



Scandic

ÅRS- OCH HÅLLBARHETSREDOVISNING 2020

NORDENS LEDANDE HOTELLFÖRETAG

Scandic är med 53 000 hotellrum i drift fördelade på totalt 265 hotell den klart ledande hotelloperatören i Norden. Under 2020 uppgick nettoomsättningen till 7,5 miljarder kronor.

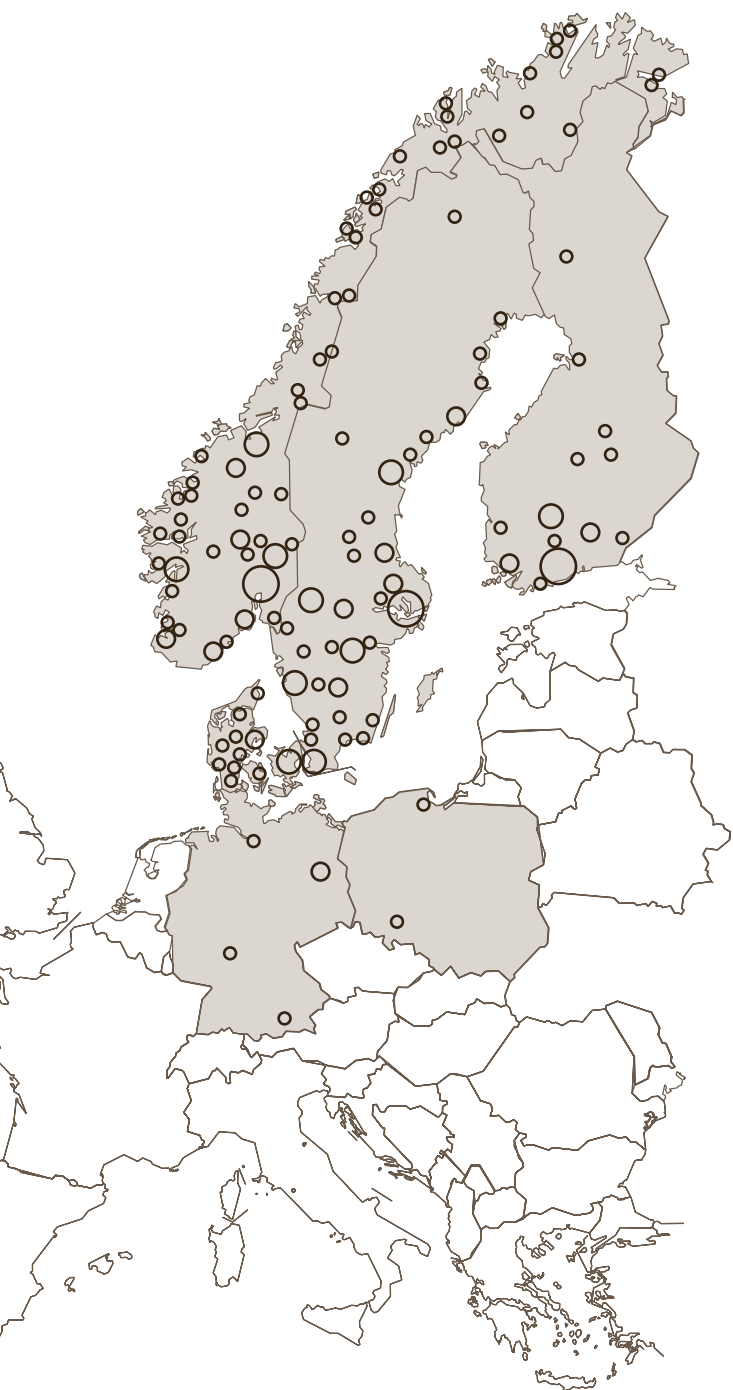
INNEHÅLL

Detta är Scandic	1	Portfölj och pipeline	24	Förvaltningsberättelse	70	Revisionsberättelse	128
Året i korthet	2	Effektiv operationell modell	28	Risker och riskhantering	78	Ersättningsrapport	132
VD-ord	3	Ett ledande kunderbjudande	30	Bolagsstyrningsrapport	82	Scandic-aktien	134
Värdeskapande för alla intressenter	6	Optimerad distribution	34	Styrelse	90	Definitioner	136
Fokus på lönsamhet	8	Hållbar affär	36	Koncernledning	92	Information till aktieägarna	137
Strategiska fokusområden	16	GRI Index	65	Finansiella rapporter	94		
Våra marknader	20	Revisors yttrande avseende lagstadgad hållbarhetsrapport	68	Noter	102		
				Fastställelse	127		

Scandic är ett svenskt bolag som lyder under svenska lagar. Alla värden uttrycks i svenska kronor. Sifferuppgifter inom parentes avser om inte annat anges, 2019. 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 70–127 i detta dokument. Den lagstadgade hållbarhetsrapporten återfinns på sidorna 1–19 och 36–67 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. Merparten av hotellen drivs under det helägda varumärket Scandic, som är det klart mest välkända hotellvarumärket i Norden. Scandic finns på närmare 130 orter och antalet rum i drift och under utveckling uppgår till 58 000 fördelat på 279 hotell.

265
HOTELL I DRIFT

130
ORTER

53 000
HOTELLRUM
I DRIFT

HÖG ANDEL ÅTERKOMMANDE KUNDER

Scandic har varit drivande i utvecklingen av den nordiska hotellbranschen och har en hög andel återkommande kunder. Under 2020 var 43 procent av bokningarna kopplade till lojalitetsprogrammet Scandic Friends, som är branschledande i Norden.

STRATEGISKT SAMARBETE

På den nordiska marknaden drivs de flesta hotellen med långa hyresavtal. Scandic är fokuserat på omsättningsbaserade hyresavtal vilket historiskt har bidragit till en intressegemenskap med hyresvärdarna som möjliggör en långsiktig utveckling för hotellen. Scandics ledande marknadsposition gör att företaget ses som en prioriterad partner av fastighetsägarna.

HÖG EFFEKTIVITET

Scandic har en effektiv operationell modell med gemensamma varumärken och koncept. Scandic drar nytta av stordriftsfördelar inom en rad områden och den interna effektiviteten förbättras löpande genom utveckling av standardiserade processer.

EN PIONJÄR INOM HÅLLBARHET

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

15%
MARKNADSANDEL
I NORDEN

ÅRET I KORTHET

Året 2020 präglades av pandemin som hade en mycket negativ påverkan på hela hotellindustrin. Scandic har under året haft fullt fokus på att hantera krisen genom sänkta kostnader vilket påverkat ett stort antal medarbetare, samtidigt som kunderbjudandet anpassats för att säkerställa en trygg och säker hotellupplevelse för alla hotellgäster.

VIKTIGA HÄNDELSE 2020

FÖRSTÄRKNING AV LIKVIDITETEN

I juni genomförde Scandic en nyemission om cirka 1 765 MSEK samtidigt som kreditfaciliteterna hos lånebankerna utökades med 1 150 MSEK.

TEMPORÄRA HYRESRABATTER

Under slutet av året kom Scandic överens med ett flertal fastighetsägare om temporärt reducerade hyreskostnader till följd av den låga efterfrågan.

ANPASSNING AV ORGANISATION OCH INVESTERINGSVERKSAMHETEN

Under året genomförde Scandic en omfattande anpassning av organisationen och investeringsverksamheten.

ÖVERTAGANDE AV HOTELL VID ARLANDA

Scandic tecknade avtal om övertagande av ett hotell vid Arlanda Airport i Stockholm med helt omsättningsbaserad hyra och med villkor som ger en rimlig riskfördelning mellan Scandic och fastighetsägaren.

ETT MYCKET UTMANANDE ÅR

Snabba och kraftfulla åtgärder för att hantera
en extrem marknadssituation.

Jens, hur vill du sammanfatta året 2020?

– Det har verkligen varit ett dramatiskt år för hela hotellindustrin. Vi inledde året med hög beläggning på våra hotell och nettoomsättningen i januari och februari var högre än under samma period föregående år. Därefter blev det en dramatisk försämring av efterfrågan. Spridningen av coronaviruset ledde inledningsvis till färre internationella besökare och reserestriktioner bland våra företagskunder. Ganska snart därefter ställdes i princip alla events in samtidigt som myndighetsbeslut för att minska virusspridningen ledde till en rekordlåg aktivitetsnivå som vi aldrig tidigare har upplevt. I april var läget som allra värst med en beläggningsnivå på under 10 procent i alla nordiska länder vilket var en helt extrem situation.

– Det skedde en förbättring under semesterperioden eftersom många valde att semestra i sina hemländer och ett flertal av våra hotell på turistdestinationer hade hög beläggning under sommaren. Däremot har aktivitetsnivån varit mycket låg bland våra företagskunder samtidigt som efterfrågan från utlandet i princip helt har försvunnit. Mot slutet av året såg vi en ytterligare försvagning av marknaden till följd av ökad smittspridning och skärpta myndighetsrestriktioner. Vi har haft en väldigt ojämn beläggning på våra hotell. Den stora utmaningen har varit i de större städerna, som vanligtvis står för en stor del av vår intjäning, där beläggningsgraden har varit på en historiskt låg nivå.

– På grund av pandemin, som innebar att vi på kort tid tappade mer än halva vår omsättning, har vi under året haft fullt fokus på att anpassa våra kostnader, försvara kassaflödet och säkra vår finansiering. Det har varit en mycket krävande process att gå igenom, men det har varit helt



nödvändigt och jag är stolt över hur snabbt och kraftfullt vi har hanterat situationen.

Berätta hur ni agerat för att hantera denna speciella situation

– Redan i slutet av februari satte vi igång en rad åtgärder för att sänka kostnaderna, och på bara några få månader hade vi halverat vår kostnadsbas. Totalt har Scandic under året reducerat antalet fast anställda med drygt 3 500 samtidigt som omkring 3 300 personer var permitterade vid årsskiftet. Dessutom har vi kraftigt minskat antalet tillfälliga anställningar. Det är så klart mycket ledsamt att behöva säga upp så många av våra medarbetare. Neddragningarna har dock varit helt nödvändiga och vi har gott hopp om att kunna återanställa många av dem som lämnat oss när marknaden normaliseras igen.

– En annan, mycket viktig åtgärd som gjordes under året var att stärka Scandics finansiering. Vi genomförde i juni en nyemission samtidigt som vi också utökade kreditutrymmet hos våra existerande lånebänker. I mars 2021 genomförde vi dessutom en konvertibelemission samtidigt som våra kreditfaciliteter förlängdes. Jag är mycket tacksam för det stöd och förtroende vi haft från våra ägare och banker under hela processen.

– Utöver kostnadsbesparingar och finansiering har vi också agerat snabbt för att försvara kassaflödet. Vi kom i våras överens med fastighetsägarna om att skjuta upp hyresbetalningar och vi har minskat på våra investeringar och projekt, och vi har även skjutit på planerade öppningsdatum för ett antal hotell i vår pipeline.



Hur påverkar krisen Scandics relation med fastighetsägarna?

– Vår affärsmodell bygger i stor utsträckning på långa rörliga hyresavtal. Det här är en modell som växt fram över tid med en tydlig ansvarsfördelning för investeringar mellan oss och hyresvärden och som bidragit till att jämna ut intjäningen vid små förändringar i nettoomsättningen. Å andra sidan har det under det senaste året visat sig att modellen inte är byggd för

att kunna hantera en så kraftig nedgång i marknaden som vi såg under 2020. I huvudstäderna har flera av våra hotell under året haft en hyreskostnad som har överstigit hotellets totala nettoomsättning vilket så klart är en helt ohållbar situation.

– På lång sikt ligger det i både Scandics och fastighetsägarnas intresse att vi har en modell med en rimlig riskfördelning i tider av låg efterfrågan. Vi har haft en

löpande dialog med våra fastighetsägare om hyresavtalen.

– Vi har kommit överens om hyresreduktioner om upp till 900 MSEK, samtidigt som vi ingått avtal om förlängning av ett antal hyresavtal. Jag ser dessa överenskommelser som ett tydligt kvitto på att Scandic, med en ledande marknadsposition och stark operationell modell, ses som en mycket attraktiv partner för de nordiska hotellfastighetsägarna.

Hur väl står sig Scandic jämfört med konkurrenterna?

– Jag är övertygad om att Scandic har bäst förutsättningar att ta sig igenom denna tuffa period. Vi har byggt upp en mycket stark marknadsposition i Norden, med ett ledande varumärke och det klart största lojalitetsprogrammet i branschen vilket uppskattas av både våra kunder och fastighetsägarna. Vi har dessutom unika möjligheter att dra nytta av skalfördelar

inom en rad områden såsom hotell drift och distribution. Jag tycker att det varit tydligt i de hyresdiskussioner vi haft under året att våra fastighetsägare verkligen uppskattar Scandic som en stark och långsiktig partner. Däremot är det mycket viktigt att vi inte slår oss till ro utan att vi hela tiden fortsätter att utvecklas för att ytterligare stärka vår konkurrenskraft.

Vad har hänt med hotellportföljen och pipeline under året?

– Under 2020 tecknade vi endast avtal om ett nytt hotell, Scandic Arlandastad som ligger vid Arlanda Airport i Stockholm och som öppnade i vår regi i januari 2021. Det är ett modernt hotell som vi tar över efter att den tidigare operatören gått i konkurs. Även om tidpunkten kan tyckas lite märklig för ett nytt flygplatshotell, så ser vi detta som ett mycket attraktivt avtal med en begränsad initial investering kombinerat med helt omsättningsbaserad hyra som innebär låg risk för Scandic. Det är möjligt att vi kan få se fler liknande avtal framöver, där vi erbjuds att ta över existerande hotell med begränsade investeringar och hyresvillkor som är anpassade efter den rådande marknadssituationen.

– Scandic har lämnat fem hotell under året i samband med att hyresavtalen har löpt ut. Det har inte skett några större förändringar i vår pipeline, som för närvarande motsvarar ungefär nio procent av den nuvarande hotellportföljen. Däremot har vi skjutit upp de planerade öppningarna för några hotell, och vi har också kommit överens med fastighetsägare om reducerad hyra under öppningsperioden. För några av de hotell

”PÅ BARA NÅGRA FÅ MÅNADER HADE VI HALVERAT VÅR KOSTNADSBAS”

som ligger längre fram i tiden kan det bli aktuellt att modifiera konfigurationen för att anpassa hotellen till den ändrade marknadssituationen.

Vad har hänt inom det kommersiella området?

– När marknadsförutsättningarna ändrades anpassade vi omgående kunderbjudandet för att säkerställa en trygg och säker hotellupplevelse för alla våra gäster. Vi har dessutom presenterat ett antal kommersiella initiativ under året. Bland annat lanserade Scandic ett coworking-koncept på merparten av våra hotell vilket innebär att Scandic nu erbjuder Nordens största nätverk av gemensamma arbetsytor. Detta är ett utmärkt exempel på hur vi kan generera merförsäljning med begränsade kostnader. Vi har också lanserat ett erbjudande för studentboende på ett antal utvalda orter samtidigt som vi fortsatt att göra vårt lojalitetsprogram Scandic Friends mer attraktivt. Inför julen lanserade vi också digitala presentkort som gjorde det möjligt för våra kunder att ge bort hotellupplevelser hos Scandic som present.

– Vi har lanserat en rad digitala lösningar för vår mötesaffär. Bland annat har vi implementerat hybridmöten, en blandning mellan fysiskt och digitalt möte, på samtliga svenska hotell.

– Under året har vi stärkt vår kommersiella organisation i syfte att ytterligare höja tempot och öka vår tydlighet på marknaden.

Hur ser du på Scandics hållbarhetsarbete?

– Vi är stolta att säga att Scandic är en pionjär inom hållbarhetsarbete i hotellbranschen. Sedan tidigt 90-tal har vi tagit en lång rad initiativ som förbättrar arbetsmiljön och minskar resursförbrukning och avfall. Detta är något vi hela tiden bygger vidare på. För oss på Scandic är hållbarhet en naturlig del av vår affärsmodell där hela vår verksamhet präglas av ett hållbart synsätt. Våra hotellgäster och företagskunder ställer allt större krav på hållbarhet som vi behöver leva upp till. Jag vet att det leder till stolthet och motivation bland våra medarbetare, vilket är helt avgörande för att kunna erbjuda bra service till våra gäster.

– Scandic arbetar utifrån FN:s Global Compact's tio principer om mänskliga rättigheter, arbetsrättsliga frågor, miljö och antikorrupktion. Vi bidrar också till att utveckla hållbarhetsarbete i hela hotellbranschen, bland annat genom vårt deltagande i branschorganisationen Sustainable Hospitality Alliance.

Vad tror du om marknadsutvecklingen framöver?

– I takt med att vaccin för covid-19 blir tillgängligt för allmänheten räknar vi med en gradvis förbättring och normalisering av hotellmarknaden. I det korta perspektivet kommer efterfrågan helt avgöras av i vilken takt restriktionerna lättas. Vi räknar med en återhämtning främst drivet av nationellt och intra-nordiskt fritidsresande. Däremot behöver vi förbereda oss för att corona-krisen kommer att ha långtgående konsekvenser för vår bransch och det kommer att ta flera år innan vi är tillbaka på de beläggingsnivåer som rådde under 2019. Scandic har agerat snabbt och kraftfullt för att på bästa sätt hantera krisen och vi är ett starkt företag med en framgångsrik operationell modell. Det ger oss förutsättningar att ytterligare stärka vår position när marknaderna gradvis normaliseras.

– Vi ser stora möjligheter framöver att jobba aktivt med vår portfölj vilket innebär att vi kan lämna hotell som inte möter våra krav, och samtidigt växa med nya, attraktiva hotell.

Några avslutande ord?

– Jag vill rikta ett varmt tack till alla våra medarbetare som bidragit till att skapa positiva hotellupplevelser på våra hotell under detta mycket speciella och utmanande år. Jag vill också tacka våra gäster, ägare, kreditgivare och hyresvärdar för ert förtroende för Scandic.

Jens Mathiesen,
VD & koncernchef

VÄRDESKAPANDE FÖR ALLA INTRESSENTER



Scandics strategi syftar till att optimera det långsiktiga värdeskapandet för våra intressenter och samtidigt hantera de externa faktorer som påverkar oss.

EXTERNA FAKTORER

FÖRÄNDRAT
DISTRIBUTIONSLANDSKAP
ÄNDRAT KUNDBETEENDE
DIGITALISERING
UTBUD/EFTERFRÅGEBALANS
HÅLLBARHET
SÄKERHET

STRATEGI

Vår strategi är utformad
för att hantera de omvärlds-
faktorer som påverkar oss

INTRESSENTER

KUNDER
INVESTERARE
MEDARBETARE
SAMHÄLLET
FASTIGHETSÄGARE
LEVERANTÖRER

VÄRDESKAPANDE

Strategin syftar till att
maximera det långsiktiga
värdeskapandet för alla
våra intressentgrupper



FOKUS PÅ LÖNSAMHET

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

ANPASSNING TILL EN FÖRÄNDRAD OMVÄRLD

Fokus på kassaflöde, kostnadsreduktioner och finansiering.

Anpassning till en förändrad omvärld

Under 2020 drabbades Scandic, i linje med hela hotell- och reseindustrin, mycket kraftigt av coronapandemin. Från slutet av februari upplevde vi en dramatisk nergång i efterfrågan vilket ledde till att vår nettoomsättning på helårsbasis minskade med drygt 11 miljarder SEK eller omkring 61 procent. Justerat EBITDA uppgick till cirka -1,5 miljarder SEK, där merparten av förlusten uppstod under årets andra kvartal.

Åtgärder för att försvara kassaflödet

Eftersom beläggningsgraden snabbt föll under vår break-even-nivå tvingades vi agera mycket snabbt för att försvara kassaflödet. Vi kom tidigt överens med fastighetsägarna om temporärt anstånd med hyresbetalningar för perioden april–september. Dessutom reducerade vi omgående våra investeringar där vi valde att prioritera de projekt som vi redan hade startat. I samband med det försämrade affärsläget drog också Scandics styrelse tillbaka det tidigare förslaget om utdelning till aktieägarna. Trots ett kraftfullt agerande var kassaflödet negativt med hela 2 900 MSEK.

Omfattande kostnadsreduktioner

Vi agerade snabbt för att sänka kostnadsnivån i bolaget. På bara ett fåtal månader hade vi fått ner våra kostnader, exklusive hyror, med mer än 60 procent. Detta åstadkom vi genom en kombination av lägre rörliga kostnader, mycket omfattande personalreduktioner genom uppsägningar och permitteringar, en allmän sänkning av kostnadsnivån kombinerat med erhållna riktade statliga stöd. Vi valde också att under en period temporärt stänga drygt hälften av alla våra hotell.

Stärkt finansiering

Parallellt med våra åtgärder för att sänka kostnader och försvara kassaflödet inledde vi en process för att stärka vår finansiering. Vi initierade tidigt en dialog med våra huvudägare och lånebanker vilket resulterade i att vi i juni kunde genomföra en nyemission om cirka 1 765 MSEK med företrädesrätt till våra existerande aktieägare, samtidigt som vi erhöll utökade kreditfaciliteter, inklusive lånelöften från våra lånebanker på 1 150 MSEK.

I mars 2021 genomförde vi en placering av konvertibler med löptid till oktober 2024, vilket ger oss en bruttolikvid om cirka 1 600 MSEK. I samband med konvertibelemissionen kom vi också överens med lånebankerna om förlängning av de existerande kreditfaciliteterna till slutet av 2023.

Hyresrabatter

En mycket viktig fråga för oss har varit att se över våra hyresavtal. Scandics affärsmodell med delvis rörliga hyror har bidragit till relativt stabil lönsamhet vid små variationer i intäkterna. Däremot är det tydligt att hyresavtalen inte tagit höjd för den kraftiga nergång som vi såg i marknaden under 2020. Vi har därför lagt ner mycket arbete på att tillsammans med våra hyresvärdar hitta lösningar som gör att vi får ner våra hyreskostnader och samtidigt får en mer rimlig och balanserad riskfördelning i närtid. Dessa förhandlingar har resulterat i överenskommer om reducerad hyra samt erbjudanden om hyresreduktioner om totalt upp till 900 MSEK. De avtalade och erbjudna hyresreduktionerna gäller främst för 2020–2022 varav mer än hälften gäller för 2021.



JAN JOHANSSON

Ekonomi- och finansdirektör

SCANDICS FINANSIELLA PROFIL

Även om det senaste året påverkats kraftigt negativt av pandemin, har Scandic historiskt levererat god lönsamhet över tid. Denna förmåga vilar på fyra grundpelare:

1

OMSÄTTNINGSTILLVÄXT

Efterfrågan på hotellupplevelser har vuxit över tid. Med en ledande position i mellansegmentet och med en unik geografisk täckning ses Scandic ofta som ett förstahandsval för nordiska hotellgäster. Scandic har ett stort antal ramavtal med företag och organisationer som i hög grad förnyas, och den återkommande försäljningen förstärks av lojalitetsprogrammet Scandic Friends. Scandic drar också nytta av en växande efterfrågan i fritidssegmentet. Scandic är en attraktiv partner för fastighetsägarna, och modellen med delvis rörliga hyror ger en värdegemenskap och goda förutsättningar för fortsatt expansion.

2

FLEXIBLA KOSTNADER

Scandic har en flexibel kostnadsstruktur med hög andel rörliga kostnader. Ungefär en fjärdedel av kostnaderna utgörs normalt av förbrukningsvaror och försäljningsrelaterade kostnader såsom hyror och provisioner. Dessa kostnader varierar med försäljningsvolymen. Drygt hälften av kostnaderna kan betraktas som halvrliga och består bland annat av lönekostnader. Scandic anpassar kostnaderna till affärsläget och följer kontinuerligt upp förväntad belägningsgrad för att kunna parera eventuella avvikelser med hjälp av att reducera kostnaderna. Mot bakgrund av pandemin har Scandic under det senaste året genomfört ett antal kraftfulla åtgärder för att ytterligare sänka kostnadsnivån.

