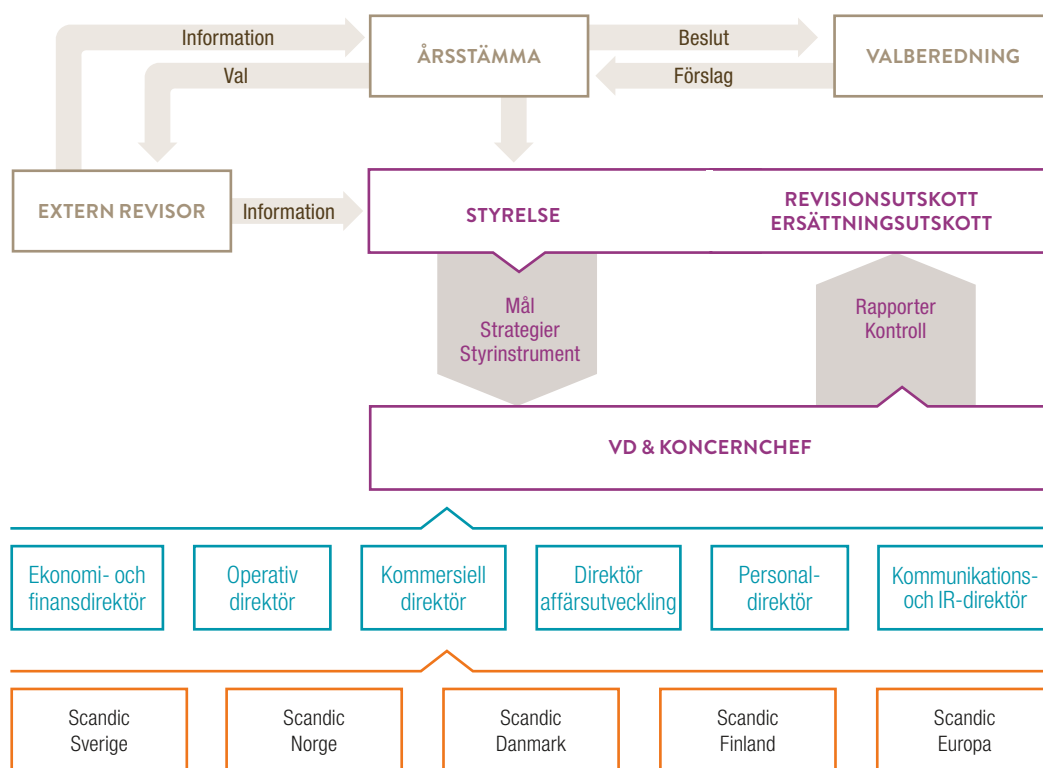


BOLAGSSTYRNING

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

BOLAGSSTYRNING SCANDIC



EXTERNA STYRINSTRUMENT

- Aktiebolagslag
- Årsredovisningslag
- Andra tillämpliga lagar
- Nasdaq Stockholms regelverk för emittenter
- Svensk kod för bolagsstyrning



INTERNA STYRINSTRUMENT

- Bolagsordning
- Arbetsordning, instruktioner för styrelse/vd
- Värderingar
- Uppförandekoder
- Policies och riktlinjer

GRUNDERNA FÖR BOLAGSSTYRNING INOM SCANDIC

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

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

STYRINGSSTRUKTUR

Ansvaret för ledning och kontroll av Scandic fördelas mellan aktieägare, styrelsen, dess valda utskott och vd. Till grund för styrningen av Scandic finns externa och interna styrinstrument. Ramverk för de externa styrinstrumenten är den svenska aktiebolagslagen, Nasdaq Stockholms regelverk för emittenter och Svensk kod för bolagsstyrning (Koden), liksom andra tillämpliga svenska och utländska lagar och regler.

Till de interna bindande styrinstrumenten hör bland annat: bolagsordning, arbetsordning för styrelsen, instruktioner för styrelseutskotten och verkställande direktören, värderingar, uppförandekod, attest- och delegationsordning, finanspolicy, informationspolicy, insiderpolicy, IT-säkerhetspolicy, riktlinjer för hyresavtal samt riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare.

