel det mest heltäckande hotellutbudet i Norge. Vi finns på alla viktiga orter. Det ger oss ökad konkurrenskraft och vi ser en ökad tillströmning av företagskunder. De uppskattar vårt lojalitetsprogram som är oöverträffat på den norska marknaden. I princip alla tidigare Ricakunder är nu medlemmar i Scandic Friends. Och vi har mycket att erbjuda våra privatkunder med vårt unika urval av hotell på turistorter. Detta kommer väl till pass när den norska kronan är svag och vi har en



## "KUNDNÖJDHETEN HAR ÖKAT VÄLDIGT SNABBT PÅ BARA ETT ÅR."

Svein Arild Steen-Mevold  
Norgechef



tillströmning av utländska turister. Man kan väl säga att den nedgång i beläggningen vi haft på vissa orter på grund av oljekrisen till viss del kompenseras av den positiva utvecklingen på andra ställen".

### STORA SAMORDNINGSFÖRDELAR

"Vi har självfallet också kunnat effektivisera våra back-officefunktioner. Vi lade ner Ricas huvudkontor och alla dubbelfunktioner under andra halvåret 2014. Under sommaren 2016 kommer integrationen att vara helt avklarad vilket ger oss stora kostnadsbesparingar. Den har då i princip genomförts på två år och under resans gång har vi dessutom stärkt vår affär inom alla områden. Man kan väl utan vidare säga att detta är ett av få företagsköp där summan av ett plus ett blir större än två", säger Svein Arild Steen-Mevold.

### EN VIKTIG MARKÖR

"En liten, men viktig, bekräftelse på att vi är på rätt väg fick vi under hösten 2015. Frukosten är viktig för alla normmän som bor på hotell. Den ska vara riklig, närande och god. Det var Rica känt för. När ett oberoende undersökningsföretag gjorde en ranking av frukosten på olika hotell runt om i Norge, vann Scandic vid tolv av nitton tillfällen. Två av våra hotell placerade sig dessutom totalt sett på guld- respektive bronsplats. Det tycker jag känns bra och visar att Scandic har kommit en bra bit på väg mot att bli det ledande och mest uppskattade varumärket bland hotell också i Norge", slutar Svein Arild Steen-Mevold.



# STRATEGI 2020 VISAR RIKTNINGEN FRAMÅT

Under 2015 arbetade Scandic fram en ny vision och mission och en ny kulturplattform som understöds kraftfullt av koncernens delvis förnyade långsiktiga strategi. Fokus ligger på att bibehålla och ytterligare stärka den marknadsledande position som Scandic har i Norden samt att växa selektivt i Tyskland. Strategin fokuserar på förbättringar och förändringar av verksamheten utifrån förändrade kundbeteenden och den digitalisering som sker inom industrin. Allt för att skapa stabil tillväxt och en långsiktig och hög vinstnivå över tid.

## EN TYDLIG MÅLBILD FÖR 2020

Scandic har formulerat en tydlig målbild som ska ta bolaget fram till 2020. Målen är sammanfattade i sex scenarier som ska uppnås.

### △ FAVORIT BLAND HOTELLVARUMÄRKEN

Scandic lever tydligt upp till det löfte och de förväntningar som Scandics kunder och gäster har. Scandic presterar allt bättre och ökar därmed kundernas och gästernas förväntningar och skapar hotellupplevelser som Scandics gäster vill återvända till och berätta om för sina vänner.

Scandic stärker sin ledande position på den nordiska hotellmarknaden som hotellgästernas förstahandsval och mest hyllade hotellvarumärke, genom att skapa en bättre upplevelse på alla områden för kunder och gäster. Scandic ser till att bolagets service är rätt i tiden både rationellt och emotionellt. Scandics digitala lösningar, kunderbjudande och lojalitetsprogram utvecklas och stärks tillsammans med Scandics kunder med fokus på att förstå nya behov, preferenser och trender.

### △ EN ATTRAKTIV ARBETSPLATS

Scandic har affärsorienterade och engagerande ledare. Scandics medarbetare lever bolagets värderingar och erbjuder gästerna service utöver det vanliga. Scandic jobbar aktivt med inkludering och mångfald. Scandic är en arbetsgivare som attraherar, utvecklar och behåller de bästa medarbetarna.

Scandics framgång är bolagets medarbetare. Mångfald är Scandics styrka och bolagets framgång bygger på ett inkluderande arbetssätt, där varje individ ges möjlighet att utvecklas. Det sker genom att alla får möjlighet att lära och leva Scandics kultur och värderingar.

Karriärvägar inom företaget förtydligas. Scandic Business School fortsätter att utvecklas för att ta vara på och stärka Scandics talanger, tillika framtida chefer.

Ledarens roll blir allt viktigare. Scandics ledarskap bygger på kunskap, tillit och transparens. Genom ledarskapsutveckling ser Scandic till att ledare får förutsättningar att leda på ett engagerande och inkluderande sätt.

### △ EN INSPIRERANDE SAMHÄLLSAKTÖR

Scandic är en inspiratör inom rese- och turistnäringen genom bolagets stora engagemang och ansvar i samhället. Scandics initiativ inom hållbarhetsområdet värderas högt av bolagets intressenter och är en styrka i verksamheten. Scandics framgång som en inspirerande samhällsaktör uppnås genom ett fokuserat och målinriktat arbete inom inkludering och mångfald.

Scandic visar stort engagemang och uppmuntrar välbefinnande bland bolagets medarbetare och gäster. Scandic stödjer också proaktivt ett gemensamt ansvar för en hållbar framtid. Viktiga områden som Scandic fortsatt fokuserar på är hälsa, koldioxidutsläpp och avfall.

### △ LEVERERAR BÄTTRE ÄN MARKNADEN

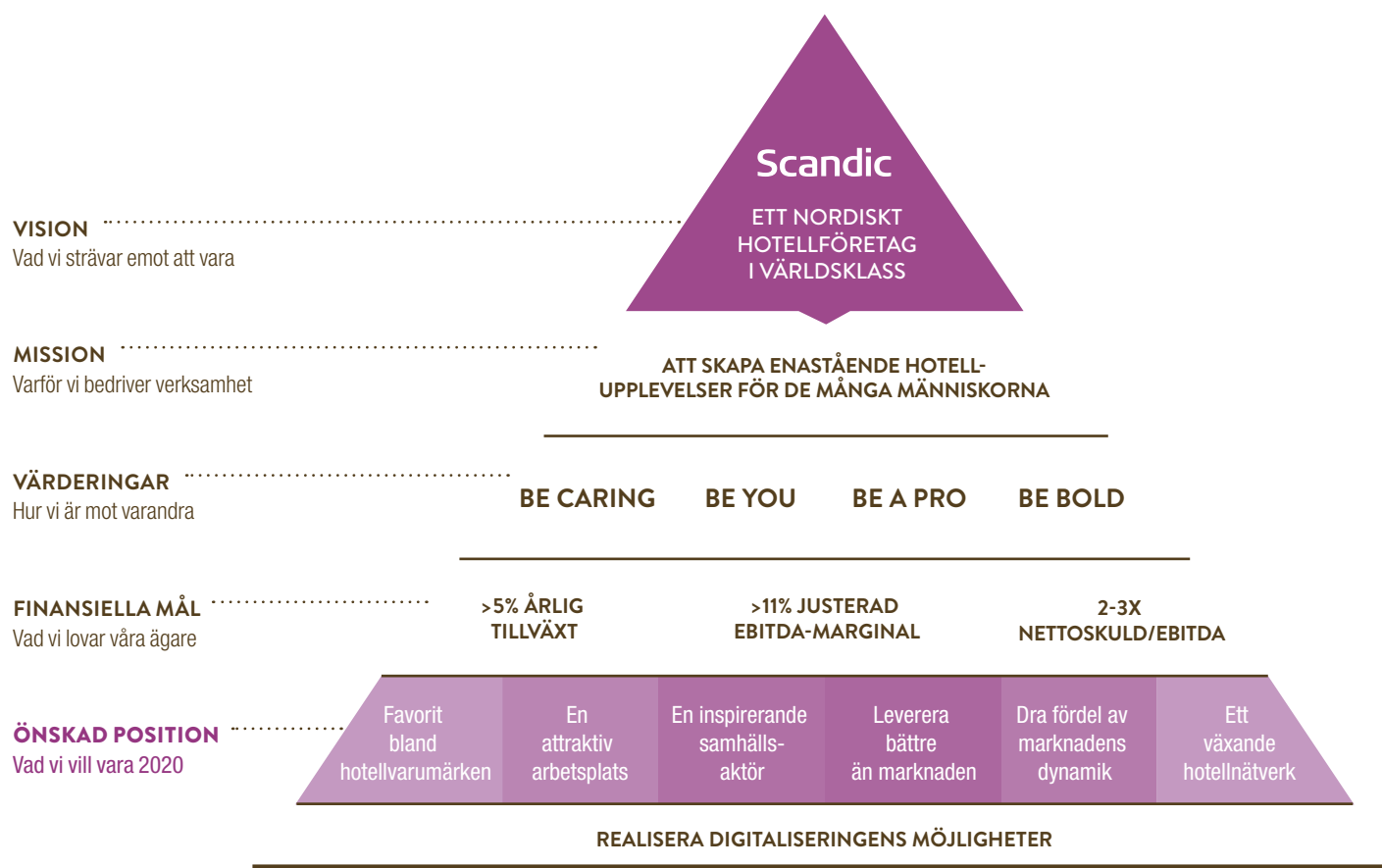
Scandics starka marknadsposition, breda nätverk av hotell, erbjudande och kommersiella styrka genererar högre försäljning än bolagets konkurrenter. Scandics repeterbara affärsmodell, skalfördelar och best practice-tänkande ger höga och stabila marginaler och minskar de cykliska effekterna.

Bolagets premium i intäkter och driftsmarginaler är drivet ur ett decentraliserat resultatansvar på landsnivå där en tät dialog mellan hotellet, försäljningsorganisationen och revenue management är oerhört viktig. Samtidigt sätter huvudkontoret den övergripande strategin, optimerar bolagets synergier mellan länderna och skapar verktygen för att maximera Scandics fulla intäkts- och lönsamhetspotential.

Med mer individuell kundkommunikation, utveckling av nästa generations lojalitetsprogram och fokus på att driva mer bokningar till Scandics egna bokningskanaler via den nya digitala plattformen, stärker bolaget relationen till kunden.

### △ DRAR FÖRDEL AV MARKNADENS DYNAMIK

Hotellmarknaden förändras snabbt. Scandic agerar proaktivt för att dra nytta av möjligheterna från digitalisering, förändrade kundbeteenden och dynamiken i marknaden. Genom följsamhet och snabbhet är Scandic i branschens framkant.



Scandics fortsatta fokus är att ytterligare stärka relationen med kunder och gäster. Positiva hotellupplevelser samt en konkurrenskraftig distribution är viktiga komponenter i detta. Scandic investerar även i utvecklingen av bolagets digitala plattform för att stärka interaktionen med gästerna genom hela gästupplevelsen.



### ETT VÄXANDE HOTELLNÄTVERK

2020 är Scandic den givna marknadsledaren i Norden och har dessutom stärkt positionen i Tyskland. Erbjudandet utvecklas och förbättras kontinuerligt, både i befintliga och nya hotell.

Scandics expansionstakt är hög och ambitionen är att öppna två till fyra nya hotell varje år i Norden. Detta inkluderar både nybyggen och övertagande av befintliga hotell.

Scandics förmåga att leverera intäkter som är högre än jämförbara konkurrenter tillsammans med långa och goda relationer, gör att bolaget är en attraktiv partner för fastighetsutvecklare och fastighetsägare.

I Tyskland utvidgar Scandic selektivt bolagets befintliga nätverk med nya hotell i attraktiva lägen i de största städerna. Projektet möter Scandics höga krav på lönsamhet och hyresvillkor.

Existerande hotell utvärderas hela tiden vad gäller förnyelse och utbyggnad. Satsningen på signaturhotell skapar fortsatta möjligheter att stärka kundupplevelsen och därigenom också få en bättre avkastning.

### BASEN FÖR FRAMGÅNG

Den snabba digitaliseringen skapar nya möjligheter inom hotellbranschen. Att dra fördel av detta är en viktig faktor för Scandics fortsatta framgång. Därför fokuserar Scandic på att utveckla sin digitala plattform för att stärka kundupplevelsen, öka marknadstäckningen samt förbättra effektiviteten.

Kundupplevelsen stärks genom att kunden erbjuds en helt anpassad, smart och interaktiv digital upplevelse i alla kontaktytor med Scandic.

Marknadstäckningen utökas så att Scandic blir mer synligt och tillgängligt, även på avlägsna marknader.

Effektiviteten i verksamheten förbättras och kunderna knyts ännu närmare bolaget genom utvecklandet av digitala lösningar som sänker kostnaderna i bolagets operativa och kommersiella processer och gör dem snabbare.



# TILLGÄNGLIGT FÖR ALLA



När Magnus Berglund skulle bege sig ut på en resa 2002 gjorde han en upptäckt: hotellen erbjöd väldigt lite information för resenärer med speciella behov vad gäller tillgängligheten. Han var vid tillfället sjukskriven från sitt arbete som kock på Scandic på grund av en reumatisk sjukdom och såg direkt en affärsmöjlighet inom hotellbranschen.



World Responsible  
Tourism Awards 2015  
at WTM London  
Organized by:  
Sustainable Travel

## WORLD RESPONSIBLE TOURISM AWARDS 2015 – BÄSTA HOTELLKEDJA I VÄRLDEN INOM TILLGÄNGLIGHET

Scandic utsågs till vinnare i kategorin "bästa logi med avseende på tillgängligheten för funktionshindrade" för sitt framgångsrika tillgänglighetsarbete.





### EN VIKTIG GRUPP

Magnus Berglund tog kontakt med Scandics ledning. Så här gick Magnus resonemang: "Det finns över 2,5 miljoner människor i de nordiska länderna med någon form av funktionsnedsättning och 65 miljoner i Europa enligt EU. Befolkningen blir dessutom äldre och kommer att resa mer på äldre dagar. 60-plussarna i USA och Europa är den grupp som lägger mest pengar på resor. De kommer att ställa allt högre krav på service när de bor på hotell. Scandic ser alla dessa individer som kunder för att inte gå miste om en gigantisk affärsmöjlighet. Alla ska känna sig välkomna på Scandic!"

### VÄRLDENS FÖRSTA TILLGÄNGLIGHETS-AMBASSADÖR

Scandic bestämde sig för att utveckla idén. 2003 utsågs Magnus till ansvarig för satsningen och fick titeln Tillgänglighetsambassadör. En omfattande utbildning av medarbetarna tog vid. Ledstjärnan var att varje gäst, oavsett funktionsnedsättning, ska bli behandlad som vilken gäst som helst. Alla medarbetare inom Scandic ställde

upp på idén. Men var den så affärsmässig som Magnus ville göra gällande? En intern mätning, 2005, visade att satsningen gav cirka 15 000 nya rumsnätter under året. I och med det fanns det inga tvivel.

Idag har Scandic en egen och helt unik standard för hur tillgänglighet ska implementeras på alla hotell. Den omfattar i sin helhet 135 punkter. 90 av dessa är obligatoriska. Alla nybyggda hotell, och alla ombyggnationer, ska uppfylla samtliga punkter. Scandic är dessutom världens första hotellbolag att erbjuda detaljerad tillgänglighetsinformation på hotellens webbplatser.

### I STORT OCH SMÅTT

Scandic är också först i världen med att erbjuda interaktiv online-utbildning i tillgänglighet och har vunnit priser för den, såväl i Sverige som internationellt. Via denna utbildning får alla medarbetare råd och tips och kan ta del av instruktionsfilmer. Där kan de också testa och utvidga sitt eget kunnande på området. Allt för att kunna erbjuda gäster med funktionsnedsättning service i toppklass. Det handlar inte bara om praktiska arrangemang. Det handlar

minst lika mycket om attityd och bemötande. Det gäller att agera i stort och smått. Från att kocken lägger upp maten på tallriken på bästa sätt för en gäst med nedsatt syn. Till att hantera logistiken kring stora konferenser där deltagarna kan ha någon form av funktionsnedsättning. Detta är idag en naturlig del av vardagen för Scandic.

"Hos oss finns inte begreppet funktionsnedsättning. Vi ser alla som gäster", säger Magnus Berglund. "Det är en affärsidé som gagnar alla".

### EN PROCESS UTAN SLUT

Magnus är spindeln i nätet för att driva processen framåt och han rapporterar direkt till koncernledningen. Han reser runt. Han inspirerar. Hans e-post fylls på varje dag, och 90 procent av meddelandena kommer från gäster och kunder. De innehåller mycket beröm, men också förslag till förbättringar. Magnus tar varje chans att träffa och prata med kunder. Här dyker massor av idéer upp. "Det finns alltid något vi kan göra för att bli bättre".

# AKTIVT ENGAGEMANG FÖR MEDARBETARNA

Scandics 14 400 medarbetare är nyckeln till att bolaget kan bibehålla den starka kundlojaliteten och knyta kunderna ännu närmare sig. Grundförutsättningen för detta är att medarbetarna lever och verkar i linje med värderingarna och att Scandics alla hotell drivs på ett hållbart vis för människor, miljö och samhälle. Scandics långsiktiga och omfattande arbete med personalfrågor tar fasta på detta.

## SCANDICS MEDARBETARE

2015 var ett år av förändringar för Scandickoncernen. Införlivningen av Ricahotellen och den fortsatta expansionen har påverkat Scandics medarbetersiffror på många sätt. Framförallt har Scandic idag många fler medarbetare vilket ställer större krav på organisationen. Scandics verksamhet påverkas av säsongvariationer och tillfälliga toppar, för att möta dessa variationer på ett effektivt sätt behöver Scandic många medarbetare som är tillfälligt anställda.

Totalt antal medarbetare	Män	Kvinnor	Totalt
Totalt antal	5 250	9 185	14 435
Fast anställning	3 024	5 057	8 081
varav anställda på heltid	2 266	3 077	5 343
varav anställda på deltid	758	1 980	2 738
Temporär anställning	2 226	4 128	6 354
Inhyrd personal	104	204	308

Nyanställda *	Antal	Andel, %
Totalt antal / % av total	1 044	12,9
Varav Kvinnor	553	53,0
Män	491	47,0
<30	485	46,4
30–50	505	48,4
>50	54	5,2
Sverige	234	22,4
Norge	319	30,6
Finland	68	6,5
Danmark	337	32,3
Övriga Europa	86	8,2

\* Siffrorna avser fasta anställningar.

Detta ger en siffra som är tillsynes högre än genomsnittet i andel temporära anställningar och omsättningstal. Men många av Scandics medarbetare som är tillfälligt anställda ges möjlighet till fast anställning hos Scandic och utgör ett viktigt rekryteringsunderlag för verksamheten. Scandic har till allra största delen medarbetare som är direkt anställda. Det finns undantag, och ett sådant är housekeeping i Finland som består av inhyrda medarbetare från externa samarbetspartners.

Personalomsättning *	Antal	Andel, %
Totalt antal /% av total	1 793	22,2
Varav Kvinnor	1 045	58,3
Män	748	41,7
<30	765	42,7
30–50	865	48,2
>50	163	9,1
Sverige	433	24,1
Norge	861	48,0
Finland	91	5,1
Danmark	316	17,6
Övriga Europa	92	5,1

\* Siffrorna avser fasta anställningar.

Geografisk fördelning	Män	Kvinnor	Totalt
Totalt antal medarbetare	5 250	9 185	14 435
Sverige	2 327	4 574	6 901
Norge	1 762	2 841	4 603
Finland	311	607	918
Danmark	651	931	1 582
Övriga Europa	199	232	431

Scandics medarbetare i alla länder, inklusive korttids- och temporärt anställda, har antingen via sina kontrakt eller genom gällande kollektivavtal fullt skydd vad gäller hälsa och säkerhet. Cirka 90 procent av alla medarbetare omfattas av kollektivavtal. Scandic vet att en trivsamt och hälsosamt arbetsplats är en konkurrensfaktor för bolaget i rekryteringsarbetet. Därför strävar Scandic alltid efter att möjliggöra en bra balans för medarbetarna mellan arbete, fritid och familjeliv genom flexibilitet och utveckling.

## EN ATTRAKTIV ARBETSGIVARE

### VOICE-INDEX

2015: 763  
2014: 732

## UNIVERSUM-UNDERSÖKNING

2015: Plats 29 i Norden  
(enda hotelloperatören på listan)  
enligt drygt 18 000 ekonomistuderenter.  
2014: Plats 27 i Norden (enda hotelloperatören  
på listan) enligt 16 800 ekonomistuderenter.

### GREAT PLACE TO WORK

Plats 4 i Danmark,  
i kategorin Företag med mer än 500 anställda.

## INKLUDERING OCH MÅNGFALD

Scandic har ett aktivt engagemang för jämställdhet och mångfald. Fördelningen mellan kvinnor och män är god och balanserad i alla medarbetarkategorier. Ett effektivt arbete är grunden för jämställdhet bland medarbetare och chefer. Bland deltidsarbetande finns en större andel kvinnor.

Scandic är en arbetsplats där medarbetarna upplever att de behandlas jämlikt och inkluderande, vilket bekräftades i den senaste Voice-undersökningen 2015 med 763 (732) i poäng, vilket översätts till nivån "Excellence" av TNS Sifo som genomförde utvärderingen.

Scandic ersätter sina medarbetare utifrån lokal lönenivå och marknadspraxis samt tillämpar kollektivavtal där sådant finns. Ersättningsmodellen baseras på klara, givna kriterier som inte tar hänsyn till kön, härkomst, etnicitet, ålder eller andra faktorer som inte är relevanta för hur ersättningen definieras. Av administrativa skäl som har koppling till integrationen av Rica hotels har Scandic i år valt att utesluta rapporteringen av bolagets fördelning av löner och ersättningar.

Scandic genomför också ett antal viktiga insatser som syftar till att skapa arbetsmöjligheter för de många kompetenta nyanlända i Sverige idag. Scandic har som första hotellkedja engagerat sig i att på nationell nivå utvärdera och validera kunskaperna hos nyanlända kockar inom projektet "Snabbspåret". Projektet lanserades av den svenska regeringen tillsammans med Visita och hotell- och restaurangfacket HRF under hösten 2015, med målsättningen att nyanlända med erfarenhet och utbildning inom bristyrken snabbare ska komma ut i arbetslivet.

Demografisk fördelning	Totalt antal medarbetare, %		Styrelse, %		Koncernledning, %		Chefer, %		Medarbetare, %	
Män	5 250	36,4	8	80,0	4	57,1	573	47,9	4 673	35,3
Kvinnor	9 185	63,6	2	20,0	3	42,9	622	52,1	8 560	64,7
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>	

## SCANDIC BUSINESS SCHOOL

Ytterligare en av styrkorna hos Scandic är att många medarbetare väljer att fortbilda sig och skapa sig en karriär inom koncernen genom Scandic Business School. Scandics interna fortbildningsprogram har blivit uppmärksammat och prisade av flera organisationer och uppskattas inte minst av medarbetarna. Scandic Business School har ett stort standardutbud av utbildningar som är tillgängliga för samtliga medarbetare. Efterfrågan är stor och deltagande i någon utbildning bestäms i samråd mellan medarbetare och chef. Förutom standardutbudet finns också möjlighet till individuellt anpassad träning och utbildning som hålls av externa experter.

Kompetenshöjning		Utbildningstimmar, antal
Totalt antal utbildningstimmar		36 025
Varav	Män	12 371
	Kvinnor	23 654
	Chefer	15 652
	Medarbetare	20 373

\* Tabellen avser antal utbildningstimmar ur Scandic Business School's standardutbud och inkluderar ej externa utbildningsinsatser. Externa utbildare är en stor del av koncernledningens kompetenshöjning. Då det inte finns systematik för att inkorporera dessa timmar i statistiken har deras utbildningstimmar slagits samman med övriga chefer inom koncernen.

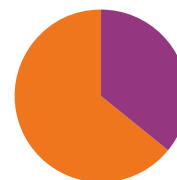
## ATTRAKTIVASTE HOTELLARBETSGIVAREN

Scandics framgång bygger på att kunna attrahera de bästa medarbetarna. Bolaget är därför stolt över att kunna titulera sig en av Nordens mest eftersökta arbetsgivare. Detta bekräftades genom att Scandic återigen blev främst

som den mest attraktiva hotellarbetsgivaren bland ekonomistudenter enligt Universum Norden. Scandic var även det enda företaget i Sverige inom hotellbranschen som placerade sig på topp 50-listan och blev utnämnd till "raket" i undersökningen. I Danmark blev Scandic rankat som 4:a i klassificeringen "Great Place to Work". Scandic mottog även ett specialpris för sitt arbete inom mångfald för företagets framgångsrika sätt att anpassa hela sin verksamhet så att mångfald bland medarbetare blir en styrka. Detta sker exempelvis genom att överbygga eventuella språkliga barriärer med bilder och piktogramlösningar på läsplattor.

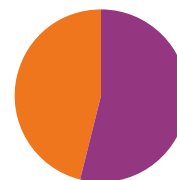
För att vara ett framgångsrikt bolag med de nöjdaste gästerna avser Scandic att kontinuerligt arbeta för att vara förstahandsvalet för de bästa service- och hotellmedarbetarna genom att visa engagemang och lyhördhet för deras behov.

## KÖNSFÖRDELNING BOLAGET TOTALT, %



Män 36% Kvinnor 64%

## KÖNSFÖRDELNING HOTELLDIREKTÖRER, %



Män 54% Kvinnor 46%

# MEDARBETARE FRÅN 120 LÄNDER

Inkludering och mångfald är ett prioriterat område inom Scandic. Alla medarbetare behandlas med omtanke och respekt. Detta oavsett ålder, ursprung, etnicitet, kön eller sexuell läggning. Scandic har idag medarbetare med ursprung i inte mindre än 120 länder. Dessa samverkar dagligen och utgör en unik konkurrenskraft för varumärket Scandic.

## FÖRST UT PÅ "SNABBSPÅRET"

Att proaktivt stödja integration är en viktig grundbult inom Scandics arbete med inkludering. Under hösten 2015 lanserade den svenska regeringen tillsammans med Visita och hotell- och restaurangfacket HRF-projektet "Snabbspåret". Målsättningen är att nyanlända med erfarenhet och utbildning inom bristyrken snabbare ska komma ut i arbetslivet. Scandic har som första hotellkedja åtagit sig att på nationell nivå utvärdera och validera kunskaperna hos nyanlända kockar.

Valideringen kommer att genomföras på ett antal av Scandics hotell över hela Sverige. Handledarna består av erfaren Scandicpersonal. Dessa utbildas och certifieras av UHR, Utbildningsrådet för hotell och restauranger. Scandic kompletterar även med intern utbildning.

I Sverige råder idag stor brist på kockar och det är en ständig dragkamp mellan hotell och restauranger om de som finns. Scandic är en av Sveriges, till och med Nordens största restaurangkedjor, så rekryteringsbehovet är stort inom koncernen.

## MATEN TALAR SITT TYDLIGA SPRÅK

Scandics initiativ syftar till att lösa ett specifikt branschproblem. Samtidigt bidrar det långsiktigt till att höja statusen på arbeten inom hotell- och restaurangbranschen. För Scandic utgör Snabbspåret också ett sätt att ta sitt ansvar som samhällsaktör och att bidra till integrationen av nya medborgare. Genom att komma i arbete blir de en naturlig del av samhället.

Många lyfter språket som en viktig del i att bryta utanförskapet. Det ser Scandic inte som ett problem i första läget. Ett restaurangkök är bland de mest internationella arbetsplatser man kan tänka sig. Att tala svenska är inte en förutsättning för att laga god mat.





# DRIVANDE I MILJÖFRÅGOR

Scandic har sedan 1993 målmedvetet arbetat med att flytta fram sina positioner och etablera en bransch-standard för ansvarstagande hotellverksamhet. Scandic var till exempel först med att införa en möjlighet för gästerna att hänga upp handduken istället för att dagligen skicka den till tvätt. Enligt principen "många bäckar små" har företaget sedan fyllt på med dagliga aktiviteter som tillsammans visar Scandics engagemang för en hållbar miljö med FNs försiktighetsprincip som utgångspunkt.

