

# NORDENS LEDANDE HOTELLFÖRETAG

Scandic

ÅRSREDOVISNING 2018



## INNEHÅLL

Detta är Scandic  
Nordens ledande hotellföretag  
Året i korthet  
VD-ord  
Värdeskapande för  
alla intressenter  
Strategiska fokusområden  
Nordiska marknaden  
En ledande hotellportfölj  
Ett ledande kunderbjudande  
Optimerad distribution

|      |                                                                          |    |
|------|--------------------------------------------------------------------------|----|
| Flik | Kostnadseffektivitet                                                     | 40 |
| Flik | Hållbar företagskultur                                                   | 42 |
| 2    | Engagerade och motiverade<br>medarbetare                                 | 44 |
| 3    | 25 år av ledande<br>hållbarhetsarbete                                    | 48 |
| 7    | Ansvarstagande samhällsaktör                                             | 58 |
| 15   | Arbete för att utveckla<br>strategi och mål                              | 64 |
| 22   | GRI-index                                                                | 68 |
| 26   | Revisorns yttrande avseende<br>den lagstadgade hållbarhets-<br>rapporten | 71 |

|                              |     |
|------------------------------|-----|
| Förvaltningsberättelse       | 72  |
| Risker och riskhantering     | 78  |
| Bolagsstyrning               | 82  |
| Styrelse                     | 90  |
| Koncernledning               | 92  |
| Finansiella rapporter        | 94  |
| Noter                        | 102 |
| Fastställelse                | 128 |
| Revisionsberättelse          | 130 |
| Scandic-aktien               | 134 |
| Definitioner                 | 136 |
| Information till aktieägarna | 137 |

Scandic är ett svenskt bolag som lyder under svenska lagar. Alla värden uttrycks i svenska kronor. Sifferuppgifter inom parentes avser om inte annat anges, 2017. 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. Bolagets årsredovisning och koncernredovisning ingår på sidorna 72–128 i detta dokument. Den lagstadgade hållbarhetsrapporten återfinns på sidorna 1–15 och 42–70 i detta dokument.

# DETTA ÄR SCANDIC

## NORDENS LEDANDE HOTELLFÖRETAG

Scandic har det största och bredaste hotellnätverket på den nordiska marknaden vilket möjliggör ett unikt erbjudande till kunderna och hög effektivitet. Verksamheten drivs under det helägda varumärket Scandic, som är det klart mest välkända hotell-varumärket i Norden. Scandic finns på omkring 130 orter och antalet rum i drift och under utveckling uppgår till 57 358 rum fördelat på 283 hotell.

# 57 000

## HOTELLRUM

I DRIFT OCH UNDER UTVECKLING

# 283

## HOTELL

I DRIFT OCH UNDER UTVECKLING

# 130

## ORTER

## EN LOJAL KUNDBAS

Scandic har varit drivande i utvecklingen av den nordiska hotell-branschen. Nyttänkandet har uppskattats av kunderna och företaget har en hög andel återkommande kunder. Omkring 35 procent av Scandics bokningar är kopplade till lojalitetsprogrammet Scandic Friends som är branschledande på den nordiska marknaden.

## STRATEGISKT SAMARBETE

På den nordiska marknaden drivs de flesta hotellen med långa hyresavtal. Scandic är fokuserat på omsättningsbaserade hyresavtal vilket bidrar till finansiell stabilitet. Det skapar också en intressegemenskap mellan Scandic och hyresvärderna som möjliggör en långsiktigt positiv utveckling för hotellen. Scandics marknadsposition och affärsmodell gör att företaget ofta ses som en prioriterad partner av fastighetsägare vid nya hotellprojekt.

## EN PIONJÄR INOM HÅLLBARHET

Scandic har under lång tid varit drivande inom hållbarhetsfrågor i hotellbranschen både inom miljö och sociala frågor. Scandics initiativ bidrar bland annat till att effektivisera resursförbrukningen vilket allt mer uppskattas av kunderna samtidigt som det också bidrar till att minska företagets kostnader.

# 15

## HOTELL I PIPELINE

## HÖGKVALITATIV HOTELLPORTFÖLJ

Scandic hade vid årsskiftet en högkvalitativ pipeline bestående av 15 nya hotell på attraktiva destinationer med planerad öppning mellan 2019 och 2022. Därutöver optimeras ständigt den befintliga hotellportföljen genom utbyggnationer, renoveringar och omkonfigureringar.

# 18 000

## MEDARBETARE

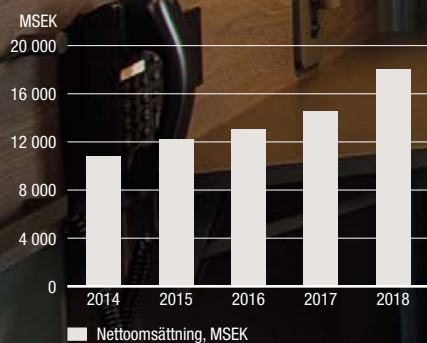
## ENGAGERADE MEDARBETARE

Scandic har ett högt medarbetarengagemang vilket är en förutsättning för att kunna bibehålla den starka kundlojaliteten och för att skapa bra hotellupplevelser.

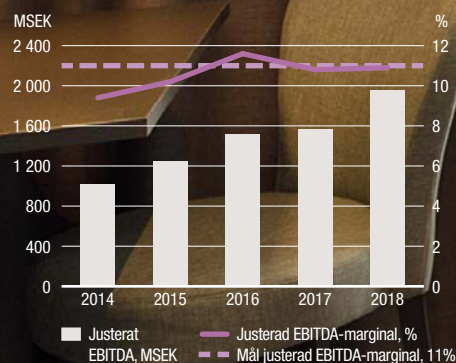
# NORDENS LEDANDE HOTELLFÖRETAG

Scandic är med 57 000 hotellrum i drift och under utveckling fördelade på totalt 283 hotell den klart ledande hotelloperatören i Norden. Under 2018 uppgick nettoomsättningen till 18 miljarder kronor och antalet medarbetare uppgick till fler än 18 000.

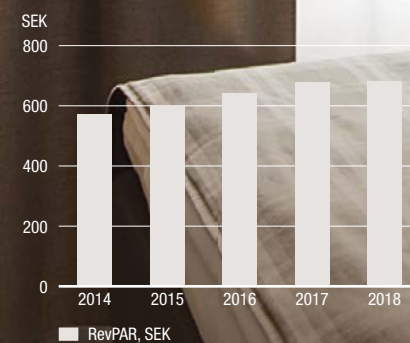
## NETTOOMSÄTTNING



## JUSTERAD EBITDA OCH EBITDA-MARGINAL



## REVPAR







# ÅRET I KORTHET

Nettoomsättningen och det underliggande resultatet förbättrades under 2018, bland annat drivet av fler rum i drift från förvärvet av finska Restel som slutfördes i december 2017. Efterfrågan fortsatte att utvecklas positivt på Scandics marknader, ungefär i linje med utbudstillväxten. Detta ledde till en förhållandevis stabil utveckling av både genomsnittlig belägningsgrad och rumspris under året.

Scandic öppnade sex hotell med hyresavtal under 2018. Dessutom tecknades avtal om ett flertal nya hotell och Scandic har en attraktiv projektportfölj av hotell under utveckling som ger en bra grund för fortsatt tillväxt de kommande åren.



## VIKTIGA HÄNDELSER 2018

### LANSERING AV NYTT LOJALITETSPROGRAM

I januari lanserades en ny version av lojalitetsprogrammet Scandic Friends och en mobilapp. Det nya lojalitetsprogrammet innefattar bättre förmåner, nya partnerskap samt fler sätt att spendera intjänade lojalitetspoäng för Scandics kunder.

### UTÖKAD HOTELLPORTFÖLJ

Scandic öppnade under 2018 sex hotell med hyresavtal, med totalt 1 610 rum. Vid årsskiftet hade företaget en pipeline som motsvarade 11 procent av den existerande hotellportföljen.

### NY ORDFÖRANDE

I april valdes Per G. Braathen till ny ordförande i Scandic efter att den tidigare ordföranden, Vagn Sørensen, meddelat att han inte stod till förfogande för omval.

### OMPROFILERING AV RESTELS HOTELL TILL SCANDIC

Mellan februari och juni 2018 omprofilerades 33 av hotellen från Restelförvärvet i Finland från Cumulus till Scandic vilket var i linje med den ursprungliga planen. I samband med detta genomfördes även den tekniska integrationen, samtidigt som företagens supportfunktioner samordnades.



# FORTSATT RESULTATFÖRBÄTTRING

Scandic förbättrade resultatet under 2018 trots en något lägre underliggande marknadstillväxt. Vi har en stark marknadsposition med en tydlig och skalbar affärsmodell och ska hålla ett högt tempo i arbetet med att kontinuerligt förbättra vår effektivitet.

**Jens, du blev den 17 januari i år utnämnd till ny vd och koncernchef för Scandic. Hur kommer vi att märka att Scandic har fått en ny chef?**

– Scandic är ett starkt företag med en unik kultur bland våra 18 000 medarbetare, och jag vill betona att vi har en tydligt strategisk inriktning som ligger fast.

– Min ambition är att se till att vi håller ett högt tempo i arbetet med att förbättra vår effektivitet och att vi försvarar våra marginaler. Jag tycker att vi behöver bli lite mer selektiva i våra prioriteringar samtidigt som vi också behöver se över de delar av hotellportföljen som inte bidrar finansiellt. Parallellt med detta behöver vi så klart också lägga kraft på att utvärdera Scandics långsiktiga tillväxtmöjligheter.

**Hur lyder din sammanfattning av 2018 för Scandic?**

– Vi förbättrade vårt justerade EBITDA under 2018, bland annat drivet av bidrag från nya hotell som tillkom under året. Vi såg en fortsatt tillväxt i RevPAR på de nordiska marknaderna, men ökningstakten var lägre än under föregående år på några av våra marknader. Vår omsättning steg med 23 procent framförallt till följd av förvärvet av Restel, medan ökningen i nettoomsättningen för jämförbara enheter var runt 1 procent.

– Det var glädjande att den kapacitetsökning som skedde i Stockholm 2017 succesivt absorberades av ökad efterfrågan under året. Marknaden i Stockholm visade positiv RevPAR-tillväxt på helårsbasis, efter en svag inledning på året.



– Under året såg vi över vår organisation och genomförde en del förändringar, inte minst inom vår kommersiella verksamhet. Bland annat utökades koncernledningen med tre nya medlemmar. Dessutom har vi ägnat en hel del kraft åt att framgångsrikt integrera finska Restel som vi förvärvade i december 2017.

**Hur var marknadsutvecklingen under året?**

– Precis som i stora delar av Europa har RevPAR-utvecklingen i Norden varit positiv under en längre period. Det förklaras bland annat av generellt god ekonomisk aktivitet kombinerat med strukturell tillväxt för resande och en växande efterfrågan från icke-nordiska gäster. Det är uppenbart att Norden blir en allt mer attraktiv destination för internationella gäster.

– Under 2018 fortsatte efterfrågan på hotellmarknaden att växa i Norden, framförallt i många av de större städerna, och vi såg en god utveckling i Tyskland. RevPAR steg på de nordiska marknaderna med 2–4 procent. Den samlade bilden är att den nordiska hotellmarknaden varit relativt balanserad med en efterfrågetillväxt som totalt sett varit ungefär i linje med den totala utbudstillväxten, men med vissa variationer.

– I Sverige steg efterfrågan i de flesta större städerna och RevPAR stabiliserades i Stockholm efter kapacitetsökningen som skedde under 2017. Finland var den marknad som uppvisade starkast tillväxt i RevPAR, även om takten var



lägre än under föregående år. Tillväxttakten i RevPAR sjönk i Norge, till följd av ökad kapacitet på ett antal destinationer, bland annat i Oslo och Bergen. Den danska marknaden uppvisade en viss ökning i RevPAR med fortsatt hög genomsnittlig belägningsgrad.

#### **Hur har integrationen av Restel gått så här långt?**

– När vi presenterade affären var vi tydliga med att den stora potentialen låg i att stärka intäkterna i de förvärvade hotellen. För att åstadkomma det behöver de fullt ut integreras i Scandics distributionskapacitet med vår existerande nordiska kundbas och vårt lojalitetsprogram. Under stora delar av 2018 har vårt primära fokus legat på att genomföra integrationen och omprofileringen av de tidigare Cumulus-hotellen till Scandic-varumärket. Detta arbete skedde i stor utsträckning under det första halvåret, helt i linje med våra planer, och det är glädjande att vi redan nu kunnat se vissa kostnadssynergier inom bland annat inköp, marknadsföring, försäljning och administration.

– Efter att den första fasen av integrationen slutförts har vi ökat vårt kommersiella fokus för Restel-hotellen. Vi ser stora möjligheter att förbättra RevPAR i de förvärvade hotellen, men det kommer att ta några år att nå full potential.

#### **Vilka interna förändringar skedde under 2018?**

– I början av året gjordes en översyn av vår organisation. Scandic har växt snabbt de senaste åren och det har funnits ett behov av att stärka vår kompetens på vissa områden samtidigt som vi också behövt en lite tydligare ansvarsfördelning så att vi säkerställer att vi verkligen fullt ut kan dra nytta av våra stordriftsfördelar. I juni



presenterade vi en delvis ny koncernledning med stärkt fokus på digitalisering, varumärke, försäljning och distribution. Den tidigare rollen som Kommersiell direktör delades upp i två funktioner samtidigt som vi nu också har en Chief Information Officer i koncernledningen. Jag är övertygad om att dessa förändringar kommer att bidra till ökad kommersiell slagkraft och förbättrad effektivitet för Scandic.

### **Det ser ut att ha varit fortsatt hög aktivitet gällande nya hotell under året?**

– 2018 var ytterligare ett aktivt år för oss med ett flertal viktiga hotellöppningar. Totalt ökade antalet rum i drift med drygt 3 procent under året. Bland annat öppnade i början av juli det anrika Hotel Norge by Scandic i Bergen som ett signaturhotell och i september öppnade Scandic Købbyen i Köpenhamns Meatpacking District.

– Vi har dessutom adderat ett flertal nya hotell till vår pipeline som nu totalt motsvarar cirka 11 procent av nuvarande portfölj. Det kommer att bidra till vår tillväxt under de kommande åren. Den viktigaste destinationen i pipeline är Köpenhamn, där vi kommer att öppna ett nytt hotell per år under de kommande tre åren. Köpenhamn är en växande destination, där beläggningsgraden nu är på en historiskt hög nivå.

– Förutom Norden, ser vi Tyskland som en intressant marknad där vi vill fortsätta att expandera. Våra existerande hotell i Berlin och Hamburg har haft en god utveckling under året med stigande RevPAR och förbättrad lönsamhet. Även Scandic Museumsufer i Frankfurt som öppnade i februari 2018 har haft en lovande start.

## **”2018 VAR YTTERLIGARE ETT AKTIVT ÅR FÖR OSS MED ETT FLERTAL VIKTIGA HOTELLÖPPNINGAR.”**

I december presenterade vi ett nytt spännande hotell i München med 234 rum som planerar att öppnas under 2021.

### **Hur vill du beskriva Scandics portföljstrategi?**

– Vi har ett tillväxtmål för vår nettoomsättning på 5 procent per år över en konjunktursykel exklusive förvärv, och ungefär hälften av den tillväxten ska komma från årlig ökning av antal rum. Vi strävar efter att ha en balans mellan nya hotell och övertagande av existerande hotell, så att vi säkerställer att vi kan växa utan att påverka utbudet allt för mycket. De nya hotellen ska primärt vara i våra nyckeldestinationer, dvs de större växande städerna, och självklart ska alla hotell leva upp till våra investeringskriterier.

– Scandics portfölj har växt kraftigt de senaste åren, bland annat genom två stora förvärv och vi har nu verkligen en helt unik geografisk täckning i Norden. En lika viktig del av portföljstrategin är att vi kontinuerligt ser över de existerande hotellen så att vi optimerar våra renoveringsinvesteringar och vidtar åtgärder i de hotell som har för låg lönsamhet.

– Jag tycker att vi har ett bra samarbete med fastighetsägarna som har utvecklats över tid, och modellen med rörliga hyresavtal bidrar till att stabilisera vår lönsamhet samtidigt som det främjar tillväxten över tid.

### **Hur ser du på Scandics hållbarhetsarbete?**

– Scandic var verkligen en pionjär inom hållbarhet i hotellbranschen – det är något som vi ska vara stolta över och bygga vidare på. Jag ser hållbarhet som en självklar del av Scandics affärsmodell och vi ska sträva mot att hela vår verksamhet ska präglas av ett hållbart synsätt.

– Det är tydligt att våra företagskunder och hotellgäster ställer allt större krav på hållbarhet som vi behöver leva upp till. Vårt hållbarhetsarbete bidrar till att skapa stolthet och motivation hos våra medarbetare, något som är helt avgörande för ett serviceföretag. Det underlättar också för oss att säkra framtida talanger till hotellindustrin. Genom till exempel arbetspraktik kan vi sänka trösklarna in på arbetsmarknaden och på så sätt bidra till integrationen.

– Vi fortsätter stödja FN:s Global Compact och arbetar utifrån dess tio principer om mänskliga rättigheter, arbetsrättsliga frågor, miljö och antikorrupktion.

– Scandic har valt att gå med i ITP, International Tourism Partnership, en organisation med många av världens största hotellkedjor som tillsammans arbetar för att hotellbranschen ska uppnå sina hållbarhetsmål.

– Under året har vi också involverat alla medarbetare genom "Sustainability Hackaton", ett initiativ där alla medarbetare får

bidra med idéer som kan leda till förbättrat hållbarhetsarbete.

### **Hur ser Scandics utsikter ut för 2019?**

– Det är svårt att förutspå marknadsutvecklingen på sikt, men vi ser i dagsläget inga stora förändringar i efterfrågebilden på våra marknader. Däremot kommer vi att se ökad kapacitet i bland annat i Köpenhamn och Oslo som sannolikt kommer att sätta viss press på RevPAR på dessa destinationer.

### **Vilka är de huvudsakliga fokusområdena för det kommande året?**

– Scandic har en stark marknadsposition och en tydlig och skalbar affärsmodell, men jag ser fortfarande potential för oss att bli mer effektiva. Det är viktigt att vi försvarar våra marginaler, inte minst mot bakgrund av att vi nu ser ut att vara är inne i en period med mer dämpad RevPAR utveckling.

– Jag ser också ett behov av att vi arbetar lite mer aktivt med vår portfölj så att vi optimerar våra investeringar och ser över de delar av portföljen som inte är lönsamma. Dessutom fortsätter vi med full kraft det långsiktiga arbetet med att få ut intäktsnyergier från Restel-hotellen.

– Jag vill slutligen rikta ett varmt tack till alla våra medarbetare. Det är i det dagliga arbetet som vi alla tillsammans bidrar till att skapa positiva upplevelser på våra hotell. Tack också till alla våra gäster och ägare för ert förtroende för Scandic.

Jens Mathiesen,  
VD & koncernchef



## MISSION

---

WE CREATE GREAT HOTEL  
EXPERIENCES FOR THE  
MANY PEOPLE

## VISION

---

A WORLD-CLASS NORDIC  
HOTEL COMPANY

## CORE VALUES

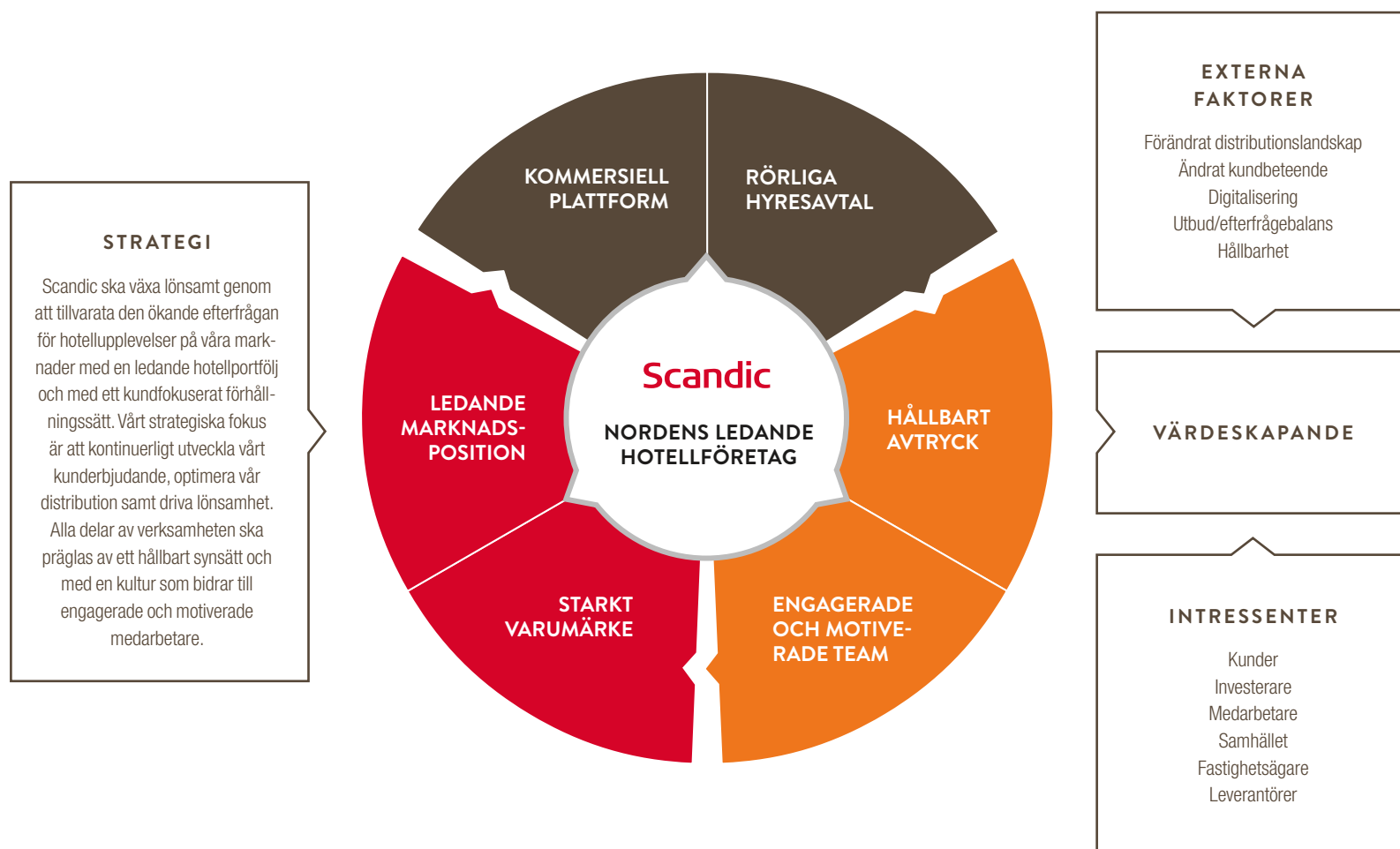
---

BE CARING  
BE YOU  
BE A PRO  
BE BOLD



# VÄRDESKAPANDE FÖR ALLA INTRESSENTER

## FRAMGÅNGSAKTÖRER



# GOD LÖNSAMHET ÖVER TID

Scandics finansiella mål syftar till att skapa aktieägarvärde genom lönsam tillväxt och bibehållen finansiell styrka.



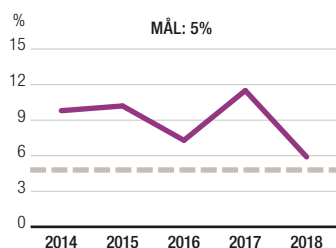
# FINANSIELLA MÅL OCH UTFALL

1

## TILLVÄXT

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

### MÅL OCH UTFALL 2014–2018



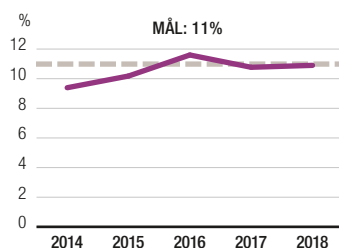
För 2018 uppgick den valutajusterade omsättningstillväxten till 20,7 procent. Ungefär två tredjedelar av tillväxten tillkom från förvärvet av Restel. Den organiska tillväxten uppgick till 6,0 procent, främst drivet av fler rum i drift.

2

## LÖNSAMHET

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

### MÅL OCH UTFALL 2014–2018



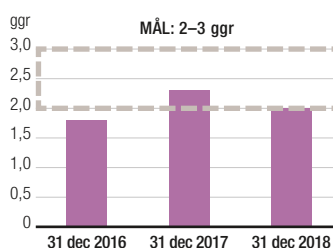
Den justerade EBITDA-marginalen 2018 uppgick till 10,9 procent för koncernen, vilket var marginellt högre än föregående år bland annat drivet av lägre kostnader för centrala funktioner. Restel hade en viss negativ effekt på lönsamheten under året.

3

## KAPITALSTRUKTUR

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

### MÅL OCH UTFALL 2016–2018



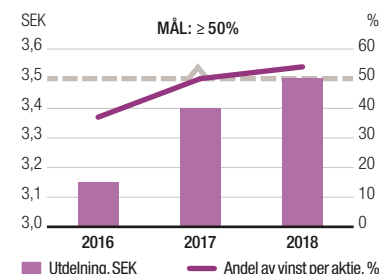
Vid slutet av 2018 var nettoskulden i relation till justerat EBITDA 2,0 ggr. Nettoskulden ökade något under året bland annat förklarad av en hög investeringsnivå samt utgifter för integrationen av Restel.

4

## UTDELNING

Scandics utdelningspolicy är att dela ut minst 50 procent av årets vinst.

### MÅL OCH UTFALL 2016–2018



För 2018 föreslår styrelsen en utdelning om SEK 3,50 per aktie (3,40) vilket motsvarar omkring 54 procent av rapporterad vinst per aktie.



## SCANDICS PLATS I VÄRDEKEDJAN

Hotellindustrin kan förenklat delas upp i tre olika delar; fastighetsägande, hotell drift samt varumärke och distribution. Scandic har valt att fokusera på en modell med långsiktiga hyresavtal med fastighetsägarna där Scandic har fullt ansvar för både hotell drift och för varumärket samt distributionen. Denna modell är dominerande i såväl de nordiska marknaderna som i Tyskland. I ett internationellt perspektiv prioriteras istället franchisemodellen där hotellföretagen endast kontrollerar varumärket medan driften utförs antingen av ett specialiserat managementföretag eller av fastighetsägaren själv. Vissa hotellföretag har istället en helt integrerad modell där fastighetsägaren också ansvarar för såväl drift som varumärke.

En tydlig fördel med Scandics modell är att företaget kan säkerställa att det erbjudande som kunden möter verkligen är i linje med det som marknadsförs, och att Scandic kan dra nytta av skalfördelar inom båda områdena. Det faktum att Scandic inte binder upp kapital i fastighetsägande gör det möjligt att hålla en hög tillväxt i hotellportföljen. Eftersom en stor del av Scandics hyror är omsättningsbaserade är kostnadsbasen flexibel, samtidigt som det finns en intressegemenskap med fastighetsägaren eftersom högre intäkter för Scandic innebär högre hyresintäkter och fastighetsvärde för hyresvärden.





# EN ATTRAKTIV FINANSIELL PROFIL

Scandics förmåga att leverera god lönsamhet vilar på fyra grundpelare.

1

## STABILT VÄXANDE OMSÄTTNING

Scandic har en stabilt växande omsättning med en stor andel återkommande gäster. En stark marknadsposition i mellansegmentet med god geografisk täckning innebär att Scandic ofta är ett förstahandsval för de nordiska affärsresenärerna. Detta visar sig i ett stort antal ramavtal med företag och organisationer som i hög utsträckning förnyas årligen. Den återkommande försäljningen förstärks av lojalitetsprogrammet Scandic Friends. Dessutom drar Scandic nytta av växande efterfrågan för fritidsresande i Norden, inte minst från icke-nordiska hotellgäster. Scandic är en attraktiv partner för fastighetsägarna, och modellen med rörliga hyror bidrar till att skapa en tydlig värdegemenskap mellan Scandic och hyresvärderna. Detta är en förutsättning för att kunna fortsätta att expandera hotellnätverket i attraktiva lägen.

2

## FLEXIBEL KOSTNADSSTRUKTUR

Scandic har en flexibel kostnadsstruktur. Cirka 25 procent av kostnaderna är helt variabla i form av förbrukningsvaror och försäljningsrelaterade kostnader såsom hyror och provisioner. Dessa kostnader varierar alltså direkt med försäljningsvolymen. Cirka 55 procent av kostnaderna är halvörfliga. För att klara att anpassa kostnaderna till aktuellt affärsläge följer Scandic kontinuerligt upp förväntad beläggningsgrad. Det gör att företaget kan parera eventuella avvikelser med hjälp av reducerade kostnader.

3

## STABILA EBITDA-MARGINALER

Genom en hög andel återkommande försäljning och en flexibel kostnadsstruktur har Scandic under de senaste åren kunnat uppvisa förhållandevis stabila EBITDA-marginaler. Förvärven av Rica i Norge 2014 och Restel i Finland i december 2017 har bidragit till att minska marknadsrisken, vilket stabiliserar koncernens EBITDA-marginaler över tid. Till detta bidrar också kostnadseffektivitet i alla led genom noggrann personalplanering och skalfördelar inom IT, inköp och administration. Affärsmodellen med rörliga hyresavtal bidrar till att marginalerna är stabila över tid.

4

## STABILA KASSAFLÖDEN

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







# STRATEGI



Scandic ska växa lönsamt genom att tillvarata den ökande efterfrågan för hotellupplevelser på våra marknader med en ledande hotellportfölj och med ett kundfokuserat förhållningssätt. Vårt strategiska fokus är att kontinuerligt utveckla vårt kunderbjudande, optimera vår distribution samt driva lönsamhet. Alla delar av verksamheten ska präglas av ett hållbart synsätt och med en kultur som bidrar till engagerade och motiverade medarbetare.



# STRATEGISKA FOKUSOMRÅDEN

## STRATEGI

Scandic ska växa lönsamt genom att tillvarata den ökande efterfrågan för hotellupplevelser på våra marknader med en ledande hotellportfölj och med ett kundfokuserat förhållningssätt. Vårt strategiska fokus är att kontinuerligt utveckla vårt kunderbjudande, optimera vår distribution samt driva lönsamhet. Alla delar av verksamheten ska präglas av ett hållbart synsätt och med en kultur som bidrar till engagerade och motiverade medarbetare.

### EN LEDANDE HOTELL- PORTFÖLJ

Utveckla och bibehålla en ledande position över hela Norden och en selektiv närvaro i Tyskland

### ETT LEDANDE KUND- ERBJUDANDE

Det starkaste kund-erbjudandet för företags- och fritidskunder

### OPTIMERAD DISTRIBUTION

Närvaro i alla relevanta kanaler med fokus på att bibehålla stor andel distribution genom egna kanaler och Scandic Friends

### KOSTNADS- EFFEKTIVITET

Utnyttja möjligheter från skalfördelar och kontinuerlig förbättring av intern effektivitet

### ENGAGERADE OCH MOTIVERADE MEDARBETARE

En inspirerande kultur är en förutsättning för att skapa bra hotellupplevelser och för att attrahera och behålla medarbetare

### ETT HÅLLBART AVTRYCK

Fokus på mångfald och inkludering, hälsa och minskad miljöbelastning, till nytta för alla intressenter



## EN LEDANDE HOTELLPORTFÖLJ

Scandic ska vara en ledande aktör på hotellmarknaden i Norden med en marknadsledande position på samtliga utvalda destinationer. Scandic har också en ambition om fortsatt etablering i de största städerna i Tyskland. Därutöver kan Scandic överväga övertaganden av hotell i Norden utanför nyckeldestinationerna förutsatt att dessa uppfyller koncernens kommersiella och finansiella kriterier.

Scandic arbetar proaktivt med existerande och nya fastighetsägare för att kontinuerligt utöka och förbättra hotellportföljen. För att säkerställa marknadspositionen samt uppnå koncernens tillväxtmål är målsättningen att hotellportföljen mätt i antal rum ska växa med

omkring 2,5 procent per år. Fokus är på hotell med långa omsättningsbaserade hyresavtal medan franchise- och managementavtal bara ingås under speciella omständigheter. För att undvika att påverka utbudet på marknaden alltför mycket bör tillväxten ske med en balans mellan övertagande av existerande hotell och ny kapacitet.

Scandic ska säkerställa att renoveringar samt ut- och ombyggnationer sker på ett sätt som optimerar värdet på hotellportföljen. Över tid ska renoveringsinvesteringarna inte överstiga 4 procent av nettoomsättningen.





## ETT LEDANDE KUNDERBJUDANDE

Scandic är det mest välkända hotellvarumärket på de nordiska marknaderna och ska bibehålla en stark position i affärssegmentet samtidigt som företaget strävar efter att flytta fram positionerna bland fritidsgäster.

Scandic har ambitionen att fortsätta öka antalet aktiva medlemmar inom lojalitetsprogrammet Scandic Friends, vilket är ett viktigt verktyg för att skapa en direkt relation med gästerna och som också bidrar till att öka kundlojaliteten. Med Scandic Friends ges förbättrade möjligheter att interagera med medlemmarna under hela gästresan, från planeringsfasen till bokning och hotellvistelse.

Scandic mäter regelbundet kundnöjdheten och utvecklar produkterbjudande, koncept och service för att möta kundernas efterfrågan. Detta gäller inte minst inom digital utveckling i alla relevanta delar av kundens möte med Scandic. Därutöver segmenterar Scandic erbjudandet mellan hotellen i portföljen baserat på hotellens olika läge, affärsmix, kundbehov och lönsamhet.

Signaturhotellen, som är en kollektion av unika och centralt belägna hotell, är var för sig egna unika varumärken som kompletterar Scandicvarumärket.



## OPTIMERAD DISTRIBUTION

Scandics strategi för distribution bygger på att hotellerbjudandet ska vara synligt och bokningsbart i alla de distributionskanaler som är relevanta för kunderna. Scandic ska ingå avtal med distributionspartners utan att garantera att dessa alltid har tillgång till lägsta tillgängliga rumspris och därefter får marknadsdynamiken styra prissättning och tillgång på rum. I arbetet med att optimera rumsintäkter mellan olika distributionskanaler ligger fokus på nettopriset, det vill säga efter provisioner.

Scandic differentierar sitt kunderbjudande med bättre förmåner och priser för medlemmar i lojalitetsprogrammet Scandic Friends samt för de kunder som bokar genom Scandics egna

kanaler. Scandic utvecklar också sin kunskap om kunderna och marknaderna för att i så stor utsträckning som möjligt konvertera nästa bokning till de egna distributionskanalerna.

Scandic strävar efter att behålla och utveckla sin starka position bland nordiska företagskunder. Dessutom ska man stärka sin position i det växande fritidssegmentet inte minst bland icke-nordiska kunder. För att i större utsträckning nå internationella kundgrupper arbetar Scandic med utvalda distributionspartners.





## KOSTNADSEFFEKTIVITET

Scandic ska fullt ut dra nytta av stordriftsfördelar inom områden som IT, inköp och administration. Den interna effektiviteten förbättras löpande genom standardisering och delande av "best practice". Detta ska ske genom moderna IT-system och tjänster inom hela koncernen som levereras av en central IT-organisation.

Verksamheten ska präglas av en tydlig ansvarsfördelning mellan hotellen och de centrala funktionerna. De centrala funktionerna ska ha en närhet till affärsverksamheten och i möjligaste mån dra nytta av koncernens skalfördelar.

Affärsmässiga och administrativa processer ska kontinuerligt utvecklas genom ett koordinerat kunskapsutbyte och effektivitetsmått.





# ENGAGERADE OCH MOTIVERADE MEDARBETARE OCH ETT HÅLLBART AVTRYCK



## ENGAGERADE OCH MOTIVERADE MEDARBETARE

Scandic ska vara en attraktiv arbetsgivare som attraherar och behåller medarbetare. Företaget strävar efter en arbetsplats som kännetecknas av mångfald och inkludering.

Scandic förstår att medarbetarna bär varumärket i varje möte med gästerna. Arbetet med att utveckla både kulturen och medarbetarna pågår ständigt. Scandic vill att gästerna upplever att varje medarbetare har mandat att besluta inom sitt område.



## ETT HÅLLBART AVTRYCK

På Scandic är hållbarhet integrerat i allt som görs. Företaget och alla dess intressenter har hållbarhet som en naturlig del av agendan, i alla beslutsprocesser. Ett hållbart arbetssätt minskar de negativa miljökonsekvenserna, ökar samhällsnyttan och stärker den egna affären. Arbetet med hållbarhetsfrågor leds av en central hållbarhetsavdelning men bedrivs av samtliga medarbetare. Scandic uppmanar sina medarbetare att tänka kreativt och komma med idéer för att utveckla sig själva och företaget. Fyra huvudmål inom hållbarhet mäts genom utvalda KPI:er samtidigt som de långsiktiga målen, intressentdialoger och materialitetsanalyser ses över kontinuerligt.

# NORDISKA MARKNADEN

Efterfrågan på hotellnätter fortsatte att öka i samtliga nordiska länder under 2018, men tillväxten i RevPAR avmattades något till följd av ökat utbud på ett antal destinationer.



# FORTSATT GOD EFTERFRÅGETILLVÄXT

## DEN NORDISKA MARKNADEN DOMINERAS AV LEASINGMODELLEN

De nordiska hotellmarknaderna skiljer sig lite från många andra marknader. Modellen med långa hyresavtal är den klart dominerande medan de stora globala hotellkedjorna primärt fokuserar på att driva hotell via franchise- eller managementavtal och dessa har därför en mycket begränsad närvaro i Norden. Dessutom sker generellt en större andel av kundbokningarna i Norden via hotellföretagens kanaler jämfört med många andra marknader.

## GOD HISTORISK TILLVÄXT

Den senaste tioårsperioden har efterfrågan på hotellnätter växt med mellan två och fem procent per år medan antalet tillgängliga rum i snitt växt med omkring två procent per år. Den genomsnittliga intäkten per tillgängligt rum (RevPAR) har därför stigit för marknaden som helhet. Det har dock funnits en viss variation mellan marknaderna eftersom både efterfråge- och utbudsutvecklingen skiljer sig åt mellan de olika destinationerna.

## ”DEN GENOMSNITTLIGA INTÄKTEN PER RUM (REVPAR) HAR STIGIT FÖR MARKNADEN I STORT.”

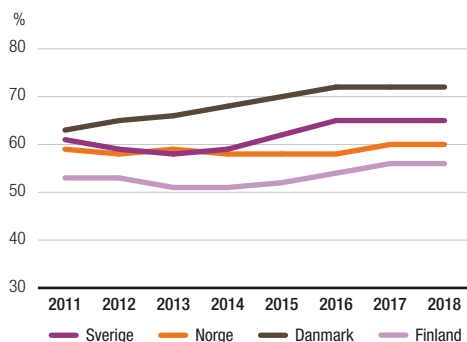
### ÖKAT FOKUS PÅ INTERNATIONELLA FRITIDSGÄSTER

Både affärs- och fritidssegmentet har varit växande, men den starkaste utvecklingen har setts i fritidssegmentet, som bedöms utgöra knappt hälften av den totala hotellmarknaden i Norden. Framförallt har efterfrågan från icke-nordiska gäster haft en kraftig tillväxt inte minst när det gäller resenärer från Asien. Bland annat har ändrade resvanor, växande medelklass i Asien och förmånligare flygpriser bidragit till denna tillväxt. I dagsläget kommer de flesta internationella gästerna från Tyskland, Storbritannien

och USA. Denna ökning har drivits av ett ökat resande samtidigt som Norden blivit allt mer populärt resmål vilket gäller såväl de större städerna som de mer renodlade turistdestinationerna. Ett exempel på denna utveckling är att ett flertal destinationer i norra Norge gått från att ha varit sommardestinationer till att ha en hög beläggning även under vinterhalvåret tack vare ökad internationell turism.

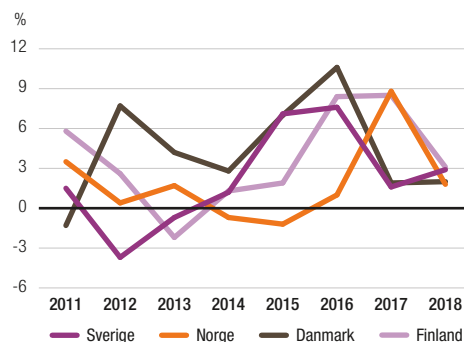
Fritidsresandet förväntas fortsätta att växa samtidigt som det också är mindre cykliskt än affärssegmentet. Det är därför viktigt att Scandic, som historiskt har haft sin tyngdpunkt inom affärsresande, anpassar sig mot denna utveckling. Scandic arbetar för att säkerställa att företaget har en distribution som verkligen når internationella gäster samt att hotellen över tid har lägen och en konfiguration som är attraktiv för alla typer av kunder.

### MARKNADENS BELÄGGNINGSGRAD



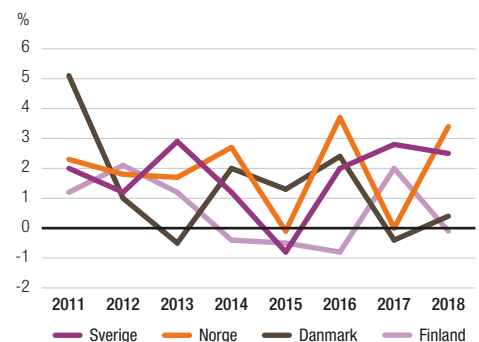
Källa: Benchmarking Alliance och Statistics Finland.

### ÅRLIG FÖRÄNDRING AV RevPAR



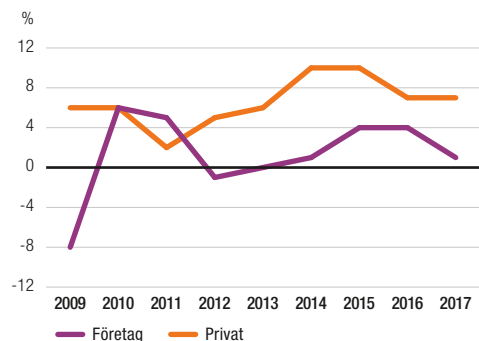
Källa: Benchmarking Alliance och Statistics Finland.

### ÅRLIG FÖRÄNDRING I MARKNADENS KAPACITET



Källa: Benchmarking Alliance och Statistics Finland.

### SVERIGE: TILLVÄXT I ANTAL BELAGDA RUM PER SEGMENT



Källa: SCB.

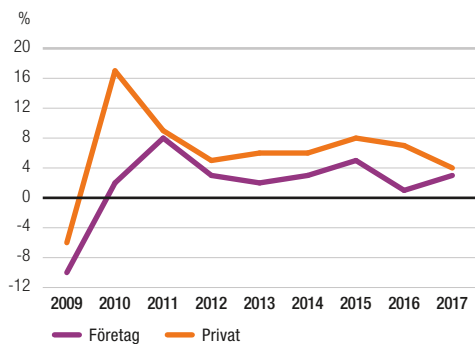
### HÖGRE ANDEL FRITIDSKUNDER I RESTEL

I och med förvärvet av Restel med drygt 40 finska hotell ökade Scandic sin exponering mot fritidsresenärer i Finland eftersom portföljen inkluderar ett antal hotell som primärt är semesterdestinationer. Dessutom förbättrades Scandics redan starka position i Helsingfors och vid Helsingfors flygplats ytterligare. Detta är attraktivt inte minst med tanke på att det finska flygbolaget Finnair är ledande i den växande flygtrafiken från Asien till Norden.

### FORTSATT EFTERFRÅGETILLVÄXT UNDER 2018

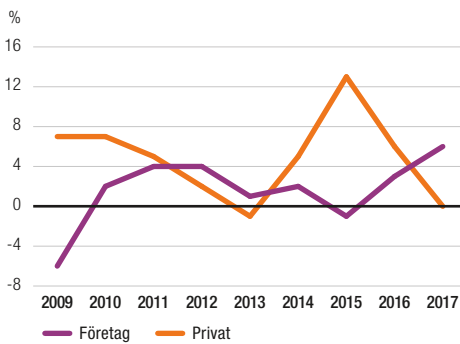
Efterfrågan på hotellnätter fortsatte att växa i samtliga nordiska länder under 2018 men tillväxten i RevPAR mattades något till följd av ökat utbud på ett antal destinationer. I Köpenhamn bedöms antalet tillgängliga rum ha ökat med omkring 3 procent under året och i Oslo inklusive Gardemoen uppgick ökningen till cirka 8 procent. I Bergen bedöms utbudet ha ökat med omkring 7 procent. Totalt sett var marknadens RevPAR i Norden upp med mellan 1 och 4 procent, med starkast utveckling i Finland medan den svagaste marknadstillväxten var i Norge. I Stockholmsregionen var RevPAR trenden positiv under merparten av året tack vare god efterfrågetillväxt som absorberade den relativt stora utbudsökningen från 2017.

### DANMARK: TILLVÄXT I GÄSTNÄTTER PER SEGMENT



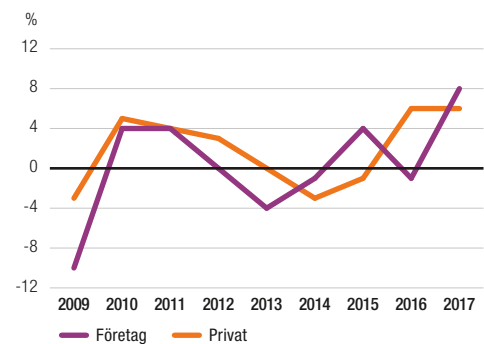
Källa: Statistics Denmark.

### NORGE: TILLVÄXT I GÄSTNÄTTER PER SEGMENT



Källa: Statistics Norway.

### FINLAND: TILLVÄXT I HOTELLNÄTTER PER SEGMENT

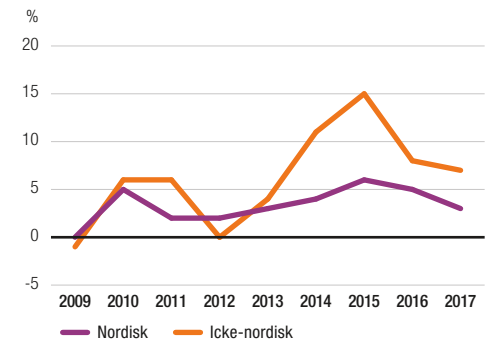


Källa: Statistics Finland.

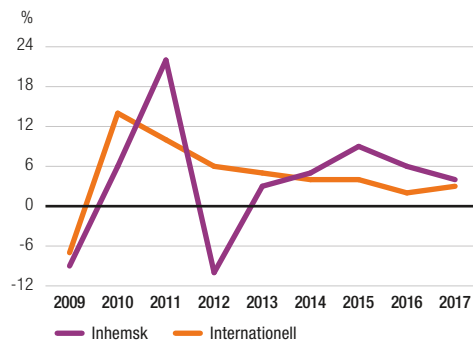


**ÖKAT UTBUD PÅ VISSA DESTINATIONER**

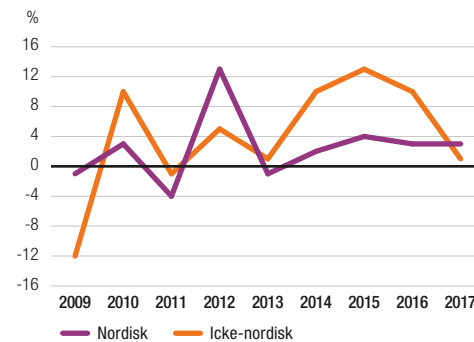
Det finns goda utsikter för fortsatt tillväxt i efterfrågan drivet av allmän ekonomisk tillväxt kombinerat med fortsatt ökad efterfrågan från fritidsgäster. Däremot kommer RevPAR sannolikt påverkas av ökat utbud på vissa nyckeldestinationer. Detta gäller inte minst Köpenhamn som efter några år med historiskt hög belägningsnivå kommer att se en markant ökning av antalet hotellrum under 2019. Även i Oslo förväntas en betydande ökning av hotellkapaciteten under det kommande året.

**ÅRLIG ÖKNING AV  
EFTERFRÅGAN PÅ  
HOTELLNÄTTER****2–5%****SVERIGE: TILLVÄXT I GÄSTNÄTTER  
PER HEMLAND**

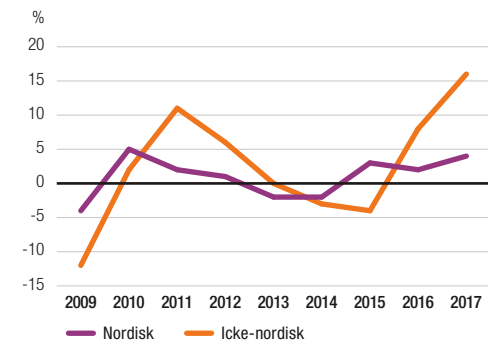
Källa: SCB.

**DANMARK: TILLVÄXT I GÄSTNÄTTER  
PER HEMLAND**

Källa: Statistics Denmark.

**NORGE: TILLVÄXT I GÄSTNÄTTER  
PER HEMLAND**

Källa: Statistics Norway.

**FINLAND: TILLVÄXT I HOTELLNÄTTER  
PER HEMLAND**

Källa: Statistics Finland.





# EN LEDANDE HOTELLPORTFÖLJ

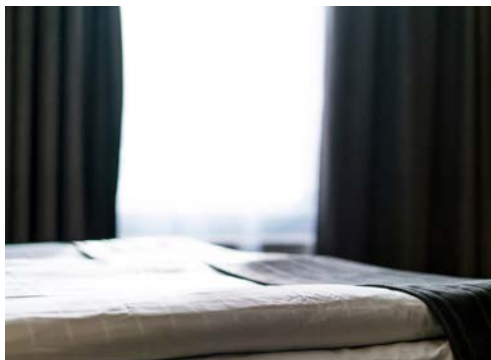
Med en närvaro på närmare 130 orter är Scandic  
den klart ledande hotelloperatören i Norden.



# KLAR MARKNADSLEDARE I NORDEN

Scandic är den klart ledande hotelloperatören på den nordiska marknaden. Med ett hotellnätverk med drygt 280 hotell fördelade på närmare 130 orter kan företaget erbjuda en unik geografisk täckning för kunderna.

Scandics totala marknadsandel i Norden uppgår till omkring 15 procent, med en marknadsledande position i samtliga nordiska marknader. Den starkaste positionen har Scandic i Finland, där man blev klar marknadsledare efter förvärvet av Restel som slutfördes i december 2017. Den lägsta andelen har Scandic i Danmark då det är en mer fragmenterad marknad än övriga nordiska länder. Omkring hälften av alla hotell på den nordiska marknaden drivs av hotellkedjor och hälften av oberoende operatörer. Det finns en tydlig trend att de största hotellkedjorna växer snabbare än marknaden då de över tid tar andelar från de mindre spelarna, inte minst i de större städerna. Stordriftsfördelar i drift och en starkare distributionskapacitet kombinerat med finansiell kapacitet är bidragande till denna utveckling, som förväntas fortsätta framöver.



## SCANDICS MARKNADSANDEL I NORDEN

# 15%

## ETT HOTELLNÄTVERK MED UNIK TÄCKNING FÖR KUNDERNA

# 130

ORTER

### MARKNADSANDELAR I NORDEN 2018 – BASERAT PÅ ANTAL RUM PER OPERATÖR

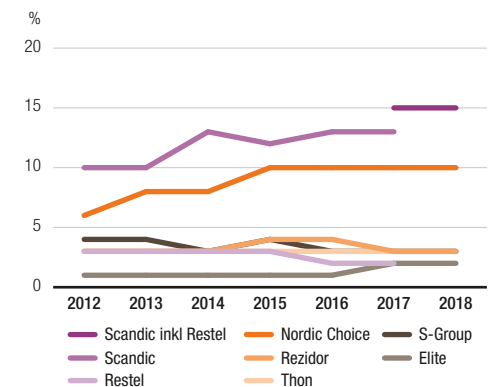
| Antal rum per operatör, '000 | Sverige    | Norge     | Danmark   | Finland   | Totalt     |
|------------------------------|------------|-----------|-----------|-----------|------------|
| Scandic                      | 17         | 14        | 4         | 12        | 47         |
| Nordic Choice                | 16         | 13        | 1         | 1         | 31         |
| Rezidor                      | 2          | 6         | 2         |           | 10         |
| S-Group                      |            |           |           | 10        | 10         |
| Thon                         |            | 10        |           |           | 10         |
| Elite                        | 5          |           |           |           | 5          |
| Övriga                       | 85         | 37        | 40        | 30        | 192        |
| <b>Totala marknaden</b>      | <b>125</b> | <b>80</b> | <b>47</b> | <b>53</b> | <b>305</b> |
| Scandics marknadsandel, %    | 13,3       | 17,0      | 9,5       | 22,5      | 15,3       |

Tabellen ovan är baserad på operatör av hotellet dvs inte varumärket på hotellet, per den 31 december 2018.

I Scandic's siffror ingår med andra ord Hilton- och IHG-hotellen i Finland som Scandic driver, men inte de Scandic-hotell som drivs av franchisetagare.

Källa: Scandic Nordic Hotel Database.

### MARKNADSANDELAR 2012 – 2018



Källa: Scandic Nordic Hotel Database.

# NYA HOTELL UNDER 2018

## NYA HOTELL UNDER 2018

I slutet av 2017 ökade Scandics portfölj med 43 finska hotell till följd av förvärvet av Restel. Under 2018 öppnade Scandic totalt sex hotell med hyresavtal med totalt 1 610 rum. Merparten av tillväxten av antal rum tillkom på nyckeldestinationer, dvs större städer som bedöms ha en god underliggande efterfrågetillväxt över tid. Fyra av dessa var övertaganden och två var nya. Fördelen med expansion genom övertagande av befintliga hotell är att det ger en möjlighet för Scandic att växa utan att påverka det totala utbudet på marknaden. En ytterligare fördel är att det är relativt kort tid mellan avtal och övertagande av driften i de fall man tar över ett nyrenoverat hotell. Scandic Museumsufer i Frankfurt öppnade i februari 2018 efter att avtal om övertagande tecknats i juli 2017, och Scandic The Mayor i Århus öppnade i mars 2018, bara tre månader efter att avtalet om övertagande av driften hade undertecknats. Under 2018 tecknades

också avtal om övertagande av två norska hotell, i Svolvær respektive Molde, som båda öppnade i början av 2019.

### HOTEL NORGE BY SCANDIC

Den 28 juni 2018 öppnades Hotel Norge by Scandic i Bergen, som ett nytt signaturhotell. Hotel Norge öppnade sina portar för första gången 1885 och har sedan dess blivit ett av Bergens, och Norges, mest prominenta hotell. Scandic öppnade hotellet efter en totalrenovering med utbyggnad av ett nytt våningsplan, och är nu en levande mötesplats där stadens invånare och internationella gäster möts i en spännande och unik atmosfär.

### SCANDIC KØDBYEN

Den 7 september 2018 öppnade Scandic Kødbyen i Meatpacking-distriktet i centrala Köpenhamn. Området är ett av stadens trendigaste och har de senaste åren sett en rejäl förvandling. Tidigare var det starkt präglad av köttindustrin med slakthus och

fabriker. Scandic Kødbyen är tänkt att reflektera så väl dåtida som nutida prägeln på området. Hotellet har sedan öppningen sett en ökande belägningsgrad och tillströmning av gäster från både fritids- och affärssegmenten. Det har fått stor uppmärksamhet för sin design och rustika känsla, och kunderna har givit hotellet goda recensioner. Scandic är övertygat om att hotellet kommer utvecklas än bättre givet sin tydliga profil och gynnsamma läge.

Köpenhamn är attraktivt för såväl fritids- som affärsresenärer. Med jämna och ojämna mellanrum hålls några av Europas största kongresser i staden. Med tanke på den förväntade fortsatta kapacitetsökningen i Köpenhamn är det extra viktigt att Scandics nya hotell möter kraven som dagens och morgondagens kunder har samtidigt som man har en tydlig segmenteringsstrategi.