AVVIKELSER FRÅN KODEN

Scandic följer Svensk kod för bolagsstyrning med följande undantag:

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

- Regel 9.7: Incitamentsprogram – I syfte att anpassa intjänandeperioden till potentiella framtida aktierelaterade incitamentsprogram är intjänandeperioden i det långsiktiga incitamentsprogram som implementerades i december 2015 cirka 2,4 år, och uppfyller därmed inte kravet att intjänandeperioden till dess att en aktie får förvärvas inte ska understiga tre år.

VIKTIGA HÄNDELSER 2015

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

AKTIE OCH AKTIEÄGARE

Scandics aktie är noterad på Nasdaq Stockholms lista för Mid Cap-bolag sedan 2 december 2015. Aktiekapitalet i Scandic uppgick vid årsslutet 2015 till 25,7 MSEK fördelat på 102 985 075 aktier, samtliga med lika rösträtt och lika stor andel av tillgångar och vinst samt berättigande till lika stor utdelning. Av det totala aktiekapitalet ägdes 82,9 procent av svenska institutioner och fonder, 14,5 procent av utländska investerare och 2,6 procent av svenska privata investerare. De tio största aktieägarna representerade 72,4 procent av aktiekapitalet och rösterna i bolaget. Sunstorm Holding AB är största ägare med 50,0 procent av aktiekapitalet och rösterna. Sunstorm Holding AB kontrolleras av EQTV Ltd som rådgavs av EQT Partners (indirekt innehav om cirka 86 procent av aktierna), med Accent Equity 2003 fund som medinvestor (indirekt innehav om cirka 12 procent av aktierna).

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

Aktieägare genom bolagsstämma

Aktieägarnas inflytande utövas på bolagsstämman som är Scandics högsta beslutande organ. Stämman beslutar om bolagsordningen och på årsstämman, som är den årliga ordinarie bolagsstämman, väljer aktieägarna styrelseledamöter, styrelsens ordförande och revisor samt beslutar om deras arvoden. Vidare beslutar årsstämman om fastställande av resultaträkning och balansräkning, om disposition beträffande bolagets vinst och om ansvarsfrihet gentemot bolaget för styrelseledamöterna och vd. Årsstämman beslutar även om valberedningens tillsättande och arbete, samt om principer för ersättnings- och anställningsvillkor för verkställande direktören och övriga ledande befattningshavare. Scandics årsstämma hålls i Stockholm årligen före juni månads utgång. Extra bolagsstämmor kan hållas vid behov.

ÅRSSTÄMMA 2015

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

På årsstämman fattades bl.a. beslut om:

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

Extra bolagsstämmor 2015

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

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

På de extra bolagsstämmorna har beslut fattats om:

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

ÅRSSTÄMMA 2016

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

VALBEREDNING

Valberedningen representerar bolagets aktieägare och har till uppgift att till bolagsstämman lämna förslag till val av stämмоordförande, styrelseledamöter, styrelseordförande, revisor samt förslag avseende styrelsearvode, revisorsarvode och, i den mån så anses erforderligt, förslag till ändringar i instruktionerna för valberedningen. Förslagen ska motiveras mot bakgrund av att styrelsen ska ha en ändamålsenlig sammansättning utifrån bolagets behov, präglad av mångsidighet och bredd, samt utifrån Kodens krav på att en jämn könsfördelning ska eftersträvas.

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

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

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

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

Valberedning inför årsstämman 2016

Scandic noterades på Nasdaq Stockholm den 2 december 2015, varför valberedningens sammansättning inför årsstämman 2016 baseras på ägarstatistik per 11 december 2015. Valberedningen inför årsstämman 2016 består av fyra ledamöter och förutom styrelsens ordförande ingår representanter från de tre största aktieägarna. Joel Lindeman från Provobis har lett valberedningens arbete. Valberedningens sammansättning presenterades i ett pressmeddelande den 29 december 2015.

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

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

I nomineringsarbetet inför årsstämman 2016 har valberedningen bedömt såväl den nuvarande styrelsens sammansättning och storlek som Scandics verksamhet. Särskild vikt har lagts vid branschspecifik och finansiell kompetens samt en jämn könsfördelning. Valberedningen iakttar de regler som gäller för styrelseledamöternas oberoende enligt Koden. 2016 års valberedning har haft fyra protokollförda möten samt löpande kontakt däremellan. Som underlag för arbetet har valberedningen tagit del av styrelseordförandens redogörelse för styrelsens arbete och samtal med vd om verksamheten.