## MILJÖMÄRKTA HOTELL FÖR KUNDEN OCH KLIMATET

För att säkerställa att hållbarhet systematiskt integreras i verksamheten har Scandic krav på att alla hotell ska vara miljömärkta. Vid slutet av 2015 var 184 av 221 hotell märkta med Nordic Ecolabel eller EU Ecolabel. Dessa hotell arbetar utifrån en livscykelprincip och möter fastställda miljökrav för energibesparing, minimering av avfall och användning av återvunna material. Hotellen ska kontinuerligt arbeta för att minimera negativ miljöpåverkan i driften, i stort som i smått.

På varje Scandichotell finns en miljöansvarig som ser till att hotellet lever upp till miljökraven och rapporterar hotellets konsumtion av energi, vatten, kemikalier och avfall. Allt för att kunna hålla full kontroll och göra de små förändringar som gradvis ger de stora effekterna för att minska Scandics påverkan på klimatet.

## MILJÖIKONER VISAR VÄGEN

För att hjälpa Scandics kunder att vara miljövänliga har Scandic tagit fram ett antal ikoner som finns tillgängliga på många av Scandichotellen, alla med en miljötanke i sitt utförande. Några exempel är: fri användning av Scandiccyklar, papperskorgar med separata indelningar för organiskt avfall, papper och brännbart, rumsnycklar gjorda av trämaterial och hårtappat vatten i Scandicflaskor av återvunnet glas.

För att gästerna ska kunna göra hälsosamma och ansvarsfulla matval erbjuder hotellen ett brett utbud av ekologiska och certifierade varor. Matavfall sorteras ut och skickas till kompostering eller biogasproduktion.

## INNOVATIONER FÖR LÄGSTA PÅVERKAN

För att minska företagets miljöavtryck har Scandic arbetat aktivt med att införa energibesparande initiativ på hotellen. Alla glödlampor byts löpande till LED-lampor och strömbrytare ersätts för att skapa behovsanpassad belysning.

Statisk luftkonditionering byts till behovsstyrd ventilation. Stora kylrum ersätts med enskilda kylskåp med glasdörrar som gör att personalen kan se innehållet utan att behöva öppna kyldörren och därmed släppa ut dyr och energitung kyla. Scandics ansträngningar har resulterat i att bolagets koldioxidutsläpp har minskat, vilket är beräknat i intensitets-siffror 0,00000297 ton CO<sub>2</sub>/SEK.

Hotellverksamhet kräver mycket vatten, exempelvis vid städning, underhåll och matlagning. Scandic jobbar ständigt för att reducera förbrukningen och har vatten- och energieffektiva vitvaror i kök och badrum. Under 2015 förbrukade Scandic 2 319 000 m<sup>3</sup> vatten. I Norden är rent vatten en självklarhet och för att säkerställa att vattnet förblir rent arbetar Scandic med att minimera användandet av farliga kemikalier. Kemikalier för städning och disk avvägs nog genom automatisk dosering. Under året använde Scandic endast netto 463 ton kemikalier till alla hotell och 77 procent av de kemikalier som används är miljömärkta.

2015

**MILJÖMÄRKTA  
HOTELL**

**83%**

2015

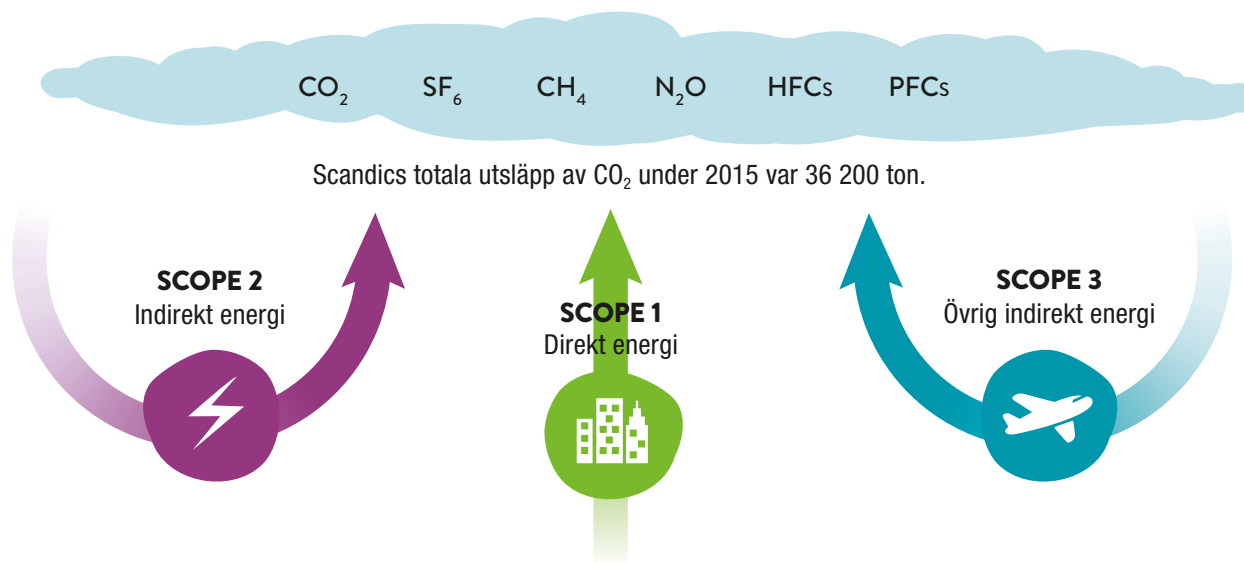
**AVFALL  
TILL ÅTERVINNING**

**67%**

2015

**EKOCERTIFIERADE  
KEMIKALIER**

**77%**



## 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 hotel- len genom exempelvis ventilation, belysning och drift. Idag kommer en stor andel av elektriciteten och fjärrvärmens som Scandic köper från förnyelsebara källor såsom vind- och vattenkraft. Scandic prioriterar fjärrvärme för uppvärm- ning och fjärrkyla framför lokala kylsystem.

### Scope 2

Energikonsumtion, MWh		
varav	Elektricitet	250 395,4
	Fjärrvärme	180 269,8
	Fjärrkyla	11 410,4
<b>CO<sub>2</sub> utsläpp, ton</b>		<b>31 406</b>
varav	Elektricitet	3 856,7
	Fjärrvärme	25 369,9
	Fjärrkyla	2 179,4

## 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 somliga 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.

### Scope 1

Energikonsumtion		
varav	Gas, MWh	7 697,4
	Propangas, ton	1 683,4
	Värmeolja, MWh	404,3
<b>CO<sub>2</sub>-utsläpp, ton</b>		<b>4 427,9</b>
varav	Gas	4 388,3
	Värmeolja	39,6

## 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.

### Scope 3

<b>Antal km *</b>	<b>2 848 408</b>
<b>CO<sub>2</sub>-utsläpp, ton</b>	<b>366,1</b>

\* Scandic Grand Palace Bryssel, Scandic Gdansk och Scandic Wrocław är exkluderade då dessa hotell saknar system för registrering av antal transporterade km.

## AVFALL

Hela 67 procent av Scandics övriga avfall gick till återvinning, ett gott betyg på den aktiva sorteringen på varje hotell. 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 klimat- påverkan betydligt.

Total vikt per bort- skaffningsmetod, ton	Farligt avfall	Avfall
Återanvändning	0	43,1
Återvinning	125,3	5 233,1
Energiåtervinning	0,0	1 761,4
Förbränning	124,5	41,2
Deponi	25,4	84,2
Övrig *	0,1	656,5
<b>Totalt</b>	<b>275,2</b>	<b>7 819,5</b>

Total vikt per avfallstyp, ton	
Papper	775,5
Glas	1 377,8
Metall	124,3
Plast	244,6
Övrigt avfall	5 572,4

\* I avfall med övrig bortskaffningsmetod ingår matfett och restavfall. Kommunalt restavfall är exkluderat.

# HÅLLBAR OCH ANSVARSFULL MAT

På Scandic gör vi precis som våra gäster, vi prioriterar hälsosam och ansvarsfull mat. Våra gäster rankar faktiskt hälsosam mat som den tredje viktigast faktorn för en trivsamt hotellvistelse, endast bra läge och sköna sängar är mer prioriterat.

Vi lyssnar på våra gäster, därför erbjuder vi från tidig frukost till sen middag ett hållbart matalternativ. Vi erbjuder exempelvis ekologiska produkter i vår frukostbuffé och ekologiskt och rättvist handlat kaffe på alla hotell. Fisk och skaldjur som vi serverar följer Världsnaturfondens fiskguide. Vi har även ekologiskt vin och öl. I Danmark har vi satsat på hälsosamma grönsaks- och fruktdrinkar på konferensbuffén, ofta gjorda på den lite "fulare" frukten som annars skulle ha kasserats. I våra lobbybutiker i Sverige är hälften av produkterna ekologiska eller rättvisemärkta. Med andra ord, vi erbjuder mängder av produkter som är bra för både planeten och människorna.

En annan viktig aspekt är hygien och matsäkerhet i våra kök och restauranger. För att säkerställa högsta fräschör och matsäkerhet i vår verksamhet har vi tagit fram ett utbildningsprogram inom hälso- och matsäkerhet för vår köks- och serveringspersonal med början i Sverige.

För våra yngsta och mest kräsna gäster är maten, och dess innehåll, extra viktigt. I Sverige erbjuder Scandic alltid ekologiska barnmenyer med fiskrätter, pannkakor, köttbullar eller hamburgare, alla serverade med hälsosamma ekologiska grönsaker och drycker fria från tillsatser och färgämnen.



ALL FISK OCH SKALDJUR VI SERVERAR  
PÅ SCANDIC KOMMER FRÅN HÅLLBART FISKE  
OCH VI FÖLJER WWF:S FISKGUIDE

**KRAV**  
MILJÖ



**DEBIO**  
MILJÖ



**Ø-MÄRKT**  
MILJÖ



**LUOMU**  
MILJÖ



**EU EKOLOGISK**  
MILJÖ



**FAIRTRADE**  
ARBETSVILLKOR



**RAINFOREST ALLIANCE**  
ARBETSRÄTT OCH MILJÖ



**UTZ**  
ARBETSRÄTT



**CERTIFIERINGAR SOM HJÄLPER  
VÅRA GÄSTER ATT GÖRA MEDVETNA  
VAL NÄR DE ÄTER HOS OSS**



2001 initierades programmet "Scandic i Samhället" som engagerar företagets samtliga hotell och medarbetare på olika sätt. Det handlar om allt från att erbjuda nattvandrande föräldrar en varm kopp kaffe till att skänka lakan till härbärgen för hemlösa människor. Det innebär att varje hotell kan välja att engagera sig i de frågor de brinner mest för.

# SCANDIC I SAMHÄLLET

## STARKT ENGAGEMANG

Att Scandics lokala engagemang är viktigt för medarbetarna avspeglar sig i att 93 procent av alla hotell genomförde och deltog i minst tre olika aktiviteter under 2015. Personalen på Scandic Hamburg Emporio samlade in 16 000 Euro till Hamburgs matbank för hemlösa människor genom att förbereda och sälja mer än 500 rätter under evenemanget. Maten och tiden donerades av Scandic.

Det lokala engagemanget är standard på Scandic och en av framgångsfaktorerna för Scandic i Samhället. Hotellen donerar sina resurser i form av mat, personal och ytor. Medarbetarna ger av sitt hjärta och sin tid för att på bästa sätt stötta de mest utsatta i samhället. Utöver den glädje och tillfredsställelse det ger Scandic att vara en aktiv del i att skapa ett bättre och tryggare samhälle ger det en ökad teamkänsla.

## UNDERTECKNANDE AV GLOBAL COMPACT

Även som koncern arbetar Scandic med att alltid välja det som är bäst för affären, miljön och samhället. Därför valde Scandic under 2015 att ta ett större grepp och undertecknade FN Global Compacts principer för hållbarhet. Det innebär att bolaget förutom att rapportera om verksamhetens utveckling i förhållande till principerna, under året även måste visa praktiska exempel på integration av hållbarhet i affären.

## SATSNING PÅ ÅTERVINNING

Etableringen av Scandics nya signaturhotell Haymarket i Stockholm city genomsyras av hållbarhet i stort och smått. När fastigheten stängdes för ombyggnad skulle inventarier och föremål från 270 rum på fem våningar, 12 förråd, frukostmatsal, lounge, storkök, reception och personalrum

samt 11 000 artiklar, bestick och porslin till 600 personer tömmas. Istället för att, som vid vanliga renoveringar, skicka allt till deponi som avfall valde Scandic att återvinna 100 procent. En stor del gick till andra Scandichotell. Alla leksaker och liknande donerades till Vaggan, ett barnhem för handikappade barn i Kaunas i Litauen. Till slut återstod 15 procent som gick till en återvinningscentral för att bli nytt material.

## STÅ UPP FÖR VÄRDERINGAR

Att vara en ansvarsfull samhällsaktör innebär inte bara att leva upp till krav och förordningar. Ibland innebär det också att stå upp för sina värderingar och ta ställning för mänskliga rättigheter i den dagliga driften. En ansvarsfråga för hela hotellbranschen är den om människohandel. Här har Scandic tagit en aktiv ställning och samarbetar med Polisen

## Hållbarhetsmål 2020

Scandic har beslutat om ett antal långsiktiga mål för bolagets hållbarhetsarbete, samtliga mål har ett antal mätpunkter (med undantag för hälsoaspekten för kunder).

### MÅL

#### INKLUDERING OCH MÅNGFALD

"SCANDIC SKA VARA LEDANDE  
INOM HOTELLBRANSCHEN PÅ ATT  
GE ALLA MEDARBETARE SAMMA  
MÖJLIGHETER."



för att motverka förekomsten av människohandel på hotellen. Under 2015 utbildades medarbetarna på 109 hotell i hur de skall agera i misstänkta fall av människohandel. Scandic stödjer även organisationen RealStars, som arbetar för att förebygga sexhandel genom dialog och opinionsbildning i samhället.

Scandic har valt att vara en aktiv och engagerad samhällsaktör med tydliga värderingar. Scandic skapar hotellupplevelser i världsklass för sina gäster, samtidigt som bolaget står upp för sina värderingar i de samhällen där verksamheten bedrivs.

EXEMPEL PÅ INITIATIV SOM SCANDIC STÖTTAR

Organisation	Beskrivning	Lokala initiativ	
		Land	Typ av samarbete
Diversity charter Sweden	En del av det europeiska nätverket Diversity Charter. Arbetar för mångfald och inkluderande förhållningssätt i företag och organisationer.	Sverige	Scandic är en av grundarna till Diversity Charter Sweden.
Mitt Liv	Mitt Liv arbetar för ett inkluderande samhälle, och en arbetsmarknad som värdesätter mångfald, genom mentorskap, utbildning och vidgade kontaktnät.	Sverige	Scandic är en samarbetspartner bland annat i mentorprogrammet.
Dansk Erhverv CSR netværk	Nätverk för serviceindustrin i Danmark som representerar 17 000 danska företag och 100 branschorganisationer inom bland annat turism.	Danmark	Scandic deltar i CSR-nätverket.
ReFood	Samlar in och återvinner organiskt avfall.	Danmark	Medlemskapet är gemensamt för alla hotell och innebär att alla kökschefer väger matavfall och rapporterar in det centralt.
Finnish Chamber of Commerce	Nätverksorganisation för 19 000 finska företag.	Finland	Scandic deltar i nätverk och utbildningar samt är leverantör till deras sammanträden.
Hospitality Association MaRa	Arbetsgivarorganisation inom hotellbranschen.	Finland	Scandic sitter i styrelsen och i ett flertal kommittéer.
Norges Idrettsforbund / OT	Norges idrottsförbund och olympiska paralympiska kommitté (NIF) är Norges största frivilligorganisation med 2,1 miljoner medlemmar.	Norge	Scandic är sponsor.
Næringsutvalget Norsk Hotellhøgskole	Hotellhögskola som utbildar studenter inom hotellverksamhet och turism.	Norge	Scandic deltar i projekt som genomförs på högskolan.
Scandic ID league	En lokal idrottsförening i Hamburg för barn med funktionsnedsättning.	Tyskland	Scandic är sponsor.
EDAD Design für Alle – Deutschland e.V.	Nätverk inom ämnet "Design för alla". Nätverket stöttar forskning och bidrar med information inom området.	Tyskland	Scandic stödjer organisationen.

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.

MÅL

HÄLSA

”SCANDIC SKA VARA DET FRÄMSTA HOTELLVALET FÖR KUNDER SOM PRIORITERAR EN HÄLSOSAM LIVSSTIL OCH VARA EN ATTRAKTIV ARBETSGIVARE GÄLLANDE LIVSBALANS.”

MÅL

CO<sub>2</sub>-UTSLÄPP

”SCANDIC SKA VARA DET HOTELLFÖRETAG SOM HAR LÄGST KOLDIOXIDUTSLÄPP.”

MÅL

AVFALL

”SCANDIC SKA KONTINUERLIGT MINSKA MÄNGDEN TOTALT AVFALL OCH HÖJA PROCENTSATSEN ÅTERVUNNET AVFALL.”

# FÖRVALTNINGSBERÄTTELSE

## VERKSAMHETEN

### 2015 i korthet

- RevPAR ökade med 4,9 procent. LFL ökade RevPAR med 7,5 procent, drivet av såväl ökad beläggningsgrad som ökade genomsnittliga rumspriser.
- Nettoomsättningen ökade med 12,6 procent till 12 192,7 MSEK (10 825,9).
- Nettoomsättningen LFL ökade med 7,3 procent, drivet främst av ökad beläggningsgrad.
- Justerat EBITDA ökade till 1 246,4 MSEK (1 019,3) motsvarande en marginal om 10,2 procent (9,4 procent). Marginalförbättringen är ett resultat av ökade intäkter LFL samt effektivitetsvinster från integrationen av de tidigare Ricahotellen.
- Nettoskulden per balansdagen uppgick till 3 355,5 MSEK, vilket motsvarar 2,7x Justerat EBITDA.
- Scandic noterades på Nasdaq Stockholms Mid-Cap lista den 2 december 2015.

Koncernens nyckeltal, MSEK	2015	2014	Förändring, %
<b>Finansiella nyckeltal</b>			
Nettoomsättning	12 192,7	10 825,9	12,6
Omsättningstillväxt, %	12,6	37,4	
Omsättningstillväxt LFL, %	7,3	4,5	
Justerat EBITDAR	4 406,2	3 826,1	15,2
Justerat EBITDA	1 246,4	1 019,3	22,3
EBITDA	1 114,4	685,8	62,5
EBIT (Rörelseresultat)	612,6	210,9	190,5
Justerad EBITDA-marginal, %	10,2	9,4	
Resultat/aktie, SEK	1,43	-5,36	
<b>Hotellrelaterade nyckeltal</b>			
RevPAR (Genomsnittlig intäkt per tillgängligt rum), SEK	601,3	573,5	4,9
ARR (Genomsnittligt pris), SEK	933,9	927,4	0,7
OCC (Beläggningsgrad), %	64,4	61,8	

**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 2015.

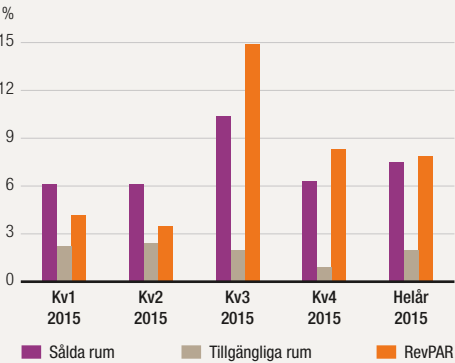
### Verksamhet

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 221 hotell i drift och hotellen drivs i 22 dotterbolag.

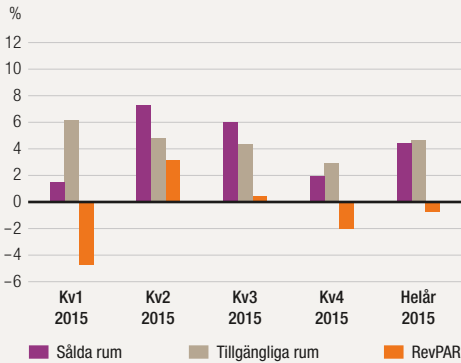
### Nordiska hotellmarknadens utveckling

Efterfrågan på hotellnätter på den nordiska marknaden var god under året. I Sverige ökade antal sålda rum med 7,5 procent. Påverkan av ny kapacitet var lägre än föregående år och RevPAR på den svenska marknaden ökade med 7,9 procent, drivet av både högre beläggningsgrad och genomsnittliga rumspriser. I Norge ökade antal sålda rum med 4,4 procent men utökad rumskapacitet bidrog till att RevPAR på den norska marknaden minskade med 0,7 procent. Den minskade aktiviteten inom oljesektorn har medfört en nedgång av RevPAR på destinationer med stort beroende av oljeindustrin medan Osloregionen och destinationer i norra Norge uppvisat stark RevPAR-tillväxt. RevPAR på den finska marknaden ökade med 3,2 procent drivet av ökad beläggningsgrad främst under sommarperioden och sista kvartalet. På den danska marknaden ökade RevPAR med 9,3 procent, drivet av både volym och pris.

HOTELLMARKNADENS UTVECKLING  
I SVERIGE 2015



HOTELLMARKNADENS UTVECKLING  
I NORGE 2015



(Källa: Benchmarking Alliance och STR Global).

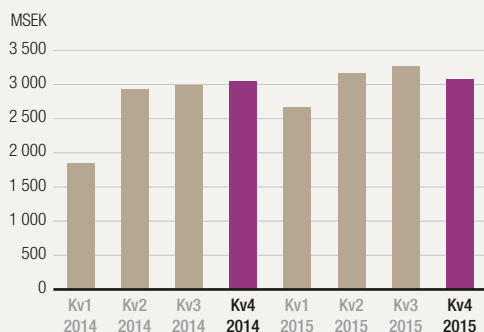
## Säsongsvariationer

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.

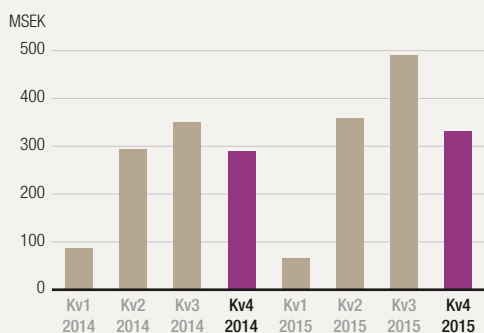
## Omsättning och resultat

Nettoomsättningen ökade med 12,6 procent till 12 192,7 MSEK (10 825,9). Exklusive förvärv ökade nettoomsättningen med 10,4 procent. LFL ökade nettoomsättningen med 7,3 procent drivet av såväl ökat antal sålda hotellnätter som ökade rumspriser och god efterfrågan inom restaurang och konferens. Nya hotell, inklusive Rica Hotels som konsolideras från 1 april 2014, de tre tidigare franchisedrivna hotellbolagen

### NETTOOMSÄTTNING, PER KVARTAL



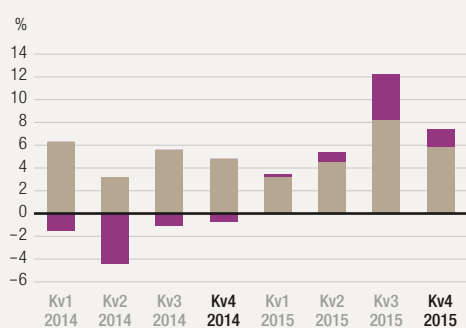
### JUSTERAT EBITDA, PER KVARTAL



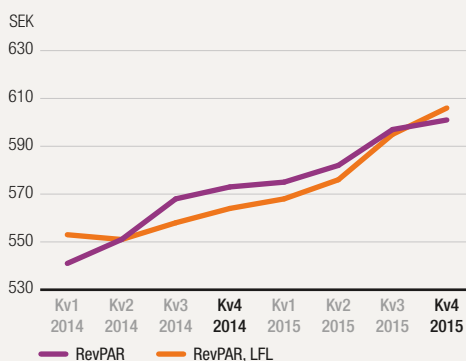
i Bergen som förvärvades i februari 2015, sex nyöppningar under 2014 och HTL Upplandsgatan, Stockholm, som öppnade i september 2015 bidrog sammantaget till en omsättnings-tillväxt om 9,0 procent. Lämnade hotell har påverkat tillväxten negativt med 1,6 procent. Därutöver har valutakurseffekter, främst från den försvagade norska kronan, påverkat intäkterna negativt med 0,4 procent.

RevPAR ökade med 4,9 procent (7,5 procent LFL) 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 Scandics kommersiella aktiviteter, utvidgade distributionssamarbeten och nyrenoverade hotell har bidragit till en ökad beläggningsgrad. Den starka efterfrågan, framförallt under andra halvåret, har även medfört ökade genomsnittliga rumspriser jämfört med föregående år. I Norge har dock den

### OCC & ARR, LFL – FÖRÄNDRING PER KVARTAL



### RevPAR, RULLANDE 12 MÅNADER



lägre aktivitetsnivå inom oljesektorn medfört en minskad beläggningsgrad och lägre genomsnittliga rumspriser i destinationer med stor exponering mot oljeindustrin. Lämnade hotell har påverkat RevPAR-tillväxten med -1,3 procent, nya hotell under uppstart med -0,9 procent och valutakurser med -0,3 procent.

Restaurang- och konferensintäkterna ökade med 10,9 procent som en följd av nya stora konferenshotell, men även LFL visar mötes- och konferensaffären en fortsatt god utveckling. De nyrenoverade konferenshotell som ingick i det strategiska renoveringsprogrammet tillsammans med Pandox har bidragit positivt till intäkttillväxten. Därutöver har den ökade beläggningsgraden och högre gästvolymerna haft en positiv inverkan på intäkter för frukost och restaurang. Restaurang- och konferensintäkternas andel av nettoomsättningen uppgick till 33,4 procent (33,9 procent).

Hyreskostnaderna uppgick till 25,9 procent (25,9 procent) av nettoomsättningen. De fasta och garanterade hyreskostnaderna motsvarade 17,2 procent (16,8 procent) av nettoomsättningen. Ökningen förklaras av nya hotell som adderats till portföljen.

Personalkostnader och övriga externa kostnader minskade i relation till nettoomsättningen främst som ett resultat av sammanläggningen av Scandics och Ricas huvudkontor i Sverige och Norge under augusti 2014 samt implementeringen av Scandics verksamhetsmodell i de tidigare Ricahotellen.

Justerat EBITDA, innan öppningskostnader för nya hotell och poster av engångskaraktär, ökade till 1 246,4 MSEK (1 019,3) som ett resultat av ökade intäkter samt effektivitetsvinster från integrationen av de tidigare Ricahotellen. Den justerade EBITDA-marginalen uppgick till 10,2 procent (9,4 procent). Om Rica Hotels hade konsoliderats från 1 januari 2014 hade den justerade EBITDA-marginalen föregående år uppgått till 8,9 procent.

### Tillväxt i RevPAR och nettoomsättning jämfört med 2014

	RevPAR, SEK	RevPAR, %	Nettoomsätt. MSEK	Nettoomsätt. %
Jan-dec 2015				
Tillväxt LFL	42,1	7,5	612,2	7,3
LFL bidrag till tillväxt	42,1	7,3	612,2	5,7
Valutakurseffekter	-1,6	-0,3	-43,1	-0,4
Lämnade hotell	-7,5	-1,3	-177,5	-1,6
Nya hotell	-5,2	-0,9	975,1	9,0
Rapporterad tillväxt	27,9	4,9	1 366,7	12,6

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

Öppningskostnader för nya hotell uppgick till -27,9 MSEK (-67,9). Poster av engångskaraktär uppgick till -104,1 MSEK (-265,7). Dessa består av kostnader hänförliga till integrationen av Rica Hotels -52,0 MSEK (-202,4), kostnader i samband med börsnoteringen -39,3 MSEK (-28,3) samt kostnader för omstrukturering och övrigt om -12,8 MSEK (-35,0). Ytterligare engångskostnader om 55,3 MSEK avseende börsnoteringen har redovisats direkt mot eget kapital. EBITDA förbättrades till 1 114,4 MSEK (685,8)

Koncernen redovisade ett finansnetto om -497,3 MSEK (-713,9). Finansnettot inkluderar valutakurseffekter från omvärdering av lån och placeringar om -8,8 MSEK (-280,5). Räntekostnaderna ökade till -476,8 MSEK (-442,3) på grund av ökad upplåning för finansiering av förvärvet av Rica Hotels 2014 och inkluderar engångskostnader om -10,3 MSEK (-22,4) i samband med omförhandling och återbetalning av lån. I samband med att bolaget noterades på Nasdaq Stockholm den 2 december 2015 återbetalades bolagets mezzanine-lån. Bolagets seniora lånefacilitet omförhandlades och förlängdes under tredje kvartalet 2015. Lånens förfall förlängdes till 2020 och efter börsnoteringen löper lånen med förbättrade villkor avseende gränsvärden för nyckeltal, så kallade covenant, och räntemarginal vilket innebär lägre räntekostnader. För dessa omförhandlade lån tillämpas säkringsredovisning. I samband med börsnoteringen har även aktieägarlån konverterats till eget kapital vilket bidragit till lägre räntekostnader från december 2015. Omvärdering av derivat har påverkat finansnettot negativt med -14,4 MSEK (+1,5).