3

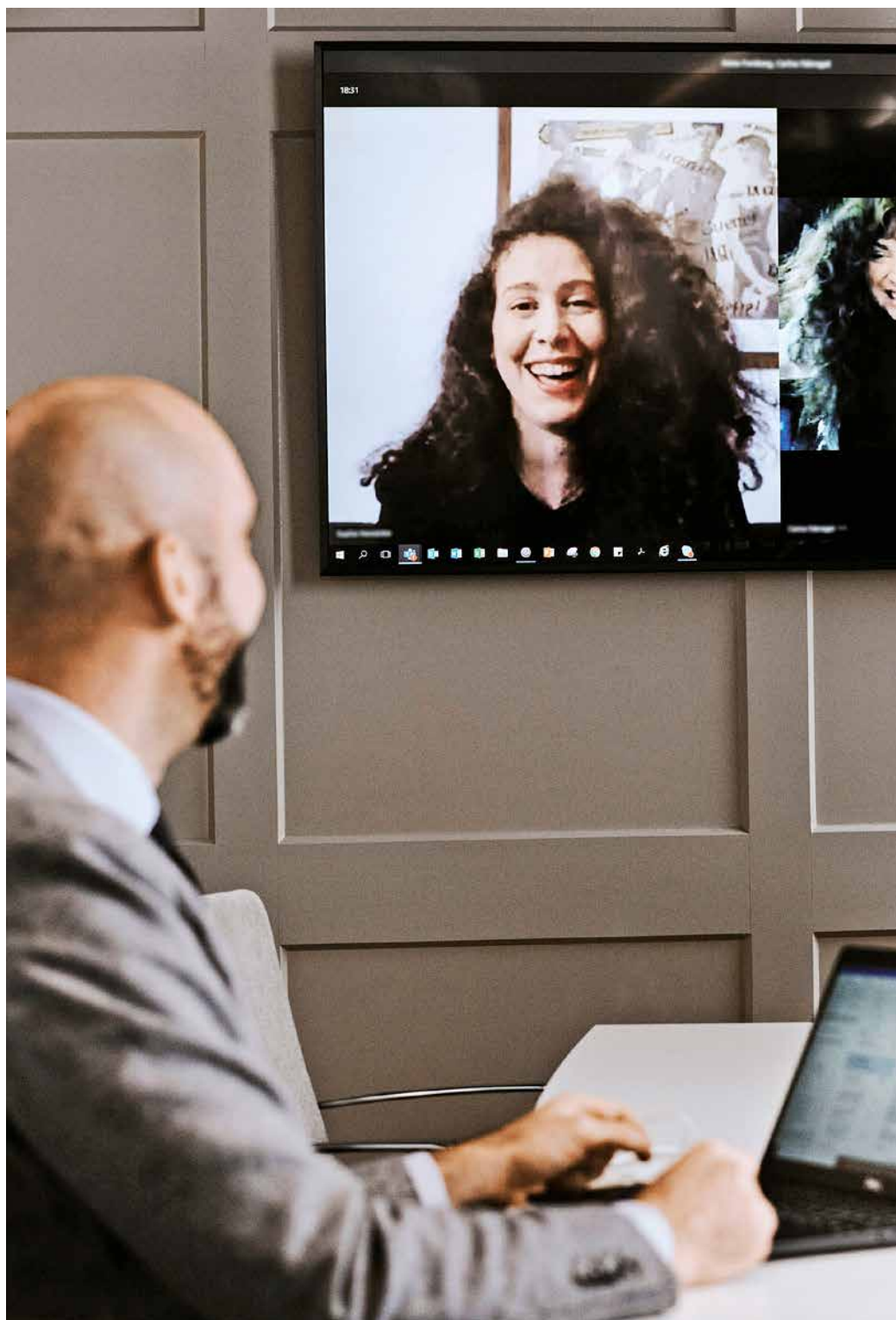
EBITDA-MARGINALER

Tack vare en hög andel återkommande försäljning och en flexibel kostnadsstruktur har Scandic fram till 2019 uppvisat en relativt stabil justerad EBITDA-marginal. Scandic strävar efter kostnadseffektivitet i alla led genom noggrann personalplanering och skalfördelar inom IT, inköp och administration.

4

KASSAFLÖDEN

Scandic har historiskt uppvisat en god förmåga att generera kassaflöden. Rörelsekapitalet är negativt vilket bland annat beror på att kunderna i stor utsträckning betalar i förskott. Investeringsbehovet är relativt begränsat genom den ansvarsfördelning som finns mellan Scandic och fastighetsägarna. Återinvesteringsbehovet i hotellverksamheten – exklusive uppförande av nya hotell – uppgår normalt till högst fyra procent av nettoomsättningen. Förmågan att omvandla resultat till kassaflöden – cash conversion – beror på den låga kapitalbindningen.



1. HYBRIDMÖTE
2. HOTELLBAREN
3. KONFERENSLUNCH



FINANSIELLA MÅL OCH UTFALL

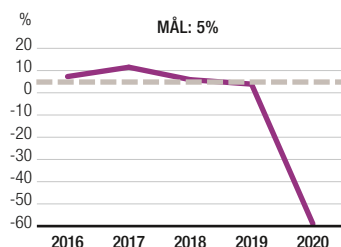
Under de senaste åren har Scandic haft en växande omsättning och en justerad EBITDA-marginal som varit nära målet på 11 procent. Under 2020 hade dock coronapandemin en kraftigt negativ effekt på Scandics nyckeltal.

1

TILLVÄXT

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

MÅL OCH UTFALL 2016–2020



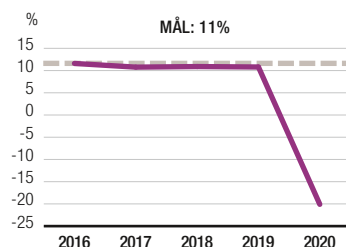
För 2020 uppgick den organiska omsättningstillväxten till -59 procent till följd av kraftigt minskad efterfrågan på grund av pandemin.

2

LÖNSAMHET

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

MÅL OCH UTFALL 2016–2020



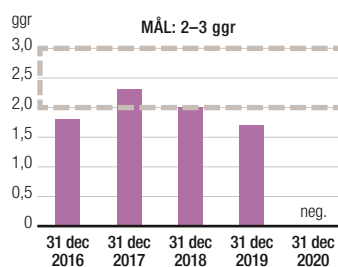
Lönsamheten var negativ under 2020, och den justerade EBITDA marginalen uppgick till -20,1 procent.

3

KAPITALSTRUKTUR

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

MÅL OCH UTFALL 2016–2020



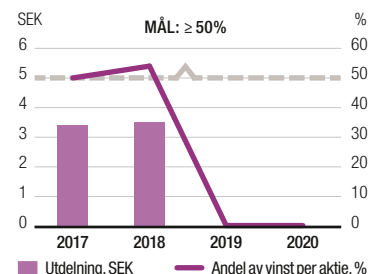
Vid slutet av 2020 var nettoskulden 4 713 MSEK medan justerat EBITDA uppgick till -1 503 MSEK.

4

UTDELNING

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

MÅL OCH UTFALL 2017–2020



Scandics styrelse har föreslagit att ingen utdelning lämnas för 2020.

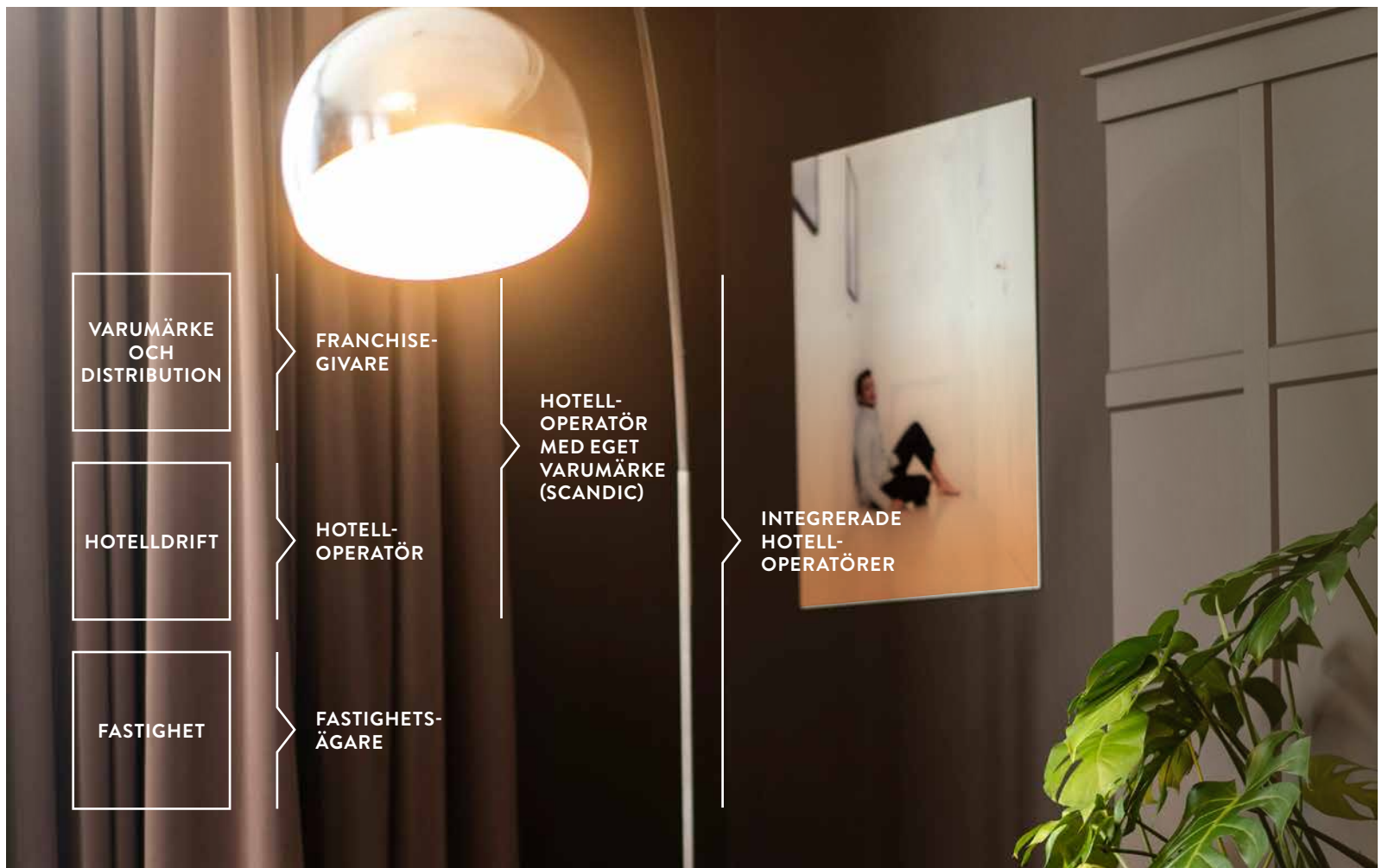




SCANDICS PLATS I VÄRDEKEDJAN

Scandic har valt att fokusera på en modell med långsiktiga hyresavtal med fullt ansvar för såväl hotell drift som varumärke och distribution. Denna modell är dominerande både i Norden och på den tyska marknaden. I många andra länder är det mer vanligt med franchiseavtal där hotellföretagen endast kontrollerar varumärket medan driften utförs

av antingen av ett specialiserat managementföretag eller av fastighetsägaren själv. En del hotellföretag har en helt integrerad modell där man äger fastigheten samtidigt som man också sköter driften och ansvarar för varumärke och kunderbjudande.



FÖRDELAR MED INTÄKTSBASERADE HYRESAVTAL

- Kontroll över kunderbudandet
- Stordriftsfördelar i både drift och distribution
- Intressegemenskap med fastighetsägarna
- Flexibel kostnadsstruktur

Modellen med hyresavtal möjliggör full kontroll över att det erbjudande som kunden möter är i linje med det som marknadsförs, samtidigt som Scandic också drar nytta av skalfördelar inom både drift och distribution. Hyresavtalen är i stor utsträckning omsättningsbaserade

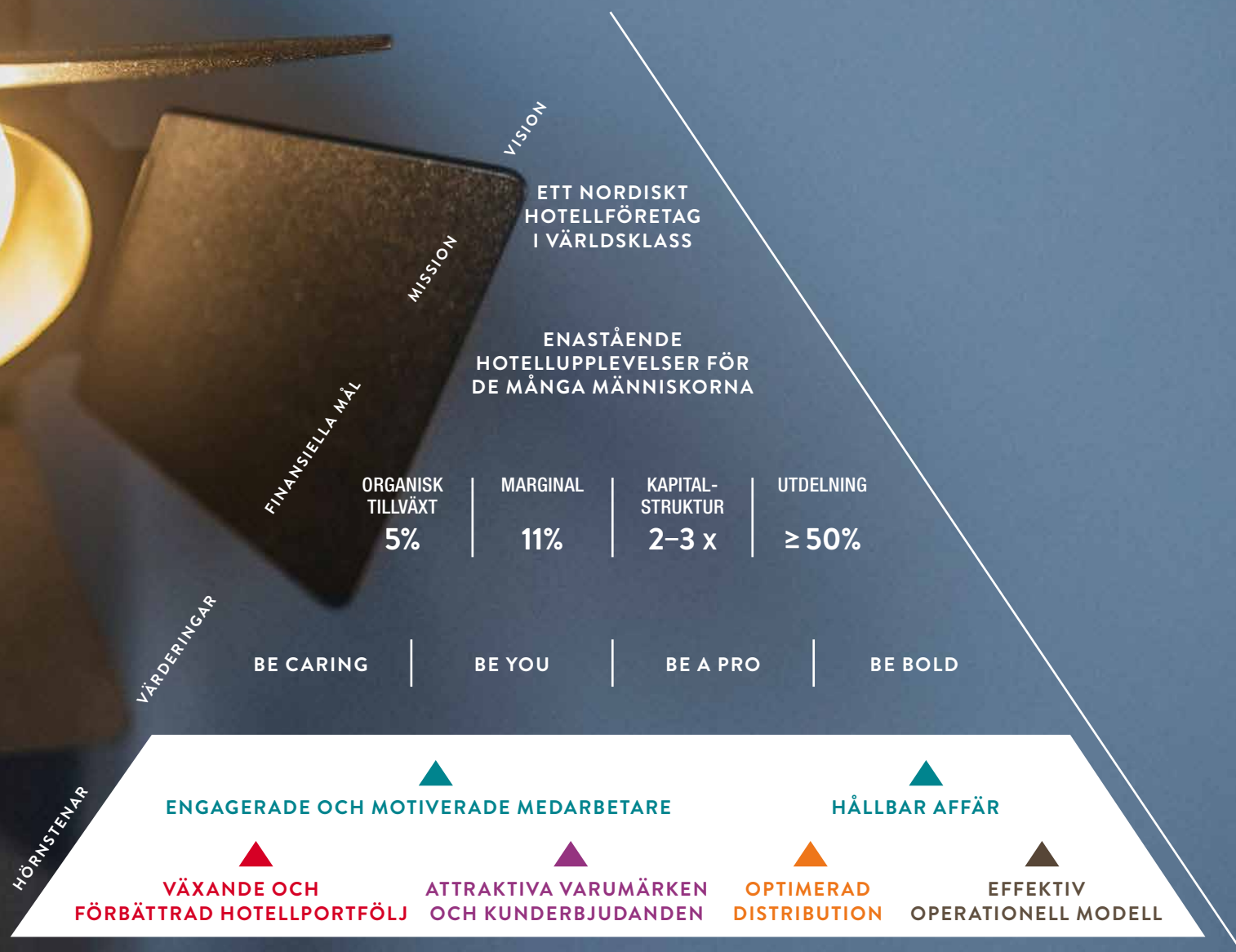
vilket skapar en intressegemenskap där ökad försäljning också innebär högre hyror och fastighetsvärde för hyresvärderna. Dessutom ger de rörliga hyrorna en relativt flexibel kostnadsbas vilket bidrar till att stabilisera marginalerna över tid i en normal marknad.

Scandic har under de senaste åren haft förhållandevis stabila marginaler där hyreskostnaderna i princip har utvecklats i linje med omsättningen. Däremot är merparten av hyresavtalen inte konstruerade för att hantera en så kraftig nergång i marknaden som skedde under 2020. Scandic har därför haft en dialog med fastighetsägarna som resulterat i justerade hyresvillkor med lägre kostnader.

VÅR STRATEGI

För att uppnå företagets vision, mission och de finansiella målen har Scandic definierat ett antal strategiska fokusområden som tydliggör vad vi strävar mot i det dagliga arbetet. En inspirerande kultur med engagerade och motiverade medarbetare och ett hållbart förhållningssätt utgör själva basen för Scandics strategi, och ska präglade alla viktiga beslut som tas.

STRATEGISKA FOKUSOMRÅDEN



De strategiska fokusområdena ska präglade det dagliga arbetet för att vision, mission och finansiella mål ska uppnås. På grund av pandemin har Scandic under 2020 fokuserat på att hantera krisen genom kostnadsreduktioner och samtidigt säkerställa en trygg och säker hotellupplevelse.



ENGAGERADE OCH MOTIVERADE MEDARBETARE

Engagerade och motiverade medarbetare är en av Scandics viktigaste framgångsfaktorer. Vår kultur, ledarskap och medarbetarskap ska präglas av förtroende, inspiration, samarbete och mandat att ta egna beslut. Vi strävar efter att vara ledande i vår industri inom mångfald och inkludering, vilket är en förutsättning för framgång eftersom det stärker vår förmåga att utöka rekryteringsbasen och attrahera nya medarbetare.

Vi vill erbjuda en arbetsplats där våra medarbetare ges möjlighet att utvecklas genom nya utmaningar och där man vill vara kvar länge. Vi förstår att medarbetarna bär varumärket i varje möte med gästerna och varje medarbetare ska därför ha mandat att besluta inom sitt område. Arbetet med att utveckla både kulturen och medarbetarna pågår ständigt.

HÅLLBAR AFFÄR

På Scandic ska vi fortsätta vår långa historia av att driva ett aktivt hållbarhetsarbete. Vi vet att varje steg räknas för att nå våra mål. Hållbarhetsarbetet ska minska de negativa miljökonsekvenserna, öka samhällsnyttan och stärka den egna affären. Aktsamhet om miljö, människor och samhälle ska präglade allt beslutsfattande och agerande.

Scandic arbetar utifrån Parisavtalet och FN:s mål för hållbar utveckling. Vi utvärderar kontinuerligt vår förmåga och möjligheter att bidra till en hållbar utveckling. Baserat på detta formulerar vi mätbara mål för de områden där vi som bolag, våra medarbetare och intressenter har störst påverkansmöjligheter. De mest väsentliga påverkansmöjligheterna för Scandic omfattar minskat matavfall, att arbeta för ökad mångfald och inkludering samt att våra hotell och vår hotelldrift har så liten klimatpåverkan som möjligt.

Utvecklingen inom dessa områden följs kontinuerligt upp för att säkerställa att åtgärder och aktiviteter har avsedd effekt.



VÄXANDE OCH FÖRBÄTTRAD HOTELLPORTFÖLJ

Scandic ska ha marknadsledande positioner på utvalda destinationer på den nordiska hotellmarknaden. Vår strategi innebär utveckling och etablering av nya hotell såväl som förvärv och övertagande av befintliga hotell på orter och platser som bedöms ha förutsättningar för god efterfrågan över tid. Hotellen ska möta tydliga krav på lönsamhet både vad gäller marginal och kapitalavkastning. Alla nya hotell ska bidra till höjd lönsamhet för Scandic och till att minimera negativa klimatavtryck. Utformningen av hotellet är mycket viktig för att säkerställa en god kundupplevelse och uthållig lönsamhet.

Alla våra hotell utvärderas kontinuerligt utifrån krav på lönsamhet, kassaflöde, kundnöjdhet och klimatpåverkan. De hotell som inte möter dessa utvärderingskriterier kan bli föremål för avveckling eller försäljning. I vissa fall kan alternativa driftsformer såsom franchise eller managementavtal vara ett alternativ, men vi föredrar i regel driftsformen med egen drift under eget varumärke med långsiktiga hyresavtal.

Långsiktiga relationer med professionella fastighetsägare och fastighetsutvecklare är en förutsättning för en lönsamt växande hotellportfölj. Grunden i denna relation är långsiktiga hyresavtal. Dessa utvecklas kontinuerligt för att säkerställa lönsamhet, tydligt ansvar för löpande underhåll och renoveringar, samt åtgärder för att säkerställa minskad klimatpåverkan.

Vid hotelletableringar utanför Norden ska fokus ligga på norra Europa framförallt Tyskland, med samma investeringskriterier som i Norden.

ATTRAKTIVA VARUMÄRKEN OCH KUNDERBJUDANDEN

Scandic erbjuder marknadsledande rums- och mötesupplevelser i mellansegmentet för privatkonsumenter, företag och organisationer. Det möjliggörs genom attraktiva varumärken och konsekventa produkt- och servicekoncept.

Vårt kunderbjudande kan beroende på efterfrågan, lokal konkurrens och möjlighet att bidra till hotellets lönsamhet, kompletteras med restaurang- och barerbjudande. Denna verksamhet kan bedrivas i egen regi eller av externa partners.

På de destinationer där det finns efterfrågeunderlag kan vårt hotellerbjudande kompletteras med hotell i både övre mellansegmentet och i lägre segment. Dessa hotell drivs oftast under andra varumärken än Scandic, både egna som till exempel Signatur-hotellen, och andras (franchise).

Bra service är en central del av vårt kunderbjudande. Scandics värderingar och serviceanda ska prägla kundmötet under hela kundresan oavsett om det rör sig om grupper från företag och organisationer eller privatresenärer. Serviceandan ska prägla både det personliga mötet och den digitala kundresan.

Omsorg om människor och miljön ska genomsyra hela hotellverksamheten och vara en naturlig del vid utveckling av kunderbjudande och i hela försörjningskedjan.

Scandic strävar efter att stärka kundupplevelsen med hjälp av digitalisering. Vår egen webb utgör grunden för att säkerställa enkel och relevant kundkontakt genom digitala kanaler. Scandic lojalitetsprogram – Scandic Friends – är också en viktig del av vårt kunderbjudande för att skapa en direkt relation med våra gäster och stärka kundlojaliteten.

OPTIMERAD DISTRIBUTION

Scandics hotellerbjudande ska vara tillgängligt i alla de distributionskanaler som är relevanta för kunderna. Våra kunder utgörs dels av individuella resenärer med eller utan företagsavtal, dels av grupper från företag och organisationer alternativt fritidsgrupper.

Avtal med företag och organisationer tillsammans med Scandics lojalitetsprogram och våra egna försäljnings- och distributionskanaler utgör basen i vår distribution med hög andel återkommande kunder.

Scandic strävar efter att ha en marknadsledande position bland nordiska företagskunder. Dessutom ska vi stärka positionen inom fritidsresesegmentet för såväl nordiska som internationella kunder. För att i större utsträckning nå internationella kunder arbetar vi med utvalda distributionspartners.

I arbetet med att optimera rumsintäkter mellan olika distributionskanaler och kundsegment ska Scandic fokusera på nettobidraget.

Vi samordnar försäljnings- och bokningsresurser för olika geografiska delmarknader för att optimera bearbetningen av mötes- och konferensmarknaden.

EFFEKTIV OPERATIONELL MODELL

På Scandic ska vi fullt ut dra nytta av stor driftsfördelar inom områden som hotell-drift, marknad, försäljning, IT, inköp och administration.

Dessutom ska vi utvinna skalfördelar genom gemensamma varumärken och koncept.

Vår interna effektivitet förbättras löpande genom utveckling av standardiserade processer och system samt delande av "best practice". Detta ska ske genom moderna IT-system och automatiseringsverktyg inom hela koncernen som levereras av en central IT-organisation. En tydlig ansvarsfördelning ska finnas mellan hotel-len och de centrala funktionerna.

Vår etablerade driftsmodell ska kontinuerligt stärkas och utvecklas med fokus på hög resurseffektivitet för att säkerställa låga kostnader och minimera negativa effekter på klimat och miljö.