## NYA HOTELL

1. SCANDIC MUSEUMSUFER, FRANKFURT
2. SCANDIC KØDBYEN, KÖPENHAMN
3. HOTEL NORGE BY SCANDIC, BERGEN

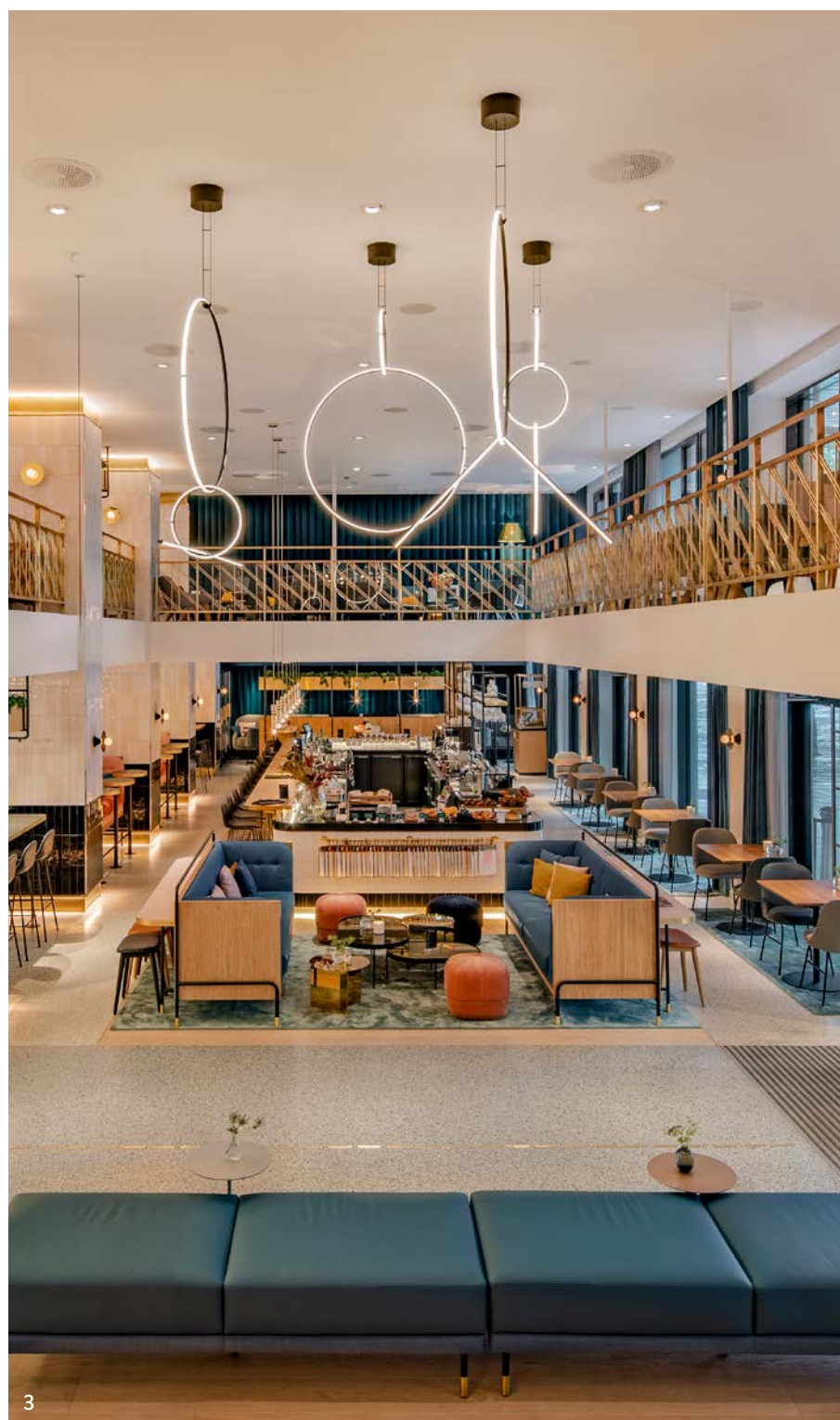
## HOTELLPORTFÖLJEN

| Öppningar under året     | Plats                | Typ          | Antal rum    |
|--------------------------|----------------------|--------------|--------------|
| Scandic The Mayor        | Århus, Danmark       | Konvertering | 162          |
| Scandic Museumsufer      | Frankfurt, Tyskland  | Konvertering | 293          |
| Scandic Lillestrøm       | Oslo, Norge          | Ny           | 220          |
| Scandic Helsinki Airport | Helsingfors, Finland | Konvertering | 150          |
| Hotel Norge by Scandic   | Bergen, Norge        | Konvertering | 415          |
| Scandic Kødbyen          | Köpenhamn, Danmark   | Ny           | 370          |
|                          |                      |              | <b>1 610</b> |

# 1 610

ANTAL RUM I DE 6 HOTELL  
MED HYRESAVTAL SOM  
ÖPPNADES UNDER ÅRET







## EN SOLID PIPELINE

### EN SOLID PIPELINE SOM MÖJLIGGÖR TILLVÄXT

Vid slutet av 2018 hade Scandic en avtalad pipeline bestående av 15 hotell och 5 655 rum vilket motsvarar omkring 11 procent av den nuvarande hotellportföljen. Scandics målsättning är att hotellportföljen i genomsnitt ska växa med omkring 2,5 procent per år, vilket motsvarar ungefär 3–5 hotell per år, för att man över tid ska nå koncernens omsättningsmål på 5 procent per år. Scandic bedömer att nuvarande pipeline är i linje med tillväxtambitionerna.

Scandics pipeline är till största del koncentrerad till nyckeldestinationer. Den destination som har tyngst vikt i pipeline är Köpenhamn, som är en marknad för såväl turism som affärskunder och inte minst stora konferenser.

Scandic öppnade ett nytt hotell i Köpenhamn i september 2018, och planerar att öppna ytterligare ett hotell per år i Köpenhamn under de kommande tre åren. Bland annat planeras Scandic Spectrum, med hela 632 rum i direkt närhet till centralstationen och Tivoli, att öppnas under 2021. Dessutom byggs ett hotell i det framväxande Scanport-området intill Kastrups

flygplats med planerad öppning 2021. Under 2019 öppnas även Scandic Falkoner i Köpenhamn, som genomgått en omfattande renovering sedan det togs över av Scandic.

### AKTIV PORTFÖLJHANTERING

Förutom nya hotell arbetar Scandic kontinuerligt med att optimera den befintliga hotellportföljen tillsammans med sina fastighetsägare genom förbättringar, utbyggnationer och om-disponeringar. Vid utgången av 2018 hade Scandic pågående utbyggnader av 344 rum vilket motsvarar i kapacitet ungefär ett nytt hotell. Utöver nuvarande pipeline är Scandic involverat i ett flertal pågående förhandlingar om ytterligare avtal. En viktig del i arbetet med att optimera hotellportföljen är noggrann planering och uppföljning av renoveringar, ut- och ombyggnationer samt att lämna de hotell som inte bidrar finansiellt över tid. Normalt sett ska Scandics renoveringsinvesteringar inte överstiga 4 procent av nettoomsättningen.





## KOMMANDE HOTELL OCH UTBYGGNATIONER

| Pipeline, år                    | Hotell                           | Plats                | Typ          | Antal rum    |
|---------------------------------|----------------------------------|----------------------|--------------|--------------|
| 2019                            | Scandic Alexandra                | Molde, Norge         | Konvertering | 165          |
|                                 | Scandic Vestfjord                | Svolvær, Norge       | Konvertering | 63           |
|                                 | Holiday Inn Messukeskus          | Helsingfors, Finland | Renovering   | 244          |
|                                 | Scandic Bergen Strand            | Bergen, Norge        | Renovering   | 173          |
|                                 | Marski by Scandic                | Helsingfors, Finland | Renovering   | 363          |
|                                 | Scandic Falconer                 | Köpenhamn, Danmark   | Konvertering | 336          |
| 2020                            | Scandic Voss                     | Voss, Norge          | Ny           | 216          |
|                                 | Scandic Pasila                   | Helsingfors, Finland | Konvertering | 178          |
|                                 | Scandic Landvetter Airport       | Göteborg, Sverige    | Ny           | 220          |
| 2021                            | Scandic Helsinki Railway         | Helsingfors, Finland | Ny           | 483          |
|                                 | Scandic Copenhagen Oceanview     | Köpenhamn, Danmark   | Ny           | 357          |
|                                 | Scandic Frankfurt Hafenpark      | Frankfurt, Tyskland  | Ny           | 506          |
|                                 | Scandic Munich Macherai          | München, Tyskland    | Ny           | 234          |
|                                 | Scandic Spectrum                 | Köpenhamn, Danmark   | Ny           | 632          |
|                                 | Scandic Hamburger Börs           | Åbo, Finland         | Konvertering | 300          |
|                                 | Scandic Helsingborg Hamn         | Helsingborg, Sverige | Ny           | 180          |
|                                 | Scandic Ferrum                   | Kiruna, Sverige      | Ny           | 230          |
|                                 | Scandic Nyhavna                  | Trondheim, Norge     | Ny           | 425          |
| 2022                            | Nytt Scandic i centrala Göteborg | Göteborg, Sverige    | Ny           | 451          |
| Pågående utbyggnationer         |                                  |                      |              | 344          |
| <b>Total pipeline, brutto</b>   |                                  |                      |              | <b>6 100</b> |
| Avslutade avtal och avyttringar |                                  |                      |              | -445         |
| <b>Total pipeline, netto</b>    |                                  |                      |              | <b>5 655</b> |

”SCANDICS MÅLSÄTTNING  
ÄR ATT HOTELLPORTFÖLJEN  
I GENOMSNITT SKA VÄXA MED  
OMKRING 2,5 PROCENT PER ÅR.”

ANTAL RUM  
I PIPELINE

5 655

PIPELINES ANDEL  
AV NUVARANDE  
PORTFÖLJ

11%

# VINNANDE SAMARBETE MED FASTIGHETSÄGARE

Scandics affärsmodell är baserad på att man driver hotell med hyresavtal med fastighetsägaren. Dessa avtal löper i regel över lång tid och hyran är vanligtvis rörlig baserad på hotellets intäkter.

Vid slutet av 2018 drevs 242 av Scandics 268 hotell med hyresavtal. Av dessa hade drygt två tredjedelar rörliga hyror med minimumgaranti, 19 procent hade helt rörliga hyror och endast 16 procent hade helt fasta avtal.

Modellen med intäktsbaserade hyror har utvecklats under lång tid, och Scandic har idag ett mycket nära och långsiktigt samarbete med fastighetsägarna. I Sverige, och till viss del också i Danmark, finns ett legalt besittningsskydd som innebär att hyresgästen har rätt till förlängning på marknadsmässiga villkor vid slutet av det ursprungliga avtalet. Den genomsnittliga kvarvarande hyresperioden var vid slutet av 2018 cirka 12 år.

## ”MODELLEN MED RÖRLIGA HYRESAVTAL GER EN FLEXIBEL KOSTNADSSTRUKTUR.”

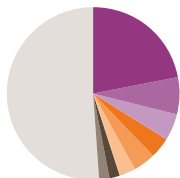
I hyresavtalen är ansvaret för investeringar tydligt reglerat. Generellt står Scandic för underhåll och upprustning av möbler, inventarier och utrustning medan fastighetsägaren normalt svarar för själva byggnaden, tekniska installationer och badrum. Fastighetsägaren står således för merparten av de investeringar som görs i hotellet över tid medan

Scandic normalt sett investerar upp till 4 procent av omsättningen för renoveringar.

De åtta största fastighetsägarna representerar idag omkring hälften av Scandics totala hotellportfölj. Pandox, som är den största fastighetsägaren för Scandic, äger idag cirka 22 procent av portföljen.

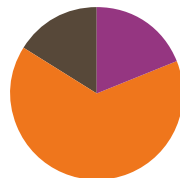
Modellen med rörliga hyresavtal ger en flexibel kostnadsstruktur och gör det möjligt att anpassa kostnaderna och jämna ut marginalerna under perioder med svag efterfrågan. De intäktsbaserade hyrorna bidrar också till att skapa ett konstruktivt samarbete mellan Scandic och fastighetsägarna där båda parter har ett gemensamt intresse av att kontinuerligt utveckla och förbättra fastigheten eftersom högre intäkter för Scandic också leder till högre hyresintäkter för fastighetsägaren.

### STÖRSTA FASTIGHETSÄGARNA<sup>1)</sup>



Pandox  
Rica Eiendom  
Utstillingsplassen  
Capman  
KLP  
Midstar  
Balder  
Eiendomsspar  
Övriga

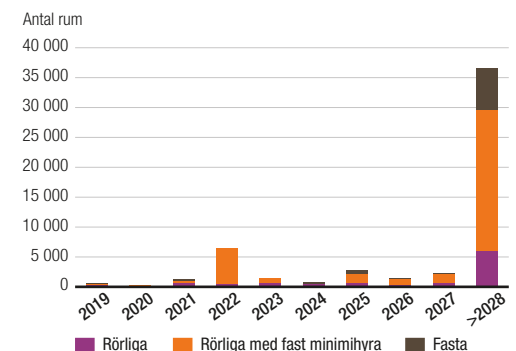
### FÖRDELNING OLIKA TYPER AV HYRESAVTAL<sup>1)</sup>



Rörliga  
Rörliga med fast minimihyra  
Fasta

<sup>1)</sup> Exklusive pipeline.

### ÅTERSTÅENDE LÖPTID HYRESAVTAL<sup>2)</sup>



<sup>2)</sup> Inklusive pipeline.





## FORTSATT GOD UTVECKLING I TYSKLAND

### FÖRBÄTTRAT RESULTAT I TYSKLAND

Scandic har sex hotell i drift utanför Norden varav fyra i Tyskland och två i Polen. Även om Scandic har Norden som bas har företaget en ambition att fortsätta att växa i de större städerna i Tyskland. De tyska hotellen i drift består av två i Berlin, ett i Hamburg och ett i Frankfurt.

Scandics första hotell i Berlin, Scandic Potsdamer Platz invigdes 2010 och två år senare öppnades Scandic Emporio i Hamburg. 2014 öppnades företagets andra hotell i Berlin under namnet Scandic Kurfürstendamm. 2018 tog Scandic dessutom över driften av Scandic Museumsufer, ett centralt beläget hotell i Frankfurt. Därutöver tecknades i slutet av 2017 avtal om ett nytt stort hotell i Frankfurt som kommer att vara beläget intill ECBs huvudkontor

i Frankfurt med planerad öppning 2022. I december 2018 tecknade Scandic avtal om ett nytt hotell i München med 234 rum med planerad öppning 2021. Hotellet byggs i det framväxande Macherei-området som utvecklas från nuvarande industriprägel till en urban känsla med konst- och kulturutbud, nya kontor samt sociala mötesplatser.

De tyska hotellen har generellt haft en positiv RevPAR- och marginalutveckling de senaste åren. Trots att Scandic inte har ett lika starkt varumärke och inte kan dra nytta av samma skalfördelar som i Norden har de tyska hotellen god lönsamhet.

Den tyska hotellmarknaden är fragmenterad och i likhet med den nordiska dominerad av modellen med långa hyresavtal.



# ETT LEDANDE KUNDERBJUDANDE

Scandic driver sin verksamhet under ett gemensamt varumärke. Eftersom Scandic kontrollerar såväl driften av hotellen som varumärket har man möjlighet att säkerställa ett konsekvent kunderbjudande med hög effektivitet.



# EGET VARUMÄRKE OCH LEDANDE KUNDERBJUDANDE

## ETT KONSEKVENT KUNDERBJUDANDE

Scandics affärsmodell bygger på att företaget kontrollerar såväl driften av hotellet som varumärket, vilket innebär att företaget kan säkerställa ett konsekvent kunderbjudande på alla marknader och alla hotell. Denna modell gör det möjligt att genomföra förändringar och lansera nya koncept och processer på samtliga marknader. Detta skiljer sig från många andra stora hotellföretag som i stället bara kontrollerar varumärket. Det faktum att företaget primärt fokuserar på ett varumärke – Scandic – möjliggör hög effektivitet, både i marknadsföring och driften. Utöver dessa finns tio franchisehotell där Hilton och IHG står för de kommersiella delarna.

## SEGMENTERING OCH DESTINATIONSSTRATEGI

Scandic är positionerat i mellansegmentet, vilket utgör en mycket stor andel av den nordiska hotellmarknaden. Till skillnad från många andra länder är det bara ett fåtal hotell som kan anses tillhöra lyxkategorin samtidigt som det renodlade budgetsegmentet också är mycket begränsat i Norden. Även om Scandics portfölj är koncentrerad till samma kategori och varumärke, finns det så klart skillnader i produkt erbjudande och läge på de olika hotellen. Därför sker det en viss segmentering mellan hotellen, framförallt på Scandics nyckeldestinationer. Detta blir framförallt

## ”SCANDIC ÄR POSITIONERAT I MELLANSEGMENTET, VILKET UTGÖR EN MYCKET STOR ANDEL AV DEN NORDISKA HOTELLMARKNADEN.”

viktigt när företaget själva adderar kapacitet, så att Scandic säkerställer att det inte sker en intern ”kannibalisering”, det vill säga att kunder tas från egna hotell till de nya hotellen.

Scandic har sedan 2016 en speciell kategori av hotell: Signaturhotell. De ska ligga i övre prissegmentet bland företagets hotell och är mer upplevelsebaserade till sin karaktär. De erbjuder extratjänster som concierge-hjälp och är individuellt designade, allt för att attrahera målgrupper som kanske annars inte hade valt Scandic. Under 2018 öppnade Scandic sitt fjärde signaturhotell, Hotel Norge by Scandic i Bergen, och 2019 nyöppnar Hotel Marski by Scandic i Helsingfors.

## OMPROFILERING AV CUMULUSHOTELLEN

Mellan februari och juni 2018 genomfördes omprofileringen av 33 av hotellen från Restelförvärvet i Finland från Cumulus till Scandic vilket var helt i linje med den ursprungliga planen när förvärvet genomfördes. I samband med detta genomfördes även den tekniska integrationen, samtidigt som företagets supportfunktioner samordnades. Restel-hotellen har i dagsläget lägre genomsnittligt rumspris och belägningsgrad, men Scandic ser potential till att öka dessa nyckeltal när hotellen helt blir en del av Scandics varumärke och starka distributionskapacitet.

## STARK POSITION BLAND AFFÄRSRESENÄRER

Scandic är det klart mest välkända varumärket på den nordiska hotellmarknaden med en mycket stark position bland nordiska affärsresenärer. Detta visar sig i ett stort antal ramavtal med företag och organisationer som i hög utsträckning förnyas årligen. Den återkommande försäljningen förstärks av lojalitetsprogrammet Scandic Friends och bidrar till en stabilitet över tid.



## SCANDIC FRIENDS

### NY VERSION AV SCANDIC FRIENDS LANSERAT

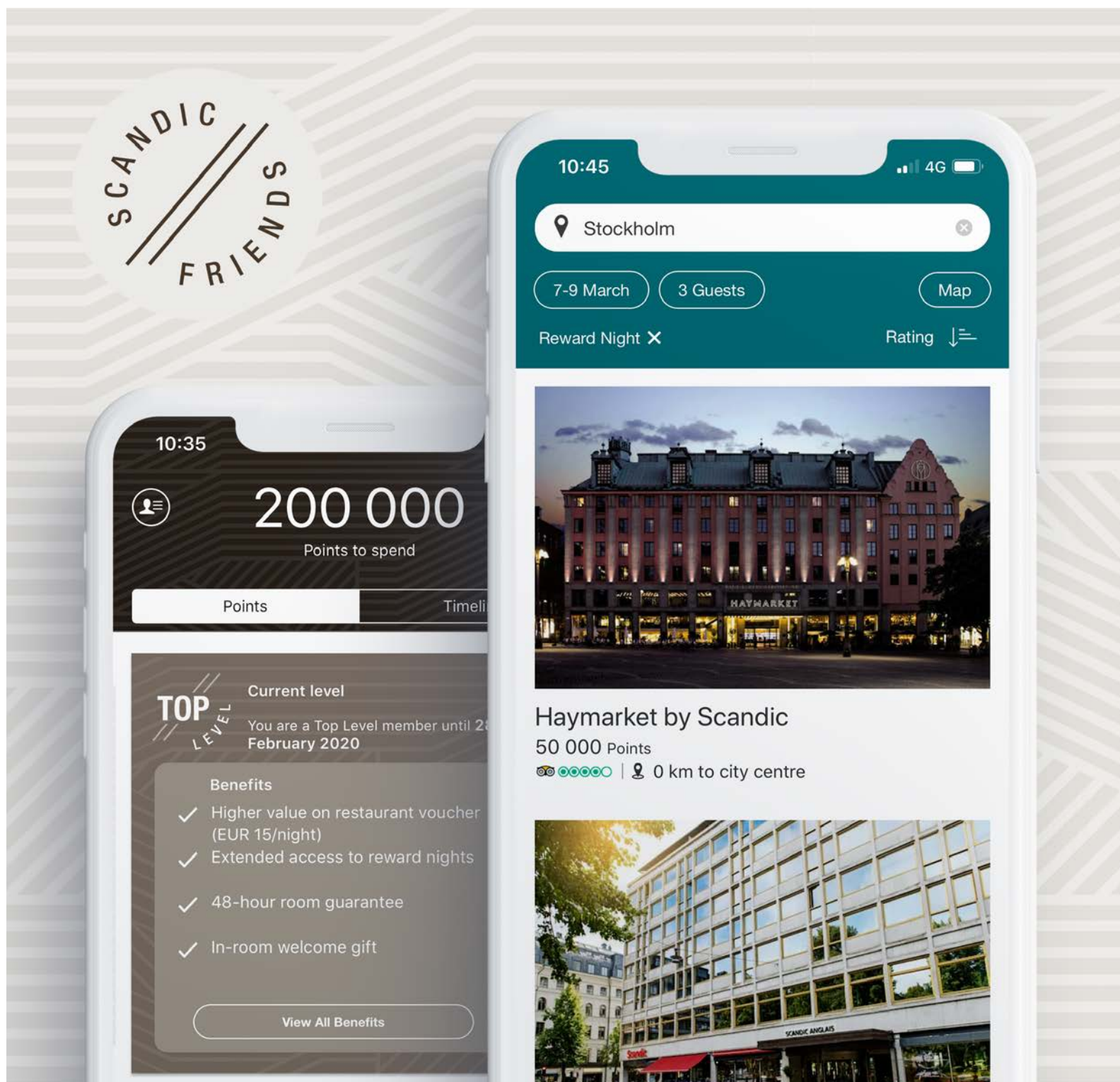
I början av året lanserade Scandic en uppdaterad version av lojalitetsprogrammet, Scandic Friends. Programmet har funnits i cirka tio år, sedan Hilton sålde Scandic. Att ha ett slagkraftigt lojalitetsprogram är av största vikt inom konsumentnära sektorer och kanske framför allt inom reseindustrin. Utgångspunkten för programmet är att det ska vara mer personlig kommunikation som är relevant för kunden. Scandic har dessutom utökat sitt nätverk av partners inom ramen för programmet och i dessa avtal finns större utrymmen för "earn & spend"-upplägg mellan de olika företagen som ingår i partnerskapen. Bland annat lanserades i slutet av året ett kreditkort tillsammans med SEB som ger fler möjligheter till poänginsamling och snabbare sätt att nå upp till en högre nivå i programmet.

### KUNDRELATIONER OCH DATA

Det uppdaterade lojalitetsprogrammet kom till för att knyta lojalitetskunderna närmare och få bättre förståelse för deras konsumtionsvanor så att slutsatser som påverkar försäljningen kan dras. I sin utformning är det mer emotionellt än det varit tidigare och den nya appen som kompletterar programmet är delvis byggd på gamification, för att få kunderna att förflyttas till nivå inom programmet och spendera mer hos Scandic.

Under 2018 motsvarade Scandic Friends-bokningarna cirka 35 procent av koncernens logiförsäljning. Under första året har det nya programmet fått mycket återkoppling – både internt och från Scandics kunder – och arbetet med att utveckla programmet fortlöper med full kraft. Scandics marknadsavdelning jobbar med all data som går att ta ut från gästernas recensioner och kommentarer för att kunna optimera programmet framåt.





# OPTIMERAD DISTRIBUTION

A woman with blonde hair in a ponytail, wearing a dark Scandic uniform, is sitting at a table and smiling while looking at a smartphone. The background shows a bright, modern interior with large windows and a wooden railing in the foreground.

Scandics erbjudande ska finnas tillgängligt i alla de distributionskanaler som är relevanta för alla olika kundtyper.



# FÖRBÄTTRAD EGEN DIGITAL DISTRIBUTION

## ETT DISTRIBUTIONS LANDSKAP I SNABB FÖRÄNDRING

De digitala bokningssajterna, OTAs (online travel agencies), har tagit en allt större del av hotellbokningarna. En annan typ av aktör som blivit viktigare är de så kallade metasökmotorerna (metasearch) som till exempel Tripadvisor.com. Hos dessa kan kunderna dels jämföra priser och läsa omdömen och dels göra själva hotellbokningen via hotellföretagets egen websida eller via en OTA.

## HÖG ANDEL EGEN DISTRIBUTION

Jämfört med många andra hotellföretag har Scandic en relativt hög andel av rumsbokningarna som sker via egna kanaler. Detta förklaras bland annat av den starka positionen inom det nordiska företagssegmentet som man har utvecklat en mycket nära relation med. Därutöver har Scandic en betydande konferensverksamhet som till övervägande del bokas med direktkontakt med hotellet.

År 2018 representerade Scandics egna distributionskanaler drygt 62 procent av rumsnätternas fördelat på egen webb, call center och direkt via hotellet. Detta motsvarar en marginell minskning från föregående år. Andelen bokningar via den egna webben ökade, men de analoga kanalernas andel har fortsatt att minska. OTAs andel var relativt stabil med knappt 17 procent. Utöver OTA utgörs de externa

bokningskanalerna av kontrakterade återförsäljare och globala distributionssystem (GDS).

## FÖRBÄTTRAD EGEN DIGITAL DISTRIBUTION

Scandics digitala erbjudande har förbättrats avsevärt de senaste åren. Bland annat har mer resurser lagts på att producera bättre innehåll till digitala kanaler vilket bidragit till att driva trafik. I början av 2018 lanserades Scandics mobilapp och i anslutning till det lanserades en ny uppdaterad version av lojalitetsprogrammet Scandic Friends som är integrerat i den nya mobilappen där stamgästernas förmåner och partnersamarbeten har digitaliserats.

Det finns flera skäl till att det är positivt med en hög andel egen distribution. Den uppenbara fördelen är att hela intäkten går till Scandic när bokningen sker i direktkontakt med företaget medan Scandic behöver betala en provision för en bokning som sker via OTA. Dessutom är en bokning via egna kanaler ett viktigt sätt att utveckla en relation med kunderna för att förstå deras beteenden från sökning till bokning och vistelse.

Scandic strävar efter att ha en så stark kontroll som möjligt över intra-nordiska hotellbokningar. OTAer och liknande aktörer möjliggör att nå icke-nordiska kunder, som Scandic själv inte har möjlighet att nå via egna kanaler.

## UTVECKLING AV DISTRIBUTIONSMIXEN ÖVER TID

Det sker en successiv förflyttning av distributionen till digitala kanaler och de senaste åren har bokningarna via Scandics egna webb växt snabbare än via OTA. Investeringar i en förbättrad egen webb samt lansering av en mobilapp har varit bidragande till denna utveckling.

## RELEVANS I ALLA KANALER

Scandics ambition är att kunderbjudandet ska finnas tillgängligt i alla de kanaler som är relevanta för kunderna samtidigt som företaget vill ha en stor andel av bokningarna via egna kanaler.

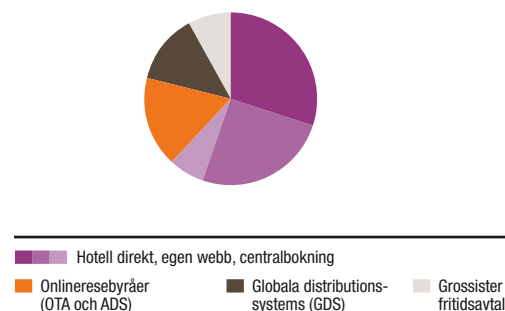
Med en växande andel icke-nordiska gäster blir det allt viktigare att arbeta tillsammans med distributionspartners för att nå de kunder som inte kan nås via egna kanaler och det är därför sannolikt att OTA-andelen kommer att fortsätta att växa framöver. En sådan utveckling behöver inte vara negativ för Scandic så länge det sker på rätt sätt och med rätt kundmix. För Scandic kan det vara lönsamt att betala en provision för att nå individuella kunder från till exempel Asien och Nordamerika, eftersom det är dyrt att nå dessa via egna kanaler. Däremot eftersträvar Scandic så klart ett så starkt grepp som möjligt om de intra-nordiska hotellgästerna. Scandics ledande position gör att företaget är en attraktiv partner för OTAerna och man betalar generellt lägre provisioner för intra-nordiska bokningar än för internationella gäster.

Dessutom behöver man göra en avvägning mellan de provisioner som betalas till OTAer mot den kostnad Scandic har för att driva trafik och bokningar till den egna webben.

## DISTRIBUTIONSMIX 2016-2018

| % av gästnätter     | 2016        | 2017        | 2018        |
|---------------------|-------------|-------------|-------------|
| Egen webb inkl. app | 22,4        | 23,7        | 25,4        |
| Hotell direkt       | 33,4        | 31,9        | 30,1        |
| Centralbokning      | 8,3         | 7,1         | 6,7         |
| <b>Direkt</b>       | <b>64,1</b> | <b>62,8</b> | <b>62,2</b> |
| OTA                 | 16,0        | 16,5        | 16,8        |
| GDS                 | 12,1        | 12,2        | 13,2        |
| Grossister          | 7,8         | 8,5         | 7,8         |
| <b>Indirekt</b>     | <b>35,9</b> | <b>37,2</b> | <b>37,8</b> |

## OMSÄTTNING FÖRDELAD PÅ DISTRIBUTIONSKANALER



# KOSTNADSEFFEKTIVITET



Scandic drar nytta av stordriftsfördelar inom områden som it, inköp och administration. Den interna effektiviteten förbättras löpande genom standardisering och delande av "best practice".



# TYDLIGA STORDRIFTSFÖRDELAR

## TYDLIGT KOSTNADSFOKUS

Scandic bedömer att man är det mest lönsamma hotellföretaget på den nordiska marknaden. En avgörande orsak till det är att Scandic som den klart största operatören på marknaden har stordriftsfördelar. Med en tydlig ansvarsfördelning mellan hotellen och de centrala funktionerna ges goda möjligheter till att dra nytta av dessa stordriftsfördelar inom ett antal viktiga områden så som IT, inköp, investeringar och administration.

Hotelldirektörerna har fullt ansvar för intäkter och kostnader för sina hotell med nödvändigt stöd från de centrala funktionerna. Scandic har effektiva system för uppföljning vilket innebär att när något hotell genomför åtgärder som höjer lönsamheten och förbättrar effektiviteten kan det på ett smidigt sätt implementeras i resten av hotellportföljen.

Scandics starka marknadsposition gör det också möjligt att hålla ner distributionskostnaderna. Med det klart största

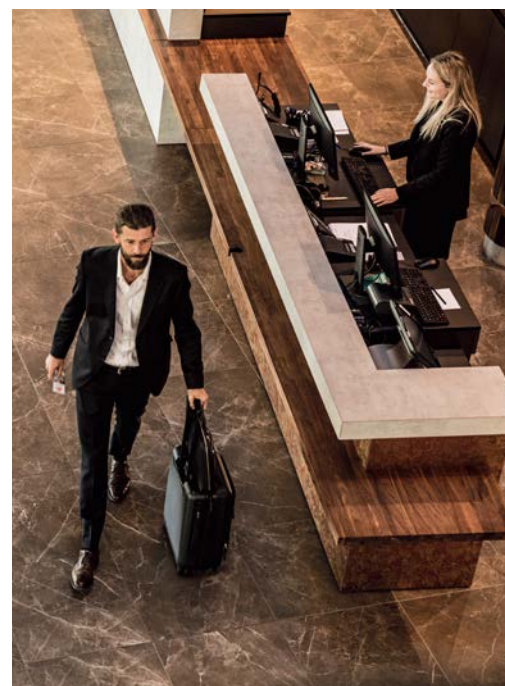
## ”SCANDIC HAR EN BEPRÖVAD MODELL FÖR ATT SNABBT INTEGRERA NYA HOTELL.”

erbjudandet på sin marknad får Scandic en styrka gentemot externa distributionspartners som mindre aktörer inte har. Scandic har också förmågan att driva en effektiv egen webb till skillnad mot oberoende hotelloperatörer. Eftersom Scandic är fokuserat på ett varumärke ges möjlighet att snabbt och effektivt kunna implementera nya koncept och processer i organisationen.

Det har över tid skett en konsolidering i hotellbranschen i Norden, och mot bakgrund av de tydliga skal fördelarna är det troligt att den trenden kommer att fortsätta.

## NYA HOTELL KAN SNABBT INTEGRERAS I SCANDICMODELLEN

Scandic har en beprövad modell för att snabbt integrera nya hotell för att kunna driva dem så effektivt som möjligt. Detta gäller även vid större förvärv. När Scandic förvärvade Rica i Norge 2014 identifierades en hel del kostnadssynergier, och i finska Restel sågs tydliga kostnadssynergier inom it, inköp och administration redan under den andra halvan av 2018, mindre än ett år efter att affären hade slutförts.



# HÅLLBAR FÖRETAGSKULTUR

A photograph of two women in a cafe or kitchen setting. The woman on the left, with curly hair and glasses, is wearing a dark blazer and is using a spoon to serve a bowl of strawberries and blackberries. The woman on the right, with braided hair and a flower in her hair, is wearing a light-colored apron over a patterned shirt. She has a red Scandic tag on her apron. They are standing behind a counter with various items, including a glass jar, a small bowl of red flowers, and a white cup. The background is a bright, out-of-focus interior with large windows and indoor plants.

Scandic har hållbarhet på agendan i alla beslutsprocesser. Företaget ska vara en attraktiv arbetsgivare som kännetecknas av en inkluderande kultur med mångfald bland medarbetarna.



# VISION, MISSION OCH VÄRDERINGAR

## VÅR VISION

### Att vara ett nordiskt hotellföretag i världsklass

Med hjälp av vår nordiska anda, företagskultur och vårt sätt att göra saker ska vi bli det bästa hotellföretag vi någonsin kan bli. Världsklass handlar inte om fem stjärnor, röda mattor eller antal hotell, utan om att leverera en uppskattad upplevelse varje dag både på scenen och bakom kulisserna för våra gäster, kunder, medarbetare och ägare.

## VÅR MISSION

### Att skapa enastående hotellupplevelser för de många människorna

Vi vill finnas till för så många människor vi kan. Oavsett vilka de är, hur de klär sig, var de kommer ifrån eller vart de är på väg, kliver vi upp ur sängen på morgonen för att skapa en riktigt bra hotellupplevelse för var och en – från stunden då våra gäster först kommer att tänka på oss tills att de checkar ut och berättar om oss för sina vänner.

## VÅR KULTUR OCH VÄRDERINGAR

Grunden för den kultur som kännetecknar Scandic byggdes redan för 50 år sedan när det första Esso Motorhotellet etablerades. Även om företaget idag har tusentals anställda i sex länder försöker man hela tiden att leva upp till de drivkrafter som en gång lade grunden för Scandic. Det arvet går som en röd tråd och är det som även styr rekrytering av medarbetare.

Grunden vilar på fyra värderingar. Tanken är att alla medarbetare ska ta avstamp från dessa begrepp i sitt dagliga arbete och i alla relationer, såväl interna som externa. De är formulerade och presenterade internt på följande vis:

## 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 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 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 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.

# ENGAGERADE OCH MOTIVERADE MEDARBETARE

## FORTSATT FOKUS PÅ KULTUR

2018 var fjärde året för Scandics kulturplattform, Inspiring Nordic. Projektet initierades med målet att ytterligare förbättra servicen för företagets gäster genom att bygga en intern stolthet och inre trygghet hos medarbetarna. Det första året startades kulturplattformen, därefter engagerades alla medarbetare i workshops för att diskutera värdeorden, visionen och missionen. Tredje året hölls riktade utbildningar för företagets ledare med syfte att ge alla hotell- och avdelningschefer verktyg för att utveckla sig själva och sina team.

Under 2018 togs ytterligare ett steg; att fullt ut omsätta vad kulturen innebär i mötet med gästerna. Arbetet fokuseras kring tre huvudområden; välkomnande, överträffa förväntningar och hur man vänder missnöjda gäster. Dessa har diskuterats i workshops på hotellen och utbildningen fortsätter digitalt via företagets plattform för lärande och interkommunikation. Allt ska till slut koka ner till att varje medarbetare ska känna att de har ansvar och befogenhet att välja bästa möjliga sätt att ge service på utifrån varje given situation. Servicearbetet är av största vikt och digitala recensioner på exempelvis Tripadvisor ökar i betydelse.

## DIGITALA VERKTYG STÄRKER AFFÄRSNYTTAN

Under 2017 lanserade Scandic ett digitalt verktyg för socialt lärande och internkommunikation, Fuse. Vid slutet av 2017 uppgick antalet användare till cirka 2 000. Ett år senare är den siffran drygt 9 000. En av tre använder Fuse aktivt för socialt lärande och internkommunikation. Användandet har alltså ökat markant i takt med att funktioner tillkommit.

Socialt lärande och korta digitala vägar stärker affärsnyttan. Verktöget bygger på att medarbetarna själva skapar innehåll som kollegorna kan interagera med. Med tiden har informationsdelandet och tipsen ökat och 2018 får sägas vara året då Scandic fullt ut gick över till ett modernt sätt att kommunicera och lära av varandra – i hela organisationen.

Plattformen har i stor utsträckning skapats utifrån ett projekt som några av Scandics egna medarbetare genomfört under det interna utbildningsprogrammet Talent at Scandic. På sidan 49 går det att läsa mer om Sustainability Hackathon, som också syftar till att lyfta upp idéer från medarbetare som sedan kan konkretiseras till projekt och därefter implementeras i hela organisationen.

## MEDARBETARE MED KOLLEKTIVAVTAL

89%

## INTERNT REKRYTERADE HOTELLDIREKTÖRER

81%

## DIGITALT LÄRANDE HAR ERSATT KLASSRUMS- TRÄNING. SCANDIC MÄTER UTBILDNING MER KVALITATIVT

Tack vare ett digitalt verktyg kan Scandic optimera lärandet för sina medarbetare oavsett typ av tjänst eller utbildningsbehov.

”EN AV TRE ANSTÄLLDA  
ANVÄNDER FUSE AKTIVT  
FÖR SOCIALT LÄRANDE  
OCH INTERN  
KOMMUNIKATION.”





# ATTRAKTIV ARBETSGIVARE

## VILL SPEGLA SAMHÄLLET FÖR ATT STÄRKA AFFÄREN

Scandic strävar efter att ha en inkluderande kultur genom hela verksamheten. I företagets strategi för rekrytering finns en tydlighet kring att man vill ha mångfald bland medarbetarna. Scandic har tydliga mål kopplade till området, se sidan 50. Könsfördelningen inom koncernen är 63 procent kvinnor och 37 procent män. Andelen kvinnliga hotelldirektör uppgår till 56 procent. Totala antalet medarbetare har påverkats stort av förvärvet av Restel. Scandics medarbetarstyrka har växt med cirka 13 procent sedan utgången av 2017. Justerat för Restel var ökningen cirka 4 procent.

Knappt 60 procent av de nya medarbetarna som anställdes 2018 är under 30 år. Sett till koncernens samtliga anställda är drygt 40 procent under 30 år. Det faller sig naturligt då Scandics verksamhet påverkas av säsongsvariationer och tillfälliga arbetstoppar. För att möta dessa svängningar på ett effektivt sätt har företaget stort behov av medarbetare som är tillfälligt anställda. Scandic spelar härigenom en viktig roll som första arbetsgivare. Företaget skapar möjlighet för unga personer att skaffa sig värdefull yrkeserfarenhet. Scandics tillfälligt anställda utgör ett

## ”FÖRETAGET SKAPAR MÖJLIGHET FÖR UNGA PERSONER ATT SKAFFA SIG VÄRDEFULL YRKESERFARENHET.”

viktigt rekryteringsunderlag för verksamheten och många erbjuds fast anställning inom företaget.

13 procent av företagets anställda är över 50 år. Inom koncernen finns dessutom fler än 120 nationaliteter på hotellen. Scandic strävar efter att ha en rik kultur med stark kompetens- och språkbredd bland medarbetarna. Cirka 90 procent av Scandics anställda anser att företaget är inkluderande och att alla medarbetare, oavsett bakgrund, bidrar och skapar värde.

## ANSVARFULL OCH UPPSKATTAD ARBETSGIVARE

Varje år genomför Scandic en omfattande medarbetarundersökning som genererar ett Voice-index. 2018 års index uppgick till 771. Resultatet påverkas av Restelförvärvet som innebar många nya kollegor på en och samma gång. Trots det stora förvärvet når Scandic upp till nivån Excellent bland företag som använder samma mätverktyg. Exklusive de nya medarbetarna från Restel uppgick siffran till 781. Formen för mätningen har gjorts om till ett nytt tvåsiffrigt index, och årets totalresultat uppgår till 80 med nya indexet.

Inom ramen för Voice-undersökningen finns speciella kategorier som mäter bland annat engagemang, lojalitet och upplevd arbetsmiljö. Fyra av fem anställda uppger att de är stolta över att arbeta på Scandic och berättar gärna om det för andra. Lika stor andel, cirka 80 procent, har en stark tro på företaget och dess framtida riktning.

Vidare upplever lika många, cirka 80 procent, att de kan fatta egna beslut, oavsett befattning, vilket är viktigt i en snabbväxande industri, där kundfokus är av största vikt.

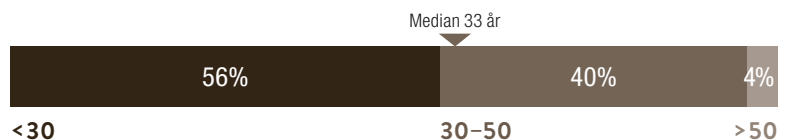
## EN ATTRAKTIV ARBETSGIVARE

|                  |                                                                                                           |
|------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Scandic Sverige  | <b>Mest attraktiva arbetsgivare</b> enligt Visita.                                                        |
| Scandic Finland  | <b>Första plats</b> Great Place to Work, större företag Finland.                                          |
| Scandic Danmark  | <b>Första plats</b> gällande inkludering Great Place to Work, i klassen företag med mer än 500 anställda. |
| Scandic Tyskland | <b>Tredje plats</b> Great Place to Work, multinationella företag.                                         |

## ÅLDERSFÖRDELNING NYANSTÄLLDA<sup>1)</sup>

# 1 468

NYANSTÄLLDA ÅR 2018



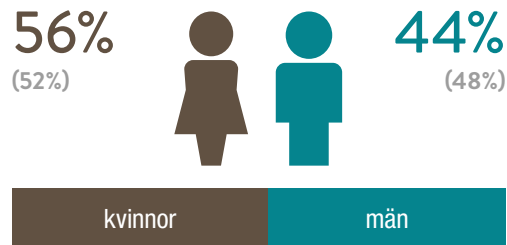
<sup>1)</sup> Avser fast anställda.



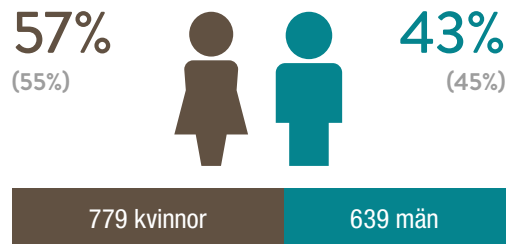
Ökningen är som störst bland medarbetare utan chefsbefattningar, vilket kan vara en effekt av arbetet med att flytta beslutsfattandet närmare kunderna.

En trivsamt och hälsosamt arbetsplats är en konkurrensfaktör i rekryteringsarbetet. Scandic strävar alltid efter att möjliggöra en bra balans för medarbetarna vad gäller arbete och fritid. Läs mer om hur Scandic arbetar med hälsa för medarbetarna på sidan 52. Scandic följer nationella lagar och regler för att säkerställa en bra arbetsmiljö för medarbetarna. Ersättningen till medarbetarna utgår från lokal lönenivå och marknadspraxis. Ersättningsmodellen baseras på klara, givna kriterier som inte tar hänsyn till kön, härkomst, etnicitet eller ålder. Scandic sätter stort värde i att vara en dedikerad samhällsaktör, se sidorna 58–59. Företaget vill reflektera det samhälle hotellen verkar i och analyserar därför tillsättning av tjänster utifrån ett jämställdhets- och jämlikhetsperspektiv. För många roller sker utveckling genom Scandics interna utbildningsprogram. För andra roller krävs externt rekryterade experter med spetskompetens.

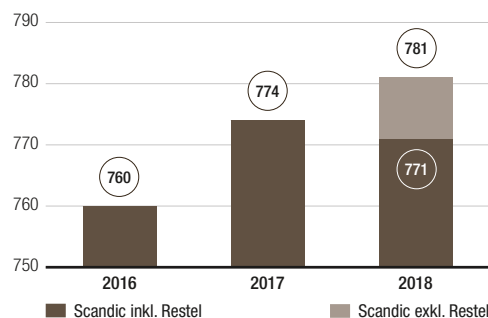
#### KÖNSFÖRDELNING HOTELLDIREKTÖRER



#### KÖNSFÖRDELNING NYANSTÄLLDA<sup>1)</sup>



#### VOICE INDEX UTVECKLING



#### TOTALT ANTAL MEDARBETARE



TOTALT ANTAL MEDARBETARE: 18 907



FAST ANSTÄLLDA: 10 983



TEMPORÄRT ANSTÄLLDA: 7 294



INSOURCAD PERSONAL: 630

#### ANTAL NATIONALITETER

120+

<sup>1)</sup> Avser fast anställda.



1993

2017

## 25 ÅR AV LEDANDE HÅLLBARHETSARBETE

### 1993

"Häng upp din handduk" som sedan blev global branschstandard initieras.

### 1995

De första smarta duscharna för att spara vatten implementeras.

### 1996

Miljöinformation på hotellnivå börjar rapporteras. Avveckling av engångsförpackningar av plast inleds.

### 1999

Första hotellet Svanenmärks.

### 2001

Scandic i samhället (hotellaktiviteter som gynnar lokalsamhället) lanseras.

### 2002

Tillgänglighetsambassadör anställs.

### 2006

Fairtrade-kaffe introduceras.

### 2008

Lokalproducerat Scandicvatten i egen-designad hållbar flaska införs.

### 2010

Omfattande årlig medarbetarundersökning implementeras.

### 2015

Frukosterbjudandet, "Frukost för alla", som är mer tillgängligt för veganer och allergiker, introduceras. Snabbspåret för att integrera nyanlända och rekrytera dessa till Scandicrestauranger startar. FN:s Global Compact-principer omfamnas.

### 2016

Anti-trafficking-policy för alla hotell införs.



## 2018



Totalstopp mot ägg från burhøns senast 2022.



Inga sugrör eller cocktailpinnar på Scandic framöver. Motsvarar årligen cirka 1,3 miljoner sugrör och 120 000 cocktailpinnar.

## SPRÅK INTEGRATIONS- PROJEKT

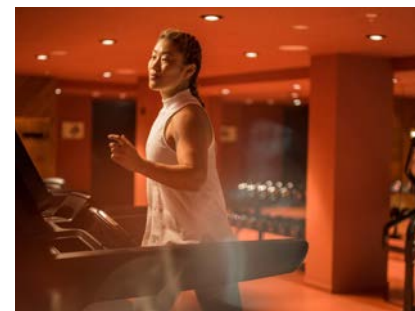
Utvecklade integrationsprojekt med språkundervisning på hotellen.



Vegansk burgare på menyn. I Sverige såldes cirka 15 000 första månaden.



Sustainability Hackathon: Alla anställda avsatte tid för att komma på hållbarhetsidéer i grupper. Över 400 skarpa idéer inkom.



Hälsoinitiativ där alla svenska hotell och supportkontor utsåg inspiratörer för att leda aktiviteter som främjar hälsan hos medarbetarna.

# 22/326

## PLACERING

I SUSTAINABLE BRAND INDEX

Framträdande placeringar i Sustainable Brand Index. Branschbäst i Sverige för åttonde året i rad med totalplacering 22/326.



Digitala samarbeten för att sälja överbliven mat. Under 2018 räddades över 125 000 portioner från att slängas.

# SCANDICS HÅLLBARHETSMÅL

Scandic har fyra huvudmål inom hållbarhet. Områdena för dessa mål är utvalda då de har en hög relevans för Scandics verksamhet. Företagets möjligheter att påverka inom dessa områden är därmed stora.

1

## MÅNGFALD OCH INKLUDERING

### Mål 2020

Scandic ska vara ledande inom hotellbranschen på att ge alla medarbetare samma möjligheter och vi ska vara en representativ spegling av samhället.

2

## HÄLSA

### Mål 2020

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

3

## CO<sub>2</sub>-UTSLÄPP

### Mål 2020

Scandic ska vara det hotell-företag som har lägst koldioxidutsläpp.

4

## AVFALLS-HANTERING

### Mål 2020

Scandic ska kontinuerligt minska mängden totalt avfall och höja andelen återvunnet avfall.

## FYRA HUVUDMÅL INOM HÅLLBARHET

|                                                                                                                            | 2016 | 2017 | 2018 | Mål 2020 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|------|------|----------|
| <b>1</b>                                                                                                                   |      |      |      |          |
| Andel medarbetare som anger i medarbetarundersökningen att Scandic har en god mångfald i organisationen.                   | 85   | 87   | 86   | >90      |
| <b>2</b>                                                                                                                   |      |      |      |          |
| Totalt medarbetarindex i medarbetarundersökningen                                                                          | 760  | 774  | 771  | >820     |
| Ökning med 4 punkter i medarbetarundersökningar gällande återhämtning från stress, fysisk arbetsmiljö och ledarskapsindex. | 61   | 63   | 64   | >65      |
| <b>3</b>                                                                                                                   |      |      |      |          |
| Andel fossilfri elektricitet, %                                                                                            | 86,0 | 99,6 | 97,0 | 100      |
| Koldioxidutsläpp kg/intäkter, KSEK                                                                                         | 2,75 | 1,62 | 2,45 | <2,5     |
| Koldioxidutsläpp kg/gästnatt                                                                                               | 2,64 | 1,55 | 2,42 | <2,3     |
| Andel hotell som ett år efter öppning eller rebranding är miljöcertifierade, %                                             | N/A  | 90   | 90   | 100      |
| Vattenanvändning (m <sup>3</sup> /gästnatt)                                                                                | 0,18 | 0,18 | 0,19 | <0,16    |
| Andel miljömärkta kemikalier                                                                                               | 78   | 82   | 81   | >95      |
| <b>4</b>                                                                                                                   |      |      |      |          |
| Totalt kg avfall/gästnatt <sup>1)</sup>                                                                                    | 0,7  | 0,76 | 0,64 | <0,62    |
| Återvinning avfall                                                                                                         | 69   | 79   | 89   | >76      |

<sup>1)</sup> Hushållsavfall är exkluderat då korrekt inrapportering av data är svårt. Anledningen till det är rutinerna för hämtning av avfall i främst de svenska kommunerna där hushållsavfallet inte vägs i samband med avhämtnings.



## 1

## MÅNGFALD OCH INKLUDERING

Mångfalden är mixen av människors olika bakgrunder och egenskaper medan inkludering är vad Scandic gör med mixen för att skapa bästa resultat. Företaget har över 120 nationaliteter och en relativt jämn könsfördelning i organisationen. I Scandics inkluderings- och mångfaldspolicy står tydligt att företaget aktivt ska söka anställda som speglar samhället och blandningen av gäster. Scandic är emot all form av diskriminering. I den årliga medarbetarundersökningen finns en rad frågor som rör såväl mångfald som trivsel. Scandic mäter hur stor del av organisationen som upplever att Scandic har en god mångfald.

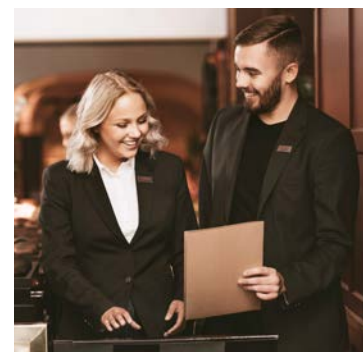
I 2018 års undersökning uppgick den siffran till 86 procent, vilket är nära målet om minst 90 procent.

Svarsfrekvensen i 2018 års medarbetarundersökning uppgick till 93 procent.

Projekt som kan kopplas till mångfald och inkludering genomförs ofta i Scandics regi, eller med Scandic som samarbetspartner. Scandic Sverige har utbildat flera unga kockar, många av dem nyanlända, i sina kök och utlyst tävlingar där deras färdigheter uppmärksammats av en kvalificerad jury. Därefter har flera erbjudits anställning hos olika Scandichotell.

**My Dream Now** är ett svenskt projekt som kopplar ihop mentorer med gymnasieelever i utsatta områden. Under 2018 har flera seniora ledare inom Scandic fortsatt att verka som mentorer för dessa ungdomar.

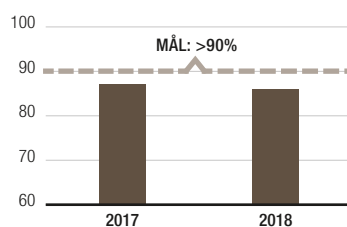
I Norge är Scandic inne på andra året med projektet **Helt Med**, som görs i samarbete med stiftelsen SOR och norska myndigheter, där personer med funktionsnedsättningar praktiserar och därefter har möjlighet till anställning på Scandic. Utfallet har varit positivt där flera personer nu har en anställning inom företaget.

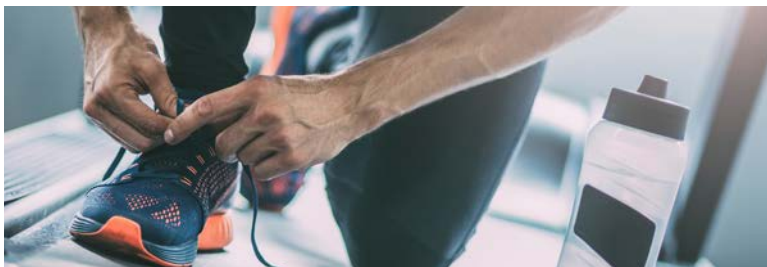


## KPI – MÅL 2020

Minst 90 procent av medarbetarna ska i medarbetarundersökningen ange att Scandic har en god mångfald i organisationen.

## UTFALL





## 2

## HÄLSA

Medarbetarnas välmående är ständigt i fokus på Scandic. Företaget följer upp både den fysiska och psykosociala arbetsmiljön genom skyddsronder, undersökningar och personliga samtal mellan chefer och medarbetare. Utöver medarbetarundersökningen följer Scandic upp en sammanvägning mellan medarbetarnas upplevelse av hur de tillåts återhämta sig från stress, hur de rankar sina ledare samt synen på sin fysiska arbetsmiljö. 2018 uppgick index för den sammanvägningen till 64, vilket är nära målet om >65.

Scandics policy som rör Uppförandekoden innefattar mänskliga rättigheter. Den fastslår att grundläggande mänskliga rättigheter och arbetsvillkor ska vara

kända, respekterade och likvärdigt gälla alla anställda, oavsett anställningsform. I samband med val av leverantörer premieras de som uppfyller kriterier enligt UN Global Compact. Ett exempel på detta är samarbetet med Fairtrade som säkerställer arbetsvillkoren för människorna som arbetar med produkten.

Scandic uppmanar sina medarbetare till fysisk aktivitet genom riktade friskvårdsbidrag. Scandic Sverige har startat en klubb som sprider tränings- och kostinspiration samt samlar medarbetare inför olika lopp och aktiviteter. Samtliga hotell har dessutom utsett varsin hälsoinspiratör.



## 3

CO<sub>2</sub>-UTSLÄPP

För Scandic och dess olika intressenter är det av största vikt att verksamheten är hållbar. Ur ett miljöperspektiv handlar det ytterst både om att skydda planeten och att göra affären mer lönsam. Scandic följer koldioxidutsläppen löpande genom att hotelldirektören på varje hotell är ansvarig för att rapportera på ett antal nyckeltal. På så sätt kan varje hotell se resultatet av sitt arbete. Förutom det egna arbetet kan Scandic påverka fastighetsägarna vid nybyggen och renoveringar.