Redovisad skatt inkluderar skatteintäkt om 27,3 MSEK avseende uppskjuten skatt på underskottsavdrag. Totala värderade underskottsavdrag uppgick till 1 660,9 MSEK per balansdagen och totalt redovisad uppskjuten skattefordran avseende dessa uppgick till 369,8 MSEK.

Resultat per aktie före och efter utspädning uppgick till 1,43 SEK (-5,36). Baserat på antal utestående aktier per balansdagen uppgick resultat per aktie till 1,13 SEK.

### Finansiella mål

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

- Årlig genomsnittlig nettoomsättningstillväxt om minst fem 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 justerat EBITDA om 2–3x.

### Flerårsöversikt

MSEK	2015	2014	2013	2012	2011
<b>Finansiella nyckeltal – resultaträkning</b>					
Nettoomsättning	12 192,7	10 825,9	7 881,9	8 035,3	7 611,1
Omsättningstillväxt, %	12,6	37,4	–1,9	5,6	5,8
Omsättningstillväxt, LFL %	7,3	4,5	–3,5	1,0	3,8
Justerat EBITDAR	4 406,2	3 826,1	2 734,0	2 807,0	2 619,8
Justerat EBITDA	1 246,4	1 019,3	693,0	791,6	727,9
EBITDA	1 114,4	685,8	588,7	706,3	648,7
Justerat EBIT	774,6	544,5	291,8	366,4	322,7
EBIT (Rörelseresultat)	612,6	210,9	187,5	281,1	243,4
Justerad EBITDAR-marginal, %	36,1	35,3	34,7	34,9	34,4
Justerad EBITDA-marginal, %	10,2	9,4	8,8	9,9	9,6
EBITDA-marginal, %	9,1	6,3	7,5	8,8	8,5
Justerad EBIT-marginal, %	6,4	5,0	3,7	4,6	4,2
Rörelsemarginal (EBIT), %	5,0	1,9	2,4	3,5	3,2
Årets resultat hänförligt till moderbolaget	116,6	–438,8	–247,8	148,4	–376,1
<b>Finansiella nyckeltal – Finansiell ställning</b>					
Balansomslutning	12 899,9	13 456,3	11 322,2	11 103,8	11 001,4
Eget kapital	6 204,5	3 613,9	3 126,2	3 221,3	2 997,4
Rörelsekapital	–1 046,7	–909,2	–689,6	–802,3	1)
Räntebärande nettoskuld	3 355,5	6 073,1	4 555,3	4 204,6	1)
Räntebärande nettoskuld/justerat EBITDA	2,7	6,0	6,6	5,3	1)
<b>Nyckeltal per aktie</b>					
Genomsnittligt antal aktier <sup>2)</sup>	81 826 211	81 826 211	81 826 211	81 826 211	81 826 211
Resultat/aktie, SEK	1,42	–5,36	–3,03	1,81	–4,60
Eget kapital/aktie, SEK	75,5	43,8	38,2	39,4	36,6
<b>Hotellrelaterade nyckeltal</b>					
RevPAR (Genomsnittlig intäkt per tillgängligt rum), SEK	601,3	573,5	534,1	554,5	559,7
ARR (Genomsnittligt pris), SEK	933,9	927,4	903,3	910,6	899,4
OCC (Beläggningsgrad), %	64,4	61,8	59,1	60,9	62,2

1) Under år 2011 upprättades inte koncernredovisning varför dessa siffror inte är tillgängliga.

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

SEGMENT

Sverige

MSEK	Jan-dec 2015	Jan-dec 2014	Förändr. %
Nettoomsättning	4 969,3	4 474,8	11,0
Omsättningstillväxt, %	11,0	10,2	
Omsättningstillväxt LFL, %	9,7	4,0	
Justerat EBITDA	816,7	682,5	19,7
Justerad EBITDA-marginal, %	16,4	15,3	
RevPAR, SEK	643,0	588,4	9,3
ARR, SEK	956,2	932,5	2,5
OCC, %	67,2	63,1	

Nettoomsättningen ökade under året med 11,0 procent (9,7 procent LFL) till 4 969,3 MSEK (4 474,8), främst drivet av ökat antal sålda hotellnätter, vilket även bidragit till ökade frukost- och restaurangintäkter. En mycket stark efterfrågan under sommarperioden och stora konferenser i Stockholm i juli och september följdes av fortsatt hög efterfrågan under resten av året inom både affärs- och fritidssegmentet. Framgångsrika försäljningsaktiviteter, högre volymer från företagsavtal och förstärkta distributionsavtal har vidare bidragit till den ökade beläggningsgraden. RevPAR ökade med 9,3 procent (9,3 procent LFL), främst drivet av ökad beläggningsgrad, men den starka efterfrågan under året har även medfört ökade genomsnittliga rumspriser.

Scandic Kungsgatan, Stockholm, stängde i november 2015 för total renovering och tillbyggnad och öppnar i maj 2016 som Haymarket by Scandic.

Justerat EBITDA och justerad EBITDA-marginal förbättrades jämfört med föregående år som ett resultat av de ökade intäkterna. Avskaffandet av de reducerade sociala avgifterna för anställda under 26 år, den så kallade ungdomsrabatten, har under fjärde kvartalet inneburit ökade personalkostnader om cirka 8 MSEK jämfört med föregående år. För 2016 uppskattas helårseffekten till cirka 29 MSEK.

Norge

MSEK	Jan-dec 2015	Jan-dec 2014	Förändr. %
Nettoomsättning	3 679,9	3 181,4	15,7
Omsättningstillväxt, %	15,7	213,6	
Omsättningstillväxt LFL, %	1,3	2,2	
Justerat EBITDA	327,9	274,0	19,7
Justerad EBITDA-marginal, %	8,9	8,6	
RevPAR, SEK	552,9	585,7	-5,6
ARR, SEK	957,4	1 025,4	-6,6
OCC, %	57,8	57,1	

Nettoomsättningen ökade under året med 15,7 procent (1,3 procent LFL) till 3 679,9 MSEK (3 181,4). De tidigare Ricahotellen (konsoliderade från 1 april 2014), förvärvet av de tidigare franschisedrivna hotellen i Bergen och de fyra nya hotellen som öppnade under 2014 bidrog till en ökning av nettoomsättningen om 23,4 procent. Den norska marknaden uppvisar en blandad bild. Minskade investeringar och aktiviteter inom oljesektorn har medfört en nedgång av efterfrågan och rumspris i destinationer med stort beroende av oljeindustrin, främst Stavanger. Detta kompenserades dock av en stark efterfrågan från privatresenärer under sommarperioden tillsammans med en fortsatt god tillväxt i norra Norge samt i Oslo-regionen. Lämnade hotell (Grand Hotel, Oslo) påverkade nettoomsättningen negativt med 4,8 procent och den försvagade norska kronan påverkade nettoomsättningen negativt med 4,2 procent. RevPAR LFL ökade med 3,0 procent drivet av ökad beläggningsgrad som en effekt av framgångsrika kommersiella insatser och Scandic fortsätter att ta marknadsandelar. Rapporterad RevPAR minskade med 5,6 procent där valutakurseffekter, lämnade hotell och nya hotell under uppstartsfas påverkat negativt.

Justerat EBITDA och justerad EBITDA-marginal ökade jämfört med föregående år som ett resultat av ökad effektivitet samt integrationen av de tidigare Ricahotellen där implementeringen av Scandics operativa driftsmodell medfört en mer flexibel kostnadsbas och minskade personalkostnader.

Övriga Norden & övriga segment

MSEK	Jan-dec 2015	Jan-dec 2014	Förändr. %
Nettoomsättning	3 543,5	3 169,7	11,8
Omsättningstillväxt, %	11,8	12,9	
Omsättningstillväxt LFL, %	6,1	6,5	
Justerat EBITDA	404,6	311,2	30,0
Justerad EBITDA-marginal, %	11,4	9,8	
RevPAR, SEK	593,4	542,8	9,3
ARR, SEK	883,3	848,4	4,1
OCC, %	67,2	64,0	

Nettoomsättningen ökade med 11,8 procent (6,1 procent LFL) till 3 543,5 MSEK (3 169,7). RevPAR ökade med 9,3 procent (6,3 procent LFL) drivet av både volym och pris. Efterfrågan på den danska och tyska marknaden har varit hög under året och i Finland har stora sportevenemang i juli och december bidragt till en marknadstillväxt under det andra halvåret. Därutöver redovisar Scandic i Finland en fortsatt god tillväxt driven av fokuserade försäljningsaktiviteter, utvidgade distributionssamarbeten samt nyrenoverade hotell.

Scandics tre hotell i Tyskland redovisar en god intäktsstillväxt med förbättrade marginaler där delade supportfunktioner mellan de två hotellen i Berlin medfört lägre kostnader. I november lämnades hotellet i Antwerpen, Belgien, då Scandic valde att inte förlänga hyreskontraktet.

I september 2015 öppnades HTL Upplandsgatan i Stockholm vilket innebär att det nu finns fyra HTL-hotell i drift.

Justerat EBITDA och justerad EBITDA-marginal förbättrades jämfört med föregående år till följd av de högre intäkterna samt kostnadssynergier i Tyskland.

Centrala funktioner

Justerat EBITDA för centrala funktioner uppgick till -302,9 MSEK (-248,4) varav centrala kostnader -287,6 MSEK (-251,1) och koncernjusteringar för pensionsskuld och lojalitetsprogram -15,3 MSEK (+2,7). Ökningen av centrala kostnader beror huvudsakligen på ökade IT-kostnader som en följd av digitala satsningar samt förstärkning av koncernens övergripande kommersiella organisation och Investor Relations.

## Finansiell ställning

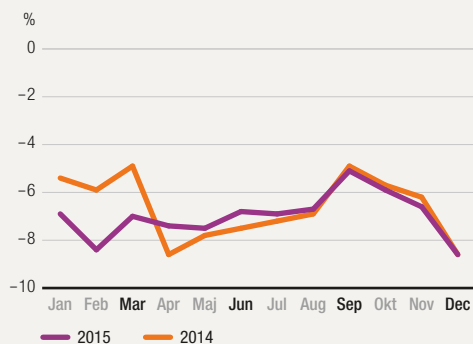
Balansomslutningen uppgick på balansdagen till 12 899,9 MSEK jämfört med 13 456,3 MSEK per den 31 december 2014, där minskningen till största delen beror på valutaeffekter från den försvagade norska kronan. I samband med att bolaget noterades på Nasdaq Stockholm omfinansierades koncernens låneportfölj. Den räntebärande nettoskulden minskade från 6 073,1 MSEK per den 31 december 2014 till 3 355,5 MSEK per den 31 december 2015, genom återbetalning av mezzanine-lån om 1 551,2 MSEK samt omvandling av ett aktieägarlån om 1 036,4 MSEK till eget kapital genom aktieägartillskott. Nettoskulden per balansdagen motsvarade 2,7 gånger Justerat EBITDA. Av de räntebärande skulderna om 3 603,0 MSEK avser 3 599,7 MSEK lån till kreditinstitut och 3,3 MSEK finansiell leasing.

En fondemission om 19,9 MSEK har gjorts utan utgivande av nya aktier. Den nyemission som genomfördes i samband med börsnoteringen har gett en bruttolikvid om 1 540,0 MSEK. Efter avdrag för transaktionskostnader om 49,0 MSEK netto efter skatt, har nyemissionen ökat eget kapital med 1 491,0 MSEK. Antal aktier och röster har ökat med 22 985 075 sedan första dagen för handel på Nasdaq Stockholm. Per den 31 december 2015 uppgick det totala antalet aktier och röster till 102 985 075. Det egna kapitalet uppgick på balansdagen till 6 204,5 MSEK jämfört med 3 613,9 MSEK per den 31 december 2014.

## Kassaflöde och likviditet

Kassaflöde efter investeringsverksamheten (operativt kassaflöde) uppgick till 401,0 MSEK (-1 596,5) för året, varav -162,4 MSEK avser förvärvet av de tre hotellbolagen i Bergen. Exklusive rörelseförvärv uppgick operativt kassaflöde till

## RÖRELSEKAPITAL/NETTOOMSÄTTNING, RULLANDE 12 MÅNADER



563,4 MSEK (106,7). Koncernen har ett negativt rörelsekapital genom att huvuddelen av intäkterna betalas med bank- eller kreditkort. Rörelsekapitalet per balansdagen i förhållande till senaste tolv månaders nettoomsättning uppgick till -8,6 procent (-8,4 procent).

Nettoinvesteringarna för året uppgick till -622,8 MSEK (-682,9) inklusive +15,9 MSEK från försäljningen av aktierna i Scandic Dyreparken Hotel AS. Av resterade -638,7 MSEK avser -456,6 MSEK (-511,7) hotellrenoveringar och -43,0 MSEK (-32,8) IT. Investeringar i nya hotell och utökad rumskapacitet har gjorts till ett belopp motsvarande -139,1 MSEK (-124,7).

Kassaflödet från finansieringsverksamheten uppgick under året till -860,9 MSEK (1 254,3), där minskningen förklaras av föregående års nyttjande av befintliga kreditfaciliteter om 772,7 MSEK, årets nettoamorteringar om -2 058,5 MSEK, ökade engångskostnader för omfinansiering om -47,6 MSEK samt ökade räntebetalningar om -27,9 MSEK. Nyemissionen har gett en nettolikvid om 1 516,9 MSEK efter emissionskostnader.

På balansdagen hade koncernen 247,5 MSEK (716,4) i likvida medel. Outnyttjade kreditfaciliteter uppgick till 600,0 MSEK (122,0).

## Förändringar i koncernstruktur

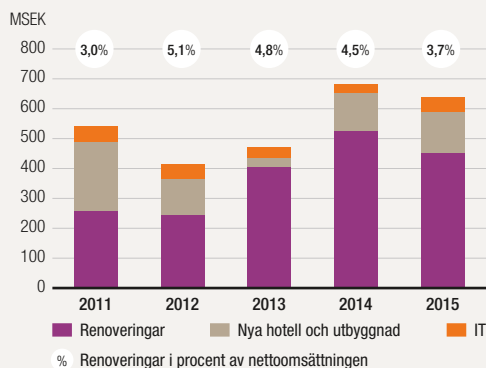
Som ett led i att förenkla den legala strukturen har ett antal bolag fusioneras under året. I Sverige har Hotell Skogshöjd AB fusionerats med Scandic Hotels AB. I Norge har Holmenkollen Park Hotel Rica AS, Grand Hotel Driftsselskap AS respektive Scandic Hotellene Oslo AS fusionerats med Scandic Hotels AS. Se vidare not 27.

## Förvärv och avyttringar

Den 1 februari 2015 förvärvade Scandickoncernen 100 procent av aktiekapitalet i Scandic Strand Hotel Bergen AS, Scandic Neptun Hotel Bergen AS och Scandic Bergen Hotel Scandic City AS för 160,0 MNOK. Bolagen har innan förvärvet bedrivit hotellverksamhet i Bergen, Norge, under Scandics varumärke via ett långsiktigt franchiseavtal. Syftet med förvärven var att stärka Scandics position i Bergen, en av Norges viktigaste hotellmarknader. För vidare information se not 26.

Det 50-procentiga innehavet i intressebolaget Scandic Hotels Dyreparken AS avyttrades den 1 oktober 2015 till Dyreparken Utvikling AS för 16,0 MNOK. Se not 13.

## INVESTERINGAR, 5 ÅR



Antal hotell och rum i drift samt under utveckling

31 dec 2015	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	73	14 589	1	145	5	646	–	–	79	15 380	4	1 358
Norge <sup>1)</sup>	59	11 161	–	–	23	2 978	1	135	83	14 274	4	1 264
Danmark	21	3 495	1	210	–	–	–	–	22	3 705	1	370
Finland	25	5 216	–	–	2	233	–	–	27	5 449	–	–
Övriga Europa	6	1 510	–	–	–	–	–	–	6	1 510	–	–
HTL	4	602	–	–	–	–	–	–	4	602	–	–
<b>Totalt</b>	<b>188</b>	<b>36 573</b>	<b>2</b>	<b>355</b>	<b>30</b>	<b>3 857</b>	<b>1</b>	<b>135</b>	<b>221</b>	<b>40 920</b>	<b>9</b>	<b>2 992</b>

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

<sup>1)</sup> Efter balansdagen har överenskommelse fattats om att inte bygga hotellet Stavanger Congress, Norge. Hotellet ingår i sammanställningen ovan med 350 rum.

Portföljutveckling

Scandic har vid årets slut en hotellkapacitet om 40 920 hotell-rum fördelade på 221 hotell varav 188 hotell med hyresavtal. Vid årets utgång fanns totalt 2 992 rum under utveckling fördelat på nio hotell.

Det strategiska renoveringsprogram som påbörjades 2012 tillsammans med fastighetsbolaget Pandox, och innebar att ett 40-tal hotell i Sverige, Norge och Finland uppgraderades till en hög, enhetlig och kostnadseffektiv standard slutfördes under slutet av året.

Integration av hotellkedjan Rica Hotels

Samtliga hotell med hyresavtal profilerades om till Scandics varumärke och integrerades i Scandics verksamhet under 2014. Under första kvartalet 2015 har även norska franchise-hotell omprofilerats och integrerats i Scandics verksamhet. Hotell med partneravtal har integrerats i Scandics distributionssystem men kommer att driva sin verksamhet under eget varumärke även i fortsättningen.

Sammanslagningen av de svenska och norska huvudkontoren som skedde under tredje kvartalet 2014, har tillsammans med inköps synergier, medfört årliga besparingar om cirka 80 MSEK vilka är fullt ut realiserade per balansdagen.

Implementeringen av Scandics system för intäktsoptimering och distribution samt operationella modell för drift och styrning har börjat bidra till ökad effektivitet och förbättrade marginaler i hotelldriften. Styrkan i Scandics varumärke och

distributionskraft har gett resultat i form av en ökad andel rumsintäkter från lojalitetsmedlemmar samt ökad andel bokningar från Scandics egen webbplats för de tidigare Ricahotellen. Gästerna har mottagit varumärkesbytet väl och index för nöjda gäster visar en positiv trend. Det årliga EBITDA-bidraget från försäljnings- och kostnadssynergier samt effektivitetsåtgärder beräknas uppgå till 100-140 MSEK med full effekt 2017, varav cirka en tredjedel realiserats under 2015.

Engångskostnader för varumärkesbyte, IT-integration och samordning av huvudkontor har uppgått till 221 MSEK varav 169 MSEK belastat resultatet som poster av engångskaraktär under 2014 och 52 MSEK under 2015.

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 vid årsslutet av 2015 5 725 aktieägare med lika rösträtt och lika stor andel av tillgångar och vinst samt berättigar till lika stor utdelning. Av det totala aktiekapitalet är Sunstorm Holding AB största ägare med 50,0 procent av röster och kapital. Vid årsskiftet uppgick det totala svenska ägandet till 85,5 procent av aktierna där svenska institutioner ägde 71,8 procent, svenska aktiefonder 11,1 procent och privatpersoner, 2,6 procent.

Lock up-perioden för den säljande aktieägaren och ankar-investerare är 180 dagar efter noteringstillfället. Lock up-perioden för styrelseledamöter och ledande befattningshavare är 365 dagar efter noteringsdagen.

Under en period av 180 dagar efter noteringstillfället har Scandic åtagit sig att inte föreslå för bolagsstämman beslut om kapitalhöjningar, eller agera på annat sätt för att möjliggöra för bolaget att, direkt eller indirekt emittera, erbjuda, pantsätta, sälja, emittera eller ställa ut optioner eller teckningsrätter eller på annat sätt direkt eller indirekt förfoga över aktier eller andra värdepapper i bolaget som i allt väsentligt motsvarar aktierna i Scandic, utan godkännande från Joint Global Coordinators.

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 51–53.

### Medarbetare

Antalet heltidstjänster (FTE) ökade till 10 505 (9 853) under året, främst hänförligt till förvärvet av hotellbolagen i Bergen samt ökad affärsvolym i den svenska verksamheten. Medelantalet anställda i koncernen uppgick till 9 887 per 31 december 2015. Scandic jobbar aktivt för att vara en jämställd arbetsgivare samt för att 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 diversifierad koncernledning med gedigen erfarenhet från hotellbranschen och konsumentnära verksamheter från olika marknader. Koncernledningen består av verkställande direktör samt sex ledande befattningshavare: ekonomi- och finansdirektör (CFO), operativ direktör (COO), kommersiell direktör (CCO), personaldirektör (SVP Human Resources), affärsutvecklingsdirektör (VP Business Development) och kommunikationsdirektör (VP Communications & IR). Koncernens landschefer (Country Managing Directors) rapporterar till operativ direktör. Tre olika nationaliteter är representerade i koncernledningen som består av fyra män och tre kvinnor. Under året har tre nya medlemmar tillkommit i koncernledningen. Se tabell på sidan 91 för mer detaljerad information om koncernledningen.

Vid extra bolagsstämmor under året har Lottie Knutson och Fredrik Wirdenius valts till nya styrelseledamöter samtidigt som Erika Henriksson och Benny Zakrisson har lämnat styrelsen.

Jan Wallmark har utsetts till arbetstagarrepresentant i styrelsen.

### Riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare

Riktlinjer för ersättningar och övriga anställningsvillkor för vd och övriga ledande befattningshavare fastställdes på extra bolagsstämma den 15 september 2015. Se Bolagsstyrningsrapporten sidan 93 för mer information.

### Långsiktigt incitamentsprogram

I december 2015 implementerades 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 marknadsmässiga villkor ingått ett aktieswapavtal med tredje part.

Se vidare not 6 samt Bolagsstyrningsrapporten på sid 94.

### Händelser efter balansdagen

Efter förvärvet av Rica Hotels har Scandic ett bra nätverk av hotell i Stavanger. Givet detta och under rådande marknadsförutsättningar har Scandic kommit överens med fastighetsägaren om att inte bygga det planerade hotellet Stavanger Congress.

Gunilla Rudebjer, ekonomi- och finansdirektör, har beslutat sig för att lämna Scandic Hotels Group. Processen för att utse en efterträdare har inletts. Gunilla Rudebjer kommer att vara kvar inom bolaget fram till 31 augusti 2016.

Scandic Hotels övertar driften av det centralt belägna First Hotel Europa i Aalborg från och med den 1 juni 2016. I samband med övertagandet byter hotellet namn till Scandic Aalborg City.

Bolaget övertar även driften av nuvarande Radisson Blu Falconer Hotel & Conference Center i centrala Köpenhamn från och med 1 oktober 2018. I samband med att hotellet öppnar kommer det att byta namn till Scandic Falconer.

### Utsikter

2015 kan summeras med ett starkt resultat för Scandic, vilket bekräftar det goda momentum som finns inom koncernen. RevPAR har utvecklats mycket positivt och nettoomsättningen LFL var stark. Effektivitetsvinster från integrationen av Rica-hotellen bidrog till förbättrade marginaler.

Det rådande makroekonomiska läget i Norden är gynnsamt för vår bransch och samtidigt visar statistik att Norden kontinuerligt ökar som turist- och mötesdestination, vilket sammantaget förväntas driva efterfrågan på hotellrum framöver. Det finns orosmoln om den norska konjunkturens utveckling under kommande år, samtidigt förväntas den försvagade norska kronan påverka privatresandet positivt. Beaktat detta är Scandics bedömning att marknadsförutsättningarna för branschen förblir gynnsamma även under 2016.

Scandic är idag Nordens största hotelloperatör med ett populärt kunderbjudande, en välinvesterad hotellportfölj och ett

kraftfullt geografiskt nätverk, vilket gör att vår befintliga affär tillsammans med vår 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 21,3 MSEK (–). Rörelseresultatet uppgick till -30,6 MSEK (–).

Finansnettot för perioden uppgick till -12,8 MSEK (-2,9). Moderbolagets resultat före skatt uppgick till 530,9 MSEK (-2,9).

Moderbolagets likvida medel uppgick till 1,9 MSEK (1,1). Inga investeringar har gjorts under året.

### 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 därmed för Årsstämmen 2016 att ingen utdelning sker för räkenskapsåret 2015.

Till ny räkning förs:	SEK
Överkursfond	1 534 253 756
Balanserade vinstmedel	4 673 399 344
Årets resultat	414 666 628
<b>Summa</b>	<b>6 622 319 728</b>

I övrigt hänvisas till efterföljande finansiella rapporter samt noter.

## RISKER OCH RISKHANTERING

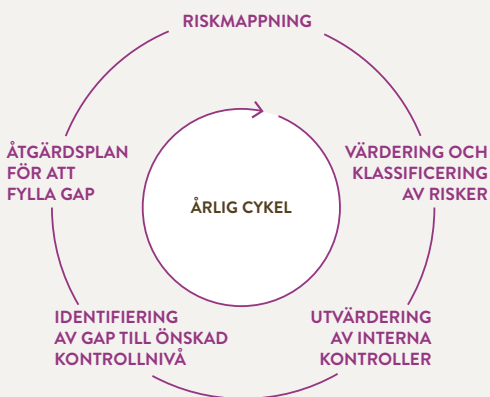
All affärsverksamhet är förenad med risker. Risker som hanteras väl kan leda till möjligheter och värdeskapande medan risker som inte hanteras rätt kan leda till skador och förluster.

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 geografisk och balanserad kundmix. Koncernen bedriver sin verksamhet primärt på den nordiska marknaden genom 221 hotell till de huvudsakliga målgrupperna företagskunder och privatresenärer. Av koncerns 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 94–95 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 och 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 samt 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, samt 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, 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. Detta 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 över 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 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 MYNDIGHETSBSLUT

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 om 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 verksamt i segmentet för mellanklasshotell. Ett segment som historiskt haft en högre motståndskraft i en konjunkturedgång.

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 upparbetat en hög andel nöjda och återkommande kunder och gäster.

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

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 för många 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.

REALISERING AV FULL POTENTIAL FRÅN FÖRVARVET AV RICA HOTELS

Realisering av försäljnings- och kostnadssynergier och övriga fördelar från Ricaförvärvet kan komma att fördröjas eller uppgå till lägre belopp än förväntat på grund av förändrade marknadsförutsättningar, ekonomiska förhållanden eller andra faktorer inom eller utom bolagets kontroll. Detta skulle kunna påverka värdet av investeringen och redovisad goodwill negativt. En ytterligare väsentlig nedgång på den norska marknaden, utöver de antaganden som gjorts i bolagets prognoser, skulle kunna påverka värdet av redovisad goodwill hänförlig till den norska verksamheten negativt.

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. 2015 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

Samtliga hotell med hyresavtal profilerades om till Scandics varumärke och integrerades i Scandics verksamhet under 2014 utan några materiella störningar. Integrationsarbetet har bedrivits av erfarna medarbetare med djup kunskap inom både projektledning och hotellverksamhet. Gäst- och kundfokus har prioriterats och mottagandet av varumärkesbytet i Sverige och Norge har varit positivt. Sammanslagningen av de svenska och norska huvudkontoren som skedde under 2014 har medfört besparingar i nivå med förväntan. Implementeringen av Scandics system för intäktsoptimering, distribution samt operativa modell för drift och styrning har börjat bidra till ökad effektivitet och förbättrade marginaler i hotelldriften.