A photograph of a hotel room. In the foreground, a white towel is neatly folded and knotted on a dark surface. In the background, a bed with white linens and an orange pillow is visible. A window with white curtains is on the left, and a lamp is on the right.

VÅRA MARKNADER

Efter en lång period av växande efterfrågan skedde en dramatisk nedgång på hotellmarknaden under 2020 till följd av spridningen av coronaviruset.

KRAFTIG NEDGÅNG EFTER LÅNG PERIOD AV TILLVÄXT

De nordiska hotellmarknaderna har historiskt haft en god tillväxt. Under en tioårsperiod fram till 2019 bedöms efterfrågan på hotellnätter ha vuxit med mellan två och fem procent per år, och både genomsnittlig belägningsgrad och intäkt per tillgängligt rum (RevPAR) har ökat över tid. Utöver en generell ökning till följd av stigande ekonomisk aktivitet har efterfrågan också drivits av ökat fritidsresande och fler internationella besökare.

FRÅN TILLVÄXT TILL REKORDLÅG NIVÅ PÅ BARA TVÅ MÅNADER

I januari och februari 2020 växte den totala efterfrågan på de nordiska hotellmarknaderna något, helt i linje med föregående års utveckling. I slutet av februari började bokningsaktiviteten att minska samtidigt som antalet avbokningar ökade, både för rum och möten. Anledningen till det ändrade kundbeteendet var utbredningen av coronaviruset. Initialt skedde en snabb minskning av resandet från utlandet samtidigt som reserestriktioner infördes för nordiska företagskunder. Därefter vidtog en rad åtgärder från myndigheterna i syfte att minska smittspridningen såsom mötesrestriktioner och karantänsregler som ledde till en

”EXTREMT LÅG AKTIVITETSNIVÅ, FRAMFÖRALLT I DE STÖRRE STÄDERNA.”

extremt låg aktivitetsnivå, framförallt i de större städerna. Efterfrågan föll kraftigt på samtliga marknader och nådde en historisk bottennivå i mitten av april då den genomsnittliga belägningsgraden var under 10 procent i alla nordiska länder.

ÅTERHÄMTNING UNDER SEMESTERPERIODEN

Det skedde en återhämtning från låg nivå i början av sommaren, drivet av inhemskt semesterresande. Coronakrisen medförde att många valde att semestra i sina hemländer, och på vissa turistdestinationer var hotellet i princip helt fulla under sommaren, framförallt i Norge. Däremot förblev aktivitetsnivån mycket låg i de större städerna under hela

semesterperioden på grund av inställda evenemang, stängda nöjesparker och avsaknad av internationella besökare.

Efter sommaren kom visst företagsresande igång från en mycket låg nivå, främst i små och medelstora orter. Efterfrågan från de större nordiska företagen var fortsatt mycket begränsad, både för rum och möten, på grund av rese- och mötesrestriktioner.

Det finns en tydlig underliggande tillväxt i fritidsresande som sträcker sig över hela året, eftersom allt fler väljer att semestra på hemmaplan. Det innebär att veckomönstret har ändrats under året, där beläggningen på många hotell periodvis varit högst på helgerna istället för måndag–onsdag som traditionellt varit de dagar med högst aktivitet på hotellet.

EN ANDRA VÅG UNDER SLUTET AV ÅRET

Under hösten mattades efterfrågan ytterligare till följd av en generell ökning av smittspridningen i samhället vilket ledde till ytterligare skärpning av restriktioner och rekommendationer från myndigheterna.

EFTERFRÅGEUTVECKLING PÅ VÅRA MARKNADER

MARKNADS-
TILLVÄXT
2010–2019

3–5%

MARKNADS-
UTVECKLING
2020

-40– -50%

NYCKEL-
DESTINATIONER
2010–2019

5–6%

NYCKEL-
DESTINATIONER
2020

-60– -65%

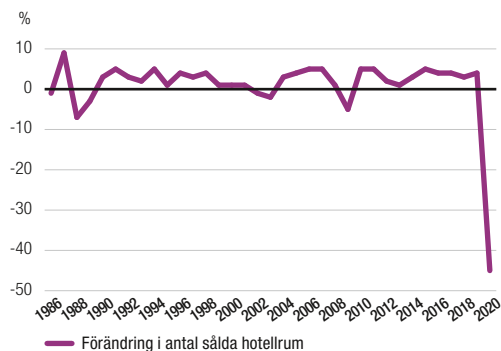
ÅTERHÄMTNING FÖRVÄNTAS UNDER 2021

Scandic räknar med att hotellmarknaden kommer att återhämta sig under 2021. I takt med att vaccinationerna genomförs förväntas restriktionerna lättas vilket kommer att möjliggöra ökat resande, sport- och kulturevenemang samt möten. Initialt kommer efterfrågan att vara driven av inhemskt och intra-nordiskt resande, vilket normalt utgör drygt 80 procent av Scandics totala gästnätter. Takten i återhämtningen förväntas gradvis öka och till sommaren räknar Scandic med en mer normal efterfrågan.

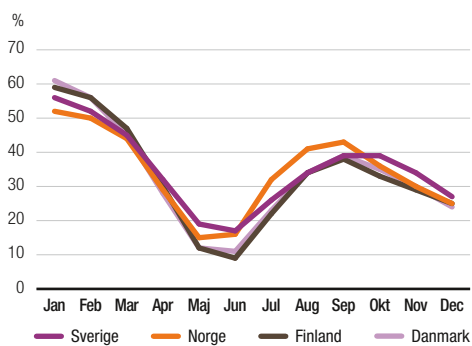
Däremot är det möjligt att det kommer att ta flera år innan marknaden är tillbaka på de beläggningsnivåer som rådde innan pandemin på grund av ändrat resebeteende bland kunderna.



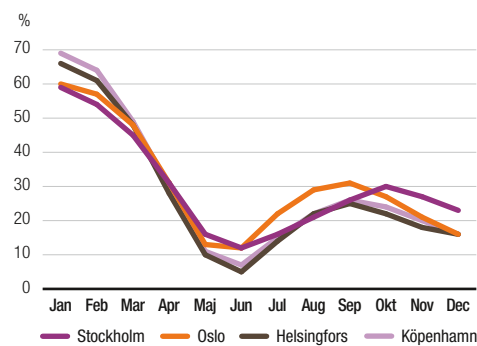
ÅRLIG FÖRÄNDRING I ANTAL SÅLDA RUMSNÄTTER I NORDEN

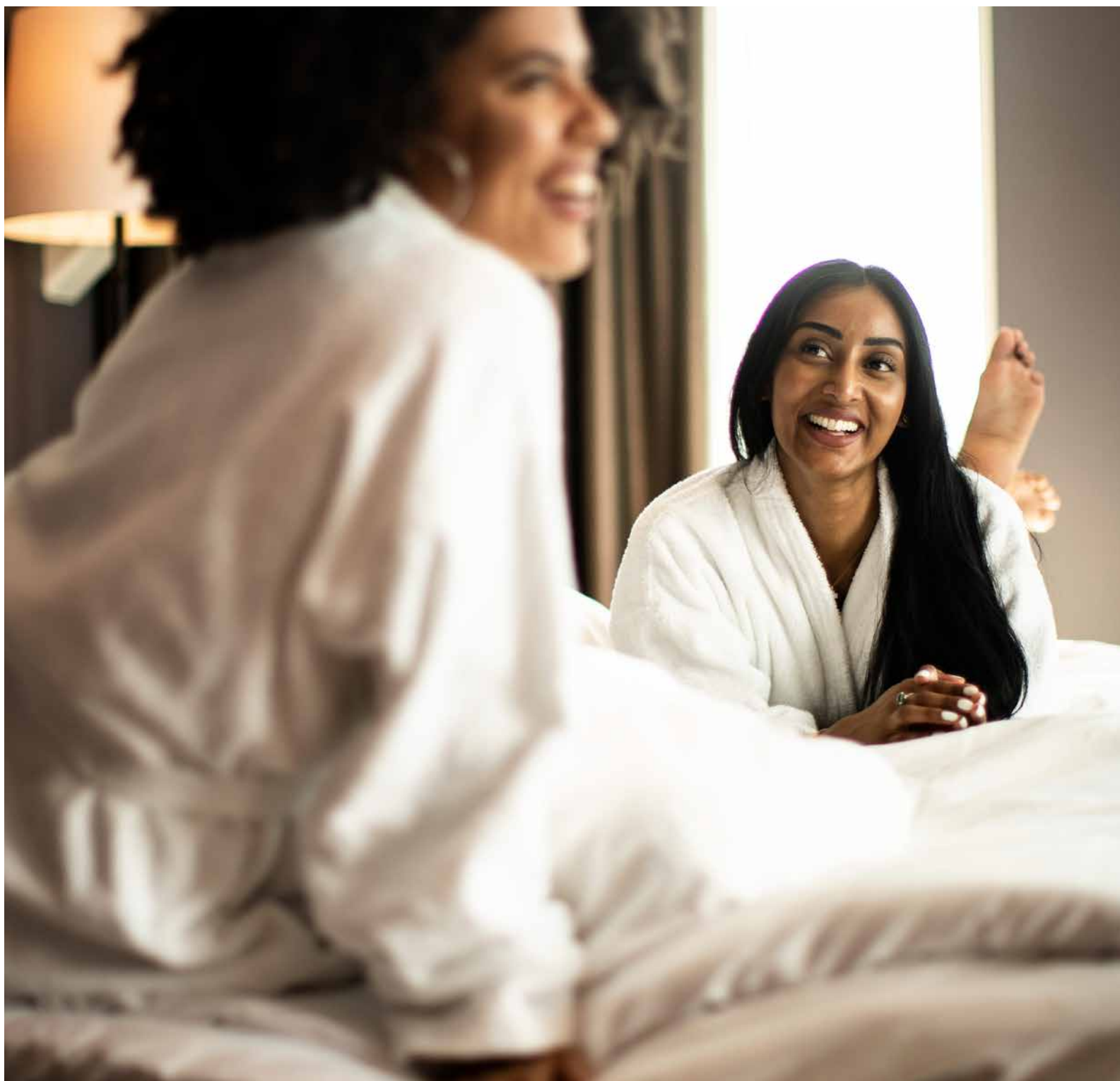


BELÄGGNINGSGRAD 2020 PER LAND 3 MÅNADER RULLANDE



BELÄGGNINGSGRAD 2020 PER HUVUDSTAD 3 MÅNADER RULLANDE







PORTFÖLJ OCH PIPELINE

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

ANPASSADE HYRESVILLKOR

EN ATTRAKTIV HOTELLPORTFÖLJ

Vid årsskiftet bestod hotellportföljen av 265 hotell med totalt 53 000 rum. Under året öppnades två nya hotell, Scandic Pasila i Helsingfors och Scandic Voss i Norge. Samtidigt lämnades fem hotell i samband med att Scandic valt att inte förlänga hyresavtalen när de löpte ut.

Scandic hade vid årsskiftet en pipeline bestående av netto 14 hotell och 4 800 rum för 2021–2024, vilket motsvarade ungefär nio procent av den existerande portföljen. På grund av de förändrade marknadsförutsättningarna har det skett vissa förskjutningar av planerade öppettider för de nya hotellen. Scandic förväntar också att det kan bli vissa ändringar av konfigurationen av några av de planerade hotell som inte börjat byggas ännu, i syfte att anpassa hotellen efter marknadsläget.

LÅNGSIKTIGA RÖRLIGA HYRESAVTAL

Scandic driver hotell med hyresavtal som löper över lång tid och som vanligtvis är rörliga baserade på hotellets intäkter. I de

”VIKTIGT MED BALANSERAD RISKFÖRDELNING.”

nordiska länderna finns det, i olika omfattning, ett legalt besittningsskydd som innebär att man som hyresgäst normalt har rätt att förlänga avtalet ytterligare till marknadsmässiga villkor. Vid slutet av 2020 drevs 90 procent av hotellen med hyresavtal med en genomsnittlig återstående kontraktslängd på omkring 12 år. Omkring 15 procent av hyresavtalen löper ut fram till 2022 och cirka 25 procent fram till 2025. De åtta största fastighetsägarna representerar idag hälften av den totala hotellportföljen. Störst ägare är Pandox som äger drygt 20 procent av hotellen.

Hyresavtalen reglerar tydligt hur ansvaret för investeringar fördelas. Scandic ansvarar i regel för möbler, inventarier och utrustning medan fastighetsägaren svarar

för själva byggnaden, tekniska installationer och badrum. Fastighetsägaren står alltså för merparten av de totala investeringarna som görs i hotellet.

ANPASSADE HYRESVILLKOR

Scandic inledde redan under 2019 en översyn av hotellportföljen med fokus på de hotell som inte bidrar finansiellt. Med en affärsmodell som bygger på långsiktiga hyresavtal är det viktigt att villkoren i dessa avtal har en balanserad riskfördelning mellan Scandic och fastighetsägaren. I rådande marknadsläge är det helt nödvändigt att hyresavtalen möjliggör lönsamhet vid lägre beläggning i perioder av låg efterfrågan.

Under 2020 har vissa av hotellen, framförallt i storstäderna, haft en hyres-

kostnad som överstigit hotellets omsättning, vilket inte är rimligt. Scandic har därför haft en dialog med fastighetsägarna om justerade hyresvillkor, som resulterat i temporärt sänkta hyreskostnader för de kommande åren.

NYTT HOTELL VID STOCKHOLM ARLANDA AIRPORT

I november tecknades avtal om att ta över driften av ett hotell med 150 rum i Arlandastad, nära Stockholm Arlanda Airport i direkt anslutning till nya internationella mötes- och eventarenan Scandinavian XPO. Innan övertagandet hade hotellet varit stängt efter att den tidigare hotelloperatören gått i konkurs. Hotellet byggdes 2015 och eftersom det är modernt och i gott skick, var den initiala investeringen begränsad till byte av varumärke och omprofilering till Scandic. På grund av rådande pandemi kom parterna överens om ett omsättningsbaserat hyresavtal med rimlig riskfördelning mellan Scandic och fastighetsägarna.

HOTELLPORTFÖLJEN, ÖPPNINGAR OCH EXITS

Öppningar under året	Land	Antal rum
Scandic Voss	Norge	215
Scandic Paasila	Finland	178
Totalt		393

Lämnade hotell	Land	Antal rum
Scandic Järvenpää	Finland	106
Scandic Salo	Finland	53
Scandic Kotka	Finland	93
Scandic Ikaalinen	Finland	162
Scandic Ålesund	Norge	150
Totalt		564

SCANDICS
MARKNADSANDEL
I NORDEN

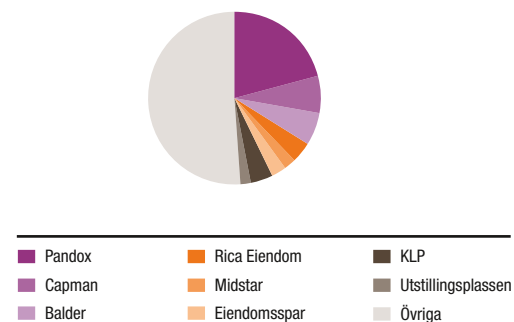
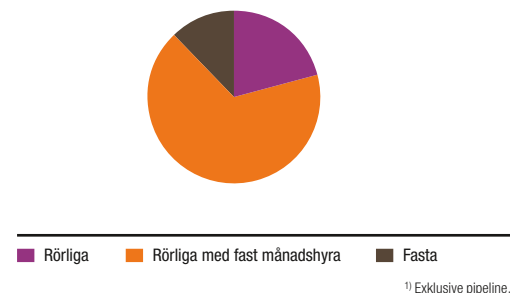
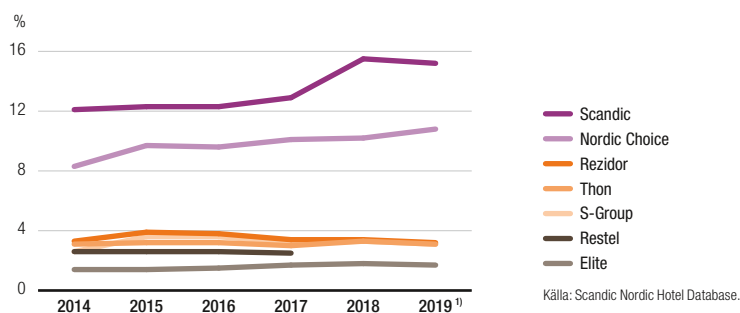
15%

ETT HOTELLNÄTVERK
MED UNIK TÄCKNING
FÖR KUNDERNA

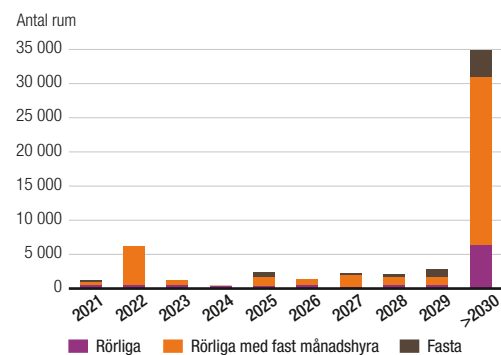
130
ORTER

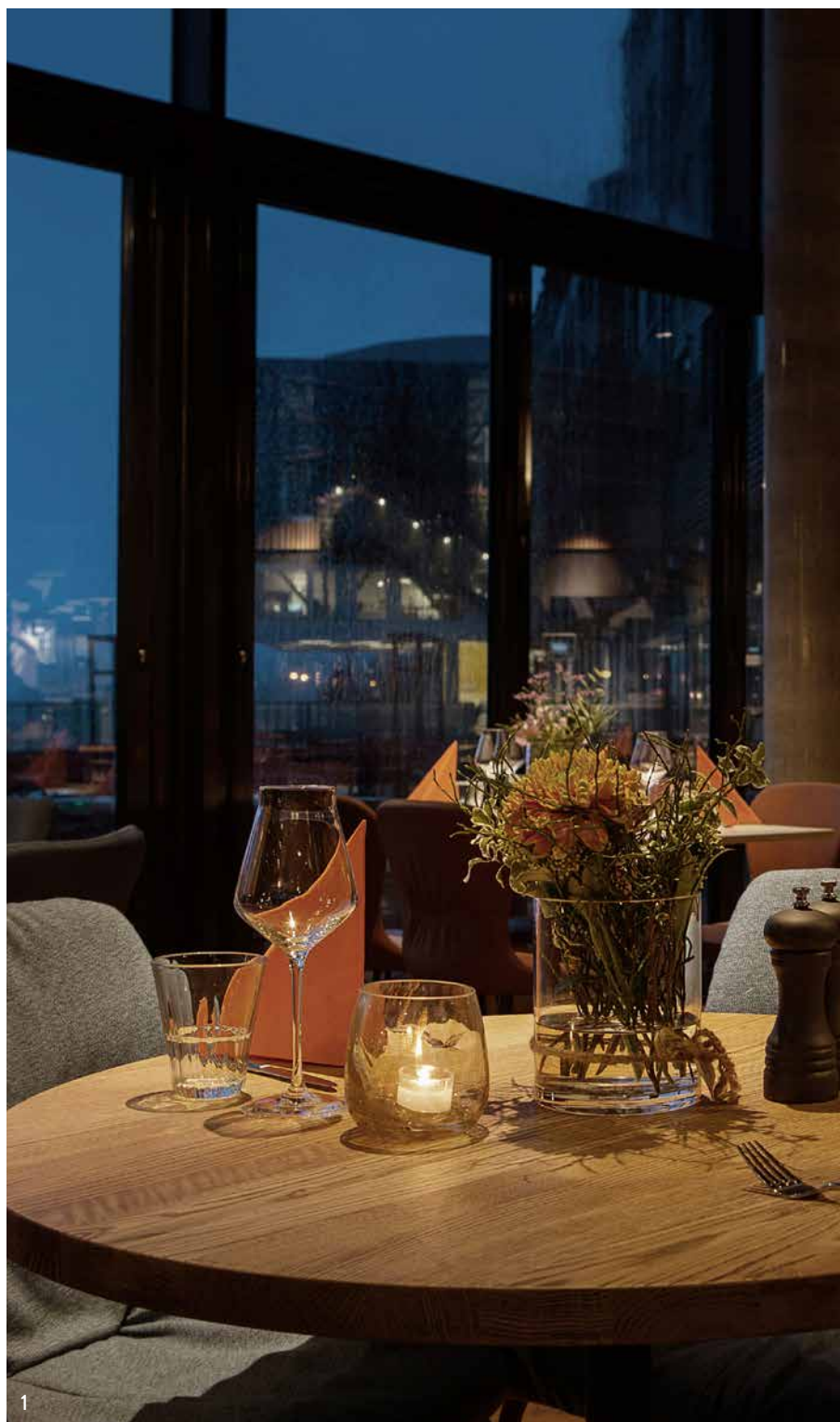
KOMMANDE HOTELL OCH UTBYGGNATIONER

Pipeline, år	Hotell	Plats	Typ	Antal rum
2021	Scandic Arlandastad	Sverige, Stockholm	Konvertering	150
	Scandic by Copenhagen Airport	Danmark, Köpenhamn	Ny	357
	Scandic Sortland	Norge, Sortland	Franchise	130
	Scandic Helsinki Railway Station	Finland, Helsingfors	Ny	491
	Scandic Landvetter Airport	Sverige, Göteborg	Ny	223
	Scandic Nørreport	Danmark, Köpenhamn	Ny	100
	Scandic Spectrum	Danmark, Köpenhamn	Ny	632
	Scandic Hamburger Börs	Finland, Åbo	Konvertering	272
2022	Scandic Macherei	Tyskland, München	Ny	234
	Scandic Helsingborg Harbor	Sverige, Helsingborg	Ny	184
	Scandic Örebro Central	Sverige, Örebro	Ny	160
	Scandic Platinan	Sverige, Göteborg	Ny	451
	Scandic Ferrum	Sverige, Kiruna	Ny	230
	Scandic Avenue	Finland, Helsingfors	Ny	350
2023	Scandic Hafenpark	Tyskland, Frankfurt	Ny	505
2024	Scandic Århus Harbour	Danmark, Aarhus	Ny	485
	Pågående utbyggnationer			221
	Avyttringar			-353
	Total pipeline, netto			4 822

STÖRSTA FASTIGHETSÄGARE¹⁾FÖRDELNING OLIKA TYPER AV HYRESAVTAL¹⁾MARKNADSANDELAR 2014 – 2019¹⁾

¹⁾ På grund av nedstängningar under pandemin är statistiken för 2020 inte tillförlitlig.

ÅTERSTÅENDE LÖPTID HYRESAVTAL²⁾



NYA HOTELL

1. SCANDIC VOSS, NORGE
2. SCANDIC ARLANDASTAD, SVERIGE
3. SCANDIC PASILA, FINLAND



EFFEKTIV OPERATIONELL MODELL

Scandic drar nytta av skalfördelar inom områden som IT, inköp och administration. Effektiviteten förbättras löpande genom digitalisering, standardisering och delande av "best practice".

FLEXIBEL KOSTNADSSTRUKTUR

KRAFTIGA NERDRAGNINGAR UNDER 2020

Scandic genomförde en rad omfattande åtgärder för att minska kostnaderna och anpassa verksamheten till det försämrade affärsläget i början av året. På kort tid reducerades personalstyrkan med mer än 80 procent genom en kombination av permitteringar och uppsägningar, både i hotelldriften och i stödfunktioner. Redan under det andra kvartalet hade kostnadsnivån, exklusive hyreskostnader, sänkts med drygt 60 procent jämfört med motsvarande period föregående år. Scandic valde också att under en period temporärt stänga drygt hälften av alla hotell, medan de hotell som hölls öppna hade ett mer begränsat utbud av mat och dryck än normalt.