Valberedningen har föreslagit omval av Vagn Sørensen, Per G. Braathen, Grant Hearn, Lottie Knutson, Eva Moen Adolfsson, Niklas Sloutski och Fredrik Wirdenius samt val av Ingaliill Berglund, Albert Gustafsson, Stephan Leithner och Christoffer Lundström till nya styrelseledamöter. Valberedningen anser att den föreslagna styrelsesammansättningen är ändamålsenlig för att möta Scandics långsiktiga behov. Valberedningens förslag presenteras vid årsstämman 2016 och på Scandics webbplats, www.scandichotelsgroup.com. På webbplatsen finns även valberedningens motiverade yttrande, en redogörelse för dess arbete och en fullständig presentation av samtliga föreslagna ledamöter.



2015

JAN	FEB	MAR	APR 1 2
MAJ	JUN 3	JUL	AUG 4
SEP 5	OKT 6	NOV 7	DEC 8 9

6

Vd:s lägesrapport

Delårsrapport Q3
Investeringsbeslut
Noteringsprocess



1

Konstituerande styrelsemöte

4

Vd:s lägesrapport

Delårsrapport Q2
Investeringsbeslut
Noteringsprocess

2

Vd:s lägesrapport

Resultatuppföljning
Uppföljning av Ricaförvärv
Strategi- och investeringsbeslut

5

Vd:s lägesrapport

Börsnoteringsprocess
Incitamentsprogram

7

Noteringsprocess

3

Vd:s lägesrapport

Resultatuppföljning
Utvärdering av management
CSR



8

Noteringsprocess

9

Vd:s lägesrapport

Resultatuppföljning
Investeringsbeslut

Valberedningen nås via e-post nominationcommittee@scandichotels.com. Aktieägare kan när som helst inkomma med förslag till valberedningen, men för att valberedningen ska kunna beakta ett förslag måste förslaget ha inkommit i god tid före årsstämman. Mer information finns tillgänglig på www.scandichotelsgroup.com.

STYRELSE

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

Styrelsens sammansättning 2015

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

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

Oberoende

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

Styrelsens arbete

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

former fastställs årligen i en skriftlig arbetsordning. Denna arbetsordning reglerar arbets- och ansvarsfördelningen mellan styrelsens ledamöter, styrelsens ordförande och verkställande direktören samt rutiner för finansiell rapportering. Styrelsen fastställer även instruktioner för styrelsens utskott.

I styrelsens uppgifter ingår att fastställa strategier, affärsplaner, budget, delårsrapporter, årsbokslut, årsredovisningar samt att anta instruktioner, policier och riktlinjer. Styrelsen ska också följa den ekonomiska utvecklingen, säkerställa kvaliteten på den finansiella rapporteringen och internkontrollen samt utvärdera verksamheten mot av styrelsen fastställda mål och riktlinjer. Styrelsen beslutar även om ingående och förlängning av hyres-, franchise- och managementavtal och om betydande investeringar och förändringar i koncernens organisation och verksamhet.

Styrelseordföranden är ansvarig för styrelsens arbete, att säkerställa att styrelsens arbete utförs effektivt och att styrelsen uppfyller sina skyldigheter i enlighet med tillämpliga lagar och regler. Styrelseordföranden ska i nära samarbete med verkställande direktören följa bolagets utveckling samt förbereda och leda styrelsemöten. Styrelseordförande är också ansvarig för att styrelseledamöterna varje år utvärderar sitt arbete och fortlöpande får den information som krävs för att utföra sitt arbete effektivt. Styrelseordföranden företräder bolaget gentemot aktieägarna.

Arbetet under året

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

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

¹⁾ Totalt antal möten under året. Lottie Knutson tillträdde styrelsen 18 juni 2015 och Fredrik Wirdenius den 15 juli 2015. Erika Henriksson avgick från styrelsen 15 juli 2015 och Benny Zakrisson den 15 september 2015.

²⁾ Caspar Callerström, Erika Henriksson och Niklas Sloutski har avstått arvode under 2015. På grund av extraarbete med noteringsprocessen har ytterligare styrelsearvode om 300 000 SEK betalats ut till Grant Hearn, Lottie Knutson, Eva Moen Adolfsson samt Fredrik Wirdenius.

STYRELSENS UTSKOTT

Styrelsen har inom sig inrättat två utskott: revisions- och ersättningsutskotten. Revisionsutskottet och ersättningsutskottet har inga beslutsbefogenheter men ska förbereda ärenden som presenteras till styrelsen för beslut. Utskottens arbete utförs i enlighet med de av styrelsen antagna skriftliga instruktionerna för varje utskott samt den antagna arbetsordningen för styrelsen.