Riskhantering

Scandic har en stark företagskultur och för att ytterligare stärka den har koncernens kulturplattform vidareutvecklats under 2015 för att fullt ut implementeras i koncernen under 2016. 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 2015 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 policies 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	2015	2014
<b>INTÄKTER</b>	2, 3		
Logiintäkter		7 869,1	6 939,2
Restaurang- och konferensintäkter		4 068,3	3 668,0
Franchise- och managementavgifter		35,1	44,0
Övriga hotellrelaterade intäkter		220,2	174,7
<b>Nettoomsättning</b>		<b>12 192,7</b>	<b>10 825,9</b>
Övriga intäkter		15,6	15,4
<b>SUMMA INTÄKTER</b>		<b>12 208,3</b>	<b>10 841,3</b>
<b>RÖRELSENS KOSTNADER</b>			
Råmaterial och förbrukningsmaterial		-1 180,5	-959,3
Övriga externa kostnader	4, 5	-2 667,6	-2 458,8
Personalkostnader	6	-3 954,0	-3 597,1
<b>Justerat EBITDAR</b>		<b>4 406,2</b>	<b>3 826,1</b>
Fasta och garanterade hyreskostnader	5	-2 091,3	-1 822,7
Variabla hyreskostnader	5	-1 068,5	-984,1
<b>Justerat EBITDA</b>		<b>1 246,4</b>	<b>1 019,3</b>
Öppningskostnader		-27,9	-67,9
Jämförelsestörande poster		-104,1	-265,7
<b>EBITDA</b>		<b>1 114,4</b>	<b>685,8</b>
Avskrivningar	11, 12	-501,8	-474,8
<b>SUMMA RÖRELSENS KOSTNADER</b>		<b>-11 595,7</b>	<b>-10 630,4</b>
<b>Justerat EBIT</b>		<b>744,6</b>	<b>544,5</b>
<b>EBIT (Rörelseresultat)</b>		<b>612,6</b>	<b>210,9</b>
<b>Finansiella poster</b>			
Finansiella intäkter	7	2,7	8,9
Finansiella kostnader	8	-500,0	-722,8
<b>Finansiella poster netto</b>		<b>-497,3</b>	<b>-713,9</b>
<b>EBT (Resultat före skatt)</b>		<b>115,3</b>	<b>-503,0</b>
Inkomstskatt	9	4,7	66,4
<b>ÅRETS RESULTAT</b>		<b>120,0</b>	<b>-436,6</b>
Hänförligt till Moderbolagets aktieägare		116,6	-438,8
Innehav utan bestämmande inflytande		3,4	2,3
Resultat per aktie före och efter utspädning, hänförligt till Moderbolagets aktieägare (SEK per aktie)	10	1,43	-5,36

# RAPPORT

## ÖVER TOTALRESULTAT

## KONCERNEN

MSEK	Noter	2015	2014
<b>Årets resultat</b>		<b>120,0</b>	<b>-436,6</b>
<b>Poster som inte kommer att återföras till resultaträkningen</b>			
Förändring verkligt värde för finansiella tillgångar		-	0,1
Omvärdering nettopensionsförpliktelse		73,2	-111,6
<b>Poster som kan komma att återföras till resultaträkningen</b>			
Säkring av utländska nettoinvesteringar		39,5	-
Valutaeffekter vid omräkning av utländska verksamheter		-145,4	128,3
<b>Summa övrigt totalresultat, netto för perioden</b>		<b>-32,7</b>	<b>16,7</b>
<b>ÅRETS TOTALRESULTAT</b>		<b>87,3</b>	<b>-419,8</b>

# BALANSRÄKNING

## KONCERNEN

	Noter	2015-12-31	2014-12-31
<b>TILLGÅNGAR</b>			
<b>Anläggningstillgångar</b>			
Goodwill	11	5 575,4	5 674,1
Varumärken	11	3 151,0	3 175,8
Övriga immateriella anläggningstillgångar	11	180,9	201,5
Byggnader och mark	12	88,7	99,9
Inventarier, installationer och utrustning	12	2 549,0	2 413,2
Andelar i intresseföretag	13	10,2	32,4
Finansiella placeringar	14	4,3	4,8
Övriga långfristiga fordringar		16,9	19,0
Uppskjutna skattefordringar	23	31,9	96,4
<b>Summa anläggningstillgångar</b>	<b>3</b>	<b>11 608,4</b>	<b>11 717,1</b>
<b>Omsättningstillgångar</b>			
Varulager	15	81,0	87,5
Kundfordringar	16	463,7	447,9
Aktuella skattefordringar		1,7	12,9
Övriga kortfristiga fordringar		232,1	149,5
Förutbetalda kostnader	17	265,6	325,0
Likvida medel	18	247,5	716,4
<b>Summa omsättningstillgångar</b>		<b>1 291,5</b>	<b>1 739,2</b>
<b>SUMMA TILLGÅNGAR</b>		<b>12 899,9</b>	<b>13 456,3</b>

	Noter	2015-12-31	2014-12-31
<b>EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>			
<b>Eget kapital</b>			
Aktiekapital	19	25,7	0,1
Övrigt tillskjutet kapital		7 865,0	5 294,3
Omräkningsreserv		–70,9	34,5
Balanserade vinstmedel		–1 643,0	–1 742,2
<b>Eget kapital hänförligt till moderbolagets aktieägare</b>		<b>6 176,7</b>	<b>3 586,6</b>
Innehav utan bestämmande inflytande		27,8	27,3
<b>Summa eget kapital</b>		<b>6 204,5</b>	<b>3 613,9</b>
<b>Långfristiga skulder</b>			
Skulder till kreditinstitut	20	3 599,7	5 573,3
Intern upplåning	20	–	976,2
Avsättningar för pensioner och liknande förpliktelser	21	380,2	462,0
Övriga avsättningar	22	123,8	119,4
Finansiell leasing		3,3	7,8
Uppskjutna skatteskulder	23	412,1	483,1
<b>Summa långfristiga skulder</b>		<b>4 519,0</b>	<b>7 621,8</b>
<b>Kortfristiga skulder</b>			
Förskott från kunder	29	88,3	71,1
Leverantörsskulder	29	482,2	535,2
Derivatinstrument	29	76,7	40,2
Skulder till kreditinstitut	20	–	232,2
Övriga skulder		190,2	217,1
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	24	1 339,1	1 124,8
<b>Summa kortfristiga skulder</b>		<b>2 176,4</b>	<b>2 220,6</b>
<b>Summa skulder</b>		<b>6 695,4</b>	<b>9 842,4</b>
<b>SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>		<b>12 899,9</b>	<b>13 456,3</b>
<b>Ställda säkerheter</b>	28	45,0	7 188,6
<b>Eventualförpliktelser</b>	28	207,3	218,4

För år 2014 har uppskjutna skattefordringar och skatteskulder nettoredovisats i enlighet med IAS 12.

# KASSAFLÖDESANALYS

## KONCERNEN

MSEK	Noter	2015	2014
<b>Den löpande verksamheten</b>			
Rörelseresultat		612,6	210,9
Justering för poster som ej ingår i kassaflödet, m.m.	25	520,7	472,1
Betald skatt		-1,0	-0,7
<b>Kassaflöde före förändring av rörelsekapital</b>		<b>1 132,3</b>	<b>682,3</b>
<b>Förändringar i rörelsekapital</b>			
Varulager		1,8	-39,6
Kundfordringar		-36,3	-151,1
Övriga kortfristiga fordringar		-34,3	-32,3
Leverantörsskulder		-29,5	-29,0
Övriga kortfristiga skulder		152,2	359,4
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten</b>		<b>1 186,2</b>	<b>789,7</b>
<b>Investeringsverksamheten</b>			
Förvärv av immateriella anläggningstillgångar	11	-	-0,6
Förvärv av materiella anläggningstillgångar	12	-638,7	-682,4
Avyttring av dotterbolag		15,9	-
Förvärv av dotterbolag	26	-162,4	-1 703,2
<b>Kassaflöde från investeringsverksamheten</b>		<b>-785,2</b>	<b>-2 386,2</b>
<b>Kassaflöde efter investeringsverksamheten</b>		<b>401,0</b>	<b>-1 596,5</b>
<b>Finansieringsverksamheten</b>			
Nyemission, netto efter emissionskostnader		1 516,9	-
Erhållet aktieägartillskott		-	725,4
Upptagna lån	20	4 742,4	772,7
Amorteringar		-6 800,9	-
Finansieringskostnader		-98,6	-51,0
Betalda räntor	7, 8	-220,7	-192,8
<b>Kassaflöde från finansieringsverksamheten</b>		<b>-860,9</b>	<b>1 254,3</b>
<b>ÅRETS KASSAFLÖDE</b>		<b>-459,9</b>	<b>-342,2</b>
Likvida medel vid årets början		716,4	1 033,8
Valutakursdifferens i likvida medel		-9,0	24,8
Årets kassaflöde		-459,9	-342,2
<b>Likvida medel vid årets slut</b>		<b>247,5</b>	<b>716,4</b>

# FÖRÄNDRINGAR I EGET KAPITAL

## KONCERNEN

MSEK	Eget kapital hänförligt till moderbolagets aktieägare				Summa	Innehav utan bestämmande inflytande	Totalt eget kapital
	Aktie-kapital	Övrigt tillskjutet kapital	Omräknings-reserv	Balanserad vinst			
<b>INGÅENDE BALANS 2014-01-01</b>	<b>0,1</b>	<b>4 348,8</b>	<b>-93,7</b>	<b>-1 128,9</b>	<b>3 126,2</b>	<b>-</b>	<b>3 126,2</b>
Förändring hänförlig till rörelseförvärv	-	-	-	-63,0	-63,0	25,0	-38,0
Erhållet aktieägartillskott	-	945,5	-	-	945,5	-	945,5
Årets resultat	-	-	-	-438,8	-438,8	2,3	-436,6
<i>Övrigt totalresultat:</i>							
Förändring verkligt värde för finansiella tillgångar	-	-	-	0,1	0,1	-	0,1
Aktuariella vinster och förluster under året netto efter skatt	-	-	-	-111,6	-111,6	-	-111,6
Valutaeffekter vid omräkning av utländska verksamheter	-	-	128,3	-	128,3	-	128,3
<b>INGÅENDE BALANS 2015-01-01</b>	<b>0,1</b>	<b>5 294,3</b>	<b>34,5</b>	<b>-1 742,2</b>	<b>3 586,6</b>	<b>27,3</b>	<b>3 613,9</b>
Fondemission	19,9	-	-	-19,9	-	-	-
Nyemission och emissionskostnader	5,7	1 534,3	-	-49,0	1 491,0	-	1 491,0
Erhållet aktieägartillskott	-	1 036,4	-	-	1 036,4	-	1 036,4
Utdelning	-	-	-	-	-	-2,4	-2,4
Aktierelaterade ersättningar	-	-	-	0,3	0,3	-	0,3
Aktieswapavtal för återköp av egna aktier	-	-	-	-22,0	-22,0	-	-22,0
Årets resultat	-	-	-	116,6	116,6	3,4	120,0
<i>Övrigt totalresultat:</i>							
Aktuariella vinster och förluster under året, netto efter skatt	-	-	-	73,2	73,2	-	73,2
Valutaeffekter vid omräkning av utländska verksamheter	-	-	-144,9	-	-144,9	-0,5	-145,4
Värdeförändring under året av säkringar av utländska nettoinvesteringar, netto efter skatt	-	-	39,5	-	39,5	-	39,5
<b>UTGÅENDE BALANS 2015-12-31</b>	<b>25,7</b>	<b>7 865,0</b>	<b>-70,9</b>	<b>-1 643,0</b>	<b>6 176,7</b>	<b>27,8</b>	<b>6 204,5</b>

# RESULTATRÄKNING

## MODERBOLAGET

MSEK	Noter	2015	2014
<b>Nettoomsättning</b>	30	<b>21,3</b>	–
<b>Rörelsens kostnader</b>			
Övriga externa kostnader	4	–51,9	–
Personalkostnader	6	–	–
<b>Summa rörelsens kostnader</b>		<b>–30,6</b>	–
<b>Rörelseresultat</b>		<b>–30,6</b>	–
<b>Finansiella poster</b>			
Ränteintäkter och liknande intäkter	7	98,7	85,5
Räntekostnader och liknande kostnader	8	–111,5	–88,3
<b>Finansiella poster netto</b>		<b>–12,8</b>	<b>–2,9</b>
<b>Bokslutsdispositioner</b>		<b>574,3</b>	–
<b>Resultat före skatt</b>		<b>530,9</b>	<b>–2,9</b>
Inkomstskatt	9	–116,2	0,5
<b>ÅRETS RESULTAT</b>		<b>414,7</b>	<b>–2,4</b>

# RAPPORT

## ÖVER TOTALRESULTAT

## MODERBOLAGET

MSEK	Noter	2015	2014
<b>Årets resultat</b>		<b>414,7</b>	<b>–2,4</b>
Poster som kan komma att återföras till resultaträkningen		–	–
Poster som inte kommer återföras till resultaträkningen		–	–
<b>Summa övrigt totalresultat, netto för perioden</b>		<b>–</b>	<b>–</b>
<b>ÅRETS TOTALRESULTAT</b>		<b>414,7</b>	<b>–2,4</b>

# BALANSRÄKNING

## MODERBOLAGET

MSEK	Noter	2015-12-31	2014-12-31
<b>TILLGÅNGAR</b>			
<b>Finansiella anläggningstillgångar</b>			
Andelar i koncernbolag	27	3 536,5	3 532,1
Fordringar på koncernbolag	30	6 778,0	956,4
Uppskjutna skattefordringar	23	82,4	192,4
<b>Summa anläggningstillgångar</b>		<b>10 396,8</b>	<b>4 680,9</b>
<b>Omsättningstillgångar</b>			
Kortfristiga fordringar		1,6	–
Kassa och bank	18	1,9	1,1
<b>Summa omsättningstillgångar</b>		<b>3,5</b>	<b>1,1</b>
<b>SUMMA TILLGÅNGAR</b>		<b>10 400,4</b>	<b>4 682,0</b>

MSEK	Noter	2015-12-31	2014-12-31
<b>EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>			
<b>Eget kapital</b>			
Aktiekapital	19	25,7	0,1
Bundna reserver		–	–
<b>Summa bundet eget kapital</b>		<b>25,7</b>	<b>0,1</b>
Fria reserver		6 207,6	3 708,0
Årets resultat		414,7	–2,4
<b>Summa fritt eget kapital</b>		<b>6 622,3</b>	<b>3 705,6</b>
<b>Summa eget kapital</b>		<b>6 648,0</b>	<b>3 705,7</b>
<b>Skulder</b>			
<b>Långfristiga skulder</b>			
Skulder till kreditinstitut		3 679,0	–
Skulder till koncernbolag	30	8,1	0,1
Aktieägarlån	20, 29	–	976,2
<b>Summa långfristiga skulder</b>		<b>3 687,1</b>	<b>976,3</b>
<b>Kortfristiga skulder</b>			
Övriga skulder		2,2	–
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	24	63,1	–
<b>Summa kortfristiga skulder</b>		<b>65,3</b>	<b>–</b>
<b>Summa skulder</b>		<b>3 752,4</b>	<b>976,3</b>
<b>SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>		<b>10 400,4</b>	<b>4 682,0</b>
<b>Ställda säkerheter</b>	28	Inga	Inga
<b>Ansvarsförbindelser</b>	28	Inga	Inga

# KASSAFLÖDESANALYS

## MODERBOLAGET

MSEK	Noter	2015	2014
<b>Den löpande verksamheten</b>			
Rörelseresultat		-30,6	-
Justering för poster som ej ingår i kassaflödet, m.m.	25	86,4	-
Betald skatt		-	-
<b>Kassaflöde före förändring av rörelsekapital</b>		<b>55,8</b>	<b>-</b>
<b>Förändringar i rörelsekapital</b>			
Övriga kortfristiga fordringar		-1,5	-
Övriga kortfristiga skulder		2,1	-
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten</b>		<b>0,6</b>	<b>-</b>
<b>Investeringsverksamheten</b>			
Förvärv av dotterbolag	26	-	-
<b>Kassaflöde från investeringsverksamheten</b>		<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Kassaflöde efter investeringsverksamheten</b>		<b>56,4</b>	<b>-</b>
<b>Finansieringsverksamheten</b>			
Nyemission efter emissionskostnader		1 516,9	-
Erhållet aktieägartillskott		-	725,4
Lämnade aktieägartillskott		-	-725,4
Upptagna lån		3 679,0	-
Utlåning till dotterbolag		-5 251,5	-
<b>Kassaflöde från finansieringsverksamheten</b>		<b>-55,6</b>	<b>0,0</b>
<b>ÅRETS KASSAFLÖDE</b>		<b>0,8</b>	<b>0,0</b>
Likvida medel vid årets början		1,1	1,0
Valutakursdifferens i likvida medel		-	0,1
Årets kassaflöde		0,8	0,0
<b>Likvida medel vid årets slut</b>		<b>1,9</b>	<b>1,1</b>

# FÖRÄNDRINGAR I EGET KAPITAL

## MODERBOLAGET

MSEK	Bundet eget kapital	Fritt eget kapital		Totalt eget kapital
	Aktiekapital	Överkursfond	Balanserade vinstmedel	
<b>INGÅENDE BALANS 2014-01-01</b>	<b>0,1</b>	–	<b>2 762,5</b>	<b>2 762,6</b>
Erhållet aktieägartillskott	–	–	945,5	945,5
Årets resultat	–	–	–2,4	–2,4
<b>INGÅENDE BALANS 2015-01-01</b>	<b>0,1</b>	–	<b>3 705,6</b>	<b>3 705,7</b>
Erhållet aktieägartillskott	–	–	1 036,4	1 036,4
Fondemission	19,9	–	–19,9	–
Nyemission och emissionskostnader	5,7	1 534,3	–49,0	1 491,0
Aktierelaterade ersättningar	–	–	0,3	0,3
Årets resultat	–	–	414,7	414,7
<b>UTGÅENDE BALANS 2015-12-31</b>	<b>25,7</b>	<b>1 534,3</b>	<b>5 088,1</b>	<b>6 648,0</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. Uppställningsformen av koncernens resultaträkning har ändrats då styrelsen och ledningen anser att det ger en mer rättvisande bild. Samtliga jämförelsetal har omräknats.

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 eller på annat sätt utövar ett bestämmande inflytande över verksamheten.

Förvärvsmetoden används för redovisning av koncernens förvärv av verksamheter. Det förvärvade företagets 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 koncernräkenskaperna 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.

### 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 valutan 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.

### Nya och omarbetade internationella redovisningsstandarder (IFRS)

#### Ändrade redovisningsprinciper för koncernen

Redovisningsprinciperna och beräkningsgrunderna är i huvudsak oförändrade jämfört med årsredovisningen 2014. Ändringar och tolkningar av standarder som träder i kraft för räkenskapsår som börjar 1 januari 2015 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 2015 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 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 hanterar 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.

## IFRS 15 Intäkter från kundkontrakt

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.

IFRS 15 ersätter IAS 18 Intäkter och IAS 11 Entreprenadavtal samt därtill hörande SIC och IFRIC. IFRS 15 träder i kraft den 1 januari 2018. Förtida tillämpning är tillåten. Koncernen har ännu inte utvärderat effekterna av införandet av standarden.

## IFRS16 Leasing

I januari 2016 publicerade IASB en ny leasingstandard som kommer att ersätta IAS 17 Leasingavtal samt tillhörande tolkningar IFRIC 4, SIC-15 och SIC-27. Standarden kräver att tillgångar och skulder hänförliga till alla leasingavtal, med några undantag, redovisas i balansräkningen. Denna redovisning baseras på synsättet att leasetagaren har en rättighet att använda en tillgång under en specifik tidsperiod och samtidigt en skyldighet att betala för denna rättighet. Redovisningen för lease-givaren 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 Revenue from Contracts with Customers tillämpas. EU har ännu inte antagit standarden. Koncernen har ännu inte utvärderat effekterna 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.

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

Valutakurser	Jan–dec 2015	Jan–dec 2014
<b>SEK = EUR</b>		
Resultaträkning (Genomsnittskurs)	9,3562	9,0968
Balansräkning (vid periodens slut)	9,1350	9,5155
<b>SEK = NOK</b>		
Resultaträkning (Genomsnittskurs)	1,0465	1,0894
Balansräkning (vid periodens slut)	0,9556	1,0516
<b>SEK = DKK</b>		
Resultaträkning (Genomsnittskurs)	1,2544	1,2203
Balansräkning (vid periodens slut)	1,2242	1,2781

## NOT 02 Intäkter per avtalstyp

MSEK	Koncernen	
	2015	2014
Hyresavtal	12 134,6	10 767,5
Managementavtal	10,6	14,7
Franchise- och partneravtal	24,5	29,4
Ägda	38,6	29,8
<b>Summa</b>	<b>12 208,3</b>	<b>10 841,3</b>
Övrigt	21,3	29,4
Koncernelimineringar	–21,3	–29,4
<b>Koncernen</b>	<b>12 208,3</b>	<b>10 841,3</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 fordra 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. 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.

**Managementavgifter** – från hotell förvaltade av koncernen genom långsiktiga avtal med hotellägaren. Managementavgifter utgörs normalt av en andel av intäkterna från hotellen, och/eller vinsten från dessa och redovisas i resultaträkningen när de uppstått och är realiserbara enligt avtalsvillkoren.

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

## 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 & övriga segment** – hotellverksamhet som bedrivs under Scandics varumärke i Belgien, Danmark, Finland, Nederländerna (t o m 2014-12-31), Polen och Tyskland, hotellverksamhet som bedrivs under varumärket Hilton i Finland samt hotellkonceptet HTL som bedrivs i underkoncernen HTL Hotels.

**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 exkluderat ur justerat EBITDA och avser kostnader för kontrakterade och nyöppnade hotell före öppningsdagen.

2015 MSEK	Sverige	Norge	Övriga Norden & övriga segment	Centrala funktioner	Koncernen
Extern nettoomsättning	4 969,3	3 679,9	3 543,5	–	12 192,7
Övriga intäkter	15,6	–	–	–	15,6
Interna transaktioner	–	–	–	21,3	21,3
Koncernelimineringar	–	–	–	–21,3	–21,3
<b>Summa intäkter</b>	<b>4 984,9</b>	<b>3 679,9</b>	<b>3 543,5</b>	<b>–</b>	<b>12 208,3</b>
Kostnader	–4 168,2	–3 352,0	–3 138,9	–302,9	–10 961,9
<b>Justerat EBITDA</b>	<b>816,7</b>	<b>327,9</b>	<b>404,6</b>	<b>–302,9</b>	<b>1 246,4</b>
Justerad EBITDA-marginal %	16,4	8,9	11,4	–	10,2
<b>EBITDA</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>1 114,4</b>
EBITDA-marginal %	–	–	–	–	9,1
Avskrivningar	–	–	–	–	–501,8
<b>EBIT (Rörelseresultat)</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>612,6</b>
Finansnetto	–	–	–	–	–497,3
<b>EBT (Resultat före skatt)</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>115,3</b>

2014 MSEK	Sverige	Norge	Övriga Norden & övriga segment	Centrala funktioner	Koncernen
Extern nettoomsättning	4 474,8	3 181,4	3 169,7	–	10 825,9
Övriga intäkter	15,4	–	–	–	15,4
Interna transaktioner	–	–	–	29,4	29,4
Koncernelimineringar	–	–	–	–29,4	–29,4
<b>Summa intäkter</b>	<b>4 490,2</b>	<b>3 181,4</b>	<b>3 169,7</b>	<b>–</b>	<b>10 841,3</b>
Kostnader	–3 807,7	–2 907,4	–2 858,5	–248,4	–9 822,0
<b>Justerat EBITDA</b>	<b>682,5</b>	<b>274,0</b>	<b>311,2</b>	<b>–248,4</b>	<b>1 019,3</b>
Justerad EBITDA-marginal %	15,3	8,6	9,8	–	9,4
<b>EBITDA</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>685,8</b>
EBITDA-marginal %	–	–	–	–	6,3
Avskrivningar	–	–	–	–	–474,8
<b>EBIT (Rörelseresultat)</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>210,9</b>
Finansnetto	–	–	–	–	–713,9
<b>EBT (Resultat före skatt)</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>–503,0</b>

Tillgångar och investeringar per segment	Sverige		Norge		Övriga Norden & övriga segment		Centrala funktioner		Koncernen	
	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014
<b>MSEK</b>										
Anläggningstillgångar	4 725,2	5 242,2	3 343,7	3 519,2	1 225,2	774,0	2 314,2	2 181,8	11 608,4	11 717,1
Investeringar i anläggningstillgångar	251,2	269,2	145,5	222,2	199,0	173,6	43,0	17,9	638,7	682,9

Utveckling av RevPAR per segment	OCC LFL		ARR LFL		RevPAR LFL		RevPAR	
	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014
<b>SEK</b>								
Sverige	66,9%	4,2pp	945,1	2,5%	632,5	9,3%	643,0	9,3%
Norge	58,8%	2,4pp	946,3	−1,3%	556,1	3,0%	552,9	−5,6%
Övriga Norden & övriga segment	67,1%	3,1pp	873,0	1,5%	586,1	6,3%	593,4	9,3%
<b>Totalt</b>	<b>66,0%</b>	<b>3,5pp</b>	<b>917,9</b>	<b>1,7%</b>	<b>605,8</b>	<b>7,5%</b>	<b>601,3</b>	<b>4,9%</b>

## § Redovisningsprincip

### Segmentsrapportering

Segmenten är redovisade enligt IFRS 8 Rörelsesegment. Scandic bedriver liknande verksamhet i ett flertal länder i Europa med de största marknaderna i Sverige och Norge, segmenten har därför identifierats utifrån geografisk basis. De segment som följs upp av ledningen är Sverige, Norge, Övriga Norden & övriga segment 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	
	2015	2014	2015-12-31	2014-12-31
<b>MSEK</b>				
Sverige	5 080,7	4 540,3	4 771,9	5 242,2
Belgien	76,2	75,7	0,0	0,4
Danmark	1 263,9	1 184,8	622,9	256,2
Finland	1 600,8	1 467,8	464,6	457,1
Nederländerna	–	5,0	–	–
Norge	3 715,9	3 183,9	3 371,4	3 519,2
Polen	64,5	58,8	15,1	15,7
Tyskland	406,3	325,0	48,2	44,6
Koncerngemensamma tillgångar	–	–	2 314,3	2 181,8
<b>Summa för koncernen</b>	<b>12 208,3</b>	<b>10 841,3</b>	<b>11 608,4</b>	<b>11 717,1</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% 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 MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2015	2014	2015	2014
<b>PricewaterhouseCoopers</b>				
Arvoden för revisionsuppdrag	4,2	5,2	–	–
Arvoden för revisionsverksamhet utöver revisionsuppdraget	4,6	2,9	4,0	–
Arvoden för skatterådgivning	2,2	1,2	1,1	–
Arvoden övriga tjänster	0,2	–	–	–
<b>Andra revisionsföretag</b>				
Arvoden för revisionsuppdrag	0,6	1,1	–	–
Arvoden för revisionsverksamhet utöver revisionsuppdraget	0,2	0,4	–	–
Arvoden för skatterådgivning	0,3	0,2	–	–
Arvoden övriga tjänster	0,0	–	–	–
<b>Summa arvoden till revisionsföretag</b>	<b>12,3</b>	<b>11,0</b>	<b>5,1</b>	<b>–</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 omfattar i huvudsak förberedelser inför börsnoteringen.

## NOT 05 Operationella leasingavtal

Leasingavgifter enligt operationella leasingavtal MSEK	2015			2014		
	Lokal- hyres- kontrakt	Övriga leasing- kontrakt	Totalt	Lokal- hyres- kontrakt	Övriga leasing- kontrakt	Totalt
Under året betalda leasingavgifter	3 066,4	99,5	3 165,9	2 725,9	88,7	2 814,6
– varav minimileaseavgifter	1 997,4	60,1	2 057,5	1 741,8	59,3	1 801,1
<b>Framtida leasing- åtaganden som förfaller</b>						
– inom 1 år	2 280,8	77,8	2 358,6	2 238,4	64,1	2 302,5
– mellan 1 och 5 år	9 202,5	185,4	9 387,9	8 319,4	178,7	8 498,1
– senare än 5 år	8 972,1	26,1	8 998,2	10 214,3	31,4	10 245,7
<b>Summa framtida leasingåtaganden</b>	<b>20 455,4</b>	<b>289,3</b>	<b>20 744,7</b>	<b>20 772,1</b>	<b>274,2</b>	<b>21 046,3</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.

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 2014 och 2015 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 443 MSEK varav 230 MSEK under 2016, 187 MSEK under 2017 och 26 MSEK under 2018.

### § Redovisningsprincip

#### Operationella leasingavtal

Per 31 december 2015 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	
	2015	2014	2015	2014
Löner och andra ersättningar	3 179,3	2 947,4	14,1	–
Sociala kostnader exkl pensionskostnader	513,4	417,7	4,0	–
Pensionskostnader	317,3	283,0	9,5	–
<b>Summa personalkostnader</b>	<b>4 010,0</b>	<b>3 648,1</b>	<b>27,6</b>	<b>–</b>

Ledningen för koncernen är anställd i moderbolaget samt dotterbolagen Scandic Hotels Holding AB och Scandic Hotels AB. Fram till ordinarie bolagsstämman, 27 april 2015, var det Scandic Hotels Holding AB som arvoderade styrelsen. 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 månadslöner 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 beäran gäller uppsägningstid 6 månader.