UNIKA SKALFÖRDELAR

Eftersom Scandic är den klart största hotelloperatören i Norden har man en rad stordriftsfördelar. Med en tydlig

ansvarsfördelning mellan hotellen och de centrala funktionerna kan Scandic dra nytta av samordning inom ett antal viktiga områden så som IT, inköp, investeringar och administration. Den starka marknadspositionen ger också en stark förhandlingsposition gentemot distributionspartners vilket gör att man kan hålla nere distributionskostnaderna. Detta är en tydlig fördel gentemot oberoende hotell och små hotellkedjor. Den ledande marknadspositionen är en fördel gentemot fastighetsägarna som ser ett värde av att teckna avtal med den kedja som har den starkaste distributionskapaciteten och den mest effektiva hotelldriften.

Scandic har en beprövad modell för att snabbt integrera nya hotell för att kunna driva dem så effektivt som möjligt. Hotelldirektörerna har fullt ansvar för intäkter och kostnader för sina hotell med nödvändigt stöd från de centrala funktionerna. Om något hotell genomför åtgärder som

höjer lönsamhet och effektivitet så kan dessa snabbt implementeras i resten av koncernen, tack vare effektiva system för uppföljning.

YTTERLIGARE EFFEKTIVISERINGSPOTENTIAL

Det finns potential till att ytterligare förbättra effektiviteten. Med hjälp av ökad digitalisering kan man ersätta manuella processer som fortfarande finns ute på hotellen. Scandic implementerar ett nytt koncerngemensamt ERP-system för att förbättra styrningen ytterligare. Även inom distribution sker åtgärder för ökad samordning och effektivitet. Ett exempel är försäljning och distribution av möten där ansvaret tidigare låg ute på de enskilda hotellen, men som nu slagits ihop till så kallade "destination desks".



ETT LEDANDE KUNDERBJUDANDE

Kärnan i Scandics kunderbjudande är marknadsledande
rums- och mötesupplevelser i mellansegmentet.

KOMMERSIELLA INITIATIV

Varumärket Scandic är positionerat i mellansegmentet, som täcker en mycket stor del av den totala hotellmarknaden i Norden. Scandic har det klart största och mest heltäckande hotellnätverket i Norden.

Scandic har på senare år etablerat ett antal signaturhotell som ett komplement till Scandicerbjudandet. Signaturhotellen ligger i ett något högre prissegment, är individuellt utformade och mer upplevelsebaserade och attraherar därför en något annan kundkategori än Scandichotellen.

I Finland driver Scandic även tio hotell under internationella varumärken. Scandic har under en längre tid drivit tre Hilton-hotell i Helsingfors och i samband med köpet av Restel tillkom dessutom sju hotell som drivs under IHG-varumärkena Holiday Inn, Crowne Plaza och Indigo.

STÄRKT KOMMERSIELLT FOKUS

Marknadsförutsättningarna förändras snabbt, och under året har Scandic därför ytterligare skärpt sitt kommersiella fokus. Den första oktober 2020 presenterades en förstärkning av den kommersiella organisationen bland annat genom rekrytering av en ny Chief Commercial Officer. I det korta perspektivet har Scandics prioriterat att ytterligare höja tempot och innovationskraften för att optimera förmågan att driva intäkter.

ETT FLERTAL KOMMERSIELLA INITIATIV UNDER ÅRET

- Under året lanserade Scandic ett nytt coworking-koncept på merparten av koncernens hotell och erbjuder därmed Nordens största nätverk av flexibla arbetsytor. Coworking-trenden har vuxit sig allt starkare i Norden drivet av den digitala utvecklingen och minskat behov av permanenta kontor. Scandics coworking-koncept erbjuder enkelhet och tillgänglighet för den som vill arbeta på något av Scandics hotell, där kunden väljer att betala per dag, vecka eller månad. I erbjudandet ingår bland annat arbetsyta vid behov, wi-fi, utskrifts- och kopieringstjänster och möjlighet att boka mötesrum per timme baserat på tillgänglighet.
- Inför julen lanserades digitala presentkort, som gjorde det möjligt för gäster och företagskunder att ge bort hotellupplevelser i present.
- På grund av situationen med corona har Scandic haft fler lediga rum än vanligt under året samtidigt som det har varit brist på studentbostäder i många universitets- och högskolestäder. Inför starten av höstterminen 2020 erbjöd Scandic studenter möjligheter att inleda sin studieperiod med en bekväm hotellvistelse på utvalda Scandichotell i 30, 60, 90 eller 120 dagar.

- I syfte att göra lojalitetsprogrammet Scandic Friends ännu mer attraktivt för kunderna har man under året genomfört en uppdatering av programmet. Under en period erbjöd Scandic medlemmarna dubbla nätter för varje poängkvalificerande övernattningsnatt. Dessutom lanserades efter önskemål från kunderna ytterligare sätt att använda intjänade poäng, dels i restauranger och i shopen i samband med övernattningsnatt på hotellet samt att man också kan använda poängen i Scandics nya online-shop.
- Scandic har dessutom nyligen lanserat hybridmöten, en blandning mellan fysiskt och digitalt möte, på samtliga svenska hotell.

SCANDIC FRIENDS STÄRKER KUNDRELATIONEN

Scandic Friends är det klart största lojalitetsprogrammet i den nordiska hotellbranschen. Totalt har programmet närmare 2,8 miljoner medlemmar, och dessa stod under 2020 för omkring 43 procent av antalet gästnätter. Programmet innebär att medlemmarna får fler poäng och förmåner ju mer de spenderar hos Scandic. Med Scandic Friends möjliggörs personlig kommunikation och individanpassade erbjudanden med poäng att tjäna in och använda hos ett brett nätverk av partners. Kundernas

SCANDIC FRIENDS

ANDEL AV TOTALA
ANTALET GÄSTNÄTTER 2020

43%





lojalitet byggs upp av de förmåner som erbjuds men lojalitetsprogrammet gör det också möjligt att arbeta datadrivet eftersom man genom en direkt dialog får viktig kunskap om kundernas önskemål och preferenser när de bor på Scandic.

DIGITALISERING DRIVER KUNDUPPLEVELSE OCH EFFEKTIVITET

Scandic behöver hela tiden utveckla sitt erbjudande. Kunderna eftersträvar en smidig interaktion från boknings- tillfället fram till utcheckning. Det finns stora möjligheter att förbättra kundupplevelsen genom digitalisering. Ett

exempel är in-och utcheckning som inom kort kommer att vara möjligt att göra online, så kallad Guest Fast-Track. Generellt kommer en allt större del av kontakten mellan gästen och Scandic att ske digitalt, i allt från val av rum när man bokar till att man kan använda sin mobiltelefon som nyckel till hotellrummet. Digitalisering i sig är inget självändamål, utan det viktiga är att de lösningar som prioriteras verkligen är värdeskapande.

UPPSKJUTEN LANSERING AV SCANDIC GO

I början av 2020 presenterades det nya hotellkonceptet Scandic GO, ett nytt varumärke som erbjuder ett lekfullt

och avskalat hotellkoncept inom det växande ekonomisegmentet. Ursprungligen planerade Scandic att konvertera och öppna totalt fem hotell under det nya varumärket, men på grund av pandemin har dessa konverteringar skjutits upp.



OPTIMERAD DISTRIBUTION



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

FOKUS PÅ INHEMSKA KUNDER UNDER ÅRET

FOKUS PÅ INHEMSKA KUNDER

Som en följd av pandemin försvann efterfrågan från internationella besökare i princip helt under 2020, efter att ha visat stark tillväxt under en lång period. Scandics distribution har därför framförallt varit inriktad på att nå inhemska kunder via de egna distributionskanalerna, med tonvikt på fritidsresande.

FRITIDRESANDET VÄXER ÖVER TID

Det är en tydlig trend att fritidsresandet växer över tid och under sommaren var efterfrågan god från inhemska kunder då en hel del hotell på semesterdestinationer hade hög beläggning. Efter sommaren har Scandic dessutom aktivt drivit försäljning till privatkunder under helgerna, medan aktivitetsnivån hos företagskunder har varit på en mycket låg nivå.

STARK EGEN DISTRIBUTION

Med en stark marknadsposition bland nordiska företagskunder kombinerat med ett ledande lojalitetsprogram har

”DET ÄR EN TYDLIG TREND ATT FRITIDSRESANDET VÄXER ÖVER TID.”

Scandic en stark egen distribution som 2020 motsvarade ungefär 64 procent av antalet sålda rum. Mer än hälften av den egna distributionen utgörs av de digitala kanalerna. Scandic har under de senaste åren gjort investeringar i förbättrade digitala lösningar vilket bidragit positivt. Resterande försäljning sker via centralbokning och direkt med hotellen, men denna del väntas fortsätta minska. Det finns ett antal fördelar med egen distribution. Dels innebär det att hela bokningen sker i direktkontakt med företaget medan Scandic behöver betala en kommission för en bokning som sker via OTA, det vill säga onlineresebyråer. Bokningar via

den egna webben ger också en direkt relation med gästen som ger ökad förståelse för dess beteenden och preferenser från sökning till bokning och vistelse.

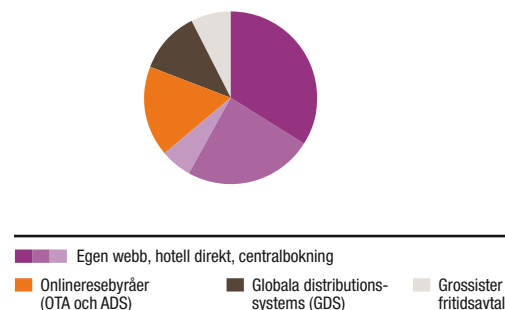
VIKTIGT ATT NÅ ALLA POTENTIELLA KUNDER ÖVER TID

För Scandic är det viktigt att kunna nå ut till så många potentiella kunder som möjligt. Fram till 2019 har internationella besökare blivit en allt större andel av marknaden vilket gjort det viktigt att använda sig av olika typer av distributionspartners för att nå ut till de kunder som inte nås av de egna kanalerna och som inte känner till varumärket Scandic. Däremot kommer Scandic alltid att eftersträva att nordiska kunder bokar via Scandics egen webb och app.

DISTRIBUTIONSMIX 2017–2020

% av gästnätter	2017	2018	2019	2020
Egen webb inkl. app	24	25	27	34
Hotell direkt	32	30	24	24
Centralbokning	7	7	6	6
Direkt	63	62	57	64
OTA	17	17	18	17
GDS	12	13	13	12
Grossister	9	8	11	7
Indirekt	38	38	42	36

OMSÄTTNING FÖRDELAD PÅ DISTRIBUTIONSKANALER



ANDEL FÖRSÄLJNING VIA EGNA KANALER

64%

A modern hotel room with two beds, a window, and a painting. The room has a teal wall and a dark blue carpet. A large window on the left shows a view of a city. A painting of a city at night is on the wall above the beds. A floor lamp is on the right, and a chair is on the left.

HÅLLBAR AFFÄR

Även om coronapandemin har haft en mycket stor påverkan på Scandic, har vi fortsatt att bedriva ett hållbart företagande med aktsamhet om människor, samhälle och miljö. Att hållbarhet är integrerat i såväl affärsmodellen som kulturen har varit direkt nödvändigt för att kunna möta konsekvenserna av pandemin.

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 YOU

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

BE A PRO

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

BE BOLD

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

ANSVARFULL HANTERING AV EN EXTREM SITUATION

ANPASSNING TILL KRAFTIGT SÄNKT EFTERFRÅGAN

Covid-19 utbrottet fick stora konsekvenser på bokningsläget och efterfrågan från slutet av februari 2020. Därför inledde Scandic tidigt en process för att anpassa personalkostnaderna till den kraftigt sänkta efterfrågenivån. Samtidigt som personalstyrkan reducerades hade Scandic fullt fokus på att säkerställa att både servicenivå och säkerheten för gäster och medarbetare inte påverkades negativt.

Den fast anställda personalen reducerades genom en kombination av permitteringar och uppsägningar på grund av arbetsbrist. Villkoren för permitteringsstöd har varierat mellan de olika länderna och därför har det varit stora skillnader mellan länderna i hur många medarbetare som sagts upp och hur många hotell som temporärt varit stängda. Utöver reduktion av fast anställda har det också skett mycket omfattande nerdragningar av tillfällig personal, vikarier, konsulter och timanställda på samtliga marknader.

Totalt minskade antalet fast anställda med drygt 3 500 under 2020, och därutöver var omkring 3 300 medarbetare permitterade vid årets slut. Dessutom minskade antalet temporärt anställda medarbetare kraftigt, från omkring 7 300 under 2019 till 3 000.

I Norge, Finland, Danmark och Tyskland var en mycket stor andel av personalstyrkan permitterad med olika grader av statligt stöd vilket innebär att ett stort antal hotell temporärt stängdes ner när efterfrågan var som lägst under det första halvåret. I Sverige begränsades permitteringarna till en viss del av arbetstiden vilket gjorde att nästan alla hotell

hölls öppna. Det var också i Sverige som de största uppsägningarna gjordes. Redan i mars varslades ungefär hälften av de av fast anställda i Sverige, vilket berörde cirka 2 000 medarbetare. Norge varslade senare en stor del av sina anställda men de varslen reducerades eftersom villkoren för korttidspermittering i Norge förlängdes.

ETT AVSLUT KAN VARA EN NYSTART

Scandic agerade snabbt och kraftfullt när coronapandemin drabbade verksamheten, och det har varit av yttersta vikt att sköta allt sakligt och korrekt mot våra medarbetare.

Uppsägningarna har förhandlats och hanterats enligt gällande turordningslista. Scandic har som arbetsgivare varit drivande i att alla som blivit uppsagda på grund av arbetsbrist ska få det omställningsstöd som de har rätt till från olika branschorganisationer. Scandic lanserade också initiativet "Opportunities outside of Scandic" i Sverige i samarbete med företag som hade personalbrist under krisen för att erbjuda ny anställning. Även CV-hjälp för de anställda som inte har svenska som modersmål erbjöds på många av hotellen.

I Norge har Scandic haft ett regelbundet nyhetsbrev samt en webbsida där uppsagda medarbetare har fått tips på externa jobbomgångar och utbildningar.

Scandic har som arbetsgivare mött stor förståelse och högt engagemang och många medarbetare har återopå sin företrädderätt vid nyanställning, vilket kan ses som ett tecken på att Scandic har hanterat situationen väl.

MEDARBETARE MED KOLLEKTIVAVTAL

84%

INTERNT REKRYTERADE HOTELLDIREKTÖRER

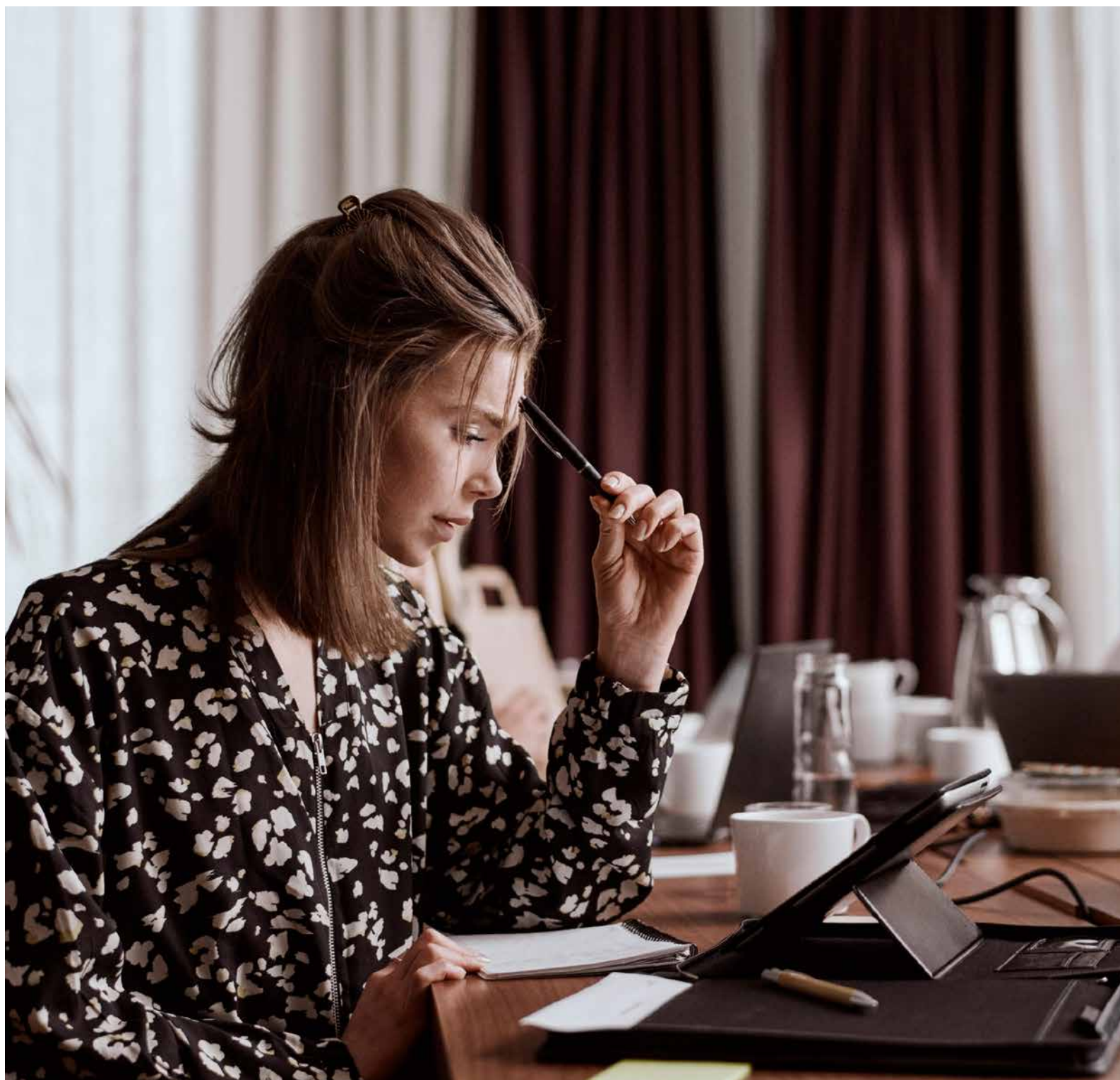
97%

"SCANDIC HAR SOM ARBETSGIVARE MÖTT STOR FÖRSTÅELSE OCH HÖGT ENGAGEMANG."

VARIERANDE PERMITTERINGSREGLER

I Norge, Finland, Danmark och Tyskland var en mycket stor andel av personalstyrkan permitterad.

I Sverige begränsades permitteringarna till en viss del av arbetstiden.



EN ATTRAKTIV ARBETSGIVARE

EN INKLUDERANDE KULTUR

Scandic drivs av en övertygelse om att mångfald i organisationen främjar både gästens upplevelse och medarbetarens engagemang. Scandic strävar efter att ha en inkluderande kultur genom hela verksamheten och har tydliga mål kopplade till området. Könsfördelningen inom koncernen är 64 procent kvinnor och 36 procent män. Andelen kvinnliga hotelldirektörer uppgår till 52 procent. Sett till koncernens samtliga anställda är omkring 31 procent under 30 år. Det faller sig naturligt då Scandics verksamhet påverkas av säsongvariationer 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 och skapar möjlighet för unga personer att skaffa sig värdefull yrkeserfarenhet. Historiskt har Scandics tillfälligt anställda utgjort ett viktigt rekryteringsunderlag för verksamheten och många har erbjudits fast anställning. Inom koncernen finns fler än 120 nationaliteter på hotellen. Scandic strävar

”MÅNGFALD I ORGANISATIONEN FRÄMJAR BÅDE GÄSTENS UPPLEVELSE OCH MEDARBETARENS ENGAGEMANG.”

efter att ha en rik kultur med stark kompetens- och språkbredd bland medarbetarna.

För att säkerställa att man kontinuerligt kan hitta interna kandidater till framtida chefspositioner genomförs varje år ett talangprogram, Talent at Scandic, som bland annat omfattar projekt kopplade till Scandics strategi. Under 2019/2020 deltog 36 personer i programmet, med representation från samtliga länder där Scandic är verksam.

FORTSATT FOKUS PÅ FEEDBACK

Scandic har under de senaste åren byggt upp en stark feedback-kultur. För att tydligare kunna förankra den i hela verksamheten lanserades under 2020 ett digitalt check-in format för enklare, snabbare och mer frekventa medarbetarsamtal där feedback och den anställdes utveckling är i fokus. Lösningen kommer gradvis att rullas under det kommande året.

Scandics medarbetarnöjdhet har ökat de senaste åren och ligger på en hög nivå. På grund av coronakrisen har Scandic valt att inte genomföra den årliga medarbetarundersökningen, Voice, under 2020. Istället kommer företaget att successivt rulla ut så kallade Puls-mätningar runt om i organisationen. Scandic överväger också att permanent ersätta den årliga Voice-undersökningen med en mer frekvent undersökning som fångar de anställdas behov och utmaningar på mer regelbunden basis.





KÖNSFÖRDELNING HOTELLDIREKTÖRER

52% (53%) 48% (47%)



103 kvinnor

95 män

KÖNSFÖRDELNING NYANSTÄLLDA¹⁾

57% (57%) 43% (43%)



111 kvinnor

84 män

TOTALT ANTAL MEDARBETARE

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



6 851 kvinnor

3 843 män

TOTALT ANTAL MEDARBETARE: 10 694

4 769 kvinnor

2 740 män

FAST ANSTÄLLDA: 7 509

1 885 kvinnor

1 015 män

TEMPORÄRT ANSTÄLLDA: 2 900

197 kvinnor

88 män

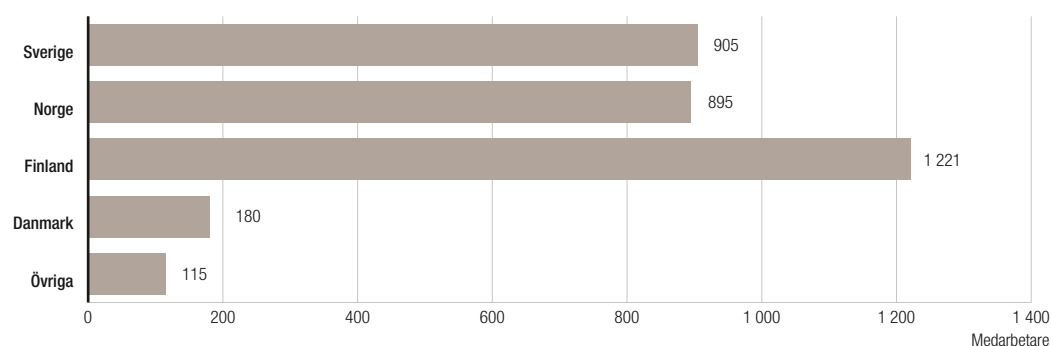
INHYRD PERSONAL: 285

¹⁾ Avser fast anställda.

ANTAL
NATIONALITETER

120+

MEDARBETARE PÅ KORTTIDSPERMITTERING VID ÅRSSKIFTET



INITIATIV SOM SATT BRANSCHSTANDARD

Scandic har arbetat med hållbarhetsfrågor sedan 1993 och har genom åren genomfört initiativ som utmynnat i konkret affärs-, miljö- och samhällsnytta. Bland alla hållbarhetsfrågor Scandic drivit sticker fyra initiativ ut lite extra, de har alla blivit global standard.



1993

kom en av Scandics medarbetare på idén att be gäster att hänga upp handduken om de kunde tänka sig att använda den igen – ett koncept som nu är branschstandard i hela världen.



1996

påbörjades arbetet med att fasa ut engångsartiklar i plast.



2003

började Scandic arbeta för att göra hotel- len mer tillgängliga för människor med funktionsvariationer. Ett arbete som uppmärksammats globalt och lett fram till en tillgänglighetsstandard med 159 punkter.



2008

gick Scandic över till att endast servera lokalt vatten, i återanvändningsbara, special- designade flaskor.