Ersättningsutskottet

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

Ersättningsutskottet ska bestå av minst tre stämvalda styrelseledamöter. Styrelseordföranden kan vara ordförande för ersättningsutskottet. Övriga ledamöter i utskottet ska vara oberoende i förhållande till bolaget och dess ledande befattningshavare.

Ersättningsutskottet består av Eva Moen Adolfsson (ordförande), Vagn Sørensen och Grant Hearn. Grant Hearn lämnade rollen som ordförande för utskottet i början av året. Caspar Callerström lämnade ersättningsutskottet i samband med Scandics börsnotering.

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

Revisionsutskottet

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

Revisionsutskottet ska även genomföra och rapportera till valberedningen om utvärdering av revisionen och förslag till val av revisor.

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

Revisionsutskottet består för närvarande av Caspar Callerström (ordförande), Vagn Sørensen och Niklas Sloutski. Aktiebolagslagens krav på oberoende samt redovisnings- eller revisionskompetens är uppfyllt.

Revisionsutskottet har under året haft sex möten, varav bolagets revisor har deltagit på tre av dessa.

På revisionsutskottets möten har följande behandlats:

- Delårsrapporter – genomgång inför styrelsens godkännande.
- Status gällande intern kontroll och riskanalys samt utvärdering av struktur och effektivitet i den interna kontrollen.
- Revisorernas rapportering avseende granskning av årsboks slut, delårsrapport för tredje kvartalet, "Early-warning" och intern kontroll.
- Om- och nyfinansiering samt säkring av ränteexponering – förberedelse för styrelsebeslut.
- Revisionsplan och revisionsarvodet samt utvärdering av revisorernas arbete och oberoende.
- Internrevision – utvärdering av behov av funktion för rekommendation till styrelsen.
- IT-säkerhetspolicy – genomgång inför styrelsens godkännande.
- Utestående tvister och legala ärenden – status och stående punkt på samtliga möten.

UTVÄRDERING AV STYRELSENS ARBETE

Styrelsens ordförande ansvarar för utvärdering av styrelsens arbete. Styrelsen genomför årligen en utvärdering av sitt arbete. Utvärderingen avser arbetsformer och huvudinriktning för styrelsens arbete. Denna utvärdering fokuserar även på tillgång till och behovet av särskild kompetens i styrelsen. Under 2015 har ordförande haft individuella möten med samtliga styrelseledamöter. Resultatet har presenterats och diskuterats i styrelsen och i valberedningen. Utvärderingen har använts som ett verktyg för att utveckla styrelsens arbete och utgör därutöver ett underlag för valberedningens nomineringsarbete.

Revisorer

PricewaterhouseCoopers har varit bolagets revisorer sedan 2012. På ordinarie årsstämma den 27 april 2015 omvaldes revisionsbolaget PricewaterhouseCoopers, med Magnus Brändström som huvudansvarig revisor, som revisor för tiden fram till slutet av ordinarie årsstämma 2016. Magnus Brändström är auktoriserad revisor och medlem i FAR. Under 2015 har revisorn en gång redogjort för sina iakttagelser för styrelsen, där ingen från ledningen var närvarande. Revisorn har därutöver deltagit vid tre möten med revisionsutskottet.

Revisionsutskottet utvärderar årligen revisorernas arbete och oberoende.

Revisorn uppbär arvode för sitt arbete i enlighet med beslut av årsstämman. Information om arvode till revisorerna finns i not 04 på sid 66.

KONCERNLEDNING

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

Verkställande direktörens ansvar och befogenheter regleras i styrelsens arbetsordning och instruktion till verkställande direktören. Verkställande direktören ansvarar för att Scandics strategi, affärsplaner och andra beslut kommuniceras och implementeras i organisationen. Verkställande direktören är också ytterst ansvarig för att styrning, organisation, riskhantering, interna processer och IT-infrastruktur är tillfredsställande.