### Ersättningar och övriga förmåner

Ersättning till styrelsens ledamöter, SEK	2015			
	Styrelse- arvode	Utskotts- arvoden	Ersättningar i samband med börsnoteringen	Summa
Vagn Sörensen, 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.

Ersättning till styrelsens ledamöter, SEK	2014			
	Styrelse- arvode	Utskotts- arvoden	Övriga ersättningar	Summa
Vagn Sörensen, styrelsens ordförande	529 521	66 667	–	596 188
Per G. Braathen	264 760	–	–	264 760
Caspar Callerström	–	–	–	–
Grant Hearn	200 000	66 667	–	266 667
Erika Henriksson	–	–	–	–
Eva Moen Adolfsson	200 000	33 333	–	233 333
Niklas Sloutski	–	–	–	–
Rikard Steiber	200 000	–	–	200 000
André Witschi	71 022	–	–	71 022
Benny Zakrisson	264 318	66 667	–	330 985
<b>Summa ersättningar</b>	<b>1 729 621</b>	<b>233 334</b>	<b>–</b>	<b>1 962 955</b>

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.

Ersättningar till ledande befattningshavare, SEK	2014				
	Grundlön	Rörlig ersättning	Övriga förmåner	Pensions- kostnad	Summa
Frank Fiskers, Vd och koncernchef	2 692 825	4 458 065	147 836	863 062	8 161 788
Andra ledande befattnings- havare (5 st)	9 090 615	4 097 416	465 891	1 768 126	15 422 048
<b>Summa ersättningar och förmåner</b>	<b>11 783 440</b>	<b>8 555 481</b>	<b>613 727</b>	<b>2 631 188</b>	<b>23 583 836</b>

Ersättningen till vd och ledningen ska kunna bestå av fast lön, rörlig lön, pension och övriga förmåner. Vd har ingen del i pensionskulden, övriga ledande befattningshavares andel av pensionsskulden var 0,3 MSEK. Villkor för ledande befattningshavare beskrivs i bolagsstyrningsrapporten på sidan 93.

### Långsiktigt incitamentsprogram

I december 2015 implementerades ett aktiebaserat långsiktigt incitamentsprogram (LTIP). 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 varje deltagare vederlagsfritt tilldelas en matchningsaktie. 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.

Tilldelning av prestationsaktier är beroende av graden av uppnådda prestationskrav för program-met. 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 transaktions-kostnader för förvärv) för räkenskapsåren 2015–2017 (Prestationskrav 1), ackumulerat kassa-flöde (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 (Prestationskrav 2) och ackumulerad RGI (definierat som Revenue Generation Index = RevPAR i förhållande till konkurrentgruppens RevPAR) förändring jämfört med konkurrentgruppen för räkenskapsåren 2015–2017 (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 prestations-aktier ska kunna 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 intjänande-period, som löper från den 2 december 2015 till och med dagen för offentliggörandet av Scandics delårsrapport för det första kvartalet 2018, under förutsättning att deltagaren under hela intjänan-deperioden 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, 67 kr. För det fall värdet av en sådan rätt överstiger detta tak kommer antalet matchningsaktier och prestationsaktier minskas proportionerligt.

Kategori	Delta-gare	Antalet anställda	Maximal egen investering	Antal sparaktier	Antal matchningsaktier	Prestations-aktier 1	Prestations-aktier 2	Prestations-aktier 3
Grupp 1	Verkställande direktören	1	10 % av årlig individuell fast bruttolön för 2015	11 044	11 044	22 088	22 088	11 044
Grupp 2	Medlemmar i koncern-ledningen och lands-chefer	11	10 % av årlig individuell fast bruttolön för 2015	31 234	31 234	49 974	49 974	24 987
Grupp 3	Medlemmar i lokala landsledningar och nyckelpersoner	22	50 000 SEK	16 113	16 113	19 336	19 336	9 668
<b>Totalt</b>		<b>34</b>		<b>58 391</b>	<b>58 391</b>	<b>91 398</b>	<b>91 398</b>	<b>45 699</b>

## § 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 ersätt-ningar 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 eget kapitalinstrument, i utbyte för dessa eget kapitalinstrument 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.

Kostnad för programmet MSEK	LTIP 2015	
	Koncern	Moderbolag
Förväntad kostnad för hela programmet	12,2	3,4
Maximal kostnad för hela programmet	35,6	11,1
Kostnad under 2015	0,4	0,1

Kostnaderna i tabellen är inklusive sociala kostnader.

Kostnaderna för programmet, 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%, (ii) en bedömd årlig personalomsättning om 10%, (iii) ett genomsnittligt uppfyllande av varje prestationskrav om 50%, och (iv) maximalt 286 668 matchningsaktier och prestationsaktier som kan tilldelas. Den totala bedömda kostnaden för hela programmet uppgår därmed till 12,2 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 presta-tionsaktier tilldelas samt att alla deltagare kvarstår i programmet under hela intjänandeperioden skulle den maximala kostnaden för hela programmet uppgå till 35,6 MSEK, inklusive sociala avgif-ter. 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 ett aktieswapavtal med tredje part, varvid den tredje parten i eget namn ska kunna förvärva och överlåta aktier till deltagarna. Marknadsvärdet uppgick till 67 kronor.

Vid varje rapportperiods slut omprövar koncernen sina bedömningar av hur många aktier som för-väntas bli intjänade, baserat på de icke marknadsrelaterade intjänandevillkoren och tjänstgörings-villkoren. 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 perio-den 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 resultat-räkningen 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	2015		2014	
	Medelantal anställda	varav män	Medelantal anställda	varav män
<b>Moderbolaget</b>				
Sverige	2	2	–	–
<b>Dotterbolag</b>				
Sverige	4 190	1 510	3 929	1 430
Belgien	54	30	66	37
Danmark	994	418	1 058	423
Finland	661	245	660	241
Norge	3 569	1 375	2 982	1 164
Polen	112	41	115	42
Tyskland	305	151	307	142
<b>Summa för koncernen</b>	<b>9 887</b>	<b>3 772</b>	<b>9 117</b>	<b>3 480</b>

Könsfördelning inom styrelse och koncernledning på balansdagen	2015		2014	
	Totalt	Varav män	Totalt	Varav män
Styrelsen	9	7	9	7
Koncernledningen	7	4	6	5
<b>Summa för koncernen</b>	<b>16</b>	<b>11</b>	<b>15</b>	<b>12</b>

## NOT 07 Finansiella intäkter

Uppdelning på intäktslag MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2015	2014	2015	2014
Ränteintäkter	0,6	3,8	–	–
Ränteintäkter från koncernbolag	–	–	98,7	85,5
Omvärdering av derivatinstrument	–	1,5	–	–
Omvärdering finansiella anläggningstillgångar	–	1,6	–	–
Resultat från intresseföretag	2,1	2,0	–	–
<b>Summa</b>	<b>2,7</b>	<b>8,9</b>	<b>98,7</b>	<b>85,5</b>

## NOT 08 Finansiella kostnader

Uppdelning på kostnadsslag MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2015	2014	2015	2014
Räntekostnader, bank	–312,4	–310,0	–7,3	–
Räntekostnader, leverantörer	–0,1	–0,2	–	–
Räntekostnader, pensionsskuld	–11,4	–11,5	–	–
Räntekostnader, koncernbolag	–92,8	–87,2	–92,8	–87,2
Omvärdering av derivatinstrument	–14,4	–	–	–
Valutakursförluster, netto	–8,8	–280,5	–11,4	–1,1
Under året kostnadsförd del av transaktionskostnader <sup>1)</sup>	–60,1	–33,4	–	–
<b>Summa</b>	<b>–500,0</b>	<b>–722,8</b>	<b>–111,5</b>	<b>–88,3</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	
	2015	2014	2015	2014
<b>Skattekostnad</b>				
Aktuell skattekostnad	-0,5	-0,8	-	-
Justering tidigare års skatt	-6,0	0,2	-	-
Uppskjuten skatt avseende temporära skillnader	36,0	10,7	-	-
Uppskjuten skatt avseende obeskattade reserver	-3,8	-4,0	-	-
Uppskjuten skatt avseende underskottsavdrag	-27,3	60,4	-116,2	0,5
Intäkt på grund av ändrad skattesats	6,3	-	-	-
<b>Summa skatteintäkt/kostnad</b>	<b>4,7</b>	<b>66,4</b>	<b>-116,2</b>	<b>0,5</b>
<b>Sambandet mellan årets skattekostnad och redovisat resultat före skatt, MSEK</b>				
Skatt enligt gällande skattesats, 22,0 % (22,0 %)	-25,3	110,7	-116,8	-
Justering av skattekostnad från tidigare år	-6,0	0,2	-	-
Skatteeffekt av ej avdragsgilla kostnader	-5,9	-69,1	0,0	-
Skatteeffekt av ej skattepliktiga intäkter	54,6	48,3	-	-
Justering för avvikande skattesatser	8,9	1,2	-	-
Skatteeffekt ej kvittningsbara förluster	-	-84,8	-	-
Underskottsavdrag från tidigare år för vilka uppskjuten skattefordran ej redovisats	27,3	-	-	-
Underskottsavdrag från tidigare år för vilka uppskjuten skattefordran har redovisats	-54,6	60,4	0,6	0,5
Effekt avseende ändrad skattesats för uppskjuten skatt	6,3	-0,5	-	-
<b>Summa skatteintäkt/kostnad</b>	<b>4,7</b>	<b>66,4</b>	<b>-116,2</b>	<b>0,5</b>

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

Bolaget gjorde under 2015 bedömningen att underskottsavdragen, som uppgår till 1 660,9 MSEK, kommer kunna utnyttjas. Uppskjuten skattefordran avseende dessa underskottsavdrag har därför bokförts. Se vidare not 23. Skatt på tidigare ej redovisade underskottsavdrag uppgår till 27,3 MSEK. Underskottsavdrag som ej redovisats uppgår till 346,5 MSEK.

Uppskjuten skatt har redovisats i Övrigt totalresultat avseende aktuariella vinster om -20,6 MSEK och säkringsredovisning om -11,1 MSEK. Uppskjuten skatt som redovisas i eget kapital avseende nyemissionskostnader, uppgår till 6,2 MSEK.

# NOT 10 Resultat per aktie

Beräkning av resultat per aktie	2015	2014
Årets resultat, MSEK	116,6	-438,8
Genomsnittligt antal aktier <sup>1)</sup>	81 826 211	81 826 211
Resultat per aktie, SEK	1,43	-5,36
<b>Före utspädning</b>		
<b>Koncernen</b>		<b>2015</b>
Årets resultat hänförligt till moderbolagets aktieägare, MSEK	116,6	-438,8
Genomsnittligt antal utestående aktier före utspädning	81 826 211	81 826 211
Resultat per aktie, före utspädning, SEK	1,43	-5,36
<b>Efter utspädning</b>		
<b>Koncernen</b>		<b>2015</b>
Årets resultat hänförligt till moderbolagets aktieägare, MSEK	116,6	-438,8
Genomsnittligt antal utestående aktier före utspädning <sup>1)</sup>	81 826 211	81 826 211
Utspädningseffekt avseende aktiesparplaner	-	-
Genomsnittligt antal utestående aktier efter utspädning <sup>1)</sup>	81 826 211	81 826 211
Resultat per aktie, efter utspädning, SEK	1,43	-5,36

<sup>1)</sup> Tidigare perioders genomsnittligt antal aktier har räknats om till utgående Genomsnittligt antal aktier per 31 december 2015.

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	2015			2014		
	Anskaffningsvärde	Akkumulerade avskrivningar	Redovisat restvärde	Anskaffningsvärde	Akkumulerade avskrivningar	Redovisat restvärde
<b>Goodwill</b>						
Ingående balans	5 674,1	–	5 674,1	4 270,0	–	4 270,0
Ökning genom rörelseförvärv	96,7	–	96,7	1 327,4	–	1 327,4
Valutakursdifferenser	–195,4	–	–195,4	76,8	–	76,8
<b>Utgående balans</b>	<b>5 575,4</b>	<b>–</b>	<b>5 575,4</b>	<b>5 674,1</b>	<b>–</b>	<b>5 674,1</b>
<b>Varumärken</b>						
Ingående balans	3 187,6	–11,8	3 175,8	3 061,4	–	3 061,4
Ökning genom rörelseförvärv	–	–	–	130,7	–	130,7
Årets avskrivning	–	–14,3	–14,3	–	–11,8	–11,8
Valutakursdifferenser	–10,5	–	–10,5	–4,6	–	–4,6
<b>Utgående balans</b>	<b>3 177,1</b>	<b>–26,1</b>	<b>3 151,0</b>	<b>3 187,6</b>	<b>–11,8</b>	<b>3 175,8</b>
<b>Övriga immateriella anläggningstillgångar</b>						
Ingående balans	312,9	–111,4	201,5	132,0	–80,3	51,7
Omklassificeringar	–	–	–	–	0,5	0,5
Ökning genom rörelseförvärv	26,7	–	26,7	185,2	–	185,2
Inköp	–	–	–	0,6	–	0,6
Årets avskrivning	–	–32,5	–32,5	–	–30,1	–30,1
Valutakursdifferenser	–16,6	1,8	–14,8	–4,9	–1,5	–6,4
<b>Utgående balans</b>	<b>323,0</b>	<b>–142,1</b>	<b>180,9</b>	<b>312,9</b>	<b>–111,4</b>	<b>201,5</b>
<b>Totalt immateriella anläggningstillgångar</b>						
Ingående balans	9 174,6	–123,3	9 051,4	7 463,4	–80,3	7 383,1
Omklassificeringar	–	–	–	–	0,5	0,5
Ökning genom rörelseförvärv	123,4	–	123,4	1 643,3	–	1 643,3
Inköp	–	–	–	0,6	–	0,6
Årets avskrivning	–	–46,8	–46,8	–	–41,9	–41,9
Valutakursdifferenser	–222,5	1,8	–220,7	67,3	–1,5	65,9
<b>Utgående balans</b>	<b>9 075,5</b>	<b>–168,2</b>	<b>8 907,3</b>	<b>9 174,6</b>	<b>–123,3</b>	<b>9 051,4</b>
<b>Goodwill och varumärken, MSEK</b>				<b>2015-12-31</b>	<b>2014-12-31</b>	
Sverige				4 293,4	4 286,3	
Norge				2 407,8	2 255,3	
Övriga Norden & övriga segment				2 025,2	2 308,3	
<b>Summa goodwill och varumärken</b>				<b>8 726,4</b>	<b>8 849,9</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 & övriga segment. 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 2016 är baserat på budget fastställt av bolagets styrelse och för 2017 och 2018 på bolagets långtidsprognos och för de därpå följande två åren på en bedömd marknadstillväxt och bedömda kostnadsökningar. Intäktsprognoserna 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 samt historiska erfarenheter. Efter 2018 har marknadstillväxten bedömts uppgå till 2,5 procent (2,5 procent) per år under perioden 2019 till 2020. Vid beräkning av nyttjandevärde har en diskonteringsränta efter skatt och en uthållig tillväxttakt använts enligt nedanstående uppställning.

Årets nedskrivningsprövning visade att inga nedskrivningsbehov förelåg för Sverige respektive Övriga Norden & övriga segment även med rimliga förändringar av parametrarna, såsom enskild förändring +/- 1,0%-enhet på diskonteringsränta efter skatt samt på EBITDA-marginal.

Återvinningsvärdet översteg det bokförda värdet för Norge med ca 377 MSEK vid räkenskapsårets slut. En höjning av 0,5%-enhet på diskonteringsräntan för Norge samtidigt som EBITDA-marginalen försämrats med 0,5%-enhet jämfört med den befintliga EBITDA-marginal som använts i nedskrivningstestet för perioden 2016–2020, skulle innebära att det förelåg nedskrivningsbehov på cirka 200 MSEK.

	Sverige	Norge	Övriga Norden & övriga segment
Prognosperiod, år	5 (5)	5 (5)	5 (5)
WACC, %	7,8 (8,8)	7,7 (8,9)	7,7 (8,7)
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 obestämbar nyttjandeperiod skrivs inte av men prövas årligen med avseende på eventuell 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 nio 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 finns tillgängliga, 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.

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

Koncernen, MSEK	2015			2014		
	Anskaffningsvärde	Ackumulerade avskrivningar	Redovisat restvärde	Anskaffningsvärde	Ackumulerade avskrivningar	Redovisat restvärde
Byggnader och mark						
Ingående balans	119,0	−19,1	99,9	0,0	−	0,0
Ökning genom rörelseförvärv	−	−	−	119,0	−17,4	101,6
Årets avskrivning	−	−1,0	−1,0	−	−1,7	−1,7
Valutakursdifferenser	−11,9	1,7	−10,2	−	0,0	0,0
Utgående balans	107,1	−18,4	88,7	119,0	−19,1	99,9

Koncernen, MSEK	2015			2014		
	Anskaffningsvärde	Ackumulerade avskrivningar	Redovisat restvärde	Anskaffningsvärde	Ackumulerade avskrivningar	Redovisat restvärde
Inventarier, installationer och utrustning						
Ingående balans	7 145,6	−4 732,4	2 413,2	5 309,7	−3 563,3	1 746,4
Ökning genom rörelseförvärv	38,2	−	38,2	1 282,1	−889,2	392,9
Inköp	638,7	−	638,7	682,3	−	682,3
Försäljningar/utrangeringar	−47,4	47,0	−0,4	−231,2	216,7	−14,5
Årets avskrivning	−	−454,0	−454,0	−	−431,2	−431,2
Valutakursdifferenser	−273,5	186,8	−86,7	102,7	−65,4	37,3
Utgående balans	7 501,6	−4 952,6	2 549,0	7 145,6	−4 732,4	2 413,2
Totalt materiella anläggningstillgångar						
Ingående balans	7 264,6	−4 751,5	2 513,1	5 309,7	−3 563,3	1 746,4
Ökning genom rörelseförvärv	38,2	−	38,2	1 401,1	−906,6	494,5
Inköp	638,7	−	638,7	682,3	−	682,3
Försäljningar/utrangeringar	−47,4	47,0	−0,4	−231,2	216,7	−14,5
Årets avskrivning	−	−455,0	−455,0	−	−432,9	−432,9
Valutakursdifferenser	−285,4	188,5	−96,9	102,7	−65,4	37,3
Utgående balans	7 608,7	−4 971,0	2 637,7	7 264,6	−4 751,5	2 513,1

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 343,1 MSEK (332,4).

§ 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 2015-12-31	Andel 2014-12-31	Redovisat värde 2015-12-31	Redovisat värde 2014-12-31
Scandic Dyreparken Hotel AS	–	50%	–	19,2
Gress-Gruppen AS	33%	33%	10,2	13,2
<b>Totalt</b>			<b>10,2</b>	<b>32,4</b>

Förändring under året, MSEK	2015	2014
Accumulerade anskaffningsvärden, ingående balans	32,4	0,0
Ökning genom förvärv	–	31,3
Resultatandel / Utdelning under året	2,1	2,2
Avyttring	–19,4	–
Valutakursdifferenser	–4,9	–1,1
<b>Accumulerade anskaffningsvärden, utgående balans</b>	<b>10,2</b>	<b>32,4</b>

Scandic Dyreparken Hotel AS såldes den 1 oktober 2015.

### § Redovisningsprincip

#### Investeringar i intresseföretag

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

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	2015-12-31	2014-12-31
Accumulerade anskaffningsvärden, ingående balans	4,8	1,8
Förvärv	–	2,9
Avyttring	–0,1	–
Valutakursdifferenser	–0,4	0,1
<b>Accumulerade anskaffningsvärden, utgående balans</b>	<b>4,3</b>	<b>4,8</b>

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	2015-12-31	2014-12-31
Totala kundfordringar	479,4	464,3
Avgår reserver för osäkra kundfordringar	–15,7	–16,4
<b>Kundfordringar, redovisat värde</b>	<b>463,7</b>	<b>447,9</b>

Koncernens kostnad avseende kundförluster uppgick under räkenskapsåret till 6,3 MSEK (14,8).

Åldersanalys, MSEK	2015-12-31	2014-12-31
Ej förfallna fordringar	243,4	269,0
Fordringar förfallna 1–30 dagar	165,0	143,7
Fordringar förfallna 31–60 dagar	32,3	21,0
Fordringar förfallna 61–90 dagar	13,4	3,7
Fordringar förfallna 91–120 dagar	18,7	15,4
Fordringar förfallna mer än 120 dagar	6,6	11,5
<b>Kundfordringar, redovisat värde</b>	<b>479,4</b>	<b>464,3</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 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.

### ! 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	
	2015-12-31	2014-12-31	2015-12-31	2014-12-31
Förutbetalda hyror	141,0	217,5	–	–
Övriga poster	124,6	107,5	0,0	–
<b>Summa</b>	<b>265,6</b>	<b>325,0</b>	<b>0,0</b>	<b>–</b>

## NOT 19 Aktiekapital

MSEK	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>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>102 985 075</b>	<b>102 985 075</b>	<b>25 646 269</b>	<b>25 746 269</b>	<b>0,25</b>

<sup>1)</sup> Vid en extra bolagsstämma den 15 september 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 2014-01-01</b>	<b>4 758,6</b>	<b>830,5</b>	<b>5 589,1</b>
Upptagna lån	772,7	–	772,7
Aktivering av ränta	95,8	87,2	183,0
Aktivering av transaktionskostnader	–51,6	–	–51,6
Under året kostnadsförda transaktionskostnader	33,4	–	33,4
Växelkursdifferenser	196,6	58,5	255,1
<b>Ingående balans 2015-01-01</b>	<b>5 805,5</b>	<b>976,2</b>	<b>6 781,7</b>
Upptagna lån	4 764,9	–	4 764,9
Aktivering av ränta	117,0	92,8	209,8
Aktivering av transaktionskostnader <sup>1)</sup>	–90,5	–	–90,5
Under året kostnadsförda transaktionskostnader	60,1	–	60,1
Amorteringar	–6 792,3	–	–6 792,3
Lån konverterat till aktieägartillskott	–	–1 036,4	–1 036,4
Växelkursdifferenser	–265,0	–32,6	–297,6
<b>Utgående balans 2015-12-31</b>	<b>3 599,7</b>	<b>–</b>	<b>3 599,7</b>

<sup>1)</sup> Befintliga lån omförhandlades i mitten av 2015, vilket resulterade i transaktionskostnader på 90,5 MSEK. Dessa har aktiverats och kostnadsförs linjärt över lånens löptid.

## NOT 18 Likvida medel

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2015-12-31	2014-12-31	2015-12-31	2014-12-31
Kassa och bank	247,5	716,4	1,9	1,1
<b>Summa likvida medel</b>	<b>247,5</b>	<b>716,4</b>	<b>1,9</b>	<b>1,1</b>

### § Redovisningsprincip

#### Likvida medel

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

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 600,0 MSEK med löptid på 5 år där ränta utgår med basränta +0,50 till 2,40 procentenheter. Marginalen inom intervallet är för samtliga lån beroende av bolagets skuldsättning. Lånevillkoren ställer krav på att följande nyckeltal (covenant) 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 långivaren 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 50,6 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 valutarisker som uppstår från olika valutaexponeringar. Valutarisk uppstår genom framtida affärstransaktioner, redovisade tillgångar och skulder samt nettoinvesteringar i utlandsverksamheter.

Riskhantering

Valutarisker 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 valutakursexponeringen 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 42 procent av koncernens omsättning i SEK, 30 procent i NOK och 28 procent i EUR och i 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.

	2015-12-31	2014-12-31
Upplåning fördelad på olika valutor		
SEK	40%	43%
EUR	31%	57%
NOK	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. Avvikelser 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 kontraktsränta och det rörliga ränte-beloppet, beräknat på kontrakterade nominella belopp.

	2015-12-31	2014-12-31
Upplåning fördelad på fast och rörlig ränta		
Fast ränta	64%	27%
Rörlig ränta	36%	73%

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 2015-12-31 till 6,3 MSEK (14,8), se även not 16.

Koncernen, MSEK	< 1 år	1 – 3 år	4 – 5 år	> 5 år
Per 31 december 2015				
Skulder till kreditinstitut	—	—	3 599,7	—
Derivatinstrument	60,1	7,0	9,6	—
Leverantörsskulder och andra skulder	672,4	—	—	—

Koncernen, MSEK	< 1 år	1 – 3 år	4 – 5 år	> 5 år
Per 31 december 2014				
Skulder till kreditinstitut	232,2	5 573,3	—	—
Intern upplåning	—	—	—	976,2
Derivatinstrument	37,2	3,1	—	—
Leverantörsskulder och andra skulder	751,7	—	—	—

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 2015 till 847,5 MSEK (838,4).

## 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	2015-12-31	2014-12-31
Total upplåning	3 603,0	6 789,5
Avgår: likvida medel	-247,5	-716,4
Räntebärande nettoskuld	3 355,5	6 073,1
Totalt eget kapital	6 204,5	3 613,9
Skuldsättningsgrad	0,5 ggr	1,7 ggr

Förfallotider, MSEK	2015-12-31	2014-12-31
<b>Skulder som förfaller till betalning</b>		
– inom 1 år	–	232,2
– mellan 1 och 3 år	–	5 573,3
– mellan 4 och 5 år	3 599,7	–
– senare än 5 år	–	976,2
<b>Summa</b>	<b>3 599,7</b>	<b>6 781,7</b>

Checkräkningskrediter, MSEK	2015-12-31	2014-12-31
Utnyttjade belopp	–	–
Outnyttjade belopp	600,0	122,0
<b>Totala beviljade checkräkningskrediter</b>	<b>600,0</b>	<b>122,0</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 i enlighet med Sveriges Riksbanks långsiktiga inflationsmål om 1,5 procent.

Förmånsbestämda pensionsplaner		
<b>Beräkning av avsättningar, MSEK</b>	<b>2015-12-31</b>	<b>2014-12-31</b>
Nuvärde av förpliktelser	380,2	462,0
Förvaltningstillgångarnas verkliga värde	–	–
<b>Summa avsättningar för förmånsbestämda pensionsplaner</b>	<b>380,2</b>	<b>462,0</b>

Förändring av avsättningen under året, MSEK	2015	2014
Nettoskuld, ingående balans	-462,0	-281,5
Ökning genom rörelseförvärv	–	-14,6
Omvärderingar nettopensionsförpliktelse redovisad i övrigt totalresultat <sup>1)</sup>	75,5	-119,0
Nettokostnad redovisad i resultaträkningen	-16,8	-22,3
Flytt av ITPK	0,1	0,1
Utbetalda pensioner	4,8	4,6
Förändring särskild löneskatt på pensionsskuld	18,3	-29,2
<b>Nettoskuld, utgående balans <sup>2)</sup></b>	<b>-380,2</b>	<b>-462,0</b>

<sup>1)</sup> Poster som redovisas i övrigt totalresultat består under 2015 av vinst pga förändrade finansiella antaganden +73,2 MSEK samt vinst från erfarenhetsbaserade justeringar med +2,3 MSEK.  
<sup>2)</sup> Vägd genomsnittlig löptid för pensionsförpliktelsen uppgår till 24 år.

### ! Viktiga uppskattningar och antaganden

Viktigare aktuariella antaganden	2015-12-31	2014-12-31
Diskonteringsränta	3,15%	2,75%
Framtida årliga löneökningar	3,00%	3,00%
Framtida årliga pensionsökningar (inflation)	1,50%	2,00%
Personalomsättning	3,00%	3,00%

Känslighetsanalys i de aktuariella antaganden	Förändring	Ökning	Minskning
Diskonteringsränta	+/-0,5%	-11,0%	+12,9%
Framtida årliga löneökningar	+/-0,5%	+4,9%	-3,7%
Framtida årliga pensionsökningar (inflation)	+/-0,5%	+9,5%	-8,4%
Förväntad livslängd	+/-1 år	+3,4%	-3,4%

Pensionskostnader för förmånsbestämda och avgiftsbestämda pensionsplaner

MSEK	2015	2014
Kostnader avseende tjänstgöring innevarande år, förmånsbestämda pensionsplaner	-5,4	-10,8
Kostnader avseende tjänstgöring innevarande år, avgiftsbestämda pensionsplaner	-311,9	-272,2
<b>Summa pensionskostnader som ingår i personalkostnader</b>	<b>-317,3</b>	<b>-283,0</b>
Räntekostnader förmånsbestämda pensionsplaner	-11,4	-11,5
<b>Totala kostnader i resultaträkningen</b>	<b>-328,7</b>	<b>-294,5</b>

Betalningarna för kommande år beräknas ligga i nivå med årets.