Scandics nyckeltal för att följa upp utsläppen återfinns på sid 50. Under 2018 nådde Scandic, eller var nära att nå, samtliga mål.

Totalt sett har utsläppen för 2018 ökat. Ökningen är hänförlig till de nya Restel-hotellen och då de finska hotellen överlag har högre utsläpp får det en stor inverkan. Scandics totala utsläpp för jämförbara enheter har minskat under 2018. Se sid 60 för en detaljerad redogörelse kring utvecklingen av Scandics koldioxidutsläpp.

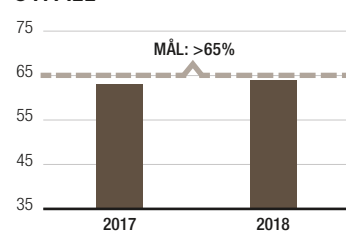
Vidare får Scandic 97 procent av all el från fossilfria källor. Under året har några av hotellen införskaffat solpaneler för att generera elektricitet. Vattenförbrukningen har legat på ungefär samma nivå som tidigare. På några av företagets hotell har duschmunstyckena ersatts av mer vattensnåla alternativ. Exempelvis har dessa installerats på Scandic Oulu City i Finland och som en följd av det har hotellets vattenförbrukning minskat från 18 till tolv liter per minut.

Scandic har som mål att alla hotell ska möta Svanens, eller Green Globe respektive EU Ecolabel för Tyskland och Polen, certifieringskrav, vilket innefattar riktlinjer för CO<sub>2</sub>-utsläpp, vattenförbrukning, avfallshantering, energiförbrukning och kemikalieanvändning. Vid utgången av 2018 mötte över 90 procent av företagets hotell dessa krav. Scandic stöttar och har en tät dialog med Svanen och dess motsvarigheter för att hela tiden hålla sig uppdaterade på det senaste och för att kunna utveckla sitt egna miljöarbete.

## KPI – MÅL 2020

Minst 65 procent av de anställda ska i den årliga medarbetarundersökningen vara positiva gällande återhämtning från stress.

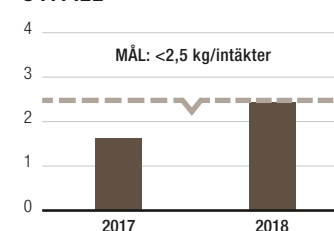
## UTFALL



## KPI – MÅL 2020

10 procent minskning i koldioxidutsläpp/intäkter.

## UTFALL







## 4

## AVFALLSHANTERING

Scandic arbetar med avfallshantering på flera sätt och har KPI:er som följs upp för att hela tiden minska andelen mat som slängs och öka andelen avfall som källsorteras. Scandic har implementerat mindre tallrikar i restaurangerna. I Sverige, Norge och Danmark har Scandic dessutom samarbeten med organisationerna Karma och Too Good To Go samt styrelseuppdrag för norska #KuttMatsvinn2020. Dessa organisationer ser till att överbliven mat som skulle ha blivit avfall säljs via digitala plattformar. Scandic mäter andelen återvunnet avfall och totalt antal kilo avfall/gästnatt. Under 2018 har andelen återvunnet avfall ökat och företaget ligger före sitt 2020-mål. Antal kilo avfall/gästnatt var 0,64, vilket är över målet 0,62 kg/gästnatt.

Sedan Scandic började med sina initiativ och samarbeten för att minska andelen slängd mat har företaget sett kontinuerliga förbättringar. Vid utgången av 2018 såg Scandic att klart mer mat blivit återanvänd än slängd, cirka 89 procent, vilket är över Scandics mål för 2020. Se resultat för samtliga KPI:er kopplade till huvudmålen för 2017 och 2018 på sid 50. Sedan Scandic startade sina digitala samarbeten i Sverige, Danmark och Norge har mer än 125 000 portioner mat räddats.

För jämförbara enheter landar Scandics totala avfall strax under 2017 års siffror.

## AVFALL

År 2018 gick 89 procent av Scandics avfall till återvinning, vilket är en ökning med 10 procentenheter gentemot 2017. Hushållsavfall, som är en stor del av det totala avfallet, är exkluderad i denna redovisning på grund av svårigheter att få tillförlitlig information från främst kommuner i Sverige.

| Total vikt per bortskaffningsmetod, ton | 2017           |                     | 2018           |                     |
|-----------------------------------------|----------------|---------------------|----------------|---------------------|
|                                         | Farligt avfall | Ikke farligt avfall | Farligt avfall | Ikke farligt avfall |
| Återanvändning                          | 0              | 0                   | 0              | 0                   |
| Återvinning                             | 5,88           | 9 191,51            | 15,82          | 10 249,93           |
| Energiåtervinning                       | 25,96          | 2 073,64            | 23,08          | 1 025,62            |
| Förbränning                             | 35,87          | 0,00                | 28,16          | 0,00                |
| Deponi                                  | 4,72           | 299,97              | 3,67           | 234,15              |
| <b>Totalt</b>                           | <b>72,4</b>    | <b>11 565,1</b>     | <b>70,7</b>    | <b>11 509,7</b>     |

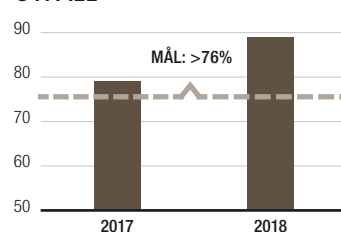
Inrapporterad data från nyligen övertagna Restel-hotell är bristfällig.

| Total vikt per avfallstyp, ton | 2017    | 2018    |
|--------------------------------|---------|---------|
| Papper                         | 2 229,5 | 2 396,4 |
| Glas                           | 1 854,3 | 2 067,4 |
| Metall                         | 218,6   | 161,9   |
| Plast                          | 303,3   | 304,9   |
| Övrigt avfall                  | 6 959,4 | 6 579,1 |

## KPI – MÅL 2020

10 procent ökning av återvinning av avfall.

## UTFALL



# SCANDIC STÖDJER FN:s GLOBALA MÅL OCH BIDRAR TILL MÅNGA AV DEM

Scandic har en uppförandekod som gäller för alla anställda inom Scandic. Den utgår från FN:s Global Compact-punkter som behandlar anti-korruption, arbetsmiljö, miljö, och mänskliga rättigheter. Scandic ställer sig bakom Agenda 2030 och de 17 Globala mål (Sustainable Development Goals), som tagits fram. Scandic bidrar till de flesta mål i olika hög utsträckning men väsentligen till följande mål:

## FN:S GLOBALA MÅL



Jämställdhet är ett mål i sig liksom en förutsättning för hållbar och fredlig utveckling. Jämställdhet uppnås när kvinnor och män, flickor och pojkar har lika rättigheter, villkor, möjligheter samt makt att själva forma sina liv och bidra till samhällets utveckling.



Verka för en inkluderande och långsiktigt hållbar ekonomisk tillväxt, full och produktiv sysselsättning med anständiga arbetsvillkor för alla.



Minska ojämlikheten inom och mellan länder.

## SÅ BIDRAR SCANDIC TILL FN:S MÅL

Genom att analysera och vidta åtgärder för att uppnå balans mellan kön i samband med rekrytering till olika interna program, samt interna och externa rekryteringar. Scandic är väldigt måna om att medarbetarstyrkan ska spegla samhället och strävar efter att ha en jämn könsfördelning på alla nivåer inom koncernen.

Lika villkor samt uppföljning av arbetsmiljön. Global compact för leverantörer. Erbjuder arbetspraktik för människor utanför arbetsmarknaden, som exempelvis Helt Med i Norge. Läs mer om det projektet på sid 51.

Lika villkor oavsett kön, funktionsnedsättning, etnisk bakgrund, etc. genom värderings- och ledarskapsutveckling. Arbetspraktik för människor utanför arbetsmarknaden. Fokus på fairtrade-produkter. Allt kaffe som säljs av Scandic är Fairtrade-certifierat.

## FN:S GLOBALA MÅL



Främja hållbara konsumtions- och produktionsmönster genom effektiv användning av resurser, hänsyn till ekosystemtjänster som är nödvändiga för försörjningen samt minskad påverkan från farliga kemikalier.



Säkerställa tillgången till och en hållbar förvaltning av vatten och sanitet för alla.



Göra städer och bosättningar inkluderande, säkra, motståndskraftiga och hållbara.



Vidta omedelbara åtgärder för att bekämpa klimatförändringarna och dess konsekvenser.

## SÅ BIDRAR SCANDIC TILL FN:S MÅL

Alla hotell och enskilda produkter är certifierade av tredjepartsorganisationer, som Svanen och dess motsvarigheter. Detta innebär mindre åtgång av energi, avfall, vatten och kemikalier. Ställer även miljökrav på samtliga leverantörer. Digitala matsamarbeten har under 2018 bidragit till att över 125 000 portioner räddats.

Alla Scandics hotell ska vara Svanencertifierade. Vid övertagande av hotell ligger detta i planen under det första året. Snålare duschar som förbrukar mindre vatten har installerats på några hotell. Duschtimers har testats på ett nyttillkommet hotell. Vattenförbrukningen mäts och följs upp kontinuerligt genom ett program dit inrapportering sker.

Fokuserat arbete med att i första hand minska mängden avfall, och i andra hand återvinna högre andel av avfallet som uppstår. Olika typer av integrationsprojekt för nyanlända eller arbetsträning för funktionsnedsatta. Kontinuerliga säkerhets- och anti-trafficking-utbildningar på hotellen.

Scandic köper all el från fossilfria källor, och de nyligen förvärvade Restel-hotellen kommer att gå över till samma modell så snart som möjligt. Kylsystemen över koncernen är till allra största del av hydrokaraktär. Under 2018 har Scandic minskat koldioxidutsläppen för jämförbara enheter gentemot 2017.



# HÅLLBARHETSARBETE BYGGER PÅ SAMARBETE

Scandics hållbarhetsarbete bygger mycket på de värdefulla samarbeten som genomförs med företag, organisationer och myndigheter. Scandics verksamhet skapar också ett värde för sina intressenter ur ett bredare samhällsperspektiv.

## EXEMPEL PÅ INITIATIV SOM SCANDIC STÖTTAR

| Organisation                      | Beskrivning                                                                                                                                       | Land     | Typ av samarbete                      |
|-----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|---------------------------------------|
| Mitt liv                          | Arbetar för att uppmuntra inkluderande samhällen och en arbetsmarknad som värdesätter mångfald genom mentorskap, utbildning och breda kontaktnät. | Sverige  | Scandic är partner                    |
| My Dream Now                      | Arbetar för att koppla ihop arbetsmarknaden med elever från gymnasieskolor i utsatta områden.                                                     | Sverige  | Scandic är partner                    |
| Diversity Charter Finland         | Del i Diversity Charters europeiska nätverk. Arbetar för mångfald och ett inkluderande perspektiv i företag och organisationer.                   | Finland  | Scandic är medlem och en av grundarna |
| The Finnish Paralympic Committee  | Uppmuntrar unga idrottsutövare och bidrar till forskning inom handikappidrotten.                                                                  | Finland  | Scandic är sponsor                    |
| Food Bank Charity                 | Projekt för att minska matsvinn.                                                                                                                  | Polen    | Scandic är partner                    |
| GOT – Gdansk Tourism Organisation | Nätverk inom turism och hotell med fokus på erfarenhetsutbyte och utbildning. Även möjlighet att delta i projekt inom välgörenhet.                | Polen    | Scandic är medlem                     |
| Budnieraner hilfe e.V.            | Målsättningen för föreningen är att stödja socialt eller fysiskt utsatta barn och unga vuxna.                                                     | Tyskland | Scandic stödjer organisationen        |

| Organisation              | Beskrivning                                                                                                                                                                   | Land     | Typ av samarbete                      |
|---------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|---------------------------------------|
| Joblinge                  | Partnerskap mellan företag, privatpersoner och myndigheter för att stödja utsatta ungdomar. Målet är att integrera dem i arbetslivet så att de kan tjäna sitt eget uppehälle. | Tyskland | Scandic är partner                    |
| Helt Med                  | Målet är att skapa meningsfullt arbete för människor med funktionsnedsättningar och/eller inlärnings-svårigheter.                                                             | Norge    | Scandic är partner                    |
| Ringer i vannet (NHO)     | Det övergripande målet med projektet är att förbättra förutsättningarna för anställning för människor som står utanför arbetsmarknaden.                                       | Norge    | Scandic är partner                    |
| Dansk Erhverv CSR netværk | Nätverk för serviceindustrin i Danmark som representerar 17 000 danska företag.                                                                                               | Danmark  | Scandic är medlem i nätverket för CSR |
| ReFood                    | Samlar och återanvänder mat som inte går åt i restaurangerna.                                                                                                                 | Danmark  | Scandic är medlem                     |



# ANSVARSTAGANDE SAMHÄLLSAKTÖR



## SÄKERHET

Säkerhetsfrågor är något som Scandic arbetar aktivt med. Företagets medarbetare får kontinuerlig utbildning vad gäller grundläggande säkerhetsfrågor både interaktivt och praktiskt. Två obligatoriska brand- och evakueringsutbildningar genomförs varje år. Dessutom genomförs halvårsvis övergripande krisövningar som simulerar tänkbara och relevanta händelser. Exempelvis har samtliga hotell hittills genomfört tre olika krisövningar kopplat till extraordinära händelser som exempelvis terrorattentat och lock-downs. Scandics centrala krisorganisation håller dessa övningar och följer upp resultaten från dessa. Samtliga hotell har också möjlighet att dygnet runt snabbt få krisstöd via Scandics Crisis Call Center – en larmcentral med utbildad säkerhetspersonal som är tillgänglig dygnet runt. Krisstödet kan bland annat innebära kontakt med psykologer och krisstödare oavsett tid på dygnet. Samtliga hotell genomför dessutom årligen första hjälpen-kurser med



inriktning på att kunna hantera hjärtstartare för att kunna hjälpa till vid hjärtstopp. Alla de olika aktiviteterna som avser säkerhet samlas sedan i ett digitalt verktyg som på ett enkelt sätt möjliggör uppföljning, analys och fortsatt utveckling av säkerhetsarbetet.

## ANTIKORRUPTION

Scandic har en särskild policy för antikorrupcion som klargör att Scandic aldrig ska vara del av någon form av korrupcion.

Scandic arbetar för att eliminera alla former av korrupcion, inklusive utpressning, mutor, nepotism, bedrägeri och penningtvätt. Scandic måste se till att alla anställda, samarbetspartners och leverantörer förstår att korrupcion är oacceptabelt. Förtroende och tillit mellan företag och dess investerare, kunder, anställda och allmänheten är mycket viktiga faktorer för företagsutveckling.



Scandic åtar sig att följa normer för god affärssed och har som avsikt att agera på ett hållbart sätt baserat på internationellt accepterade principer för antikorrupcion. Scandic följer all relevant nationell lagstiftning. Scandic har undertecknat FN:s Global Compact och uppfyller dess principer. Den princip som är aktuell för antikorrupcionspolicy är: Princip 10: Företag ska motarbeta alla former av korrupcion, inklusive utpressning och mutor. Dokumentet behandlar efterlevnad och ansvar, konsekvenser vid överträdelse, mutbrott eller "smörjningsbetalningar". Det behandlar även hur Scandic ställer sig till gåvor och representation, donationer, sponsring och politiska partibidrag, bedrägeri, utpressning och penningtvätt, intressekonflikter, rättvis konkurrens samt insiderhandel (särskild policy för detta ändamål finns). För Scandic är det av högsta vikt att god affärssed förekommer i alla sammanhang, för samhället och dess människor – och för att Scandic ska prestera väl.



# SCANDIC I SAMHÄLLET

## SCANDIC I SAMHÄLLET

För Scandic är det viktigt att bidra till sitt lokalsamhälle. Oftast är hotellen knutpunkter i städerna eller riktmärken längs vägarna. Sedan flera år har man jobbat med projektet "Scandic i samhället", som innebär att varje hotell gör minst tre aktiviteter eller insatser som hjälper lokalsamhället och dess människor på respektive ort. Förutom att många norska hotell skänker frukost till människor som städar stränderna är andra exempel hur några svenska hotell, tillsammans med Naturskyddsföreningen, ordnar klädbyttardagar för lokalbefolkningen, eller att många hotell inom koncernen upplåter sina lokaler till ideella föreningar eller för att bedriva språkundervisning på kvällarna. I Danmark bjöd Scandic Roskilde in allmänheten att hämta möbler som skulle rensas ut vid renovering, med uppmaningen att de gärna fick donera pengar till en lokal välgörenhetsorganisation.

## EKONOMISKT VÄRDESKAPANDE SOM RESULTAT AV ETT INTEGRERAT HÅLLBARHETSARBETE

| Ekonomiskt värdeskapande, MSEK            | 2015          | 2016          | 2017          | 2018          |
|-------------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| <b>Genererat direkt ekonomiskt värde</b>  | <b>12 211</b> | <b>13 360</b> | <b>14 592</b> | <b>18 019</b> |
| Intäkter                                  | 12 211        | 13 360        | 14 592        | 18 019        |
| <b>Distribuerat ekonomiskt värde</b>      | <b>12 103</b> | <b>12 478</b> | <b>13 882</b> | <b>17 341</b> |
| Rörelsekostnader                          | 7 642         | 7 959         | 8 920         | 11 405        |
| Medarbetares löner och andra ersättningar | 3 954         | 4 211         | 4 738         | 5 620         |
| Finansiella kostnader                     | 500           | 133           | 133           | 185           |
| Skatt                                     | 6,5           | 175           | 90            | 131           |
| Samhällsinvesteringar <sup>1)</sup>       | 0,34          | 0,17          | 1,18          | 2,29          |
| <b>Kvarstående ekonomiskt värde</b>       | <b>108,16</b> | <b>881,83</b> | <b>709,82</b> | <b>675,71</b> |

| <sup>1)</sup> Samhällsinvesteringar, SEK | 2015    |
|------------------------------------------|---------|
| Sverige                                  | 139 150 |
| Finland                                  | 98 983  |
| Norge                                    | 35 483  |
| Danmark                                  | 70 100  |

| <sup>1)</sup> Samhällsinvesteringar, SEK | 2016    |
|------------------------------------------|---------|
| Danmark                                  | 105 200 |
| Polen                                    | 7 700   |
| Tyskland                                 | 57 400  |

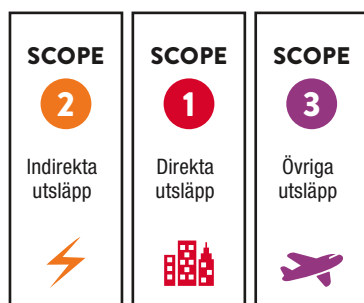
| <sup>1)</sup> Samhällsinvesteringar, SEK | 2017      |
|------------------------------------------|-----------|
| Danmark                                  | 24 559    |
| Norge                                    | 11 290    |
| Sverige                                  | 1 000 000 |
| Övriga Europa                            | 139 820   |

| <sup>1)</sup> Samhällsinvesteringar, SEK | 2018      |
|------------------------------------------|-----------|
| Sverige                                  | 2 000 000 |
| Finland                                  | 20 000    |
| Norge                                    | 206 800   |
| Danmark                                  | 36 701    |
| Övriga Europa                            | 28 620    |

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.

# KLIMATPÅVERKAN

Scandic mäter sin miljöpåverkan genom att följa upp energiförbrukning, CO<sub>2</sub>-utsläpp och avfallsmängder. Under 2018 ingick väsentligt fler hotell än under 2017, främst till följd av Restel-förvärvet. Detta medförde generellt en utsläppsökning. Beräkningar av utsläppen i Scope 1–3 görs av Scandics centrala hållbarhetsavdelning genom inrapportering av data från hotellen samt data från energileverantörer och resebolag som Scandic samarbetar med.



2

## INDIREKTA UTSLÄPP

I scope 2 – indirekta utsläpp av koldioxid – ingår utsläppen från den elektricitet, fjärrvärme och fjärrkyla som Scandic förbrukar. Under 2018 har de indirekta utsläppen ökat, främst på grund av nya hotell, och då främst Restel-hotellen som ingick i Scandics hotellportfölj från och med 1 januari 2018. Den varma sommaren ledde till en ökad användning av kyla jämfört med föregående år. För jämförbara enheter ökade utsläppen marginellt. Scandic anger och analyserar utsläppen utifrån marknadsbaserade beräkningar då värdena beror på leverantörernas materialval och beräkningarna görs utifrån leverantörernas rapporteringar.

|                                    | 2017             | 2018             |
|------------------------------------|------------------|------------------|
| <b>Energikonsumtion, MWh</b>       |                  |                  |
| Elektricitet                       | 290 835,0        | 362 670,7        |
| Fjärrvärme                         | 213 176,3        | 299 452,2        |
| Fjärrkyla                          | 12 383,1         | 23 648,1         |
|                                    | <b>516 394,4</b> | <b>685 771,0</b> |
| <b>CO<sub>2</sub> utsläpp, ton</b> |                  |                  |
| Elektricitet <sup>1)</sup>         | 85,9             | 7 125,6          |
| Fjärrvärme                         | 20 553,4         | 33 488,1         |
| Fjärrkyla                          | 461,5            | 682,1            |
|                                    | <b>21 100,8</b>  | <b>41 295,8</b>  |

<sup>1)</sup> Många nyövertagna Restel-hotell använde el från olika källor fram till juli vilket medförde ökade utsläpp.

1

## DIREKTA UTSLÄPP

I scope 1 – direkta utsläpp av koldioxid – ingår utsläpp från den gas och olja som Scandic använder i verksamheten. Under 2018 har de direkta utsläppen ökat. Det beror främst på det ökade antalet hotell, exempelvis Restel-hotellen som ingår i verksamheten sedan 1 januari 2018. För jämförbara enheter har de direkta utsläppen minskat liksom förbrukningen av gas och olja. Ökningen av biogas är positiv då Scandic strävar mot att ha det som främsta källa i köken. Scandic arbetar vidare för att ersätta gas och värmeolja som uppvärmningskälla med fjärrvärme. Scandic använder GHG (Green House Gas)-protokollet för att räkna ut CO<sub>2</sub>-utsläppen.

|                                    | 2017           | 2018           |
|------------------------------------|----------------|----------------|
| <b>Energiförbrukning, MWh</b>      |                |                |
| Propangas                          | 1 774,8        | 1 702,1        |
| Natur- och Stadsgas                | 5 229,2        | 5 590,2        |
| Biogas                             | 311,6          | 871,8          |
| Värmeolja <sup>1)</sup>            | 1 089,0        | 67,8           |
|                                    | <b>8 404,6</b> | <b>8 231,9</b> |
| <b>CO<sub>2</sub>-utsläpp, ton</b> |                |                |
| Propangas                          | 416,0          | 398,9          |
| Natur- och Stadsgas                | 997,6          | 1 117,4        |
| Biogas                             | 10,5           | 421,9          |
| Värmeolja                          | 287,3          | 17,9           |
|                                    | <b>1 711,4</b> | <b>1 956,2</b> |

<sup>1)</sup> Värmeolja används inte längre från och med andra kvartalet 2018, istället används fjärrvärme eller elektricitet.

3

## ÖVRIGA UTSLÄPP

I scope 3 – övriga utsläpp – rapporterar Scandic enbart på utsläpp från verksamhetens tjänsteresor (flyg och tåg). Under 2018 har utsläppen minskat marginellt. Dessa utsläpp är likt Scope 2 från köpt energi, men utsläppen kommer från en tredje part exempelvis ett flygbolag. Dessa utsläpp har minskat under året. Beräkningarna görs utifrån data Scandic får från resebyråerna. Utifrån den datan används GHG-protokollet för att räkna ut koldioxidutsläppen.

|                               | 2017      | 2018      |
|-------------------------------|-----------|-----------|
| <b>Flyg</b>                   |           |           |
| Totalt antal km               | 7 251 664 | 6 303 974 |
| CO <sub>2</sub> -utsläpp, ton | 879,1     | 790,9     |
| <b>Tåg</b>                    |           |           |
| Totalt antal km               | 1 306 348 | 1 199 545 |
| CO <sub>2</sub> -utsläpp, ton | 0,003     | 0,003     |

# AKTIVA SAMARBETEN MED LEVERANTÖRER

Som Nordens ledande hotelloperatör köper Scandic in varor och tjänster för betydande belopp årligen. Det innebär att upphandling och leverantörskontroll är en viktig del av bolagets hållbarhetsarbete. Scandic jobbar systematiskt för att säkerställa att endast leverantörer som kan leva upp till bolagets krav kvalificeras.

## HÅLLBARHETSSCREENING – EN SJÄLVKLAR DEL AV URVALSPROCESSEN

För att säkerställa att Scandic endast arbetar med leverantörer som delar företagets värderingar är hållbarhet en viktig utgångspunkt vid samarbeten. En speciell hållbarhets-screening utförs av Scandics inköpsteam som ett första steg i urvalsprocessen. Den omfattar kriterier för miljö, antikorrupcion, mänskliga rättigheter och arbetsmiljö. Under året har samtliga leverantörer som genomgått och klarat urvalsprocessen åtagit sig att följa principerna i Scandics uppförandekod för leverantörer. Scandic genomför även löpande riskbedömning av hela leverantörsbasen. När det finns osäkerhet kring en leverantör genomförs det en djupare utvärdering genom ett självutvärderingsformulär, som även kan följas av en revision på plats hos leverantören. Alla avvikelser, identifierade av Scandic eller tredje part, måste adresseras på det sätt som är beskrivet i en

av Scandic godkänd åtgärdsplan. De angivna åtgärderna måste genomföras inom den överenskomna tidsramen för att en leverantör ska förbli kontrakterad.

## SAMARBETEN

Scandic har gedigen kunskap efter decennier av hållbarhetsarbete och delar gärna kunskapen med sina leverantörer. Bolaget uppmuntrar till en kontinuerlig dialog med leverantörer parallellt med granskningsprocesserna i syfte att stödja och utveckla leverantörernas hållbarhetsarbete. I Norge driver Scandic hållbarhetsfrågan för leverantörer framåt tillsammans med andra företag genom inköpsbolaget Gress-Gruppen. I januari 2018 genomförde Scandic Sverige en mässa dit både stora leverantörer och chefer från hotellen var inbjudna för att utveckla samarbetet ytterligare. Årligen delas ett hållbarhetspris ut till den leverantör som bäst stödjer Scandic att uppnå dess hållbarhetsmål.

## UNDER STÄNDIG UTVECKLING

Scandic har framgångsrikt arbetat med att systematisera sin process för leverantörshantering. För att stötta processen arbetar bolaget kontinuerligt med kompetensutveckling och har en regelbunden uppföljning för inköpsteamet kring utmaningar inom området. För att förenkla för medarbetare som ansvarar för inköp samt förtydliga förväntningar för leverantörer har Scandic upprättat generella riktlinjer för hållbart inköp, samt specifika riktlinjer för vilka material och ämnen som är lämpliga att använda utifrån ett hållbarhetsperspektiv, inklusive krav om att alltid tillämpa försiktighetsprincipen. Dessa riktlinjer utvecklas vidare under 2019 för att också inkludera specifika kriterier för mat och dryck.



## NYCKELTAL INKÖP

96%

AV ALLA UPPHANDLADE  
LEVERANTÖRER HAR  
GENOMGÅTT SCREENING  
(MÅL 95%)

5,4

MILJARDER  
SEK I INKÖPSVOLYM

1%

AV LEVERANTÖRERNA  
STÅR FÖR 74%  
AV INKÖPSVOLYMEN



# MEDARBETARDATA

## Fördelning per anställningsform

| 2018                      | Sverige |       | Norge   |       | Finland |     | Danmark |     | Övriga  |     | Totalt |
|---------------------------|---------|-------|---------|-------|---------|-----|---------|-----|---------|-----|--------|
|                           | Kvinnor | Män   | Kvinnor | Män   | Kvinnor | Män | Kvinnor | Män | Kvinnor | Män |        |
| Totalt antal              | 5 201   | 2 869 | 3 220   | 2 261 | 2 047   | 807 | 1 191   | 830 | 268     | 213 | 18 907 |
| Fast anställning          | 2 619   | 1 442 | 1 827   | 1 278 | 1 476   | 597 | 770     | 541 | 242     | 191 | 10 983 |
| varav anställda på heltid | 1 489   | 1 013 | 1 090   | 947   | 753     | 380 | 396     | 410 | 234     | 184 | 6 896  |
| varav anställda på deltid | 1 128   | 429   | 735     | 331   | 724     | 217 | 374     | 131 | 9       | 7   | 4 085  |
| Temporär anställning      | 2 582   | 1 427 | 1 393   | 983   | 119     | 32  | 421     | 289 | 26      | 22  | 7 294  |
| Inhyrd personal           | 0       | 0     | 0       | 0     | 452     | 178 | 0       | 0   | 0       | 0   | 630    |

| 2017                      | Sverige |       | Norge   |       | Finland |     | Danmark |     | Övriga  |     | Totalt |
|---------------------------|---------|-------|---------|-------|---------|-----|---------|-----|---------|-----|--------|
|                           | Kvinnor | Män   | Kvinnor | Män   | Kvinnor | Män | Kvinnor | Män | Kvinnor | Män |        |
| Totalt antal              | 4 966   | 2 650 | 3 235   | 2 178 | 913     | 481 | 1 085   | 761 | 286     | 206 | 16 761 |
| Fast anställning          | 2 504   | 1 387 | 1 747   | 1 207 | 558     | 303 | 690     | 488 | 252     | 178 | 9 314  |
| varav anställda på heltid | 1 489   | 972   | 1 022   | 892   | 325     | 211 | 361     | 357 | 239     | 173 | 6 041  |
| varav anställda på deltid | 1 015   | 414   | 725     | 315   | 233     | 92  | 329     | 131 | 13      | 5   | 3 272  |
| Temporär anställning      | 2 462   | 1 263 | 1 488   | 971   | 68      | 27  | 395     | 273 | 34      | 28  | 7 009  |
| Inhyrd personal           | 0       | 0     | 0       | 0     | 287     | 151 | 0       | 0   | 0       | 0   | 438    |

## Nyanställda<sup>1)</sup>

|                           | 2018  |          | 2017  |          |
|---------------------------|-------|----------|-------|----------|
|                           | Antal | Andel, % | Antal | Andel, % |
| Totalt antal / % av total | 1 468 | 7,8      | 1 418 | 8,5      |
| Varav Kvinnor             | 836   | 56,9     | 779   | 54,9     |
| Män                       | 632   | 43,1     | 639   | 45,1     |
| Varav Ålder <30           | 819   | 55,8     | 808   | 57,0     |
| Ålder 30–50               | 580   | 39,5     | 550   | 38,8     |
| Ålder >50                 | 69    | 4,7      | 60    | 4,2      |
| Varav Sverige             | 456   | 31,1     | 534   | 37,7     |
| Norge                     | 375   | 25,5     | 341   | 24,0     |
| Finland                   | 174   | 11,9     | 94    | 6,6      |
| Danmark                   | 349   | 23,8     | 328   | 23,1     |
| Övriga Europa             | 114   | 7,8      | 121   | 8,5      |

<sup>1)</sup> Enbart fastanställda.

## Personalomsättning<sup>1)</sup>

|                           | 2018  |          | 2017  |          |
|---------------------------|-------|----------|-------|----------|
|                           | Antal | Andel, % | Antal | Andel, % |
| Totalt antal / % av total | 2 218 | 11,7     | 1 807 | 10,8     |
| Varav Kvinnor             | 1 296 | 58,4     | 974   | 53,9     |
| Män                       | 922   | 41,6     | 833   | 46,1     |
| Varav Ålder <30           | 979   | 44,1     | 803   | 44,4     |
| Ålder 30–50               | 1 017 | 45,9     | 856   | 47,4     |
| Ålder >50                 | 222   | 10,0     | 148   | 8,2      |
| Varav Sverige             | 800   | 36,1     | 707   | 39,1     |
| Norge                     | 431   | 19,4     | 445   | 24,6     |
| Finland                   | 428   | 19,3     | 128   | 7,1      |
| Danmark                   | 416   | 18,8     | 386   | 21,4     |
| Övriga Europa             | 143   | 6,4      | 141   | 7,8      |

<sup>1)</sup> Enbart fastanställda.

## Demografisk fördelning

| 2018                | Totalt antal medarbetare, % |      | Styrelse, % |      | Koncernledning, % |      | Chefer, %    |      | Medarbetare, % |      |
|---------------------|-----------------------------|------|-------------|------|-------------------|------|--------------|------|----------------|------|
| Män                 | 6 802                       | 37,2 | 5           | 55,6 | 10                | 83,3 | 678          | 44,5 | 6 114          | 36,5 |
| Kvinnor             | 11 475                      | 62,8 | 4           | 44,4 | 2                 | 16,7 | 845          | 55,5 | 10 628         | 63,5 |
| Ålder <30           | 7 711                       | 42,2 |             |      |                   |      | 164          | 10,8 | 7 547          | 45,1 |
| Ålder 30–50         | 8 163                       | 44,7 | 1           | 11,1 | 6                 | 50   | 1 050        | 68,9 | 7 097          | 42,5 |
| Ålder >50           | 2 403                       | 13,1 | 8           | 88,9 | 6                 | 50   | 299          | 19,6 | 2 098          | 12,5 |
| <b>Totalt antal</b> | <b>18 277</b>               |      | <b>9</b>    |      | <b>12</b>         |      | <b>1 523</b> |      | <b>16 742</b>  |      |

| 2017                | Totalt antal medarbetare, % |      | Styrelse, % |      | Koncernledning, % |      | Chefer, %    |      | Medarbetare, % |      |
|---------------------|-----------------------------|------|-------------|------|-------------------|------|--------------|------|----------------|------|
| Män                 | 5 527                       | 36,9 | 9           | 75   | 8                 | 88,9 | 588          | 46,5 | 4 922          | 36   |
| Kvinnor             | 9 449                       | 63,1 | 3           | 25   | 1                 | 11,1 | 677          | 53,5 | 8 768          | 64   |
| Ålder <30           | 6 564                       | 43,8 | –           | –    | –                 | –    | 143          | 11,3 | 6 421          | 46,9 |
| Ålder 30–50         | 6 670                       | 44,5 | 4           | 33,3 | 7                 | 77,8 | 908          | 71,8 | 5 751          | 42   |
| Ålder >50           | 1 742                       | 11,6 | 8           | 66,7 | 2                 | 22,2 | 214          | 16,9 | 1 518          | 11,1 |
| <b>Totalt antal</b> | <b>14 976</b>               |      | <b>12</b>   |      | <b>9</b>          |      | <b>1 265</b> |      | <b>13 690</b>  |      |

NYA FAST  
ANSTÄLLDA  
MEDARBETARE  
UNDER ÅRET

1 468



Under året har det totala medarbetarantalet ökat med 13 procent. Ökningen har varit störst i Finland tack vare Restelförvärvet. Justerat för Restel uppgår ökningen till 4 procent. Både demografiskt och geografiskt är fördelningarna i stort sett oförändrade, fränsett Finland kopplat till Restelförvärvet, där företaget ser ett stort skifte i könsfördelningen, med större andel kvinnor. Scandics medarbetardata är säkerställd då företaget skriver anställningsavtal med sina medarbetare och vårdar datan i ett HR-system för att ha en bild över personalsammansättningen, övergripande och lokalt. En avvikelse inom 404-1 (redovisning av antal utbildningstimmar bland medarbetarna) förekommer: Scandic mäter inte genomsnittligt antal utbildningstimmar på samma sätt. Se sid 44 för utförligare beskrivning om digitalt lärande.



## ARBETE FÖR ATT UTVECKLA STRATEGI OCH MÅL

Scandic har tydliga HR- och hållbarhetsmål som sträcker sig till 2020. Under 2018 har företaget påbörjat arbetet med att utveckla och uppdatera sin väsentlighetsanalys, vilken finns presenterad på nästa sida. Intressentdialogen fortsätter under 2019 då djupare samtal med företagets samtliga intressentgrupper ska föras. Dessa intressentdialoger kommer tillsammans att forma en mer heltäckande och djup väsentlighetsanalys.

Under 2019 kommer Scandic färdigställa en komplett väsentlighetsanalys, uppdaterade mål och en samlad hållbarhetsstrategi som visar riktningen framåt. De nya målen och den uppdaterade strategin kommer fortsatt att vara integrerade i företagets övergripande strategi och affärsmodell. Scandic inser vikten av ett hållbart företagande för den egna affären, företagets alla intressenter och samhället i stort.



Scandics hållbarhetsarbete behöver vara i linje med olika intressegruppers förväntningar. Intressentdialogen är därför en viktig del i hållbarhetsstrategin. I slutändan är det Scandics styrelse som beslutar om den övergripande hållbarhetsstrategin. Under 2018 har Scandic arbetat med att uppdatera och vidareutveckla väsentlighetsanalysen.

### UPPDATERAD VÄSENTLIGHETSANALYS

Scandic har aktivt valt att börja med Internt arbete för att välja ut, prioritera och avgränsa de mest väsentliga hållbarhetsfrågorna. Man har även gått igenom enkäter, rapporter och studier som rör externa intressenters uppfattning av Scandic, delvis från tidigare väsentlighetsanalyser. Under 2019 kommer Scandic att stärka fokus på de externa intressenterna. Utöver intressentgrupperna som visas till höger (utifrån tidigare dialoger) kommer Scandic addera fastighetsägare som en intressentgrupp.

Nedan finns en överblick över den modifierade väsentlighetsanalysen med de områden som identifierats utifrån de dialoger som förts. Inom parentes framgår om Scandic ensamt har kontroll över respektive fråga eller om även andra intressenter har stor påverkan.

## VÄSENTLIGHETSANALYS

### Områden där Scandic driver förändring.

Miljöfrågor – många av dessa områden är sammankopplade och när de aggregeras bidrar de till en minskning av koldioxidutsläppen.

Sociala frågor – särskilt viktigt för Scandic som en del av servicebranschen och motor för integration i samhället.

- Mångfald och inkludering (Scandic)
- Hälsa (Scandic)
- Avfall – minskning och återvinning (Scandic och dess kunder)
- Energi – uppvärmning/kylning och el (Scandic och dess fastighetsägare)
- Mat & dryck (Scandic)
- Koldioxid (Scandic och dess kunder)
- Vatten (Scandic och dess kunder)
- Material, tillbyggen och renoveringar (Scandic och dess fastighetsägare)

### Områden där Scandic måste prestera väl varje dag

Dessa nyckelområden är integrerade i den dagliga verksamheten och måste uppfyllas för att Scandic ska vara framgångsrika.

- Anti-trafficking (Scandic och dess kunder)
- Rättvisa och anständiga arbetsförhållanden (Scandic)
- Hälsa och säkerhet – anställd (Scandic och dess kunder)
- Hotellsäkerhet – gäster (Scandic och dess kunder)
- Lika möjligheter kön (Scandic)
- Finansiell styrning (Scandic)
- Transparens (Scandic)
- Antikorrupktion (Scandic och dess leverantörer)
- Kundens integritet (Scandic)

Utgångspunkten har varit att välja ut strategiskt viktiga områden där bestående värde kan skapas och där Scandics möjligheter att påverka bedöms vara högst. Då hållbarhet är integrerat i affärsmodellen och Scandic vill vara en ansvarsfull samhällsaktör är dessa frågor av största vikt för miljön, människorna och för att prestera väl finansiellt. Scandics medarbetarresurser och mål spelar en väsentlig roll för hållbarhetsstyrningen. Så gör även företagets policies som finns återgivna på sidan 66.

Hållbarhetsfrågorna styrs från koncernledningen där styrelsen löpande informeras. En central hållbarhetsavdelning följer upp det löpande arbetet i verksamheten och rapporterar vidare till ledningen. Effektiviteten i styrningen av hållbarhetsarbetet utvärderas genom KPI:er där utfallen stäms av mot uppsatta mål. Scandic ligger bra till i förhållande till sina mål för 2020 och anser således att styrningen av hållbarhetsfrågor är effektiv och att framsteg görs.

| Intressentgrupp        | Viktiga hållbarhetsfrågor – utifrån tidigare intressentdialoger                                                                                                                                                                        |
|------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 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> |

# POLICIES SOM STYR HÅLLBARHETSARBETET

Scandic har en uppförandekod som gäller för alla anställda inom såväl moder- som dotterbolagen.

Den utgår från FN:s Global Compact-punkter som behandlar antikorruption, arbetsmiljö, miljö, personal och mänskliga rättigheter. Alla chefer inom företaget ansvarar för att föra informationen om kodens innehåll vidare till sina medarbetare. Därefter vilar ett ansvar på varje chef och medarbetare att följa kodens innehåll i det dagliga arbetet.

## POLICIES & UPPFÖLJNING

Samtliga policies är antagna av Scandics styrelse. Inom ramen för alla policies uppmanas medarbetarna att först och främst kontakta sin chef om oegentligheter upptäcks eller om problem med att tolka innehållet uppstår.

### UTVECKLAD VISSSELBLÅSAR-TJÄNST

Om medarbetare eller externa intressenter upptäcker avvikelser från dessa policies finns möjlighet att anmäla detta anonymt via Scandics visselblåsar tjänst. En tjänst som garanterar anonymitet. Scandic har även inrättat en visselblåsarfunktion som består av representanter från Scandics ledning och styrelse som hanterar eventuella inrapporterade visselblåsarärenden.

### UPPFÖRANDEKOD

Ägs av CEO.  
Medlemmar i företagsledningen ansvarar för att implementera i sina organisationer.

### ANTIKORRUPTION

Ägs av CFO.  
Medlemmar i företagsledningen ansvarar för att implementera i sina organisationer.

### MÅNGFALD & INKLUDERING

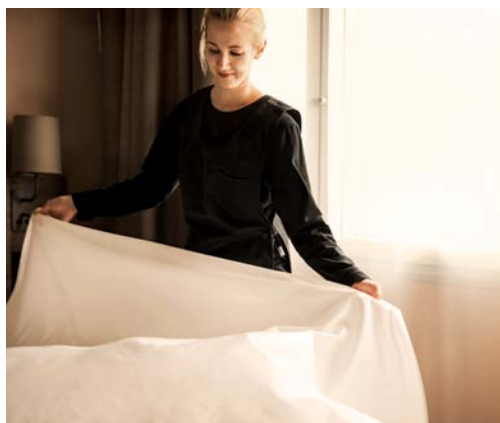
Ägs av SVP HR & Sustainability.  
Medlemmar i företagsledningen ansvarar för att implementera i sina organisationer.

### UPPFÖRANDEKOD FÖR LEVERANTÖRER

Ägs av CFO.  
Director Group Procurement tillsammans med respektive landschef ansvarar för att implementera innehållet.

### MILJÖ

Ägs av SVP HR & Sustainability.  
Medlemmar i företagsledningen ansvarar för att implementera i sina organisationer.





# SCANDIC GRI-INDEX 2018

Detta är Scandics fjärde årliga hållbarhetsredovisning. Redovisningen har upprättats i enlighet med GRI Standards, nivå Core. Hållbarhetsredovisningen återfinns på sidorna 1–15 och 42–71 i denna redovisning och uppfyller kravet på lagstadgad hållbarhetsrapportering enligt årsredovisningslagen. Hållbarhetsredovisningen utgör också Scandics Communication On Progress till Global Compact på nivå Signatory. Miljödata har verifierats av Ethos International i enlighet med AA1000AS. Redovisningen inkluderar Scandics alla hotell med operationell kontroll som drivs via hyresavtal i samtliga verksamhetsländer samt koncernens olika supportkontor. Scandics franchise- och managementhotell är exkluderade då de verkar under egna ledningssystem. Vid beräkning av miljöcertifierade hotell är dock samtliga hotell inkluderade.

Redovisningen avser 1 januari–31 december 2018. Den förra rapporten publicerades den 26 mars 2018. Basår för miljödata är 2015. Emissionsdata är uträknade baserade på

GHG-protokollet, leverantörsinformation samt tredjepartsrapporter över emissionsfaktorer för fjärrvärme och fjärrkyla. Avfallsdata är sammanställd utifrån rapporter från Scandics avfallsleverantörer. Informationen om personal är sammanställd från HR-systemet och leverantörsdata är hämtad från Scandics riskbedömningsverktyg. Kundnöjdhetsdata är framtagna genom månatliga kundenkäter.

## KONTAKTINFORMATION

Kontakt för frågor om Scandics operativa hållbarhetsarbete är Scandics Director Sustainable Business. Frågor om Scandics årsredovisning och hållbarhetsrapport hänvisas till Scandics Director Investor Relations, som nås via [ir@scandichotels.com](mailto:ir@scandichotels.com). Funktionerna är placerade på Scandics huvudkontor i Stockholm, Sverige.

## ALLMÄNNA UPPLYSNINGAR

| Uppllysning                                                                                              | Sida              | Kommentarer/UNGC |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|------------------|
| <b>GRI 102: ALLMÄNNA UPPLYSNINGAR 2016</b>                                                               |                   |                  |
| <b>Organisationsprofil</b>                                                                               |                   |                  |
| 102-1 Organisationens namn                                                                               | 72                |                  |
| 102-2 Aktiviteter, varumärken, produkter och tjänster                                                    | II, III, 27       |                  |
| 102-3 Lokalisering av huvudkontor                                                                        | 72                |                  |
| 102-4 Länder där bolaget är verksamt                                                                     | 27, 77            |                  |
| 102-5 Ägarstruktur och bolagsform                                                                        | 72                |                  |
| 102-6 Marknader där bolaget är verksamt                                                                  | 27, 77            |                  |
| 102-7 Organisationens storlek, inklusive antal anställda, verksamheter, omsättning, kapital              | 27, 47, 77, 94–95 |                  |
| 102-8 Information om anställda                                                                           | 62–63             | GC-princip 6     |
| 102-9 Hållbarhet i leverantörskedjan                                                                     | 61                |                  |
| 102-10 Förändringar i organisationens storlek, struktur, ägarskap, värdekedja under redovisningsperioden | 72, 83            |                  |
| 102-11 Hantering av försiktighetsprincipen                                                               | 61                | GC-princip 7     |
| 102-12 Externa hållbarhetsprinciper och initiativ som organisationen stödjer                             | 50–55             |                  |
| 102-13 Medlemskap i organisationer                                                                       | 56                |                  |
| <b>Strategi och analys</b>                                                                               |                   |                  |
| 102-14 VD-ord                                                                                            | 3–5               |                  |
| <b>Etik och integritet</b>                                                                               |                   |                  |
| 102-16 Organisationens värderingar och etiska riktlinjer                                                 | 42–43, 61, 66     | GC-princip 10    |
| <b>Styrning</b>                                                                                          |                   |                  |
| 102-18 Struktur för styrning                                                                             | 82, 86–87         |                  |

| Uppllysning                                                              | Sida   | Kommentarer/UNGC |
|--------------------------------------------------------------------------|--------|------------------|
| <b>Intressentrelationer</b>                                              |        |                  |
| 102-40 Intressentgrupper                                                 | 65     |                  |
| 102-41 Andel anställda som omfattas av kollektiva förhandlingar          | 44     | GC-princip 3     |
| 102-42 Identifiering och urval av intressenter                           | 64–65  |                  |
| 102-43 Organisationens metod för intressentdialog                        | 64–65  |                  |
| 102-44 Frågor som lyfts fram av intressenterna                           | 64–65  |                  |
| <b>Rapporteringstillämpning</b>                                          |        |                  |
| 102-45 Affärsenheter som inkluderas i redovisningen                      | 68, 72 |                  |
| 102-46 Process för att fastställa redovisningsinnehåll och avgränsningar | 64–65  |                  |
| 102-47 Identifierade väsentliga hållbarhetsfrågor                        | 65     |                  |
| 102-48 Förklaringar av korrigeringar från tidigare redovisningar         | 68     |                  |
| 102-49 Väsentliga förändringar i redovisningen                           | 60, 68 |                  |
| 102-50 Redovisningsperiod                                                | 68     |                  |
| 102-51 Datum för senaste redovisning                                     | 68     | 26 mars 2018     |
| 102-52 Redovisningscykel                                                 | 68     |                  |
| 102-53 Kontaktperson för redovisningen                                   | 68     |                  |
| 102-54 Uttalande om att redovisningen följer GRI Standards               | 68     |                  |
| 102-55 GRI-index                                                         | 68–70  |                  |
| 102-56 Externt bestyrkande                                               | 68, 71 |                  |

## SPECIFIKA UPPLYSNINGAR

| GRI Standard                              | Upplysning                                                                                                                                          | Sida          | Kommentarer/UNGC |
|-------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|------------------|
| <b>EKONOMI</b>                            |                                                                                                                                                     |               |                  |
| <b>Ekonomiska resultat</b>                |                                                                                                                                                     |               |                  |
| GRI 103: Management Approach 2016         | 103-1 / -2 / -3                                                                                                                                     | 59, 64–66, 68 |                  |
| GRI 201: Ekonomisk utveckling 2016        | 201-1 Genererat och distribuerat ekonomiskt värde                                                                                                   | 59            |                  |
| <b>MILJÖ</b>                              |                                                                                                                                                     |               |                  |
| <b>Energi</b>                             |                                                                                                                                                     |               |                  |
| GRI 103: Management Approach 2016         | 103-1 / -2 / -3                                                                                                                                     | 60, 64–66, 68 |                  |
| GRI 302: Energi 2016                      | 302-1 Energikonsumtion inom organisationen                                                                                                          | 60            | GC-princip 7, 8  |
| <b>Utsläpp</b>                            |                                                                                                                                                     |               |                  |
| GRI 103: Management Approach 2016         | 103-1 / -2 / -3                                                                                                                                     | 60, 64–66, 68 |                  |
| GRI 305: Utsläpp 2016                     | 305-1 Direkta utsläpp av växthusgaser (scope 1)                                                                                                     | 60            | GC-princip 7, 8  |
|                                           | 305-2 Indirekta utsläpp av växthusgaser (scope 2)                                                                                                   | 60            | GC-princip 7, 8  |
|                                           | 305-3 Övriga indirekta utsläpp av växthusgaser (scope 3)                                                                                            | 60            | GC-princip 7, 8  |
|                                           | 305-4 Utsläppsintensitet                                                                                                                            | 60            | GC-princip 8     |
| <b>Avfall</b>                             |                                                                                                                                                     |               |                  |
| GRI 103: Management Approach 2016         | 103-1 / -2 / -3                                                                                                                                     | 53, 64–66, 68 |                  |
| GRI 306: Avfall 2016                      | 306-2 Total avfallsvikt per typ och hanteringsmetod                                                                                                 | 53            | GC-princip 8     |
| <b>Leverantörsgranskning miljö</b>        |                                                                                                                                                     |               |                  |
| GRI 103: Management Approach 2016         | 103-1 / -2 / -3                                                                                                                                     | 61, 64–66, 68 |                  |
| GRI 308: Leverantörsgranskning miljö 2016 | 308-1 Nya leverantörer som granskats utifrån väsentlig aktuell och möjlig negativ påverkan avseende miljö i leverantörskedjan och vidtagna åtgärder | 61            | GC-princip 8     |

- 103-1 Beskrivning av hållbarhetsfrågan och dess påverkan  
 103-2 Hur organisationen jobbar med hållbarhetsfrågan  
 103-3 Utvärdering av hur organisationen jobbar med hållbarhetsfrågan

## SPECIFIKA UPPLYSNINGAR, FORTS.

| GRI Standard                                             | Upplysning      |                                                                                                                                                               | Sida                     | Kommentarer/UNGC                                                                                                                                     |
|----------------------------------------------------------|-----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| SOCIALA FRÅGOR                                           |                 |                                                                                                                                                               |                          |                                                                                                                                                      |
| Anställning                                              |                 |                                                                                                                                                               |                          |                                                                                                                                                      |
| GRI 103: Management Approach 2016                        | 103-1 / -2 / -3 |                                                                                                                                                               | 46–47, 64–66, 68         |                                                                                                                                                      |
| GRI 401: Anställning 2016                                | 401-1           | Nyanställda och personalomsättning                                                                                                                            | 46–47, 62–63             | GC-princip 6                                                                                                                                         |
| Arbetsmiljö, hälsa och säkerhet                          |                 |                                                                                                                                                               |                          |                                                                                                                                                      |
| GRI 103: Management Approach 2016                        | 103-1 / -2 / -3 |                                                                                                                                                               | 44, 46–47, 64–66, 68     |                                                                                                                                                      |
| GRI 403: Arbetsmiljö, hälsa och säkerhet 2016            | 403-4           | Hälsa-och säkerhetsfrågor i formella överenskommelser                                                                                                         | 44, 46–47, 52            |                                                                                                                                                      |
| Träning och utbildning                                   |                 |                                                                                                                                                               |                          |                                                                                                                                                      |
| GRI 103: Management Approach 2016                        | 103-1 / -2 / -3 |                                                                                                                                                               | 44, 46–47, 64–66, 68     |                                                                                                                                                      |
| GRI 404: Träning och utbildning 2016                     | 404-1           | Genomsnittligt antal utbildningstimmar                                                                                                                        | 44, 63                   | GC-princip 6                                                                                                                                         |
| Mångfald och jämlikhet                                   |                 |                                                                                                                                                               |                          |                                                                                                                                                      |
| GRI 103: Management Approach 2016                        | 103-1 / -2 / -3 |                                                                                                                                                               | 44, 46–47, 51, 64–66, 68 |                                                                                                                                                      |
| GRI 405: Mångfald och jämlikhet 2016                     | 405-1           | Diversitet inom styrelse, ledning och uppdelning av medarbetare                                                                                               | 62–63                    | GC-princip 6                                                                                                                                         |
| Mänskliga rättigheter                                    |                 |                                                                                                                                                               |                          |                                                                                                                                                      |
| GRI 103: Management Approach 2016                        | 103-1 / -2 / -3 |                                                                                                                                                               | 52, 64–66, 68            |                                                                                                                                                      |
| GRI 412: Mänskliga rättigheter 2016                      | 412-2           | Utbildning för medarbetare inom mänskliga rättigheter                                                                                                         | 52                       | Sedan 2015 utbildas hotell-personal i att upptäcka trafficking, prostitution och andra människo-rättskränkningar på Scandics hotell.<br>GC-princip 1 |
| Leverantörsgranskning sociala förhållanden               |                 |                                                                                                                                                               |                          |                                                                                                                                                      |
| GRI 103: Management Approach 2016                        | 103-1 / -2 / -3 |                                                                                                                                                               | 61, 64–66, 68            |                                                                                                                                                      |
| GRI 414: Leverantörsgranskning sociala förhållanden 2016 | 414-1           | Nya leverantörer som granskats utifrån väsentlig aktuell och möjlig negativ påverkan avseende sociala förhållanden i leverantörs-kedjan och vidtagna åtgärder | 61                       | GC-princip 2                                                                                                                                         |

103-1 Beskrivning av hållbarhetsfrågan och dess påverkan  
103-2 Hur organisationen jobbar med hållbarhetsfrågan  
103-3 Utvärdering av hur organisationen jobbar med hållbarhetsfrågan



---

# REVISORNS YTTRANDE AVSEENDE DEN LAGSTADGADE HÅLLBARHETSRAPPORTEN

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

## UPPDRAG OCH ANSVARSFÖRDELNING

Det är styrelsen som har ansvaret för hållbarhetsrapporten för år 2018 på sidorna 1–15 och 42–70 och för att den är upprättad i enlighet med årsredovisningslagen.

## GRANSKNINGENS INRIKTNING OCH OMFATTNING

Vår granskning har skett enligt FARs rekommendation RevR 12 Revisorns yttrande om den lagstadgade hållbarhetsrapporten. Detta innebär att vår granskning av hållbarhetsrapporten har en annan inriktning och en väsentligt mindre omfattning jämfört med den inriktning och omfattning som en revision enligt International Standards on Auditing och god revisionssed i Sverige har. Vi anser att denna granskning ger oss tillräcklig grund för vårt uttalande.

## UTTALANDE

En hållbarhetsrapport har upprättats.