HÖJDPUNKTER 2017 – 2020

4 ÖVERGRIPANDE HUVUDOMRÅDEN INOM HÅLLBARHET

2017 identifierade Scandic fyra övergripande huvudområden inom hållbarhet, och satte mätbara mål kopplat till dessa. Målen har varit vägledande i verksamheten och rapporteringen sedan dess. Mer om målen och utfallen på sidorna 44–47. Här följer ett axplock av höjdpunkter från perioden:

2017

anslöt Scandic till HELT MED i Norge, en rörelse som hjälper människor med intellektuella funktionsnedsättningar in i arbetslivet. Många har blivit anställda sedan dess.

Ledarskapskompassen implementerades för att hjälpa Scandics chefer i sitt ledarskap och samtidigt flytta ut det dagliga beslutsfattandet till medarbetare i verksamheten.

2018

tog Scandic nästa steg för att reducera plastförbrukningen då sugrör och drinkpinnar togs bort från samtliga hotell. Innan införandet gick cirka 1,3 miljoner sugrör och 120 000 drinkpinnar åt årligen.

Samma år inrättades hållbarhetsworkshops för samtliga medarbetare med målet att skapa delaktighet och komma på konkreta hållbarhetsförslag.

De bästa förslagen uppmärksammades internt och implementerades i verksamheten. Sedan dess hålls workshops varje år.

2019

accelererade samarbeten med digitala matbeställningstjänster och 155 000 portioner räddades.

2019 utgjorde 20-årsjubileum sedan det första Scandic-hotellet Svanencertifierades. Per sista december 2020 är 84 av 85 svenska hotell certifierade.

2020

antogs en ny plattform för Scandics hållbarhetsstrategi som ska leda till visionen om att Scandic-hotellen är de mest hållbara platserna för att mötas, äta och sova utanför hemmet.



UTMÄRKELSER 2017 – 2020

- **CDP.** 2020 fick Scandic betyget A- av CDP (Carbon Disclosure Project) för tredje gången, vilket motsvarar topp-15 procent i branschen.
- **Great Place To Work.** Scandic Danmark mottog priset för Danmarks mest inkluderande arbetsplats av Great Place To Work såväl 2018 som 2019.
- **European Diversity Awards.** 2019 nominerades Scandic i kategorin Tillgänglighet för sitt arbete med webbaserad tillgänglighetsutbildning av European Diversity Awards.
- **Sustainable Brand Index.** 2020 blev Scandic Sverige, för tionde året i rad, utsedd till branschens mest hållbara varumärke av Sustainable Brand Index. I de andra nordiska länderna har Scandic nått höga placeringar varje år.



SCANDICS 2020-MÅL

2017 satte Scandic tydliga mål kopplade till fyra huvudområden inom hållbarhet. Dessa mål valdes ut för att kunna mäta och följa upp arbetet inom respektive område. På de kommande sidorna följer utfall och summering av perioden. Scandic uppdaterade nyligen sina mål, läs mer på sidorna 48–49.

1

MÅNGFALD OCH INKLUDERING

Mål 2020

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

CO₂-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

	2017	2018	2019	2020 ¹⁾	Mål 2020
1 Andel medarbetare som anger i medarbetarundersökningen att Scandic har en god mångfald i organisationen.	87	86	89		>90
2 Totalt medarbetarindex i medarbetarundersökningen	77	80	81		82
Ökning med 4 punkter i medarbetarundersökningar gällande återhämtning från stress, fysisk arbetsmiljö och ledarskapsindex.	63	64	68		>65
3 Andel av hotell som använder fossilfri elektricitet, %	99,6	97,0	97,8	98,2	100,0
Koldioxidutsläpp kg/intäkter, KSEK	1,6	2,4	2,0	3,4	<2,5
Koldioxidutsläpp kg/gästnatt	1,6	2,4	2,0	2,9	<2,3
Andel hotell som ett år efter öppning eller rebranding är miljöcertifierade, %	90	90	77	77	100
Vattenanvändning (m ³ /gästnatt)	0,2	0,2	0,2	0,2	<0,2
Andel miljömärkta kemikalier	82	81	87	81	>95
4 Totalt kg avfall/gästnatt ²⁾	0,8	0,6	0,6	0,6	<0,6
Återvinning avfall ²⁾	79,0	88,7	96,7	96,9	>76,0

¹⁾ Under 2020 har ingen medarbetarundersökning genomförts på grund av covid-19.

²⁾ 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 avhämtning.

1

MÅNGFALD OCH INKLUDERING

Mångfald är mixen av människors olika bakgrunder och egenskaper medan inkludering är vad man gör med mixen för att skapa bästa resultat. Scandic har styrt sitt arbete utifrån en kulturplattform och en mångfalds- och inkluderingspolicy, med övertygelsen om att mångfald och inkludering skapar starkare arbetsgrupper, vilket leder till bättre service.

Under 2020 har fokus legat på att hantera konsekvenserna av coronapandemin, och Scandic har tvingats säga upp och permittera många medarbetare. Det har varit viktigt att hantera dessa processer på ett respektfullt sätt. Lika viktigt har varit att ingjuta mod och framtidstro i alla medarbetare som är kvar.

Sett över perioden har andelen medarbetare som upplever att Scandic har en hög mångfald inom organisationen gått stadigt uppåt, från 85 procent 2016 till 89 procent 2019, vilket är nära målet om 90 procent. Scandic har arbetat hårt med att få till en jämn könsfördelning på alla nivåer i organisationen, vilket speglas väl på hotelldirektörsnivå. Vid slutet av 2020 var fördelningen 52 procent kvinnor och 48 procent män.

I en normal tillvaro, där fler medarbetare ansluter än lämnar, kan Scandic bidra till integration av nyanlända. Scandic spelar här en viktig roll i att erbjuda instegsjobb och har genom åren genomfört stödjande initiativ och samarbeten som digital utbildning i yrkesspråk för medarbetare.

Scandic arbetar också med att tillgängliggöra hotellen och dess utbud för människor med funktionsnedsättningar eller allergier. Utöver en 159 punkter lång tillgänglighetsstandard har Scandic tagit fram allergivänliga rum och en allergistandard på samtliga hotell samt gjort sin webbaserade tillgänglighetsutbildning publik.

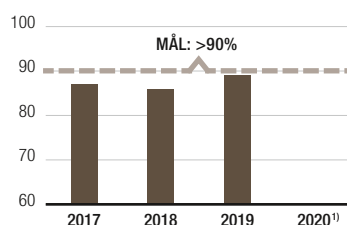
Mångfalds- och inkluderingssynen sträcker sig även utanför hotellen, med aktiviteter inom Scandic i samhället och partnerskap med organisationer som Fairtrade och Rainforest Alliance.



KPI – MÅL 2020

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

UTFALL



¹⁾ Under 2020 har ingen medarbetarundersökning genomförts på grund av covid-19.

**”VIKTIGT HAR VARIT
ATT INGJUTA MOD
OCH FRAMTIDSTRO I
ALLA MEDARBETARE
SOM ÄR KVAR.”**



2

HÄLSA

Scandic är ett personalintensivt företag och bedriver en verksamhet som blir mer framgångsrik om gästerna mår bra när de bor, möts eller äter på företagets hotell.

Coronapandemin har tvingat Scandic att anpassa lokalerna och erbjudandet i de öppna hotellen för att medarbetare och gäster ska kunna vistas på ett säkert sätt. Läs mer om Scandics säkerhetsinitiativ kopplat till pandemin på sidan 54 (Säkerhet). Scandic följer upp den fysiska och psykosociala arbetsmiljön genom skyddsronder, undersökningar och personliga medarbetarsamtal.

Hälsomålet som presenteras i grafen nedan tas fram genom en sammanvägning mellan medarbetarnas upplevelse av hur de tillåts återhämta sig från stress, hur de utvärderar sina ledare samt synen på den fysiska arbetsmiljön. 2020 genomfördes inte undersökningen som ligger till grund för indexet pga pandemin. Sett över perioden har resultatet ökat stadigt fram till och med 2019.

För att bidra till ökad mental och fysisk hälsa har Scandic initierat en rad initiativ under de senaste åren:

- En kulturplattform och ledarskapskompass med syfte att öka engagemang och beslutsrätt ute i organisationen.
- En hälsoklubb – Scandic Health Club – för att sprida tränings- och kostinspiration bland medarbetarna.
- Nära samarbeten med och besök hos organisationer som Fairtrade för att säkerställa goda arbetsvillkor i leverantörsled. Scandic har dessutom en väletablerad uppförandekod för leverantörer.
- Utbildningar och samarbeten för att motverka trafficking, droganvändande och destruktiv konsumtion av alkohol.



3

CO₂-UTSLÄPP

Scandic bedriver hotellverksamhet vilket medför utsläpp av CO₂. Företaget har möjlighet att påverka utsläppsnivåerna genom att öka medvetenheten bland medarbetare, gäster, samarbetspartners och fastighetsägare.

Scandics huvudmål är att minska CO₂-utsläppen i förhållande till intäkter till under 2,5 kg/KSEK. Det målet, och målet om att hålla CO₂-utsläpp kg/gästnatt under 2,3, nåddes under 2019. 2020 var ett oerhört speciellt år med kraftigt reducerad beläggning, vilket gör att jämförbarheten mot tidigare år försvåras. De öppna hotellen kräver uppvärmning vilket gör att nyckeltalen räknas fram utifrån kraftigt reducerade intäkter och antal gäster. Den totala mängden CO₂-utsläpp var dock väsentligt lägre än tidigare år.

Merparten av Scandics hotell är certifierade av Svanen och EU Ecolabel. För certifiering krävs att hotellen når upp till organisationernas riktlinjer för CO₂-utsläpp, vattenförbrukning, avfallshantering, energiförbrukning och kemikaliehantering. De

finska hotell som förvärvades 2017 är mindre energieffektiva än snittet för övriga portföljen.

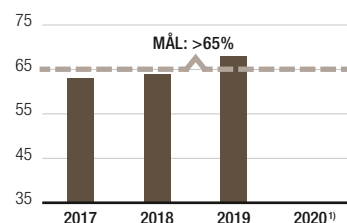
Den totala vattenanvändningen minskade kraftigt under 2020. Under 2019 reducerade Scandic städning av rum som används av samma gäster flera nätter i rad vilket minskade vattenförbrukningen med 17 miljoner liter. I samband med renoveringar har vattensnåla duschar och toaletter installerats i samtliga länder. Även om den totala förbrukningen minskade så ökade förbrukningen per gästnatt under 2020, till följd av den låga beläggningen. Scandic kommer att fortsätta arbeta mot minskad vattenanvändning, bland annat genom det medarbetarinitierade projektet "Turn off the Taps" som syftar till att uppmuntra gäster att spara på vattnet.

Ett av målen rör ökning av andelen miljömärkta kemikalier. Scandic har genom nära samarbeten med sina leverantörer gjort en omfattande översyn av alla kemikalier i de produkter som köps in. Detta har lett till en hög andel miljömärkta kemikalier, men det ambitiösa målet har ännu inte uppnåtts.

KPI – MÅL 2020

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

UTFALL

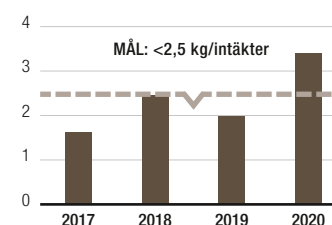


¹⁾ Under 2020 har ingen medarbetarundersökning genomförts på grund av covid-19.

KPI – MÅL 2020

10 procent minskning i CO₂-utsläpp/intäkter.

UTFALL





4

AVFALLSHANTERING

Scandic driver restauranger och har dessutom mängder av förbrukningsvaror inom logidelen. Scandic har således stor möjlighet att göra skillnad genom god avfallshantering.

Scandic har ökat andelen återvunnet avfall varje år sedan 2017. Under 2020 ökade mängden avfall per gästnatt något till följd av den låga beläggningen. Däremot skedde en stor minskning av den totala mängden avfall under 2020.

Flera projekt ligger till grund för den lyckade avfallshanteringen, bland annat:

- Organisationen Kutt Matsvinn 2020, som Scandic Norge var med och grundade, som syftar till att driva hela branschen mot att minska matsvinnet med 20 procent till 2020 och 50 procent till 2030.
- Flera lyckade samarbeten med leverantörer för att minska plastförpackningar och annat avfall vid leveranser av material till hotellen.
- Stopp för sugrör och drinkpinnar i plast i alla restauranger.
- Samarbeten med digitala matbesparingstjänster för att sälja överbliven mat. Nästan alla Scandichotell har idag samarbeten med minst ett sådant företag.
- Pilotprojekt med AI-baserat matavfallsverktyg på utvalda hotell.

AVFALL

2020 gick 96,9 procent av Scandics avfall till återvinning, vilket är en ökning med 0,2 procentenheter gentemot 2019. 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 avfall per bortskaffningsmetod, ton	2017		2018		2019		2020	
	Farligt avfall	Ikke farligt avfall	Farligt avfall	Ikke farligt avfall	Farligt avfall	Ikke farligt avfall	Farligt avfall	Ikke farligt avfall
Återanvändning	0	0	0	0	0	0	0	0
Återvinning	5,9	9 191,5	15,8	10 249,9	14,0	11 301,2	4,9	5 357,7
Energiåtervinning	26,0	2 073,6	23,1	1 025,6	29,8	274,4	17,6	109,5
Förbränning	35,9	0,0	28,2	0,0	38,6	0,0	24,0	0,0
Deponi	4,7	300,0	3,7	234,1	5,1	41,1	3,2	18,2
Totalt	72,4	11 565,1	70,7	11 509,7	87,5	11 616,7	49,7	5 485,5

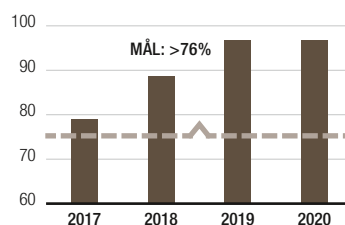
Inrapporterad data från nyligen övertagna Restel-hotell är bristfällig.

Total vikt avfall per avfallstyp, ton	2017	2018	2019	2020
Papper	2 229,5	2 396,4	2 539,7	1 189,6
Glas	1 854,3	2 067,4	2 255,3	1 066,0
Metall	218,6	161,9	199,9	102,0
Plast	303,3	304,9	331,0	180,5
Övrigt avfall	6 959,4	6 579,1	5 975,3	2 995,9

KPI – MÅL 2020

10 procent ökning av återvinning av avfall.

UTFALL



96,9%

AV SCANDICS AVFALL GICK
TILL ÅTERVINNING

EN POSITIV UTVECKLING UNDER DE SENASTE ÅREN

Scandic har fram till och med 2019 förbättrat resultaten för mångfald och inkludering, hälsa samt avfallshantering. CO₂-målen har nåtts med undantag för pandemiåret 2020 då mängden gästnätter drog ner resultatet avsevärt.

Resultaten för 2020 är goda men jämförbarheten mot tidigare år är svag för samtliga mål då flera hotell varit stängda eller haft låg beläggning, vilket lett till väsentligt färre medarbetare och gäster som underlag till utfallsberäkningarna. Flera mål uppnåddes och andra var nära att nås. Att alla mål inte nåddes indikerar att Scandic satte utmanande mål, och samtliga har bidragit till Scandics hållbarhetsstyrning och -uppföljning under perioden.

MÅNGFALD OCH INKLUDERING

Arbetet som bedrivits inom ramarna för målen har varit framgångsrikt och Scandic är stolt över sin inkluderande profil och breda mångfald. Det finns fortfarande mycket att utveckla, och när pandemin är över måste Scandic utnyttja sin starka profil och fortsätta driva integration, skapa arbetstillfällen, utnyttja medarbetarnas olikheter och stärka den inkluderande kulturen ytterligare.

Jämställdhetsarbetet kommer att vara av fortsatt stor vikt. Könsfördelningen på hotelldirektörsnivå har blivit välbalanserad. Bland ledande befattningshavare finns fortfarande en stor obalans och här måste Scandic jobba vidare för att nå en jämnare könsfördelning.

Scandic har med sin tillgänglighetsprofil stuckit ut gentemot branschkollegor. Framöver ska Scandic integrera tillgänglighetsarbetet i samtliga funktioner, och genom interna utbildningar och nya koncept utveckla det framgångsrika arbetet ytterligare.

HÄLSA

Att fortsätta med hälsoförbättrande aktiviteter med ramar för uppföljning kommer att vara av stor vikt. Scandic måste säkerställa att medarbetare får en god arbetstillvaro så länge pandemin pågår och därefter se till att alla är beredda på nya förutsättning och utmaningar.

”SCANDIC ÄR STOLT ÖVER SIN INKLUDERANDE PROFIL OCH BREDA MÅNGFALD.”

Att sätta kundernas hälsa i fokus är av lika stor vikt, och Scandic fortsätter att utveckla sina erbjudanden för att med fog kunna hävda att man är det bästa valet för gäster som prioriterar en hälsosam livsstil.

CO₂-UTSLÄPP

Att införa målet om 100 procents förnybar elektricitet har varit viktigt. I takt med att de finska hotellen som förvärvades i december 2017 drivs under Scandics regi finns goda förutsättningar för att nå upp till målen inom en relativt snar framtid. Vidare har samarbetet med Svanen varit av stor vikt för att få ner utsläppsnivåerna, både för att få externa incitament att nå upp till nivåer för certifiering och för att mäta verksamhetens utveckling.

Scandic ska arbeta ännu hårdare med att få ner CO₂-utsläppen framöver. Utöver det egna arbetet ska Scandic, i kraft av sin storlek, bli bättre på att ställa krav och påverka branschen, fastighetsägare och byggföretag samt leverantörer till att också minska sina utsläpp.

Scandic nådde inte sina mål kopplade till vattenanvändning eller andel miljömärkta kemikalier. Framöver ska än större fokus läggas på dessa områden så att hotellen får lättare att köpa in miljömärkta kemikalier, och medarbetarna och gästerna får förståelse för vikten av att minska vattenförbrukningen. För att nå förbättringar krävs genomtänkt påverkansarbete.

Vad gäller klimatrapporeringen har Scandic ett stort arbete framför sig med att få till processer för att kunna utöka sin rapportering inom Scope 3. Detta måste göras i samarbete med leverantörer och gäster.

AVFALLSHANTERING

Rapporteringen av avfallsvolymer har varit komplicerad då hushållsavfall har exkluderats på grund av svårigheter med tillgång till korrekta data. De svenska kommunerna väger inte avfallet i samband med upphämtning. Framöver är Scandics ambition att kunna inkludera hushållsavfallet i rapporteringen genom att försöka få bättre hjälp med vägning och mätning av kommunerna. Scandic ska dessutom testa att få till tillförlitliga prognoser över sina avfallsvolymer genom att mäta under kortare perioder och sedan extrapolera resultaten över årsperioder.

Samarbeten med digitala matförsäljningsaktörer har varit lyckat, och det allmänna arbetet med att minska matavfall har potential att förbättras ytterligare genom förfinade åtgångsestimat och än högre delaktighet bland medarbetare och gäster. Scandic är stolt över arbetet som gjorts och har sett dramatiskt förbättrade resultat genom åtgärderna som vidtagits under åren.

SKAPANDET AV EN HÅLLBARHETSSTRATEGI – ETT ARBETE SOM ALDRIG UPPHÖR

I december 2019 presenterade vi en ny plattform för hållbarhetsstrategin. Under 2020 har vi arbetat vidare med att uppdatera målen. Nedan beskrivs vilka målområden vi kommer fokusera på. De konkreta målen kommer presenteras när vi landat i ambitioner som både är realistiska och utmanande.

Varför väljer vi att arbeta inom vissa hållbarhetsområden och inte andra? Svaret ligger i kombinationen av vilka områden vi påverkar som hotellkedja, och där vårt infly-

tande är störst. Men det handlar också om vad våra olika intressenter förväntar sig att vi ska arbeta med. I de flesta fall finns det en samsyn. Klimatförändringar och biologisk mångfald anser vi vara de miljöområden där åtgärder behövs allra mest. Därför fortsätter vi ha tydliga ambitioner att minska våra hotells klimatpåverkan genom att välja fossilfria energikällor, minska vårt energibehov och minska både avfall och vattenanvändning. Att bli av med onödigt plast och eliminera farliga kemikalier är andra områden där vi som hotellkedja förväntas agera och utvecklas.

Matens inverkan på klimatförändringarna och den biologiska mångfalden är stor och därför måste vi minska mängden kött som våra gäster äter och ersätta den med växtbaserade alternativ. Utöver detta måste vi öka mängden ekologiska livsmedel och minska matavfallet. Även om våra gäster då och då gillar att skämma bort sig själva, måste alternativet för hälsosam mat överlag vara attraktivt för att kunna bidra till förbättrad hälsa hos våra gäster.

Materialmässigt har möblerna för både rum och publika ytor en stor miljöpåverkan. Livslängden på möblerna är nyckeln till framgång, men också cirkulär design. Normalt renoveras våra rum vart 15:e år, men vi måste bidra till ännu längre livslängd för de produkter och material vi köper, även om deras hem inte är på Scandic.

Även om antalet anställda har minskat avsevärt det senaste året är vi fortfarande 11 000 teammedlemmar. Detta innebär såklart ett delansvar för deras hälsa. Mångfald och inkludering fortsätter vara nyckeln till framgång i vår verksamhet. Och, om framgångsrikt hanterat, kommer vi att fortsätta att ha en viktig ledarroll i samhället som en motor för integration.

”SCANDIC SKA FORTSÄTTA VISA VÄGEN FÖR HOTELLNÄRINGEN OCH BEHÅLLA LEDARTRÖJAN I BRANSCHEN.”

VÅRA AMBITIONER OCH VÄGEN IN I FRAMTIDEN

2020 var som vi alla vet ett märkligt år och ekonomiskt har det haft omfattande påverkan. Att sätta mål för framtiden är naturligtvis till stor del ett gissande. Men det senaste året har gjort det ännu svårare att förutse hur långt vi kan nå. En annan sak som påverkar vår bransch framöver är den ganska betydande förändringen av gästdemografi, från affärsresenärer till fritidsresenärer. Den sistnämndas gäst-kategorins miljöavtryck är mycket större på grund av att en typisk turistande gäst tillbringar mer tid på hotellet jämfört med affärsresenären. Detta kommer att ha betydande effekter på våra nyckeltal och i vilken utsträckning vi kommer att kunna nå våra mål. Under 2021 kommer vi att bygga en solid grund för att hitta rätt ambitionsnivå för våra målsättningar. En sak är dock kristallklar: Vi ska fortsätta visa vägen för hotellnärings och på så sätt behålla ledartröjan i branschen.

Hotelldrift och fastigheter:

Klimat, vatten och avfall: Genom vårt kommande program för hållbara fastigheter och effektivitet i vår verksamhet vill vi minska vår klimat-, vatten-, och avfallspåverkan samt fortsätta att föregå med gott exempel när det gäller matavfall, användning av miljömärkta kemikalier och användning av engångsartiklar. Vår klimatambition är tydlig: Vi vill bli en koldioxidfri verksamhet, inklusive de saker vi köper in. Våra ambitioner för klimat, avfall och vatten liksom många andra områden kommer att anpassas till de högt uppsatta målen i Svanenmärkningen och deras reviderade kriterier som förväntas börja gälla 2022/2023.

Team-members

Mångfald och inkludering: Sträva efter en jämställd organisation (60/40 – 40/60) och att fortsätta vara ett företag som sätter mångfald och inkludering som högsta prioritet.

Hälsa: Var det hälsosammaste företaget i branschen för våra teammedlemmar.

Gästerbjudande

Rum och interiör: Öka de cirkulära lösningarna i våra möbler i både rum och allmänna utrymmen.

Mat & dryck: Öka mängden växtbaserad mat samt servera hälsosam och hållbar (t.ex. ekologisk) mat, dryck och snacks.