Förmånsbestämd plan som omfattar flera arbetsgivare

Bolaget har försäkrat ITP-planen via försäkringar 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 2015 var konsolideringsnivån 153 procent (143 procent). Premier som ska betalas till planen år 2016 uppskattas till samma nivå som 2015, 55 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 ersättningsarna 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 en angiven 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	2015-12-31			2014-12-31		
	Avsättningar för stamgästprogram	Övriga avsättningar	Summa övriga avsättningar	Avsättningar för stamgästprogram	Övriga avsättningar	Summa övriga avsättningar
<b>Ingående balans</b>	<b>116,5</b>	<b>2,9</b>	<b>119,4</b>	<b>93,9</b>	<b>2,7</b>	<b>96,7</b>
Förändring över resultaträkningen	4,5	-0,1	4,4	22,5	0,2	22,7
<b>Utgående balans</b>	<b>121,0</b>	<b>2,8</b>	<b>123,8</b>	<b>116,5</b>	<b>2,9</b>	<b>119,4</b>

Scandic har ett stamgästprogram, Scandic Friends, där medlemmarna tjänar in poäng vid övernattnin som sedan kan användas för att erhålla fria övernattningar. 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 utnyttjandegrad och beräknat poänguttag per frinatt, baserat på poängskulden utestående 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 under 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. Avsättningen förväntas utnyttjas inom 5 år. I oktober 2014 överfördes Ricas stamgästprogram till Scandic Friends.

Total skuld avseende stamgästprogram	2015			2014		
	Långfristig avsättning	Kortfristig skuld	Total skuld avseende stamgästprogram	Långfristig avsättning	Kortfristig skuld	Total skuld avseende stamgästprogram
Justerad ingående balans	116,5	77,6	194,1	93,9	62,6	156,5
Förändring över resultaträkningen	4,5	9,0	13,5	22,5	15,0	37,6
<b>Utgående balans</b>	<b>121,0</b>	<b>86,6</b>	<b>207,6</b>	<b>116,5</b>	<b>77,6</b>	<b>194,1</b>

Under året uppgick det bedömda marknadsvärdet av utnyttjade fria övernattningar till 106,6 MSEK (83,5). 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 netto redovisas när det finns en legal kvittningsrätt för aktuella skattefordringar och -skulder och när uppskjutna skatter beräknas regleras vid samma tidpunkt.

Uppskjutna skatteposter fördelning på underliggande balansposter samt deras förändring under året, MSEK	2015-12-31					
	Pensioner	Derivat- instrument	Eliminerad inkrämsgoodwill	Underskotts- avdrag	Emissions- kostnader	Uppskjutna skatte- fordringar totalt
<b>Uppskjutna skattefordringar</b>						
Ingående balans 2015-01-01	52,0	8,8	5,4	397,9	–	464,1
Redovisat i resultaträkningen	3,3	3,1	–0,1	–27,3	–	–21,0
Skatt hänförlig till poster i övrigt totalresultat	–20,6	–	–	–	–	–20,6
Poster redovisade i eget kapital	–	–	–	–	6,2	6,2
Valutakursdifferenser	–	–	0,0	–0,8	–	–0,8
<b>Utgående balans 2015-12-31</b>	<b>34,7</b>	<b>11,9</b>	<b>5,3</b>	<b>369,8</b>	<b>6,2</b>	<b>427,9</b>
– varav fordringar som förväntas kunna utnyttjas inom 12 månader	–	–	–	–	–	–
Uppskjutna skatteskulder	Immateriella anlägg- ningstillgångar	Byggnader och mark	Obeskattade reserver	Över- avskrivningar	Säkrings- redovisning	Uppskjutna skatte- skulder totalt
Ingående balans 2015-01-01	–748,6	–13,9	–85,6	–2,7	–	–850,8
Ökning hänförlig till rörelseförvärv	–7,2	–	–	–	–	–7,2
Redovisat i resultaträkningen	7,6	0,2	24,5	–0,1	–	32,3
Skatt hänförlig till poster i övrigt totalresultat	–	–	–	–	–11,1	–11,1
Valutakursdifferenser	18,8	–2,2	11,7	0,5	–	28,8
<b>Utgående balans 2015-12-31</b>	<b>–729,4</b>	<b>–15,9</b>	<b>–49,4</b>	<b>–2,3</b>	<b>–11,1</b>	<b>–808,1</b>
– varav skulder som förväntas betalas inom 12 månader	–36,2	–1,0	–	–	–	–37,2
	Uppskjutna skatteskulder netto					
<b>Uppskjutna skatteskulder netto</b>						
Ingående balans 2015-01-01	–386,7					
Ökning hänförlig till rörelseförvärv	–7,2					
Redovisat i resultaträkningen,	11,2					
Skatt hänförlig till poster i övrigt totalresultat	–31,7					
Poster redovisade i eget kapital	6,2					
Valutakursdifferenser	28,0					
<b>Utgående balans 2015-12-31</b>	<b>–380,2</b>					

Uppskjutna skatteposters fördelning på underliggande balansposter samt deras förändring under året, MSEK	2014-12-31				
	Pensioner	Derivat-instrument	Eliminerad inkråmsgoodwill	Underskotts-avdrag	Uppskjutna skattefordringar totalt
<b>Uppskjutna skattefordringar</b>					
Ingående balans 2014-01-01	15,4	9,2	5,6	337,5	367,6
Redovisat i resultaträkningen	0,4	-0,3	-0,1	60,4	60,3
Skatt hänförlig till poster i övrigt totalresultat	36,3	–	–	–	36,3
Valutakursdifferenser	–	–	-0,1	–	-0,1
<b>Utgående balans 2014-12-31</b>	<b>52,0</b>	<b>8,8</b>	<b>5,4</b>	<b>397,9</b>	<b>464,1</b>
– varav fordringar som förväntas kunna utnyttjas inom 12 månader	–	–	–	–	–
Uppskjutna skatteskulder	Immateriella anläggningstillgångar	Byggnader och mark	Obeskattade reserver	Över-avskrivningar	Uppskjutna skatteskulder totalt
Ingående balans 2014-01-01	-673,5	0,0	-5,9	-4,2	-683,5
Ökning hänförlig till rörelseförvärv	-82,3	-14,1	-79,7	–	-176,2
Redovisat i resultaträkningen	7,5	0,2	0,5	1,8	10,0
Valutakursdifferenser	-0,3	0,0	-0,5	-0,3	-1,0
<b>Utgående balans 2014-12-31</b>	<b>-748,6</b>	<b>-14,0</b>	<b>-85,6</b>	<b>-2,7</b>	<b>-850,8</b>
– varav skulder som förväntas betalas inom 12 månader	-37,0	-1,1	–	–	-38,1
<b>Uppskjutna skatteskulder netto</b>					
<b>Uppskjutna skatteskulder netto</b>					
Ingående balans 2014-01-01	-315,9				
Ökning hänförlig till rörelseförvärv	-176,2				
Redovisat i resultaträkningen,	70,3				
Skatt hänförlig till poster i övrigt totalresultat	36,3				
Valutakursdifferenser	-1,1				
<b>Utgående balans 2014-12-31</b>	<b>-386,7</b>				

### Underskottsavdrag

Koncernen har redovisade underskottsavdrag som uppgår till 1 660,9 MSEK (1 762,8) 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 369,8 MSEK (397,9), då koncernen gör bedömningen att de väsentliga underskottsavdragen i samtliga länder kommer kunna utnyttjas utifrån koncernens prognoser för kommande år. Öredovisade underskott uppgår för 2015 till 346,5 MSEK vilka främst är hänförliga till Danmark, Tyskland, Polen och Belgien, där det ännu bedöms som osäkert i vilken omfattning de kommer att kunna utnyttjas, värdet av dessa uppgår till 69,3 MSEK (15,6). Inga underskottsavdrag är tidsbegränsade utifrån när de kan utnyttjas. All uppskjuten skatt på underskott är värderad utifrån taxerade underskott.

Uppskjutna skattefordringar, Moderbolaget	2015-12-31	2014-12-31
<b>Ingående balans</b>	<b>192,4</b>	<b>191,9</b>
Redovisat i resultaträkningen	-116,2	0,5
Redovisat i eget kapital	6,2	–
<b>Utgående balans</b>	<b>82,4</b>	<b>192,4</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 uppkommer 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	
	2015-12-31	2014-12-31	2015-12-31	2014-12-31
Upplupna hyreskostnader	44,7	12,3	–	–
Upplupna personalkostnader	607,5	502,8	5,6	–
Upplupna räntekostnader	10,6	29,0	5,9	–
Förutbetalda intäkter	31,3	0,4	–	–
Kortfristig del av stamgästprogram	86,6	77,6	–	–
Övriga poster <sup>1)</sup>	558,4	502,7	51,6	–
<b>Summa</b>	<b>1 339,1</b>	<b>1 124,8</b>	<b>63,1</b>	<b>–</b>

<sup>1)</sup> Skuld för bonuscheckar ingår i Övriga poster och uppgår till 63,4 MSEK (64,3) 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 26 Rörelseförvärv

Den 1 februari 2015 förvärvade Scandickoncernen 100 procent av aktiekapitalet i Scandic Strand Hotel Bergen AS, Scandic Neptun Hotel Bergen AS och Scandic Bergen Hotel Scandic City AS för 160,0 MNOK. Bolagen har innan förvärvet bedrivit hotellverksamhet i Bergen, Norge under Scandics varumärke via ett långsiktigt franschiseavtal.

Syftet med förvärven var att stärka Scandics position i Bergen, en av Norges viktigaste hotellmarknader.

Den intäkt från de förvärvade bolagen som ingår i koncernens resultaträkning sedan 1 februari 2015 uppgår till 199,2 MSEK. Bolagen bidrog till koncernens resultat med 13,3 MSEK för samma period. Om de förvärvade bolagen skulle ha konsoliderats från den 1 januari 2015, skulle koncernens resultaträkning visa intäkter på 12 221,0 MSEK och ett resultat på 117,5 MSEK.

Förvärvsrelaterade kostnader om -0,2 MSEK ingår i poster av engångskaraktär i koncernens resultaträkning per december 2015. Den goodwill på 108,0 MSEK som uppstod genom förvärvet hänför sig primärt till värdet av den framtida merförsäljning koncernen förväntar sig samt de positiva effekterna av den leasingmodell som Scandic arbetar med. De identifierade immateriella tillgångarna som värderats relaterar primärt till kundrelationer.

Ingen del av redovisad goodwill förväntas vara avdragsgill vid inkomstbeskattning. Samtliga förvärvade bolag har under året fusionerats med Scandic Hotels AS.

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

Justering för poster som ej ingår i kassaflödet, MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2015	2014	2015	2014
Avskrivningar	501,8	474,8	–	–
Realisationsresultat vid försäljning av intressebolag	4,1	–	–	–
Förändring av upplupna kostnader/intäkter och avsättningar	14,8	–2,7	86,4	–
<b>Summa</b>	<b>520,7</b>	<b>472,1</b>	<b>86,4</b>	<b>–</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.

Följande tabell sammanfattar erlagd köpeskilling för bolagen samt verkligt värde på förvärvade tillgångar och övertagna skulder:

Köpeskilling 1 februari 2015, MSEK	Koncernen
Likvida medel	162,4
<b>Summa erlagd köpeskilling</b>	<b>162,4</b>
<b>Redovisade belopp på identifierbara förvärvade tillgångar och övertagna skulder</b>	
Materiella anläggningstillgångar	38,2
Kundrelationer	26,7
Övriga långfristiga fordringar	1,1
Varulager	1,9
Kundfordringar och andra fordringar	17,1
Likvida medel	29,5
Uppskjutna skatteskulder, netto	–7,2
Upplåning	–7,6
Leverantörsskulder och andra skulder	–45,4
<b>Summa identifierbara nettotillgångar</b>	<b>54,4</b>
Goodwill	108,0
	<b>162,4</b>
<b>Påverkan på koncernens likvida medel</b>	
Kontant köpeskilling	–162,4
Likvida medel i förvärvade enheter	29,5
<b>Kassaflöde från förvärv av dotterföretag</b>	<b>–132,9</b>

## NOT 27 Andelar i koncernbolag

Förändringar under året MSEK	Moderbolaget	
	2015	2014
Ackumulerade anskaffningsvärden, ingående balans	3 532,1	2 586,5
Lämnat aktieägartillskott	4,4	945,5
<b>Ackumulerade anskaffningsvärden, utgående balans</b>	<b>3 536,5</b>	<b>3 532,1</b>

Innehav på balansdagen	Organisationsnummer	Säte	2015-12-31	2014-12-31	2015-12-31	2014-12-31
			Kapitalandel	Kapitalandel	Redovisat värde	Redovisat värde
Scandic Hotels Holding AB	556723-5725	Stockholm	100	100	3 536,5	3 532,1
Scandic Hotels AB	556299-1009	Stockholm	100	100	–	–
Hotell Skogshöjd AB <sup>1)</sup>	556065-6109	Södertälje	–	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 Hotels 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 Netherlands B.V	807059602B01	Amstelveen Nederländerna	100	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	941 654 614	Hammerfest, Norge	100	100	–	–
Holmenkollen Park Hotel Rica AS <sup>2)</sup>	944 692 916	Oslo, Norge	–	100	–	–
Grand Hotel Driftsselskap AS <sup>2)</sup>	965 408 614	Oslo, Norge	–	100	–	–
Scandic Hotellene Oslo AS <sup>2)</sup>	942 100 787	Oslo, Norge	–	100	–	–
Scandic Hotel Øst AS	941 187 706	Furnes, Norge	100	100	–	–
Rica Hotels AB	556520-9797	Stockholm	100	100	–	–
Scandic Hotels Troms AS	974 459 809	Tromsø, Norge	100	100	–	–
Scandic Hotels Midt-Norge AS	941 249 957	Hell, Norge	100	100	–	–
Scandic Hotels Sunnfjord AS	981 045 467	Førde, Norge	100	100	–	–
Scandic Hotels Vest AS	941 081 371	Bergen, Norge	100	100	–	–
Scandic Hotels Sør AS	951 791 555	Sandefjord, Norge	100	100	–	–
Scandic Hotels Gardermoen AS	880 289 772	Gardermoen, Norge	50	50	–	–
Scandic Hotels Oy	1447914-7	Helsingfors, Finland	100	100	–	–
HTL Hotels AB	556723-5717	Stockholm	100	100	–	–
HTL Hotels AS	813 361 272	Oslo, Norge	100	100	–	–
<b>Summa</b>					<b>3 536,5</b>	<b>3 532,1</b>

<sup>1)</sup> Den 10 november 2015 fusionerades bolaget med Scandic Hotels AB och har upphört att existera.

<sup>2)</sup> Den 1 november 2015 fusionerades bolaget med Scandic Hotels AS och har upphört att existera.

De under året förvärvade norska Bergenbolagen (se not 26) har under årets fusionerats med Scandic Hotels AS.

## NOT 28 Ställda säkerheter och eventualförpliktelser

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2015-12-31	2014-12-31	2015-12-31	2014-12-31
<b>Ställda säkerheter</b>				
Företagsinteckningar	–	85,0	–	–
Fastighetsinteckningar	45,0	–	–	–
Aktier i dotterbolag	–	7 103,6	–	–
<b>Summa ställda säkerheter</b>	<b>45,0</b>	<b>7 188,6</b>	<b>–</b>	<b>–</b>
<b>Eventualförpliktelser</b>				
Garantiåtaganden, FPG/PRI	4,4	4,2	–	–
Hyresgarantier	92,8	99,9	–	–
Garantiåtaganden, övrigt	–	1,4	–	–
Eventualförpliktelse	106,9	111,4	–	–
Resegarantier	3,2	1,5	–	–
<b>Summa eventualförpliktelser</b>	<b>207,3</b>	<b>218,4</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.

Värderingen av aktier i dotterbolag är baserad på koncernens nettotillgångar.

### ! Viktiga uppskattningar och antaganden

I februari 2011 samt i januari 2012 skickade Enheten för bevakning av skattebetalarnas rätt i Finland ett rättelseyrkande till bolagets finska filial där filialens avdragsrätt för räntekostnader har bestridits för beskattningsår 2008 och 2009. Under 2012 har även bestridande avseende beskattningsår 2010 och 2011 erhållits. Bolaget har erhållit utlåtanden från olika skatteexperter i Finland där sannolikheten för ett beslut i filialens favör bedöms som mer troligt än ett negativt beslut. Med bakgrund av dessa utlåtanden har bolaget inte gjort någon avsättning avseende detta yrkande utan enbart visat detta som en eventualförpliktelse om 106,9 MSEK.

## NOT 29 Finansiella tillgångar och skulder

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	–	–	–	4,3	4,3
Kundfordringar	463,7	–	–	–	463,7
Likvida medel	247,5	–	–	–	247,5
<b>Summa finansiella tillgångar</b>	<b>711,2</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>4,3</b>	<b>715,5</b>
Skulder till kreditinstitut	–	–	3 599,7	–	3 599,7
Förskott från kunder	–	–	–	88,3	88,3
Leverantörsskulder	–	–	–	482,2	482,2
Derivatinstrument	–	76,7	–	–	76,7
<b>Summa finansiella skulder</b>	<b>–</b>	<b>76,7</b>	<b>3 599,7</b>	<b>570,5</b>	<b>4 246,9</b>

2014-12-31, MSEK	Låne- och kundfordringar	Finansiella skulder värderade till verkligt värde via resultatet	Upplåning	Övriga finansiella tillgångar/skulder	Summa redovisat värde
Finansiella placeringar	–	–	–	4,8	4,8
Kundfordringar	447,9	–	–	–	447,9
Likvida medel	716,4	–	–	–	716,4
<b>Summa finansiella tillgångar</b>	<b>1 164,3</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>4,8</b>	<b>1 169,1</b>
Skulder till kreditinstitut	–	–	5 805,5	–	5 805,5
Förskott från kunder	–	–	–	71,1	71,1
Leverantörsskulder	–	–	–	535,2	535,2
Derivatinstrument	–	40,2	–	–	40,2
<b>Summa finansiella skulder</b>	<b>–</b>	<b>40,2</b>	<b>5 805,5</b>	<b>606,3</b>	<b>6 452,0</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 även 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.

**(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 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.

**(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

För skulder till kreditinstitut och aktieägarlån är bokfört värde lika med verkligt värde. Det finns inga finansiella tillgångar som har marknadsvärderats under 2015 respektive 2014.

2015-12-31, MSEK	Nivå 1	Nivå 2	Nivå 3	Summa
Skulder till kreditinstitut	–	3 599,7	–	3 599,7
Derivatinstrument som används för säkringsändamål	–	76,7	–	76,7
<b>Summa finansiella skulder</b>	<b>–</b>	<b>3 676,4</b>	<b>–</b>	<b>3 676,4</b>

2014-12-31, MSEK	Nivå 1	Nivå 2	Nivå 3	Summa
Skulder till kreditinstitut	–	5 805,5	–	5 805,5
Aktieägarlån	–	–	976,2	976,2
Derivatinstrument som används för säkringsändamål	–	40,2	–	40,2
<b>Summa finansiella skulder</b>	<b>–</b>	<b>5 845,7</b>	<b>976,2</b>	<b>6 821,9</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 30

## Transaktioner med närstående

EQT fond V äger genom bolag majoriteten av moderbolagets aktier. Företaget och dess innehav, Dometic Group AB, betraktas som närstående med hänsyn till ägarandel och styrelsrepresentation under året. Även koncernen Braganza AS anses vara närstående med hänsyn till ägarandel och styrelsrepresentation under året. För transaktioner med dotterföretag tillämpas OECDs rekommendationer för Transfer Pricing. Följande transaktioner har skett med närstående:

Per den 1 oktober såldes den 50%-iga andelen i intressebolaget Scandic Dyreparken AS till Dyreparken Utvikling AS, köpeskillingen var 16,0 MNOK. Hotellet övergick därefter till att drivas som franchisehotell under Scandics varumärke.

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2015-12-31	2014-12-31	2015-12-31	2014-12-31
Inköp av tjänster				
Ägare	–	0,1	–	–
Braganza AS	–	0,5	–	–
Dometic Group AB	0,1	0,1	–	–
Summa inköp av tjänster	0,1	0,7	–	–
Försäljning av tjänster				
Ägare	0,6	0,4	–	–
Braganza AS	3,0	5,9	–	–
Dometic Group AB	–	–	–	–
Dotterföretag	–	–	–	–
Summa försäljning av tjänster	3,6	6,3	–	–
Utestående balanser vid årets slut från försäljning och köp av tjänster				
Fordringar på närstående:				
Ägare	–	0,0	–	–
Braganza AS	0,1	0,5	–	–
Dotterföretag	–	–	–	–
Summa fordringar närstående	0,1	0,5	–	–
Skulder till närstående:				
Ägare	0,0	0,0	–	–
Summa skulder närstående	0,0	0,0	–	–

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2015-12-31	2014-12-31	2015-12-31	2014-12-31
Lån till närstående				
Dotterföretag				
Ingående balans	–	–	956,5	813,8
Uttag/insättning under året	–	–	–	–
Ränta	–	–	98,6	85,5
Valutakursförändring	–	–	–40,8	57,3
Utgående balans	–	–	1 014,3	956,5
Lån från närstående				
Moder- och dotterföretag				
Ingående balans	–976,2	–830,5	–976,2	–830,5
Uttag/insättning under året	1 036,4	–	1 036,4	–
Ränta	–92,8	–87,2	–92,8	–87,2
Valutakursförändring	32,6	–58,5	32,6	–58,5
Utgående balans	–	–976,2	–	–976,2

Lån från moderbolag avser de aktieägarlån som bolaget erhållit för att säkerställa att inget av gränsvärdena för nyckeltalen skulle brytas. Räntesatsen uppgår till 10% och löptiden är på 10 år från utfärdandedatum. I samband med börsnoteringen omvandlades de interna lånen till aktie-ägartillskott.

För information angående villkor och ersättningar till ledande befattningshavare se Bolagsstyrningsrapporten.

## NOT 31 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.

I enlighet med vad som tidigare kommunicerats kommer styrelsen vid årsstämman den 12 maj 2016 föreslå att ingen utdelning lämnas till aktieägarna för räkenskapsåret 2015.

## NOT 32 Händelser efter balansdagen

Efter förvärvet av Rica Hotels har Scandic ett bra nätverk av hotell i Stavanger. Givet detta och under rådande marknadsförutsättningar har Scandic kommit överens med fastighetsägaren om att inte bygga det planerade hotellet Stavanger Congress.

Gunilla Rudebjer, ekonomi- och finansdirektör, har beslutat sig för att lämna Scandic Hotels Group. Processen för att utse en efterträdare har inletts och Gunilla Rudebjer är kvar inom bolaget fram till den 31 augusti 2016.

Scandic Hotels övertar driften av det centralt belägna First Hotel Europa i Aalborg från och med den 1 juni 2016. I samband med övertagandet byter hotellet namn till Scandic Aalborg City.

Bolaget övertar även driften av nuvarande Radisson Blu Falconer Hotel & Conference Center i centrala Köpenhamn från och med 1 oktober 2018. I samband med att hotellet öppnar kommer det att byta namn till Scandic Falconer.

## NOT 33 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 12 maj 2016 för fastställelse.

Stockholm den 13 april 2016

**Vagn Sørensen**

Styrelsens ordförande

**Per G. Braathen**

Ledamot

**Caspar Callerström**

Ledamot

**Grant Hearn**

Ledamot

**Lottie Knutson**

Ledamot

**Eva Moen Adolfsson**

Ledamot

**Niklas Sloutski**

Ledamot

**Rikard Steiber**

Ledamot

**Fredrik Wirdenius**

Ledamot

**Jan Wallmark**

Arbetsstagarrepresentant

**Frank Fiskers**

Verkställande direktör

Vår revisionsberättelse har avgivits den 13 april 2016

PricewaterhouseCoopers AB

**Magnus Brändström**

Auktoriserad revisor

Huvudansvarig revisor

# REVISIONSBERÄTTELSE

Till årsstämman i Scandic Hotels Group AB (publ), org.nr 556703-1702

## RAPPORT OM ÅRSREDOVISNINGEN OCH KONCERNREDOVISNINGEN

Vi har utfört en revision av årsredovisningen och koncernredovisningen för Scandic Hotels Group AB (publ) för år 2015 med undantag för bolagsstyrningsrapporten på sidorna 88–95. Bolagets årsredovisning och koncernredovisning ingår i den tryckta versionen av detta dokument på sidorna 44–85.

### Styrelsens och verkställande direktörens ansvar för årsredovisningen och koncernredovisningen

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

### Revisorns ansvar

Vårt ansvar är att uttala oss om årsredovisningen och koncernredovisningen på grundval av vår revision. Vi har utfört

revisionen enligt International Standards on Auditing och god revisionssed i Sverige. Dessa standarder kräver att vi följer yrkesetiska krav samt planerar och utför revisionen för att uppnå rimlig säkerhet att årsredovisningen och koncernredovisningen inte innehåller väsentliga felaktigheter.

En revision innefattar att genom olika åtgärder inhämta revisionsbevis om belopp och annan information i årsredovisningen och koncernredovisningen. Revisorn väljer vilka åtgärder som ska utföras, bland annat genom att bedöma riskerna för väsentliga felaktigheter i årsredovisningen och koncernredovisningen, vare sig dessa beror på oegentligheter eller på fel. Vid denna riskbedömning beaktar revisorn de delar av den interna kontrollen som är relevanta för hur bolaget upprättar årsredovisningen och koncernredovisningen för att ge en rättvisande bild i syfte att utforma granskningsåtgärder som är ändamålsenliga med hänsyn till omständigheterna, men inte i syfte att göra ett uttalande om effektiviteten i bolagets interna kontroll. En revision innefattar också en utvärdering av ändamålsenligheten i de redovisningsprinciper som har använts och av rimligheten i styrelsens och verkställande direktörens uppskattningar i redovisningen, liksom en utvärdering av den övergripande presentationen i årsredovisningen och koncernredovisningen.

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

### Uttalanden

Enligt vår uppfattning har årsredovisningen upprättats i enlighet med årsredovisningslagen och ger en i alla väsentliga avseenden rättvisande bild av moderbolagets finansiella ställning per den 31 december 2015 och av dess finansiella resultat och kassaflöden 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 2015 och av dess finansiella resultat och kassaflöden för året enligt International Financial Reporting Standards, såsom de antagits av EU, och årsredovisningslagen. Våra uttalanden omfattar inte bolagsstyrningsrapporten på sidorna 88–95. Förvaltningsberättelsen är förenlig med årsredovisningens och koncernredovisningens övriga delar.

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

## RAPPORT OM ANDRA KRAV ENLIGT LAGAR OCH ANDRA FÖRFATTNINGAR

Utöver vår revision av årsredovisningen och koncernredovisningen har vi även utfört en revision av förslaget till dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust, samt styrelsens och verkställande direktörens förvaltning för Scandic Hotels Group AB (publ) för år 2015. Vi har även utfört en lagstadgad genomgång av bolagsstyrningsrapporten.

### Styrelsens och verkställande direktörens ansvar

Det är styrelsen som har ansvaret för förslaget till dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust, och det är styrelsen och verkställande direktören som har ansvaret för förvaltningen enligt aktiebolagslagen samt att bolagsstyrningsrapporten på sidorna 88–95 är upprättad i enlighet med årsredovisningslagen.

### Revisorns ansvar

Vårt ansvar är att med rimlig säkerhet uttala oss om förslaget till dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust och om förvaltningen på grundval av vår revision. Vi har utfört revisionen enligt god revisionssed i Sverige. Som underlag för vårt uttalande om styrelsens förslag till dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust har vi granskat om förslaget är förenligt med aktiebolagslagen.

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

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

Därutöver har vi läst bolagsstyrningsrapporten och baserat på denna läsning och vår kunskap om bolaget och koncernen anser vi att vi har tillräcklig grund för våra uttalanden. Detta innebär att vår lagstadgade genomgång av bolagsstyrningsrapporten har en annan inriktning och en väsentligt mindre omfattning jämfört med den inriktning och omfattning som en revision enligt International Standards on Auditing och god revisionssed i Sverige har.

### Uttalanden

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

En bolagsstyrningsrapport har upprättats, och dess lagstadgade information är förenlig med årsredovisningens och koncernredovisningens övriga delar.