Stockholm den 4 april 2019  
PricewaterhouseCoopers AB

Sofia Götmar-Blomstedt  
Auktoriserad revisor  
Huvudansvarig revisor

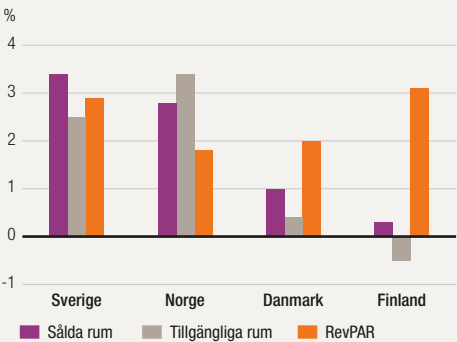
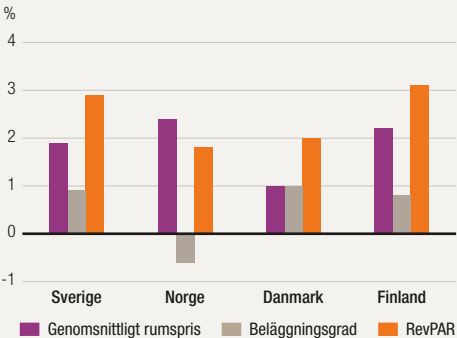
# FÖRVALTNINGSBERÄTTELSE

## VERKSAMHETEN

### 2018 i korthet

- Nettoomsättningen steg med 23,5 procent till 18 007 MSEK (14 582) drivet av ökad RevPAR och fler rum i drift. Exklusive förvärvet av Restel och valutaeffekter steg nettoomsättningen med 6,0 procent. För jämförbara enheter var omsättningstillväxten 1,2 procent.
- Justerat EBITDA uppgick till 1 957 MSEK (1 573), motsvarande en marginal på 10,9 procent (10,8).
- Restel bidrog med 196 MSEK till justerat EBITDA motsvarande en marginal på 9,1 procent.
- Resultat per aktie efter utspädning uppgick till 6,54 SEK (6,86). Exklusive jämförelsestörande poster, effekt från finansiell leasing samt valutakurseffekter vid omvärdering av lån ökade resultat per aktie med 7,5 procent.

### HOTELLMARKNADENS UTVECKLING I NORDEN 2018<sup>1)</sup>



<sup>1)</sup> Källa: Benchmarking Alliance.

| Koncernens nyckeltal, MSEK                              | 2018   | 2017   | Förändring, % |
|---------------------------------------------------------|--------|--------|---------------|
| <strong>Finansiella nyckeltal</strong>                  |        |        |               |
| Nettoomsättning                                         | 18 007 | 14 582 | 23,5          |
| Justerat EBITDA                                         | 1 957  | 1 573  | 24,4          |
| Justerad EBITDA-marginal %                              | 10,9   | 10,8   |               |
| EBITDA                                                  | 1 853  | 1 477  | 25,5          |
| EBIT (Rörelseresultat)                                  | 983    | 925    | 6,3           |
| Resultat före skatt                                     | 810    | 800    | 1,3           |
| Årets resultat                                          | 678    | 711    | -4,6          |
| Resultat per aktie, SEK                                 | 6,54   | 6,86   | -4,7          |
| <strong>Hotellrelaterade nyckeltal</strong>             |        |        |               |
| RevPAR (Genomsnittlig intäkt per tillgängligt rum), SEK | 683    | 680    | 0,4%          |
| ARR (Genomsnittligt pris), SEK                          | 1 045  | 1 012  | 3,2%          |
| OCC (Beläggningsgrad), %                                | 65,3   | 67,1   |               |
| Antal rum vid årets utgång                              | 51 693 | 42 659 | 21,2%         |

### 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 2018.

### Verksamhet

Bolaget äger Scandickoncernen till 100 procent genom det helägda dotterbolaget Scandic Hotels Holding AB. Scandic har under året bedrivit hotellverksamhet i sex länder: Sverige, Norge, Finland, Danmark, Tyskland och Polen. Totalt hade Scandic på balansdagen 51 693 rum i drift fördelade på 268 hotell, varav 242 med hyresavtal.

### Nordiska hotellmarknadens utveckling

Efterfrågan på hotellnätter på den nordiska marknaden var god under året. I Sverige ökade antalet sålda rum med 3,4 procent, och RevPAR steg med 2,9 procent med en viss ökning i både beläggningsgrad och genomsnittligt rumspris. I Stockholm har ökningstakten i antalet tillgängliga rum successivt minskat under året, vilket resulterat i en god balans mellan utbud och efterfrågan under senare del av året.

På den norska marknaden ökade antalet sålda rum med 2,8 procent och RevPAR ökade med 1,8 procent med en ökning i genomsnittligt rumspris samt en något lägre beläggningsgrad.

På den danska marknaden ökade antalet sålda rum med 1,0 procent medan RevPAR steg med 2,0 procent drivet av en stark utveckling i Köpenhamn. Genomsnittligt rumspris såväl som beläggningsgraden steg något i Danmark.

I Finland ökade antalet sålda rum med 0,3 procent under året och RevPAR steg med 3,1 procent drivet av högre genomsnittligt rumspris och högre beläggningsgrad.

### 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 23,5 procent till 18 007 MSEK (14 582). Förvärvet av Restel ingår i resultaträkningen från 1 januari 2018 och bidraget till nettoomsättningen uppgick till 2 148 MSEK under året. För jämförbara enheter ökade omsättningen med 1,2 procent.

Valutaeffekter påverkade nettoomsättningen positivt med 2,8 procent. Organisk tillväxt, omsättningstillväxt exklusive valutakurseffekter och förvärv, uppgick till 6,0 procent eller 861 MSEK.

Genomsnittlig intäkt per tillgängligt rum (RevPAR) minskade med 2,4 procent i lokal valuta jämfört med föregående år. RevPAR har påverkats negativt av Restel som har en lägre genomsnittlig RevPAR än Scandic Finland. För jämförbara enheter ökade RevPAR med 1,1 procent. RevPAR för jämförbara enheter ökade för samtliga marknadssegment förutom Sverige, och särskilt Finland bidrog med en stark utveckling. Restaurang- och konferensintäkterna ökade med 20,8 procent och andelen av nettoomsättningen uppgick till 32,6 procent (33,3).

Hyreskostnaderna, exklusive finansiell leasing, uppgick till 26,5 procent (25,8) av nettoomsättningen och ökade till 26,0 procent exklusive Restel. De fasta och garanterade hyreskostnaderna utgjorde 65,0 procent (61,7) av de totala hyreskostnaderna. Ökningen förklaras av att de tidigare Restel-hotellen har en högre andel fasta hyreskostnader. Exklusive Restel minskade andelen fasta hyreskostnader till följd av högre omsättning och fler kontrakt med lägre eller inga garantinivåer.

Centrala kostnader och koncernjusteringar minskade och uppgick till 349 MSEK (401). Från 1 juli 2018 sker säkringsredovisning av terminskontrakt på el. Från denna tidpunkt förväntas endast en marginell del av förändringen av marknadsvärdet för dessa instrument att redovisas i resultaträkningen. Marknadsvärdering av terminskontrakt på el har påverkat resultatet positivt med 43 MSEK (4).

Justerat EBITDA ökade till 1 957 MSEK (1 573). Den justerade EBITDA-marginalen ökade till 10,9 procent (10,8). Samtliga segment förbättrade sitt resultat. Resultatförbättringen förklaras i huvudsak av fler rum i drift. Restel har under året bidragit till koncernens justerade EBITDA med 196 MSEK. Valutaomräknings-effekter har påverkat justerat EBITDA positivt med 56 MSEK jämfört med föregående år.

Öppningskostnader för nya hotell uppgick till -92 MSEK (-67). Jämförelsestörande poster uppgick till -141 MSEK (-30) och utgjordes av integrationskostnader hänförliga till förvärvet av Restel om 133 MSEK, transaktionskostnader om 2 MSEK samt omstrukturingskostnader relaterade till förändring av den kommersiella organisationen om 6 MSEK.

EBITDA uppgick till 1 853 MSEK (1 477). EBIT uppgick till 983 MSEK (925). EBIT-marginalen var 5,5 procent (6,3 procent) och avskrivningarna uppgick till -870 MSEK (-553). Ökningen av avskrivningar förklaras till största del av avskrivningar avseende tillgångar från förvärvet av Restel. Effekten av finansiell leasing påverkade EBIT positivt med 40 MSEK under året. Koncernens finansnetto uppgick till 173 MSEK (-124). Räntekostnaderna, exklusive effekter av finansiell leasing, uppgick

till -116 MSEK (-110). Låneavtalet som ingicks den 22 juni 2017 samt upprättande av företagscertifikat från och med mars 2018 har minskat den genomsnittliga låneräntan, vilket motverkat effekten av högre räntekostnader till följd av en högre lånevolym efter förvärvet av Restel. Resultat från valuta-kurseffekter vid omvärdering av lån och placeringar uppgick till 3 MSEK (-23).

Resultat före skatt uppgick till 810 MSEK (800). Effekten av finansiell leasing påverkade resultatet före skatt med -28 MSEK under året.

Redovisad skatt uppgick till -132 MSEK (-90). Riksdagen i Sverige beslutade i juni 2018 att sänka bolagsskatten i två steg från 22 procent till 20,6 procent från 2021. Redovisad skatt har påverkats positivt med ca 40 MSEK till följd av beslutet om sänkt bolagsskatt då netto uppskjuten skatteskuld värderats till den lägre skattesatsen.

Nettoresultatet minskade till 678 MSEK (711). Resultatet per aktie efter utspädning uppgick till 6,54 SEK per aktie (6,86). Exklusive valutakurseffekter vid omvärdering av lån och effekt av finansiell leasing, uppgick resultatet per aktie efter utspädning till 6,74 SEK (7,04). Integrationskostnader hänförliga till Restel har påverkat resultatet per aktie negativt. Underliggande vinst per aktie justerat även för jämförelsestörande poster ökade till 7,81 (7,27).

#### Justerat EBITDA

| MSEK                                                                | 2018         | 2017         |
|---------------------------------------------------------------------|--------------|--------------|
| EBITDA                                                              | 1 853        | 1 477        |
| Effekt av finansiella leasing, fasta och garanterade hyreskostnader | -129         | 0            |
| Öppningskostnader                                                   | 92           | 67           |
| Jämförelsestörande poster                                           | 141          | 30           |
| <b>Justerat EBITDA</b>                                              | <b>1 957</b> | <b>1 573</b> |

#### Tillväxt i RevPAR och nettoomsättning jämfört med 2017

| Jan-dec 2018            | RevPAR, SEK | RevPAR, % | Netto-omsätt. MSEK | Netto-omsätt. % |
|-------------------------|-------------|-----------|--------------------|-----------------|
| Valutaeffekter          | 19          | 2,8       | 416                | 2,8             |
| Förvärv                 | -23         | -3,4      | 2 148              | 14,7            |
| Organisk tillväxt       | 7           | 1,0       | 861                | 6,0             |
| - <i>Nya hotell</i>     | 0           | 0,0       | 897                | 6,2             |
| - <i>Lämnade hotell</i> | -1          | -0,1      | -205               | -1,4            |
| - <i>LFL</i>            | 8           | 1,1       | 169                | 1,2             |
| Rapporterad tillväxt    | 3           | 0,4       | 3 425              | 23,5            |

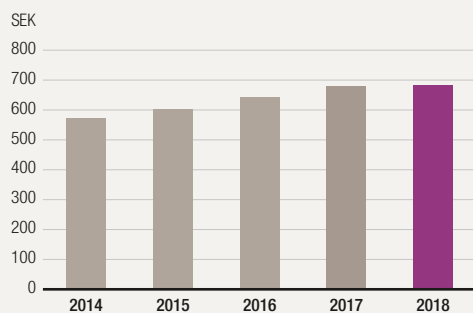
LFL-bidrag till tillväxt = LFL-portföljens förändring av RevPAR och nettoomsättning i förhållande till den totala portföljen.

#### Finansiella mål

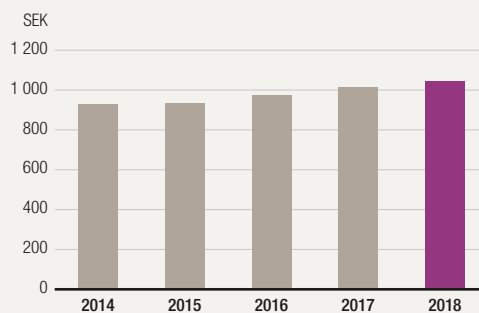
Scandic antog i början av 2016 följande finansiella mål:

- Årlig genomsnittlig nettoomsättningstillväxt om minst 5 procent sett över en hel konjunkturcykel, exklusive eventuella förvärv och samgåenden.
- En genomsnittlig justerad EBITDA-marginal om minst 11 procent sett över en hel konjunkturcykel.
- En nettoskuld i relation till justerad EBITDA om 2–3x.
- Enligt Scandics utdelningspolicy är målet att utdelningen ska uppgå till minst 50 procent av årets resultat. För 2018 föreslår styrelsen att årsstämman beslutar om en utdelning om 3,50 SEK (3,40) per aktie och att utdelningen ska delas upp i två lika delar och utbetalas vid två tillfällen under året.

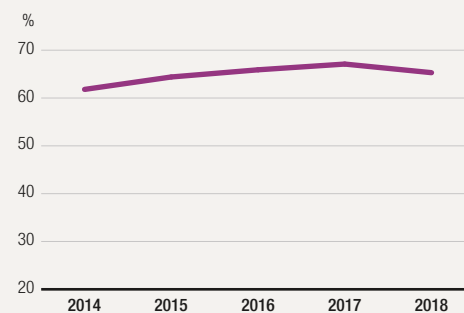
#### RevPAR, SCANDIC



#### GENOMSnittligt RUMSPRIS, SCANDIC



#### BELÄGGNINGSGRAD, SCANDIC





## Flerårsöversikt

| MSEK                                                     | 2018        | 2017        | 2016        | 2015       | 2014       |
|----------------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|------------|------------|
| <b>Finansiella nyckeltal – resultaträkning</b>           |             |             |             |            |            |
| Nettoomsättning                                          | 18 007      | 14 582      | 13 082      | 12 192     | 10 826     |
| Omsättningstillväxt, %                                   | 23,5        | 11,5        | 7,3         | 12,6       | 37,4       |
| Omsättningstillväxt, LFL, %                              | 1,2         | 4,7         | 6,6         | 7,3        | 4,5        |
| Justerat EBITDA                                          | 1 957       | 1 573       | 1 513       | 1 246      | 1 019      |
| EBITDA                                                   | 1 853       | 1 477       | 1 462       | 1 114      | 686        |
| EBIT(Rörelseresultat)                                    | 983         | 925         | 925         | 613        | 211        |
| Justerad EBITDA-marginal, %                              | 10,9        | 10,8        | 11,6        | 10,2       | 9,4        |
| EBITDA-marginal, %                                       | 10,3        | 10,1        | 11,2        | 9,1        | 6,3        |
| Rörelsemarginal (EBIT), %                                | 5,5         | 6,3         | 7,1         | 5,0        | 1,9        |
| Årets resultat hänförligt till moderbolaget              | 674         | 707         | 879         | 117        | -439       |
| <b>Finansiella nyckeltal – Finansiell ställning</b>      |             |             |             |            |            |
| Balansomslutning                                         | 17 737      | 16 964      | 14 144      | 12 900     | 13 456     |
| Eget kapital                                             | 7 806       | 7 356       | 7 103       | 6 205      | 3 614      |
| Rörelsekapital                                           | -1 575      | -1 501      | -1 161      | -1 132     | -909       |
| Räntebärande nettoskuld                                  | 3 837       | 3 629       | 2 709       | 3 355      | 6 073      |
| Räntebärande nettoskuld/justerat EBITDA                  | 2,0         | 2,3         | 1,8         | 2,7        | 6,0        |
| Kassaflöde från den löpande verksamheten                 | 1 723       | 1 544       | 1 609       | 1 186      | 790        |
| Operativt kassaflöde                                     | 469         | -549        | 890         | 401        | -1 596     |
| Operativt kassaflöde, exkl. effekt av finansiell leasing | 340         | -549        | 890         | 401        | -1 596     |
| <b>Nyckeltal per aktie</b>                               |             |             |             |            |            |
| Genomsnittligt antal aktier efter utspädning             | 103 075 976 | 103 003 004 | 102 457 837 | 81 826 211 | 81 826 211 |
| Resultat/aktie, SEK                                      | 6,54        | 6,86        | 8,58        | 1,43       | -5,36      |
| Eget kapital/aktie, SEK                                  | 75,4        | 71,4        | 69,3        | 75,8       | 44,2       |
| <b>Hotellrelaterade nyckeltal</b>                        |             |             |             |            |            |
| RevPAR (Genomsnittlig intäkt per tillgängligt rum), SEK  | 683         | 680         | 643         | 601        | 574        |
| ARR (Genomsnittligt pris), SEK                           | 1 045       | 1 012       | 976         | 934        | 927        |
| OCC (Beläggningsgrad), %                                 | 65,3        | 67,1        | 65,9        | 64,4       | 61,8       |

## SEGMENT

|                             | Sverige         |                 |                    |
|-----------------------------|-----------------|-----------------|--------------------|
| MSEK                        | Jan–dec<br>2018 | Jan–dec<br>2017 | Föränd-<br>ring, % |
| Nettoomsättning             | 6 275           | 5 977           | 5,0                |
| Omsättningstillväxt, %      | 5,0             | 6,0             |                    |
| Organisk tillväxt, %        | 5,0             | 6,0             |                    |
| Omsättningstillväxt LFL, %  | 0,6             | 1,7             |                    |
| Justerat EBITDA             | 910             | 878             | 3,6                |
| Justerad EBITDA-marginal, % | 14,5            | 14,7            |                    |
| RevPAR, SEK                 | 719             | 710             | 1,3                |
| ARR, SEK                    | 1 054           | 1 029           | 2,4                |
| OCC, %                      | 68,2            | 68,9            |                    |

Nettoomsättningen ökade med 5,0 procent till 6 275 MSEK (5 977). För jämförbara enheter ökade nettoomsättningen med 0,6 procent. Under det första kvartalet ökade marknadskapaciteten i Stockholm mer än antal sålda rum. Från det andra kvartalet har balansen mellan utbud och efterfrågan förbättrats kvartal för kvartal.

Organisk tillväxt uppgick till 5,0 procent eller 298 MSEK. Störst omsättningsbidrag kom från Downtown Camper by Scandic i Stockholm som öppnades delvis 1 september 2017.

Genomsnittlig intäkt per tillgängligt rum (RevPAR) ökade med 1,3 procent jämfört med motsvarande period föregående år. För jämförbara enheter minskade RevPAR med 0,3 procent.

Justerat EBITDA ökade till 910 MSEK (878). Den justerade EBITDA-marginalen minskade från 14,7 procent till 14,5 procent. De åtgärder som vidtogs i början av året för att anpassa kostnaderna har haft en positiv effekt.

## Norge

| MSEK                        | Jan–dec<br>2018 | Jan–dec<br>2017 | Föränd-<br>ring, % |
|-----------------------------|-----------------|-----------------|--------------------|
| Nettoomsättning             | 5 116           | 4 586           | 11,6               |
| Omsättningstillväxt, %      | 11,6            | 22,5            |                    |
| Organisk tillväxt, %        | 8,1             | 22,5            |                    |
| Omsättningstillväxt LFL, %  | 0,9             | 9,4             |                    |
| Justerat EBITDA             | 502             | 490             | 2,4                |
| Justerad EBITDA-marginal, % | 9,8             | 10,7            |                    |
| RevPAR, SEK                 | 646             | 617             | 4,8                |
| ARR, SEK                    | 1 044           | 988             | 5,6                |
| OCC, %                      | 61,9            | 62,4            |                    |

Nettoomsättningen ökade med 11,6 procent till 5 116 MSEK (4 586). För jämförbara enheter ökade nettoomsättningen med 0,9 procent.

Organisk tillväxt uppgick till 8,1 procent eller 371 MSEK. Störst bidrag hade Scandic Lilleström som öppnades 9 januari 2018, Hotel Norge by Scandic i Bergen som öppnades 1 juli 2018 samt Scandic Flesland Airport i Bergen som öppnades den 3 april 2017. Dessutom bidrog Grand Hotel Oslo samt ytterligare fyra hotell som tillkom genom affären med Pandox och Eiendomspar som genomfördes under det andra kvartalet 2017.

Genomsnittlig intäkt per tillgängligt rum (RevPAR) ökade med 1,2 procent i lokal valuta jämfört med föregående år. För jämförbara enheter ökade RevPAR med 1,6 procent.

Justerat EBITDA ökade till 502 MSEK (490). Ökningen är framförallt hänförlig till positiva valutaeffekter.

Den justerade EBITDA-marginalen minskade till 9,8 procent (10,7). Marginalen har påverkats negativt av en initialt lägre marginal för de nya hotellen. Hotell Norge by Scandic i Bergen har påverkat EBITDA negativt.

Finland

| MSEK                        | Jan–dec<br>2018 | Jan–dec<br>2017 | Föränd-<br>ring, % |
|-----------------------------|-----------------|-----------------|--------------------|
| Nettoomsättning             | 4 168           | 1 915           | 117,7              |
| Omsättningstillväxt, %      | 117,7           | 9,4             |                    |
| Organisk tillväxt, %        | -1,1            | 9,4             |                    |
| Omsättningstillväxt LFL, %  | 4,1             | 7,1             |                    |
| Justerat EBITDA             | 590             | 339             | 74,0               |
| Justerad EBITDA-marginal, % | 14,2            | 17,7            |                    |
| RevPAR, SEK                 | 612             | 663             | -7,7               |
| ARR, SEK                    | 1 001           | 1 000           | 0,1                |
| OCC, %                      | 61,1            | 66,3            |                    |

Förvärvet av Restel ingår i resultaträkningen från 1 januari 2018. Sedan början av juni drivs samtliga Cumulus-hotell under Scandic-varumärket. Kostnadssynergier inom marknadsföring, försäljning, inköp och IT har identifierats och börjat ge en positiv effekt. Under det fjärde kvartalet har samtliga delar av integrationen av Restel slutförts. Totalt uppgick integrationskostnader för Restel till 127 MSEK som redovisas under jämförelsestörande poster medan investeringar i samband med omprofilering av hotell till Scandic samt IT-integration uppgick till 31 MSEK. De förvärvade hotellen bidrog under året till nettoomsättningen med 2 148 MSEK och positivt till justerat EBITDA med 196 MSEK.

Totalt ökade nettoomsättningen med 117,7 procent till 4 168 MSEK (1 915). För jämförbara enheter ökade nettoomsättningen med 4,1 procent.

Organisk tillväxt uppgick till -1,1 procent eller -19 MSEK. Scandic Helsinki Airport som öppnats i slutet av det första kvartalet har bidragit positivt samtidigt som Scandic Marski varit stängt för renovering under 2018.

Genomsnittlig intäkt per tillgängligt rum (RevPAR) minskade med 14,2 procent i lokal valuta jämfört med motsvarande period föregående år. För jämförbara enheter ökade RevPAR med 4,6 procent.

Justerat EBITDA ökade till 590 MSEK (339).

Övriga Europa

| MSEK                        | Jan–dec<br>2018 | Jan–dec<br>2017 | Föränd-<br>ring, % |
|-----------------------------|-----------------|-----------------|--------------------|
| Nettoomsättning             | 2 448           | 2 104           | 16,4               |
| Omsättningstillväxt, %      | 16,4            | 7,9             |                    |
| Organisk tillväxt, %        | 10,0            | 7,9             |                    |
| Omsättningstillväxt LFL, %  | 0,6             | 2,3             |                    |
| Justerat EBITDA             | 304             | 267             | 13,9               |
| Justerad EBITDA-marginal, % | 12,4            | 12,7            |                    |
| RevPAR, SEK                 | 811             | 753             | 7,7                |
| ARR, SEK                    | 1 100           | 1 023           | 7,5                |
| OCC, %                      | 73,7            | 73,6            |                    |

Nettoomsättningen ökade med 16,4 procent till 2 448 MSEK (2 104). För jämförbara enheter ökade netto-omsättningen med 0,6 procent.

Organisk tillväxt uppgick till 10,0 procent eller 211 MSEK. Framförallt var det Scandic Sluseholmen i Köpenhamn, Scandic the Mayor i Århus, Scandic Frankfurt Museumsufer samt Scandic Købbyen i Köpenhamn som bidrog till ökningen.

Genomsnittlig intäkt per tillgängligt rum (RevPAR) ökade med 1,3 procent i lokal valuta jämfört med motsvarande period föregående år. För jämförbara enheter ökade RevPAR med 1,3 procent. Tyskland uppvisade en positiv trend medan utvecklingen i Polen och Danmark var marginellt negativ.

Justerat EBITDA ökade till 304 MSEK (267).

Den justerade EBITDA-marginalen minskade till 12,4 procent (12,7).

Centrala funktioner

Justerat EBITDA för centrala funktioner uppgick till 349 MSEK (401) för helåret. Från 1 juli 2018 sker säkringsredovisning av terminskontrakt på el. Från denna tidpunkt förväntas endast en marginell del av förändringen av marknadsvärdet för dessa instrument att redovisas i resultaträkningen. Marknadsvärdering av terminskontrakt på el har påverkat årets resultat positivt med 43 MSEK (4). Resultateffekten av marknadsvärderingen är nästan uteslutande hänförlig till perioden före införandet av säkringsredovisning.

Finansiell ställning

Balansomslutningen uppgick per 31 december 2018 till 17 737 MSEK jämfört med 16 964 MSEK per den 31 december 2017.

Vid förvärvet av Restel identifierades finansiella leasingsskulder avseende hyresavtal av hotellfastigheter som per 31 december 2018 uppgick till 1 677 MSEK samt motsvarande materiella anläggningstillgångar. Finansiella leasingsskulder ingår inte i definitionen av räntebärande nettoskuld.

Den räntebärande nettoskulden ökade under perioden från 3 629 MSEK per 31 december 2017 till 3 837 MSEK per 31 december 2018. Ökningen förklaras av en hög investeringsnivå, utgifter för integration av Restel, valutaeffekter samt betalning av utdelning.

Lån från kreditinstitut uppgick till 2 940 MSEK och företagscertifikat uppgick till 1 000 MSEK vid periodens slut. Nettoskulden per 31 december 2018 motsvarade 2,0 gånger justerat EBITDA för de senaste 12 månaderna (2,3 per 31 december 2017).

Per den 31 december 2018 uppgick genomsnittligt antal aktier och röster efter utspädning till 103 075 976. Det egna kapitalet uppgick till 7 806 MSEK jämfört med 7 356 MSEK per den 31 december 2017.

Kassaflöde och likviditet

Operativt kassaflöde exklusive finansiell leasing uppgick till 340 MSEK (-549) för året. Kassaflödeseffekten från förändringen av rörelsekapitalet uppgick till 45 MSEK (196). Koncernen har ett negativt rörelsekapital eftersom huvuddelen av intäkterna betalas som förskott eller i direkt anslutning till vistelsen.

Betald skatt uppgick till -174 MSEK (-125). Det beslut om eftertaxering i Finland avseende beskattningsår 2008 som Scandic erhöill i oktober 2017 har i juni 2018 fastställts av en oenig Rättelsenämnd. Det totala beloppet, inklusive skatt, avgifter och ränta om ca 96 MSEK som Scandic har betalt i november 2017 har justerats ned med ca 8 MSEK avseende avgifter. Dessutom har Rättelsenämnden under 2018 fastställt eftertaxering för åren 2009–2017, varav 99 MSEK (2009–2011) betalades i augusti 2018 och resterande belopp ca 180 MSEK (2012–2017) betalades i januari 2019.

Scandic och dess skatterådgivare är av uppfattningen att bolaget har agerat i enlighet med tillämplig lagstiftning och anser därmed att beslutet är felaktigt. Bolaget har överklagat beslutet samt begärt att beskattningsbeslutet avslås i sin helhet. Bolaget redovisar därför inte någon kostnad för de påförda skatterna.

Baserat på Rättelsenämndens beslut är Scandics preliminära bedömning att den totala exponeringen för åren 2008–2017 uppgår till ca 370 MSEK inklusive ränta som redovisas som eventalförpliktelse.

Nettoinvesteringarna för perioden uppgick till -1 254 MSEK (-2 093). Av dessa avser -708 MSEK (-618) hotellrenoveringar och -93 MSEK (-55) IT. Investeringar i nya hotell och utökad rumskapacitet har gjorts till ett belopp motsvarande -415 MSEK (-291). Under perioden har betalning skett av justerad köpskilling samt transaktionskostnader avseende Restel om -54 MSEK (-1 146) samt avyttringar av två hotell i Finland om 16 MSEK.

Kassaflödet från finansieringsverksamheten uppgick under perioden till -482 MSEK (-372). Förändringen förklaras främst av effekt av finansiell leasing samt en ökad nettouplåning där utnyttjandet av låneavtalet har minskat med -877 MSEK samtidigt som emission av företagscertifikat har skett med 1 000 MSEK. Scandic har upprättat ett svenskt företagscertifikatprogram med ett rambelopp på 2 000 MSEK. Löptiden på utfärdade företagscertifikat är mellan tre månader och ett år. Emitterade företagscertifikat belastar den totala låneramen och ersätter annan kortfristig finansiering och används för kortfristig finansiering av rörelsekapitalbehovet och har sänkt Scandics finansieringskostnader

Den 22 juni 2017 ingick Scandic Hotels Group AB ett låneavtal om 5 000 MSEK. Den 15 februari 2018 gjordes en överenskommelse om ett tillägg till låneavtalet som utökar den totala låneramen med 500 MSEK. Från december 2018 ingår tillägget i det ordinarie låneavtalet som därmed uppgår till 5 500 MSEK och som gäller fram till 22 juni 2021 med möjlighet till ett års förlängning.

Vid periodens slut hade koncernen 103 MSEK (140) i likvida medel. Outnyttjade kreditfaciliteter uppgick till 1 522 MSEK (1 182). Tillgänglig likviditet uppgick således till 1 625 MSEK (1 322).

## Totala hyreskostnader

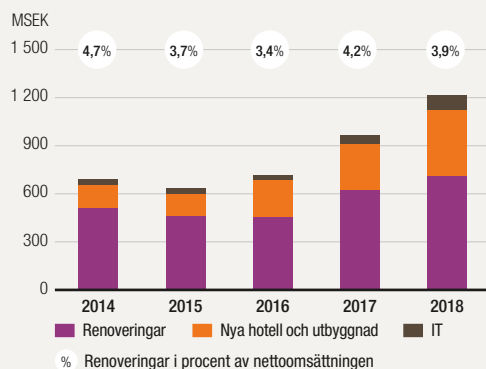
| MSEK                                                                        | 2018          | 2017          |
|-----------------------------------------------------------------------------|---------------|---------------|
| Fasta och garanterade hyreskostnader enligt resultaträkning                 | -2 968        | -2 323        |
| Fasta och garanterade hyreskostnader, återförd effekt av finansiell leasing | -129          | 0             |
| <b>Totala fasta och garanterade hyreskostnader</b>                          | <b>-3 097</b> | <b>-2 323</b> |
| Variabla hyreskostnader                                                     | -1 667        | -1 442        |
| <b>Totala hyreskostnader</b>                                                | <b>-4 764</b> | <b>-3 765</b> |
| Fasta och garanterade hyreskostnader av nettoomsättningen                   | 17,2%         | 15,9%         |
| Variabla hyreskostnader av nettoomsättningen                                | 9,3%          | 9,9%          |
| <b>Totala hyreskostnader av nettoomsättningen</b>                           | <b>26,5%</b>  | <b>25,8%</b>  |

## Effekt av finansiell leasing

Finansiell leasing har påverkat följande poster i Årets resultat:

| MSEK                                                             | 2018       | 2017     |
|------------------------------------------------------------------|------------|----------|
| Fasta och garanterade hyreskostnader                             | 129        | 0        |
| Avskrivningar                                                    | -89        | 0        |
| <b>Effekt av finansiell leasing på EBIT (Rörelseresultat)</b>    | <b>40</b>  | <b>0</b> |
| Finansiella kostnader                                            | -68        | 0        |
| <b>Effekt av finansiell leasing på EBT (Resultat före skatt)</b> | <b>-28</b> | <b>0</b> |
| Skatt                                                            | 6          | 0        |
| <b>Total effekt av finansiell leasing på Årets resultat</b>      | <b>-22</b> | <b>0</b> |

## INVESTERINGAR, 5 ÅR



## Förvärv och avyttringar

Den 21 juni 2017 tecknade Scandic-koncernen ett avtal om att förvärva 100 procent av aktierna i Restel Hotellit Oy. Den 29 december 2017 slutförde Scandic-koncernen förvärvet till en preliminär köpeskilling om 1 160 MSEK. Köpeskillingen har under 2018 justerats till 1 177 MSEK efter slutlig avstämning av likvida medel, rörelsekapital och investeringar jämfört med de mål för respektive post som finns angivet i förvärvsavtalet. Restels verksamhet innefattade 43 hotell i Finland, varav sju genom franchiseavtal med InterContinental Hotels Group. Merparten av hotellen drevs under varumärket Cumulus, och dessa har under 2018 konverterats till Scandic.

Transaktionskostnader om -2 MSEK samt integrationskostnader om 133 MSEK ingår i poster av engångskaraktär i koncernens resultaträkning per 31 december 2018. För mer information se not 7.

Finska konkurrensmyndighetens godkännande av Scandics förvärv av Restel skedde med förbehållet att Scandic avyttrar ett hotell i Pori, ett i Björneborg och ett i Lahtis. Den 20 juni 2018 tillkännagavs försäljningen av Cumulus Pori i Björneborg och den 30 augusti 2018 tecknades avtal om försäljning av hotellverksamheten i Cumulus Kuopio. Försäljningen av dessa båda hotell skedde utan rearesultat. Scandic har påbörjat en process att avyttra Scandic Lahti.

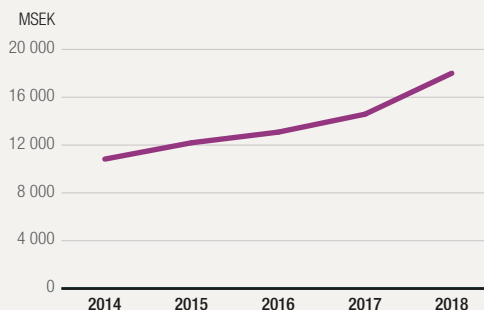
## Portföljutveckling

Vid årets utgång hade Scandic totalt 51 693 rum i drift fördelade på 268 hotell, varav 242 med hyresavtal. Under året steg antalet hotell i drift netto med 39, och antalet rum med 1 710. Nya hotell i drift under året: Scandic Helsinki Airport, Finland (150 rum), Scandic the Mayor, Danmark (162 rum), Scandic Lilleström, Norge (220 rum), Scandic Museumsufer, Tyskland (293 rum), Holiday Inn West Ruoholahti, Finland (256 rum), Scandic Hönefoss, Norge (83 rum), Scandic Kødbyen, Danmark (370 rum), Hotel Norge by Scandic, Norge (303 rum) och Scandic Brennemoen, Norge (100 rum).

## Forskning och utveckling

Inget FoU-arbete har bedrivits då verksamheten inte är av den karaktären att detta erfordras.

## NETTOOMSÄTTNING



## 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 2018 14 427 aktieägare. Samtliga aktier har lika rösträtt och lika stor andel av tillgångar och vinst samt berättigar till lika stor utdelning. Av det totala aktiekapitalet är Stena Sessan AB största ägare med 17,4 procent av röster och kapital. Rolf Lundström, genom Novobis AB och privat innehav är näst största ägare med 16,3 procent av röster och kapital. Scandic har ingått ett aktieswapavtal med tredje part för att säkra leveransen av aktier som kan komma att tilldelas enligt långsiktiga incitamentsprogram, LTIP. Vid full tilldelning av matchningsaktier och prestationsaktier kommer det sammanlagda antalet aktier som tilldelas enligt LTIP att uppgå till 590 049, vilket motsvarar cirka 0,6 procent av Scandics aktiekapital och röster.

## Risker och riskhantering

Beskrivning av Scandics väsentliga risker och osäkerhetsfaktorer återfinns i avsnittet Risker och riskhantering på sidorna 78–81.

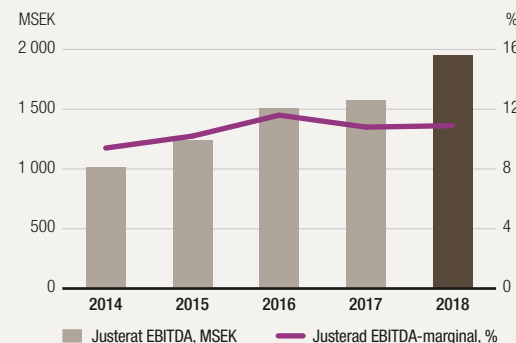
## Medarbetare

Medelantalet anställda i koncernen uppgick till 11 560 per 31 december 2018 jämfört med 9 929 per 31 december 2017. 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.

## Hållbarhetsrapport

Scandic har upprättat en hållbarhetsrapport i enlighet med årsredovisningslagen som avlämnas av styrelsen. Hållbarhetsrapporten återfinns på sidorna 1–15 och 42–70. Hållbarhetsrapporten omfattar moderbolaget och de svenska dotterbolagen.

## JUSTERAT EBITDA OCH MARGINAL





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 elva ledande befattningshavare: Ekonomi- och finansdirektör (CFO), HR- och hållbarhetsdirektör (SVP HR and Sustainability), affärsutvecklingschef (VP Business Development), Chief Customer Officer, Chief Information Officer, Chief Commercial Optimization Officer samt koncernens fem landschefer. Fem olika nationaliteter är representerade i koncernledningen som består av tio män och två kvinnor.

Vid årsstämman den 26 april 2018 omvaldes Ingall Berglund, Per G. Braathen, Grant Hearn, Lottie Knutson, Christoffer Lundström, Eva Moen Adolfsson, Fredrik Wirdenius och Martin Svalstedt och Frank Fiskers valdes till ny styrelseledamot för perioden intill slutet av nästa årsstämma. Per G. Braathen valdes som styrelsens ordförande. Frank Fiskers avgick som styrelsemedlem i förtid i slutet av november 2018.

Riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare

Riktlinjer för ersättningar och övriga anställningsvillkor för VD och övriga ledande befattningshavare fastställdes på årsstämman den 26 april 2018. Se Bolagsstyrningsrapporten sidan 82 för mer information.

Långsiktigt incitamentsprogram

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

Se vidare not 6 samt Bolagsstyrningsrapporten på sidan 82 för mer information.

Händelser efter balansdagen

Den 17 januari betalade Scandic cirka 180 MSEK relaterat till Rättelsenämndens beslut om eftertaxering i Finland för åren 2012–2017. Scandic och dess skatterådgivare är av uppfattningen att bolaget har agerat i enlighet med tillämplig lagstiftning och anser därmed att beslutet är felaktigt. Bolaget har överklagat beslutet samt begärt att beskattningsbeslutet avslås i sin helhet. Bolaget redovisar därför inte någon kostnad för de påförda skatterna.

Den 18 januari meddelade Scandic att Jens Mathiesen efterträder Even Frydenberg som VD och koncernchef.

Den 7 februari tecknade Scandic avtal om avyttring av Scandic Hasselbacken i Stockholm till ett försäljningspris om cirka 230 MSEK med en förväntad reavinst på cirka 180 MSEK. Den 1 mars genomfördes försäljningen.

Utsikter

Scandic har en långsiktigt positiv syn på sina marknader även om det finns risk att ökad kapacitetstillväxt på vissa destinationer kan ha en temporär negativ effekt på marknadsbalansen under 2019. I Oslo tillkommer ny kapacitet i början av året och i Köpenhamn förväntas en omfattande ökning från andra kvartalet. Däremot väntas utbudstillväxten i Stockholm och Helsingfors vara på en förhållandevis begränsad nivå det kommande året.

För det första kvartalet 2019 förväntas en omsättnings-tillväxt för jämförbara enheter på cirka 2 procent inklusive positiva kalendereffekter till följd av att påsken 2018 delvis inföll i mars. Därutöver bedöms fler rum i drift bidra positivt till tillväxten med omkring 2 procentenheter.

Moderbolag

Moderbolaget Scandic Hotels Group ABs verksamhet omfattar managementtjänster till övriga koncernen. Intäkterna för perioden uppgick till 34 MSEK (54). Rörelseresultatet uppgick till 1 MSEK (-17). Finansnettot för perioden uppgick till 143 MSEK (9). Moderbolagets resultat före skatt uppgick till -1 MSEK (325).

Vinstdisposition

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

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

Styrelsen föreslår att vinstmedlen disponeras enligt följande:

|                                               | SEK                  |
|-----------------------------------------------|----------------------|
| Utdelning till aktieägare, 3,50 SEK per aktie | 360 477 763          |
| Överförs i ny räkning                         | 5 858 439 804        |
| <b>Summa</b>                                  | <b>6 218 884 567</b> |

Styrelsen föreslår att utdelningen delas upp på två utbetalningstillfällen om vardera 1,75 kronor per aktie. Avstämningsdagen för den första utbetalningen föreslås vara den 9 maj 2019 och för den andra utbetalningen den 28 oktober 2019.

I övrigt hänvisas till efterföljande finansiella rapporter samt noter.

| ANTAL HOTELL OCH RUM I DRIFT SAMT UNDER UTVECKLING |            |        |                 |     |                             |       |        |     |        |        |                  |       |
|----------------------------------------------------|------------|--------|-----------------|-----|-----------------------------|-------|--------|-----|--------|--------|------------------|-------|
| 31 dec 2018                                        | 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                                            | 79         | 16 655 | 1               | 145 | 5                           | 646   |        |     | 85     | 17 446 | 3                | 1 092 |
| Norge                                              | 67         | 13 450 |                 |     | 17                          | 2 117 | 1      | 135 | 85     | 15 702 | 3                | 1 052 |
| Danmark                                            | 25         | 4 411  | 1               | 210 |                             |       |        |     | 26     | 4 621  | 3                | 1 325 |
| Finland                                            | 65         | 12 139 |                 |     | 1                           | 67    |        |     | 66     | 12 206 | 4                | 1 446 |
| Övriga Europa                                      | 6          | 1 718  |                 |     |                             |       |        |     | 6      | 1 718  | 2                | 740   |
| Totalt                                             | 242        | 48 373 | 2               | 355 | 23                          | 2 830 | 1      | 135 | 268    | 51 693 | 15               | 5 655 |

## RISKER OCH RISKHANTERING

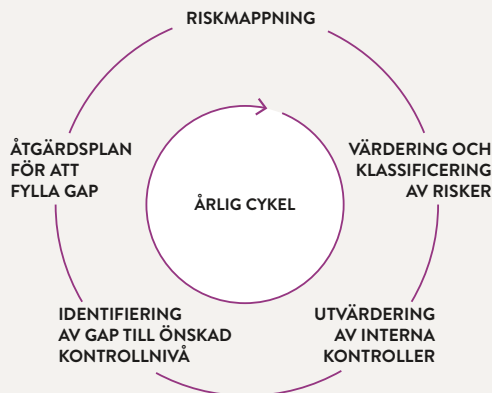
All affärsverksamhet är förenad med risker. Scandic har utvecklade processer för att hantera olika typer av risker.

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

Riskhanteringsprocessen omfattar både strategiska, operativa och finansiella risker.

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

I bolagsstyrningsrapporten på sidorna 82–93 finns en utförlig beskrivning av den interna kontrollen som syftar till att hantera risker avseende den finansiella rapporteringen.



### Riskhanteringsprocessen

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

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

### Hållbarhetsrisker

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

### Strategiska och operativa risker

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

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

### Affärsrisk

En förändring av RevPAR får på grund av rörliga hyror och rörliga kostnader cirka 45–65 procent genomslag på EBITDA. Baserat på koncernens resultat 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 60–80 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.

## MARKNADSRISKER

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

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

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.

## Riskhantering

Scandic är verksamt i segmentet för mellanklasshotell. Ett segment som historiskt haft en relativt hög motståndskraft i konjunktur-nedgångar.

Scandics affärsmodell är baserad på hyresavtal där cirka 84 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, drygt 60 procent, sker genom Scandics egna kanaler, och en hög andel intäkter kommer från medlemmar i Scandics lojalitetsprogram vilket bidrar till stabilitet i intäkter. Scandic investerar kontinuerligt i egna digitala distributionskanaler. För att öka inflödet av internationellt privatesande är distribution via digitala kanaler med internationell räckvidd ett väsentligt inslag.

## 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.

Scandic påverkas av regler och lagar som beslutas på EU-nivå respektive nationell nivå. Införandet av EU:s nya dataskyddsförordning General Data Protection Regulation, GDPR, trädde i kraft den 25 maj 2018 och innebär bland annat hårdare krav på hantering av personuppgifter.

## Riskhantering

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

Scandic har under 2018 arbetat med att implementera rutiner och processer för att möta de nya krav som införandet av GDPR medförde.

## HYRESAVTAL – FINANSIELLA ÅTAGANDEN

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

## Riskhantering

Risken med långa finansiella åtaganden reduceras genom den stora andelen avtal med rörlig hyra. Av de totala hyresavtalen (baserat på antal rum) har cirka 84 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 upp- rättar rullande planer för renovering och underhåll av hotellet för att säkerställa hotellens standard, attraktivitet och förmåga till fortsatt god intäktsgenerering.

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



## VARUMÄRKE OCH ANSEENDE

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

## Riskhantering

Scandic är det ledande hotellvarumärket i Norden och varumärket är en av koncernens mest värdefulla tillgångar. Lojalitetsprogrammet, Scandic Friends, är det största inom den nordiska hotellbranschen. 2018 genererade Scandic Friends omkring 35 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.

## 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.

## Riskhantering

Scandic har en stark företagskultur och för att stärka den ytterligare har bolagets kulturplattform fullt ut implementerats i koncernen. Scandic genomför varje år en medarbetarundersökning som har en hög svarsfrekvens samt höga poäng avseende arbets- tillfredsställelse. 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.

## HÅLLBARHET

### Hotellsäkerhet

Risk för incidenter som är kopplade till hotellsäkerheten, exempelvis brand, olycksfall bland medarbetare eller gäster, terrorhändelser.

### Leverantörskedjor

Scandic ställer som krav att samtliga leverantörer lever upp till kriterier enligt Global Compact. Dessutom ställs detaljerade krav avseende exempelvis miljö. Det finns risk att leverantörer inte lever upp till de dessa högt ställda krav.

### Arbetsförhållanden

Risk att arbetsförhållanden för medarbetare inte når upp till en nivå där medarbetarnas hälsa och säkerhet kan säkras.

## Riskhantering

Scandic har ett säkerhetsprogram som omfattar krishantering vid ex. brand, olycksfall och terrorhändelser. Säkerhetsprogrammet omfattar bland annat hjärtstartare på samtliga hotell. Samtliga medarbetare utbildas kontinuerligt och egenkontroller genomförs 2 ggr/år. Under 2018 genomfördes en utvärdering, och åtgärder vidtogs därefter, för att säkerställa att den interna organisationen för säkerhet är optimal i samtliga länder.

Scandic har en process där alla leverantörer granskas utifrån olika riskkriterier under en upphandling. Där Scandic identifierar en möjlig risk genomförs noggranna kontroller som täcker samtliga hållbarhetsområden.

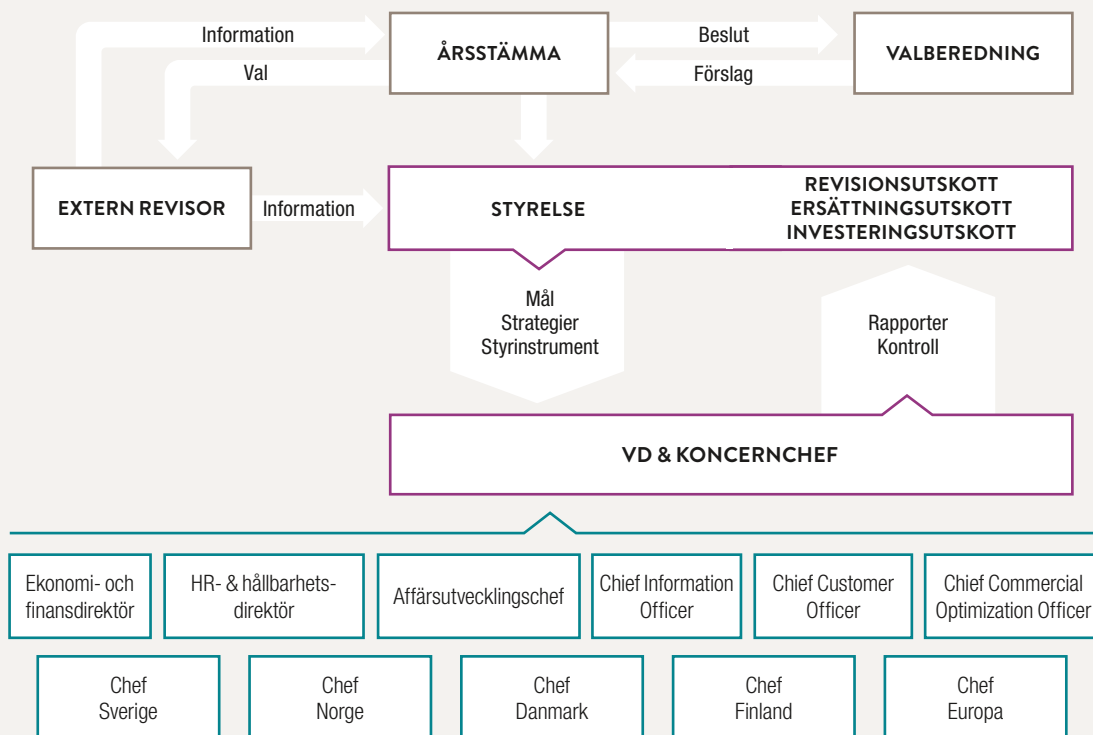
Scandic genomför kontinuerligt skyddsronder på hotellen för att säkerställa medarbetarnas säkerhet. Uppföljning sker bland annat genom egenkontroller årligen samt att medarbetarna utvärderar deras fysiska och psykosociala arbetsmiljö i den årliga medarbetarundersökningen. Scandic har utöver detta ett anonymiserat visselblåsarssystem som gör det möjligt för medarbetare eller externa parter att rapportera grova avvikelser/händelser anonymt.

| HÅLLBARHET forts.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Riskhantering                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Ägarstruktur av fastigheter</b><br/>Scandic äger inte hotellfastigheter. Detta innebär att Scandic är beroende av att fastighetsägare genomför åtgärder som minskar miljöpåverkan, exempelvis ventilationssystem, värmesystem, etc. Det finns en risk att fastighetsägare inte vill genomföra denna typ av investeringar vilket försvårar för Scandic att uppnå sina mål avseende CO<sub>2</sub>-utsläpp.</p> <p><b>Korruption och bedrägeri</b><br/>Risk att Scandic interna rutiner inte är tillräckligt säkra vilket möjliggör för korruption och/eller bedrägeri i olika former.</p> <p><b>Trafficking och prostitution</b><br/>Hotell kan vara plats för prostitution och trafficking i olika former. Detta är en risk eftersom denna typ av verksamhet drar till sig annan typ av brottslighet och dessutom är det en direkt fara för de personer som faller offer.</p> | <p>Scandic har en kontinuerlig dialog med sina fastighetsägare och uppmuntrar dessa att vidta åtgärder som minskar miljöpåverkan.</p> <p>Scandic har interna regler och rutiner för att undvika risken för korruption och bedrägeri. Chefer och ledare utbildas även i detta.</p> <p>Scandic har, i samarbete med polis, arbetsgivarorganisation, fack och myndigheter utformat en utbildning som ger medarbetare på hotell möjlighet att upptäcka ifall trafficking och prostitution sker på hotellen. Denna utbildning genomförs kontinuerligt.</p>                        |
| FINANSIELLA RISKER                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Riskhantering                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <p>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.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | <p>Riskhanteringen sköts av den centrala finansavdelningen enligt policies som fastställts av styrelsen. Dessa omfattar såväl den övergripande riskhanteringen som specifika områden, 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.</p> <p>Se not 22b &amp; 22c för beskrivning av de finansiella riskerna och dess riskhantering.</p> |

# BOLAGSSTYRNING

Scandic är ett svenskt publikt aktiebolag, med säte i Stockholm, vars aktier är noterade på Nasdaq Stockholms lista för Mid Cap-bolag. Scandic tillämpar svensk kod för bolagsstyrning och lämnar här bolagsstyrningsrapport för räkenskapsåret 2018.

## 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 och VD
- Värderingar
- Uppförandekod
- Policies och riktlinjer

## GRUNDERNA FÖR BOLAGSSTYRNING INOM SCANDIC

Bolagsstyrningen inom Scandic syftar till att stödja styrelse och ledning så att all verksamhet skapar långsiktigt värde för aktieägare och övriga intressenter. Styrningen omfattar upprätthållande av:

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

## STYRINGSSTRUKTUR

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, uppförandekod, attest- och delegationsordning, finanspolicy, informationspolicy och insiderpolicy.

## AVVIKELSER FRÅN KODEN

Scandic följer Svensk kod för bolagsstyrning (Koden) med följande undantag:

- Regel 9.7: Incitamentsprogram – I syfte att anpassa intjänandeperioden till potentiella framtida aktierelaterade incitamentsprogram är intjänandeperioden i det långsiktiga incitamentsprogram som implementerades vid noteringen 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. Intjäningsperioden för incitamentsprogrammet som



implementerades i december 2015 löpte fram till den 26 april 2018. De incitamentsprogram som implementerades under 2016–2018 följer koden.

## VIKTIGA HÄNDELSE 2018

På årsstämman 2018 valdes Per G. Braathen till ny ordförande då Vagn Sørensen meddelat att han inte stod till förfogande som ordförande eller ledamot. Frank Fiskers valdes till ny styrelseledamot på årsstämman 2018 och avgick från styrelsen 30 november då han accepterat ett uppdrag i ett annat företag som bedöms oförenligt med uppdraget i Scandic Hotels.

Under året presenterade Scandic en ny utformning av koncernledningen där den tidigare rollen som Chief Commercial Officer delades upp i två funktioner. Dels en Chief Customer Officer med ansvar för bland annat varumärkesstrategi, marknadsföring och lojalitetsprogram och dels en Chief Commercial Optimization Officer med ansvar för bland annat distribution, intäktsoptimering och försäljning. Dessutom skapades en ny position som Chief Information Officer i koncernledningen med ansvar för bland annat drift och utveckling av IT. Under året inrättades ett investeringsutskott med syfte att bland annat bereda investeringsförslag inför styrelsemöten samt att följa upp gjorda investeringar och ge input till investeringskriterier. Årsstämman beslutade i enlighet med styrelsens förslag att anta ett långsiktigt incitamentsprogram riktat till högst 80 befattningshavare och nyckelpersoner i Scandickoncernen.

## AKTIE OCH AKTIEÄGARE

Scandics aktie är noterad på Nasdaq Stockholms lista för Mid Cap-bolag sedan 2 december 2015. Aktiekapitalet i Scandic uppgick vid årsslutet 2018 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 64,1 procent av svenska investerare och 35,9 procent av utländska investerare. De tio största aktieägarna representerade 61,1 procent av aktiekapitalet och rösterna i bolaget. Vid årsskiftet var Stena Sessan största ägare med 17,4 procent av rösterna och kapitalet. Rolf Lundströms ägande, via Novobis och privat, uppgick vid årsskiftet till 16,3 procent av rösterna och kapitalet.

## AKTIEÄGARINFLYTANDE GENOM BOLAGSSTÄMMA

Aktieägarnas inflytande utövas på bolagsstämman som är Scandics högsta beslutande organ. Stämman beslutar om bolagsordningen och på årsstämman, som är den årliga ordinarie bolagsstämman, väljer aktieägarna styrelseledamöter, styrelsens ordförande och revisor samt beslutar om deras arvoden. Vidare beslutar årsstämman om fastställande av resultaträkning och balansräkning, om disposition av bolagets vinst och om ansvarsfrihet gentemot bolaget för styrelseledamöterna och VD. Årsstämman beslutar även om valberedningens tillsättande och ramarna för dess 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 2018

Vid årsstämman den 26 april 2018 i Stockholm fattades bland annat beslut om:

- Fastställande av resultat- och balansräkningar för 2017
- Beslut, i enlighet med styrelsens förslag, om utdelning om 3,40 SEK per aktie uppdelat på två utbetalningstillfällen om vardera 1,70 SEK per utbetalning och aktie för räkenskapsåret 2017 och att resterande fritt eget kapital ska överföras i ny räkning.
- Ansvarsfrihet för styrelse och verkställande direktör.
- Omval av Per G. Braathen, Grant Hearn, Lottie Knutson, Eva Moen Adolfsson, Fredrik Wirdeus, Ingall Berglund, Martin Svalstedt och Christoffer Lundström. Till ny styrelseledamot valdes Frank Fiskers. Val av Per G. Braathen som styrelsens ordförande.
- Omval av PricewaterhouseCoopers som revisor med Sofia Götmar-Blomstedt som huvudansvarig revisor för perioden till slutet av årsstämman 2019.
- Arvode till styrelsen och revisor.
- Riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare i enlighet med styrelsens förslag.
- Antagande av långsiktigt incitamentsprogram och om säkringsåtgärder i anledning därav, i enlighet med styrelsens förslag.