SCANDIC STÅR BAKOM FN:S GLOBALA MÅL OCH BIDRAR TILL MÅNGA AV DEM

Scandic har en uppförandekod som gäller för alla anställda inom koncernen. Den har tagits fram utifrån FN:s Global Compact och de tio principerna som behandlar antikorruption, arbetsmiljö, miljö, och mänskliga rättigheter. Scandic ställer sig bakom Agenda 2030 och de 17 globala hållbarhetsmålen (Sustainable Development Goals), som tagits fram. Scandic bidrar till de flesta mål i olika hög utsträckning men väsentligen till följande:

FN:S GLOBALA MÅL



5. Jämställdhet. 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.



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



10. Minskad ojämlikhet. 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 vid interna och externa rekryteringar. Scandic är 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. Uppförandekod för leverantörer. Erbjuder arbetspraktik för människor utanför arbetsmarknaden, som exempelvis HELT MED i Norge. Läs mer om det projektet på sidan 52.

Lika villkor oavsett kön, funktionsförutsättning, etnisk bakgrund och ålder. Genom värderings- och ledarskapsutveckling. Arbetspraktik för människor utanför arbetsmarknaden. Uppmuntrar ledare och medarbetare att engagera sig i mentorskapsprogram som exempelvis Mitt liv i Sverige.

FN:S GLOBALA MÅL



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



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



11. Hållbara städer och samhällen. Göra städer och bosättningar inkluderande, säkra, motståndskraftiga och hållbara.



13. Bekämpa klimatförändringarna. Vidta omedelbara åtgärder för att bekämpa klimatförändringarna och dess konsekvenser.



17. Genomförande och globalt partnerskap. Stärka genomförandemedlen och återvitalisera det globala partnerskapet för hållbar utveckling.

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. Scandic ställer även miljökrav på samtliga leverantörer. Digitala matbesparingssamarbeten, ett aktivt arbete för att minska plast och engångsförpackningar är andra åtgärder för minskad miljöpåverkan. Inom mat och dryck eftersträvar Scandic ett minskat matsvinn, ett ökat växtbaserat utbud, ekologiska och lokala produkter samt minskad mängd förpackningar.

Ambitionen är att alla Scandics hotell ska vara miljöcertifierade. Vid övertagande av hotell ligger detta i planen under det första året. Snålare duschar som förbrukar mindre vatten har installerats på alla 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 alla hotell.

98 procent av elen Scandic köper kommer från förnybara källor. Kylsystemen är till allra största del av hydrokaraktär. Under de senaste åren har Scandic kontinuerligt minskat koldioxidutsläppen för jämförbara enheter. Undantaget 2020, då utsläpp per gästnatt ökade trots att de totala utsläppen minskade väsentligt.

Påverkar industrin genom medlemskap i branschorganisationer som Visita i Sverige och globala Sustainable Hospitality Alliance. Vålutvecklade samarbeten med leverantörer och partners.

HÅLLBARHETSARBETE BYGGER PÅ SAMARBETE

Scandics hållbarhetsarbete bygger på de värdefulla samarbeten som genomförs med andra företag, organisationer och myndigheter. Verksamheten skapar också ett värde för sina intressenter ur ett bredare samhällsperspektiv. Scandic tar inte partipolitisk ställning och donerar inga pengar till politiska partier eller lobbyingorganisationer. Påverkansarbete i utvalda sakfrågor kan ske genom branschorganisationerna i respektive land.

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 Sverige	Del i Diversity Charters europeiska nätverk. Arbetar för mångfald och ett inkluderande perspektiv i företag och organisationer.	Sverige	Scandic är medlem och en av grundarna
Fightback	Stödjer människor som drabbats av skallskador.	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
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

Organisation	Beskrivning	Land	Typ av samarbete
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
Karma	Digital matbesparingstjänst som säljer överbliven mat som annars hade slängts.	Sverige	Scandic är partner
Too Good To Go	Digital matbesparingstjänst som säljer överbliven mat som annars hade slängts.	Danmark, Norge, Polen, Tyskland	Scandic är partner
Kutt Matsvinn 2020	Organisation som syftar till att minska matsvinnet i hotellbranschen med 20 procent till 2020 och med 50 procent till 2030 i linje med FN:s mål 12.3 om halverat matsvinn i världen.	Norge	Scandic är medgrundare

INTRESSENTDIALOG

UPPDATERING AV VÄSENTLIGHETSANALYS

Inom ramen för Scandics väsentlighetsanalys väljs alla intressentgrupper som bedöms påverka och påverkas av företagets verksamhet ut. Ingen intressentgrupp har valts bort men dialoger bedrivs med olika frekvens. Scandic träffar ägare och investerare, ESG-analytiker, företagskunder, samarbetspartners och leverantörer i mer eller mindre formella möten flera gånger årligen. Övriga intressentgrupper interagerar huvudsakligen med Scandic genom utvärderingar, enkäter och seminarier. Utöver den systematiserade dialogen om hållbarhetsfrågor pågår dagligen diskussioner med och mellan medarbetare och gäster. De olika intressentgruppernas svar hjälper Scandic i hållbarhetsarbetet och i rapporteringen. Under 2020 har intressentdialogerna huvudsakligen handlat om coronapandemin och dess konsekvenser för Scandic.

Nedan finns en överblick över den modifierade väsentlighetsanalysen med de områden som identifierats utifrån de dialoger som förts. Utgångspunkten har varit att välja ut strategiskt viktiga områden där Scandic kan skapa bestående värde, och där möjligheterna att påverka bedöms vara högst.

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 & inkludering (Scandic)
- Hälsa (Scandic)
- Avfall – minskning och återvinning (Scandic och dess kunder)
- Energi – uppvärmning/kylning och el (Scandic och dess fastighetsägare)
- Mat & dryck (Scandic)
- CO₂-utsläpp (Scandic och dess kunder)
- Vattenförbrukning (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)
- Antikorruption (Scandic och dess leverantörer)
- Kundernas integritet (Scandic)

Till höger finns en lista över intressenterna och respektive intressentgrupps viktigaste frågor, utifrån genomförda och pågående intressentdialoger. Scandic beskriver hur dessa frågor möts i hållbarhetsredovisningen. Hållbarhet är integrerat i affärsmodellen och som ansvarsfull samhällsaktör är dessa frågor av största vikt för Scandic för såväl miljö och människor som för god finansiell avkastning. Scandics medarbetarresurser och mål spelar en väsentlig roll för hållbarhetsstyrningen liksom företagets policyer (se sidan 60). Ytterst är det Scandics styrelse som beslutar om den övergripande hållbarhetsstrategin. Hållbarhetsfrågorna styrs från koncernledningen och styrelsen informeras löpande. 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 har nått eller varit nära att nå samtliga mål, styrningen av hållbarhetsfrågor är effektiv och framsteg görs.

Intressentgrupp	Viktiga hållbarhetsfrågor – utifrån tidigare intressentdialoger
Medarbetare	• Nöjda kunder • Hälsa och säkerhet • Minimera avfall
Ägare och investerare	• Minska CO₂-utsläpp • Minimera avfall • Att styrelse och ledningsgrupp är engagerade i hållbarhetsfrågor
Intresseorganisationer	• Minska CO₂-utsläpp • Minimera avfall • Rättvisa arbetsvillkor för medarbetare
Framtida medarbetare	• Rättvisa arbetsvillkor för anställda • Minimera avfall • Inflytande
Gäster	• Minimera avfall • Minska CO₂-utsläpp • Hälsa och säkerhet för medarbetare • Bidra genom bra val
Företagskunder	• Rättvisa arbetsvillkor för medarbetare • Hälsa och säkerhet för anställda • Välja material till inredning med hänsyn till miljön
ESG-analytiker	• Arbeta aktivt mot trafficking och prostitution • Minska CO₂-utsläpp • Att styrelse och ledningsgrupp är engagerade i hållbarhetsfrågor
Samarbetspartners	• Säkerställa att alla medarbetare har samma rättigheter och möjligheter • Arbeta aktivt mot trafficking och prostitution • Rättvisa arbetsvillkor för medarbetare

ANSVARSTAGANDE SAMHÄLLSAKTÖR

SÄKERHET

Scandic arbetar kontinuerligt med säkerhetsfrågor. Företagets medarbetare utbildas i grundläggande säkerhetsfrågor både interaktivt och praktiskt. Två obligatoriska brand- och evakueringsutbildningar genomförs varje år.

Dessutom genomförs halvårsvis övergripande krisövningar som simulerar tänkbara relevanta händelser. Exempelvis har hotellen totalt genomfört drygt 700 olika krisövningar kopplat till extraordinära händelser som exempelvis terrorattentat eller lockdowns. Scandics centrala krisorganisation håller i övningarna och följer upp resultaten från dessa genom det digitala verktyget E-bok där resultaten från de genomförda övningarna registreras.

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 hjälpenkurser som är inriktade på att hantera hjärtstartare för att kunna hjälpa till vid hjärtstopp och den svenska standarden SS 280000 efterföljs.

Som en följd av coronapandemin har Scandic genomfört en rad åtgärder och upprättat rutiner som syftar till att

”ÅTGÄRDER OCH RUTINER SOM SYFTAR TILL ATT SKAPA EN SÄKRARE OCH TRYGGARE MILJÖ PÅ HOTELLEN.”

skapa en säkrare och tryggare miljö på hotellen. Dessa ingår i informationskampanjen Stay safe at Scandic och innefattar bland annat förstärkta rutiner kring städning och hygien, markeringar i golven och minskat antal bord för att möjliggöra längre avstånd samt ett förändrat materbjudande och utvecklade rutiner för möten och konferenser. Läs mer om Stay safe at Scandic på scandichotels.se.

ANTIKORRUPTION

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

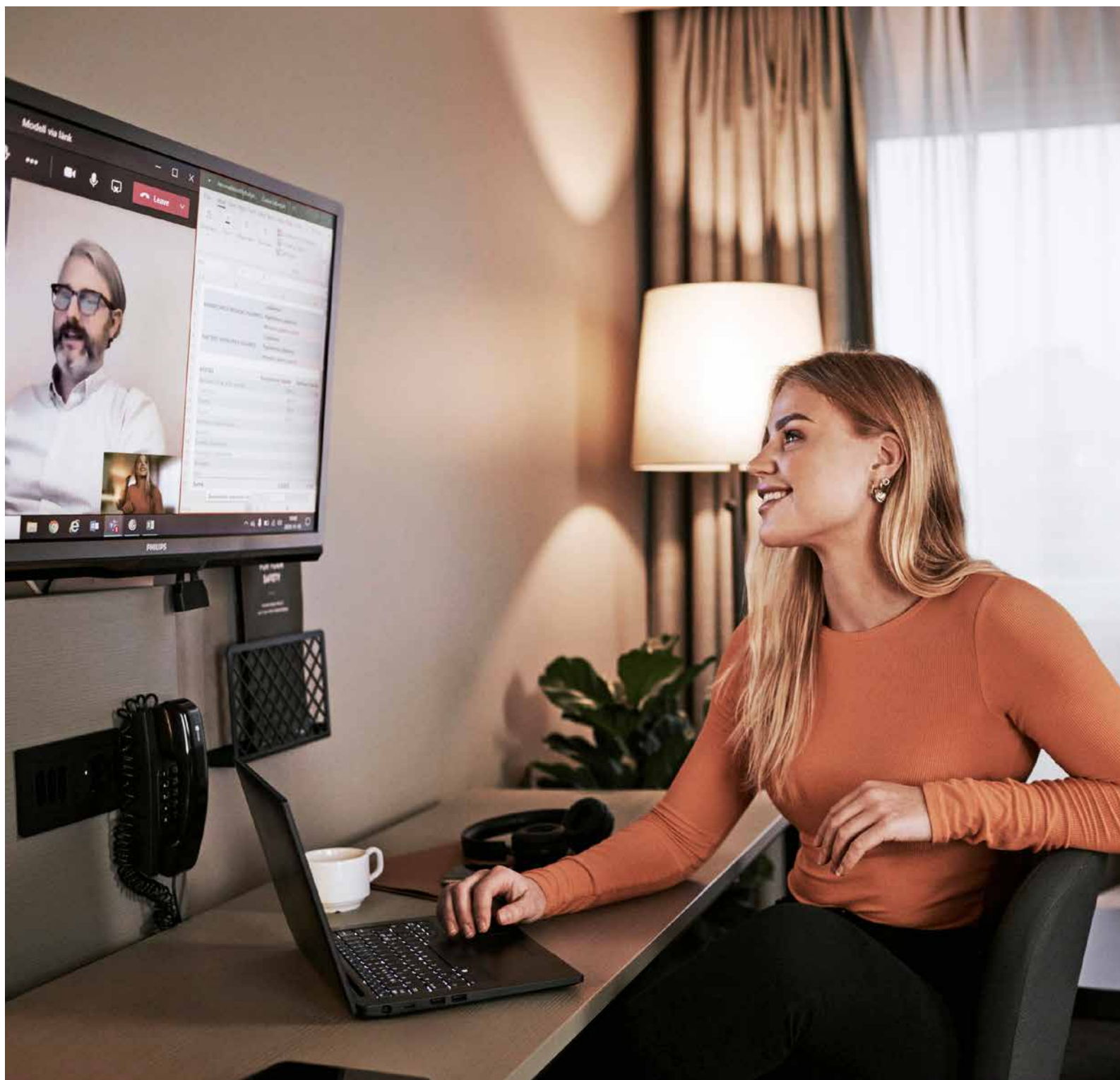
Scandic arbetar för att eliminera alla former av korrupktion, inklusive utpressning, mutor, nepotism, bedrägeri och penningtvätt. Scandic måste se till att alla anställda, samarbetspartners och leverantörer förstår att korrupktion är

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 antikorrupktion. Scandic följer all relevant nationell lagstiftning. Scandic arbetar utefter FN:s Global Compact och uppfyller dess principer. Den princip som är aktuell för antikorrupktionspolicyen är Princip 10:

”Företag ska motarbeta alla former av korrupktion, 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.





MINSKAT KLIMATAVTRYCK

Att minska utsläppen av växthusgaser är en av de viktigaste utmaningarna för samhället. Parisavtalet från 2015 innebar att världens länder enades om att hålla den globala uppvärmningen långt under två grader, men helst under 1,5 grader i detta århundrade för att undvika de allvarigaste effekterna av klimtförändringar.

För Scandic är det av högsta relevans att bidra till minskade koldioxidutsläpp. Klimatförändringar skulle kunna leda till ökade energikostnader, utsläppsskatter, nya lagar, vattenrestriktioner, översvämningar, förändrat resebeteende hos kunder och negativ inverkan på leverantörer.

Scandic har möjlighet att påverka utsläppen både genom egna initiativ och genom samarbete med fastighetsägarna. Som exempel kan nämnas att gemensam upphandling och installation av klimatvänliga uppvärmningskällor och fossilfri el

genomförs. När nya hotellfastigheter projekteras vill Scandic bidra till en hållbar förädlingskedja. Scandic kan också ställa krav på sina leverantörer och uppmuntra sina gäster att göra hållbara val.

Scandic mäter sin miljöpåverkan genom att följa upp energiförbrukning, koldioxidutsläpp och avfallsmängder. 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. För perioden

**”SCANDIC MÄTER
SIN MILJÖPÅVERKAN
GENOM ATT FÖLJA UPP
ENERGIFÖRBRUK-
NING, KOLDIOXID-
UTSLÄPP OCH
AVFALLSMÄNGDER.”**

2017–2020 har de totala utsläppen för jämförbara enheter minskat, undantaget 2020, då utsläpp per gästnatt ökade trots att de totala utsläppen minskade väsentligt.

Scandic ska utveckla sina processer för att mäta och följa upp utsläppen och nya klimatrelaterade mål kommer att kommuniceras.





SCOPE

2

INDIREKTA UTSLÄPP

I Scope 2 – indirekta utsläpp av koldioxid – ingår utsläppen från den elektricitet, fjärrvärme och fjärrkyla som Scandic förbrukar. Scandic anger och analyserar utsläppen utifrån marknadsbaserade beräkningar då värdena beror på leverantörernas val av material. Beräkningarna görs utifrån leverantörernas rapportering.

Dessa utsläpp minskade kraftigt under 2020, främst till följd av att många hotell var stängda men också för att fjärrvärmeanvändningen överlag minskade.

	2017	2018	2019	2020
Energikonsumtion, MWh				
Elektricitet	290 835,0	362 670,7	359 426,7	272 245,7
Fjärrvärme	213 176,3	299 452,2	287 205,3	231 710,5
Fjärrkyla	12 383,1	23 648,1	20 239,5	16 017,5
	516 394,4	685 771,0	666 871,6	519 973,7
CO₂ utsläpp, ton				
Elektricitet	85,9	7 125,6	911,5	279,8
Fjärrvärme	20 553,4	33 488,1	33 425,7	23 100,5
Fjärrkyla	461,5	682,1	617,9	156,4
	21 100,8	41 295,8	34 955,2	23 536,7



SCOPE

1

DIREKTA UTSLÄPP

I Scope 1 – direkta utsläpp av koldioxid – ingår utsläpp från den gas och olja som Scandic använder i verksamheten. Scandic använder GHG (Green House Gas)-protokollet för att beräkna koldioxidutsläppen.

De direkta utsläppen av koldioxid har minskat signifikant i absoluta tal under året då många hotell har varit stängda.

Scandic har kontinuerligt ökat andelen biobränsle de senaste åren. Flera av hotellen som använder värmeolja utreder möjligheten att övergå till biobaserad olja (som inte genererar några utsläpp). Ett hotell har redan tagit det steget och hotellet i Frankfurt klimatkompenserar sin användning av biogas genom investeringar i skogsplanteringar. Scandic arbetar annars för att ersätta gas och värmeolja som uppvärmningskälla med fjärrvärme.

	2017	2018	2019	2020
Energiförbrukning, MWh				
Propangas	1 774,8	1 702,1	1 476,3	885,9
Natur- och Stadsgas	5 229,2	5 590,2	6 450,2	7 765,1
Biogas	311,6	871,8	813,3	280,2
Värmeolja	1 089,0	67,8	404,2	42,1
	8 404,6	8 231,9	9 144,1	8 973,3
CO₂-utsläpp, ton				
Propangas	416,0	398,9	336,2	201,7
Natur- och Stadsgas	997,6	1 117,4	1 306,4	1 572,7
Biogas	10,5	421,9	54,6	17,0
Värmeolja ¹⁾	287,3	17,9	110,3	0,0
	1 711,4	1 956,2	1 807,5	1 791,4

1) År 2020 användes biovärmeolja, varför utsläppen sjönk till 0.



SCOPE

3

ÖVRIGA UTSLÄPP

I Scope 3 – övriga utsläpp av koldioxid – rapporterar Scandic på utsläpp från verksamhetens tjänsteresor (flyg och tåg). Beräkningarna görs utifrån data Scandic får från resebyråerna. Utifrån den datan används GHG-protokollet för att räkna ut koldioxidutsläppen.

Dessa utsläpp minskade dramatiskt under 2020 till följd av coronapandemin men även innan dess har Scandic kontinuerligt minskat sina flygrelaterade utsläpp och istället ökat andelen tågresor.

Scandic beräknar inte utsläppen som skett vid framställning, frakt och tvätt av produkter, eller gästers resor till och från hotellen. Framöver vill Scandic ta med dessa komponenter i sina beräkningar. Scandic inser vikten av att ha nära samarbeten och aktiva dialoger med leverantörerna för att bidra till att minska även deras utsläpp. Scandic uppmuntrar också gästerna till att göra hållbara val, exempelvis genom samarbeten med SJ för att uppmuntra till tågresande till och från hotellen.

	2017	2018	2019	2020
Flyg				
Totalt antal km	7 251 664,0	6 303 974	5 618 904	1 154 121
CO ₂ -utsläpp, ton	879,1	790,9	666,6	143,7
Tåg				
Totalt antal km	1 306 348,0	1 199 545	1 538 539	526 772
CO ₂ -utsläpp, ton	0,003	0,003	0,005	0,003

SAMARBETEN MED LEVERANTÖRER

Som Nordens ledande hotelloperatör köper Scandic in varor och tjänster för betydande belopp årligen och med rådande coronapandemi har inköpsarbetet i större grad än tidigare haft fokus på kostnadssänkning och riskhantering. Fortsatt är hållbarhetsarbetet en central del inom samarbetet med leverantörerna.

ÖKAT FOKUS PÅ KOSTNADSNIVÅER OCH RISKHANTERING

Sedan coronapandemin drabbade världen och Scandic har samarbetet med leverantörerna varit inriktat mot att anpassa kostnadsnivåer efter rådande förutsättningar med minskad efterfrågan på såväl produkter som tjänster på både kort och lång sikt. Under året har antalet upphandlingar som genomförts varit lägre än normalt för att istället fokusera på åtgärder för kostnadskontroll, kategorioptimering och riskhantering.

För många av Scandics leverantörer är Scandic i sin tur en stor och viktig kund, vilket medför att leverantörerna på samma sätt drabbats väldigt hårt av rådande läge. Detta har också genomsyrat dialogen och förhandlingar med leverantörer. För leverantörer där risker identifierats, antingen operationella eller till följd av finansiell oro, upprättas krisåtgärdsplaner med tillvägagångssätt om identifierad risk inträffar.

MÖJLIGHET TILL ANDRA POSITIVA EFFEKTER

2020 har krävt en omställning av arbetet med leverantörer samtidigt som möjligheter identifierats som på sikt bedöms vara positiva för Scandic. Bland annat ger en ökad kostnadsmedvetenhet Scandic möjligheter att adressera produkter och kategorier på ett annat sätt än tidigare, genom exempelvis kategorioptimering som i sin tur ger skarpare kravställning mot leverantörerna, eller minskning av avtal med begränsad användning som inte tidigare prioriterats.

”2020 HAR KRÄVT EN OMSTÄLLNING AV ARBETET MED LEVERANTÖRER SAMTIDIGT SOM MÖJLIGHETER IDENTIFIERATS, SOM PÅ SIKT BEDÖMS VARA POSITIVA FÖR SCANDIC.”

HÅLLBARHETSARBETE – FORTSATT EN SJÄLVKLAR DEL AV URVALSPROCESSEN

För att säkerställa att Scandic endast arbetar med leverantörer som delar företagets värderingar är hållbarhet fortsatt en viktig utgångspunkt vid samarbeten. Vid varje inköpsprojekt genomförs en hållbarhetscreening som ett första steg i urvalsprocessen. Den omfattar kriterier för miljö, antikorruption, mänskliga rättigheter och arbetsmiljö. Samtliga leverantörer som genomgår och klarar urvalsprocessen åtar sig att följa principerna i Scandics uppförandekod för leverantörer. Scandic genomför även löpande riskbedömning av leverantörsbasen. När det finns osäkerhet kring en leverantör genomförs 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.

Scandic har en kontinuerlig dialog med sina leverantörer parallellt med granskningsprocesserna i syfte att stödja och samarbeta med dem. Givet att Scandic är ett stort företag kan man ställa höga krav på sina leverantörer och i särskilda fall till och med få dem att ställa om sin verksamhet för att möta Scandics hållbarhetskrav.

KONTINUERLIGT ARBETE MED ATT FÖRENKLA OCH FÖRBÄTTRA PROCESSER

Scandic har framgångsrikt arbetat med att systematisera sin leverantörshantering. För att stötta processen arbetar företaget 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. Dessa omfattar bland annat specifika riktlinjer för vilka material och ämnen som är lämpliga att använda utifrån ett hållbarhetsperspektiv, inklusive krav om att alltid tillämpa försiktighetsprincipen.



NYCKELTAL INKÖP

100% **-68%** **1%**

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

INKÖPSVOLYMEN
Q2 2020
JÄMFÖRT MED
Q2 2019

AV LEVERANTÖRERNA
STÅR FÖR 74%
AV INKÖPSVOLYMEN



POLICYER SOM STYR HÅLLBARHETSARBETET

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

Den utgår från FN:s Global Compact som behandlar antikorrupktion, 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.

POLICYER & 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 policyer finns möjlighet att anmäla detta via Scandics visseblåsarartjänst. En tjänst som garanterar anonymitet. Scandic har även inrättat en visseblåsarfunktion som består av representer från Scandics ledning och styrelse som hanterar eventuella inrapporterade visseblåsarärenden.

UPPFÖRANDEKOD

Ägs av CEO.
Medlemmar i företagsledningen ansvarar för att implementera i sin del av organisationen.