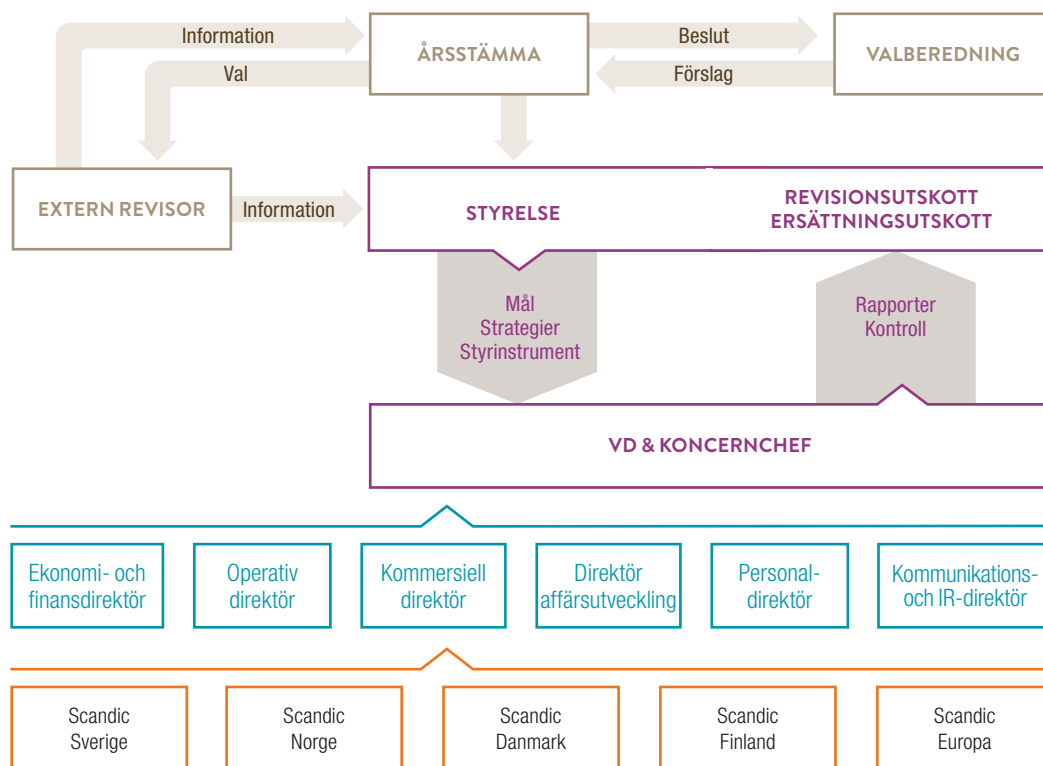
Stockholm den 13 april 2016

PricewaterhouseCoopers AB  
Magnus Brändström  
Auktoriserad revisor  
Huvudansvarig revisor

# BOLAGSSTYRNING

Scandic är ett svenskt publikt aktiebolag, med säte i Stockholm, vars aktier sedan den 2 december 2015 är noterade på Nasdaq Stockholms lista för Mid Cap-bolag. Scandic tillämpar Svensk kod för bolagsstyrning och lämnar här bolagsstyrningsrapport för räkenskapsåret 2015.

## 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
- Uppförandekoder
- 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. Detta omfattar upprätthållande av:

- En effektiv organisationsstruktur.
- System för riskhantering och internkontroll.
- Transparent intern och extern rapportering.

## STYRINGSSTRUKTUR

Ansvar 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 2.5: Valberedningen – enligt Koden ska valberedningens sammansättning offentliggöras senast sex månader före årsstämman. Årsstämman 2016 äger rum den 12 maj. Scandic noterades på Nasdaq Stockholm den 2 december 2015, varför ett oundvikligt avsteg har gjorts för räkenskapsåret 2015. Valberedningens sammansättning inför årsstämman 2016 baseras på ägarstatistik per 11 december och offentliggjordes den 29 december 2015.

- 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 förvärvas inte ska understiga tre år.

## VIKTIGA HÄNDELSER 2015

Förberedelser inför Scandics börsnotering har präglat styrelsens arbete under 2015. Två nya styrelseledamöter har tillkommit och koncernledningen har fått tre nya medlemmar. Ett prestationsbaserat, långsiktigt incitamentsprogram för ledande befattningshavare har implementerats under året.

## 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 2015 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 82,9 procent av svenska institutioner och fonder, 14,5 procent av utländska investerare och 2,6 procent av svenska privata investerare. De tio största aktieägarna representerade 72,4 procent av aktiekapitalet och rösterna i bolaget. Sunstorm Holding AB är största ägare med 50,0 procent av aktiekapitalet och rösterna. Sunstorm Holding AB kontrolleras av EQTV Ltd som råddes 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).

Den 4 januari 2016 återlämnades aktier som lånats ut av Sunstorm Holding AB med anledning av den övertilldelningsoption som ställdes ut i samband med note ringsprocessen. Sunstorm Holding ABs ägarandel ökade därmed till 56,0 procent av det totala antalet aktier i Scandic. För mer information om Scandics aktie, se sidan 102.

## Aktieägare 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 beträffande 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 2015

Vid årsstämman den 27 april 2015 i Stockholm var Scandics då enda aktieägaren närvarande och representerande samtliga aktier och röster i bolaget.

På årsstämman fattades bl.a. beslut om:

- Fastställande av resultat- och balansräkningar och vinstdisposition för 2014.
- Ansvarsfrihet för styrelse och verkställande direktör.
- Omval av styrelseordförande Vagn Sørensen samt styrelseledamöterna Eva Moen Adolfsson, Per G. Braathen, Caspar Callerström, Grant Hearn, Erika Henriksson, Niklas Sloutski, Rikard Steiber och Benny Zakrisson.
- Omval av PricewaterhouseCoopers som revisor med Magnus Brändström som huvudansvarig revisor för perioden till slutet av årsstämman 2016.
- Arvode till styrelsen och revisor.
- Ändring av bolagsnamn till Scandic Hotels Group AB genom ändring av bolagsordningen.

## Extra bolagsstämmor 2015

Utöver den ordinarie årsstämman den 27 april 2015, har fyra extra bolagsstämmor hållits under året: den 18 juni,

den 15 juli, den 15 september respektive den 15 november 2015. Dessa extrastämmor har varit ett led i förberedelserna inför bolagets börsnotering.

På de extra bolagsstämmorna har beslut fattats om:

- Val av Lottie Knutson och Fredrik Wirdenius som nya styrelseledamöter samtidigt som Erika Henriksson och Benny Zakrisson avböjde omval.
- Nyemission av aktier.
- Valberedningsinstruktion.
- Ändring av bolagsordning: ökning av aktiekapitalet genom fondemission, ökning av antal aktier samt ändrad bolagskategori till publikt bolag.
- Arvode till styrelse och godkännande av riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare.
- Prestationsbaserat, långsiktigt incitamentsprogram, villkorat av att Scandics aktie noteras på Nasdaq Stockholm, omfattande upp till cirka 40 ledande befattningshavare och nyckelpersoner.

## ÅRSSTÄMMA 2016

Scandics årsstämma 2016 hålls den 12 maj 2016 i Stockholm. För mer information om årsstämman, se sidan 107.

## 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, samt utifrån Kodens krav på att en jämn könsfördelning ska eftersträvas.

På extra bolagsstämma den 15 september 2015 beslutades, villkorat av att bolagets aktier noteras på Nasdaq Stockholm, om instruktioner för bolagets valberedning,

vilka ska gälla tillsvidare och i korthet innebär att 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 2016

Scandic noterades på Nasdaq Stockholm den 2 december 2015, varför valberedningens sammansättning inför årsstämman 2016 baseras på ägarstatistik per 11 december 2015. Valberedningen inför årsstämman 2016 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 29 december 2015.

Valberedning	Representerar	% av röstetal per 11/12 2015
Caspar Callerström	Sunstorm Holding AB	50,0
Joel Lindeman	Provobis AB	5,1
Katja Bergqvist*	Handelsbanken Fonder	4,8

\* Den 4 april 2016 meddelade Handelsbanken Fonder att Magdalena Wahlqvist Alveskog har ersatt Katja Bergqvist som representant för Handelsbanken Fonder i valberedningen.

I nomineringsarbetet inför årsstämman 2016 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. 2016 års valberedning har haft fyra 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.

Valberedningen har föreslagit omval av Vagn Sørensen, Per G. Braathen, Grant Hearn, Lottie Knutson, Eva Moen Adolfsson, Niklas Sloutski och Fredrik Wirdenius samt val av Ingaliil Berglund, Albert Gustafsson, Stephan Leithner och Christoffer Lundström till nya styrelseledamöter. Valberedningen anser att den föreslagna styrelsesammansättningen är ändamålsenlig för att möta Scandics långsiktiga behov. Valberedningens förslag presenteras vid årsstämman 2016 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.



2015				6
JAN	FEB	MAR	APR	Vd:s lägesrapport Delårsrapport Q3 Investeringsbeslut Noteringsprocess
			1 2	
MAJ	JUN	JUL	AUG	
	3		4	
SEP	OKT	NOV	DEC	
5	6	7	8 9	
1 Konstituerande styrelsemöte		4 Vd:s lägesrapport Delårsrapport Q2 Investeringsbeslut Noteringsprocess		
2 Vd:s lägesrapport Resultatuppföljning Uppföljning av Ricaförvärv Strategi- och investeringsbeslut		5 Vd:s lägesrapport Börsnoteringsprocess Incitamentsprogram		
3 Vd:s lägesrapport Resultatuppföljning Utvärdering av management CSR				7 Noteringsprocess
				8 Noteringsprocess
				9 Vd:s lägesrapport Resultatuppföljning Investeringsbeslut

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 i god tid före årsstämman. 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 tio 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 2015

Styrelsen består för närvarande av nio ledamöter valda för tiden fram till slutet av årsstämman 2016 (varav sju omvaldes av årsstämman den 27 april 2015 och två valdes in som nya ledamöter vid extra bolagsstämmor den 18 juni 2015 och den 15 juli 2015). Tre av de nio ledamöterna är utländ-

ska medborgare. För närvarande finns en arbetstagarrepresentant och en arbetstagsuppleant utsedda till styrelsen. Verkställande direktören och koncernens ekonomi- och finansdirektör deltar vid styrelsemöten liksom koncernens programansvariga, som är styrelsens sekreterare. Andra tjänstemän i koncernen deltar vid behov i styrelsens sammanträden såsom föredragande av särskilda frågor.

Oberoende

Ingen av styrelseledamöterna är anställd av Scandic eller annat bolag i koncernen. Samtliga styrelseledamöter bedöms vara oberoende i förhållande till bolaget och de ledande befattningshavarna. Sju av de 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 Kodens avseende styrelsens oberoende gentemot bolaget, de ledande befattningshavarna och bolagets större aktieägare.

Styrelsens arbete

Styrelsens uppgifter regleras i aktiebolagslagen, bolagets bolagsordning och av Kodens. Styrelsens arbete och arbets-

former 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 fastställa strategier, affärsplaner, budget, delårsrapporter, årsbokslut, årsredovisningar samt att anta instruktioner, policies 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.

Arbetet under året

Under året har det hållits sex ordinarie styrelsemöten och tre extrainsatta, varav två extrainsatta möten per capsulam. Många av de frågor som har behandlats av styrelsen under året har varit relaterade till bolagets börsnotering. Övriga större frågor som har behandlats av styrelsen har varit integrationen av förvärvet av Rica Hotels, godkännande av ett nytt incitamentsprogram för ledande befattningshavare samt godkännande av nya hyreskontrakt och förlängningar av befintliga hyreskontrakt.

Namn	Befattning	Invalid år	Oberoende av bolaget och ledande befatt- ningshavarna	Oberoende av större aktieägare	Närvaro antal möten <sup>1)</sup>	Utskott, Närvaro antal möten <sup>1)</sup>	Erhållen ersättning 2015 <sup>2)</sup>
Vagn Sørensen	Ordförande	2007	Ja	Ja	9 (9)	Revisionsutskott 6 (6), Ersättningsutskott 2 (3)	700 000
Per G. Braathen	Ledamot	2007	Ja	Ja	9 (9)	–	300 000
Caspar Callerström	Ledamot	2007	Ja	Nej	9 (9)	Revisionsutskott 6 (6), Ersättningsutskott 2 (3)	0
Grant Hearn	Ledamot	2014	Ja	Ja	8 (9)	Ersättningsutskott 1 (3)	683 333
Erika Henriksson	Ledamot	2012	Ja	Nej	4 (9)	–	0
Lottie Knutson	Ledamot	2015	Ja	Ja	6 (9)	–	450 000
Eva Moen Adolfsson	Ledamot	2014	Ja	Ja	8 (9)	Ersättningsutskott 3 (3)	666 667
Niklas Sloutski	Ledamot	2011	Ja	Nej	9 (9)	Revisionsutskott 2 (6)	0
Rikard Steiber	Ledamot	2014	Ja	Ja	7 (9)	–	300 000
Benny Zakrisson	Ledamot	2011	Ja	Nej	5 (9)	Revisionsutskott 4 (6)	300 000
Fredrik Wirdenius	Ledamot	2015	Ja	Ja	6 (9)	–	425 000
Jan Wallmark	Ledamot, arbets- tagarrepresentant	2015			9 (9)		36 000
Daniel Håkansson	Suppleant, arbets- tagarrepresentant	2015			0 (9)		0
Totalt							3 861 000

<sup>1)</sup> Totalt antal möten under året. Lottie Knutson tillträdde styrelsen 18 juni 2015 och Fredrik Wirdenius den 15 juli 2015. Erika Henriksson avgick från styrelsen 15 juli 2015 och Benny Zakrisson den 15 september 2015.  
<sup>2)</sup> Caspar Callerström, Erika Henriksson och Niklas Sloutski har avstått arvode under 2015. På grund av extraarbete med noteringsprocessen har ytterligare styrelse-  
arvode om 300 000 SEK betalats ut till Grant Hearn, Lottie Knutson, Eva Moen Adolfsson samt Fredrik Wirdenius.

## STYRELSENS UTSKOTT

Styrelsen har inom sig inrättat två utskott: revisions- och ersättningsutskotten. Revisionsutskottet och ersättningsutskottet 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 samt 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 och Grant Hearn. Grant Hearn lämnade rollen som ordförande för utskottet i början av året. Caspar Callerström lämnade ersättningsutskottet i samband med Scandics börsnotering.

Ersättningsutskottet har under året haft tre möten. Utskottet har gjort en översyn av ledande befattningshavares grundersättning samt bonusprogram. I samband med börsnoteringen skedde även en uppdatering av riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare samtidigt som ett nytt långsiktigt incitamentsprogram implementerades.

### 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 och rapportera till valberedningen om utvärdering av revisionen och förslag till val av 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 för närvarande av Caspar Callerström (ordförande), Vagn Sørensen och Niklas Sloutski. Aktiebolagslagens krav på oberoende samt redovisnings- eller revisionskompetens är uppfyllt.

Revisionsutskottet har under året haft sex möten, varav bolagets revisor har deltagit på tre 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.
- Om- och nyfinansiering samt säkring av ränteexponering – förberedelse för styrelsebeslut.
- Revisionsplan och revisionsarvoden samt utvärdering av revisorernas arbete och oberoende.
- Internrevision – utvärdering av behov av funktion för rekommendation till styrelsen.
- IT-säkerhetspolicy – genomgång inför styrelsens godkännande.
- Utestående tvister och legala ärenden – status och 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 behovet av särskild kompetens i styrelsen. Under 2015 har ordförande haft individuella möten med samtliga styrelseledamöter. 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 27 april 2015 omvaldes revisionsbolaget PricewaterhouseCoopers, med Magnus Brändström som huvudansvarig revisor, som revisor för tiden fram till slutet av ordinarie årsstämma 2016. Magnus Brändström är auktoriserad revisor och medlem i FAR. Under 2015 har revisorn en gång redogjort för sina iakttagelser för styrelsen, där ingen från ledningen var närvarande. Revisorn har därutöver deltagit vid tre 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 04 på sid 66.

## KONCERNLEDNING

Scandic har en diversifierad koncernledning med gedigen erfarenhet från hotellbranschen och konsumentnära verksamheter från olika marknader. Koncernledningen består av verkställande direktör samt sex ledande befattningshavare: ekonomi- och finansdirektör (CFO), operativ direktör (COO), kommersiell direktör (CCO), personaldirektör (SVP Human Resources), affärsutvecklingsdirektör (VP Business Development) och kommunikations- och IR-direktör (VP Communications & IR). Bolagets strategichef är associerad medlem i koncernledningen. Koncernens landschefer (Country Managing Directors) rapporterar till operativ direktör. Tre olika nationaliteter är representerade i koncernledningen som består av fyra män och tre kvinnor. Under året har tre nya medlemmar tillkommit i koncernledningen. Se sidan 98–99 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

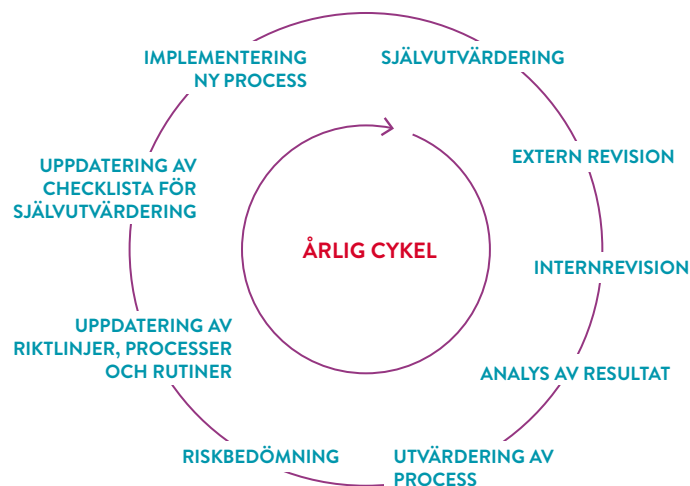
stödjande funktioner centralt, bland annat: ekonomi & finans, HR, inköp, IT, marknadsföring, produktutveckling, revenue management och restaurang & konferens. Ansvariga för dessa olika koncernfunktioner ansvarar även för framtagande av koncerngemensamma policies, riktlinjer och arbetssätt samt för att 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 samt vara en ansvarsfull part vid inköp är av stor vikt för koncernen. Scandics styrdokument i dessa sammanhang är: Scandics övergripande uppförandekod, Scandics uppförandekod för leverantörer, anti-korrupsionspolicy och miljöpolicy. Under 2015 har dessa styrdokument uppdaterats och under 2016 kommer utbildningsaktiviteter att genomföras. Styrelsen har ett gemensamt ansvar för hållbarhet. Vd rapporterar om hållbarhet på ett specifikt avsatt styrelsemöte minst årligen utöver när det förekommer anledning. I koncernledningen är arbetet med hållbarhet delegerat till respektive funktionschef; ekonomi- och finansdirektören ansvarar för anti-korruption och leverantörsledskontroll, kommunikations- och IR-direktören ansvarar för rapportering samt ESG-information, personaldirektören ansvarar för arbetsrätt, mångfald och jämställdhet och kommersiella direktören ansvarar för hållbarhet som helhet. Implementering av hållbarhet är delegerat av kommersiella direktören till hållbarhetssansvarig inom Scandic.

## VIKTIGA HÄNDELSER SOM AVHANDLATS AV VERKSTÄLLANDE DIREKTÖR OCH KONCERNLEDNING UNDER 2015

Många av de frågor som har behandlats av koncernledningen under året har varit relaterade till bolagets börsnotering. Övriga större frågor som har behandlats av koncernledningen har varit integrationen av förvärvet av Rica Hotels, godkännande av nya hyreskontrakt och förlängningar av befintliga hyreskontrakt samt arbetet med att formulera Scandics vision 2020 med tillhörande strategier.



## ERSÄTTNINGAR

På extra bolagsstämma den 15 september 2015 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 kan finnas avtal som inte fullt ut följer de nu gällande riktlinjerna. Tidigare riktlinjer behandlades på styrelsemöte i december 2014 där ägarrepresentanter deltog. Dessa riktlinjer stämmer i allt väsentligt med de nya riktlinjer som antogs den 15 september 2015.

### Riktlinjer för ersättning till verkställande direktören och ledande befattningshavare

Scandics ledande befattningshavare består av bolagets koncernledning. Efter beslut på extra bolagsstämma den 15 september 2015 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 avspegla 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 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 två år. Övriga ersättningar kan bestå av andra sedvanliga förmåner, såsom exempelvis sjukvårdsförsäkring, vilka inte ska utgöra en väsentlig del av den totala ersättningen. Därutöver kan ytterligare ersättning utgå vid extraordinära omständigheter och avtalas i enskilda fall.

Styrelsen har rätt att frågå ovanstående riktlinjer om styrelsen bedömer att det i ett enskilt fall finns särskilda skäl som motiverar det. Under året har riktlinjer frångåtts i samband med extra ersättning avseende integrationen av Rica Hotels samt på grund av bolagets börsintroduktion. För mer information se not 06 på sidorna 67–68.

## Ersättningar

För information om ersättningar till verkställande direktör och ledande befattningshavare se not 06 på sidorna 67–68.

## Långsiktigt incitamentsprogram

På den extra bolagsstämman den 15 november 2015 fattades beslut om ett prestationsbaserat långsiktigt incitamentsprogram, villkorat av att Scandics aktier tagits upp till handel på Nasdaq Stockholm under 2015. En redogörelse för villkoren i programmet finns i not 06, sidorna 67–68.

## Riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare inför årsstämman 2016

Styrelsen har föreslagit att årsstämman 2016 beslutar att anta riktlinjer som i allt väsentligt motsvarar riktlinjerna antagna av extra bolagsstämman den 15 september 2015, med undantag för att fast lön under uppsägningstid och avgångsvederlag, inklusive ersättning för eventuell konkurrensbegränsning, sammantaget inte ska överstiga ett belopp motsvarande den fasta lönen för 18 månader (istället för två år enligt gällande riktlinjer) samt ett tillägg innebärande att det totala avgångsvederlaget för samtliga personer i ledningsgruppen ska vara begränsat till gällande månadslön för de återstående månaderna fram till 65 års ålder.

## STYRELSENS RAPPORT OM INTERN KONTROLL

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 övervakas, genomförs, 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 den form 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 revisionsutskottet. 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.

Under 2015 lanserades "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 stumulera 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 informerade 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 utveckling 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 självutvärdering och kontrollbesök.

- Självutvärderingen 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, spot checks inom relevanta områden samt en allmän diskussion med hotelldirektören och avdelningschefer för att säkerställa förståelse för och efterlevnad av internkontrollen.

Resultaten av självutvärderingen 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 samt en väl fungerande regelbunden finansiell uppföljning. Styrelsen utvärderar årligen behovet av en särskild internrevisionsfunktion.

## Åtgärder under 2015

Scandics process för intern kontroll med självutvärdering och internrevision har under året implementerats i de tidigare Ricahotellen, vilka därmed till fullo är integrerade i Scandics verksamhet avseende finansiell rapportering och intern kontroll.

Under 2015 har styrande dokument och processer reviderats för att säkerställa att bolagets interna kontroll uppfyller kraven enligt Koden samt kraven för bolag noterat på Nasdaq Stockholm. Detta har inneburit att samtliga policies som antas av styrelsen har reviderats. Koncernens IT- och informationssäkerhetspolicy har uppdaterats, inklusive riktlinjer avseende organisation, behörigheter och leverantörskrav, för att säkerställa en tillfredsställande säkerhetsnivå. Därutöver har arbete genomförts för att förtydliga den interna kontrollen rörande uppsättningar av behörigheter till de finansiella systemen och distribution av finansiell information. Genomgång av rutiner för distribution och mottagare av finansiell information har gjorts för att säkerställa att känslig information hanteras enligt bolagets Informationspolicy och Insiderpolicy.

# STYRELSE



## VAGN SØRENSEN

Styrelseordförande sedan 2007. Medlem i ersättnings- och revisionsutskottet.

Född: 1959.  
Dansk medborgare.

**Utbildning:**  
Master of Science i Economics and Business Administration från Aarhus Business School, Danmark.

**Övriga nuvarande uppdrag:**  
Styrelseordförande i Automatic Software, Bureau van Dijk Electronic Publishing BV, F L Smidth A/S, TDC A/S, SPP Group Plc, Tia Technology A/S och Zebra A/S. Vice styrelseordförande i DFDS A/S. Styrelseledamot i Air Canada, Braganza AB, CP DYVIG A/S, JP/Politikens Hus, Lufthansa Cargo AG, Nordic Aviation Capital A/S och Royal Caribbean Cruises Ltd.

**Tidigare uppdrag:**  
Vd i Austrian Airlines Group 2001–2006, Executive Vice President and Deputy CEO i Scandinavian Airlines Systems 1984–2001. Styrelseordförande i KMD A/S och styrelseledamot i VEGA.

**Antal aktier i Scandic:** 44 776



## EVA MOEN ADOLFFSON

Ledamot sedan 2014.  
Ordförande i ersättningsutskottet.

Född: 1960.  
Svensk och amerikansk medborgare.

**Utbildning:**  
Ekonomexamen, Handelshögskolan, 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 Väst-svenska Handelskammaren Service AB.

**Tidigare uppdrag:**  
Hotelldirektör Scandic Rubinen, General Manager Scandinavien Service Partner, Ekonomische Radisson SAS Park Avenue Hotel, Ekonomische AVAB Elektronik.

**Antal aktier i Scandic:** 3 134



## PER G. BRAATHEN

Ledamot sedan 2007.

Född: 1960.  
Norsk medborgare.

**Utbildning:**  
MBA från Schiller University London, Storbritannien.

**Övriga nuvarande uppdrag:**  
Styrelseordförande/vd Braganza AB, Styrelseordförande i Braathens Regional Airlines (BRA) AB och Scenorama AS.

**Tidigare uppdrag:**  
Styrelseordförande i Braganza AS, Escape Travel A/S, Europa Reiser A/S och SunHotels AG. Styrelseordförande/vd Saga Solreiser/Always Tours /Tjæreborg Rejser. Styrelseledamot i Arken Zoo Holding AB och Ticket Leisure Travel AB samt Ticket Biz AB.

**Antal aktier i Scandic:** 14 925 (via bolag)



## CASPAR CALLERSTRÖM

Ledamot sedan 2007.  
Ordförande i revisionsutskottet.

Född: 1973.  
Svensk medborgare.

**Utbildning:**  
Ekonomistudier vid Handelshögskolan, Stockholm.

**Övriga nuvarande uppdrag:**  
Partner, EQT Partners AB. Styrelseledamot i Kramica Industries AB. Styrelsesuppleant i AB Trill.

**Tidigare uppdrag:**  
Styrelseledamot i Dometic Holding AB, Frostbite Holding AB, Munksjö Oyj och Sanitec Oyj.

**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 Amaris Hospitality, The Hotel Collection, Shearings Leisure Group, Styrelseledamot Poundland Group Plc, Director Eudemon Ltd.

**Tidigare uppdrag:**  
Vd och koncernchef Travelodge Hotels Ltd, vd Hilton Irland och Storbritannien, vd Premier Inn samt Operativ chef Marriott Hotel Storbritannien.

**Antal aktier i Scandic:** –



**LOTTIE KNUTSON**  
Ledamot sedan 2015.

Född: 1964.  
Svensk medborgare.

**Utbildning:**  
Kandidatexamen från Journalisthögskolan vid Stockholms universitet.

**Övriga nuvarande uppdrag:**  
Styrelseledamot i Cloetta AB, H&M Hennes & Mauritz AB, Stena Line BV, STS Alpresor AB, Swedavia AB och Wise Group AB.

**Tidigare uppdrag:**  
Styrelseledamot i TUI Nordic Holding AB.

**Antal aktier i Scandic:** 3 134



**NIKLAS SLOUTSKI**  
Ledamot sedan 2011.  
Medlem i revisionsutskottet.

Född: 1976.  
Svensk medborgare.

**Utbildning:**  
Civilekonomexamen från Handelshögskolan, Stockholm, postgraduate certificate in Business Administration, Edinburgh Business School, Storbritannien samt kurser inom juridik och finansiella instrument, Stockholms universitet samt Harvard University, USA.

**Övriga nuvarande uppdrag:**  
Vd och styrelseledamot, Accent Equity Partners AB. Styrelseordförande i HoistLocatel Holding AB, styrelseledamot i RenoNorden ASA, Candyking Holding AB, Nortpaw Capital AB och Southpaw Capital Equity Partner AB.

**Tidigare uppdrag:**  
Styrelseledamot i Aviator Airport Alliance Europe AB, Autotube Group AB, Bergteamet Group AB, Crem International Holding AB, Hööks Group AB, Mont Blanc Group AB, NSS Group AB, Scandbook Holding AB och Troax Group AB.