## ÅRSSTÄMMA 2019

Scandics årsstämma 2019 hålls den 7 maj 2019 i Stockholm. För mer information om årsstämman, se sidan 137.

## 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. Valberedningen har antagit de riktlinjer som stipuleras i avsnitt 4.1 i Kodens som mångfaldighetspolicy avseende sammansättning av styrelsen. Förslagen motiveras mot bakgrund av att styrelsen ska ha en ändamålsenlig sammansättning utifrån bolagets behov, präglad av mångsidighet och bredd. Kodens krav på jämn könsfördelning eftersträvas liksom mångfald avseende främst ålder, nationalitet och kompetens.

Bolaget ska ha en valberedning bestående av styrelsens ordförande samt en representant för envar av de tre till röstetalet största aktieägarna baserat på aktieägarstatistik från Euroclear Sweden AB per sista bankdagen i augusti varje år. Valberedningens mandatperiod sträcker sig fram till dess att en ny valberedning utsetts.

Ordföranden i valberedningen ska, om inte ledamöterna enas om annat, vara den ledamot som representerar den till röstetalet största aktieägaren. För det fall aktieägare under valberedningens mandatperiod inte längre tillhör de tre till röstetalet största aktieägarna, ska ledamot som är utsedd av sådan aktieägare ställa sin plats till förfogande samt den aktieägare som tillkommit bland de tre till röstetalet största aktieägarna äga utse sin representant. Sådan förändring ska dock inte ske om förändringarna i röstetal endast är marginella eller om förändringarna inträffar senare än tre månader före årsstämma, om inte särskilda skäl föreligger.

Namnen på de tre ägarrepresentanterna och namnen på de aktieägare de företräder ska offentliggöras senast sex månader före årsstämman.

## Valberedning inför årsstämman 2019

Valberedningen inför årsstämman 2019 består av fyra ledamöter och förutom styrelsens ordförande ingår representanter från de tre största aktieägarna per 31 augusti 2018. Joel Lindeman från Novobis AB har lett valberedningens arbete. Valberedningens sammansättning presenterades i ett pressmeddelande den 6 november 2018.

| Valberedning    | Reprenter       | % av röstetal<br>per 31/12 2018 |
|-----------------|-----------------|---------------------------------|
| Per G. Braathen |                 |                                 |
| Joel Lindeman   | Novobis AB      | 16,3                            |
| Johan Wester    | Stena Sessan AB | 17,4                            |
| Trygve Hegnar   | Periscopus      | 5,0                             |

I nomineringsarbetet inför årsstämman 2019 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 riktlinjer som gäller för styrelseledamöternas oberoende enligt Koden. Mångfaldighetspolicyn har beaktats främst avseende en jämn könsfördelning samt avseende geografisk spridning. 2019 års valberedning har haft tre protokollförda möten samt löpande kontakt däremellan. Som underlag för arbetet har valberedningen tagit del av styrelseordförandens redogörelse för styrelsens arbete och den styrelseutvärdering som genomförts med en extern rådgivare.

Valberedningens förslag presenteras vid årsstämman 2019 och på Scandics webbplats, [www.scandichotelsgroup.com](http://www.scandichotelsgroup.com).

På webbplatsen finns även valberedningens motiverade yttrande, en redogörelse för dess arbete och en fullständig presentation av samtliga föreslagna ledamöter.

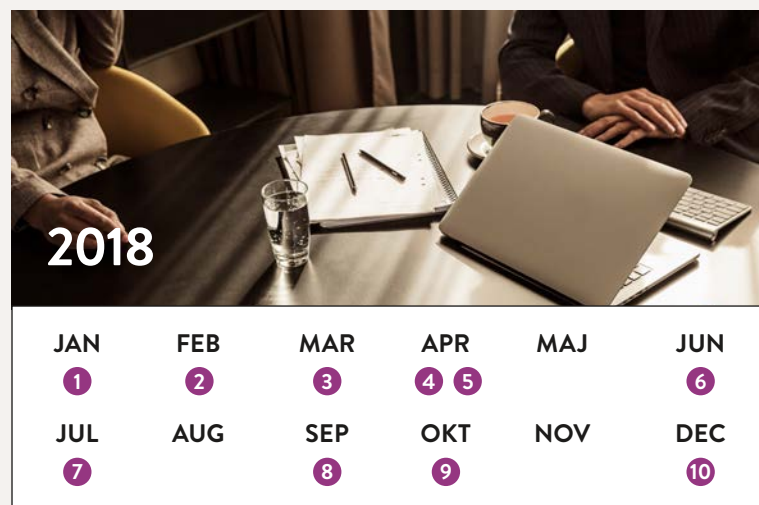
Valberedningen nås via e-post [nominationcommittee@scandichotels.com](mailto:nominationcommittee@scandichotels.com). Aktieägare kan när som helst inkomma med förslag till valberedningen, men för att valberedningen ska kunna beakta ett förslag måste förslaget ha inkommit senast 31 december. Mer information finns tillgänglig på [www.scandichotelsgroup.com](http://www.scandichotelsgroup.com).

## STYRELSE

Styrelsen ansvarar för Scandics organisation och förvaltning av bolagets angelägenheter. Styrelsen ska enligt bolagsordningen utgöras av lägst tre och högst elva ledamöter, samt högst två suppleanter. Därutöver har arbetstagarorganisationer rätt att utse två ordinarie styrelseledamöter och två suppleanter. Styrelseledamöterna väljs årligen på årsstämman för tiden intill slutet av nästa årsstämma.

## Styrelsens sammansättning 2018

Vid årsstämman 2018 valdes nio ledamöter och utsågs en arbetstagarrepresentant. Efter att Frank Fiskers lämnade styrelsen den 30 november 2018 består styrelsen av åtta ledamöter och en arbetstagarrepresentant valda för tiden fram till slutet av årsstämman 2019. Därmed fanns en vakans i bolagets styrelse till årsstämman 2019. Två av de åtta ledamöterna är utländska medborgare. Verkställande direktören och koncernens ekonomi- och finansdirektör deltar vid styrelsemöten liksom styrelsens sekreterare. Andra tjänstemän i koncernen deltar vid behov i styrelsens sammanträden såsom föredragande av särskilda frågor.



1

Vinstvarning

2

Delårsrapport Q4, investeringsbeslut, uppföljning av Restelförvärvet, organisationsförändringar, resultat medarbetarundersökning

3

Godkännande av handlingar för årsstämman, investeringsbeslut

4

Delårsrapport Q1, genomgång av svenska verksamheten, investeringsbeslut, uppföljning investeringar, ersättning till ledningen, successionsplan för ledningen

5

Konstituerande styrelsemöte, godkännande av arbetsordning, vd-instruktion och instruktioner till utskotten (per capsulam)

6

Strategigenomgång, inrättande av investeringsutskott, investeringsbeslut, riskanalys, genomgång av finska verksamheten, uppföljning Restelförvärvet

7

Delårsrapport Q2

8

Godkännande av policies, investeringsbeslut, översyn finansiella mål, genomgång av danska verksamheten, uppföljning organisationsförändringar

9

Delårsrapport Q3, investeringsbeslut, genomgång lojalitetsprogrammet, genomgång övergripande rekryteringsplan, talang- och successionsplan

10

Investeringsbeslut, budget 2019, genomgång av norska verksamheten

### Oberoende

Ingen av styrelseledamöterna är anställd inom Scandic-koncernen. Frank Fiskers bedömdes vara beroende i förhållande till bolaget och de ledande befattningshavarna. Resterande styrelseledamöter bedöms vara oberoende i förhållande till bolaget och de ledande befattningshavarna. Sex av de åtta 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 arbetsformer fastställs årligen i en skriftlig arbetsordning. Denna arbetsordning reglerar arbets- och ansvarsfördelningen mellan styrelsens ledamöter, styrelsens ordförande och verkställande direktören samt rutiner för finansiell rapportering. Styrelsen fastställer även instruktioner för styrelsens utskott.

I styrelsens uppgifter ingår att utse den verkställande direktören och att fastställa strategier, affärsplaner, budget, delårsrapporter, årsboksutslut och årsredovisningar samt att anta instruktioner, 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. Styrelseordföranden är också ansvarig för att styrelsen varje år utvärderar sitt arbete och fortlöpande får den information som krävs för att utföra sitt arbete effektivt. Styrelseordföranden företräder bolaget gentemot aktieägarna.

### Styrelsens sammansättning, oberoende, närvaro, utskott samt ersättning

| Namn                        | Befattning                | Invald år | Oberoende av bolaget och ledande befattningshavarna | Oberoende av större aktieägare | Närvaro antal möten <sup>1)</sup> | Utskott, Närvaro antal möten                          | Ersättning 2018  |
|-----------------------------|---------------------------|-----------|-----------------------------------------------------|--------------------------------|-----------------------------------|-------------------------------------------------------|------------------|
| Vagn Sørensen               | Fd. ordförande            | 2007      | Ja                                                  | Ja                             | 4 (10)                            | 3 (6) Ersättningsutskott                              | 320 833          |
| Per G Braathen              | Ordförande                | 2007      | Ja                                                  | Ja                             | 10 (10)                           | 3 (3) Investeringsutskott<br>6 (6) Ersättningsutskott | 762 500          |
| Ingalill Berglund           | Ledamot                   | 2016      | Ja                                                  | Ja                             | 9 (10)                            | 8 (8) Revisionsutskott                                | 526 667          |
| Frank Fiskers <sup>1)</sup> | Ledamot som avgick        | 2018      | Nej                                                 | Ja                             | 5 (10)                            |                                                       | 0                |
| Grant Hearn                 | Ledamot                   | 2014      | Ja                                                  | Ja                             | 9 (10)                            | 3 (3) Investeringsutskott<br>5 (6) Ersättningsutskott | 451 667          |
| Lottie Knutson              | Ledamot                   | 2015      | Ja                                                  | Ja                             | 9 (10)                            |                                                       | 364 167          |
| Christoffer Lundström       | Ledamot                   | 2016      | Ja                                                  | Nej                            | 10 (10)                           | 8 (8) Revisionsutskott                                | 418 334          |
| Eva Moen Adolfsson          | Ledamot                   | 2014      | Ja                                                  | Ja                             | 10 (10)                           | 6 (6) Ersättningsutskott                              | 439 167          |
| Martin Svalstedt            | Ledamot                   | 2017      | Ja                                                  | Nej                            | 10 (10)                           | 7 (8) Revisionsutskott<br>3(3) Investeringsutskott    | 418 334          |
| Fredrik Wirdenius           | Ledamot                   | 2015      | Ja                                                  | Ja                             | 10 (10)                           | 8 (8) Revisionsutskott<br>3 (3) Investeringsutskott   | 418 334          |
| Marianne Sundelius          | Arbetsstagar-representant | 2017      | Nej                                                 | Ja                             | 10 (10)                           |                                                       | 40 000           |
| <b>Totalt</b>               |                           |           |                                                     |                                |                                   |                                                       | <b>4 160 003</b> |

<sup>1)</sup> Totalt antal möten under året. Frank Fiskers tillträdde styrelsen vid årsstämman 26 april 2018, och lämnade styrelsen den 30 november 2018. Vagn Sørensen avgick som ledamot och ordförande vid årsstämman 26 april 2018.

### Arbetet under året

Under året har det hållits nio ordinarie styrelsemöten varav ett per capsulam och ett extrainsatt. Styrelsen har under året bland annat behandlat frågor som rör investeringsbeslut och investeringsutskottets arbete, fastighetsutveckling, policies, ersättning till ledande befattningshavare, integration av Restel, marknadsanalys och organisationsförändringar.

### STYRELSENS UTSKOTT

Styrelsen har inom sig inrättat tre utskott: revisionsutskottet, ersättningsutskottet och investeringsutskottet. Utskotten har inga beslutsbefogenheter men ska bereda ärenden som presenteras till styrelsen för beslut. Utskottens arbete utförs i enlighet med de av styrelsen antagna skriftliga instruktionerna för varje utskott och den antagna arbetsordningen för styrelsen.

### Ersättningsutskottet

Ersättningsutskottet bereder beslut i frågor som gäller ersättningsprinciper, löner, förmåner och ersättningar till verkställande direktören samt till ledande befattningshavare som rapporterar till verkställande direktören. Ersättningsutskottet ska också övervaka och utvärdera utfallen av program för rörlig ersättning och bolagets efterlevnad av de av bolagsstämman beslutade riktlinjerna för ersättning.

Ersättningsutskottet ska bestå av minst tre stämmovealda 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 Grant Hearn (ordförande), Per G. Braathen och Eva Moen Adolfsson.

Ersättningsutskottet har under året haft sex möten. Utskottet har gjort en översyn av ledande befattningshavares grundersättning, bonusprogram, övriga ersättningar och incitamentsprogram.

### Revisionsutskottet

Revisionsutskottet bereder styrelsens arbete i frågor som gäller riskbedömning, internkontroll, internrevision, redovisning, finansiell rapportering och revision. Utskottets arbete syftar till att säkerställa att de fastställda principerna för finansiell rapportering och internkontroll efterlevs och att bolaget har ändamålsenliga relationer med sina revisorer.



Revisionsutskottet ska även genomföra en utvärdering av revisionen och rapportera om den till valberedningen. De ska också lämna valberedningen förslag på val av revisor.

Revisionsutskottet följer också upp och tar ställning till icke-revisionsnära tjänster som Scandic upphandlat av bolagets revisor.

Revisionsutskottet ska bestå av minst tre ledamöter. Majoriteten av ledamöterna ska vara oberoende i förhållande till bolaget och de ledande befattningshavarna, minst en medlem ska vara oberoende i förhållande till bolaget, bolagets ledande befattningshavare och bolagets större aktieägare samt ha revisions- eller redovisningserfarenhet.

Revisionsutskottet består av Ingall Berglund (ordförande), Christoffer Lundström, Martin Svalstedt och Fredrik Wirdenius. Aktiebolagslagens krav på oberoende samt redovisnings- eller revisionskompetens är uppfyllt.

Revisionsutskottet har under året haft åtta möten. Bolagets revisor har deltagit på sex möten under året.

På revisionsutskottets möten har följande behandlats:

- Delårsrapporter – genomgång inför styrelsens godkännande.
- Status gällande intern kontroll och riskanalys samt utvärdering av struktur och effektivitet i den interna kontrollen.
- Revisorernas rapportering avseende granskning av årsbokslut, delårsrapport för tredje kvartalet, "Early-warning" och intern kontroll.
- Revisionsplan och revisionsarvoden samt utvärdering av revisorernas arbete och oberoende.
- Internrevision – utvärdering av behov av funktion för rekommendation till styrelsen.
- IT-säkerhetspolicy – genomgång inför styrelsens godkännande.
- Status gällande utestående tvister och legala ärenden, vilket är en stående punkt på samtliga möten.
- Effekt av kommande ändringar av redovisningsprinciper avseende finansiell leasing

### Investeringsutskottet

Investeringsutskottet upprättades 2018 och bereder beslut i frågor som rör investeringsförslag såsom nyinvesteringar samt förlängning och utökning av hyresavtal. Investeringsutskottet ska också löpande utvärdera gjorda hotellinveste-

ringar och regelbundet göra en översyn av utvecklingen av hotellportföljen, investeringskriterier och processen för kontroll av koncernens investeringar.

Investeringsutskottet ska bestå av minst tre stämvalda styrelseledamöter. Investeringsutskottet består av Grant Hearn (ordförande), Per G. Braathen, Martin Svalstedt och Fredrik Wirdenius. Utskottet har under 2018 haft tre 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 huvudriktning för styrelsens arbete. Denna utvärdering fokuserar även på tillgång till och behov av särskild kompetens i styrelsen. Utvärderingen 2018 genomfördes genom en utökad process i vilken samtliga styrelseledamöter svarade på frågor samt deltog i intervjuer med en extern part. 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 26 april 2018 omvaldes revisionsbolaget PricewaterhouseCoopers, med Sofia Götmars-Blomstedt som huvudansvarig revisor, som revisor för tiden fram till slutet av ordinarie årsstämma 2019. Sofia Götmars-Blomstedt är auktoriserad revisor och medlem i FAR. Under 2018 har revisorn vid ett tillfälle redogjort för sina iakttagelser för styrelsen, där ingen från ledningen var närvarande. Revisorn har därutöver deltagit vid sex möten med revisionsutskottet.

Revisionsutskottet utvärderar årligen revisorernas arbete och oberoende.

Revisorn uppbär arvode för sitt arbete i enlighet med beslut av årsstämman. Information om arvode till revisorerna finns i not 4 på sidan 106.

### KONCERNLEDNING

Scandic har en koncernledning med gedigen erfarenhet från hotellbranschen och konsumentnära verksamheter från olika marknader. Under året presenterade Scandic en

ny utformning av koncernledningen där den tidigare rollen som Chief Commercial Officer delades upp i två funktioner. Dels en Chief Customer Officer med ansvar för bland annat varumärkesstrategi, marknadsföring och lojalitetsprogram och dels en Chief Commercial Optimization Officer med ansvar för bland annat distribution, intäktoptimering och försäljning. Dessutom skapades en ny position som Chief Information Officer i koncernledningen med ansvar för bland annat drift och utveckling av IT. Koncernledningen består av verkställande direktör och elva ledande befattningshavare: Ekonomi- och finansdirektör (CFO), HR- och hållbarhetsdirektör (SVP HR & Sustainability), affärsutvecklingschef (VP Business Development), Chief Customer Officer, Chief Commercial Optimization Officer, Chief Information Officer samt koncernens fem landschefer. Fem olika nationaliteter är representerade i koncernledningen som består av tio män och två kvinnor. Under året har tre nya medlemmar tillkommit i koncernledningen. Se sidan 92–93 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 riktlinjer.

### Hållbarhet

Hållbarhet är en integrerad del i Scandics styrning och rapportering. Att förstå och vara engagerad i utmaningar som klimatförändringar, att skapa etiska och säkra arbetsplatser och att vara en ansvarsfull part vid inköp är av stor vikt för koncernen. Alla länder ska sträva efter en bemanning

som speglar samhället som hotellet verkar i, samtidigt som diskriminering och trakasserier är förbjudet. Scandics styrdokument i dessa sammanhang är: övergripande uppförandekod, uppförandekod för leverantörer, antikorrupsionspolicy, miljöpolicy samt mångfalds- och inkluderingspolicy. Scandics mångfalds- och inkluderingspolicy är en underliggande policy till Scandics Uppförandekod. Policyn fastställer att mångfald är något som bidrar till företagets framgång. I policyn framgår tydligt att inte någon form av diskriminering får förekomma.

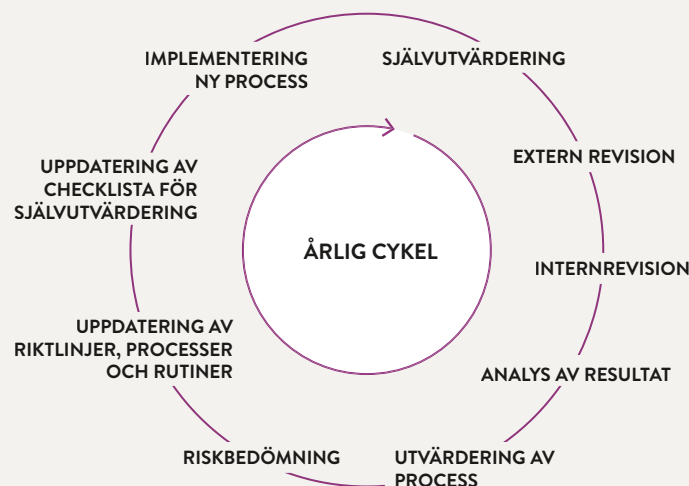
Vid tillsättning av styrelsemedlemmar strävar valberedningen efter mångfald avseende främst kön, ålder, nationalitet och kompetens. Styrelsen har ett gemensamt ansvar för hållbarhet. I koncernledningen är arbetet med hållbarhet delegerat till respektive funktionschef; ekonomi- och finansdirektören ansvarar för antikorrupktion och leverantörsledskontroll, HR och hållbarhetsdirektören ansvarar för rapportering och ESG-information, arbetsrätt, mångfald och jämställdhet och för hållbarhet som helhet inom Scandic.

## VIKTIGA HÄNDELSE R SOM AVHANDLATS AV VERKSTÄLLANDE DIREKTÖR OCH KONCERNLEDNING UNDER 2018

Under året presenterade Scandic en ny utformning av koncernledningen. Dessutom har koncernledningen arbetat med frågor som varit relaterade till bolagets godkännande av nya hyreskontrakt, förlängningar av befintliga hyreskontrakt, integrationen av Restels finska hotellverksamhet, organisationsförändringar samt kommersiella initiativ så som uppföljning av ett nytt lojalitetsprogram.

På bolagsstämman den 26 april 2018 fattades beslut om riktlinjer för ersättning och andra anställningsvillkor för ledande befattningshavare, inklusive verkställande direktören. Dessa riktlinjer är endast tillämpliga på nya avtal ingångna mellan bolaget och respektive ledande befattningshavare, varför det finns avtal ingångna före riktlinjerna togs, som inte följer dem fullt ut.

## FÖRETAGSLEDNINGENS ÅRSCYKEL



## Riktlinjer för ersättning till verkställande direktören och ledande befattningshavare

På bolagsstämman den 26 april 2018 fattades beslut om riktlinjer för ersättning och andra anställningsvillkor för ledande befattningshavare, inklusive verkställande direktören. Dessa riktlinjer är endast tillämpliga på nya avtal ingångna mellan bolaget och respektive ledande befattningshavare, varför det finns avtal ingångna före riktlinjerna togs, som delvis inte är i enlighet med riktlinjerna. Scandics ledande befattningshavare består av bolagets koncernledning. Efter beslut på årsstämman den 26 april 2018 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 ledande befattningshavare ska kunna bestå av fast lön, rörlig lön, pension och övriga förmåner. Den fasta lönen för den verkställande direktören och övriga ledande befattningshavare ska vara marknadsmässig och avspegla de krav och det

ansvar som arbetet medför samt individuell prestation. Den fasta lönen för den verkställande direktören och övriga ledande befattningshavare revideras en gång per år. Den rörliga lönen för den verkställande direktören och ledningen ska baseras på bolagets uppfyllelse av i förväg uppställda kriterier. Rörlig lön ska maximalt kunna uppgå till 60 procent av den fasta årslönen för den verkställande direktören respektive 35–50 procent av den fasta årslönen för övriga i ledningen. Långsiktiga incitamentsprogram kan erbjudas som ett komplement till det ovannämnda för att skapa ett långsiktigt engagemang.

Pensionsförmånerna för den verkställande direktören och de övriga ledande befattningshavarna ska i första hand utgöras av premiebaserade pensionsplaner, men kan även vara förmånsbestämda enligt kollektivavtal. Fast lön under uppsägningstid och avgångsvederlag, inklusive ersättning för eventuell konkurrensbegränsning, ska sammantaget inte överstiga ett belopp motsvarande den fasta lönen för 18 månader. Det totala avgångsvederlaget ska för samtliga personer i ledningsgruppen vara begränsat till gällande

månadslön för de återstående månaderna fram till 65 års ålder. Övriga ersättningar kan bestå av andra sedvanliga och marknadsmässiga förmåner, såsom exempelvis sjukvårdsförsäkring, vilka inte ska utgöra en väsentlig del av den totala ersättningen. Därutöver kan ytterligare ersättning utgå vid extraordinära omständigheter, förutsatt att sådana arrangemang har till syfte att rekrytera eller behålla ledande befattningshavare och att de avtalas enbart i enskilda fall. Sådana extraordinära arrangemang kan till exempel inkludera en kontant engångsutbetalning eller ett förmånspaket i form av flyttstöd, deklarationshjälp och liknande.

Styrelsen har rätt att frånga ovanstående riktlinjer om styrelsen bedömer att det i ett enskilt fall finns särskilda skäl som motiverar det. För mer information se not 06 på sidorna 108–110.

### Ersättningar

För information om ersättningar till verkställande direktör och ledande befattningshavare se not 06 på sidorna 108–110.

### Långsiktigt incitamentsprogram

Sedan börsnoteringen 2015 har årligen ett prestationsbaserat långsiktigt incitamentsprogram lanserats. Det senaste beslutades på årsstämman 26 april 2018 och finns beskrivet i not 06 på sidorna 108–110. Programmet som lanserades i december 2015 löpte ut på dagen för offentliggörandet av Scandics delårsrapport för det första kvartalet 2018. Målen och uppfyllandegraden av prestationsvillkoren för prestationsaktier finns beskrivet i delårsrapporten för det första kvartalet 2018. Utfall och tilldelning finns beskrivet i not 06 på sidorna 108–110. En redogörelse för villkoren i programmen finns i not 06, sidorna 108–110.

### Riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare inför årsstämman 2019

Styrelsen har föreslagit årsstämman 2019 att besluta anta riktlinjer som i allt väsentligt motsvarar 2018 års beslutade riktlinjer.

## STYRELSENS RAPPORT OM INTERN KONTROLL

Denna beskrivning har upprättats i enlighet med årsredovisningslagen och Koden och är därmed begränsad till intern kontroll avseende finansiell rapportering. Rapporten är inte granskad av bolagets revisor.

Styrelsen är enligt aktiebolagslagen och Koden ansvarig för att säkerställa att interna kontrollmekanismer utarbetas, kommuniceras till och förstås av anställda i Scandic som utför de enskilda kontrollåtgärderna, och att sådana kontrollåtgärder genomförs, övervakas, uppdateras och upprätthålls.

Ledningspersoner på alla nivåer är ansvariga för att säkerställa att rutiner för internkontroll är etablerade inom deras respektive område samt att dessa kontroller leder till önskat resultat. Scandics ekonomi- och finansdirektör är ytterst ansvarig för att uppföljningen av och arbetet med Scandics interna kontroll sker i enlighet med det format som styrelsen beslutar.

Scandics struktur för internkontroll är uppbyggd utifrån COSO-modellen, vars ramverk har tillämpats på Scandics verksamhet och förutsättningar. Enligt COSO-modellen sker genomgång och bedömning inom områdena kontrollmiljö, riskbedömning, kontrollaktiviteter, information och kommunikation samt uppföljning. Utifrån denna genomgång identifieras vissa utvecklingsområden, vilka prioriteras i det löpande arbetet med intern kontroll.

Rutinerna för intern kontroll, riskbedömning, kontrollaktiviteter och uppföljning avseende den finansiella rapporteringen har utformats för att säkerställa en tillförlitlig och relevant rapportering samt en extern finansiell rapportering i enlighet med IFRS, tillämpliga lagar och regler samt andra krav som bolag noterade på Nasdaq Stockholm ska uppfylla. Detta arbete involverar styrelsen, de ledande befattningshavarna och övriga medarbetare.

Det sätt på vilket styrelsen övervakar och säkerställer kvaliteten i den interna kontrollen är dokumenterat i den antagna arbetsordningen för styrelsen och i instruktionerna för 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 VD:s 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 ordinarie 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 kvartalsvisa genomgångar där medlemmar från koncernledningen, den centrala finansavdelningen och respektive landsledning deltar. Detaljerad uppföljning av nyckeltal för olika delar av hotelldriften möjliggör benchmarking mellan hotell och ger även snabb information om avvikelser i driftsmarginaler eller driftsresultat jämfört med förväntat utfall. Den detaljerade uppföljningen är ett viktigt verktyg för att säkerställa den interna kontrollen.

Scandic använder sig av "BINC" (best in class) som är en benchmarking av nyckeltal avseende intäkter, driftseffektivitet och gästnöjdhet där nyckeltal per hotell jämförs med andra jämförbara hotell i en "BINC-grupp". Syftet är att skapa ett verktyg för att identifiera och uppmärksamma goda exempel och stimulera till lärande och kontinuerliga förbättringar.

### 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 revisionsutskottet och 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 och möjligheten 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 att förbättra 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 som 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 utvecklingen av verksamheten. Effektiviteten i den interna kontrollen utvärderas årligen av bolaget och revisionsutskottet. Den granskas även av de externa revisorerna. Resultatet av utvärderingen ligger till grund för förbättringar av processer och kontroller inför kommande år.

Den interna kontrollen på hotell- och landsnivå 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, stickprov 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 och en väl fungerande regelbunden finansiell uppföljning. Styrelsen utvärderar årligen behovet av en särskild internrevisionsfunktion.

### Åtgärder under 2018

Scandic arbetar kontinuerligt med risk-mitigering för att möta en förändrad omvärld. Scandic har under 2018 fortsatt att fördjupa riskanalysen för att på så sätt få en bättre förståelse för den ekonomiska rapporteringen och analysen. IT-säkerhetsfrågor, ökade krav på personuppgiftshantering (GDPR-lagstiftningen) samt marknads- och omvärldsanalys har ägnats stort utrymme i utskotts- och styrelsearbetet. Självutvärdering beträffande den interna kontrollen har regelbundet behandlats i revisionsutskottet.

# STYRELSE



## PER G. BRAATHEN

Styrelseordförande sedan 2018.  
Ledamot sedan 2007.

Medlem i ersättningsutskottet.  
Medlem i investeringsutskottet.

Född: 1960.  
Norsk medborgare.

### Utbildning:

MBA från Schiller University London,  
Storbritannien.

### Övriga nuvarande uppdrag:

Styrelseordförande i Braathens Regional  
Airlines (BRA), Bramora Ltd , Styrelseord-  
förande & VD Braganza AB.  
Styrelsesledamot i Wayday Travel AS..

### Tidigare uppdrag:

Styrelseordförande/VD Tjæreborg, Always  
och Saga Tours. Styrelseordförande Escape  
Travel A/S SunHotels AG. Styrelseledamot i  
Arken Zoo Holding AB och Kristiansand  
Dyrepark AS, Ticket Leisure Travel AB och  
Ticket Biz AB.

**Antal aktier i Scandic:** 456 781  
(privat och via bolag)

**Oberoende i förhållande till  
större aktieägare:** Ja

**Oberoende i förhållande till  
bolaget och ledningen:** Ja



## EVA MOEN ADOLFFSON

Ledamot sedan 2014.  
Medlem i ersättningsutskottet.

Född: 1960.  
Svensk och amerikansk  
medborgare.

### Utbildning:

Ekonomexamen från Göteborgs universitet,  
Sverige.

### Övriga nuvarande uppdrag:

Vd & koncernchef Resia Travel Group AB  
samt flera styrelseuppdrag inom Resia-  
koncernen. Styrelseledamot i Svenska  
Resebyråföreningens Service AB.

### Tidigare uppdrag:

Styrelseledamot i Västsvenska Handelskam-  
maren Service AB, Hotelldirektör för Scandic  
Rubinen, General Manager Scandinavian  
Service Partner, Ekonomichef för Radisson  
SAS Park Avenue Hotel, Ekonomichef för  
AVAB Elektronik.

**Antal aktier i Scandic:** 3 134

**Oberoende i förhållande till  
större aktieägare:** Ja

**Oberoende i förhållande till  
bolaget och ledningen:** Ja



## INGALILL BERGLUND

Ledamot sedan 2016.  
Ordförande i revisionsutskottet.

Född: 1964.  
Svensk medborgare

### Utbildning:

Högre ekonomisk specialkurs,  
Frans Schartau.

### Övriga nuvarande uppdrag:

Styrelseledamot i Veidekke ASA, AxFast AB,  
Kungsleden AB (publ), Bonnier Fastigheter  
AB, Stiftelsen Danvikshem samt Handels-  
banken Regionbank Stockholm. Ledamot i  
Balco Group AB  
samt i Juni Strategi och Analys AB.

### Tidigare uppdrag:

Tf. VD AxFast AB. VD samt CFO inom Atrium  
Ljungberg AB. Tjugo års erfarenhet av  
fastighets-branschen.

**Antal aktier i Scandic:** 3 000

**Oberoende i förhållande till  
större aktieägare:** Ja

**Oberoende i förhållande till  
bolaget och ledningen:** Ja



## GRANT HEARN

Ledamot sedan 2014.  
Ordförande i ersättningsutskottet.  
Ordförande i investeringsutskottet.

Född: 1958.  
Brittisk medborgare.

### Utbildning:

Diplomutbildning inom hotell och turism,  
Shannon College of Hotel Management,  
Irland.

### Övriga nuvarande uppdrag:

Styrelseordförande i Amaris Hospitality,  
Shearings Holidays Ltd.

### Tidigare uppdrag:

Styrelseordförande i The Hotel Collection.  
Styrelseledamot i London & Partners Ltd,  
Thame and London Ltd, TLLC Group  
Holdings Ltd och Travelodge Hotels Ltd.

**Antal aktier i Scandic:** 3 000

**Oberoende i förhållande till  
större aktieägare:** Ja

**Oberoende i förhållande till  
bolaget och ledningen:** Ja



## LOTTIE KNUTSON

Ledamot sedan 2015.

Född: 1964.  
Svensk medborgare.

### Utbildning:

Kandidatexamen från Journalisthögskolan  
vid Stockholms universitet. Diplôme de  
l'Université Paris IV.

### Övriga nuvarande uppdrag:

Styrelseledamot i Cloetta AB, Stena Line BV,  
STS Alpresor AB, Swedavia AB, Talently  
Online Group AB.

### Tidigare uppdrag:

Board member of H&M Hennes& Mauritz AB,  
Actic AB, Wise Group AB and TUI Nordic  
Holding AB.

**Antal aktier i Scandic:** 3 134

**Oberoende i förhållande till  
större aktieägare:** Ja

**Oberoende i förhållande till  
bolaget och ledningen:** Ja



**CHRISTOFFER  
LUNDSTRÖM**

Ledamot sedan 2016.

Medlem i revisionsutskottet.

Född: 1973.

Svensk medborgare.

**Utbildning:**

Bachelor of Arts vid Webster University och Hotel Management Diploma vid HOSTA.

**Övriga nuvarande uppdrag:**

Ägare och VD för investmentbolaget RCL Holding AB. Styrelseledamot i Collector AB, Feelgood Svenska AB, Rasta Group AB, Provobis Invest AB, Harrys Pubar AB, RCL Holding AB, KL Capital AB, Future Pawn-broker AB och Tableflip Entertainment AB. Styrelseordförande i AM Brands AB.

**Antal aktier i Scandic:** 230 000

**Oberoende i förhållande till**

**större aktieägare:** Nej  
(Rolf Lundström/Novobis)

**Oberoende i förhållande till**

**bolaget och ledningen:** Ja



**MARTIN SVALSTEDT**

Ledamot sedan 2017.

Medlem i revisionsutskottet.

Medlem i Investeringsutskottet.

Född: 1963.

Svensk medborgare.

**Utbildning:**

Civilekonomexamen, Karlstads Universitet.

**Övriga nuvarande uppdrag:**

VD och koncernchef för Stena Adactum AB och Stena Sessan AB, Styrelseordförande i Ballingslöv International, Gunnebo och Stena Renewable. Vice styrelseordförande i Envac. Styrelseledamot i Svedbergs, Stena Sessan och Stena Adactum. Medlem i Stena Sphere Coordination Group.

**Tidigare uppdrag:**

Styrelseordförande för Meda, Envac, Mediatec Group och Blomsterlandet. Erfarenhet från operativt arbete såsom CFO på Capio och andra seniora finansiella roller.

**Antal aktier i Scandic:** 60 000 (Därutöver äger Stena Sessan AB 17 947 735 aktier)

**Oberoende i förhållande till**

**större aktieägare:** Nej (Stena)

**Oberoende i förhållande till**

**bolaget och ledningen:** Ja



**FREDRIK WIRDENIUS**

Ledamot sedan 2015.

Medlem i revisionsutskottet.

Medlem i Investeringsutskottet.

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

**Oberoende i förhållande till**

**större aktieägare:** Ja

**Oberoende i förhållande till**

**bolaget och ledningen:** Ja



**MARIANNE SUNDELIUS**

Ledamot sedan 2017.

Arbetslagarrepresentant.

Född: 1967.

Svensk medborgare.

**Utbildning:**

Gymnasium, Konsument Ekonomisk, Högskolekurser i Ledarskap, Psykologi.

**Övriga nuvarande uppdrag: –**

**Tidigare uppdrag:**

Arbetslagarrepresentant Bolagsstyrelse Sara Hotels AB, Arbetslagarrepresentant Reso Hotels AB.

**Antal aktier i Scandic: –**

**Oberoende i förhållande till**

**större aktieägare:** Ja

**Oberoende i förhållande till**

**bolaget och ledningen:** Nej  
(arbetslagarrepresentant)



# KONCERNLEDNING



**JENS MATHIESEN**  
Vd & Koncernchef

Född: 1969. Anställd inom koncernen sedan 2008. Medlem i Scandics koncernledning sedan 2016.

Dansk medborgare.

**Övriga uppdrag:** Styrelseordförande i Dansk Erhverv, och styrelseledamot i Wonderful Copenhagen.

**Utbildning:** Shipping Broker, Trans-ocean 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:** 22 235



**NIKLAS ANGERGÅRD**  
Chief Customer Officer

Född: 1971. Anställd och medlem i Scandics koncernledning sedan 2018. Svensk medborgare.

**Övriga uppdrag:** –

**Utbildning:** MBA från Handelshögskolan i Stockholm.

**Tidigare erfarenhet:** CMO på Tieto, VP Brand and Marketing på Klarna, Marketing Director på Telia, VP Brand and Global Marketing på SAS, grundare av Storåkers McCann, management-konsult på Arthur D. Little.

**Antal aktier i Scandic:** 0



**LENA BJURNER**  
HR- & hållbarhetsdirektör

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

Svensk medborgare.

**Övriga uppdrag:** –

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

**Tidigare uppdrag:** Flera seniora positioner inom American Express; Head of Commercial Card & Business Travel Account Management Nordic, Head of Human Resources, Director HR Business Partner Customer Service Organisation Latin America/Canada, VP HR Head of Market HR Nordics, Central Eastern Europe, Benelux and France samt HR VP Flexible Markets and France.

**Antal aktier i Scandic:** 10 538



**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:** 8 781



**SØREN FAERBER**  
Chef Danmark

Född: 1970. Anställd inom koncernen sedan 2006. Medlem i Scandics koncernledning sedan 2019.

Dansk medborgare.

**Övriga uppdrag:** –

**Utbildning:** Läser för närvarande till en MBA, Edinburgh Business School. Business diploma in Finance, Copenhagen Business School.

**Tidigare erfarenhet:** District director Copenhagen & Denmark East, Scandic. Director of Food & Beverage Denmark and Southern Europe, Scandic. Regional director, Hard Rock International.

**Antal aktier i Scandic:** 5 821



**ANN HELLENIUS**  
Chief Information Officer

Född: 1974. Anställd och medlem i Scandics koncernledning sedan 2018. Svensk medborgare.

**Övriga uppdrag:** Styrelseledamot Volvo Finans Bank.

**Utbildning:** MBA från Linköpings universitet. Master School of Management, University of Bath, Storbritannien.

**Tidigare erfarenhet:** CIO Bankgirot, CIO City of Stockholm, CEO Solvitur, managementkonsult på Ernst & Young Management consulting, strategikonsult på Cambridge Strategic Management Group.

**Antal aktier i Scandic:** 0

Aktieinnehav per 31 december 2018.



**PETER JANGBRATT**  
**Chef Sverige**

Född: 1967. Anställd inom koncernen 1995–2008 och sedan 2015. Medlem i Scandics koncernledning sedan 2016.

Svensk medborgare.

**Övriga uppdrag:** Styrelseledamot Visita. Styrelseledamot Svenskt Näringsliv.

**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:** 16 058



**JAN JOHANSSON**  
**Ekonomi- och finansdirektör**

Född: 1962. Anställd och medlem i Scandics koncernledning sedan 2016.

Svensk medborgare.

**Övriga uppdrag:** –

**Utbildning:** Civilekonomexamen, Uppsala universitet, Sverige.

**Tidigare erfarenhet:** CFO Apoteket, CFO Nobia AB samt CFO Eniro.

**Antal aktier i Scandic:** 5 872



**AKI KÄYHKÖ**  
**Chef Finland**

Född: 1968. Anställd inom koncernen sedan 2012. Medlem i Scandics koncernledning sedan 2016.

Finsk medborgare.

**Övriga uppdrag:** Styrelseledamot i Finnish Hospitality Industry Association.

**Utbildning:** Bachelor of Business Administration in International Business & Management, Schiller International University, London.

**Tidigare erfarenhet:** Olika chefsbefattningar inom Procter & Gamble och Reckitt Benckiser, Marknadschef, Oy Hartwall samt Verkställande Direktör, Palace Kämp Group.

**Antal aktier i Scandic:** 20 174



**JAN LUNDBORG**  
**Chief Commercial Optimization Officer**

Född: 1962. Anställd inom koncernen sedan 2009. Medlem av Scandics koncernledning sedan 2018.

Svensk medborgare.

**Övriga uppdrag:** –

**Utbildning:** Kandidatexamen i företagsekonomi, Uppsala universitet, Sverige.

**Tidigare uppdrag:** Flera seniora positioner inom Scandinavian Airlines, COO AirBaltic & AMADEUS General Manager Southeast Asia & Pacific.

**Antal aktier i Scandic:** 7 067



**MICHEL SCHUTZBACH**  
**Chef Europa**

Född: 1961. Anställd inom koncernen sedan 2009. Medlem i Scandics koncernledning sedan 2016.

Tysk och 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**  
**Chef Norge**

Född: 1967. Anställd inom koncernen sedan 2010. Medlem i Scandics koncernledning sedan 2016.

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, Hotell-direktör Radisson SAS samt vice VD Clarion Collection, Nordic Choice.

**Antal aktier i Scandic:** 12 002

# RESULTATRÄKNING

## KONCERNEN

| MSEK                                                                                          | Noter  | 2018           | 2017           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|--------|----------------|----------------|
| <b>INTÄKTER</b>                                                                               | 2, 3   |                |                |
| Logiintäkter                                                                                  |        | 11 721         | 9 464          |
| Restaurang- och konferensintäkter                                                             |        | 5 862          | 4 853          |
| Franchise- och managementavgifter                                                             |        | 29             | 26             |
| Övriga hotellrelaterade intäkter                                                              |        | 395            | 239            |
| <b>Nettoomsättning</b>                                                                        |        | <b>18 007</b>  | <b>14 582</b>  |
| Övriga intäkter                                                                               |        | 0              | 1              |
| <b>SUMMA INTÄKTER</b>                                                                         |        | <b>18 007</b>  | <b>14 583</b>  |
| <b>RÖRELSENS KOSTNADER</b>                                                                    |        |                |                |
| Råmaterial och förbrukningsmaterial                                                           |        | -1 605         | -1 295         |
| Övriga externa kostnader                                                                      | 4, 5   | -4 062         | -3 211         |
| Personalkostnader                                                                             | 6      | -5 620         | -4 738         |
| Fasta och garanterade hyreskostnader                                                          | 5      | -2 968         | -2 323         |
| Variabla hyreskostnader                                                                       | 5      | -1 667         | -1 442         |
| Öppningskostnader                                                                             |        | -92            | -67            |
| Jämförelsestörande poster                                                                     | 7      | -141           | -30            |
| <b>EBITDA</b>                                                                                 |        | <b>1 853</b>   | <b>1 476</b>   |
| Avskrivningar                                                                                 | 12, 13 | -870           | -553           |
| <b>SUMMA RÖRELSENS KOSTNADER</b>                                                              |        | <b>-17 025</b> | <b>-13 659</b> |
| <b>EBIT (Rörelseresultat)</b>                                                                 |        | <b>983</b>     | <b>925</b>     |
| <b>Finansiella poster</b>                                                                     |        |                |                |
| Finansiella intäkter                                                                          | 8      | 12             | 9              |
| Finansiella kostnader                                                                         | 9      | -185           | -133           |
| <b>Finansiella poster netto</b>                                                               |        | <b>-173</b>    | <b>-124</b>    |
| <b>EBT (Resultat före skatt)</b>                                                              |        | <b>810</b>     | <b>800</b>     |
| Inkomstskatt                                                                                  | 10     | -131           | -90            |
| <b>ÅRETS RESULTAT</b>                                                                         |        | <b>678</b>     | <b>711</b>     |
| Hänförligt till Moderbolagets aktieägare                                                      |        | 674            | 707            |
| Innehav utan bestämmande inflytande                                                           |        | 4              | 4              |
| Resultat per aktie före utspädning, hänförligt till Moderbolagets aktieägare (SEK per aktie)  | 11     | 6,54           | 6,87           |
| Resultat per aktie efter utspädning, hänförligt till Moderbolagets aktieägare (SEK per aktie) | 11     | 6,54           | 6,86           |

# RAPPORT

## ÖVER TOTALRESULTAT

### KONCERNEN

| MSEK                                                                     | Noter | 2018       | 2017        |
|--------------------------------------------------------------------------|-------|------------|-------------|
| <b>Årets resultat</b>                                                    |       | <b>678</b> | <b>711</b>  |
| <b>Övrigt totalresultat</b>                                              |       |            |             |
| <i>Poster som kan komma att återföras till resultaträkningen</i>         |       |            |             |
| Valutaeffekter vid omräkning av utländska verksamheter                   |       | 171        | -56         |
| Värdeförändring under året av säkringar av elkontrakt, netto efter skatt |       | 5          | -           |
| <i>Poster som inte kommer att återföras till resultaträkningen</i>       |       |            |             |
| Omvärdering nettopensionsförpliktelse                                    |       | -40        | -79         |
| <b>Summa övrigt totalresultat, netto efter skatt</b>                     |       | <b>136</b> | <b>-135</b> |
| <b>ÅRETS TOTALRESULTAT</b>                                               |       | <b>814</b> | <b>576</b>  |



# BALANSRÄKNING

## KONCERNEN

|                                              | Noter | 2018-12-31    | 2017-12-31    |
|----------------------------------------------|-------|---------------|---------------|
| <b>TILLGÅNGAR</b>                            |       |               |               |
| <b>Anläggningstillgångar</b>                 |       |               |               |
| Goodwill                                     | 12    | 6 560         | 6 303         |
| Varumärken                                   | 12    | 3 156         | 3 153         |
| Övriga immateriella anläggningstillgångar    | 12    | 184           | 213           |
| Byggnader och mark                           | 13    | 1 676         | 1 764         |
| Inventarier, installationer och utrustning   | 13    | 4 359         | 3 835         |
| Andelar i intresseföretag                    | 14    | 22            | 21            |
| Finansiella placeringar                      | 15    | 9             | 9             |
| Övriga långfristiga fordringar               |       | 261           | 106           |
| Uppskjutna skattefordringar                  | 25    | 41            | 34            |
| <b>Summa anläggningstillgångar</b>           |       | <b>16 267</b> | <b>15 438</b> |
| <b>Omsättningstillgångar</b>                 |       |               |               |
| Varulager                                    | 16    | 133           | 128           |
| Kundfordringar                               | 17    | 689           | 626           |
| Derivatinstrument                            |       | 46            | -             |
| Övriga kortfristiga fordringar               |       | 76            | 161           |
| Tillgångar som innehas för försäljning       | 18    | 2             | 101           |
| Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter | 19    | 422           | 370           |
| Likvida medel                                | 20    | 103           | 140           |
| <b>Summa omsättningstillgångar</b>           |       | <b>1 470</b>  | <b>1 526</b>  |
| <b>SUMMA TILLGÅNGAR</b>                      |       | <b>17 737</b> | <b>16 964</b> |

|                                                              | Noter | 2018-12-31    | 2017-12-31    |
|--------------------------------------------------------------|-------|---------------|---------------|
| <b>EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>                              |       |               |               |
| <b>Eget kapital</b>                                          |       |               |               |
| Aktiekapital                                                 | 21    | 26            | 26            |
| Övrigt tillskjutet kapital                                   |       | 7 865         | 7 865         |
| Omräkningsreserv                                             |       | 85            | -86           |
| Balanserade vinstmedel                                       |       | -208          | -482          |
| <b>Eget kapital hänförligt till moderbolagets aktieägare</b> |       | <b>7 767</b>  | <b>7 323</b>  |
| Innehav utan bestämmande inflytande                          |       | 38            | 33            |
| <b>Summa eget kapital</b>                                    |       | <b>7 805</b>  | <b>7 356</b>  |
| <b>Långfristiga skulder</b>                                  |       |               |               |
| Skulder till kreditinstitut                                  | 22    | 2 940         | 3 769         |
| Avsättningar för pensioner och liknande förpliktelser        | 23    | 627           | 542           |
| Övriga avsättningar                                          | 24    | 138           | 128           |
| Övriga skulder                                               |       | 58            | -             |
| Finansiell leasing                                           | 22    | 1 543         | 1 607         |
| Uppskjutna skatteskulder                                     | 25    | 666           | 642           |
| <b>Summa långfristiga skulder</b>                            |       | <b>5 972</b>  | <b>6 688</b>  |
| <b>Kortfristiga skulder</b>                                  |       |               |               |
| Förskott från kunder                                         |       | 206           | 164           |
| Leverantörsskulder                                           |       | 791           | 786           |
| Derivatinstrument                                            |       | -             | 5             |
| Skulder för företagscertifikat                               | 22    | 1 000         | -             |
| Aktuella skatteskulder                                       |       | 30            | 9             |
| Kortfristig del av finansiell leasing                        | 22    | 63            | 58            |
| Skulder som innehas för försäljning                          | 18    | 1             | 70            |
| Övriga skulder                                               |       | 330           | 367           |
| Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter                 | 26    | 1 538         | 1 461         |
| <b>Summa kortfristiga skulder</b>                            |       | <b>3 959</b>  | <b>2 920</b>  |
| <b>Summa skulder</b>                                         |       | <b>9 931</b>  | <b>9 608</b>  |
| <b>SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>                        |       | <b>17 737</b> | <b>16 964</b> |

# KASSAFLÖDESANALYS

## KONCERNEN

| MSEK                                                  | Noter | 2018          | 2017          |
|-------------------------------------------------------|-------|---------------|---------------|
| <b>Den löpande verksamheten</b>                       |       |               |               |
| Rörelseresultat                                       |       | 983           | 925           |
| Justering för poster som ej ingår i kassaflödet, m.m. | 27    | 869           | 548           |
| Betald skatt                                          |       | -174          | -125          |
| <b>Kassaflöde före förändring av rörelsekapital</b>   |       | <b>1 678</b>  | <b>1 348</b>  |
| <b>Förändringar i rörelsekapital</b>                  |       |               |               |
| Varulager                                             |       | -2            | -19           |
| Kundfordringar                                        |       | -50           | -64           |
| Övriga kortfristiga fordringar                        |       | 39            | -159          |
| Leverantörsskulder                                    |       | 28            | 231           |
| Övriga kortfristiga skulder                           |       | 30            | 207           |
| <b>Kassaflöde från den löpande verksamheten</b>       |       | <b>1 723</b>  | <b>1 544</b>  |
| <b>Investeringsverksamheten</b>                       |       |               |               |
| Förvärv av materiella anläggningstillgångar           | 13    | -1 216        | -964          |
| Avyttring av intressebolag                            |       | 16            | 17            |
| Förvärv av dotterbolag                                |       | -54           | -1 146        |
| <b>Kassaflöde från investeringsverksamheten</b>       |       | <b>-1 254</b> | <b>-2 093</b> |
| <b>Kassaflöde efter investeringsverksamheten</b>      |       | <b>469</b>    | <b>-549</b>   |
| <b>Finansieringsverksamheten</b>                      |       |               |               |
| Utdelning aktieswapavtal                              |       | -41           | 30            |
| Upptagna lån, kreditinstitut                          | 22    | 878           | 4 683         |
| Amorteringar, kreditinstitut                          | 22    | -1 755        | -4 674        |
| Amorteringar, finansiell leasing                      | 22    | -61           | -             |
| Emission företagscertifikat                           | 22    | 1 000         | -             |
| Finansieringskostnader                                |       | -6            | -6            |
| Betalda räntor, kreditinstitut                        |       | -77           | -80           |
| Betalda räntor, finansiell leasing                    |       | -68           | -             |
| Utdelning                                             |       | -352          | -325          |
| <b>Kassaflöde från finansieringsverksamheten</b>      |       | <b>-482</b>   | <b>-372</b>   |
| <b>ÅRETS KASSAFLÖDE</b>                               |       | <b>-13</b>    | <b>-921</b>   |
| Likvida medel vid årets början                        |       | 140           | 1 068         |
| Valutakursdifferens i likvida medel                   |       | -24           | -7            |
| Årets kassaflöde                                      |       | -13           | -921          |
| <b>Likvida medel vid årets slut</b>                   |       | <b>103</b>    | <b>140</b>    |

# FÖRÄNDRINGAR I EGET KAPITAL

## KONCERNEN

| MSEK                                                                                       | Eget kapital hänförligt till moderbolagets aktieägare |                            |                  |                  |        | Innehav utan bestämmande inflytande | Totalt eget kapital |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|----------------------------|------------------|------------------|--------|-------------------------------------|---------------------|
|                                                                                            | Aktiekapital                                          | Övrigt tillskjutet kapital | Omräkningsreserv | Balanserad vinst | Summa  |                                     |                     |
| INGÅENDE BALANS 2017-01-01                                                                 | 26                                                    | 7 865                      | -29              | -790             | 7 072  | 31                                  | 7 103               |
| Årets resultat                                                                             | -                                                     | -                          | -                | 707              | 707    | 4                                   | 711                 |
| Övrigt totalresultat:                                                                      |                                                       |                            |                  |                  |        |                                     |                     |
| Poster som kan komma att återföras till resultaträkningen:                                 |                                                       |                            |                  |                  |        |                                     |                     |
| Valutaeffekter vid omräkning av utländska verksamheter                                     | -                                                     | -                          | -57              | -                | -57    | 1                                   | -56                 |
| Värdeförändring under året av säkringar av utländska nettoinvesteringar, netto efter skatt | -                                                     | -                          | 0                | -                | 0      | -                                   | 0                   |
| Poster som inte kommer att återföras till resultaträkningen:                               |                                                       |                            |                  |                  |        |                                     |                     |
| Aktuariella vinster och förluster under året, netto efter skatt                            | -                                                     | -                          | -                | -79              | -79    | -                                   | -79                 |
| Summa övrigt totalresultat:                                                                | 0                                                     | 0                          | -57              | -79              | -136   | 1                                   | -135                |
| Årets totalresultat                                                                        | 0                                                     | 0                          | -57              | 628              | 571    | 5                                   | 576                 |
| Transaktioner med aktieägare:                                                              |                                                       |                            |                  |                  |        |                                     |                     |
| Utdelning                                                                                  | -                                                     | -                          | -                | -322             | -322   | -3                                  | -325                |
| Aktierelaterade ersättningar                                                               | -                                                     | -                          | -                | 12               | 12     | -                                   | 12                  |
| Aktieswapavtal för återköp av egna aktier                                                  | -                                                     | -                          | -                | -10              | -10    | -                                   | -10                 |
| Summa transaktioner med aktieägare                                                         | 0                                                     | 0                          | 0                | -320             | -320   | -3                                  | -323                |
| UTGÅENDE BALANS 2017-12-31                                                                 | 26                                                    | 7 865                      | -86              | -482             | 7 323  | 33                                  | 7 356               |
| Årets resultat                                                                             | -                                                     | -                          | -                | 674              | 674    | 4                                   | 678                 |
| Övrigt totalresultat:                                                                      |                                                       |                            |                  |                  |        |                                     |                     |
| Poster som kan komma att återföras till resultaträkningen:                                 |                                                       |                            |                  |                  |        |                                     |                     |
| Valutaeffekter vid omräkning av utländska verksamheter                                     | -                                                     | -                          | 166              | -                | 166    | 5                                   | 171                 |
| Värdeförändring under året av säkringar av elkontrakt, netto efter skatt                   | -                                                     | -                          | 5                | -                | 5      | -                                   | 5                   |
| Poster som inte kommer att återföras till resultaträkningen:                               |                                                       |                            |                  |                  |        |                                     |                     |
| Aktuariella vinster och förluster under året, netto efter skatt                            | -                                                     | -                          | -                | -40              | -40    | -                                   | -40                 |
| Summa övrigt totalresultat:                                                                | 0                                                     | 0                          | 171              | -40              | 131    | 5                                   | 136                 |
| Årets totalresultat                                                                        | 0                                                     | 0                          | 171              | 634              | 805    | 9                                   | 814                 |
| Transaktioner med aktieägare:                                                              |                                                       |                            |                  |                  |        |                                     |                     |
| Utdelning                                                                                  | -                                                     | -                          | -                | -347             | -347   | -4                                  | -351                |
| Aktierelaterade ersättningar                                                               | -                                                     | -                          | -                | 7                | 7      | -                                   | 7                   |
| Aktieswapavtal för återköp av egna aktier                                                  | -                                                     | -                          | -                | -20              | -20    | -                                   | -20                 |
| Summa transaktioner med aktieägare                                                         | 0                                                     | 0                          | 0                | -360             | -360   | -4                                  | -364                |
| UTGÅENDE BALANS 2018-12-31                                                                 | 26                                                    | 7 865                      | 85               | -208             | 7 768  | 38                                  | 7 805               |
| Effekt ändring redovisningsprincip                                                         | -                                                     | -                          | -                | -1 466           | -1 466 | -                                   | -1 466              |
| INGÅENDE BALANS 2019-01-01                                                                 | 26                                                    | 7 865                      | 85               | -1 674           | 6 302  | 38                                  | 6 340               |