ANTIKORRUPTION

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

MÅNGFALD & INKLUDERING

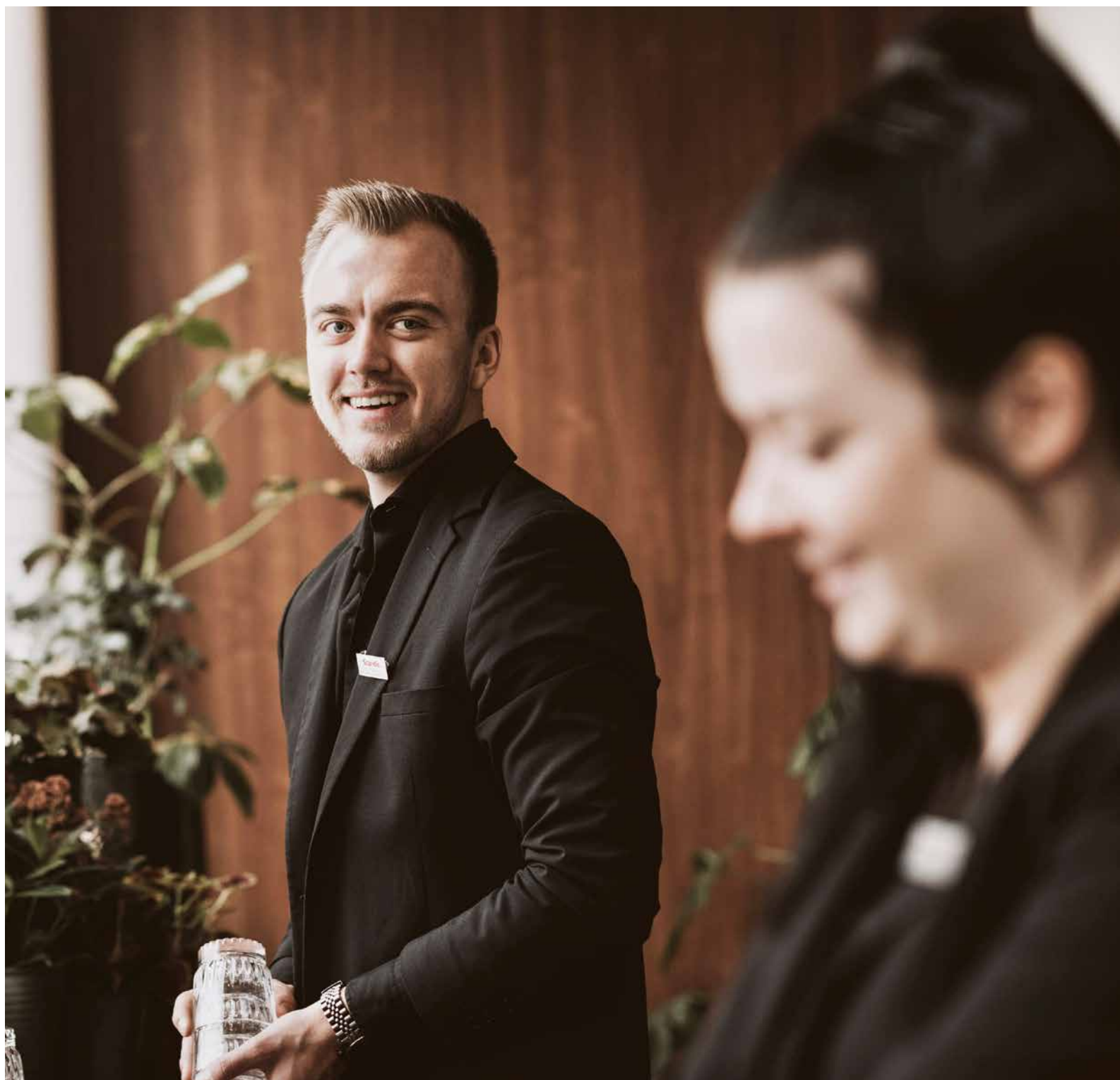
Ägs av acting HR Director.
Medlemmar i företagsledningen ansvarar för att implementera i sina organisationer.

UPPFÖRANDEKOD FÖR LEVERANTÖRER

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

MILJÖ

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



MEDARBETARDATA

Fördelning per anställningsform

2020	Sverige		Norge		Finland		Danmark		Övriga		Totalt
	Kvinnor	Män	Kvinnor	Män	Kvinnor	Män	Kvinnor	Män	Kvinnor	Män	
Totalt antal	2 366	1 168	2 217	1 417	1 351	606	696	514	221	138	10 694
Fast anställning	1 424	670	1 499	1 046	1 115	507	532	391	199	126	7 509
varav anställda på heltid	880	461	891	740	375	181	322	308	184	123	4 465
varav anställda på deltid	544	209	608	306	740	326	210	83	13	5	3 044
Temporär anställning	942	498	718	371	39	11	164	123	22	12	2 900
Inhyrd personal					197	88					285

2019	Sverige		Norge		Finland		Danmark		Övriga		Totalt
	Kvinnor	Män	Kvinnor	Män	Kvinnor	Män	Kvinnor	Män	Kvinnor	Män	
Totalt antal	5 122	2 797	3 323	2 283	1 961	838	1 281	898	287	189	18 979
Fast anställning	2 623	1 452	1 855	1 324	1 301	571	831	588	239	172	10 956
varav anställda på heltid	1 472	987	1 110	946	711	376	425	437	221	164	6 849
varav anställda på deltid	1 148	466	744	378	590	195	406	151	18	8	4 104
Temporär anställning	2 499	1 345	1 468	959	130	41	450	310	48	17	7 267
Inhyrd personal					530	226					756

Nyanställda¹⁾

	2020		2019	
	Antal	Andel, %	Antal	Andel, %
Totalt antal / % av total	195	1,8	1 214	6,4
Varav Kvinnor	111	56,9	697	57,4
Män	84	43,1	517	42,6
Varav Ålder <30	101	51,8	616	50,7
Ålder 30–50	81	41,5	530	43,7
Ålder >50	13	6,7	68	5,6
Varav Sverige	15	7,7	419	34,5
Norge	70	35,9	388	32,0
Finland	32	16,4	122	10,0
Danmark	40	20,5	218	18,0
Övriga Europa	38	19,5	67	5,5

¹⁾ Enbart fastanställda.

Personalomsättning¹⁾

	2020		2019	
	Antal	Andel, %	Antal	Andel, %
Totalt antal / % av total	3 336	30,6	2 221	11,7
Varav Kvinnor	1 998	59,9	1 320	59,4
Män	1 338	40,1	901	40,6
Varav Ålder <30	1 149	34,4	866	39,0
Ålder 30–50	1 737	52,1	1 102	49,6
Ålder >50	450	13,5	253	11,4
Varav Sverige	1 589	47,6	743	33,5
Norge	709	21,3	445	20,0
Finland	326	9,8	451	20,3
Danmark	571	17,1	422	19,0
Övriga Europa	141	4,2	160	7,2

¹⁾ Enbart fastanställda.

Demografisk fördelning

2020	Totalt antal medarbetare, %		Styrelse, %		Koncernledning, %		Chefer, %		Medarbetare, %	
Män	3 755	36,1	4	57,1	8	88,9	533	44,9	3 214	34,9
Kvinnor	6 654	63,9	3	42,9	1	11,1	654	55,1	5 999	65,1
Ålder <30	3 189	30,6					94	7,9	3 095	33,6
Ålder 30–50	5 247	50,4	-	-	3	33,3	801	67,5	4 443	48,2
Ålder >50	1 977	19,0	7	100,0	6	66,7	292	24,6	1 679	18,2
Totalt	10 409		7		9		1 187		9 213	

2019	Totalt antal medarbetare, %		Styrelse, %		Koncernledning, %		Chefer, %		Medarbetare, %	
Män	6 779	37,2	5	55,6	10	83,3	675	44,9	6 094	36,5
Kvinnor	11 444	62,8	4	44,4	2	16,7	830	55,1	10 612	63,5
Ålder <30	7 497	41,1					154	10,2	7 343	44,0
Ålder 30–50	8 247	45,3	2	22,2	4	33,3	1 030	68,4	7 213	43,2
Ålder >50	2 478	13,6	7	77,8	8	66,7	310	20,6	2 160	12,9
Totalt	18 223		9		12		1 505		16 706	

ANDELEN
ANSTÄLLDA
SOM ÄR
UNDER 30 ÅR

31%



Antalet medarbetare har minskat kraftigt under året som följd av minskad efterfrågan på grund av covid-19. Åldersfördelningen har förändrats då turordningsreglerna värnar om de medarbetare som har jobbat längst tid på Scandic, vilket generellt sett är äldre medarbetare. Antalet anställda med tidsbestämd- eller extra- eller behovsanställning samt inhyrd personal har minskat mer än fast anställd personal. Det beror också på anställningsskyddslagar och regler som finns i de olika länderna. Könsfördelningen är i stort sett oförändrad liksom antalet nationaliteter vilket är ett tecken på att ingen diskriminering har skett vid uppsägningar på grund av arbetsbrist. Antalet nyanställningar gjordes till största del under årets första månader, innan pandemiutbrottet, och de flesta av dessa tjänster har senare sagts upp på grund av arbetsbrist.

SCANDIC I SAMHÄLLET

2001 startade Scandic projektet Scandic i samhället, som innebär att varje hotell gör minst tre aktiviteter eller insatser som bidrar till lokalsamhället på respektive ort. Att stödja sitt lokalsamhälle är viktigt för Scandic – det bygger intern stolthet bland medarbetarna samtidigt som det värnar viktiga relationer med lokala intressenter. Aktiviteterna initieras allt som oftast av hotellmedarbetarna och stöts av lokala samarbetspartners. Aktiviteterna inom "Scandic i samhället" bidrar också till FN:s globala mål 11. Hållbara städer och samhällen och mål 17. Genomförande och globalt partnerskap.

2020 har varit ett extremt år och många hotell har varit stängda. Scandic har försökt hjälpa de medarbetare som tvingats sluta på grund av pandemin genom att skapa ett jobbtorg på en intern webbsida. Där har andra företag som behövt extra resurser kunnat annonsera och matchas med tidigare Scandicanställda. Scandic erbjöd också medarbetare som sades upp att vidareutbilda sig, exempelvis genom Beredskapslyftet. Att ta hand om de medarbetare som är kvar är minst lika viktigt. Scandic har försökt att stötta, uppmuntra till utökade dialoger och hjälpa till på de sätt som går.

Vidare erbjöd Scandic dessutom studenter i stora studentstäder i Sverige att hyra rum under längre perioder till förmånliga priser. Initiativet var framgångsrikt och många rum såldes till bostadslösa studenter.

GENERERAT OCH DISTRIBUTUERAT DIREKT EKONOMISKT VÄRDE

Skapat ekonomiskt värde, MSEK	2017	2018	2019	2020
Intäkter	14 592	18 019	18 956	7 470
Fördelat ekonomiskt värde	13 882	17 343²⁾	18 234	13 420
Kostnader	8 920	11 405	10 932	8 780
Löner, sociala avgifter, pensioner och förmåner	4 738	5 620	5 869	3 489
Finansiella kostnader (utdelningar och räntor)	133	185	1 253	1 281
Skatter och avgifter	90	131	177	-130
Samhällsinvesteringar ¹⁾	1,18	2,29	3,03	0,76
Bibehållet ekonomiskt värde	709,82	675,71	721,97	-5 950

¹⁾ Samhällsinvesteringar, SEK	2017
Danmark	24 559
Norge	11 290
Sverige	1 000 000
Övriga Europa	139 820

¹⁾ Samhällsinvesteringar, SEK	2018
Sverige	2 000 000
Finland	20 000
Norge	206 800
Danmark	36 701
Övriga Europa	28 620

¹⁾ Samhällsinvesteringar, SEK	2019
Sverige	2 460 000
Finland	113 800
Norge	322 410
Danmark	49 641
Tyskland	73 950
Polen	12 547

¹⁾ Samhällsinvesteringar, SEK	2020
Sverige	750 000
Finland	0
Norge	0
Danmark	0
Tyskland	0
Polen	6 700

²⁾ Summering av Fördelat ekonomiskt värde 2018 har korrigerats.

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.



SCANDIC GRI-INDEX 2020

Detta är Scandics sjätte årliga hållbarhetsredovisning. Redovisningen har upprättats i enlighet med GRI Standards, nivå Core. Hållbarhetsredovisningen har upprättats utifrån resultatet från väsentlighetsanalysen och hänsyn har tagits till GRI:s redovisningsprinciper. Hållbarhetsredovisningen återfinns på sidorna 1–19 och 36–67 i denna redovisning och uppfyller kravet på lagstadgad hållbarhetsrapportering enligt årsredovisningslagen. Omfattningen av hållbarhetsredovisningen är densamma som tidigare år. 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 2020. Den förra rapporten publicerades den 25 maj 2020. Basår för miljödata är 2015. Emissionsdata är uträknade baserade på GHG-protokollet, leverantörsinformation samt tredjepartsrapporter över emissionsfaktorer för fjärrvärme och fjärrkyla. Avfallsdata är sammanställd utifrån rapporter från Scandics avfallsleverantörer. Informationen om personal är sammanställd från HR-systemet och leverantörsdata är hämtad från Scandics riskbedömningsverktyg. Kundnöjdhetsdata är framtagen genom månatliga kundenkäter.

KONTAKTINFORMATION

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

ALLMÄNNA UPPLYSNINGAR

Upplysning	Sida	Kommentar
GRI 102: GENERELLA UPPLYSNINGAR		
Organisationsprofil		
102-1	Organisationens namn	70
102-2	Aktiviteter, varumärken, produkter och tjänster	1, 15, 19, 31
102-3	Lokalisering av huvudkontor	70
102-4	Länder där organisationen är verksam	22, 70, 74
102-5	Ägarstruktur och juridisk form	70
102-6	Marknadsnärvaro	22, 70
102-7	Organisationens storlek	25–26, 41, 62, 70, 94–95
102-8	Information om anställda och andra arbetare	62–63
102-9	Leverantörskedjan	58–59
102-10	Väsentliga förändringar i organisationen och dess leverantörskedja	76, 82, 94–95
102-11	Försiktighetsprincipens tillämpning	58
102-12	Externa stadgor, principer och initiativ	5, 50–51
102-13	Medlemskap i organisationer	52
Strategi och analys		
102-14	Kommentar från senior beslutsfattare	3–5
Etik och integritet		
102-16	Värderingar, principer, standarder och normer gällande uppförande	36–37, 58, 60
Bolagsstyrning		
102-18	Struktur för styrning	82, 84–86

Upplysning	Sida	Kommentar
Intressentdialog		
102-40	Lista på intressentgrupper	53
102-41	Överenskommelse om kollektiva förhandlingar	38
102-42	Identifiering och urval av intressenter	53
102-43	Metod för samarbeten med intressenter	53
102-44	Viktiga frågor och angelägenheter som lyfts fram	53
Redovisningsmetod		
102-45	Enheter inkluderade i den konsoliderade finansiella redovisningen	70
102-46	Process för att fastställa redovisningens innehåll och frågornas omfattning	53, 65
102-47	Lista på väsentliga frågor	53
102-48	Förändringar i tidigare rapporterad information	64
102-49	Redovisningsförändringar	65
102-50	Redovisningsperiod	65
102-51	Datum för senaste redovisning	65 25 maj 2020
102-52	Redovisningscykel	65
102-53	Kontaktperson för frågor om redovisningen	65
102-54	Uttalande om att redovisningen följer GRI Standards	65
102-55	GRI-index	66–67
102-56	Externt bestyrkande	68
GRI 103: HÅLLBARHETSSTYRNING 2016		
103-1	Beskrivning av väsentliga frågor och dess avgränsningar	38, 40–41, 43–49, 53–58, 65
103-2	Hållbarhetsstyrning och dess komponenter	38, 40–41, 43–49, 53–58, 65
103-3	Utvärdering av hållbarhetssyrningen	38, 40–41, 43–49, 53–58, 65

SPECIFIKA UPPLYSNINGAR

Upplysning			Sida	Kommentarer
GRI 200: EKONOMI				
GRI 201: Ekonomiskt resultat 2016	201-1	Genererat och distribuerat direkt ekonomiskt värde	64	
GRI 300: MILJÖ				
GRI 302: Energi 2016	302-1	Energianvändning inom den egna organisationen	46, 57	
GRI 305: Utsläpp 2016	305-1	Direkta utsläpp av växthusgaser (Scope 1)	57	
	305-2	Indirekta utsläpp av växthusgaser (Scope 2)	57	
	305-3	Övriga indirekta utsläpp av växthusgaser (Scope 3)	57	
	305-4	Utsläppsintensitet av växthusgaser	57	
GRI 306: Rester och Avfall 2016	306-2	Typ av avfall och hanteringsmetod	47	
GRI 308: Bedömning av leverantörer utifrån miljökriterier 2016	308-1	Nya leverantörer som granskats enligt miljökriterier	58	
GRI 400: SOCIALT				
GRI 401: Anställning 2016	401-1	Nyanställningar och personalomsättning	38, 40–41, 62–63	
GRI 403: Hälsa och säkerhet 2018	403-10	Arbetsrelaterad ohälsa	38, 40, 46, 54	
GRI 405: Mångfald och lika möjligheter 2016	405-1	Mångfald i ledningar och bland medarbetare	62–63	
GRI 414: Bedömning av leverantörer utifrån sociala kriterier 2016	414-1	Nya leverantörer som granskats enligt sociala kriterier	58	

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 2020 på sidorna 1–19 och 36–67 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 5 maj 2021
PricewaterhouseCoopers AB

Sofia Götmar-Blomstedt
Auktoriserad revisor

INNEHÅLL

FÖRVALTNINGSBERÄTTELSE	70	Not 18	Likvida medel	115	
RISKER OCH RISKHANTERING	78	Not 19	Aktiekapital	115	
BOLAGSSTYRNINGSRAPPORT	82	Not 20A	Upplåning	116	
STYRELSENS RAPPORT OM INTERN KONTROLL	88	Not 20B	Hantering av finansiella risker	116	
STYRELSE	90	Not 20C	Hantering av kapitalrisk	118	
KONCERNLEDNING	92	Not 21	Avsättning till pensioner och liknande förpliktelser	118	
		Not 22	Övriga avsättningar	119	
KONCERNENS RÄKNINGAR	94	Not 23	Uppskjutna skattefordringar och skatteskulder	120	
MODERBOLAGETS RÄKNINGAR	98	Not 24	Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	122	
NOTER		Not 25	Justering för poster som ej ingår i kassaflödet	122	
Not 01	Redovisningsprinciper	102	Not 26	Kassaflödesanalys	122
Not 02	Intäkter per avtalstyp	104	Not 27	Andelar i koncernbolag	123
Not 03	Redovisning per segment	105	Not 28	Ställda säkerheter och eventalförpliktelser	123
Not 04	Ersättning till revisorer	106	Not 29	Finansiella tillgångar och skulder	124
Not 05	Anställda, personalkostnader och ersättning till styrelsen	107	Not 30	Transaktioner med närstående	126
Not 06	Jämförelsestörande poster	109	Not 31	Vinstdisposition	126
Not 07	Finansiella intäkter	109	Not 32	Händelser efter balansdagen	126
Not 08	Finansiella kostnader	110			
Not 09	Inkomstskatt	110	FASTSTÄLLELSE	127	
Not 10	Resultat per aktie	110	REVISIONSBERÄTTELSE	128	
Not 11	Immateriella anläggningstillgångar	111	ERSÄTTNINGSRAPPORT	132	
Not 12	Materiella anläggningstillgångar	112	SCANDIC-AKTIEN	134	
Not 13	Andelar i intresseföretag	114	DEFINITIONER	136	
Not 14	Finansiella placeringar	114	INFORMATION TILL AKTIEÄGARNA	137	
Not 15	Varulager	114			
Not 16	Kundfordringar	114			
Not 17	Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	115			

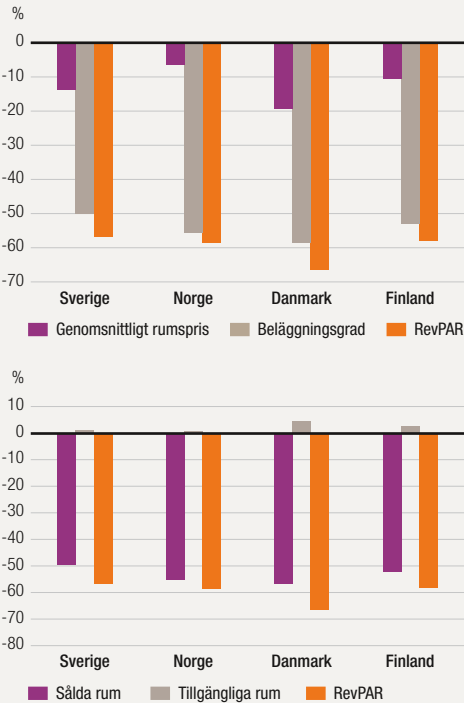
FÖRVALTNINGSBERÄTTELSE

VERKSAMHETEN

2020 i korthet

- Nettoomsättningen minskade med 61 procent till 7 470 MSEK (18 945) och justerat EBITDA uppgick till -1 503 MSEK (2 046). Erhållna hyresrabatter under året uppgick till 196 MSEK och erhållna statsstöd uppgick till 726 MSEK
- Justerat för IFRS 16 samt jämförelsestörande poster uppgick resultat per aktie till -37,19 SEK (7,49) med en väsentlig negativ påverkan från nedskrivningar av immateriella tillgångar som skedde i det första kvartalet
- För 2020 föreslår styrelsen att årsstämman beslutar att inte lämna någon utdelning

HOTELLMARKNADENS UTVECKLING I NORDEN 2020¹⁾



¹⁾ Källa: Benchmarking Alliance.

Koncernens nyckeltal, MSEK	2020	2019	Förändring, %
Finansiella nyckeltal			
Nettoomsättning	7 470	18 945	-61
Justerat EBITDA	-1 503	2 046	-173
Justerat EBITDA-marginal, %	-20,1	10,8	
EBITDA	1 387	5 425	-74
EBIT (Rörelseresultat)	-4 800	2 144	-324
Resultat före skatt	-6 081	902	-774
Årets resultat	-5 951	725	-921
Resultat per aktie, SEK	-40,02	7,01	-671
Resultat per aktie, SEK, exklusive IFRS 16	-38,62	9,15	-522
Resultat per aktie, SEK, exklusive IFRS 16 och jämförelsestörande poster	-37,19	7,49	-597
Hotellrelaterade nyckeltal			
RevPAR (Genomsnittlig intäkt per tillgängligt rum), SEK	271	707	-62
ARR (Genomsnittligt pris), SEK	945	1 071	-12
OCC (Beläggningsgrad), %	28,7	66,0	
Antal rum vid årets utgång	53 003	52 755	0

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 2020.

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 53 003 rum (52 755) i drift fördelade på 265 hotell (268), varav 241 (244) med hyresavtal.

Nordiska hotellmarknadens utveckling

De nordiska hotellmarknaderna har historiskt haft en god tillväxt. Under en tioårsperiod fram till 2019 bedöms efterfrågan på hotellnätter ha växt med mellan två och fem procent per år, och både genomsnittlig beläggningsgrad och intäkt per tillgängligt rum (RevPAR) har ökat över tid. Utöver en generell ökning till följd av stigande ekonomisk aktivitet har efterfrågan också drivits av ökat fritidsresande och fler internationella besökare.

I januari och februari 2020 växte den totala efterfrågan på de nordiska hotellmarknaderna något, helt i linje med föregående års utveckling. I slutet av februari började bokningsaktiviteten att minska samtidigt som antalet avbokningar ökade. Anledningen till det ändrade kundbeteendet var utbredningen av coronaviruset.