För att utvinna stordriftsfördelar samt säkerställa ett konsekvent kunderbjudande har Scandic samlat ett antal

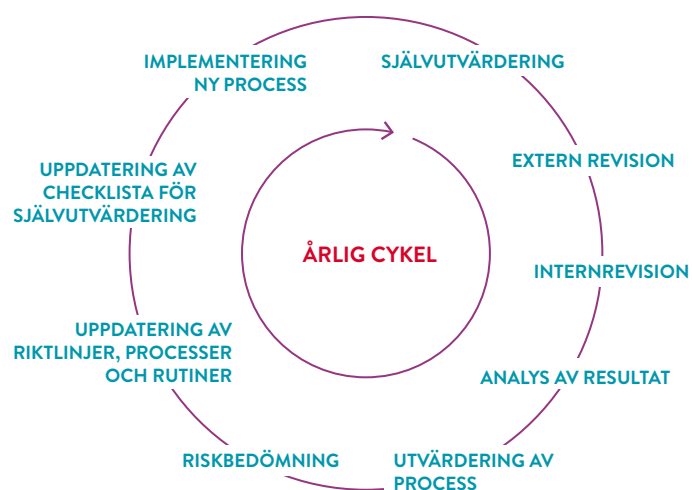
stödande funktioner centralt, bland annat: ekonomi & finans, HR, inköp, IT, marknadsföring, produktutveckling, revenue management och restaurang & konferens. Ansvariga för dessa olika koncernfunktioner ansvarar även för framtagande av koncerngemensamma policies, riktlinjer och arbetssätt samt för att följa upp och säkerställa att koncernens verksamhet bedrivs i enlighet med fastställda policies och standards.

Hållbarhet

Hållbarhet är en integrerad del i Scandics styrning och rapportering. Att förstå och vara engagerad i utmaningar som klimatförändringar, att skapa etiska och säkra arbetsplatser samt vara en ansvarsfull part vid inköp är av stor vikt för koncernen. Scandics styrdokument i dessa sammanhang är: Scandics övergripande uppförandekod, Scandics uppförandekod för leverantörer, anti-korruptionspolicy och miljöpolicy. Under 2015 har dessa styrdokument uppdaterats och under 2016 kommer utbildningsaktiviteter att genomföras. Styrelsen har ett gemensamt ansvar för hållbarhet. Vd rapporterar om hållbarhet på ett specifikt avsatt styrelsemöte minst årligen utöver när det förekommer anledning. I koncernledningen är arbetet med hållbarhet delegerat till respektive funktionschef; ekonomi- och finansdirektören ansvarar för anti-korruption och leverantörsledskontroll, kommunikations- och IR-direktören ansvarar för rapportering samt ESG-information, personaldirektören ansvarar för arbetsrätt, mångfald och jämställdhet och kommersiella direktören ansvarar för hållbarhet som helhet. Implementering av hållbarhet är delegerat av kommersiella direktören till hållbarhetssansvarig inom Scandic.

VIKTIGA HÄNDELSER SOM AVHANDLATS AV VERKSTÄLLANDE DIREKTÖR OCH KONCERNLEDNING UNDER 2015

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



ERSÄTTNINGAR

På extra bolagsstämma den 15 september 2015 fattades beslut om riktlinjer för ersättning och andra anställningsvillkor för ledande befattningshavare, inklusive verkställande direktören. Dessa riktlinjer är endast tillämpliga på nya avtal ingångna mellan bolaget och respektive ledande befattningshavare, varför det kan finnas avtal som inte fullt ut följer de nu gällande riktlinjerna. Tidigare riktlinjer behandlades på styrelsemöte i december 2014 där ägarrepresentanter deltog. Dessa riktlinjer stämmer i allt väsentligt med de nya riktlinjer som antogs den 15 september 2015.

Riktlinjer för ersättning till verkställande direktören och ledande befattningshavare

Scandics ledande befattningshavare består av bolagets koncernledning. Efter beslut på extra bolagsstämma den 15 september 2015 gäller följande riktlinjer:

Scandic ska erbjuda villkor som sammantaget är marknadsmässiga och som ger bolaget möjlighet att rekrytera och behålla de chefer som behövs för att bolaget ska nå sina mål på kort och lång sikt. Ersättningen till verkställande direktören och ledningen ska kunna bestå av fast lön, rörlig lön, pension och övriga förmåner. Den fasta lönen för

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

Pensionsförmånerna för den verkställande direktören och de övriga ledande befattningshavarna ska i första hand utgöras av premiebaserade pensionsplaner, men kan även vara förmånsbestämda enligt kollektivavtal. Fast lön under uppsägningstid och avgångsvederlag, inklusive ersättning för eventuell konkurrensbegränsning, ska sammantaget inte överstiga ett belopp motsvarande den fasta lönen för två år. Övriga ersättningar kan bestå av andra sedvanliga förmåner, såsom exempelvis sjukvårdsförsäkring, vilka inte ska utgöra en väsentlig del av den totala ersättningen. Därutöver kan ytterligare ersättning utgå vid extraordinära omständigheter och avtalas i enskilda fall.