# RESULTATRÄKNING

MODERBOLAGET

| MSEK                                  | Noter | 2018        | 2017       |
|---------------------------------------|-------|-------------|------------|
| <b>Nettoomsättning</b>                |       | <b>34</b>   | <b>54</b>  |
| <b>Rörelsens kostnader</b>            |       |             |            |
| Övriga externa kostnader              | 4, 5  | -2          | -11        |
| Personalkostnader                     | 6     | -31         | -60        |
| <b>Summa rörelsens kostnader</b>      |       | <b>-33</b>  | <b>-71</b> |
| <b>Rörelseresultat</b>                |       | <b>1</b>    | <b>-17</b> |
| <b>Finansiella poster</b>             |       |             |            |
| Ränteintäkter och liknande intäkter   | 8     | 247         | 113        |
| Räntekostnader och liknande kostnader | 9     | -104        | -104       |
| <b>Finansiella poster netto</b>       |       | <b>142</b>  | <b>9</b>   |
| <b>Bokslutsdispositioner</b>          |       | <b>-144</b> | <b>334</b> |
| <b>Resultat före skatt</b>            |       | <b>-1</b>   | <b>325</b> |
| Inkomstskatt                          | 10    | 0           | -71        |
| <b>ÅRETS RESULTAT</b>                 |       | <b>-1</b>   | <b>254</b> |

# RAPPORT ÖVER TOTALRESULTAT

MODERBOLAGET

| MSEK                                                      | Noter | 2018      | 2017       |
|-----------------------------------------------------------|-------|-----------|------------|
| <b>Årets resultat</b>                                     |       | <b>-1</b> | <b>254</b> |
| <b>Övrigt totalresultat</b>                               |       |           |            |
| Poster som kan komma att återföras till resultaträkningen |       | -         | -          |
| Poster som inte kommer återföras till resultaträkningen   |       | -         | -          |
| <b>Summa övrigt totalresultat, netto efter skatt</b>      |       | <b>0</b>  | <b>0</b>   |
| <b>ÅRETS TOTALRESULTAT</b>                                |       | <b>-1</b> | <b>254</b> |

# BALANSRÄKNING

## MODERBOLAGET

| MSEK                                     | Noter | 2018-12-31    | 2017-12-31    |
|------------------------------------------|-------|---------------|---------------|
| <b>TILLGÅNGAR</b>                        |       |               |               |
| <b>Finansiella anläggningstillgångar</b> |       |               |               |
| Andelar i koncernbolag                   | 30    | 5 039         | 5 039         |
| Fordringar på koncernbolag               | 32    | 5 377         | 5 174         |
| Övriga fordringar                        |       | 27            | 0             |
| <b>Summa anläggningstillgångar</b>       |       | <b>10 443</b> | <b>10 213</b> |
| <b>Omsättningstillgångar</b>             |       |               |               |
| Fordringar på koncernbolag               | 32    | 3             | 333           |
| Övriga kortfristiga fordringar           |       | 0             | 27            |
| Förutbetalda kostnader                   |       | 0             | 1             |
| Kassa och bank                           | 20    | 1             | 0             |
| <b>Summa omsättningstillgångar</b>       |       | <b>4</b>      | <b>361</b>    |
| <b>SUMMA TILLGÅNGAR</b>                  |       | <b>10 447</b> | <b>10 574</b> |

| MSEK                                         | Noter | 2018-12-31    | 2017-12-31    |
|----------------------------------------------|-------|---------------|---------------|
| <b>EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>              |       |               |               |
| <b>Eget kapital</b>                          |       |               |               |
| Aktiekapital                                 | 21    | 26            | 26            |
| <b>Summa bundet eget kapital</b>             |       | <b>26</b>     | <b>26</b>     |
| Fria reserver                                |       | 6 220         | 6 326         |
| Årets resultat                               |       | -1            | 254           |
| <b>Summa fritt eget kapital</b>              |       | <b>6 219</b>  | <b>6 580</b>  |
| <b>Summa eget kapital</b>                    |       | <b>6 245</b>  | <b>6 606</b>  |
| <b>Skulder</b>                               |       |               |               |
| <b>Långfristiga skulder</b>                  |       |               |               |
| Skulder till kreditinstitut                  | 22    | 2 940         | 3 813         |
| Övriga skulder                               |       | 27            | -             |
| <b>Summa långfristiga skulder</b>            |       | <b>2 967</b>  | <b>3 813</b>  |
| <b>Kortfristiga skulder</b>                  |       |               |               |
| Skulder för företagscertifikat               | 22    | 1 000         | -             |
| Skulder till koncernbolag                    | 32    | 144           | -             |
| Övriga skulder                               |       | 73            | 118           |
| Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter | 26    | 18            | 37            |
| <b>Summa kortfristiga skulder</b>            |       | <b>1 234</b>  | <b>155</b>    |
| <b>Summa skulder</b>                         |       | <b>4 201</b>  | <b>3 968</b>  |
| <b>SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>        |       | <b>10 447</b> | <b>10 574</b> |

# KASSAFLÖDESANALYS

## MODERBOLAGET

| MSEK                                                  | Noter | 2018       | 2017        |
|-------------------------------------------------------|-------|------------|-------------|
| <b>Den löpande verksamheten</b>                       |       |            |             |
| Rörelseresultat                                       |       | 1          | -17         |
| Justering för poster som ej ingår i kassaflödet, m.m. | 27    | -          | -           |
| Betald skatt                                          |       | -          | -           |
| <b>Kassaflöde före förändring av rörelsekapital</b>   |       | <b>1</b>   | <b>-17</b>  |
| <b>Förändringar i rörelsekapital</b>                  |       |            |             |
| Övriga kortfristiga fordringar                        |       | 1          | -1          |
| Övriga kortfristiga skulder                           |       | -29        | 3           |
| <b>Kassaflöde från den löpande verksamheten</b>       |       | <b>-27</b> | <b>-15</b>  |
| <b>Investeringsverksamheten</b>                       |       |            |             |
| Lämnat aktieägartillskott till dotterbolag            |       | -          | -448        |
| <b>Kassaflöde från investeringsverksamheten</b>       |       | <b>-</b>   | <b>-448</b> |
| <b>Kassaflöde efter investeringsverksamheten</b>      |       | <b>-27</b> | <b>-463</b> |
| <b>Finansieringsverksamheten</b>                      |       |            |             |
| Upptagna lån, kreditinstitut                          | 22    | 879        | 4 683       |
| Amorteringar, kreditinstitut                          | 22    | -1 755     | -4 674      |
| Emission företagscertifikat                           | 22    | 1 000      | -           |
| Utdelning                                             |       | -347       | -322        |
| Finansieringskostnader                                | 22    | -6         | -6          |
| Betalda räntor, kreditinstitut                        |       | -77        | -80         |
| Utlåning till/från dotterbolag                        |       | 359        | 69          |
| <b>Kassaflöde från finansieringsverksamheten</b>      |       | <b>52</b>  | <b>-330</b> |
| <b>ÅRETS KASSAFLÖDE</b>                               |       | <b>25</b>  | <b>-793</b> |
| Likvida medel vid årets början                        |       | 0          | 790         |
| Valutakursdifferens i likvida medel                   |       | -24        | 3           |
| Årets kassaflöde                                      |       | 25         | -793        |
| <b>Likvida medel vid årets slut</b>                   |       | <b>1</b>   | <b>0</b>    |



# FÖRÄNDRINGAR I EGET KAPITAL

## MODERBOLAGET

| MSEK                                      | Bundet eget kapital | Fritt eget kapital |                        | Totalt eget kapital |
|-------------------------------------------|---------------------|--------------------|------------------------|---------------------|
|                                           | Aktiekapital        | Överkursfond       | Balanserade vinstmedel |                     |
| <b>INGÅENDE BALANS 2017-01-01</b>         | <b>26</b>           | <b>1 534</b>       | <b>5 112</b>           | <b>6 672</b>        |
| Årets resultat                            | -                   | -                  | 254                    | 254                 |
| Övrigt totalresultat                      | -                   | -                  | -                      | 0                   |
| <b>Årets totalresultat</b>                | <b>0</b>            | <b>0</b>           | <b>254</b>             | <b>254</b>          |
| <b>Transaktioner med aktieägare:</b>      |                     |                    |                        |                     |
| Lämnad utdelning                          | -                   | -                  | -322                   | -322                |
| Aktierelaterade ersättningar              | -                   | -                  | 12                     | 12                  |
| Aktieswapavtal för återköp av egna aktier | -                   | -                  | -10                    | -10                 |
| <b>Summa transaktioner med aktieägare</b> | <b>0</b>            | <b>0</b>           | <b>-320</b>            | <b>-320</b>         |
| <b>UTGÅENDE BALANS 2017-12-31</b>         | <b>26</b>           | <b>1 534</b>       | <b>5 046</b>           | <b>6 606</b>        |
| <b>Årets resultat</b>                     | <b>-</b>            | <b>-</b>           | <b>-1</b>              | <b>-1</b>           |
| <b>Övrigt totalresultat</b>               | <b>-</b>            | <b>-</b>           | <b>-</b>               | <b>-</b>            |
| <b>Årets totalresultat</b>                | <b>0</b>            | <b>0</b>           | <b>-1</b>              | <b>-1</b>           |
| <b>Transaktioner med aktieägare:</b>      |                     |                    |                        |                     |
| Lämnad utdelning                          | -                   | -                  | -347                   | -347                |
| Aktierelaterade ersättningar              | -                   | -                  | 7                      | 7                   |
| Aktieswapavtal för återköp av egna aktier | -                   | -                  | -20                    | -20                 |
| <b>Summa transaktioner med aktieägare</b> | <b>0</b>            | <b>0</b>           | <b>-360</b>            | <b>-360</b>         |
| <b>UTGÅENDE BALANS 2018-12-31</b>         | <b>26</b>           | <b>1 534</b>       | <b>4 685</b>           | <b>6 245</b>        |

# NOTER

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

## NOT 01 Redovisningsprinciper

### Grund för rapportens upprättande

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

Koncernredovisningen har upprättats enligt anskaffningsvärdemetoden förutom vad beträffar vissa finansiella tillgångar och skulder, som är värderade till verkligt värde via resultaträkningen. Att upprätta årsredovisning i överensstämmelse med IFRS kräver användning av en del viktiga redovisningsmässiga uppskattningar. Vidare krävs att styrelse och ledning gör vissa bedömningar vid tillämpningen av bolagets redovisningsprinciper. De områden som innefattar en hög grad av bedömningar, som är komplexa eller sådana områden där antaganden och uppskattningar är av väsentlig betydelse för koncernredovisningen, anges i respektive not.

### Koncernredovisningen

Koncernredovisningen omfattar de bolag inklusive filialer där koncernen har ett innehav som motsvarar minst hälften av rösterna, dessa konsolideras i sin helhet. Dotterföretag är företag över vilka koncernen har ett bestämmande inflytande. Koncernen kontrollerar ett företag när den exponeras för eller har rätt till rörlig avkastning från sitt innehav i företaget och har möjlighet att påverka avkastningen genom sitt inflytande i företaget. I ej helägda dotterbolag redovisas innehav utan bestämmande inflytande som utomstående aktieägares andel i dotterföretagets eget kapital. Dessa poster ingår som en del i koncernens eget kapital. I resultaträkningen ingår andelen hänförligt till innehav utan bestämmande inflytande. Upplysning om andelen av resultatet hänförligt till innehav utan bestämmande inflytande lämnas i anslutning till resultaträkningen.

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 uppstår i samband med försäljning inom koncernen elimineras i sin helhet. Öppningskostnader avser kostnader i samband med öppningar av nya hotell. Jämförelsestörande poster avser t ex integrationskostnader vid företagsförvärv, kostnader i samband med omstruktureringar eller realisationsresultat vid försäljning av verksamheter. I normalfallet förekommer inga jämförelsestörande poster.

### Omräkning av utländsk valuta

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

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

- a) Tillgångar och skulder för var och en av balansräkningarna omräknas till balansdagskurs,
- b) Intäkter och kostnader för var och en av resultaträkningarna omräknas till genomsnittlig valutakurs.
- c) 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. Koncernen tillämpade säkringsredovisning av nettoinvesteringar i utländska dotterbolag fram till maj 2017. Därefter har eventuella kursvinster och -förluster gått över resultaträkningen.

### Nedanstående valutakurser används i konsolideringen

| Valutakurser                       | Jan–dec 2018 | Jan–dec 2017 |
|------------------------------------|--------------|--------------|
| <b>SEK = EUR</b>                   |              |              |
| Resultaträkning (genomsnittskurs)  | 10,2567      | 9,6326       |
| Balansräkning (vid periodens slut) | 10,2753      | 9,8497       |
| <b>SEK = NOK</b>                   |              |              |
| Resultaträkning (genomsnittskurs)  | 1,0687       | 1,0330       |
| Balansräkning (vid periodens slut) | 1,0245       | 1,0011       |
| <b>SEK = DKK</b>                   |              |              |
| Resultaträkning (genomsnittskurs)  | 1,3762       | 1,2949       |
| Balansräkning (vid periodens slut) | 1,3760       | 1,3229       |

## Nya och omarbetade internationella redovisningsstandarder (IFRS)

### Ändrade redovisningsprinciper för koncernen

#### IFRS 15 Intäkter från kontrakt med kunder

IFRS 15 ersätter IAS 18 Intäkter och IAS 11 Entreprenadavtal samt där tillhörande SIC och IFRIC. Standarden reglerar hur redovisning av intäkter ska ske. De principer som IFRS 15 bygger på ska ge användare av finansieller mer användbar information om företagets intäkter. Den utökade upplysningsskyldigheten innebär att information om intäkttsslag, 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 samt erhåller nyttan från varan eller tjänsten - en princip som ersätter den tidigare principen att intäkter redovisas när risker och förmåner övergått till köparen. Koncernen tillämpar denna standard from 1 januari 2018 och övergången sker framtåtriktat. Införandet av IFRS 15 har haft en begränsad effekt för Scandic då det endast är redovisningen av lojalitetsprogrammet som blir föremål för beräkningar enligt den nya standarden. Den nya redovisningen kräver att ersättningen från kunden ska fördelas på poängen och varorna utifrån relativa fristående försäljningspriser snarare än baserat på residualvärdemetoden. Detta kan påverka beloppen som fördelas på de sålda varorna och tidpunkten för redovisning av en viss del av intäkterna. 1 procent av intäkterna har påverkats av den ändrade redovisningen. Effekten av införandet av IFRS 15 för koncernen är 1 MSEK per 31 december 2018.

#### IFRS 9 Finansiella instrument

Standarden innebär förändringar av hur finansiella tillgångar klassificeras och värderas, inför en nedskrivningsmodell för förväntade kreditförluster samt förändringar av principer för säkringsredovisning. IFRS 9 inför en ny modell för beräkning av kreditförluster reserv som utgår från förväntade kreditförluster. Scandic påverkas inte av den nya nedskrivningsmodellen, då Scandic inte har några materiella belopp för bortskrivningar av osäkra kundfordringar med också på grund av att väldigt liten del av Scandics försäljning är föremål för fakturering. Majoriteten av all försäljning sker genom kortbetalningar. Effekten av införandet av IFRS 9 för koncernen är 0 MSEK. Moderbolagets fordringar består endast av fordringar på koncernbolag, effekten är även där 0 MSEK.

### Framtida ändringar av redovisningsprinciper

Nedanstående ändringar av IFRS träder i kraft först från och med räkenskapsåret 2019 och framåt och har inte tillämpats vid upprättandet av dessa finansiella rapporter.

#### IFRS 16 Leasing

IFRS 16, Leasing ersätter per 1 januari 2019 IAS 17 Leasingavtal, och innebär en enda modell för alla leasetagares redovisning. Standarden innebär att nästan samtliga av koncernens leasingkontrakt kommer att redovisas i balansräkningen, då ingen åtskillnad längre görs mellan operationella och finansiella leasingavtal. Enligt den nya standarden ska en nyttjanderättstillgång (rättigheten att använda en leasad tillgång) och ett finansiellt åtagande att betala leasingavgifter redovisas. Kontrakt med kort löptid, dvs mindre än 12 månader, och kontrakt av mindre värde, under 50 000 SEK undantas. Scandic kommer att tillämpa den förenklade metoden med retroaktiv beräkning av

nyttjanderättstillgångar, vilket innebär att den del av avskrivningar som hänförs till tiden mellan kontraktets startdatum och standardens ikraftträdande kommer att påverka balanserat resultat i ingående balans per 1 januari 2019, utan att jämförelsetal kommer att räknas om. Effekterna av införandet av IFRS 16 berör Scandic endast på koncernnivå och ej i juridisk person vilket innebär att införandet av IFRS 16 inte påverkar moderbolagets utdelningsförmåga.

Kvartal 1, 2019 är första gången som rapportering sker enligt den nya standarden. Effekten beräknas initialt öka materiella anläggningstillgångar med 24,8 miljarder SEK, skulder för finansiell leasing med 26,6 miljarder SEK samt minska eget kapital med 1,4 miljarder SEK inklusive effekt av uppskjuten skatt. Med nuvarande portfölj av leasingavtal beräknas nettoresultat efter skatt för 2019 att påverkas negativt med ca 200 MSEK. Övriga detaljer om ändrad redovisningsprincip presenteras i not 5 Leasing.

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 IFRS 9 med hänsyn till sambandet mellan redovisning och beskattning utan följer IFRS 7 i tillämpliga delar och upplysningskrav i Kap 5 i ÅRL.

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



## NOT 02 Intäkter per avtalstyp

| MSEK                        | Koncernen     |               |
|-----------------------------|---------------|---------------|
|                             | 2018          | 2017          |
| Hyresavtal                  | 17 933        | 14 507        |
| Managementavtal             | 12            | 11            |
| Franchise- och partneravtal | 17            | 22            |
| Ägda                        | 45            | 43            |
| <b>Summa</b>                | <b>18 007</b> | <b>14 583</b> |
| Övrigt                      | 34            | 54            |
| Koncernelimineringar        | -34           | -54           |
| <b>Koncernen</b>            | <b>18 007</b> | <b>14 583</b> |



### Redovisningsprincip

#### Intäktsredovisning

Koncernen har tillämpat IFRS 15, Intäkter från avtal med kunder från och med 1 januari 2018. Den ändrade redovisningsprincipen har endast påverkat redovisningen av kundlojalitetsprogrammet, vilket beskrivs nedan.

Koncernens intäkter består av värdet på varor och tjänster genererade på hotell under hyresavtal, management- och franchiseavgifter samt övriga intäkter som genereras i koncernens verksamhet. Intäkter tas upp till verkligt värde av vad som erhållits eller kommer att erhållas och motsvarar belopp att fordra för levererade varor och tjänster, 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, det vill säga när utcheckning sker eller när fakturering av tjänsterna sker.

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

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

**Kundlojalitetsprogram** – Koncernen har ett kundlojalitetsprogram i vilket kunderna tilldelas poäng för genomförda köp. Intäkter från bonuspoäng redovisas när de inlöses eller när de förfaller 36 månader efter det poänggrundande köpet. En avtalsskuld redovisas tills att poängen utnyttjas eller förfaller. Se även not 24.

I enlighet med IFRS 15 så har hela ersättningen fördelats på poängen utifrån relativa fristående försäljningspriser. Den nya metoden innebär att beloppet som fördelas till poängen är högre än beloppen som tidigare fördelades baserat på residualvärdesmetoden. Effekten av detta är att skulden hänförlig till kundlojalitetsprogrammet per 1 januari 2018 var 0 MSEK lägre än redovisning enligt tidigare redovisningsprinciper och per 31 december 2018 blev skulden 1 MSEK lägre.

## NOT 03 Redovisning per segment

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

**Sverige** – svensk hotellverksamhet som bedrivs under Scandics varumärke.

**Norge** – norsk hotellverksamhet som bedrivs under Scandics varumärke.

**Finland** – finsk hotellverksamhet som bedrivs under Scandics varumärke samt under varumärken Hilton, Crowne Plaza och Holiday Inn.

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

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

Uppdelningen av intäkter från de olika segmenten utgår ifrån var affärsverksamheten är belägen och redovisningen per segment sker efter eliminering av koncerninterna transaktioner. Intäkterna kommer från ett stort antal kunder inom alla segment.

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

| 2018<br>MSEK                      | Sverige      | Norge        | Finland      | Övriga<br>Europa | Centrala<br>funktioner | Koncernen     |
|-----------------------------------|--------------|--------------|--------------|------------------|------------------------|---------------|
| Logiintäkter                      | 4 253        | 3 071        | 2 695        | 1 702            | -                      | 11 721        |
| Restaurang- och konferensintäkter | 1 941        | 1 892        | 1 310        | 719              | -                      | 5 862         |
| Franchise- och managementavgifter | 11           | 11           | 0            | 7                | -                      | 29            |
| Övriga hotellrelaterade intäkter  | 70           | 142          | 163          | 20               | -                      | 395           |
| <b>Nettoomsättning</b>            | <b>6 275</b> | <b>5 116</b> | <b>4 168</b> | <b>2 448</b>     | <b>0</b>               | <b>18 007</b> |
| Övriga intäkter                   | -            | -            | -            | -                | -                      | 0             |
| Interna transaktioner             | -            | -            | -            | -                | 34                     | 34            |
| Koncernelimineringar              | -            | -            | -            | -                | -34                    | -34           |
| <b>Summa intäkter</b>             | <b>6 275</b> | <b>5 116</b> | <b>4 168</b> | <b>2 448</b>     | <b>0</b>               | <b>18 007</b> |
| Kostnader                         | -5 365       | -4 614       | -3 578       | -2 144           | -349                   | -16 050       |
| <b>Justerat EBITDA</b>            | <b>910</b>   | <b>502</b>   | <b>590</b>   | <b>304</b>       | <b>-349</b>            | <b>1 957</b>  |
| Justerat EBITDA-marginal %        | 14,5         | 9,8          | 14,2         | 12,4             | -                      | 10,9          |
| <b>EBITDA</b>                     | <b>-</b>     | <b>-</b>     | <b>-</b>     | <b>-</b>         | <b>-</b>               | <b>1 853</b>  |
| EBITDA-marginal %                 | -            | -            | -            | -                | -                      | 10,3          |
| Avskrivningar                     | -            | -            | -            | -                | -                      | -870          |
| <b>EBIT (Rörelseresultat)</b>     | <b>-</b>     | <b>-</b>     | <b>-</b>     | <b>-</b>         | <b>-</b>               | <b>983</b>    |
| Finansnetto                       | -            | -            | -            | -                | -                      | -173          |
| <b>EBT (Resultat före skatt)</b>  | <b>-</b>     | <b>-</b>     | <b>-</b>     | <b>-</b>         | <b>-</b>               | <b>810</b>    |

| 2017<br>MSEK                      | Sverige      | Norge        | Finland      | Övriga<br>Europa | Centrala<br>funktioner | Koncernen     |
|-----------------------------------|--------------|--------------|--------------|------------------|------------------------|---------------|
| Logiintäkter                      | 4 026        | 2 757        | 1 238        | 1 443            | -                      | 9 464         |
| Restaurang- och konferensintäkter | 1 877        | 1 692        | 646          | 638              | -                      | 4 853         |
| Franchise- och managementavgifter | 12           | 7            | 1            | 6                | -                      | 26            |
| Övriga hotellrelaterade intäkter  | 62           | 130          | 30           | 17               | -                      | 239           |
| <b>Nettoomsättning</b>            | <b>5 977</b> | <b>4 586</b> | <b>1 915</b> | <b>2 104</b>     | <b>0</b>               | <b>14 582</b> |
| Övriga intäkter                   | 1            | -            | -            | -                | -                      | 1             |
| Interna transaktioner             | -            | -            | -            | -                | 54                     | 54            |
| Koncernelimineringar              | -            | -            | -            | -                | -54                    | -54           |
| <b>Summa intäkter</b>             | <b>5 978</b> | <b>4 586</b> | <b>1 915</b> | <b>2 104</b>     | <b>0</b>               | <b>14 583</b> |
| Kostnader                         | -5 100       | -4 096       | -1 576       | -1 837           | -401                   | -13 010       |
| <b>Justerat EBITDA</b>            | <b>878</b>   | <b>490</b>   | <b>339</b>   | <b>267</b>       | <b>-401</b>            | <b>1 573</b>  |
| Justerat EBITDA-marginal %        | 14,5         | 10,7         | 17,7         | 12,7             | -                      | 10,8          |
| <b>EBITDA</b>                     | <b>-</b>     | <b>-</b>     | <b>-</b>     | <b>-</b>         | <b>-</b>               | <b>1 473</b>  |
| EBITDA-marginal %                 | -            | -            | -            | -                | -                      | 10,1          |
| Avskrivningar                     | -            | -            | -            | -                | -                      | -548          |
| <b>EBIT (Rörelseresultat)</b>     | <b>-</b>     | <b>-</b>     | <b>-</b>     | <b>-</b>         | <b>-</b>               | <b>925</b>    |
| Finansnetto                       | -            | -            | -            | -                | -                      | -124          |
| <b>EBT (Resultat före skatt)</b>  | <b>-</b>     | <b>-</b>     | <b>-</b>     | <b>-</b>         | <b>-</b>               | <b>800</b>    |

| Tillgångar och investeringar per segment<br>MSEK | Sverige |       | Norge |       | Finland |       | Övriga<br>Europa |      | Centrala funktioner |      | Koncernen |        |
|--------------------------------------------------|---------|-------|-------|-------|---------|-------|------------------|------|---------------------|------|-----------|--------|
|                                                  | 2018    | 2017  | 2018  | 2017  | 2018    | 2017  | 2018             | 2017 | 2018                | 2017 | 2018      | 2017   |
| Anläggningstillgångar                            | 5 761   | 5 582 | 3 766 | 3 577 | 5 584   | 5 423 | 982              | 771  | 174                 | 85   | 16 267    | 15 438 |
| Investeringar i anläggningstillgångar            | 341     | 433   | 317   | 220   | 255     | 158   | 226              | 94   | 92                  | 59   | 1 231     | 964    |

För definitioner av nyckeltal se sidan 136.

**§ Redovisningsprincip**

**Segmentsrapportering**

Segmenten är redovisade enligt IFRS 8 Rörelsesegment. Scandic bedriver liknande verksamheter och med samma typ av kunder i ett flertal länder i Europa. Efter förvärvet av Restel har Finland brutits ut till ett eget segment from 1 januari 2018 från det som tidigare kallades Övriga Norden och Europa. Det som kvarstår efter utbrytningen av Finland benämns nu som Övriga Europa. Vid utbrytningen av Finland har jämförelsetalen för de nya segmenten räknats om för 2017. De största marknaderna för Scandic efter förvärvet är Sverige, Norge och Finland. Segmenten har därför identifierats utifrån en geografisk bas och ekonomisk betydelse på respektive segment.

Ledningen följer upp på segmenten Sverige, Norge, Finland, Övriga Europa samt Centrala funktioner. Segmentsinformationen är redovisad enligt samma modell som den internt följs upp av de verkställande beslutsfattarna; VD, koncernledning och styrelse.

| Intäkter och anläggningstillgångar per geografisk marknad | Intäkter från externa kunder |        | Anläggningstillgångar |            |
|-----------------------------------------------------------|------------------------------|--------|-----------------------|------------|
|                                                           | 2018                         | 2017   | 2018-12-31            | 2017-12-31 |
| MSEK                                                      |                              |        |                       |            |
| Sverige                                                   | 6 275                        | 5 978  | 5 761                 | 5 582      |
| Belgien                                                   | -                            | 23     | -                     | -          |
| Danmark                                                   | 1 736                        | 1 535  | 873                   | 694        |
| Finland                                                   | 4 168                        | 1 915  | 5 584                 | 5 423      |
| Norge                                                     | 5 116                        | 4 585  | 3 766                 | 3 577      |
| Polen                                                     | 79                           | 73     | 17                    | 16         |
| Tyskland                                                  | 633                          | 473    | 92                    | 60         |
| Koncerngemensamma tillgångar                              | -                            | -      | 174                   | 86         |
| Summa för koncernen                                       | 18 007                       | 14 583 | 16 267                | 15 438     |

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

**NOT 04 Ersättning till revisorer**

| MSEK                       | Koncernen |      | Moderbolaget |      |
|----------------------------|-----------|------|--------------|------|
|                            | 2018      | 2017 | 2018         | 2017 |
|                            |           |      |              |      |
| Revisionsuppdrag           |           |      |              |      |
| PwC                        | 5         | 5    | -            | 1    |
| Övriga                     | 0         | 1    | -            | -    |
|                            |           |      | -            |      |
| Övriga lagstadgade uppdrag |           |      |              |      |
| PwC                        | 0         | -    | -            | -    |
| Övriga                     | -         | -    | -            | -    |
|                            |           |      |              |      |
| Skatterådgivning           |           |      |              |      |
| PwC                        | 1         | 1    | -            | -    |
| Övriga                     | 1         | 0    | -            | -    |
|                            |           |      |              |      |
| Arvoden övriga tjänster    |           |      |              |      |
| PwC                        | 3         | 3    | -            | -    |
| Övriga                     | -         | 0    | -            | -    |
| Summa                      | 10        | 10   | 0            | 1    |

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. Av arvoden för revisionsuppdrag avser 2 MSEK PwC Sverige, av övriga lagstadgade uppdrag avser 0 MSEK PwC Sverige, av arvoden för skatterådgivning avser 0 MSEK PwC Sverige och av arvoden för övriga tjänster avser 2 MSEK PwC Sverige.

Övriga tjänster avser främst tjänster relaterade till bolagets GDPR projekt samt intyg för omsättningshyra. Skatterådgivning avser främst compliance tjänster.

## Operationell leasing

| Leasingavgifter enligt operationella leasingavtal | 2018                 |                         |               | 2017                 |                         |               |
|---------------------------------------------------|----------------------|-------------------------|---------------|----------------------|-------------------------|---------------|
|                                                   | Lokal-hyres-kontrakt | Övriga leasing-kontrakt | Totalt        | Lokal-hyres-kontrakt | Övriga leasing-kontrakt | Totalt        |
| <b>MSEK</b>                                       |                      |                         |               |                      |                         |               |
| Under året betalda leasingavgifter                | 4 764                | 427                     | 5 191         | 3 765                | 101                     | 3 866         |
| – varav minimileaseavgifter                       | 3 097                | 66                      | 3 163         | 2 323                | 57                      | 2 380         |
| – varav variabla avgifter                         | 1 667                | 361                     | 2 028         | 1 442                | 45                      | 1 487         |
| <b>Framtida leasing-åtaganden som förfaller</b>   |                      |                         |               |                      |                         |               |
| – inom 1 år                                       | 2 974                | 71                      | 3 045         | 2 806                | 80                      | 2 886         |
| – mellan 1 och 5 år                               | 11 584               | 150                     | 11 734        | 11 236               | 176                     | 11 412        |
| – senare än 5 år                                  | 18 311               | 3                       | 18 314        | 18 318               | 3                       | 18 321        |
| <b>Summa framtida leasingåtaganden</b>            | <b>32 870</b>        | <b>223</b>              | <b>33 093</b> | <b>32 360</b>        | <b>258</b>              | <b>32 618</b> |

## Finansiell leasing

I samband med förvärvet av Restel Hotellit Oy identifierades tio av hyreskontrakten för förvärvade hotell som finansiell leasing. Per 31 december 2018 finns det nio kontrakt kvar. Leasingavgifterna består av dels minimileaseavgifter och dels av variabla avgifter. Leaseavtalen har en kvarvarande löptid på upp till 30 år och avskrivningar som görs beräknas på samma löptid. Redovisning sker i enlighet med IAS 17.

## Finansiell leasing

| Framtida minimileaseavgifter och dess nuvärden för finansiella leasingavtal gällande på balansdagen | Framtida minimileaseavgifter | Nuvärde av framtida minimileaseavgifter |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|-----------------------------------------|
| Förfallotidpunkt:                                                                                   |                              |                                         |
| – inom 1 år                                                                                         | 129                          | 121                                     |
| – mellan 1 och 5 år                                                                                 | 514                          | 438                                     |
| – senare än 5 år                                                                                    | 1 889                        | 1 047                                   |
| <b>Summa</b>                                                                                        | <b>2 531</b>                 | <b>1 606</b>                            |

## § Redovisningsprincip

### Operationella leasingavtal

Per 31 december 2018 är merparten av koncernens hyresavtal klassificerade som operationella leasingavtal. I dessa hyresavtal 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 den ekonomiska resurserna från de hyrda tillgångarna förbrukas.

### Finansiella leasingavtal

I samband med förvärvet av Restel Hotellit Oy så identifierades tio av hyreskontrakten att klassificeras som finansiell leasing, då de ekonomiska förutsättningarna (fördelarna och de ekonomiska riskerna) som förknippas med ägande av objekten i allt väsentligt överförs från leasegivaren till leasetagaren, samt att leasingperioden omfattar större delen av leasingobjektets livslängd på 50 år. Effekten för Scandic är påverkan på EBITDA, avskrivningar och räntekostnader samt en finansiell leaseingskuld, men med begränsad påverkan på kassaflödet, eget kapital och vinst per aktie.

## Leasing enligt IFRS 16 from 1 januari 2019

From 1 januari 2019 tillämpar koncernen IFRS 16 för leasingavtal. Samtliga hyreskontrakt där det finns en fast eller minimihyra kommer att redovisas på balansräkningen som nyttjanderättstillgång och som finansiell leaseingskuld. Vid tillämpningen av IFRS 16 kommer koncernen att tillämpa förklarad metod men med retroaktiv beräkning av nyttjanderättstillgångarna. Detta innebär att framtida hyresbetalningar är diskonterade till nuvärde och redovisade som finansiell leaseingskuld, från och med den dagen då den leasade tillgången finns tillgänglig för användning av koncernen. Vid beräkning av nyttjanderättstillgångarna har hänsyn tagits till kontraktens startdatum, varvid en viss del av avskrivningarna på nyttjanderättstillgångarna påverkar eget kapital from 1 januari 2019. Den ackumulerade effekten av övergången redovisas istället som en justering av ingående balanserat resultat.

Samma diskonteringsränta har använts på leasingportföljer i samma land. Leasingavtal av mindre värde, högst 50 000 SEK, kommer inte inkluderas i leaseingskulden utan fortsätta att redovisas linjärt över leasingperioden. Förekomsten av leasingavtal med kortare löptid än 12 månader bedöms inte vara väsentlig i koncernen. Direkta anskaffningsutgifter vid värderingen av nyttjanderätter har också undantagits. Se även not 13 och not 22.

## Brygga mellan operationell och finansiell leasing enligt IFRS 16

|                                                                           |               |
|---------------------------------------------------------------------------|---------------|
| <b>Åtaganden för operationella leasingavtal per den 31 december 2018</b>  | <b>33 093</b> |
| Diskontering med koncernens marginella låneränta                          | -16 090       |
| Tillkommer: skulder för finansiella leasingavtal per den 31 december 2018 | 1 606         |
| Avgår: effekt leasingtillgång av lågt värde                               | -331          |
| Tillkommer: effekt på grund av förändringar i index                       | 8 312         |
| <b>Leaseingskuld redovisad per den 1 januari 2019</b>                     | <b>26 590</b> |

## ! Viktiga uppskattningar och antaganden

Leasingåtaganden avseende lokalhyreskontrakt avser i allt väsentligt de lokaler där Scandics hotell- verksamhet bedrivs. Beloppen avseende framtida leasingåtaganden avser minimileaseavgifter, det vill säga 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 mellan 15–20 år och är generellt inte uppsägningsbara under löptiden. Leasingvillkoren, indexklausuler och förekomst av villkor att förlänga avtalen, varierar. I merparten av alla avtal så förlängs de när de har löpt ut, efter förhandling med leasegivarna. Optioner till förlängning av avtalen finns ofta redan reglerat i hyresavtalen.

Scandics affärsmodell baseras på hyresavtal där fastighetsägaren och Scandic delar på ansvar för investeringar och underhåll av fastigheten. Scandics åtagande avser generellt underhåll och ersättning av ytskikt, möbler, inventarier och utrustning. Omfattningen av åtagandet regleras av hyresavtalens gränsdragningslistor.



NOT 06 Anställda, personalkostnader och ersättning till styrelsen

| Personalkostnader<br>MSEK                | Koncernen    |              | Moderbolaget |           |
|------------------------------------------|--------------|--------------|--------------|-----------|
|                                          | 2018         | 2017         | 2018         | 2017      |
| Löner och andra ersättningar             | 4 468        | 3 804        | 21           | 35        |
| Sociala kostnader exkl pensionskostnader | 675          | 532          | 3            | 13        |
| Pensionskostnader                        | 476          | 402          | 7            | 12        |
| <b>Summa personalkostnader</b>           | <b>5 620</b> | <b>4 738</b> | <b>31</b>    | <b>60</b> |

Ledningen för koncernen är anställda i moderbolaget samt dotterbolagen Scandic Hotels Holding AB, Scandic Hotels AB, Scandic Hotel A/S, Scandic Hotels AS och Scandic Hotels Deutschland GmbH.

För koncernens nuvarande VD gäller en ömsesidig uppsägningstid om 9 månader. VD är därutöver berättigad till ett avgångsvederlag motsvarande 9 månadslöner vid anställningens upphörande i det fall bolaget vidtar uppsägning eller att arbetsuppgifterna väsentligen förändras efter en Change of Control i bolaget, med följden att VD säger upp sig inom ett år efter Change of Control.

För övriga ledande befattningshavare gäller vid uppsägning från bolagets sida, rätt till avgångs-vederlag om 6–12 månader och vid uppsägning på egen begäran gäller uppsägningstid 6 månader.

Ersättningar och övriga förmåner

| Ersättning till styrelsens<br>ledamöter, SEK | 2018                |                      |                        |                  |
|----------------------------------------------|---------------------|----------------------|------------------------|------------------|
|                                              | Styrelse-<br>arvode | Utskotts-<br>arvoden | Övriga<br>ersättningar | Summa            |
| Per G. Braathen, styrelsens ordförande       | 708 333             | 54 167               | -                      | 762 500          |
| Ingalill Berglund                            | 364 167             | 162 500              | -                      | 526 667          |
| Frank Fiskers <sup>2)</sup>                  | -                   | -                    | -                      | 0                |
| Grant Hearn                                  | 364 167             | 87 500               | -                      | 451 667          |
| Lottie Knutson                               | 364 167             | -                    | -                      | 364 167          |
| Christoffer Lundström                        | 364 167             | 54 167               | -                      | 418 334          |
| Eva Moen Adolfsson                           | 364 167             | 75 000               | -                      | 439 167          |
| Martin Svalstedt                             | 364 167             | 54 167               | -                      | 418 334          |
| Fredrik Wirdenius                            | 364 167             | 54 167               | -                      | 418 334          |
| Vagn Sörensen <sup>1)</sup>                  | 300 000             | 20 833               | -                      | 320 833          |
| Marianne Sundelius, arbetstagarrepresentant  | 40 000              | -                    | -                      | 40 000           |
| <b>Summa ersättningar</b>                    | <b>3 597 502</b>    | <b>562 501</b>       | <b>0</b>               | <b>4 160 003</b> |

<sup>1)</sup> Vagn Sörensen avgick ur styrelsen vid årsstämman 26 april 2018.  
<sup>2)</sup> Frank Fiskers valdes vid årsstämman 26 april 2018. Han avgick ur styrelsen i slutet av november 2018.

| Ersättning till styrelsens<br>ledamöter, SEK              | 2017                |                      |                        |                  |
|-----------------------------------------------------------|---------------------|----------------------|------------------------|------------------|
|                                                           | Styrelse-<br>arvode | Utskotts-<br>arvoden | Övriga<br>ersättningar | Summa            |
| Vagn Sørensen, styrelsens ordförande                      | 711 667             | 50 000               | -                      | 761 667          |
| Ingalill Berglund                                         | 325 833             | 150 000              | -                      | 475 833          |
| Per G. Braathen                                           | 425 000             | 29 167               | -                      | 454 167          |
| Albert Gustafsson <sup>1)</sup>                           | 133 333             | 20 833               | -                      | 154 166          |
| Grant Hearn                                               | 325 833             | 50 000               | -                      | 375 833          |
| Lottie Knutson                                            | 325 833             | -                    | -                      | 325 833          |
| Stephan Leithner <sup>2)</sup>                            | 133 334             | 20 833               | -                      | 154 167          |
| Christoffer Lundström                                     | 325 833             | 29 167               | -                      | 355 000          |
| Eva Moen Adolfsson                                        | 325 833             | 100 000              | -                      | 425 833          |
| Niklas Sloutski <sup>3)</sup>                             | 133 334             | 20 833               | -                      | 154 167          |
| Martin Svalstedt <sup>4)</sup>                            | 192 500             | 29 167               | -                      | 221 667          |
| Fredrik Wirdenius                                         | 325 833             | 29 167               | -                      | 355 000          |
| Marianne Sundelius, arbetstagarrepresentant <sup>5)</sup> | 24 000              | -                    | -                      | 24 000           |
| Jan Wallmark, arbetstagarrepresentant <sup>5)</sup>       | 26 667              | -                    | -                      | 26 667           |
| <b>Summa ersättningar</b>                                 | <b>3 734 833</b>    | <b>529 167</b>       | <b>0</b>               | <b>4 264 000</b> |

<sup>1)</sup> Albert Gustafsson avgick ur styrelsen vid årsstämman 10 maj 2017.  
<sup>2)</sup> Stephan Leithner avgick ur styrelsen vid årsstämman 10 maj 2017.  
<sup>3)</sup> Niklas Sloutski avgick ur styrelsen vid årsstämman 10 maj 2017.  
<sup>4)</sup> Martin Svalstedt valdes in i styrelsen vid årsstämman 10 maj 2017.  
<sup>5)</sup> Jan Wallmark ersattes av Marianne Sundelius som arbetstagarrepresentant efter årsstämman 10 maj 2017.

| Ersättningar till ledande<br>befattningshavare, SEK | 2018              |                                    |                    |                      |                   |
|-----------------------------------------------------|-------------------|------------------------------------|--------------------|----------------------|-------------------|
|                                                     | Grundlön          | Rörlig<br>ersättning <sup>1)</sup> | Övriga<br>förmåner | Pensions-<br>kostnad | Summa             |
| Even Frydenberg,<br>VD och koncernchef              | 5 800 000         | 866 340                            | 374 381            | 1 917 930            | 8 958 651         |
| Andra ledande befattnings-<br>havare (11 st)        | 19 034 015        | 9 620 665                          | 3 177 715          | 4 044 443            | 35 876 838        |
| <b>Summa ersättningar<br/>och förmåner</b>          | <b>24 834 015</b> | <b>10 487 005</b>                  | <b>3 552 096</b>   | <b>5 962 373</b>     | <b>44 835 489</b> |

<sup>1)</sup> I den rörliga ersättningen ingår aktierelaterade ersättningar om 866 340 SEK till VD, samt till andra ledande befattningshavare med 3 215 555 SEK.

| Ersättningar till ledande<br>befattningshavare, SEK | 2017              |                                    |                                  |                      |                   |
|-----------------------------------------------------|-------------------|------------------------------------|----------------------------------|----------------------|-------------------|
|                                                     | Grundlön          | Rörlig<br>ersättning <sup>1)</sup> | Övriga<br>förmåner <sup>2)</sup> | Pensions-<br>kostnad | Summa             |
| Frank Fiskers,<br>VD och koncernchef                | 4 403 002         | 3 396 770                          | 9 316 469                        | 1 519 273            | 18 635 514        |
| Even Frydenberg,<br>VD och koncernchef              | 2 416 667         | 1 414 567                          | 54 549                           | 797 500              | 4 683 283         |
| Andra ledande befattnings-<br>havare (9 st)         | 19 505 301        | 10 784 553                         | 7 602 081                        | 4 558 936            | 42 450 871        |
| <b>Summa ersättningar<br/>och förmåner</b>          | <b>26 324 970</b> | <b>15 595 890</b>                  | <b>16 973 099</b>                | <b>6 875 709</b>     | <b>65 769 668</b> |

<sup>1)</sup> I den rörliga ersättningen ingår aktierelaterade ersättningar om 173 367 SEK till nuvarande VD respektive 973 861 SEK till tidigare VD, samt till andra ledande befattningshavare med 4 539 581 SEK.  
<sup>2)</sup> I övriga förmåner till tidigare VD och andra ledande befattningshavare, 1 person, ingår avgångsvederlag om 2 501 856 SEK samt lön och ersättningar under uppsägningstiden.

Ersättningen till VD och ledningen ska kunna bestå av fast lön, rörlig lön, pension och övriga förmåner. Villkor för ledande befattningshavare beskrivs i bolagsstyrningsrapporten på sidan 72.

Pensioner

VD omfattas av en premiebestämd pensionsplan tills dess att han fyller 65 år. Pensionspremien för koncernens VD uppgår till 33 procent av den fasta lönen. VD har ingen del i pensionsskulden.

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

Långsiktigt incitamentsprogram

Sedan börsnoteringen 2015 har årligen årsstämman beslutat om lansering av ett aktiebaserat långsiktigt incitamentsprogram (LTIP). Programmet som lanserades vid noteringen (LTIP 2015) löpte ut dagen för Scandics offentliggörandet av delårsrapporten för det första kvartalet 2018. Tilldelningen i programmet uppgick till 246 820 aktier och den totala kostnaden uppgick till 25 MSEK.

LTIP möjliggör för deltagarna att erhålla matchningsaktier och prestationsaktier, under förutsättning att de gör egna investering i aktier eller allokerar redan innehavda aktier till programmet. För varje sådan sparaktie kan deltagarna i LTIP 2016, LTIP 2017 och LTIP 2018 tilldelas matchningsaktier till 50 procent beroende av att ett krav relaterat till totalavkastningen på bolagets aktier (TSR) uppfylls och 50 procent är vederlagsfritt. Utöver detta kan deltagarna vederlagsfritt tilldelas ett antal prestationsaktier, beroende på graden av uppfyllandet av vissa av styrelsens fastställda prestationskrav relaterade till EBITDA, kassaflöde och RGI (Revenue Generation Index=RevPAR i förhållande till konkurrentgruppens RevPAR) för räkenskapsåren 2016–2018 (LTIP 2016) respektive 2017–2019 (LTIP 2017). För LTIP 2018 är prestationsvillkoren relaterade till EBITDA och kassaflöde.

Matchningsaktier och prestationsaktier kommer att tilldelas efter utgången av en intjänandeperiod, som löper till och med dagen för offentliggörandet av Scandics delårsrapport för det första kvartalet 2019 respektive första kvartalet 2020 och 2021, under förutsättning att deltagarna under hela intjänandeperioden varit fast anställd inom koncernen samt behållit sparaktierna.

Den förväntade finansiella exponeringen mot aktier som kan komma att tilldelas enligt LTIP 2016, LTIP 2017 samt LTIP 2018 och leveransen av aktier till deltagarna säkras genom att Scandic på marknadsmässiga villkor ingått ett aktieswapavtal med tredje part.

Sammanställning över tilldelade rättigheter i planerna:

|                        | 2018     | 2017    | 2016    | 2015    |
|------------------------|----------|---------|---------|---------|
| Per 1 januari          | 615 602  | 516 610 | 286 945 | -       |
| Tilldelade under året  | 236 626  | 188 510 | 295 047 | 286 945 |
| Inlösta under året     | -246 820 | -       | -       | -       |
| Förverkade under året  | -25 862  | -89 518 | -65 382 | -       |
| Per 31 december        | 579 546  | 615 602 | 516 610 | 286 945 |
| – varav inlösningsbara | -        | -       | -       | -       |

Rättigheterna har lösenpris noll kronor.

| Tilldelningstidpunkt | Förfallotidpunkt              | Antal rättigheter |            |            |            |
|----------------------|-------------------------------|-------------------|------------|------------|------------|
|                      |                               | 2018-12-31        | 2017-12-31 | 2016-12-31 | 2015-12-31 |
| 2 december 2015      | 8 maj 2018                    | 0                 | 251 952    | 251 952    | 286 945    |
| 10 juni 2016         | april/ maj 2019 <sup>1)</sup> | 170 162           | 183 890    | 264 658    | -          |
| 25 september 2017    | april/ maj 2020 <sup>1)</sup> | 176 685           | 179 760    | -          | -          |
| 31 maj 2018          | april/ maj 2021 <sup>1)</sup> | 232 699           | -          | -          | -          |
| Summa                |                               | 579 546           | 615 602    | 516 610    | 286 945    |

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

Beräkning av verkligt värde

Det verkliga värdet har beräknats genom användandet av en kombination av Black-Scholes modellen och Monte Carlo simulering.

Följande beräkningsunderlag har använts.

|                                     | LTIP 2018       | LTIP 2017       | LTIP 2016       | LTIP 2015       |
|-------------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Aktiekurs på tilldelningsdagen, SEK | 85,95           | 109,75          | 62              | 67              |
| Löptid                              | 2,91 år         | 2,62 år         | 2,92 år         | 2,45 år         |
| Avdrag för förväntade utdelningar   | 4%              | 3%              | 4%              | 3%              |
| Riskfri ränta                       | ej applicerbart | ej applicerbart | ej applicerbart | ej applicerbart |
| Förväntad volatilitet               | ej applicerbart | ej applicerbart | ej applicerbart | ej applicerbart |
| Verkligt värde, SEK                 | 102             | 190             | 121             | N/A             |

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

Kostnad för aktierelaterade ersättningar som regleras med egetkapitalinstrument

| MSEK                                  | LTIP 2018 |             | LTIP 2017 |             | LTIP 2016 |             |
|---------------------------------------|-----------|-------------|-----------|-------------|-----------|-------------|
|                                       | Koncern   | Moder-bolag | Koncern   | Moder-bolag | Koncern   | Moder-bolag |
| Förväntad kostnad för hela programmet | 11        | 3           | 12        | 3           | 8         | 0           |
| Maximal kostnad för hela programmet   | 36        | 8           | 35        | 10          | 18        | 1           |
| Kostnad under 2018                    | 2         | 0           | 4         | 1           | 2         | 0           |
| Kostnad under 2017                    | -         | -           | 1         | 0           | 2         | 0           |
| Kostnad under 2016                    | -         | -           | -         | -           | 2         | 1           |

Kostnaderna för programmen, som belastar koncernens resultaträkning är beräknade enligt IFRS 2 och fördelas över intjänandeperioden. Beräkningen baseras på följande antaganden (i) en årlig utdelning motsvarande en avkastning på 4 procent för LTIP 2016, 3 procent för LTIP 2017 respektive 4 procent för LTIP 2018, (ii) en bedömd årlig personalomsättning om 10 procent, (iii) en genomsnittlig uppfyllande av varje prestationskrav om 50–100 procent och (iv) maximalt 579 546 matchningsaktier och prestationsaktier som kan tilldelas. Den totala bedömda kostnaden för alla programmen uppgår därmed till 31 MSEK inklusive sociala avgifter. Beräkningen baseras även på antagandet om en årlig ökning av aktiepriset med 10 procent under programmets löptid.

Med antagande om att taket för programmet nås, att maximalt antal matchnings- och prestationsaktier tilldelas samt att alla deltagare kvarstår i programmet under hela intjänande perioden skulle den maximala kostnaden för alla tre programmen uppgå till 89 MSEK, inklusive sociala avgifter.

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

| Medelantal anställda per land | 2018                 |           | 2017                 |           |
|-------------------------------|----------------------|-----------|----------------------|-----------|
|                               | Medelantal anställda | varav män | Medelantal anställda | varav män |
| Moderbolaget                  |                      |           |                      |           |
| Sverige                       | 10                   | 4         | 4                    | 2         |
| Dotterbolag                   |                      |           |                      |           |
| Sverige                       | 5 027                | 1 809     | 4 876                | 1 708     |
| Belgien                       | -                    | -         | 14                   | 6         |
| Danmark                       | 1 180                | 484       | 1 106                | 453       |
| Finland                       | 1 722                | 483       | 692                  | 236       |
| Norge                         | 3 158                | 1 292     | 2 822                | 1 125     |
| Polen                         | 105                  | 36        | 114                  | 39        |
| Tyskland                      | 358                  | 169       | 301                  | 132       |
| Summa för koncernen           | 11 560               | 4 277     | 9 929                | 3 701     |

| Könsfördelning inom styrelse och koncernledning på balansdagen | 2018   |           | 2017   |           |
|----------------------------------------------------------------|--------|-----------|--------|-----------|
|                                                                | Totalt | Varav män | Totalt | Varav män |
| Styrelsen                                                      | 8      | 5         | 9      | 6         |
| Koncernledningen                                               | 11     | 9         | 9      | 8         |
| Summa för koncernen                                            | 19     | 14        | 18     | 14        |

§ Redovisningsprincip

Ersättningar vid uppsägning

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

Aktierelaterade ersättningar

Scandic har en aktierelaterad ersättningsplan vilken regleras med egetkapitalinstrument, i utbyte för detta egetkapitalinstrument erhåller Scandic tjänster från anställda som deltar i programmet. Kostnaden för programmet uppgår till aktiens verkliga värde vid tilldelningstidpunkten multiplicerat med antal intjänade aktierätter, och kostnadsförs över programmets livslängd. Vid varje rapportperiods slut omprövar koncernen sina bedömningar av hur många aktier som förväntas bli intjänade baserat på de icke marknadsrelaterade intjänandevillkoren och tjänstgöringsvillkoren. Den eventuella avvikelse mot de ursprungliga bedömningarna som omprövningen ger upphov till, redovisas i resultat-räkningen, och motsvarande justeringar görs i eget kapital. Ibland kan det inträffa att anställda utför tjänster innan tilldelningsdagen inträffar och då görs en uppskattning av det verkliga värdet, för att en kostnad ska kunna redovisas fördelat över perioden mellan den tidpunkt då anställda börjar utföra tjänster och tilldelningsdagen. De sociala avgifter som uppkommer på tilldelningen av aktie-rätterna betraktas som en integrerad del av tilldelningen, och kostnaden behandlas som en kontant-reglerad aktierelaterad ersättning.

Pensioner

Koncernen har både avgiftsbestämda och förmånsbestämda pensionsplaner. För avgiftsbestämda pensionsplaner betalar koncernen till offentligt eller privat administrerade pensionsförsäkringsplaner på obligatorisk, avtalsenlig eller frivillig basis. Koncernen har inte ytterligare betalningsförpliktelser när avgifterna väl är betalda. Avgifterna redovisas som personalkostnader i den period de avser. För ytterligare information om pensionsplaner se not 23.

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.

NOT 07 Jämförelsestörande poster

| Jämförelsestörande poster MSEK | Koncernen   |             |
|--------------------------------|-------------|-------------|
|                                | 31 Dec 2018 | 31 Dec 2017 |
| Transaktionskostnader          | -2          | -47         |
| Integrationskostnader          | -133        | -           |
| Omstruktureringskostnader      | -6          | -           |
| Försäljning av rörelse         | -           | 17          |
| Summa                          | -141        | -30         |

Jämförelsestörande poster avser poster som inte direkt har med koncernens normala verksamhet att göra, som till exempel transaktionskostnader vid köp eller försäljning av verksamhet, integra-tionskostnader, omstruktureringskostnader samt realisationsresultat från försäljning av rörelser.