**Antal aktier i Scandic:** –



**RIKARD STEIBER**  
Ledamot sedan 2014.

Född: 1969.  
Svensk medborgare.

**Utbildning:**  
Master in International Economics and Management från SDA Bocconi Business School, Italien.

**Övriga nuvarande uppdrag:**  
Styrelseledamot i Swedish Space Travel Alliance AB.

**Tidigare uppdrag:**  
Styrelseledamot i Cision AB samt vd MTGx International AB.

**Antal aktier i Scandic:**  
14 925 (närliggande 14 925)



**FREDRIK WIRDEUS**  
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.  
Arbetsstagarrepresentant.

Född: 1951.  
Svensk medborgare.

**Utbildning:**  
IHM Business School i Stockholm.

**Övriga nuvarande uppdrag:**  
Medarbetare inom Scandics hotelldrift.

**Tidigare uppdrag:**  
Styrelseledamot i Scandic Hotels.

**Antal aktier i Scandic:** –



Stående från vänster: Jens Mathiesen, Peter Jangbratt, Lena Bjurner, Ann-Charlotte Johansson, Aki Käyhkö, Michel Schutzbach, Jesper Engman.  
Sittande från vänster: Linda Eriksson, Thomas Engelhart, Svein Arild Steen-Mevold, Gunilla Rudebjer, Frank Fiskers, Martin Creydt.

# KONCERNLEDNING OCH LANDSLEDNING

## FRANK FISKERS\* Vd & koncernchef

Född: 1961. Anställd och medlem i Scandics koncernledning sedan 2013. Dansk medborgare.

**Övriga uppdrag:** Industriell rådgivare inom EQT Partners.

**Utbildning:** Studier vid Cornell University, USA, London Business School, Storbritannien, samt IMD Business School, Schweiz.

**Tidigare erfarenhet:** Koncernchef & vd Kooperativa Förbundet (KF), Delägare Azure Property Group, Koncernchef & vd Scandic Hotels (2007-2010), Chefspositioner inom Hilton Hotels Corporation, Nordenchef och flera chefspositioner inom Rezidor samt vd & koncernchef för First Hotels. Styrelseordförande i Akademibokhandelsgruppen samt KF Media. Styrelseledamot i Svensk Dagligvaruhandel Ekonomisk Förening samt Svensk Handel.

**Antal aktier i Scandic:** 59 701

## LENA BJURNER\* HR-direktör

Född: 1968. Anställd och medlem av Scandics koncernledning sedan augusti 2015. Svensk medborgare.

**Övriga uppdrag:** –

**Utbildning:** Kandidatexamen i företagsekonomi, Falun/Borlänge Högskola, Sverige.

**Tidigare erfarenhet:** VP, HR Head of Market HR Nordics, Central Eastern Europe, Benelux and France American Express, Director HR Business Partner Customer Service Organisation Latin America/Canada, Head of Commercial Card & Business Travel Account Management Nordic.

**Antal aktier i Scandic:** 2 507

## MARTIN CREYDT\* Operativ direktör

Född: 1965. Anställd inom koncernen 2007, medlem i Scandics koncernledning sedan 2013. Svensk medborgare.

**Övriga uppdrag:** –

**Utbildning:** Civilekonomexamen Handelshögskolan, Göteborg, Sverige samt chefsutbildning vid Cornell University, USA och INSEAD i Fontainebleau, Frankrike.

**Tidigare erfarenhet:** Sverigechef och affärsutvecklingschef Scandic Hotels, Nordenchef Rezidor Hotel Group, vd Nordic Choice Hotels Sweden, samt operativ chef First Hotels.

**Antal aktier i Scandic:** 14 925

## THOMAS ENGELHART\* Kommersiell direktör

Född: 1967. Anställd och medlem i Scandics koncernledning sedan augusti 2015. Norsk medborgare.

**Övriga uppdrag:** –

**Utbildning:** Kandidatexamen Hotel Management, Gilon 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. Styrelseordförande i Coop Butiksutveckling 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 fastighetsekonomi, från Kungliga Tekniska Högskolan, Stockholm.

**Tidigare erfarenhet:** Affärsområdeschef, analytiker Pandox. Analytiker Hotellus.

**Antal aktier i Scandic:** 5 970

## ANN-CHARLOTTE JOHANSSON\* Kommunikations- och IR-direktör

Född: 1968. Anställd sedan 2015 (konsult till koncernen 2014-2015). Medlem i Scandics koncernledning sedan 2014. Svensk medborgare.

**Övriga uppdrag:** –

**Utbildning:** Internationell civilekonom med inriktning marknadsföring och ryska, Uppsala universitet, Sverige samt juridiska studier vid Stockholms universitet, Sverige.

**Tidigare erfarenhet:** Senior rådgivare Hallvarsson & Halvarsson samt Intellecta Corporate, Kommunikations- och insamlingschef Svenska Röda Korset, Kommunikationschef GE Money Bank, Kommunikations- och IR-chef TradeDoubler, Regionchef Framfab, Konsult Accenture samt kommunikationsroll inom Nasdaq Stockholm.

**Antal aktier i Scandic:** –

## GUNILLA RUDEBJER\* Ekonomi- och finansdirektör

Född: 1959. Anställd sedan 2009. Medlem i Scandics koncernledning sedan 2009. Svensk medborgare.

**Övriga uppdrag:** –

**Utbildning:** Civilekonomexamen vid Handelshögskolan, Stockholm.

**Tidigare erfarenhet:** Ekonomi- och finansdirektör samt Direktör strategiska projekt Cision, Ekonomi- och finansdirektör Parks & Resorts Scandinavia, Mandator, TUI Nordic (Fritidsresor), Koncerncontroller Sara Travel & Hotel Group samt Ekonomichef inom Nordstjärnan-koncernen.

**Antal aktier i Scandic:** 29 850

## LINDA ERIKSSON Strategy & Programme Manager

Född: 1983. Anställd och adjungerad i Scandics koncernledning sedan augusti 2015. Svensk medborgare.

**Övriga uppdrag:** –

**Utbildning:** Civilingenjör 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. Svensk medborgare.

**Övriga uppdrag:** –

**Utbildning:** Utbildning från Scandic Business School och Hilton.

**Tidigare erfarenhet:** Flertal ledande befattningar inom Scandic, bla Marknads- och kommunikationsansvarig och Chef för Scandics operativa verksamhet i Sverige samt vd Rica Hotels Sverige.

**Antal aktier i Scandic:** 11 194

## AKI KÄYHKÖ Finlandschef

Född: 1968. Anställd inom koncernen sedan 2012. 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, Marknadschef, Oy Hartwall samt Verkställande Direktör, Palace Kämp Group.

**Antal aktier i Scandic:** 11 194

## JENS MATHIESEN Danmarkschef

Född: 1969. Anställd inom koncernen sedan 2008. Dansk medborgare.

**Övriga uppdrag:** Styrelseledamot och medlem av koncernledningen i Dansk Erhverv (danska handelskammaren). Styrelseledamot i Wonderful Copenhagen och medlem av kommittén Growth Forum Copenhagen.

**Utbildning:** Shipping Broker, Transocean Shipping, Danmark.

**Tidigare erfarenhet:** Sälj- och marknadsdirektör, Choice Hotels Scandinavia, vd Fountain Scandinavia A/S samt Försäljning- och marknadschef, Avis Rent a Car.

**Antal aktier i Scandic:** 11 194

## MICHEL SCHUTZBACH Europachef

Född: 1961. Anställd inom koncernen sedan 2009. Schweizisk medborgare.

**Övriga uppdrag:** –

**Utbildning:** Diplomutbildning från Hotels & Management School, Gilon, Schweiz.

**Tidigare erfarenhet:** Flertal ledande befattningar inom Rezidor, bland annat HR-chef samt Regionchef för Polen och Irland.

**Antal aktier i Scandic:** 11 194

## SVEIN ARILD STEEN-MEVOLD Norgechef

Född: 1967. Anställd inom koncernen sedan 2010. Norsk medborgare.

**Övriga uppdrag:** Styrelseledamot i Forum for Reiseliv, Guma Sport Ltd samt Grand Hotel Driftsselskap AS.

**Utbildning:** Kandidatexamen Service Management, Norska hotellhögskolan.

**Tidigare erfarenhet:** Flertal ledande befattningar inom Scandic, Hotelldirektör Radisson SAS samt vice vd Clarion Collection, Nordic Choice.

**Antal aktier i Scandic:** 11 194

# HÅLLBARA LEVERANTÖRSKEDJOR

Som Nordens ledande hotelloperatör har Scandic tagit på sig ett ansvar för att ha en informerad och hållbart hanterad leverantörskedja. Scandic har under 2015 etablerat en systematisk process för att välja sådana leverantörer som kan leva upp till de krav som bolaget ställer.



## NOGGRANN URVALSPROCESS

För att säkerställa att Scandic endast samarbetar med leverantörer som delar företagets värderingar och tar hänsyn till människor och vår planet, är hållbarhet inkluderad som en punkt redan i urvalsprocessen vid upphandling av nya leverantörer. Accepterade leverantörer går sedan igenom en inkluderingsprocess för riskbedömning.

Under 2015 riskbedömde Scandic 1 154 leverantörer inom miljö, anti-korruption, mänskliga rättigheter och arbetsmiljö.

I processen från och med 2016 måste leverantörer som godkänns signera och följa Scandics uppförandekod för leverantörer. Befintliga leverantörer som bedöms medföra ökad risk för Scandic ska genomgå ytterligare steg i Scandics process för riskbedömning. Scandics process för riskbedömning innefattar att leverantörer svarar på ett självutvärderingsformulär.

## SPECIELLA GRANSKNINGAR

När speciell expertis krävs eller när en leverantör bedöms som affärskritisk, till exempel när det endast finns en leverantör, eller bedöms som avgörande för verksamheten, kommer tredjepartsinspektörer att kontrakteras. Alla avvikelser, identifierade vid egna eller tredjepartsinspektioner, måste adresseras på det sätt som är beskrivet i en av Scandic godkänd åtgärdsplan. De angivna åtgärderna måste genomföras inom den överenskomna tidsramen för att en leverantör ska få förbli kontrakterad.



## EN STÄNDIG DIALOG

Scandic har varit engagerat inom hållbarhetsområdet i flera decennier och ser det som ett särskilt ansvar att dela med sig av upparbetad kunskap och erfarenheter. Därför har Scandic en kontinuerlig dialog med sina leverantörer parallellt med granskningsprocesserna för att stödja och utveckla dem.

En kedja är endast så stark som dess svagaste länk. Omtanke, åtagande och ansvar får aldrig vara svaga länkar.

UNDER 2015  
RISKBEDÖMDE  
SCANDIC 1 154  
LEVERANTÖRER



**SCANDICS PROCESS ÄR INDELAD I FÖLJANDE STEG:**

1. **HÅLLBARHETS-SCREENING**  
GÖRS AV SCANDICS INKÖPSTEAM
2. **SJÄLVUTVÄRDERINGSFORMULÄR**  
SOM FYLLS I AV LEVERANTÖRER
3. **INSPEKTIONER** AV LEVERANTÖRER  
AV SCANDICS INKÖPSTEAM
4. **TREDJEPARTSINSPEKTIONER**  
AV LEVERANTÖRER SOM BEDÖMS  
SOM HÖG RISK ELLER MED ÖVER-  
TRÄDELSER
5. **ÅTGÄRDSPLANER OCH DIALOGER**  
MED LEVERANTÖRER FÖR ATT  
STÖDJA DERAS UTVECKLING

# DIALOG MED INTRESSEENTER

## HUR SCANDIC VALDE MATERIELLA ASPEKTER

Under 2015 genomförde Scandic sin första årliga 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.

## INTRESSENTERS FÖRVÄNTNINGAR PÅ MATERIELLA ASPEKTER

De intressenter som bjudits in till den årliga 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 Scandics hållbarhetsarbete till styrelsen för att möta bolagets ägares ESG policy och beaktar intressenternas respons för att kunna möta upp mot omvärldens förväntningar på hållbarhet och Scandics utveckling.

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 miljön</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>



Under året genomfördes även ett omfattande arbete med bolagets hållbarhetsstrategi som resulterade i nedanstående huvudindelningar. Huvudaspekt där Scandic ska inspirera, fokusaspekter där Scandic ska engagera samt ansvarstagande som utgör en del av Scandics basarbete kring styrning och rapportering.

### INSPIRERA

Inkludering  
och mångfald

### ENGAGERA

- Hälsa
- CO<sub>2</sub>
- Avfall

### ANSVARSTAGANDE

Hotellsäkerhet, vatten, kemikalier, energi, hållbar leverantörskedja, antikorrupktion, trafficking & prostitution, matsäkerhet, samhällsengagemang och arbetsvillkor.



UNDER ÅRET  
GENOMFÖRDES  
ETT OMFATTANDE  
ARBETE MED  
BOLAGETS  
HÅLLBARHETS-  
STRATEGI



# GRI-INDEX

## OM HÅLLBARHETSREDOVISNINGEN

Detta är Scandics första årliga hållbarhetsredovisning och inkluderar Scandics alla hotell som drivs via hyresavtal i samtliga verksamhetsländer samt koncernens olika supportkontor. Scandics partnerhotell är exkluderade då de verkar under egna ledningssystem. Franchise är ej med i årets redovisning på grund av begränsningar gällande datainsamling. HTL är exkluderat från miljödata av samma anledning som ovan.

Redovisningen är i enlighet med GRI G4 på en självdeklarerad nivå Core och är även Scandics COP till Global Compact och möter 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 2015. Basår för miljödata är 2015. Emissionsdata är uträknad baserat på GHG-protokoll, Defra emissionsfaktorer samt tredje-

partsrapporter över emissionsfaktorer för fjärrvärme och fjärrkyla. Avfallsdata är baserad på en sammanställning som lämnas årligen av avfallsleverantörer. Data inom Human Resources är sammanställd genom användning av Head count och leverantörsdata är sammanställd från Scandics riskbedömningsverktyg. Kundnöjdhetsdata är exkluderat från årets redovisning då det tidigare har mätts på olika sätt. Resultatet är tillförlitligt och kommer att inkluderas i årsredovisningen 2016.

### KONTAKTINFORMATION

Kontakt för frågor om Scandics operativa hållbarhetsarbete är Scandics hållbarhetsansvariga Inger Mattsson. För frågor om Scandics årsredovisning och hållbarhetsrapportering 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 uppfylld

## STANDARDREDOGÖRELSE

	Titel	Sida	Upp-fyllnad	Kommentarer
<b>Strategi och analys</b>				
G4-1	Uttalande från organisationens högsta beslutsfattare	s. 5–7	●	
<b>Organisationsprofil</b>				
G4-3	Organisationens namn	s. 44	●	
G4-4	Viktigaste varumärken, produkterna och tjänsterna	s. 14	●	
G4-5	Organisationens huvudkontor	s. 104	●	
G4-6	Antal länder som organisationen har verksamhet i och namnen på de länder där viktig verksamhet bedrivs eller som är särskilt relevanta för de frågor som berör hållbarhet i redovisningen	s. 16–17	●	
G4-7	Ägarstruktur och företagsform	s. 88	●	
G4-8	Marknader som organisationen är verksam på	s. 14–17	●	
G4-9	Organisationens storlek	s. 16–17, 55	●	
G4-10	Sammanställning av organisationens arbetskraft	s. 34–36	●	
G4-11	Andel av den totala personalstyrkan som omfattas av kollektivavtal	s. 34–36	●	
G4-12	Organisationens leverantörskedja	s. 100–101	●	
G4-13	Betydande förändringar under redovisningsperioden gällande organisationens storlek, struktur, ägande eller leverantörskedja	s. 89	●	
G4-14	Huruvida organisationen följer försiktighetsprincipen	s. 38	●	GC-princip 7

	Titel	Sida	Upp-fyllnad	Kommentarer
G4-15	Extern utvecklad ekonomiska, miljömässiga och sociala deklarationer, principer eller andra initiativ som organisationen stödjer eller har anslutit sig till	s. 42	●	
G4-16	Medlemskap i organisationer och nationella eller internationella lobbyorganisationer	s. 43	●	
<b>Identifierade väsentliga aspekter och avgränsning</b>				
G4-17	Enheter inkluderade i redovisningen	s. 44, 104	●	
G4-18	Processen för att identifiera väsentliga aspekter	s. 102–103	●	
G4-19	Väsentliga aspekter	s. 42–43, 103	●	
G4-20	Aspektens avgränsning inom organisationen	s. 102–103	●	
G4-21	Aspektens avgränsning utanför organisationen	s. 102–103	●	
G4-22	Effekten av eventuella revideringar av information i tidigare redovisningar		N/A	Första hållbarhetsredovisningen
G4-23	Väsentliga förändringar från tidigare redovisningar vad gäller omfattning och aspekternas avgränsning		N/A	Första hållbarhetsredovisningen
<b>Intressentengagemang</b>				
G4-24	Lista över intressentgrupper	s. 102	●	
G4-25	Grunden för identifiering och urval av intressenter som det förts dialog med	s. 102	●	
G4-26	Organisationens tillvägagångssätt vid dialog med intressenter	s. 102	●	
G4-27	Huvudfrågor och områden som lyfts i dialogerna med intressenter	s. 102	●	

	Titel	Sida	Upp- fyllnad	Kommentarer
<b>Redovisningsprofil</b>				
G4-28	Redovisningsperiod	s. 104	●	
G4-29	Datum för senast publicerad redovisning		N/A	Första hållbarhetsredovisningen
G4-30	Redovisningscykel	s. 104	●	
G4-31	kontaktperson för frågor angående redovisningen och dess innehåll	s. 104	●	
G4-32	GRI-index	s. 104–105	●	
G4-33	Granskningsprocess		N/A	Hållbarhetsredovisningen är självdeklarerad nivå Core och ej granskad av tredje part

## SPECIFIKA STANDARDREDOGÖRELSE

DMA och indi- katorer	Titel	Sida	Upp- fyllnad	Kommentarer
G4-DMA	Upplysning om hållbarhetsstyrning	s. 34–37, 38–41, 42–43, 100–101, 102–103	●	GC-princip 1, 2, 3, 7, 8, 9, 10
<b>Ekonomiskt resultat</b>				
EC-1	Direkt ekonomiskt värde	s. 43	●	GC-princip 10
<b>Energi och utsläpp av växthusgaser</b>				
EN-3	Energikonsumtion inom organisationen	s. 38–41	●	GC-princip 8
EN-15	Direkta utsläpp av växthusgaser (Scope 1)	s. 38–41	●	GC-princip 7
EN-16	Indirekta utsläpp av växthusgaser (Scope 2)	s. 38–41	●	GC-princip 7
EN-17	Övriga indirekta utsläpp av växthusgaser (Scope 3)	s. 38–41	●	GC-princip 7
EN-18	Intensitet av växthusgaser	s. 38–41	●	Inkluderar Scope 1, 2 och 3
EN-23	Total avfallsvikt per typ och hanteringsmetod	s. 38–41	●	GC-princip 7
<b>Leverantörsutvärdering</b>				
EN-32	Screening av leverantörer miljö	s. 100–101	●	GC-princip 7, 8 och 9
LA-14	Screening av leverantörer arbetsförhållanden	s. 100–101	●	GC-princip 3, 4, 5 och 6
HR-10	Screening av leverantörer mänskliga rättigheter	s. 100–101	●	GC-princip 1, 2
SO-9	Screening av leverantörer påverkan på samhället	s. 100–101	●	

	Titel	Sida	Upp- fyllnad	Kommentarer
<b>Styrning</b>				
G4-34	Organisationens bolagsstyrning och om det finns kommittéer med ansvar för ekonomiska, miljömässiga och sociala frågor	s. 88, 93	●	
<b>Etik och integritet</b>				
G4-56	organisationens värderingar, principer, standarder och normer för uppträdande	s. 93	●	GC-princip 10

DMA och indi- katorer	Titel	Sida	Upp- fyllnad	Kommentarer
<b>Anställning</b>				
LA-1	Anställning av nya medarbetare och personalomsättning	s. 34–36	●	GC-princip 6
<b>Hälsa och säkerhet</b>				
LA-8	Hälsa- och säkerhetsfrågor i formella överenskommelser	s. 34–36	●	
<b>Utbildning</b>				
LA-9	Genomsnittligt antal utbildningstimmar	s. 34–36	●	Tabellen kompetenshöjning som avser antal utbildningstimmar inkluderar ej externa utbildningsinsatser. På grund av att det inte finns systematik för att inkorporera extern kompetenshöjning har en avvikelse gjorts i indelningen av medarbetarkategorier genom att concernledning och chefer har slagits samman till en och samma kategori.
<b>Mångfald och jämställdhet</b>				
LA-12	Sammansättning av styrelse och ledning och uppdelning av medarbetare per personalkategori	s. 34–36	●	GC-princip 6 Medarbetarsiffrorna är inte indelade på alla av GRI önskade mångfaldskategorier då det strider mot svensk lag.
<b>Utbildning inom mänskliga rättigheter</b>				
HR-2	Utbildning för medarbetare inom mänskliga rättigheter	s. 34–36, 42–43	●	GC-princip 2

# SCANDIC GÖR COMEBACK PÅ BÖRSEN

Redan 1996 noterades Scandic som den första hotelloperatören på Stockholmsbörsen. 2001 köptes Scandic av Hilton och aktien avnoterades. 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.

## KURsutVECKLING

Räknat på teckningskursen inför noteringen (67 kronor) och fram till årsskiftet steg Scandics aktie med 0,7 procent medan sektorindexet OMX Stockholm Travel & Leisure steg med 2,7 procent och det breda indexet OMX Stockholm sjönk med 4,4 procent. Räknat på sista betalkurs den 30 december 2015, som var 67,50 kronor, uppgick det totala börsvärdet i Scandic till cirka 6,95 miljarder kronor.

## OMSÄTTNING

Under perioden 2-30 december 2015 omsattes totalt 31 miljoner aktier till ett värde av 1 987,4 MSEK. Handlen på Nasdaq Stockholm stod för cirka 83 procent. Aktien handlades även på andra marknadsplatser, bland annat BATS Chi-X, BOAT och LSE.

## AKTIEKAPITAL OCH ÄGARSTRUKTUR

Aktiekapitalet uppgår till 25,7 MSEK fördelat på 102 985 075 aktier, samtliga med en röst. Vid utgången av 2015 hade Scandic 5 725 aktieägare varav Sunstorm Holding AB är den största ägaren med 50,0 procent av rösterna och kapitalet. Den 4 januari 2016 återlämnades aktier som lånats ut av Sunstorm Holding AB med anledning av den övertilldelningsoption som ställdes ut i samband med noteringsprocessen och Sunstorm Holding ökade därmed sin ägarandel till 56,0 procent. Vid årsskiftet uppgick det totala svenska ägandet till 85,5 procent av aktierna där svenska institutioner ägde 71,8 procent, svenska aktiefonder 11,1 procent och privatpersoner 2,6 procent.

## 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 2015 föreslås därför ingen utdelning.

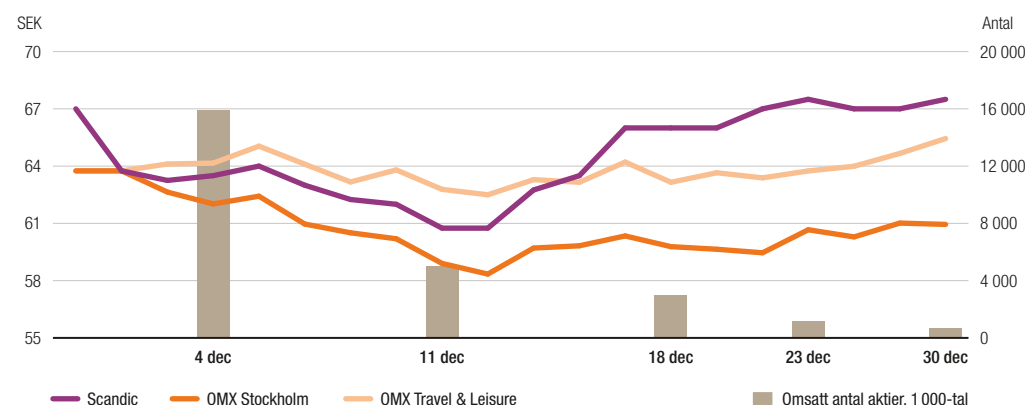
10 största ägarna per 31 december 2015	Antal aktier	Andel av kapital och röster, %
Sunstorm Holding	51 492 539	50,0
Provobis	5 500 000	5,3
Handelsbanken Fonder	5 199 448	5,0
AMF Försäkring & Fonder	4 600 000	4,5
Tredje AP-fonden	2 381 000	2,3
SEB-Stiftelsen	1 500 000	1,5
Säästöpankki Fonder	1 362 427	1,3
Svolder	905 000	0,9
Brummer & Partners Fonder	800 000	0,8
PGGM Pensioenfonds	800 000	0,8
<b>Summa tio största ägare</b>	<b>74 540 414</b>	<b>72,4</b>
Övriga aktieägare	28 444 661	27,6
<b>Totalt</b>	<b>102 985 075</b>	<b>100,0</b>

Ägarstruktur 31 december 2015	Andel av ägare, %	Antal ägare	Andel av röster och kapital, %
<b>Storleksklasser</b>			
0 – 1 000	89,5	5 124	1,1
1 001 – 250 000	9,9	567	7,5
250 001 – 2 500 000	0,4	23	15,3
2 500 001 – 25 000 000	0,1	6	20,1
25 000 001 – 100 000 000	0,1	6	56,0
	<b>100,0</b>	<b>5 725</b>	<b>100,0</b>

## Aktiedata

Kortnamn	SHOT
ISIN	SE0000635401
Handelspost	1 aktie
Lista	Nasdaq Stockholm Mid Cap-listan
Sektorindex	OMX Stockholm Travel & Leisure

## AKTIENS KURS- OCH OMSÄTTNINGsutVECKLING 2015\*



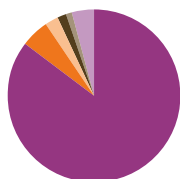
\* Kursutvecklingen för Scandic utgår från teckningskursen (67 kronor).



#### Analytiker som följer Scandic

Stefan Andersson	SEB
Nicolas McBeath	SEB
Annie Grube	Morgan Stanley
Andreas Lundberg	ABG
Daniel Lindkvist	ABG
Geof Collyer	Deutsche Bank
Iona Dent	Deutsche Bank

#### ÄGARNAS GEOGRAFISKA FÖRDELNING, %



■ Sverige 85,5	■ Storbritannien 5,2	■ USA 2,5
■ Finland 1,6	■ Danmark 1,2	■ Övriga 4,0

#### INFORMATION TILL AKTIEÄGARNA

##### Årsstämma 2016

Ordinarie årsstämma för aktieägarna i Scandic Hotels Group AB (publ) hålls torsdagen den 12 maj 2016, klockan 13.00 CET på Scandic Anglais i Stockholm. Registrering börjar klockan 12.00 CET.

##### Deltagande i årsstämman

Aktieägare som önskar delta i årsstämman ska dels senast fredagen den 6 maj 2016 vara införd i den av Euroclear Sweden AB förda aktieboken, dels senast fredagen den 6 maj 2016 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 8 588 04 200.

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)
Caspar Callerström	Sunstorm Holding AB
Katja Bergqvist	Handelsbanken Fonder
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 2016

Delårsrapport januari–mars 2016	12 maj 2016
Delårsrapport januari–juni 2016	16 augusti 2016
Delårsrapport januari–september 2016	8 november 2016

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

**Gunilla Rudebjer**, Ekonomi- och finansdirektör,  
[gunilla.rudebjer@scandichotels.com](mailto:gunilla.rudebjer@scandichotels.com)

**Ann-Charlotte Johansson**, Kommunikations- och IR-direktör, [ann-charlotte.johansson@scandichotels.com](mailto:ann-charlotte.johansson@scandichotels.com)

# 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) samt till oförändrade valutakurser.

### 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 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

Kortfristiga icke räntebärande fordringar minus kortfristiga icke räntebärande skulder.

## AKTIERELATERADE NYCKELTAL

### Resultat per aktie

Periodens resultat, hänförligt till moderbolagets aktieägare, dividerat med genomsnittligt antal aktier.

**Omslagsfoto:** Terrassen, Scandic Continental, Stockholm.  
**Produktion:** Scandic i samarbete med Hallvarsson & Halvarsson.  
**Tryck:** Göteborgstryckeriet 2016



# Scandic

[SCANDICHOTELSGROUP.COM](https://scandichotelsgroup.com)