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

Ersättningar

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

Långsiktigt incitamentsprogram

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

Riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare inför årsstämman 2016

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

STYRELSENS RAPPORT OM INTERN KONTROLL

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

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

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

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

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

Det sätt på vilket styrelsen övervakar och säkerställer kvaliteten i den interna kontrollen är dokumenterat i den antagna arbetsordningen för styrelsen och i instruktionerna för revisionsutskottet. En del av revisionsutskottets uppgift är att utvärdera bolagets struktur och riktlinjer för intern kontroll.

Den finansiella rapporteringen till styrelsen sker månadsvis enligt ett format som beskrivs i vds instruktion avseende den finansiella rapporteringen. Därutöver gör bolagets ekonomi- och finansdirektör en genomgång av det finansiella resultatet och den senaste prognosen över innevarande år, på varje styrelsemöte. Utkast till delårsrapporter presenteras för revisionsutskottet för diskussion och behandling på utskottsmöte innan de presenteras för styrelsen för godkännande.

Den interna finansiella rapporteringen följer ett standardiserat format där samma definitioner och nyckeltal används för samtliga dotterbolag och hotell. Rapportering sker via ett koncerngemensamt rapporteringssystem vilket möjliggör hög transparens och jämförbarhet i finansiell data. Uppföljning av finansiellt resultat sker genom månatlig rapportering från dotterbolagen samt genom månatliga genomgångar där medlemmar från koncernledningen, den

centrala finansavdelningen och respektive landsledning deltar. Detaljerad uppföljning av nyckeltal för olika delar av hotelldriften möjliggör benchmarking mellan hotell och ger även snabb information om avvikelser i driftsmarginaler eller driftsresultat jämfört med förväntat utfall. Den detaljerade uppföljningen är ett viktigt verktyg för att säkerställa den interna kontrollen.

Under 2015 lanserades "BINC" (best in class) som är en benchmarking av nyckeltal avseende intäkter, driftseffektivitet och gästnöjdhet där nyckeltal per hotell jämförs med andra jämförbara hotell i en "BINC-grupp". Syftet är att skapa ett verktyg för att identifiera goda exempel och stumulera till lärande och utarbetande av "best practice".

Kontrollmiljö

Kontrollmiljön utgör basen för den interna kontrollen avseende den finansiella rapporteringen. En viktig del av kontrollmiljön är att beslutsvägar, befogenheter och ansvar är tydligt definierade och kommunicerade mellan olika nivåer i organisationen samt att styrande dokument i form av interna policies och riktlinjer finns.

En god kontrollmiljö skapas genom kommunikation och utbildning för att säkerställa att policies och regelverk förstås och efterlevs. Kontrollmiljön stärks av en god företagskultur samt en transparent och relevant uppföljning av finansiella resultat och nyckeltal på samtliga nivåer i koncernen.

Riskbedömning

Intern kontroll baseras på en riskanalys. Riskanalysen avseende internkontroll och risk för fel i den finansiella rapporteringen är en del av den riskanalys som koncernledningen årligen genomför och presenterar för styrelsen. I denna analys identifieras och värderas risker utifrån sannolikhet att de ska inträffa samt händelsens konsekvens för koncernens verksamhet och finansiella ställning. Därefter utvärderas koncernens interna kontroller och kontrollmiljö och eventuella gap jämfört med önskad kontrollnivå identifieras. En åtgärdsplan för att reducera gapen etableras, där värdet av att minska risken värderas mot kostnaden för att etablera och vidmakthålla interna kontroller. Baserat på riskanalysen utformas kontrollaktiviteter med målet att reducera risk, till rimlig kostnad. Aktiviteterna ska även bidra till förbättrade interna processer och driftseffektivitet.

Kontrollaktiviteter

Den interna kontrollen bygger på bolagets etablerade beslutsvägar och delegations- och attestordning, så som de är dokumenterade i styrande policies och riktlinjer. Kontrollaktiviteter kan vara IT-baserade eller manuella. De ska så långt möjligt vara en integrerad del av definierade och dokumenterade processer och rutiner.