NOT 08 Finansiella intäkter

| Uppdelning på intäktsslag MSEK     | Koncernen |      | Moderbolaget |      |
|------------------------------------|-----------|------|--------------|------|
|                                    | 2018      | 2017 | 2018         | 2017 |
| Ränteintäkter                      | 3         | 2    | 2            | 0    |
| Ränteintäkter från koncernbolag    | -         | -    | 152          | 112  |
| Omvärdering räntederivatinstrument | 5         | 6    | -            | -    |
| Resultat från intresseföretag      | 1         | 1    | -            | -    |
| Valutakursvinster, netto           | 3         | -    | 93           | -    |
| Summa                              | 12        | 9    | 247          | 112  |

## NOT 09 Finansiella kostnader

| Uppdelning på kostnadsslag<br>MSEK                                 | Koncernen   |             | Moderbolaget |             |
|--------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|--------------|-------------|
|                                                                    | 2018        | 2017        | 2018         | 2017        |
| Räntekostnader, bank                                               | -86         | -79         | -84          | -77         |
| Räntekostnader, pensionsskuld                                      | -14         | -12         | -            | -           |
| Räntekostnader, koncernbolag                                       | -           | -           | -3           | -2          |
| Räntekostnader, finansiell leasing                                 | -68         | -           | -            | -           |
| Valutakursförluster, netto                                         | 0           | -23         | -            | -24         |
| Under året kostnadsförd del av transaktionskostnader <sup>1)</sup> | -17         | -19         | -17          | -1          |
| <b>Summa</b>                                                       | <b>-185</b> | <b>-133</b> | <b>-104</b>  | <b>-104</b> |

<sup>1)</sup> Del av räntekostnader bank har återförts över upplåningens löptid, se not 22.

### § Redovisningsprincip

#### Finansiella intäkter och kostnader

Samtliga räntointäkter och räntekostnader redovisas till upplupet anskaffningsvärde. Räntederivat redovisas till verkligt värde över resultaträkningen. Omvärdering av elderivat redovisas som övriga externa kostnader. Intressebolag redovisas enligt kapitalandelsmetoden.

## NOT 10 Inkomstskatt

| MSEK                                                                                 | Koncernen   |            | Moderbolaget |            |
|--------------------------------------------------------------------------------------|-------------|------------|--------------|------------|
|                                                                                      | 2018        | 2017       | 2018         | 2017       |
| <b>Skattekostnad</b>                                                                 |             |            |              |            |
| Aktuell skattekostnad                                                                | -78         | -8         | 0            | -          |
| Justering tidigare års skatt                                                         | -29         | -5         | -            | -          |
| Uppskjuten skatt avseende temporära skillnader                                       | -34         | 28         | -            | -          |
| Uppskjuten skatt avseende obeskattade reserver                                       | -7          | -3         | -            | -          |
| Uppskjuten skatt avseende underskottsavdrag                                          | -23         | -108       | -            | -71        |
| Intäkt på grund av ändrad skattesats                                                 | 40          | 6          | 0            | -          |
| <b>Summa skatteintäkt/kostnad</b>                                                    | <b>-131</b> | <b>-90</b> | <b>0</b>     | <b>-71</b> |
| <b>Sambandet mellan årets skattekostnad och redovisat resultat före skatt, MSEK</b>  |             |            |              |            |
| Skatt enligt gällande skattesats, 22,0 % (22,0 %)                                    | -178        | -176       | 0            | -71        |
| Justering av skattekostnad från tidigare år                                          | -29         | -5         | -            | -          |
| Skatteeffekt av ej avdragsgilla kostnader                                            | -47         | -4         | 0            | -          |
| Skatteeffekt av ej skattepliktiga intäkter                                           | 43          | 47         | -            | -          |
| Justering för avvikande skattesatser                                                 | -1          | 3          | -            | -          |
| Skatteeffekt ej kvittningsbara förluster                                             | 0           | 0          | -            | -          |
| Underskottsavdrag från tidigare år för vilka uppskjuten skattefordran ej redovisats  | 41          | 6          | -            | -          |
| Underskottsavdrag från tidigare år för vilka uppskjuten skattefordran har redovisats | 0           | 33         | -            | -          |
| Effekt avseende ändrad skattesats för uppskjuten skatt                               | 40          | 6          | -            | -          |
| <b>Summa skatteintäkt/kostnad</b>                                                    | <b>-131</b> | <b>-90</b> | <b>0</b>     | <b>-71</b> |

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

I Sverige har skattesatsen sänkts från 22 procent för 2018 till 21,4 procent from 1 januari 2019, och kommer sänkas ytterligare till 20,6 procent from 1 januari 2020. I Norge har skattesatsen sänkts från 23 procent för 2018 till 22 procent from 1 januari 2019.

Med anledning av dessa ändringar har omräkning skett av uppskjutna skattefordringar och uppskjutna skatteskulder beroende på när temporära skillnader kommer att reverseras eller när underskottsdrag kommer att utnyttjas.

Uppskjuten skatt har redovisats i Övrigt totalresultat avseende aktuariella vinster om 9 (22) MSEK och säkringsredovisning om -1 (0) MSEK.

## NOT 11 Resultat per aktie

| Före utspädning<br>Koncernen                                  | 2018        | 2017        |
|---------------------------------------------------------------|-------------|-------------|
| Årets resultat hänförligt till moderbolagets aktieägare, MSEK | 674         | 707         |
| Genomsnittligt antal utestående aktier före utspädning        | 102 990 062 | 102 959 870 |
| Resultat per aktie, före utspädning, SEK                      | 6,54        | 6,87        |

| Efter utspädning<br>Koncernen                                 | 2018        | 2017        |
|---------------------------------------------------------------|-------------|-------------|
| Årets resultat hänförligt till moderbolagets aktieägare, MSEK | 674         | 707         |
| Genomsnittligt antal utestående aktier före utspädning        | 102 990 062 | 102 959 870 |
| Utspädningseffekt avseende aktiesparplaner                    | 85 914      | 43 134      |
| Genomsnittligt antal utestående aktier efter utspädning       | 103 075 976 | 103 003 004 |
| Resultat per aktie, efter utspädning, SEK                     | 6,54        | 6,86        |

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 12 Immateriella anläggningstillgångar

| Koncernens, MSEK                                 | 2018              |                            |                     | 2017              |                            |                     |
|--------------------------------------------------|-------------------|----------------------------|---------------------|-------------------|----------------------------|---------------------|
|                                                  | Anskaffningsvärde | Akkumulerade avskrivningar | Redovisat restvärde | Anskaffningsvärde | Akkumulerade avskrivningar | Redovisat restvärde |
| <b>Goodwill</b>                                  |                   |                            |                     |                   |                            |                     |
| Ingående balans                                  | 6 303             | -                          | 6 303               | 5 793             | -                          | 5 793               |
| Ökning genom rörelseförvärv                      | 17                | -                          | 17                  | 530               | -                          | 530                 |
| Omklassificering                                 | 69                | -                          | 69                  | -                 | -                          | 0                   |
| Valutakursdifferenser                            | 182               | -11                        | 171                 | -20               | -                          | -20                 |
| <b>Utgående balans</b>                           | <b>6 571</b>      | <b>-11</b>                 | <b>6 560</b>        | <b>6 303</b>      | <b>0</b>                   | <b>6 303</b>        |
| <b>Varumärken</b>                                |                   |                            |                     |                   |                            |                     |
| Ingående balans                                  | 3 210             | -57                        | 3 153               | 3 187             | -42                        | 3 145               |
| Ökning genom rörelseförvärv                      | -                 | -                          | 0                   | 49                | -                          | 49                  |
| Årets avskrivning                                | -                 | -22                        | -22                 | -                 | -15                        | -15                 |
| Valutakursdifferenser                            | 26                | -1                         | 25                  | -26               | -                          | -26                 |
| <b>Utgående balans</b>                           | <b>3 236</b>      | <b>-80</b>                 | <b>3 156</b>        | <b>3 210</b>      | <b>-57</b>                 | <b>3 153</b>        |
| <b>Övriga immateriella anläggningstillgångar</b> |                   |                            |                     |                   |                            |                     |
| Ingående balans                                  | 422               | -209                       | 213                 | 344               | -179                       | 165                 |
| Ökning genom rörelseförvärv                      | -                 | -                          | 0                   | 85                | -6                         | 79                  |
| Omklassificeringar                               | -9                | 9                          | 0                   | -1                | 1                          | 0                   |
| Inköp                                            | 3                 | -                          | 3                   | 1                 | -                          | 1                   |
| Årets avskrivning                                | -                 | -38                        | -38                 | -                 | -25                        | -25                 |
| Valutakursdifferenser                            | 7                 | -2                         | 5                   | -7                | 0                          | -7                  |
| <b>Utgående balans</b>                           | <b>423</b>        | <b>-240</b>                | <b>184</b>          | <b>422</b>        | <b>-209</b>                | <b>213</b>          |
| <b>Totalt immateriella anläggningstillgångar</b> |                   |                            |                     |                   |                            |                     |
| Ingående balans                                  | 9 935             | -266                       | 9 669               | 9 324             | -221                       | 9 103               |
| Ökning genom rörelseförvärv                      | 17                | -                          | 17                  | 664               | -6                         | 658                 |
| Omklassificering                                 | 60                | 9                          | 60                  | -1                | 1                          | 0                   |
| Inköp                                            | 3                 | -                          | 3                   | 1                 | -                          | 1                   |
| Årets avskrivning                                | -                 | -60                        | -60                 | -                 | -40                        | -40                 |
| Valutakursdifferenser                            | 215               | -14                        | 201                 | -53               | 0                          | -53                 |
| <b>Utgående balans</b>                           | <b>10 230</b>     | <b>-331</b>                | <b>9 899</b>        | <b>9 935</b>      | <b>-266</b>                | <b>9 669</b>        |

| Goodwill och varumärken, MSEK        | Goodwill     |              | Varumärken               |              | Summa        |              |
|--------------------------------------|--------------|--------------|--------------------------|--------------|--------------|--------------|
|                                      | 2018-12-31   | 2017-12-31   | 2018-12-31 <sup>1)</sup> | 2017-12-31   | 2018-12-31   | 2017-12-31   |
| Sverige                              | 1 866        | 1 866        | 2 312                    | 2 312        | 4 178        | 4 178        |
| Norge                                | 1 692        | 1 667        | 576                      | 578          | 2 268        | 2 245        |
| Finland                              | 2 837        | 2 611        | 45                       | 49           | 2 882        | 2 660        |
| Övriga Europa                        | 165          | 159          | 223                      | 214          | 388          | 373          |
| <b>Summa goodwill och varumärken</b> | <b>6 560</b> | <b>6 303</b> | <b>3 156</b>             | <b>3 153</b> | <b>9 716</b> | <b>9 456</b> |

<sup>1)</sup> Varumärket Scandic Hotels som har en obestämbar nyttjandeperiod har ett restvärde per 2018-12-31 på 3 061 MSEK.

Prövning nedskrivningsbehov

Nedskrivningsprövning av goodwill samt varumärken sker årligen samt vid varje givet tillfälle då indikationer på värdenedgång identifieras. Koncernen har idag fyra kassagenererande enheter: Sverige, Norge, Finland samt Övriga Europa, se också not 3.

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 2019 är baserat på budget fastställd av bolagets styrelse och för 2020 till 2021 på bolagets långtidsprognos och för de därpå följande två åren på en bedömd marknadsstillväxt och bedömda kostnadsökningar. Intäktsprognoserna baseras på branschdata avseende marknadsutveckling samt historiska erfarenheter avseende utveckling av nya och nyrenoverade hotell. Kostnadsprognoserna baseras på branschdata avseende inflation och löneutveckling och historiska erfarenheter.

Efter 2021 har marknadsstillväxten bedömts uppgå till 2 (2,5) procent per år under perioden 2022 till 2023. Vid beräkning av nyttjandevärde har en diskonteringsränta före skatt och en uthållig tillväxttakt använts enligt nedanstående uppställning. Kassaflöden efter femårsperioden extrapoleras med en tillväxttakt om 2 procent per år.

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

Vid en diskonteringsränta före skatt om 11,8 procent för Sverige, 11,5 procent för Norge, 11,9 procent för Finland samt 11,8 procent för Övriga Europa föreligger ett nedskrivningsbehov vid bibehållen EBITDA-marginal.

|                                | Sverige   | Norge       | Finland   | Övriga Europa |
|--------------------------------|-----------|-------------|-----------|---------------|
| Prognosperiod, år              | 5 (5)     | 5 (5)       | 5 (5)     | 5 (5)         |
| WACC före skatt, %             | 9,7 (9,4) | 10,5 (10,5) | 9,7 (8,8) | 9,3 (9,0)     |
| Tillväxt i fritt kassaflöde, % | 2 (2,5)   | 2 (2,5)     | 2 (2,5)   | 2 (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.

Tilläggsköpeskilling om 17 MSEK betalades under första kvartalet 2018 för Restel Hotellit Oy och redovisas i sin helhet som ökning av goodwill.

#### Varumärken

Förvärvade varumärken redovisas till anskaffningsvärde med avdrag för avskrivning och eventuell nedskrivning. Varumärket Scandic Hotels, med obestämbart nyttjandeperiod skrivs inte av men prövas årligen med avseende på eventuellt nedskrivningsbehov. Varumärket i de förvärvade bolagen i Scandiconcernen 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, och Cumulus, som förvärvades i december 2017, har en bestämd nyttjandeperiod om åtta år. Under 2018 har avskrivningstiden gällande varumärket Cumulus omprövats då varumärket var relativt nytt vid förvärvet. Därför kommer avskrivningstiden från 2019 vara fyra år, vilket innebär att avskrivningstiden som återstår per 2018-12-31 är tre år. Avskrivningar sker linjärt över den bedömda nyttjandeperioden. Även varumärken som skrivs av linjärt över den bedömda nyttjandeperioden är föremål för nedskrivningsprövning årligen.

#### Övriga immateriella tillgångar

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

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

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

Under 2012 påbörjades en större investering av ett nytt koncernrapporteringssystem inom koncernen. Investeringen slutfördes i december 2013, och en uppgradering under 2016, 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 fastställts 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 13 Materiella anläggningstillgångar

|                                            | 2018              |                                     |                     | 2017              |                            |                     |
|--------------------------------------------|-------------------|-------------------------------------|---------------------|-------------------|----------------------------|---------------------|
|                                            | Anskaffningsvärde | Akkumulerade av- och nedskrivningar | Redovisat restvärde | Anskaffningsvärde | Akkumulerade avskrivningar | Redovisat restvärde |
| Koncernen, MSEK                            |                   |                                     |                     |                   |                            |                     |
| Byggnader och mark <sup>1)</sup>           |                   |                                     |                     |                   |                            |                     |
| Ingående balans                            | 1 785             | -22                                 | 1 764               | 116               | -21                        | 95                  |
| Ökning genom rörelseförvärv                | -                 | -                                   | 0                   | 1 675             | 0                          | 1 675               |
| Försäljningar/utrangeringar                | -70               | -                                   | -70                 | -                 | -                          | 0                   |
| Årets avskrivning                          | -                 | -91                                 | -91                 | -                 | -2                         | -2                  |
| Valutakursdifferenser                      | 73                | 1                                   | 74                  | -6                | 1                          | -5                  |
| Utgående balans                            | 1 788             | -112                                | 1 676               | 1 785             | -22                        | 1 764               |
| Inventarier, installationer och utrustning |                   |                                     |                     |                   |                            |                     |
| Ingående balans                            | 9 371             | -5 536                              | 3 835               | 8 190             | -5 308                     | 2 882               |
| Ökning genom rörelseförvärv                | -                 | -                                   | 0                   | 653               | -122                       | 531                 |
| Inköp                                      | 1 216             | -                                   | 1 216               | 964               | -                          | 964                 |
| Försäljningar/utrangeringar                | -729              | 720                                 | -9                  | -364              | 349                        | -15                 |
| Årets avskrivning                          | -                 | -709                                | -709                | -                 | -495                       | -495                |
| Årets nedskrivning                         | -                 | -10                                 | -10                 | -                 | -10                        | -10                 |
| Omklassificeringar                         | -                 | -69                                 | -69                 | -                 | -                          | 0                   |
| Valutakursdifferenser                      | 196               | -90                                 | 105                 | -72               | 50                         | -22                 |
| Utgående balans                            | 10 054            | -5 695                              | 4 359               | 9 371             | -5 536                     | 3 835               |
| Totalt materiella anläggningstillgångar    |                   |                                     |                     |                   |                            |                     |
| Ingående balans                            | 11 156            | -5 557                              | 5 599               | 8 307             | -5 329                     | 2 977               |
| Ökning genom rörelseförvärv                | -                 | -                                   | 0                   | 2 328             | -122                       | 2 206               |
| Inköp                                      | 1 216             | -                                   | 1 216               | 964               | -                          | 964                 |
| Försäljningar/utrangeringar                | -799              | 720                                 | -79                 | -364              | 349                        | -15                 |
| Årets avskrivning                          | -                 | -800                                | -800                | -                 | -495                       | -495                |
| Årets nedskrivning                         | -                 | -10                                 | -10                 | -                 | -10                        | -10                 |
| Omklassificeringar                         | -                 | -69                                 | -69                 | -                 | -                          | 0                   |
| Valutakursdifferenser                      | 269               | -89                                 | 179                 | -78               | 50                         | -28                 |
| Utgående balans                            | 11 842            | -5 806                              | 6 035               | 11 156            | -5 557                     | 5 599               |

<sup>1)</sup> Av byggnader och mark avser 87 (88) MSEK av det redovisade restvärdet den ägda fastigheten Gardermoen i Oslo, Norge.

I inventarier, installationer och utrustning ingår pågående nyanläggningar om 275 (422) MSEK.  
I samband med förvärvet av Restel Hotellit Oy identifierades tio av hyreskontrakten för förvärvade hotell som finansiell lease. Leaseavgifterna består av dels minimileaseavgifter och dels av variabla avgifter. Leaseavtalen har en kvarvarande löptid på upp till 30 år och avskrivningar som görs beräknas på samma löptid. För framtida leasingavgifter se not 5. I posten byggnader och mark ovan så ingår leasingobjekt som koncernen har enligt finansiella leasingavtal med följande belopp:

|                                                | 2018-12-31        |                                     |                     | 2017-12-31        |                                     |                     |
|------------------------------------------------|-------------------|-------------------------------------|---------------------|-------------------|-------------------------------------|---------------------|
|                                                | Anskaffningsvärde | Akkumulerade av- och nedskrivningar | Redovisat restvärde | Anskaffningsvärde | Akkumulerade av- och nedskrivningar | Redovisat restvärde |
| Finansiellt leasade tillgångar                 |                   |                                     |                     |                   |                                     |                     |
| Byggnader                                      |                   |                                     |                     |                   |                                     |                     |
| Ingående balans                                | 1 675             | 0                                   | 1 675               | 0                 | 0                                   | 0                   |
| Ökning genom rörelseförvärv                    | -                 | -                                   | 0                   | 1 675             | -                                   | 1 675               |
| Försäljningar/utrangering                      | -70               | -                                   | -70                 | -                 | -                                   | 0                   |
| Årets avskrivning                              | -                 | -89                                 | -89                 | -                 | -                                   | 0                   |
| Valutakursdifferenser                          | 72                | 0                                   | 72                  | -                 | -                                   | -                   |
| Utgående balans finansiellt leasade tillgångar | 1 677             | -89                                 | 1 588               | 1 675             | 0                                   | 1 675               |

§ 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.

Finansiella leasingavtal

I samband med förvärvet av Restel Hotellit Oy så identifierades tio av hyreskontrakten att klassificeras som finansiell leasing, då de ekonomiska förutsättningarna (fördelarna och de ekonomiska riskerna) som förknippas med ägande av objekten i allt väsentligt överförs från leasegivaren till leasetagaren, samt att leasingperioden omfattar större delen av leasingobjektets livslängd på 50 år. Effekten för Scandic är påverkan på EBITDA, avskrivningar och räntekostnader samt en finansiell leaseingskuld, men med begränsad påverkan på kassaflödet, eget kapital och vinst per aktie.

Leasing enligt IFRS 16 from 1 januari 2019

From 1 januari 2019 tillämpar koncernen IFRS 16 för leasingavtal. Samtliga hyreskontrakt där det finns en fast eller minimihyra kommer att redovisas som nyttjanderätter och en motsvarande skuld, den dagen som den leasade tillgången finns tillgänglig för användning av koncernen. För vidare information om skuldsidan av leasingavtalen se not 22.  
Tillgångar och skulder som uppkommer från leasingavtal redovisas initialt till nuvärde. Vid beräkning av nyttjanderättstillgångarna har hänsyn tagits till kontraktens startdatum, varvid en viss del av avskrivningarna på tillgångarna påverkar eget kapital from 1 januari 2019. Den ackumulerade effekten av övergången redovisas istället som en justering av ingående balanserat resultat. Samma diskonteringsränta har använts på leasingportföljer i samma land.  
From 1 januari 2019 kommer som en effekt av IFRS 16 nyttjanderättstillgångarna inom byggnader och mark öka med 24,8 miljarder SEK respektive 109 MSEK inom inventarier, installationer och utrustning.

## ! 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 14 Andelar i intresseföretag

| Koncernen, MSEK       | Andel<br>2018-12-31 | Andel<br>2017-12-31 | Redovisat värde<br>2018-12-31 | Redovisat värde<br>2017-12-31 |
|-----------------------|---------------------|---------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| Gress-Gruppen AS      | 33%                 | 33%                 | 11                            | 10                            |
| Aulangon Kylpylä Oy   | 25%                 | 25%                 | 9                             | 9                             |
| Rukan Kokouskeskus Oy | 33%                 | 33%                 | 2                             | 2                             |
| <b>Totalt</b>         |                     |                     | <b>22</b>                     | <b>21</b>                     |

| Förändring under året, MSEK                             | 2018      | 2017      |
|---------------------------------------------------------|-----------|-----------|
| Akkumulerade anskaffningsvärden, ingående balans        | 21        | 10        |
| Ökning genom förvärv                                    | -         | 11        |
| Resultatandel / Utdelning under året                    | -         | -         |
| Avyttring                                               | -         | -         |
| Valutakursdifferenser                                   | 1         | 0         |
| <b>Akkumulerade anskaffningsvärden, utgående balans</b> | <b>22</b> | <b>21</b> |

Gress-Gruppen är ett av Norges största inköpsbolag där Scandic tillsammans med övriga ägare och betalande medlemmar samlar sina inköpsvolymen. Syftet med ägandet är att effektivisera inköpen och möjliggöra bästa kommersiella villkor från leverantörerna.

Aulangon Kylpylä Oy och Rukan Kokouskeskus Oy ingick i förvärvet av Restel Hotellit Oy som koncernen gjorde i slutet av 2017. Båda bolagen ingår i samarbeten gällande spa- och konferens-faciliteter på två olika hotell i Finland.

## § Redovisningsprincip

### Investeringar i intresseföretag

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

Resultatandelen utgör företagets andel av årets resultat (efter skatt) från dessa intresseföretag och redovisas direkt i resultaträkningen. Transaktioner och mellanhavanden med intresseföretag är immateriellt för 2018 och 2017.

## NOT 15 Finansiella placeringar

| Koncernens förändring under året, MSEK                  | 2018-12-31 | 2017-12-31 |
|---------------------------------------------------------|------------|------------|
| Akkumulerade anskaffningsvärden, ingående balans        | 9          | 8          |
| Förvärv                                                 | 0          | 0          |
| Avyttring                                               | -          | 0          |
| Omklassificering <sup>1)</sup>                          | -          | 1          |
| Valutakursdifferenser                                   | 0          | 0          |
| <b>Akkumulerade anskaffningsvärden, utgående balans</b> | <b>9</b>   | <b>9</b>   |

<sup>1)</sup> Under 2017 skedde det en omklassificering från övriga långfristiga fordringar, till finansiella placeringar om 1 MSEK.

De finansiella placeringarna på balansdagen består av ett 70-tal (70-tal) mindre innehav.

## NOT 16 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 17 Kundfordringar

| Kundfordringar, bruttovärden, MSEK       | 2018-12-31 | 2017-12-31 |
|------------------------------------------|------------|------------|
| Totala kundfordringar                    | 700        | 638        |
| Avgår reserver för osäkra kundfordringar | -11        | -12        |
| <b>Kundfordringar, redovisat värde</b>   | <b>689</b> | <b>626</b> |

| Förändring i reservering för osäkra kundfordringar             | 2018-12-31 | 2017-12-31 |
|----------------------------------------------------------------|------------|------------|
| 1 januari                                                      | -12        | -13        |
| Reservering för osäkra kundfordringar                          | -3         | -3         |
| Fordringar som skrivits bort under året som ej indrivningsbara | -4         | -4         |
| Återfört ej utnyttjat belopp                                   | 8          | 8          |
| Valutakursdifferens                                            | 0          | 0          |
| <b>31 december</b>                                             | <b>-11</b> | <b>-12</b> |

| Åldersanalys, MSEK                     | 2018-12-31 | 2017-12-31 |
|----------------------------------------|------------|------------|
| Ej förfallna fordringar                | 419        | 430        |
| Fordringar förfallna 1–30 dagar        | 205        | 146        |
| Fordringar förfallna 31–60 dagar       | 32         | 44         |
| Fordringar förfallna 61–90 dagar       | 13         | 9          |
| Fordringar förfallna 91–120 dagar      | 20         | 3          |
| Fordringar förfallna mer än 120 dagar  | 11         | 6          |
| <b>Kundfordringar, redovisat värde</b> | <b>700</b> | <b>638</b> |



§ Redovisningsprincip

Lånefordringar och kundfordringar

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

Lånefordringar och kundfordringar redovisas till anskaffningsvärde, minskat med eventuell reservering för värdeminskning. Enligt IFRS 9 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 koncer-nen inte kommer att kunna erhålla alla belopp som är förfallna enligt fordringarnas ursprungliga villkor. Reserveringens storlek utgörs av skillnaden mellan tillgångens redovisade värde och nuvär-det av bedömda framtida kassaflöden, diskonterade med effektiv ränta. Det reserverade beloppet redovisas i resultaträkningen.

NOT 18 Tillgångar som innehas för försäljning

| MSEK                                                                      | 2018-12-31 | 2017-12-31 |
|---------------------------------------------------------------------------|------------|------------|
| <b>Tillgångar klassificerade som innehav för försäljning</b>              |            |            |
| Goodwill                                                                  | 0          | 8          |
| Byggnader                                                                 | -          | 70         |
| Inventarier, installationer och utrustning                                | 1          | 23         |
| Kundfordringar och förutbetalda kostnader                                 | 1          | 0          |
| <b>Summa tillgångar som innehas för försäljning</b>                       | <b>2</b>   | <b>101</b> |
| <b>Skulder kopplade till tillgångar som innehas för försäljning</b>       |            |            |
| Finansiell leasing                                                        | -          | 69         |
| Leverantörsskulder                                                        | 1          | 1          |
| Upplupna kostnader                                                        | 0          | 0          |
| <b>Summa skulder kopplade till tillgångar som innehas för försäljning</b> | <b>1</b>   | <b>70</b>  |

NOT 21 Aktiekapital

|                                 | Stamaktie   | Totalt antal utestående aktier | Ändringar i aktiekapital, SEK | Aktiekapital, SEK | Kvotvärde, SEK |
|---------------------------------|-------------|--------------------------------|-------------------------------|-------------------|----------------|
| Utgående värde 31 december 2017 | 102 985 075 | 102 985 075                    | -                             | 25 746 269        | 0,25           |
| Utgående värde 31 december 2018 | 102 985 075 | 102 985 075                    | -                             | 25 746 269        | 0,25           |

§ Redovisningsprincip

Tillgångar som innehas för försäljning

Tillgångar som innehas för försäljning värderas till det lägre av redovisat värde och verkligt värde med avdrag för försäljningskostnader. Anläggningstillgångar klassificeras som innehav för försäljning om deras redovisade värde kommer att återvinnas vid en försäljning snarare än genom fortsatt nyttjande. Detta villkor anses vara uppfyllt när concernledningen och styrelsen har fattat beslut om att avyttra rörelsen, en aktiv försäljningsprocess har inletts, och tillgångarna finns tillgängliga för omedelbar för-säljning i sitt nuvarande skick, samt att det är troligt att försäljningen kommer att ske inom ett år.

I samband med förvärvstillstånd av Restel Hotellit Oy i slutet av 2017 så villkorades förvärvet av att tre hotell, ett befintligt och två förvärvade, skulle avyttras i enlighet med konkurrensmyndigheter-nas beslut. Under hösten 2018 har två hotell avyttrats, varför ovanstående balanser avser identifier-bara tillgångar och skulder för det hotell som kvarstår, Scandic Lahti. Av koncernens rapporterade omsättning och resultat för 2018 avser 35 MSEK respektive 7 MSEK Scandic Lahti.

NOT 19 Förutbetalda kostnader

| Uppdelning på kostnadsslag MSEK | Koncernen  |            | Moderbolaget |            |
|---------------------------------|------------|------------|--------------|------------|
|                                 | 2018-12-31 | 2017-12-31 | 2018-12-31   | 2017-12-31 |
| Förutbetalda hyror              | 253        | 193        | -            | -          |
| Övriga förutbetalda kostnader   | 144        | 129        | -            | -          |
| Upplupna räntor                 | 0          | 1          | -            | 1          |
| Upplupna intäkter               | 25         | 47         | -            | -          |
| <b>Summa</b>                    | <b>422</b> | <b>370</b> | <b>0</b>     | <b>1</b>   |

NOT 20 Likvida medel

| MSEK                       | Koncernen  |            | Moderbolaget |            |
|----------------------------|------------|------------|--------------|------------|
|                            | 2018-12-31 | 2017-12-31 | 2018-12-31   | 2017-12-31 |
| Kassa och bank             | 103        | 140        | 1            | 0          |
| <b>Summa likvida medel</b> | <b>103</b> | <b>140</b> | <b>1</b>     | <b>0</b>   |

Moderbolaget har inga tillgodohavanden gentemot banken då all överskottslikviditet används för att amortera långfristiga lån. Detsamma gäller koncernens låga nivå av likvida medel jämfört med tidigare år.

§ Redovisningsprincip

Likvida medel

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

## NOT 22A Upplåning

| Förändring under året, MSEK                                  | Skulder till kreditinstitut | Företags-certifikat | Finansiell leasing | Total upplåning |
|--------------------------------------------------------------|-----------------------------|---------------------|--------------------|-----------------|
| <b>Ingående balans 2017-01-01</b>                            | <b>3 777</b>                | <b>0</b>            | <b>0</b>           | <b>3 777</b>    |
| Upptagna lån                                                 | 4 667                       | -                   | -                  | 4 667           |
| Ökning genom rörelseförvärv                                  | -                           | -                   | 1 665              | 1 665           |
| Aktivering av transaktionskostnader <sup>1)</sup>            | -6                          | -                   | -                  | -6              |
| Under året kostnadsförda transaktionskostnader <sup>1)</sup> | 19                          | -                   | -                  | 19              |
| Amorteringar                                                 | -4 674                      | -                   | -                  | -4 674          |
| Förändring av checkräkningskredit                            | 16                          | -                   | -                  | 16              |
| Valutakursdifferenser                                        | -29                         | -                   | -                  | -29             |
| <b>Ingående balans 2018-01-01</b>                            | <b>3 769</b>                | <b>0</b>            | <b>1 665</b>       | <b>5 434</b>    |
| Upptagna lån                                                 | 843                         | 999                 | -                  | 1 842           |
| Aktivering av ränta                                          | -                           | 1                   | -                  | 1               |
| Aktivering av transaktionskostnader <sup>1)</sup>            | -6                          | -                   | -                  | -6              |
| Under året kostnadsförda transaktionskostnader <sup>1)</sup> | 17                          | -                   | -                  | 17              |
| Amorteringar                                                 | -1 755                      | -                   | -62                | -1 817          |
| Försäljning                                                  | -                           | -                   | -71                | -71             |
| Förändring av checkräkningskredit                            | 36                          | -                   | -                  | 36              |
| Valutakursdifferenser                                        | 36                          | -                   | 74                 | 110             |
| <b>Utgående balans 2018-12-31</b>                            | <b>2 940</b>                | <b>1 000</b>        | <b>1 606</b>       | <b>5 546</b>    |

<sup>1)</sup> Befintliga lån omförhandlades i juni 2018, vilket resulterade i transaktionskostnader på 6 (6) MSEK. Dessa har aktiverats och kostnadsförs linjärt över lånens löptid.

Koncernens externa lån omförhandlades i juni 2018 med förlängd löptid till juni 2021. Lånen avser ett fast lån om 1 500 MSEK, löptid på 3 år där ränta utgår med Stibor +1,00 till 2,00 procentenheter, samt en revolverande lånefacilitet i flera valutor om 3 500 MSEK med löptid på 3 år där ränta utgår med basränta +1,00 till 2,00 procentenheter. En tillfällig kortfristig kredit om 500 MSEK omvandlades i december 2018 till del av den revolverande faciliteten som därmed uppgår till 4 000 MSEK. Med outnyttjad del av den revolverande lånefaciliteten som reserv har ett program för utgivande av företagscertifikat etablerats om 2 000 MSEK. Per balansdagen var 1 000 MSEK utnyttjat. Företagscertifikaten har en löptid på mellan en och sex månader.

Marginalen inom intervallet är för samtliga lån beroende av bolagets skuldsättning. Lånevillkoren ställer krav på att följande nyckeltal (covenanter) ska ligga inom vissa gränsvärden: räntetäckning och nettoskuld i förhållande till justerat EBITDA. Vid varje mätperiod och på balansdagen var samtliga lånevillkor uppfyllda. Det finns inga krav på amorteringar och inga säkerheter har ställts för lånen. Styrelsen följer bolagets finansiella ställning noggrant med avseende på uppfyllnad av lånevillkoren.

Finansiella leasingsskulden består av 9 hyreskontrakt som identifierades som finansiell leasing i samband med förvärvet av Restel Hotellit Oy. Leasingavgifterna består av dels minimileaseavgifter och dels av variabla avgifter. Leaseavtalen har en kvarvarande löptid på upp till 30 år.

### § 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 finansiell leasing 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. Finansiella leasingen är redovisad till verkligt värde då den upptagits första gången per förvärvsdatum 29 december 2017.

From 1 januari 2019 tillämpar koncernen IFRS 16 för leasingavtal vilket medför att merparten av alla leasingavtal kommer redovisas som leasingsskulder. Dessa skulder har värderats till nuvärdet av framtida minimileaseavgifter. Vid beräkningen har leasetagarens implicita ränta per 1 januari 2019 använts. Koncernens marginella låneränta som tillämpas för dessa leasingsskulder per 1 januari 2019 var mellan 3,60–6,23 procent.

## NOT 22B 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 35 (41) procent av koncernens omsättning i SEK, 28 (31) procent i NOK och 37 (28) procent i EUR och övriga valutor. Upplåning i valutorna EUR respektive NOK motsvaras av moderbolagets ställda lån till dotterbolag. Den valutaexponering som uppstår vid interna lån till koncernens utlandsverksamheter, reduceras genom upplåning i motsvarande valuta, s.k. naturlig hedge.

Koncernens upplåning fördelad på olika valutor framgår av tabell nedan. Styrelsen har beslutat att valutarisk i tillgångar och skulder i övrigt inte ska säkras.

|                                            | 2018-12-31 | 2017-12-31 |
|--------------------------------------------|------------|------------|
| <b>Upplåning fördelad på olika valutor</b> |            |            |
| SEK, %                                     | 64         | 70         |
| EUR, %                                     | 21         | 15         |
| NOK, %                                     | 15         | 15         |

### Känslighetsanalys

Redovisat värde på skulder till kreditinstitut är exponerat för valutarisker till den del som upplåning sker i utländska valutor. Nedanstående känslighetsanalys visar hur förändringar av relevanta utländska valutor påverkar redovisat värde på skulder till kreditinstitut och nettolåneskulden.

| Känslighetsanalys valuta per den 31 december 2018                   | Förändring, % | Effekt på netto-låneskulden, MSEK |
|---------------------------------------------------------------------|---------------|-----------------------------------|
| <i>Exponering av skulder till kreditinstitut vid förändring av:</i> |               |                                   |
| NOK/SEK                                                             | +/- 1         | +/- 8 MSEK                        |
| EUR/SEK                                                             | +/- 1         | +/- 6 MSEK                        |

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 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 räntebeloppet, beräknat på kontrakterade nominella belopp.

|                                             | 2018-12-31 | 2017-12-31 |
|---------------------------------------------|------------|------------|
| Upplåning fördelad på fast och rörlig ränta |            |            |
| Fast ränta, %                               | 39         | 39         |
| Rörlig ränta, %                             | 61         | 61         |

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 kredit-exponeringar gentemot kunder, inklusive utestående fordringar och avtalade transaktioner.

Riskhantering

Kreditrisk hanteras på koncernnivå. Endast banker och finansinstitut som av oberoende värderare fått lägst kreditrating "A-1" accepteras. I de fall då ingen oberoende kreditbedömning finns, görs en riskbedömning av kundens kreditvärdighet där dennes finansiella ställning beaktas, liksom tidigare erfarenheter och andra faktorer. Användningen av kreditgränser följs upp regelbundet. Försäljningen i verksamheten regleras till största delar kontant eller med vanligt förekommande kreditkort även om fakturering också förekommer. Kreditförluster avseende kunder uppgick per 31 december 2018 till 3 (3) MSEK, se även not 17.

| Koncernen, MSEK                      | < 1 år | 1–3 år | 3– 5 år | > 5 år |
|--------------------------------------|--------|--------|---------|--------|
| Per 31 december 2018                 |        |        |         |        |
| Skulder till kreditinstitut 1)       | 84     | 3 188  | -       | -      |
| Företagscertifikat                   | 1 200  | -      | -       | -      |
| Finansiell leasing 2)                | 121    | 228    | 210     | 1 047  |
| Derivatinstrument 3)                 | -      | 8      | -       | -      |
| Leverantörsskulder och andra skulder | 791    | -      | -       | -      |

| Koncernen, MSEK                      | < 1 år | 1– 3 år | 3–5 år | > 5 år |
|--------------------------------------|--------|---------|--------|--------|
| Per 31 december 2017                 |        |         |        |        |
| Skulder till kreditinstitut 1)       | 67     | 3 986   | -      | -      |
| Finansiell leasing 2)                | 121    | 227     | 210    | 1 107  |
| Derivatinstrument 3)                 | -      | 5       | -      | -      |
| Leverantörsskulder och andra skulder | 786    | -       | -      | -      |

1) Skulder till kreditinstitut avser kommande kassaflöden avseende skulderna vilket inkluderar kommande års räntebetalningar.

2) För framtida minimileaseavgifter se not 13.

3) Marknadsvärde per 31 december.

Likviditetsrisk

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

Riskhantering

Likviditetsrisk hanteras genom att koncernen innehar tillräckligt med likvida medel och kortfristiga placeringar med en likvid marknad, tillgänglig finansiering genom avtalade kreditfaciliteter och möjligheten att stänga marknadspositioner. Koncernens likviditet i form av likvida medel och kortfristiga placeringar följs upp och prognostiseras på daglig basis av den centrala finansavdelningen. Koncernens likviditetsreserv uppgick per 31 december 2018 till 1 625 (1 322) MSEK.

| Känslighetsanalys ränteswap per den 31 december 2018         | Förändring, % | Resultateffekt, MSEK |
|--------------------------------------------------------------|---------------|----------------------|
| Räntekostnad vid nuvarande räntebindning förändrat ränteläge | +/- 1         | +/- 24               |
| Räntekostnad vid förändring av genomsnittlig räntenivå       | +/-1          | +/- 39               |

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

Elderivat

From 1 juli 2018 använder koncernen kassaflödessäkring vid säkring av prisrisken på el. De elderivat som används av koncernen har definierats som kassaflödessäkringar. Relationen mellan säkringsinstrumentet och den säkrade risken dokumenteras när säkringen ingås. Effektivitetstest genomförs vid starttidpunkten och sedan månadsvis under säkringens löptid. Den effektiva delen av värdeförändringar i derivaten som uppfyller kraven för säkringsredovisning redovisas i övrigt totalresultat. Den ineffektiva delen av värdeförändringar i derivaten bokas direkt mot övriga externa kostnader. Den effektiva delen av säkringen realiseras i övriga externa kostnader i de perioder då den säkrade posten påverkar resultatet.

Den ineffektiva delen av värdeförändringar i elderivat under 2018 uppgick till 2 MSEK (-).

## NOT 22c 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 förvaltrade 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 total upplåning från kreditinstitut exklusive finansiell leasing med avdrag för likvida medel.

| Koncernen, MSEK           | 2018-12-31 | 2017-12-31 |
|---------------------------|------------|------------|
| Total upplåning           | 5 546      | 5 434      |
| Avgår: finansiell leasing | -1 606     | -1 665     |
| Avgår: likvida medel      | -103       | -140       |
| Räntebärande nettoskuld   | 3 837      | 3 630      |
| Totalt eget kapital       | 7 805      | 7 356      |
| Skuldsättningsgrad        | 0,5 ggr    | 0,5 ggr    |

| Förfallotider, MSEK                         | 2018-12-31                  |                    |                    | 2017-12-31                  |                    |
|---------------------------------------------|-----------------------------|--------------------|--------------------|-----------------------------|--------------------|
|                                             | Skulder till kreditinstitut | Företagscertifikat | Finansiell leasing | Skulder till kreditinstitut | Finansiell leasing |
| <b>Skulder som förfaller till betalning</b> |                             |                    |                    |                             |                    |
| – inom 1 år                                 | -                           | 1 000              | 121                | -                           | 121                |
| – mellan 1 och 5 år                         | 2 940                       | -                  | 438                | 3 769                       | 437                |
| – senare än 5 år                            | -                           | -                  | 1 047              | -                           | 1 107              |
| <b>Summa</b>                                | <b>2 940</b>                | <b>1 000</b>       | <b>1 606</b>       | <b>3 769</b>                | <b>1 665</b>       |

| Revolverande lånefacilitet, MSEK        | 2018-12-31   | 2017-12-31   |
|-----------------------------------------|--------------|--------------|
| Utnyttjat belopp                        | 2 478        | 2 318        |
| Outnyttjat belopp                       | 1 522        | 1 182        |
| <b>Total revolverande lånefacilitet</b> | <b>4 000</b> | <b>3 500</b> |

## NOT 23 Avsättningar till pensioner och liknande förpliktelser

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

### Förmånsbestämda pensionsplaner

| Beräkning av avsättningar, MSEK                              | 2018-12-31 | 2017-12-31 |
|--------------------------------------------------------------|------------|------------|
| Nuvärde av förpliktelser                                     | 627        | 542        |
| Förvaltningstillgångarnas verkliga värde                     | -          | -          |
| <b>Summa avsättningar för förmånsbestämda pensionsplaner</b> | <b>627</b> | <b>542</b> |

| Förändring av avsättningen under året, MSEK                                             | 2018       | 2017       |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|
| Nettoskuld, ingående balans                                                             | 542        | 413        |
| Omvärderingar nettospensionsförpliktelse redovisad i övrigt totalresultat <sup>1)</sup> | 40         | 82         |
| Nettokostnad redovisad i resultaträkningen                                              | 37         | 30         |
| Utbetalda pensioner                                                                     | -5         | -5         |
| Förändring särskild löneskatt på pensionsskuld                                          | 13         | 22         |
| <b>Nettoskuld, utgående balans <sup>2)</sup></b>                                        | <b>627</b> | <b>542</b> |

<sup>1)</sup> Poster som redovisas i övrigt totalresultat består under 2018 av förlust pga förändrade finansiella antaganden -32 (-72) MSEK samt förlust från erfarenhetsbaserade justeringar med -8 (-9) MSEK.

<sup>2)</sup> Vägd genomsnittlig löptid för pensionsförpliktelsen uppgår till 24 år.

### ! Viktiga uppskattningar och antaganden

| Viktigare aktuariella antaganden, %          | 2018-12-31 | 2017-12-31 |
|----------------------------------------------|------------|------------|
| Diskonteringsränta                           | 2,50       | 2,75       |
| Framtida årliga löneökningar                 | 3,00       | 3,00       |
| Framtida årliga pensionsökningar (inflation) | 2,00       | 2,00       |
| Personalomsättning                           | 3,00       | 3,00       |

| Känslighetsanalys i de aktuariella antagandena | Förändring | Ökning % | Minskning % |
|------------------------------------------------|------------|----------|-------------|
| Diskonteringsränta                             | +/-0,5%    | 13,1     | -11,2       |
| Framtida årliga löneökningar                   | +/-0,5%    | -3,8     | 4,8         |
| Framtida årliga pensionsökningar (inflation)   | +/-0,5%    | -8,6     | 9,8         |
| Förväntad livslängd                            | +/-1 år    | -3,8     | 3,8         |

Ovanstående känslighetsanalys baseras på en förändring i ett antagande medan alla andra antaganden hålls konstanta. I praktiken är det osannolikt att detta inträffar och förändringar i några av antagandena kan vara korrelerade. Ovanstående tabell visar den procentuella påverkan på pensionsskulden vid sådana förändringar i de aktuariella antagandena. Vid beräkning av känsligheten i den förmånsbestämda förpliktelsen för väsentliga aktuariella antaganden används samma metod som vid beräkning av pensionsskulden som redovisas i balansräkningen. De metoder och antaganden som känslighetsanalysen bygger på har inte förändrats sedan föregående år.



Pensionskostnader för förmånsbestämda och avgiftsbestämda pensionsplaner

| MSEK                                                                           | 2018 | 2017 |
|--------------------------------------------------------------------------------|------|------|
| Kostnader avseende tjänstgöring innevarande år, förmånsbestämda pensionsplaner | -23  | -18  |
| Kostnader avseende tjänstgöring innevarande år, avgiftsbestämda pensionsplaner | -453 | -384 |
| Summa pensionskostnader som ingår i personalkostnader                          | -476 | -402 |
| Räntekostnader förmånsbestämda pensionsplaner                                  | -14  | -12  |
| Totala kostnader i resultaträkningen                                           | -490 | -414 |

Betalningarna för 2019 år beräknas ligga i nivå med 2018.

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 2018 var konsolideringsnivån 142 procent (154 procent). Premier som ska betalas till planen år 2019 uppskattas till samma nivå som 2018, 75 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. Inom koncernen förekommer förmånsbestämd pensionsplan endast i Sverige.

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 svenska förmånsbestämda förpliktelsen fastställs genom diskontering av uppskattade framtida kassaflöden. I beräkningen används räntesatsen för stats- och bostadsobligationer utfärdade i samma valuta som ersättningarna kommer att betalas i samt 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.

NOT 24 Övriga avsättningar

| Förändringar av övriga avsättningar under året, MSEK | 2018-12-31                       |                     |                           | 2017-12-31                       |                     |                           |
|------------------------------------------------------|----------------------------------|---------------------|---------------------------|----------------------------------|---------------------|---------------------------|
|                                                      | Avsättningar för stamgästprogram | Övriga avsättningar | Summa övriga avsättningar | Avsättningar för stamgästprogram | Övriga avsättningar | Summa övriga avsättningar |
| Ingående balans                                      | 127                              | 1                   | 128                       | 131                              | 2                   | 133                       |
| Förändring över resultaträkningen                    | 11                               | -1                  | 10                        | -4                               | -1                  | -5                        |
| Utgående balans                                      | 138                              | 0                   | 138                       | 127                              | 1                   | 128                       |

Scandic har ett stamgästprogram, Scandic Friends, där medlemmarna tjänar in poäng vid övernattninng som sedan kan användas för att erhålla fria övernattningar. Detta stamgästprogram träffas av reglerna i IFRS 15. 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 utestående poängskuld på balansdagen. Förväntade uttagna frinätter har därefter multiplicerats med ett bedömt genomsnittligt marknadspris för dessa nätter. Den del av skulden som beräknas utnyttjas efter mer än ett år redovisas under övriga avsättningar ovan medan den del som beräknas utnyttjas inom ett år redovisas som Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter (se not 26). Den totala skulden för stamgästprogrammet och dess fördelning mellan kort- och långfristig skuld framgår av nedanstående tabell. Avsättningen förväntas utnyttjas inom 5 år.

| Total skuld avseende stamgästprogram | 2018                   |                   |                                      | 2017                   |                   |                                      |
|--------------------------------------|------------------------|-------------------|--------------------------------------|------------------------|-------------------|--------------------------------------|
|                                      | Långfristig avsättning | Kortfristig skuld | Total skuld avseende stamgästprogram | Långfristig avsättning | Kortfristig skuld | Total skuld avseende stamgästprogram |
| Justerad ingående balans             | 127                    | 85                | 212                                  | 131                    | 87                | 218                                  |
| Förändring över resultaträkningen    | 11                     | 7                 | 18                                   | -4                     | -2                | -6                                   |
| Utgående balans                      | 138                    | 92                | 230                                  | 127                    | 85                | 212                                  |

Under året uppgick det bedömda marknadsvärdet av utnyttjade fria övernattningar till 115 (115) MSEK. För kortfristig skuld, se not 26.

§ 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 IFRS 15, 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 25 Uppskjutna skattefordringar och skatteskulder

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

| Uppskjutna skatteposters fördelning på underliggande balansposter samt deras förändring under året, MSEK | 2018-12-31                         |                    |                            |                   |                     | Uppskjutna skattefordringar totalt |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|--------------------|----------------------------|-------------------|---------------------|------------------------------------|
|                                                                                                          | Pensioner                          | Derivat-instrument | Eliminerad inkråmsgoodwill | Underskottsavdrag |                     |                                    |
| <b>Uppskjutna skattefordringar</b>                                                                       |                                    |                    |                            |                   |                     |                                    |
| Ingående balans 2018-01-01                                                                               | 63                                 | 2                  | 5                          | 132               |                     | 202                                |
| Redovisat i resultaträkningen                                                                            | 1                                  | -1                 | 2                          | -38               |                     | -36                                |
| Skatt hänförlig till poster i övrigt totalresultat                                                       | 11                                 | 1                  | -                          | -                 |                     | 12                                 |
| Valutakursdifferenser                                                                                    | -                                  | -                  | 1                          | 4                 |                     | 5                                  |
| <b>Utgående balans 2018-12-31</b>                                                                        | <b>75</b>                          | <b>2</b>           | <b>8</b>                   | <b>98</b>         |                     | <b>183</b>                         |
| – varav fordringar som förväntas kunna utnyttjas inom 12 månader                                         | -                                  | -                  | -                          | -                 |                     | 0                                  |
| Uppskjutna skatteskulder                                                                                 | Immateriella anläggningstillgångar | Byggnader och mark | Obeskattade reserver       | Överavskrivningar | Säkringsredovisning | Uppskjutna skatteskulder totalt    |
|                                                                                                          |                                    |                    |                            |                   |                     |                                    |
| Ingående balans 2018-01-01                                                                               | -767                               | -11                | -4                         | -28               | 0                   | -810                               |
| Redovisat i resultaträkningen                                                                            | 33                                 | 1                  | -22                        | 9                 | -1                  | 20                                 |
| Omklassificering                                                                                         | -                                  | -                  | -6                         | 6                 | -                   | 0                                  |
| Skatt hänförlig till poster i övrigt totalresultat                                                       | -1                                 | -                  | -                          | -                 | -11                 | -12                                |
| Valutakursdifferenser                                                                                    | -6                                 | 0                  | 0                          | -1                | -                   | -7                                 |
| <b>Utgående balans 2018-12-31</b>                                                                        | <b>-740</b>                        | <b>-10</b>         | <b>-32</b>                 | <b>-14</b>        | <b>-12</b>          | <b>-808</b>                        |
| – varav skulder som förväntas betalas inom 12 månader                                                    | -54                                | -1                 | -                          | -                 | -                   | -55                                |
| <b>Uppskjutna skatteskulder netto</b>                                                                    |                                    |                    |                            |                   |                     |                                    |
| <b>Uppskjutna skatteskulder netto</b>                                                                    |                                    |                    |                            |                   |                     |                                    |
| Ingående balans 2018-01-01                                                                               | -608                               |                    |                            |                   |                     |                                    |
| Redovisat i resultaträkningen                                                                            | -16                                |                    |                            |                   |                     |                                    |
| Skatt hänförlig till poster i övrigt totalresultat                                                       | 0                                  |                    |                            |                   |                     |                                    |
| Valutakursdifferenser                                                                                    | -2                                 |                    |                            |                   |                     |                                    |
| <b>Utgående balans 2018-12-31</b>                                                                        | <b>-625</b>                        |                    |                            |                   |                     |                                    |

| Uppskjutna skatteposters fördelning på underliggande balansposter samt deras förändring under året, MSEK | 2017-12-31 |                    |                            |                    |                                    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|--------------------|----------------------------|--------------------|------------------------------------|
|                                                                                                          | Pensioner  | Derivat-instrument | Eliminerad inkråmsgoodwill | Underskotts-avdrag | Uppskjutna skattefordringar totalt |
| Uppskjutna skattefordringar                                                                              |            |                    |                            |                    |                                    |
| Ingående balans 2017-01-01                                                                               | 39         | 4                  | 5                          | 203                | 251                                |
| Redovisat i resultaträkningen                                                                            | 2          | -2                 | -                          | -72                | -72                                |
| Skatt hänförlig till poster i övrigt totalresultat                                                       | 22         | -                  | -                          | -                  | 22                                 |
| Valutakursdifferenser                                                                                    | -          | -                  | 0                          | 1                  | 1                                  |
| Utgående balans 2017-12-31                                                                               | 63         | 2                  | 5                          | 132                | 202                                |
| – varav fordringar som förväntas kunna utnyttjas inom 12 månader                                         | -          | -                  | -                          | -                  | -                                  |

| Uppskjutna skatteskulder                              |                                    |                    |                      |                    |                                 |
|-------------------------------------------------------|------------------------------------|--------------------|----------------------|--------------------|---------------------------------|
|                                                       | Immateriella anläggningstillgångar | Byggnader och mark | Obeskattade reserver | Över-avskrivningar | Uppskjutna skatteskulder totalt |
| Uppskjutna skatteskulder                              |                                    |                    |                      |                    |                                 |
| Ingående balans 2017-01-01                            | -735                               | -13                | -3                   | -24                | -775                            |
| Redovisat i resultaträkningen                         | -2                                 | 1                  | -1                   | -3                 | -5                              |
| Ökning hänförlig till rörelseförvärv                  | -24                                | -                  | -                    | -                  | -24                             |
| Valutakursdifferenser                                 | -6                                 | 1                  | -                    | -1                 | -6                              |
| Utgående balans 2017-12-31                            | -767                               | -11                | -4                   | -28                | -810                            |
| – varav skulder som förväntas betalas inom 12 månader | -33                                | -1                 | -                    | -                  | -34                             |

| Uppskjutna skatteskulder netto                     |      |
|----------------------------------------------------|------|
| Uppskjutna skatteskulder netto                     |      |
| Ingående balans 2017-01-01                         | -524 |
| Redovisat i resultaträkningen                      | -77  |
| Skatt hänförlig till poster i övrigt totalresultat | 22   |
| Ökning hänförlig till rörelseförvärv               | -24  |
| Valutakursdifferenser                              | -5   |
| Utgående balans 2017-12-31                         | -608 |

Underskottsavdrag

Koncernen har redovisade underskottsavdrag som uppgår till 458 (599) MSEK främst hänförliga till Norge, Danmark och Tyskland. Dessa innebär möjlighet till nyttjande mot framtida skattepliktiga överskott. Redovisad uppskjuten skattefordran avseende de redovisade underskottsavdragen uppgår till 98 (132) MSEK, då koncernen gör bedömningen att de väsentliga underskottsavdragen i samtliga länder kommer kunna utnyttjas utifrån koncernens prognoser för kommande år. Oredovisade underskott uppgår för 2018 till 1 355 (882) MSEK vilka främst är hänförliga till Finland och Danmark, där det ännu bedöms som osäkert i vilken omfattning de kommer att kunna utnyttjas, värdet av dessa uppgår till 274 (178) MSEK.