Ett antal kontrollaktiviteter som är gemensamma för alla bolag inom koncernen har etablerats. Vissa av dessa utförs på hotellnivå och vissa utförs på de landsvisa centraliserade ekonomiavdelningarna. Kontrollaktiviteterna är beskrivna i en koncerngemensam instruktion.

Information och kommunikation

Scandics styrande dokument i form av policies, riktlinjer och manualer, till den del det avser den finansiella rapporteringen, kommuniceras framförallt via månatliga möten där samtliga ekonomichefer deltar samt via koncernens ekonomihandbok. Ekonomihandboken publiceras på intranätet och uppdateras löpande utifrån förändringar i externa krav och förändringar i Scandics verksamhet. För kommunikation med interna och externa parter finns en kommunikationspolicy som anger riktlinjer för hur denna kommunikation bör ske. Syftet med policyn är att säkerställa att alla informationsskyldigheter efterlevs på ett korrekt och fullständigt sätt. Den interna kommunikationen syftar till att varje medarbetare ska förstå Scandics värderingar och affärsverksamhet. För att nå syftet med informerade medarbetare sker ett aktivt internt arbete, där informationen löpande kommuniceras via koncernens intranät.

Uppföljning

Scandics ekonomifunktioner är integrerade genom ett gemensamt ekonomi- och redovisningssystem samt gemensamma redovisningsinstruktioner. Styrelsen och koncernledningen får löpande information om koncernens resultat och finansiella ställning och utveckling av verksamheten. Effektiviteten i den interna kontrollen utvärderas årligen av bolaget och revisionsutskottet. Den granskas även av de externa revisorerna. Resultatet av utvärderingen ligger till grund för förbättringar av processer och kontroller inför kommande år.

Den interna kontrollen på hotell- och landnivå följs upp genom självutvärdering och kontrollbesök.

- Självutvärderingen görs av samtliga hotell minst en gång per år och baseras på en koncerngemensam checklista över obligatoriska och rekommenderade kontroller.
- Kontrollbesök utförs av medarbetare på bolagets centrala ekonomiavdelningar på ett antal hotell per år. Kontrollbesöken innebär test av kontrollerna på checklistan, spot checks inom relevanta områden samt en allmän diskussion med hotelldirektören och avdelningschefer för att säkerställa förståelse för och efterlevnad av internkontrollen.

Resultaten av självutvärderingen och internrevisionsbesöken rapporteras till ledningsgrupperna för respektive land av den lokala ekonomichefen. De rapporteras till revisionsutskottet av koncernens ekonomi- och finansdirektör, tillsammans med rapportering av vidtagna åtgärder för att förbättra den interna kontrollen där resultatet visar att det finns behov, på hotellnivå eller generellt.

De externa revisorerna gör som en del av sin granskning av den interna kontrollen ytterligare hotellbesök där de testar kontrollerna enligt den interna checklistan. Målsättningen är att revisionsbesöken, från Scandics ekonomiavdelning och de externa revisorerna sammantaget ska omfatta cirka en tredjedel av samtliga hotell per år.

Internrevision

Styrelsen har, baserat på revisionsutskottets utvärdering, beslutat att inte inrätta en separat internrevisionsfunktion. Beslutet baseras på bedömningen att den befintliga processen för intern kontroll är väl etablerad, effektiv och stöds av en god kontrollmiljö, en tydlig styrmodell samt en väl fungerande regelbunden finansiell uppföljning. Styrelsen utvärderar årligen behovet av en särskild internrevisionsfunktion.

Åtgärder under 2015

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

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

REVISIONSBERÄTTELSE

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

RAPPORT OM ÅRSREDOVISNINGEN OCH KONCERNREDOVISNINGEN

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

Styrelsens och verkställande direktörens ansvar för årsredovisningen och koncernredovisningen

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

Revisorns ansvar

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

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

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

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

Uttalanden

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

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

RAPPORT OM ANDRA KRAV ENLIGT LAGAR OCH ANDRA FÖRFATTNINGAR

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

Styrelsens och verkställande direktörens ansvar

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

Revisorns ansvar

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

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

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

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

Uttalanden

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

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

Stockholm den 13 april 2016

PricewaterhouseCoopers AB
Magnus Brändström
Auktoriserad revisor
Huvudansvarig revisor