Skatt på tidigare ej redovisade underskottsavdrag uppgår till -38 (43) MSEK. Inga underskottsavdrag är tidsbegränsade utifrån när de kan utnyttjas.

| Uppskjutna skattefordringar, Moderbolaget | 2018-12-31 | 2017-12-31 |
|-------------------------------------------|------------|------------|
| Ingående balans                           | 0          | 71         |
| Redovisat i resultaträkningen             | -          | -71        |
| Redovisat i eget kapital                  | -          | -          |
| Utgående balans                           | 0          | 0          |

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 upp-kommer 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 rörelse-förvärv 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 aviseras 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. Koncer-nen nettoredovisar uppskjutna skattefordringar och uppskjutna skatteskulder i balansräkningen när det finns en legal rätt till kvittning.

Moderbolaget och dess helägda svenska dotterbolag kan genom möjlighet till koncernbidrag kvitta uppskjutna skattefordringar och uppskjutna skatteskulder för dessa enheter i koncern-redovisningen.

## NOT 26 Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter

| Uppdelning på kostnadsslag, MSEK                        | Koncernen    |              | Moderbolaget |            |
|---------------------------------------------------------|--------------|--------------|--------------|------------|
|                                                         | 2018-12-31   | 2017-12-31   | 2018-12-31   | 2017-12-31 |
| Upplupna hyreskostnader                                 | 137          | 100          | -            | -          |
| Upplupna personalkostnader                              | 894          | 829          | 8            | 17         |
| Upplupna räntekostnader                                 | 3            | 0            | 3            | 0          |
| Förutbetalad intäkt, kortfristig del av stamgästprogram | 92           | 85           | -            | -          |
| Förutbetalda intäkter, bonuscheckar <sup>1)</sup>       | 37           | 66           | -            | -          |
| Övriga poster                                           | 375          | 380          | 6            | 20         |
| <b>Summa</b>                                            | <b>1 538</b> | <b>1 461</b> | <b>18</b>    | <b>37</b>  |

<sup>1)</sup> Bonuscheckar är ett betalningsmedel som möjliggör rabatterat boende på samtliga Scandic-hotell. Bonuscheckarna har en begränsad giltighetstid. När bonuscheckhäften 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 27 Justering för poster som ej ingår i kassaflödet

| Justering för poster som ej ingår i kassaflödet, MSEK                    | Koncernen  |            | Moderbolaget |          |
|--------------------------------------------------------------------------|------------|------------|--------------|----------|
|                                                                          | 2018       | 2017       | 2018         | 2017     |
| Avskrivningar                                                            | 870        | 553        | -            | -        |
| Realisationsresultat vid försäljning av materiella anläggningstillgångar | -          | -4         | -            | -        |
| Förändring av upplupna kostnader/intäkter och avsättningar               | -1         | -1         | -            | -        |
| <b>Summa</b>                                                             | <b>869</b> | <b>548</b> | <b>0</b>     | <b>0</b> |

### § Redovisningsprincip

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

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

## NOT 28 Kassaflödesanalys

| MSEK                    | Ingående balans<br>2018-01-01 | Kassaflöde<br>från finansiell<br>verksamhet | Ej kassaflödespåverkande   |                        |             |              | Utgående balans<br>2018-12-31 |
|-------------------------|-------------------------------|---------------------------------------------|----------------------------|------------------------|-------------|--------------|-------------------------------|
|                         |                               |                                             | Transaktions-<br>kostnader | Valuta-<br>differenser | Försäljning | Räntekostnad |                               |
| Lån                     | 3 769                         | 117                                         | 17                         | 37                     | -           | -            | 3 940                         |
| Finansiell leasing      | 1 665                         | -129                                        | -                          | 0                      | -70         | -            | 1 606                         |
| Upplupna räntekostnader | 0                             | -77                                         | -                          | -36                    | -           | 116          | 3                             |
| <b>Delsumma</b>         | <b>5 434</b>                  | <b>-89</b>                                  | <b>17</b>                  | <b>1</b>               | <b>-70</b>  | <b>116</b>   | <b>5 549</b>                  |
| Likvida medel           | -140                          | 13                                          | -                          | 24                     | -           | -            | -103                          |
| <b>Summa</b>            | <b>5 294</b>                  | <b>-76</b>                                  | <b>17</b>                  | <b>25</b>              | <b>-70</b>  | <b>116</b>   | <b>5 446</b>                  |

| MSEK                    | Ingående balans<br>2017-01-01 | Kassaflöde<br>från finansiell<br>verksamhet | Ej kassaflödespåverkande   |                        |              |              | Utgående balans<br>2017-12-31 |
|-------------------------|-------------------------------|---------------------------------------------|----------------------------|------------------------|--------------|--------------|-------------------------------|
|                         |                               |                                             | Transaktions-<br>kostnader | Valuta-<br>differenser | Förvärv      | Räntekostnad |                               |
| Lån                     | 3 777                         | 3                                           | 19                         | -30                    | -            | -            | 3 769                         |
| Finansiell leasing      | 0                             | -                                           | -                          | -                      | 1 665        | -            | 1 665                         |
| Upplupna räntekostnader | 7                             | -80                                         | -                          | -                      | -            | 73           | 0                             |
| <b>Delsumma</b>         | <b>3 784</b>                  | <b>-77</b>                                  | <b>19</b>                  | <b>-30</b>             | <b>1 665</b> | <b>73</b>    | <b>5 434</b>                  |
| Likvida medel           | -1 068                        | 921                                         | -                          | 8                      | -            | -            | -140                          |
| <b>Summa</b>            | <b>2 716</b>                  | <b>844</b>                                  | <b>19</b>                  | <b>-23</b>             | <b>1 665</b> | <b>73</b>    | <b>5 294</b>                  |

I tabellen ovan åskådliggörs de förändringar av långfristiga skulder som påverkar kassaflödesanalysen.



# NOT 29 Andelar i koncernbolag

| Förändringar under året<br>MSEK                  | Moderbolaget |       |
|--------------------------------------------------|--------------|-------|
|                                                  | 2018         | 2017  |
| Akkumulerade anskaffningsvärden, ingående balans | 5 039        | 4 590 |
| Lämnat aktieägartillskott                        | -            | 449   |
| Akkumulerade anskaffningsvärden, utgående balans | 5 039        | 5 039 |

| Innehav på balansdagen               | Organisationsnummer | Säte                 | 2018-12-31   | 2017-12-31   | 2018-12-31      | 2017-12-31      |
|--------------------------------------|---------------------|----------------------|--------------|--------------|-----------------|-----------------|
|                                      |                     |                      | Kapitalandel | Kapitalandel | Redovisat värde | Redovisat värde |
| Scandic Hotels Holding AB            | 556723-5725         | Stockholm            | 100          | 100          | 5 039           | 5 039           |
| ● Scandic Hotels AB                  | 556299-1009         | Stockholm            | 100          | 100          | -               | -               |
| ● Hotell Hasselbacken AB             | 559177-6777         | Stockholm            | 100          | -            | -               | -               |
| ● Scandic Hotels AS                  | 953 149 117         | Oslo, Norge          | 100          | 100          | -               | -               |
| ● Rica Hotels AB                     | 556520-9797         | Stockholm            | 100          | 100          | -               | -               |
| ● Scandic Hotels Gardermoen AS       | 880 289 772         | Gardermoen, Norge    | 50           | 50           | -               | -               |
| ● Scandic Hotels Holding A/S         | 30 61 64 56         | Köpenhamn, Danmark   | 100          | 100          | -               | -               |
| ● Scandic Hotel A/S                  | 12 59 67 74         | Köpenhamn, Danmark   | 100          | 100          | -               | -               |
| ● Scandic Polen Sp.z o. o.           | 288532              | Warsawa, Polen       | 100          | 100          | -               | -               |
| ● Scandic Hotels Europe AB           | 556351-7373         | Stockholm            | 100          | 100          | -               | -               |
| ● Scandic Hotels Deutschland GmbH    | HRB 146065 B        | Berlin, Tyskland     | 100          | 100          | -               | -               |
| ● Scandic Berlin Kurfürstendamm GmbH | HRB 158329 B        | Berlin, Tyskland     | 100          | 100          | -               | -               |
| ● Scandic Hotel NV <sup>1)</sup>     | 462 318 529         | Antwerpen, Belgien   | -            | 100          | -               | -               |
| ● Scandic Hotels Oy                  | 1447914-7           | Helsingfors, Finland | 100          | 100          | -               | -               |
| ● Restel Hotellit Oy <sup>2)</sup>   | 0753772-4           | Helsingfors, Finland | -            | 100          | -               | -               |
| Summa                                |                     |                      |              |              | 5 039           | 5 039           |

<sup>1)</sup> Scandic Hotel NV likviderades per 27 december 2018.  
<sup>2)</sup> Restel Hotellit Oy fusionerades per 1 augusti 2018 med Scandic Hotels Oy.

# NOT 30 Ställda säkerheter och eventalförpliktelser

| MSEK                       | Koncernen  |            | Moderbolaget |            |
|----------------------------|------------|------------|--------------|------------|
|                            | 2018-12-31 | 2017-12-31 | 2018-12-31   | 2017-12-31 |
| Ställda säkerheter         |            |            |              |            |
| Fastighetsinteckningar     | -          | -          | -            | -          |
| Summa ställda säkerheter   | 0          | 0          | 0            | 0          |
| Eventalförpliktelser       |            |            |              |            |
| Garantiåtaganden, FPG/PRI  | 5          | 5          | -            | -          |
| Hyresgarantier             | 122        | 119        | -            | -          |
| Skattetvist                | 369        | 404        | -            | -          |
| Resegarantier              | 4          | 6          | -            | -          |
| Summa eventalförpliktelser | 500        | 534        | 0            | 0          |

Hyresgarantier avser, i huvudsak, garantier för de danska och 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. 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 eventaltillgångar har identifierats i koncernen.

## ! Viktiga uppskattningar och antaganden

Den 19 oktober 2017 meddelande Scandic att Skatteförvaltningen i Finland har beslutat att den finska filialen till Scandic Hotels Holding AB ska eftertaxeras för räkenskapsåret 2008. Skatteförvaltningen anser att Scandics finska verksamhet ska påföras skatt, avgifter och ränta om sammanlagt cirka 96 MSEK eftersom avdrag för ränta på koncerninterna lån inte medges.

Scandic och dess skatterådgivare är av uppfattningen att bolaget har agerat rätt och i enlighet med tillämplig lagstiftning och anser därmed att Skatteförvaltningens beslut är felaktigt. Bolaget kommer att överklaga beslutet samt begära att beskattningsbeslutet avslås i sin helhet.

Beloppet för eventalförpliktsen har uppdaterats till 369 MSEK som avser den totala exponeringen för åren 2008–2017 inklusive ränta. Beloppet har betalats till stora delar och redovisas som övriga långfristiga fordringar.

## NOT 31 Finansiella tillgångar och skulder

| 2018-12-31, MSEK                                   | Låne- och kundfordringar          | Finansiella skulder värderade till verkligt värde via resultatet | Upplåning                         | Övriga finansiella tillgångar/skulder                                                              | Summa redovisat värde |
|----------------------------------------------------|-----------------------------------|------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|
| Finansiella placeringar                            | -                                 | -                                                                | -                                 | 9                                                                                                  | 9                     |
| Kundfordringar                                     | 689                               | -                                                                | -                                 | -                                                                                                  | 689                   |
| Derivatinstrument - elderivat                      | -                                 | 54                                                               | -                                 | -                                                                                                  | 54                    |
| Likvida medel                                      | 103                               | -                                                                | -                                 | -                                                                                                  | 103                   |
| <b>Summa finansiella tillgångar</b>                | <b>792</b>                        | <b>54</b>                                                        | <b>0</b>                          | <b>9</b>                                                                                           | <b>855</b>            |
| Skulder till kreditinstitut                        | -                                 | -                                                                | 2 940                             | -                                                                                                  | 2 940                 |
| Företagscertifikat                                 | -                                 | -                                                                | 1 000                             | -                                                                                                  | 1 000                 |
| Finansiell leasing                                 | -                                 | -                                                                | 1 606                             | -                                                                                                  | 1 606                 |
| Förskott från kunder                               | -                                 | -                                                                | -                                 | 206                                                                                                | 206                   |
| Leverantörsskulder                                 | -                                 | -                                                                | -                                 | 791                                                                                                | 791                   |
| Derivatinstrument – ränteswappar                   | -                                 | 8                                                                | -                                 | -                                                                                                  | 8                     |
| <b>Summa finansiella skulder</b>                   | <b>0</b>                          | <b>8</b>                                                         | <b>5 546</b>                      | <b>997</b>                                                                                         | <b>6 551</b>          |
| <i>Värdering och klassificering enligt IFRS 19</i> | <i>Upplupet anskaffningsvärde</i> | <i>Verkligt värde via resultatet</i>                             | <i>Upplupet anskaffningsvärde</i> | <i>Finansiella placeringar till verkligt värde via ÖTR. Övriga till upplupet anskaffningsvärde</i> |                       |

| 2017-12-31, MSEK                                   | Låne- och kundfordringar          | Finansiella skulder värderade till verkligt värde via resultatet | Upplåning                         | Övriga finansiella tillgångar/skulder                                                              | Summa redovisat värde |
|----------------------------------------------------|-----------------------------------|------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|
| Finansiella placeringar                            | -                                 | -                                                                | -                                 | 9                                                                                                  | 9                     |
| Kundfordringar                                     | 626                               | -                                                                | -                                 | -                                                                                                  | 626                   |
| Likvida medel                                      | 140                               | -                                                                | -                                 | -                                                                                                  | 140                   |
| <b>Summa finansiella tillgångar</b>                | <b>766</b>                        | <b>0</b>                                                         | <b>0</b>                          | <b>9</b>                                                                                           | <b>775</b>            |
| Skulder till kreditinstitut                        | -                                 | -                                                                | 3 769                             | -                                                                                                  | 3 769                 |
| Finansiell leasing                                 | -                                 | -                                                                | 1 665                             | -                                                                                                  | 1 665                 |
| Förskott från kunder                               | -                                 | -                                                                | -                                 | 165                                                                                                | 165                   |
| Leverantörsskulder                                 | -                                 | -                                                                | -                                 | 786                                                                                                | 786                   |
| Derivatinstrument – ränteswappar                   | -                                 | 5                                                                | -                                 | -                                                                                                  | 5                     |
| <b>Summa finansiella skulder</b>                   | <b>0</b>                          | <b>5</b>                                                         | <b>5 434</b>                      | <b>951</b>                                                                                         | <b>6 390</b>          |
| <i>Värdering och klassificering enligt IFRS 19</i> | <i>Upplupet anskaffningsvärde</i> | <i>Verkligt värde via resultatet</i>                             | <i>Upplupet anskaffningsvärde</i> | <i>Finansiella placeringar till verkligt värde via ÖTR. Övriga till upplupet anskaffningsvärde</i> |                       |

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.

Verkligt värde för övriga finansiella tillgångar och skulder bedöms inte avvika materiellt från redovisat värde.

### Beräkning av verkligt värde:

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

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

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

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

Skulder till kreditinstitut är redovisat värde lika med verkligt värde. Det finns inga finansiella tillgångar som har marknadsvärderats under 2018 respektive 2017.

| 2018-12-31, MSEK                                  | Nivå 1 | Nivå 2 | Nivå 3 | Summa |
|---------------------------------------------------|--------|--------|--------|-------|
| Derivatinstrument som används för säkringsändamål | -      | 46     | -      | 46    |
| Summa finansiella tillgångar                      | 0      | 46     | 0      | 46    |
| Skulder till kreditinstitut                       | -      | 2 940  | -      | 2 940 |
| Företagscertifikat                                | -      | 1 000  | -      | 1 000 |
| Summa finansiella skulder                         | 0      | 3 940  | 0      | 3 940 |

| 2017-12-31, MSEK                                  | Nivå 1 | Nivå 2 | Nivå 3 | Summa |
|---------------------------------------------------|--------|--------|--------|-------|
| Skulder till kreditinstitut                       | -      | 3 769  | -      | 3 769 |
| Derivatinstrument som används för säkringsändamål | -      | 5      | -      | 5     |
| Summa finansiella skulder                         | 0      | 3 774  | 0      | 3 774 |

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

**§ Redovisningsprincip**

**Finansiella tillgångar och skulder**

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

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

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

**(b) Lånefordringar och kundfordringar**

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

Lånefordringar och kundfordringar redovisas till anskaffningsvärde, minskat med eventuell reservering för värdeminskning. Enligt IFRS 9 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 IFRS 9 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.

## NOT 32 Transaktioner med närstående

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

| MSEK                                                                           | Koncernen  |            | Moderbolaget |              |
|--------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|--------------|--------------|
|                                                                                | 2018-12-31 | 2017-12-31 | 2018-12-31   | 2017-12-31   |
| <b>Inköp av tjänster</b>                                                       |            |            |              |              |
| Braganza AB <sup>1)</sup>                                                      | 1          | -          | -            | -            |
| <b>Summa inköp av tjänster</b>                                                 | <b>1</b>   | <b>0</b>   | <b>0</b>     | <b>0</b>     |
| <b>Försäljning av tjänster</b>                                                 |            |            |              |              |
| Braganza AB <sup>2)</sup>                                                      | 9          | 10         | -            | -            |
| Dotterföretag                                                                  | -          | -          | 34           | 54           |
| <b>Summa försäljning av tjänster</b>                                           | <b>9</b>   | <b>10</b>  | <b>34</b>    | <b>54</b>    |
| <b>Utestående balanser vid årets slut från försäljning och köp av tjänster</b> |            |            |              |              |
| <b>Fordringar på närstående:</b>                                               |            |            |              |              |
| Braganza AB                                                                    | 0          | 1          | -            | -            |
| Dotterföretag                                                                  | -          | -          | 3            | 333          |
| <b>Summa fordringar närstående</b>                                             | <b>0</b>   | <b>1</b>   | <b>3</b>     | <b>333</b>   |
| <b>Skulder till närstående:</b>                                                |            |            |              |              |
| Braganza AB                                                                    | -          | -          | -            | -            |
| Dotterföretag                                                                  | -          | -          | 144          | -            |
| <b>Summa skulder närstående</b>                                                | <b>0</b>   | <b>0</b>   | <b>144</b>   | <b>0</b>     |
| <b>Lån till närstående</b>                                                     |            |            |              |              |
| <i>Dotterföretag</i>                                                           |            |            |              |              |
| Ingående balans                                                                | 0          | 0          | 5 174        | 5 067        |
| Uttag/insättning under året                                                    | -          | -          | 15           | 12           |
| Ränta                                                                          | -          | -          | 152          | 111          |
| Valutakursförändring                                                           | -          | -          | 36           | -16          |
| <b>Utgående balans</b>                                                         | <b>0</b>   | <b>0</b>   | <b>5 377</b> | <b>5 174</b> |

<sup>1)</sup> Inköp avser i sin helhet kostnader för flygresor.

<sup>2)</sup> Försäljningen avser i sin helhet intäkter för logi.

Moderbolagets lån till närstående avser dels långfristiga lån till övriga koncernbolag i form av skuldebrev men också fordringar och skulder inom koncernens cashpool. Dessa klassificeras som långfristiga. Moderbolagets skuld till närstående avser kortfristig skuld motsvarande avgivet koncernbidrag som ännu ej reglerats.

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

## NOT 33 Vinstdisposition och utdelning per aktie

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

### Förslag till vinstdisposition

Styrelsen och verkställande direktören föreslår, att till förfogande stående medlen i moderbolagets balansräkning, TSEK

|                           |                  |
|---------------------------|------------------|
| Överkursfond              | 1 534 254        |
| Balanserade vinstmedel    | 4 685 168        |
| Samt årets resultat, TSEK | -537             |
| <b>Summa, TSEK</b>        | <b>6 218 885</b> |

Disponeras på följande sätt:

|                                                          |                  |
|----------------------------------------------------------|------------------|
| <b>Till aktieägarna utdelas 3,50 SEK per aktie, TSEK</b> | <b>360 448</b>   |
| I ny räkning överföres                                   | 5 858 437        |
| <b>Summa, TSEK</b>                                       | <b>6 218 885</b> |

Styrelsen föreslår att utdelningen delas upp på två utbetalningstillfällen om vardera 1,75 kr per aktie. Avstämningsdagen för den första utbetalningen föreslås vara den 9 maj 2019 och för den andra utbetalningen den 28 oktober 2019.

Styrelsen anser att föreslagen utdelning är försvarlig i relation till de krav koncernverksamhetens art, omfattning och risker ställer på koncernens egna kapital samt koncernens konsolideringsbehov, likviditet och ställning i övrigt. Föreslagen utdelning reducerar koncernens soliditet från 44 procent till 42 procent och moderbolagets soliditet från 60 procent till 56 procent, beräknat per 31 december 2018.

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 7 maj 2019 för fastställelse.

## NOT 34 Händelser efter balansdagen

**Den 17 januari** betalade Scandic ca 180 MSEK relaterat till Rättelsenämndens beslut om eftertaxering i Finland för åren 2012–2017. Scandic och dess skatterådgivare är av uppfattningen att bolaget har agerat i enlighet med tillämplig lagstiftning och anser därmed att beslutet är felaktigt. Bolaget har överklagat beslutet samt begärt att beskattningsbeslutet avslås i sin helhet. Bolaget redovisar därför inte någon kostnad för de påförda skatterna.

**Den 18 januari** meddelade Scandic att Jens Mathiesen efterträder Even Frydenberg som VD och koncernchef med omedelbar verkan.

**Den 7 februari** tecknade Scandic avtal om avyttring av Scandic Hasselbacken i Stockholm till ett försäljningspris om ca 230 MSEK med en förväntad reavinst på ca 180 MSEK. Den 1 mars genomfördes försäljningen.



# 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.

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

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 7 maj 2019 för fastställelse.

Stockholm den 3 april 2019

**Per G. Braathen**  
Styrelsens ordförande

**Ingalll Berglund**  
Ledamot

**Grant Hearn**  
Ledamot

**Lottie Knutson**  
Ledamot

**Christoffer Lundström**  
Ledamot

**Eva Moen Adolfsson**  
Ledamot

**Martin Svalstedt**  
Ledamot

**Fredrik Wirdenius**  
Ledamot

**Marianne Sundelius**  
Arbetsagarrepresentant

**Jens Mathiesen**  
Verkställande direktör

Vår revisionsberättelse har avgivits den 4 april 2019  
PricewaterhouseCoopers AB

**Sofia Götmar-Blomstedt**  
Auktoriserad revisor  
Huvudansvarig revisor



# REVISIONSBERÄTTELSE

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

## RAPPORT OM ÅRSREDOVISNINGEN OCH KONCERNREDOVISNINGEN

### Uttalanden

Vi har utfört en revision av årsredovisningen och koncernredovisningen för Scandic Hotels Group AB (publ) för år 2018 med undantag för bolagsstyrningsrapporten på sidorna 82–93. Bolagets årsredovisning och koncernredovisning ingår på sidorna 72–128 i detta dokument.

Enligt vår uppfattning har årsredovisningen upprättats i enlighet med årsredovisningslagen och ger en i alla väsentliga avseenden rättvisande bild av moderbolagets finansiella ställning per den 31 december 2018 och av dess finansiella resultat och kassaflöde för året enligt årsredovisningslagen. Koncernredovisningen har upprättats i enlighet med årsredovisningslagen och ger en i alla väsentliga avseenden rättvisande bild av koncernens finansiella ställning per den 31 december 2018 och av dess finansiella resultat och kassaflöde för året enligt International Financial Reporting Standards (IFRS), såsom de antagits av EU, och årsredovisningslagen. Våra uttalanden omfattar inte bolagsstyrningsrapporten på sidorna 72–83. Förvaltningsberättelsen är förenlig med årsredovisningens och koncernredovisningens övriga delar.

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

Våra uttalanden i denna rapport om årsredovisningen och koncernredovisningen är förenliga med innehållet i den kompletterande rapport som har överlämnats till moderbolagets och koncernens revisionsutskott i enlighet med revisorsförrordningens (537/2014) artikel 11.

### Grund för uttalanden

Vi har utfört revisionen enligt International Standards on Auditing (ISA) och god revisionssed i Sverige. Vårt ansvar enligt dessa standarder beskrivs närmare i avsnittet Revisorns ansvar. Vi är oberoende i förhållande till moderbolaget och koncernen enligt god revisorssed i Sverige och har i övrigt fullgjort vårt yrkesetiska ansvar enligt dessa krav. Detta innefattar att, baserat på vår bästa kunskap och övertygelse, inga

förbjudna tjänster som avses i revisorsförrordningens (537/2014) artikel 5.1 har tillhandahållits det granskade bolaget eller, i förekommande fall, dess moderföretag eller dess kontrollerade företag inom EU.

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

### Vår revisionsansats

#### *Revisionens inriktning och omfattning*

Vi utformade vår revision genom att fastställa väsentlighetsnivå och bedöma risken för väsentliga felaktigheter i de finansiella rapporterna. Vi beaktade särskilt de områden där verkställande direktören och styrelsen gjort subjektiva bedömningar, till exempel viktiga redovisningsmässiga uppskattningar som har gjorts med utgångspunkt från antaganden och prognoser om framtida händelser, vilka till sin natur är osäkra. Liksom vid alla revisioner har vi också beaktat risken för att styrelsen och verkställande direktören åsidosätter den interna kontrollen, och bland annat övervägt om det finns belägg för systematiska avvikelser som givit upphov till risk för väsentliga felaktigheter till följd av oegentligheter.

Vi anpassade vår revision för att utföra en ändamålsenlig granskning i syfte att kunna uttala oss om de finansiella rapporterna som helhet, med hänsyn tagen till koncernens struktur, redovisningsprocesser och kontroller samt den bransch i vilken koncernen verkar.

Övervägande del av Scandics verksamhet finns i Sverige, Norge och Finland som svarar för drygt 86% av koncernens nettoomsättning 2018 och drygt 84% av koncernens EBITDA. För de största rapporterade enheterna i Sverige, Norge och Finland, inklusive moderbolaget och konsolideringen, har vi granskat årsbokslutet, utfört en översiktlig granskning av delårsrapporten per den 30 september, genomfört hotellbesök på rullande basis samt utfört en bedömning och testning av nyckelkontroller avseende den finansiella rapporteringen.

För de rapporterade enheterna i Danmark har vi granskat årsbokslutet samt utfört en översiktlig analys av september-

bokslutet som en del av den översiktliga granskningen av koncernens delårsrapport. Vi har också gjort hotellbesök, på rullande basis, och testat vissa nyckelkontroller.

Koncernredovisningen, notupplysningar i årsredovisningen samt komplexa transaktioner av engångskaraktär har granskats av koncernteamet. Här ingår nedskrivningsprövning av koncernens goodwill och varumärken som ej är föremål för löpande avskrivning samt förvärvsanalyser av större förvärv.

#### *Väsentlighet*

Revisionens omfattning och inriktning påverkades av vår bedömning av väsentlighet. En revision utformas för att uppnå en rimlig grad av säkerhet om huruvida de finansiella rapporterna innehåller några väsentliga felaktigheter. Felaktigheter kan uppstå till följd av oegentligheter eller fel. De betraktas som väsentliga om enskilt eller tillsammans rimligen kan förväntas påverka de ekonomiska beslut som användarna fattar med grund i de finansiella rapporterna.

Baserat på professionellt omdöme fastställde vi vissa kvantitativa väsentlighetstal, däribland för den finansiella rapportering som helhet. Med hjälp av dessa och kvalitativa överväganden fastställde vi revisionens inriktning och omfattning och våra granskningsåtgärders karaktär, tidpunkt och omfattning. De användes även till att bedöma effekten av enskilda och sammantagna felaktigheter på de finansiella rapporterna som helhet.

### Särskilt betydelsefulla områden

Särskilt betydelsefulla områden för revisionen är de områden som enligt vår professionella bedömning var de mest betydelsefulla för revisionen av årsredovisningen och koncernredovisningen för den aktuella perioden. Dessa områden behandlades inom ramen för revisionen av, och i vårt ställningstagande till, årsredovisningen och koncernredovisningen som helhet, men vi gör inga separata uttalanden om dessa områden.

## Särskilt betydelsefullt område

### Värdering av goodwill och andra förvävsrelaterade tillgångar

*Vi hänvisar till not 12 Immateriella anläggningstillgångar*

Goodwill och andra förvävsrelaterade tillgångar inklusive varumärken utgör en betydande del av Scandic koncernens balansomslutning. Per den 31 december uppgår goodwill och varumärken till MSEK 9 716 vilket motsvarar 55% av balansomslutningen. Dessa poster är inte endast väsentlig till sitt belopp utan också till sin karaktär eftersom de påverkas av ledningens uppskattningar och bedömningar. Med anledning av postens väsentlighet och karaktär har den bedömts som ett särskilt betydelsefullt område i revisionen.

Ledningen och styrelsen upprättar årligen en nedskrivningsprövning av värdet på goodwill och varumärken, samt vid varje givet tillfälle då indikationer på värdenedgång identifierats, för att bedöma om det föreligger något nedskrivningsbehov.

Det beräknade värdet baseras på av styrelsen godkända framtida budgetar och prognoser för de närmaste fem åren. Kassaflödena från åren bortom de fem närmaste extrapoleras baserat på affärsplanen. Prövningen innehåller därmed antaganden som får en väsentlig betydelse för testet om nedskrivningsbehov. Detta inkluderar antaganden om försäljningstillväxt, utveckling av marginaler samt diskonteringsräntan (WACC).

Det värde som räknas fram i prövningen motsvarar värdet av diskonterade kassaflöden för identifierade kassagenererande enheter; Sverige, Norge, Finland samt Övriga Europa.

Även om en enhet klarar nedskrivningsprövningen kan en framtida utveckling som avviker negativt från de antaganden och bedömningar som varit underlag till prövningen leda till att ett nedskrivningsbehov föreligger.

Övriga förvävsrelaterade immateriella tillgångar är föremål för löpande avskrivningar. För dessa tillgångar sker prövning av värdering om det finns misstanke om att värdet av tillgångarna har minskat så att nedskrivning kan behöva ske.

Baserat på den nedskrivningsprövning som upprättats för goodwill och varumärken, vilken baseras på den bästa uppskattning och den information som fanns tillgängliga vid upprättandet av den årliga prövningen, är Scandics bedömning att det inte föreligger något nedskrivningsbehov avseende ovan nämnda tillgångar per den 31 december 2018.

## Hur vår revision beaktade det särskilt betydelsefulla området

Vid test av nedskrivningsbehov för goodwill, varumärken samt andra förvävsrelaterade immateriella tillgångar, har vi för att säkerställa framförallt värderingen och riktigheten, utfört följande granskningsåtgärder:

Utfört åtgärder för att verifiera den matematiska riktigheten i bolagets nedskrivningstest, riktigheten i modellen som sådan samt att den överensstämmer med IFRS, utmanat och bedömt rimligheten i väsentliga antaganden som ledningen gjort. För granskning av själva modellen har vi använt oss av PwC:s experter på värdering för att pröva och utvärdera tillämpade modeller och metodik, samt väsentliga antaganden.

På stickprovsmässig basis, prövat, utvärderat och utmanat informationen som använts i beräkningarna mot bolagets budget och finansiella plan och, där möjligt, extern information. Vi har då fokuserat på antaganden om tillväxt, marginalutveckling samt tillämpad diskonteringsränta per kassagenererande enhet. Vi har också följt upp riktigheten i prognosarbetet för affärsplaner och finansiella planer genom analys av historiska utfall där vi jämföra tidigare års antaganden om framtida resultat och tillväxt mot verkligt utfall.

Vi har genomfört en känslighetsanalys av värderingen för negativa förändringar i väsentliga parametrar som på individuell eller kollektiv basis skulle kunna medföra att ett nedskrivningsbehov föreligger.

Baserat på vår granskning har vi inte identifierat några väsentliga observationer för revisionen som helhet avseende Scandics nedskrivningstest för goodwill och varumärken att rapportera till revisionsutskottet.



## **Annan information än årsredovisningen och koncernredovisningen**

Detta dokument innehåller även annan information än årsredovisningen och koncernredovisningen och återfinns på sidorna 1–71 samt 134–137. Det är styrelsen och verkställande direktören som har ansvaret för denna andra information.

Vårt uttalande avseende årsredovisningen och koncernredovisningen omfattar inte denna information och vi gör inget uttalande med bestyrkande avseende denna andra information.

I samband med vår revision av årsredovisningen och koncernredovisningen är det vårt ansvar att läsa den information som identifieras ovan och överväga om informationen i väsentlig utsträckning är oförenlig med årsredovisningen och koncernredovisningen. Vid denna genomgång beaktar vi även den kunskap vi i övrigt inhämtat under revisionen samt bedömer om informationen i övrigt verkar innehålla väsentliga felaktigheter.

Om vi, baserat på det arbete som har utförts avseende denna information, drar slutsatsen att den andra informationen innehåller en väsentlig felaktighet, är vi skyldiga att rapportera detta. Vi har inget att rapportera i det avseendet.

## **Styrelsens och verkställande direktörens ansvar**

Det är styrelsen och verkställande direktören som har ansvaret för att årsredovisningen och koncernredovisningen upprättas och att de ger en rättvisande bild enligt årsredovisningslagen och, vad gäller koncernredovisningen, enligt International Financial Reporting Standards (IFRS), så som de antagits av EU, och årsredovisningslagen. Styrelsen och verkställande direktören ansvarar även för den interna kontroll som de bedömer är nödvändig för att upprätta en årsredovisning och koncernredovisning

som inte innehåller några väsentliga felaktigheter, vare sig dessa beror på oegentligheter eller misstag.

Vid upprättandet av årsredovisningen och koncernredovisningen ansvarar styrelsen och verkställande direktören för bedömningen av bolagets och koncernens förmåga att fortsätta verksamheten. De upplyser, när så är tillämpligt, om förhållanden som kan påverka förmågan att fortsätta verksamheten och att använda antagandet om fortsatt drift. Antagandet om fortsatt drift tillämpas dock inte om styrelsen och verkställande direktören avser att likvidera bolaget, upphöra med verksamheten eller inte har något realistiskt alternativ till att göra något av detta. Styrelsens revisionsutskott ska, utan att det påverkar styrelsens ansvar och uppgifter i övrigt, bland annat övervaka bolagets finansiella rapportering.

## **Revisorns ansvar**

Våra mål är att uppnå en rimlig grad av säkerhet om huruvida årsredovisningen och koncernredovisningen som helhet inte innehåller några väsentliga felaktigheter, vare sig dessa beror på oegentligheter eller på fel, och att lämna en revisionsberättelse som innehåller våra uttalanden. Rimlig säkerhet är en hög grad av säkerhet, men är ingen garanti för att en revision som utförs enligt ISA och god revisionssed i Sverige alltid kommer att upptäcka en väsentlig felaktighet om en sådan finns. Felaktigheter kan uppstå på grund av oegentligheter eller fel och anses vara väsentliga om de enskilt eller tillsammans rimligen kan förväntas påverka de ekonomiska beslut som användare fattar med grund i årsredovisningen och koncernredovisningen.

En ytterligare beskrivning av vårt ansvar för revisionen av årsredovisningen och koncernredovisningen finns på Revisorsinspektionens webbplats: [www.revisorsinspektionen.se/revisornsansvar](http://www.revisorsinspektionen.se/revisornsansvar). Denna beskrivning är en del av revisionsberättelsen.

## **RAPPORT OM ANDRA KRAV ENLIGT LAGAR OCH ANDRA FÖRFATTNINGAR**

### **Uttalanden**

Utöver vår revision av årsredovisningen och koncernredovisningen har vi även utfört en revision av styrelsens och verkställande direktörens förvaltning för Scandic Hotels Group AB (publ) för år 2018 samt av förslaget till dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust.

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

### **Grund för uttalanden**

Vi har utfört revisionen enligt god revisionssed i Sverige. Vårt ansvar enligt denna beskrivs närmare i avsnittet Revisorns ansvar. Vi är oberoende i förhållande till moderbolaget och koncernen enligt god revisorssed i Sverige och har i övrigt fullgjort vårt yrkesetiska ansvar enligt dessa krav.

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

### **Styrelsens och verkställande direktörens ansvar**

Det är styrelsen som har ansvaret för förslaget till dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust. Vid förslag till utdelning innefattar detta bland annat en bedömning av om utdelningen är försvarlig med hänsyn till de krav som bolagets och koncernens verksamhetsart, omfattning och risker ställer på storleken av moderbolagets och koncernens egna kapital, konsolideringsbehov, likviditet och ställning i övrigt.

Styrelsen ansvarar för bolagets organisation och förvaltningen av bolagets angelägenheter. Detta innefattar bland annat att fortlöpande bedöma bolagets och koncernens ekonomiska situation, och att tillse att bolagets organisation

är utformad så att bokföringen, medelsförvaltningen och bolagets ekonomiska angelägenheter i övrigt kontrolleras på ett betryggande sätt. Den verkställande direktören ska sköta den löpande förvaltningen enligt styrelsens riktlinjer och anvisningar och bland annat vidta de åtgärder som är nödvändiga för att bolagets bokföring ska fullgöras i överensstämmelse med lag och för att medelsförvaltningen ska skötas på ett betryggande sätt.

### Revisorns ansvar

Vårt mål beträffande revisionen av förvaltningen, och därmed vårt uttalande om ansvarsfrihet, är att inhämta revisionsbevis för att med en rimlig grad av säkerhet kunna bedöma om någon styrelseledamot eller verkställande direktören i något väsentligt avseende:

- företagit någon åtgärd eller gjort sig skyldig till någon försummelse som kan föranleda ersättningsskyldighet mot bolaget
- på något annat sätt handlat i strid med aktiebolagslagen, årsredovisningslagen eller bolagsordningen.

Vårt mål beträffande revisionen av förslaget till dispositioner av bolagets vinst eller förlust, och därmed vårt uttalande om detta, är att med rimlig grad av säkerhet bedöma om förslaget är förenligt med aktiebolagslagen.

Rimlig säkerhet är en hög grad av säkerhet, men ingen garanti för att en revision som utförs enligt god revisionssed i Sverige alltid kommer att upptäcka åtgärder eller försummelser som kan föranleda ersättningsskyldighet mot bolaget, eller att ett förslag till dispositioner av bolagets vinst eller förlust inte är förenligt med aktiebolagslagen.

En ytterligare beskrivning av vårt ansvar för revisionen av förvaltningen finns på Revisorsinspektionens webbplats: [www.revisorsinspektionen.se/revisornsansvar](http://www.revisorsinspektionen.se/revisornsansvar). Denna beskrivning är en del av revisionsberättelsen.

### Revisorns granskning av bolagsstyrningsrapporten

Det är styrelsen som har ansvaret för bolagsstyrningsrapporten på sidorna 82–93 och för att den är upprättad i enlighet med årsredovisningslagen.

Vår granskning har skett enligt FAR:s uttalande RevU 16 Revisorns granskning av bolagsstyrningsrapporten. Detta innebär att vår granskning av bolagsstyrningsrapporten har en annan inriktning och en väsentligt mindre omfattning jämfört med den inriktning och omfattning som en revision enligt International Standards on Auditing och god revisionssed i Sverige har. Vi anser att denna granskning ger oss tillräcklig grund för våra uttalanden.

En bolagsstyrningsrapport har upprättats. Upplýsningar i enlighet med 6 kap. 6 § andra stycket punkterna 2–6 årsredovisningslagen samt 7 kap. 31 § andra stycket samma lag är förenliga med årsredovisningens och koncernredovisningens övriga delar samt är i överensstämmelse med årsredovisningslagen.

PricewaterhouseCoopers AB, Stockholm, utsågs till Scandic Hotels Group AB (publ)s revisor av bolagsstämman den 26 april 2018 och har varit bolagets revisor sedan 9 maj 2012.

Stockholm den 4 april 2019  
PricewaterhouseCoopers AB

Sofia Götmar-Blomstedt  
Auktoriserad revisor  
Huvudansvarig revisor

# RELATIVT STABIL UTVECKLING EFTER SVAG INLEDNING PÅ ÅRET

## KURsutVECKLING

Scandics aktie har från första handelsdagen 2 december 2015 (63,75) fram till stängningskursen sista handelsdagen 2018 (78,10) stigit med 22,5 procent. Scandics sektorindex - OMX Stockholm Travel & Leisure - sjönk under samma period med 18,7 procent, medan det breda OMX Stockholm-indexet sjönk med mindre än 1 procent. Med utdelningar för två räkenskapsår inkluderade har totalavkastningen för Scandics aktie uppgått till 31,4 procent under perioden.

Under kalenderåret 2018 sjönk Scandics aktie med 33,7 procent, från 117,75 till 78,10. Inklusive utdelningar var totalavkastningen -31 procent. Den 16 januari 2018 meddelade Scandic att företaget förutsåg ett lägre resultat för det fjärde kvartalet 2017 främst hänförligt till lägre lönsamhet i den svenska verksamheten, vilket resulterade i ett kursfall på cirka 20 procent den handelsdagen.

Vid utgången av 2018 var Scandics börsvärde strax över 8 miljarder kronor.

## FÖRÄNDRINGAR BLAND DE STÖRSTA ÄGARNA

Under 2018 har Stenasfären genom Stena Sessan AB utökat sitt innehav med 2 920 753 aktier. Stena Sessan AB har därmed gått från att äga 15,1 procent av bolaget till att vid slutet av 2018 äga 17,4 procent av rösterna och kapital och är med det den största ägaren.

Vidare har AMF Försäkring och Fonder under året ökat sitt ägande med 6 176 120 aktier till 6 460 000 aktier och är med 6,27 procent av rösterna och kapital bolagets tredje största ägare, efter Stena Sessan AB och Novobis AB.

I februari meddelade Tryggve Hegnar att han via sitt bolag Periscopus AS köpt 5 138 955 aktier vilket motsvarar 4,99 procent av bolaget. Per den 31 december 2018 var Periscopus AS den fjärde största ägaren.

## FLER ÄGARE OCH ÖKAD HANDEL I AKTIEN

Vid utgången av 2018 hade antalet aktieägare ökat med 17,5 procent, till 14 427 jämfört med föregående år då det

var 12 274 ägare. Under 2018 omsattes totalt 184,2 (137,4) miljoner Scandicaktier. Aktien handlades på fler än tio olika handelsplatser. Handeln på Nasdaq Stockholm stod för 47,5 procent (49,6) av den totala omsättningen. Free float-andelen uppgick till 66 procent och av dessa är cirka två tredjedelar utländska ägare.

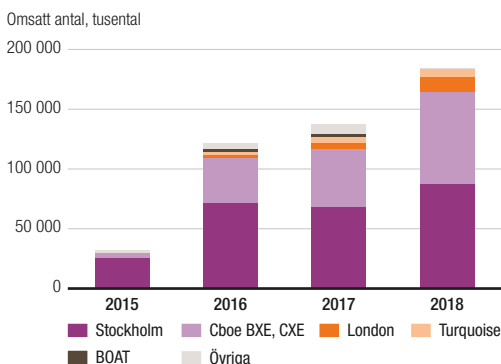
## AKTIEKAPITAL

Aktiekapitalet uppgår till 26 MSEK fördelat på 102 985 075 aktier, samtliga med en röst.

## UTDELNING OCH UTDELNINGSPOLICY

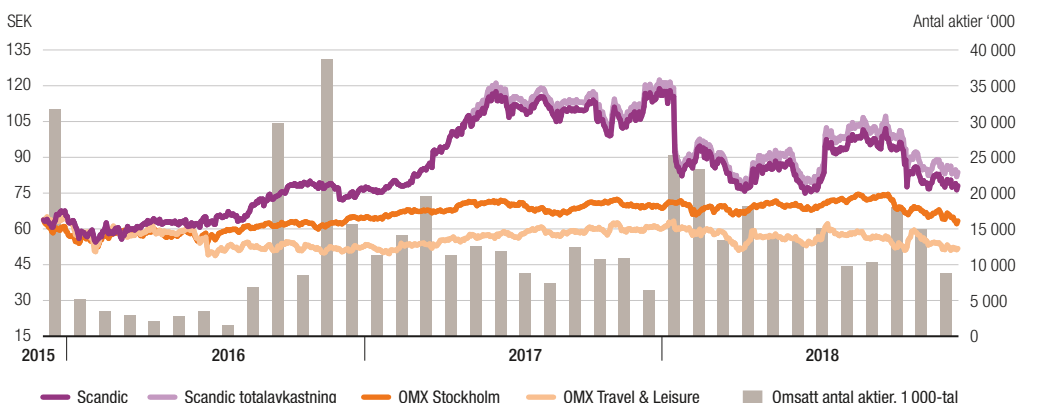
Styrelsen har antagit en utdelningspolicy med målet att dela ut minst 50 procent av nettovinsten från och med räkenskapsåret 2016. För 2018 föreslår styrelsen att årsstämman beslutar om en utdelning om 3,50 SEK (3,40) per aktie och att utdelningen ska delas upp i två lika delar och utbetalas vid två tillfällen under året. Avstämningsdatumet är 9 maj respektive 28 oktober 2019.

## HANDELSPLATSER FÖR AKTIEN



Källa: Fidessa.

## AKTIENS KURS- OCH OMSÄTTNINGsutVECKLING, 2 DEC 2015 – 28 DEC 2018



Källa: SIX Trust och Fidessa.

#### Analytiker som följer Scandic

|                      |                  |
|----------------------|------------------|
| Stefan Andersson     | SEB              |
| Jamie Rollo          | Morgan Stanley   |
| Andreas Lundberg     | ABG              |
| Karl-Johan Bonnevier | DNB              |
| Carina Elmgren       | Handelsbanken    |
| Markus Gustafsson    | Kepler Cheuvreux |
| Annabel Hay-Jahans   | Berenberg        |

| Ägarkoncentration    | Kapital och röster |
|----------------------|--------------------|
| De 10 största ägarna | 61,19%             |
| De 25 största ägarna | 73,26%             |
| De 30 största ägarna | 75,17%             |

Källa: Holdings av Modular Finance AB per 2018-12-31.

#### Aktiedata

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

| Aktieägare              | Aktie-kapital, % | Röster, % | Antal aktier |
|-------------------------|------------------|-----------|--------------|
| Stena                   | 17,43            | 17,43     | 17 947 735   |
| Rolf Lundström          | 16,32            | 16,32     | 16 803 800   |
| AMF Försäkring & Fonder | 6,27             | 6,27      | 6 460 000    |
| Periscopos AS           | 4,99             | 4,99      | 5 138 955    |

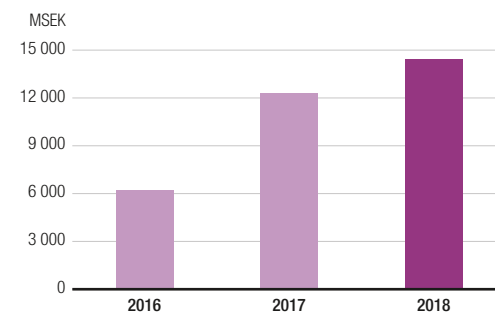
| Aktieägare                     | Aktie-kapital, % | Röster, % | Antal aktier |
|--------------------------------|------------------|-----------|--------------|
| Handelsbanken Fonder           | 4,82             | 4,82      | 4 960 000    |
| Swedbank Robur Fonder          | 3,95             | 3,95      | 4 069 164    |
| Svolder                        | 1,95             | 1,95      | 2 009 563    |
| Dimensional Fund Advisors      | 1,90             | 1,90      | 1 959 131    |
| Vanguard                       | 1,82             | 1,82      | 1 870 573    |
| Norges Bank                    | 1,72             | 1,72      | 1 776 222    |
| Baring Asset Management        | 1,30             | 1,30      | 1 338 587    |
| Thompson, Siegel & Wamsley LLC | 1,20             | 1,20      | 1 233 400    |
| SEB Fonder                     | 1,09             | 1,09      | 1 127 451    |
| Hawk Ridge Management LLC      | 0,96             | 0,96      | 989 251      |
| Lombard Odier                  | 0,84             | 0,84      | 862 000      |

|                            |            |            |                    |
|----------------------------|------------|------------|--------------------|
| <b>Summa</b>               |            |            |                    |
| 15 största aktieägarna     | 66,56      | 66,56      | 68 545 832         |
| Övriga                     | 33,44      | 33,44      | 34 439 243         |
| <b>Totalt antal aktier</b> | <b>100</b> | <b>100</b> | <b>102 985 075</b> |

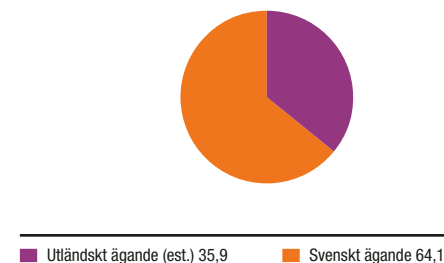
Källa: Holdings av Modular Finance AB per 2018-12-31 (verifieringsdatum kan variera för utländska ägare).

| Geografisk fördelning | Aktie-kapital, % | Röster, % | Antal aktier |
|-----------------------|------------------|-----------|--------------|
| Sverige               | 64,10            | 64,10     | 66 015 042   |
| USA                   | 9,34             | 9,34      | 9 621 121    |
| Norge                 | 7,98             | 7,98      | 8 214 300    |
| Storbritannien        | 3,10             | 3,10      | 3 196 540    |
| Schweiz               | 1,00             | 1,00      | 1 025 339    |
| Övriga (ink anonym)   | 14,48            | 14,48     | 14 912 733   |

#### UTVECKLING ANTAL ÄGARE



#### UTLÄNDSKT ÄGANDE, % <sup>1)</sup>



Källa: Holdings av Modular Finance AB per 2018-12-31.

<sup>1)</sup> Avser kända ägare.



# DEFINITIONER

## HOTELLRELATERADE NYCKELTAL

### ARR (Average Room Rate)

Average Room Rate är ett genomsnitt av rumsintäkter per sålt hotellrum.

### FTE (Full Time Equivalent)

FTE är antalet medarbetare beräknat utifrån totalt antal arbetade timmar för perioden genom årsarbetstid.

### LFL (Like-for-like)

LFL avser de hotell som varit i drift under hela innevarande samt föregående år (inga nya eller lämnade hotell för året är inkluderade).

### OCC (Occupancy)

Occupancy eller belägningsgrad avser antal sålda rum i relation till antalet tillgängliga rum. Anges i procent.

### RevPAR

#### (Revenue Per Available Room)

Avser genomsnittlig rumsintäkt per tillgängligt rum.

### Öppningskostnader

Avser kostnader för kontrakterade och nyöppnade hotell före öppningsdagen.

## AKTIERELATERADE NYCKELTAL

### Resultat per aktie

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

### Eget kapital per aktie

Eget kapital, hänförligt till moderbolagets aktieägare, dividerat med total antal aktier vid periodens slut.

## FINANSIELLA OCH ALTERNATIVA NYCKELTAL

### EBIT

Rörelseresultat före finansiella poster och skatt.

### EBITDA

Rörelseresultat före avskrivningar, finansiella poster och skatt.

### EBITDA-marginal

EBITDA i procent av omsättning.

### EBT

Resultat före skatt.

### Justerat EBITDA

Rörelseresultat justerat för effekt av finansiell leasing före öppningskostnader, jämförelsestörande poster och före avskrivningar, finansiella poster och skatt, justerat för effekt av finansiell leasing.

### Jämförelsestörande poster

Jämförelsestörande poster avser poster som ej har direkt med koncernens normala verksamhet att göra, till exempel transaktionskostnader, integrationskostnader, omstruktureringskostnader och rearealisationsresultat från försäljning av rörelser.

### Räntebärande nettoskuld

Skulder till kreditinstitut samt företagscertifikat minus likvida medel.

| Räntebärande nettoskuld     | 2018-12-31 | 2017-12-31 |
|-----------------------------|------------|------------|
| Skulder till kreditinstitut | 2 940      | 3 769      |
| Skulder företagscertifikat  | 1 000      | 0          |
| Likvida medel               | -103       | -140       |
| Räntebärande nettoskuld     | 3 837      | 3 629      |

**Motivering:** Räntebärande nettoskuld används för att beräkna bolagets skuldsättning som är ett av Scandics finansiella mål. Vald definition motsvarar den definition som används vid beräkning av skuldsättning enligt Scandics låneavtal.

### Rörelsekapital

Omsättningstillgångar exklusive derivatinstrument och likvida medel, minus kortfristiga skulder, exklusive derivatinstrument, kortfristig del av finansiell leasingsskuld och företagscertifikat.

| Rörelsekapital                             | 2018-12-31 | 2017-12-31 |
|--------------------------------------------|------------|------------|
| Omsättningstillgångar, exkl. likvida medel | 1 321      | 1 386      |
| Kortfristiga skulder                       | -2 896     | -2 856     |
| Rörelsekapital, netto                      | -1 575     | -1 470     |

**Motivering:** Det finns ett behov av att optimera kassagenerering för att skapa värde för våra aktieägare och därför fokuserar ledningen på rörelsekapitalet och att minska ledtiderna mellan intäktsgenereringen och erhållen betalning.

Fullständig lista av definitioner av alternativa nyckeltal med tillhörande motiveringar återfinns på bolagets hemsida:

[www.scandichotelsgroup.com/sv/definitioner](http://www.scandichotelsgroup.com/sv/definitioner)

# INFORMATION TILL AKTIEÄGARNA

## ÅRSSTÄMMA

**7 MAJ  
2019**

**STOCKHOLM**

### ÅRSSTÄMMA 2019

Ordinarie årsstämma för aktieägarna i Scandic Hotels Group AB (publ) hålls tisdagen den 7 maj, klockan 11.00 CET på Vasateatern, Scandic Grand Central, Stockholm. Registrering börjar klockan 10.00 CET.

### Deltagande i årsstämman

Aktieägare som önskar delta i årsstämman ska dels senast tisdagen den 30 april 2019 vara införd i den av Euroclear Sweden AB förda aktieboken, dels senast tisdagen den 30 april anmäla sin avsikt att delta i stämman till bolaget.

Anmälan kan göras per telefon till följande nummer: 08-402 92 48, eller skriftligen till följande adress: Scandic Hotels Group AB (publ), Årsstämma 2019, c/o Euroclear Sweden, Box 191, 101 23 Stockholm.

Aktieägare ska i anmälan ange sitt namn, person- eller organisationsnummer, adress, telefonnummer samt antal eventuella biträden. Aktieägare som deltar genom ombud eller ställföreträdare bör skicka behörighetshandlingar till ovanstående postadress i god tid före årsstämman. Fullmaktsformulär på svenska och engelska finns på bolagets webbplats [www.scandichotelsgroup.com](http://www.scandichotelsgroup.com). För information om hur dina personuppgifter behandlas, vänligen besök <https://www.euroclear.com/dam/ESw/Legal/Integritetspolicy-bolagsstammor-svenska.pdf>.

Aktieägare som har sina aktier förvaltarregistrerade måste tillfälligt omregistrera aktierna i eget namn för att få delta i årsstämman. För att denna omregistrering ska vara genomförd tisdagen den 30 april 2019 måste aktieägaren underrätta sin förvaltare om detta i god tid före denna dag.

### Kallelse till årsstämman

Kallelse till årsstämman sker på bolagets webbplats och via annons i Post- och Inrikes Tidningar.

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<br>(Ordförande i valberedningen) |
| Johan Wester   | Stena Sessan Investment AB                                 |
| Trygve Hegnar  | Periscopus AS                                              |
| Per G Braathen | 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 2019

|                                      |                 |
|--------------------------------------|-----------------|
| Delårsrapport januari–mars 2019      | 7 maj 2019      |
| Delårsrapport januari–juni 2019      | 19 juli 2019    |
| Delårsrapport januari–september 2019 | 24 oktober 2019 |

Rapporterna finns tillgängliga på bolagets webbplats [www.scandichotelsgroup.com](http://www.scandichotelsgroup.com)

Prenumeration på Scandics pressmeddelanden och delårsrapporter kan ske genom registrering av e-postadress på Scandics webbplats.

### KONTAKTUPPGIFTER

Jan Johansson, Ekonomi- och finansdirektör,  
[jan.johansson@scandichotels.com](mailto:jan.johansson@scandichotels.com)

Henrik Vikström, Director Investor Relations  
[henrik.vikstrom@scandichotels.com](mailto:henrik.vikstrom@scandichotels.com)



Produktion: Scandic i samarbete med Hallvarsson & Halvarsson.  
Tryck: Göteborgstryckeriet 2018

# Scandic

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