Myndigheterna i respektive land vidtog en rad åtgärder i syfte att minska smittspridningen, vilket ledde till en extremt låg aktivitetsnivå, framförallt i de större städerna. Efterfrågan föll kraftigt på samtliga marknader och nådde en historisk bottennivå i mitten av april då den genomsnittliga beläggningsgraden var under 10 procent i alla nordiska länder. Under sommaren skedde det en återhämtning från låg nivå drivet av inhemskt semesterresande. Efter sommaren kom visst företagsresande igång från en mycket låg nivå, främst i små och medelstora orter. Under hösten mattades efterfrågan ytterligare till följd av en generell ökning av smittspridningen i samhället vilket ledde till ytterligare skärpning av restriktioner och rekommendationer från myndigheterna.

I Sverige minskade antalet sålda rum med 49,4 procent, och RevPAR med 56,8 procent med en kraftig minskning i beläggningsgrad och en minskning av genomsnittligt rumspris med 13,7 procent. Stockholm visade en svagare trend med en minskning av RevPAR med 69,3 procent.

I Norge minskade antalet sålda rum med 45,6 procent och RevPAR med 49,0 procent med en kraftig minskning i beläggningsgrad. Genomsnittligt rumspris minskade endast med 3,2 procent till följd av ökade priser under sommarmånaderna. I Oslo minskade RevPAR med 67,7 procent.

I Finland minskade antalet sålda rum med 52,0 procent och RevPAR med 58,0 procent framförallt drivet av minskad beläggningsgrad. Genomsnittligt rumspris sjönk med 10,4 procent. I Helsingfors minskade RevPAR med 72,7 procent. Förutom låg efterfrågan påverkades RevPAR i Helsingfors negativt av att antalet tillgängliga rum ökade med 7,6 procent.

I Danmark minskade antalet sålda rum med 56,7 procent och RevPAR med 66,5 procent. I Köpenhamn ökade antalet tillgängliga rum med 5,6 procent, vilket bidrog till att RevPAR minskade med 76,8 procent.

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 antingen under det första eller det andra kvartalet varför särskild hänsyn behöver tas till detta vid jämförelse mellan åren. Cirka 70 procent av Scandics intäkter är normalt hänförliga till affärsresande och konferenser, och resterande 30 procent till privat resande.

Försäljning och justerat EBITDA

Nettoomsättningen minskade med 60,6 procent till 7 470 MSEK (18 945). Valutaeffekter påverkade nettoomsättningen negativt med 1,3 procent.

Organisk omsättningsförändring, uppgick till -59,3 procent. Den organiska tillväxten har påverkats negativt av covid-19 i alla länder.

Nya/lämnade hotell bidrog netto med -374 MSEK. Nya hotell har bidragit negativt då nettoomsättningen för dessa hotell har minskat jämfört med den period de varit i drift föregående år.

Genomsnittlig intäkt per tillgängligt rum (RevPAR) minskade med 60,4 procent i lokal valuta jämfört med föregående år. För jämförbara enheter minskade RevPAR med 60,3 procent.

Restaurang- och konferensintäkterna minskade med 63,3 procent och andelen av nettoomsättningen minskade till 29,9 procent (32,2).

Hyreskostnaderna, exklusive IFRS 16, minskade och uppgick till -3 121 MSEK (-5 061). Den kraftiga minskningen i nettoomsättning medförde att för nästan alla hotell utgick endast fast och garanterad hyra från det andra kvartalet. Hyreskostnaderna har reducerats med cirka 469 MSEK avseende statligt stöd i perioden. Hyresrabatter har påverkat resultatet positivt med 196 MSEK.

Kostnaderna för centrala funktioner minskade och uppgick till -298 MSEK (409). Personalkostnader har reducerats från slutet av det första kvartalet till följd av uppsägningar och permitteringsstöd.

Justerat EBITDA minskade till -1 503 MSEK (2 046). Kraftiga kostnadsbesparingar, främst personalneddragningar, har från slutet av det första kvartalet reducerat den negativa effekten av covid-19.

Justerat EBITDA inkluderar statliga bidrag för perioden. Permitteringsstöd i olika former har erhållits i olika omfattning i samtliga länder. Direkta statliga stöd exklusive permitteringsstöd uppgår till 726 MSEK i perioden.

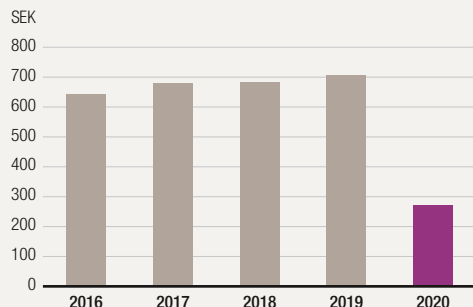
Effekt av IFRS 16

Från och med 1 januari 2019 tillämpar koncernen IFRS 16 Leasing. Redovisningsprincipen innebär att hyreskontrakt där det finns en fast eller minimihyra redovisas i balansräkningen som nyttjanderättstillgång och som skulder för leasing. IFRS 16 har en väsentlig påverkan på Scandics resultat- och balansräkning. Rapporterat EBITDA har ökat väsentligt då redovisade hyreskostnader minskat samtidigt som avskrivningar på nyttjanderättstillgångar och räntekostnader för leasingskulden har ökat.

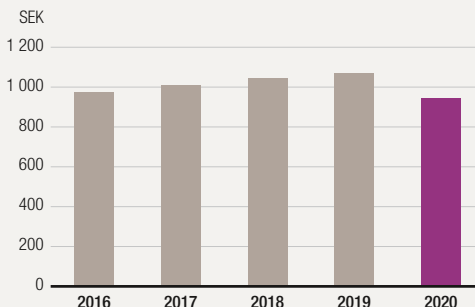
I samband med överenskommelser om hyresrabatter har det i vissa fall skett förlängningar av hyreskontraktens löptid. Dessa förlängningar påverkar nettoresultatet för 2020 och för närmast följande år samt flyttar fram tidpunkten då den negativa effekten av IFRS 16 på nettoresultatet beräknas upphöra. Med den portfölj av leasingavtal som förelåg vid utgången av 2020 beräknades nettoresultat efter skatt för 2021 att påverkas negativt med cirka 480 MSEK. Vid oförändrad portfölj av leasingavtal och i övrigt oförändrade antaganden beräknas den negativa resultateffekten att minska över tid för att från 2027 påverka nettoresultatet positivt. Anledningen till detta är att räntekostnader för leasingskulden minskar över tid då leasingskulden amorteras löpande.

Definitionen av justerat EBITDA är oförändrad och exkluderar effekt av leasing. Tabellen på nästa sida visar en avstämning från en resultaträkning exklusive effekt av leasing till rapporterad resultaträkning enligt IFRS.

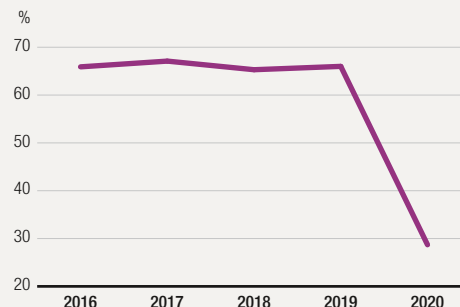
RevPAR, SCANDIC



GENOMSNIITTLIGT RUMSPRIS, SCANDIC



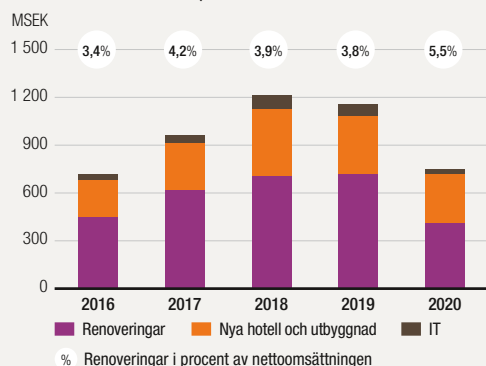
BELÄGGNINGSGRAD, SCANDIC



Sammanställning över effekt av IFRS 16	2020			2019
	Exkl.effekt leasing	Effekt leasing	Rappor- terat	Rappor- terat
Nettoomsättning	7 470	0	7 470	18 945
EBITDAR	1 619	0	1 619	7 107
Totala hyreskostnader	-3 121	3 191	70	-1 770
Justerat EBITDA	-1 503			
Öppningskostnader	-32	0	-32	-81
Jämförelsestörande poster	-269	0	-269	169
EBITDA	-1 804	3 191	1 387	5 425
Avskrivningar	-3 761	-2 426	-6 187	-3 281
EBIT (Rörelseresultat)	-5 565	765	-4 800	2 144
Finansiella poster netto	-245	-1 036	-1 281	-1 242
EBT (Resultat före skatt)	-5 810	-271	-6 081	902
Inkomstskatt	71	59	130	-177
Årets resultat	-5 739	-212	-5 951	725
Resultat per aktie, SEK	-38,62	-1,4	-40,02	7,01

Resultat exklusive effekt av leasing		2020	2019
Nettoomsättning		7 470	18 945
EBITDAR		1 619	7 107
Totala hyreskostnader		-3 121	-5 061
Justerat EBITDA		-1 503	2 046
Öppningskostnader		-32	-81
Jämförelsestörande poster		-269	169
EBITDA		-1 804	2 134
Avskrivningar		-3 761	-859
EBIT (Rörelseresultat)		-5 565	1 275
Finansiella poster netto		-245	-99
EBT (Resultat före skatt)		-5 810	1 176
Skatt		71	-234
Periodens resultat		-5 739	942
Resultat per aktie, SEK		-38,62	9,15

INVESTERINGAR, 5 ÅR



Redovisat resultat

EBITDA uppgick till 1 387 MSEK (5 425) och till -1 804 MSEK (2 134) exklusive IFRS 16. I EBITDA ingick öppningskostnader för nya hotell med -32 MSEK (-81) samt jämförelsestörande poster om -269 MSEK (169). Jämförelsestörande poster avsåg främst kostnader hänförliga till personalneddragningar i Sverige, Norge och Danmark. Jämförelsestörande poster föregående år bestod av rearesultat vid försäljning av Scandic Hasselbacken i Stockholm om 181 MSEK samt kostnader i samband med byte av VD och koncernchef om -13 MSEK.

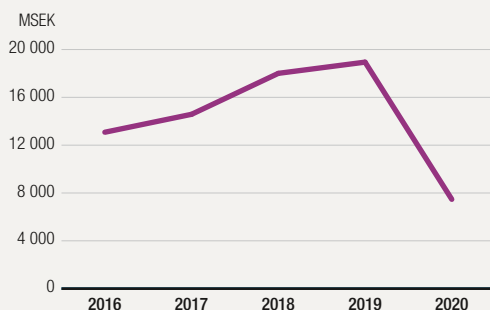
EBIT uppgick till -4 800 MSEK (2 144) och till -5 565 MSEK (1 275) exklusive IFRS 16. Till följd av negativa effekter på verksamheten av covid-19 genomfördes ett nedskrivningstest av anläggningstillgångar i samband med upprättandet av delårsrapporten för det första kvartalet. Nedskrivningstestet visade på ett nedskrivningsbehov av immateriella tillgångar om 2 955 MSEK. Nedskrivningen avsåg främst tillgångar i Norge och Sverige, men även i Danmark och Finland. Av nedskrivningen förklarades cirka 85 procent av högre diskonteringsränta till följd av bedömd högre risk och därmed avkastningskrav för hotellverksamhet. Resterande del av nedskrivningsbeloppet förklarades av att framtida kassaflöden bedöms bli något lägre.

Avskrivningarna uppgick till -6 187 MSEK (-3 281). Exklusive IFRS 16 uppgick avskrivningarna till -3 761 MSEK (-859).

Koncernens finansnetto uppgick till -1 281 MSEK (-1 242) och till -245 MSEK (-99) exklusive IFRS 16. Räntekostnaderna, exklusive IFRS 16, uppgick till -193 MSEK (-101). I finansnetto ingår kostnader av engångskaraktär avseende tillägg och uppdatering av låneavtal om -52 MSEK.

Resultat före skatt uppgick till -6 081 MSEK (902) och till -5 810 MSEK (1 176) exklusive IFRS 16.

NETTOOMSÄTTNING



Redovisad skatt uppgick till 130 MSEK (-177). Förvaltningsdomstolen i Finland har avslagit Scandics överklagan angående eftertaxering för åren 2007–2017 av den finska filialen till Scandic Hotels AB. Scandic har överklagat beslutet. Eftertaxeringen uppgick till motsvarande cirka 400 MSEK och har i sin helhet kostnadsförts i det första kvartalet. Beloppet är marginellt lägre än bolagets tidigare inbetalning till Skatteförvaltningen. Scandic har därför erhållit cirka 15 MSEK i det andra kvartalet.

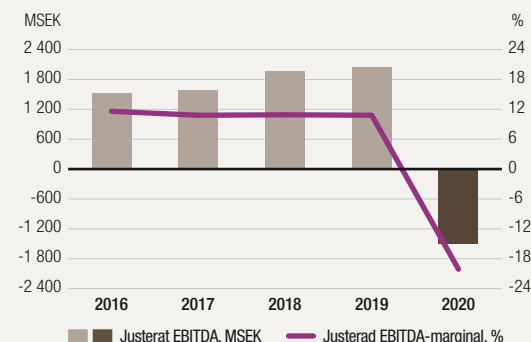
Nettoresultatet minskade till -5 951 MSEK (725) och till -5 739 MSEK (942) exklusive IFRS 16.

Totala hyreskostnader

	2020	2019
Fasta och garanterade hyreskostnader enligt resultaträkning	494	-74
Fasta och garanterade hyreskostnader återförd effekt av leasing	-3 191	-3 291
Totala fasta och garanterade hyreskostnader	-2 697	-3 365
Variabla hyreskostnader	-424	-1 696
Totala hyreskostnader	-3 121	-5 061
Fasta och garanterade hyreskostnader av nettoomsättningen	36,1%	17,8%
Variabla hyreskostnader av nettoomsättningen	5,7%	9,0%
Totala hyreskostnader av nettoomsättningen	41,8%	26,7%

Resultatet per aktie efter utspädning uppgick till -40,02 SEK per aktie (7,01) och till -38,62 SEK (9,15) exklusive IFRS 16. Efter justering för jämförelsestörande poster uppgick resultat per aktie till -37,19 SEK (7,49) med en väsentlig negativ påverkan från nedskrivningar av immateriella tillgångar samt skattekostnader från eftertaxering i Finland.

JUSTERAT EBITDA OCH MARGINAL



Tillväxt i RevPAR och nettoomsättning jämfört med 2019

Jan–dec 2020	RevPAR, SEK	RevPAR, %	Netto-omsätn. MSEK	Netto-omsätn. %
Valutaeffekter	-9	-1,2	-246	-1,3
Organisk tillväxt	-427	-60,4	-11 229	-59,3
– Nya hotell	-3	-0,4	-196	-1,0
– Nya/Lämnade hotell	2	0,3	-178	-0,9
– LFL	-426	-60,3	-10 855	-57,4
Rapporterad tillväxt	-436	-61,6	-11 475	-60,6

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 2020 föreslår styrelsen att årsstämman beslutar att inte lämna någon utdelning.

Femårsöversikt, MSEK	2020	2019	2018	2017	2016
Finansiella nyckeltal – resultaträkning					
Nettoomsättning	7 470	18 945	18 007	14 582	13 082
Omsättningstillväxt, %	-60,6	5,2	23,5	11,5	7,3
Omsättningstillväxt, LFL %	-57,4	1,5	1,2	4,7	6,6
Justerat EBITDA	-1 503	2 046	1 957	1 573	1 513
Justerad EBITDA-marginal, %	-20,1	10,8	10,9	10,8	11,6
EBIT (Rörelseresultat)	-4 800	2 144	983	925	925
Rörelsemarginal (EBIT), %	-64,3%	11,3	5,5	6,3	7,1
Årets resultat hänförligt till moderbolaget	-5 949	721	674	707	879
Årets resultat, exklusive effekt leasing	-5 739	942	700	711	882
Finansiella nyckeltal – Finansiell ställning					
Balansomslutning	38 283	43 509	17 737	16 964	14 144
Eget kapital	2 071	6 601	7 806	7 356	7 103
Rörelsekapital	-1 573	-1 972	-1 575	-1 501	-1 161
Räntebärande nettoskuld	4 714	3 497	3 837	3 629	2 709
Räntebärande nettoskuld/justerat EBITDA	neg	1,7	2,0	2,3	1,8
Fritt kassaflöde	-2 939	782	263	-629	789
Nyckeltal per aktie					
Genomsnittligt antal aktier efter utspädning	148 645 691	103 036 484	103 075 976	103 003 004	102 457 837
Resultat per aktie, SEK,	-40,02	7,01	6,54	6,86	8,58
Resultat per aktie, SEK exklusive effekt leasing	-38,62	9,15	6,80	6,86	8,58
Resultat/aktie, SEK exklusive effekt leasing & jämförelsestörande poster	-37,19	7,49	7,87	7,04	6,85
Eget kapital/aktie, SEK	10,8	64,1	75,4	71,4	69,3
Hotellrelaterade nyckeltal					
RevPAR (Genomsnittlig intäkt per tillgängligt rum), SEK	271	707	683	680	643
ARR (Genomsnittligt pris), SEK	945	1 071	1 045	1 012	976
OCC (Belägningsgrad), %	28,7	66,0	65,3	67,1	65,9
Antal rum vid årets utgång	53 003	52 755	51 693	42 659	41 572

SEGMENT

Sverige

MSEK	2020	2019	Förändring, %
Nettoomsättning	2 489	6 291	-60,4
Omsättningstillväxt, %	-60,4	0,3	
Organisk tillväxt, %	-60,4	0,3	
Omsättningstillväxt LFL, %	-60,3	1,6	
Justerat EBITDA	-402	910	-144,2
Justerat EBITDA-marginal, %	-16,2	14,5	
RevPAR, SEK	285	727	-60,8
ARR, SEK	911	1 052	-13,4
OCC, %	31,2	69,0	

Nettoomsättningen minskade med 60,4 procent till 2 489 MSEK (6 291). För jämförbara enheter rapporterades en minskad nettoomsättning med 60,3 procent.

Scandic Hasselbacken i Stockholm såldes den 1 mars 2019, vilket påverkade nettoomsättning negativt med 7 MSEK.

Genomsnittlig intäkt per tillgängligt rum (RevPAR) minskade med 60,8 procent jämfört med föregående år. För jämförbara enheter minskade RevPAR med 60,8 procent.

Justerat EBITDA minskade till -402 MSEK (910) inklusive statligt permitteringsstöd. Direkta statliga stöd exklusive permitteringsstöd har reducerat kostnaderna med 228 MSEK, varav hyresstöd uppgick till 145 MSEK.

Norge

MSEK	2020	2019	Förändring, %
Nettoomsättning	2 236	5 343	-58,2
Omsättningstillväxt, %	-58,2	4,5	
Organisk tillväxt, %	-54,0	3,9	
Omsättningstillväxt LFL, %	-54,3	0,3	
Justerat EBITDA	-48	539	-109,0
Justerat EBITDA-marginal, %	-2,2	10,1	
RevPAR, SEK	271	654	-58,5
ARR, SEK	937	1 062	-11,8
OCC, %	29,0	61,6	

Nettoomsättningen minskade med 58,2 procent till 2 236 MSEK (5 343). För jämförbara enheter minskade nettoomsättningen med 54,3 procent.

Förändringar i hotellportföljen bidrog netto med 14 MSEK. Scandic Voss som öppnade den 30 januari 2020 samt Stavanger Royal som Scandic tog över 1 oktober 2019 bidrog positivt.

Genomsnittlig intäkt per tillgängligt rum (RevPAR) minskade med 54,4 procent i lokal valuta jämfört med föregående år. För jämförbara enheter minskade RevPAR med 55,0 procent.

Justerat EBITDA minskade till -48 MSEK (539), inklusive statligt stöd. Direkta statliga stöd exklusive permitteringsstöd har reducerat kostnaderna med 329 MSEK, varav hyresstöd uppgick till 233 MSEK.

Finland

MSEK	2020	2019	Förändring, %
Nettoomsättning	1 714	4 547	-62,3
Omsättningstillväxt, %	-62,3	9,1	
Organisk tillväxt, %	-61,9	5,9	
Omsättningstillväxt LFL, %	-54,1	4,3	
Justerat EBITDA	-456	707	-164,5
Justerat EBITDA-marginal, %	-26,7	15,5	
RevPAR, SEK	258	676	-61,9
ARR, SEK	1 011	1 079	-6,3
OCC, %	25,5	62,7	

Nettoomsättningen minskade med 62,3 procent till 1 714 MSEK (4 547). För jämförbara enheter minskade nettoomsättningen med 54,1 procent.

Nya/lämnade hotell bidrog netto med -357 MSEK. Störst negativ påverkan hade Crowne Plaza som stängde för renovering i januari 2020 samt att nya hotell bidragit negativt då nettoomsättningen för dessa hotell har minskat jämfört med motsvarande period de varit i drift föregående år.

Genomsnittlig intäkt per tillgängligt rum (RevPAR) minskade med 61,5 procent i lokal valuta jämfört med. föregående år. För jämförbara enheter minskade RevPAR med 60,1 procent.

Justerat EBITDA minskade till -456 MSEK (707), inklusive statligt stöd. I Finland har staten tagit kostnaderna för anställda som permitterats med effekt från slutet av det första kvartalet. Direkta statliga stöd exklusive permitteringsstöd har reducerat kostnaderna med 10 MSEK.

Övriga Europa

MSEK	2020	2019	Förändring, %
Nettoomsättning	1 031	2 764	-62,7
Omsättningstillväxt, %	-62,7	12,9	
Organisk tillväxt, %	-62,3	9,8	
Omsättningstillväxt LFL, %	-61,4	-0,9	
Justerat EBITDA	-298	298	-200,0
Justerat EBITDA-marginal, %	-28,9	10,8	
RevPAR, SEK	262	831	-68,5
ARR, SEK	952	1 124	-15,3
OCC, %	27,5	73,9	

Nettoomsättningen minskade med 62,7 procent till 1 031 MSEK (2 764). För jämförbara enheter minskade nettoomsättningen med 61,4 procent.

Genomsnittlig intäkt per tillgängligt rum (RevPAR) minskade med 68,2 procent i lokal valuta jämfört med föregående år. För jämförbara enheter minskade RevPAR med 67,7 procent.

Justerat EBITDA minskade till -298 MSEK (298) inklusive statligt stöd. Direkta statliga stöd exklusive permitteringsstöd har reducerat kostnaderna med 159 MSEK, varav hyresstöd uppgick till 90 MSEK.

Centrala funktioner

Kostnaderna för centrala funktioner minskade och uppgick till -298 MSEK (-408). Personalkostnader har reducerats från slutet av det första kvartalet till följd av uppsägningar och permitteringsstöd.

Kassaflöde och finansiell ställning

Rörelsens kassaflöde exklusive IFRS 16 för 2020 uppgick till -2 040 MSEK (1 705), vilket påverkats av negativa effekter på verksamheten av covid-19. Kassaflödeseffekten från förändringen av rörelsekapitalet uppgick till -221 MSEK (158). För-sämringen förklaras framförallt av lägre rörelseskulder samt fordringar på ännu ej utbetalda statliga stöd i Norge om cirka 145 MSEK som erhöles i januari 2021.

Betald skatt uppgick till -54 MSEK (-343).

Nettoinvesteringarna uppgick till -751 MSEK (-1 155).

Av dessa avser -414 MSEK (-722) hotellrenoveringar och -35 MSEK (-71) IT. Investeringar i nya hotell och utökad rums-

ANTAL HOTELL OCH RUM I DRIFT SAMT UNDER UTVECKLING

31 december 2020	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	78	16 749	1	145	5	647			84	17 541	5	1 339
Norge	71	14 470			15	2 022	1	138	87	16 630		57
Danmark	26	4 745	1	210					27	4 955	3	1 574
Finland	60	12 092			1	67			61	12 159	4	1 113
Övriga Europa	6	1 718							6	1 718	2	739
Totalt	241	49 774	2	355	21	2 736	1	138	265	53 003	14	4 822

kapacitet har gjorts till ett belopp motsvarande -302 MSEK (-367). Investeringtakten har reducerats sedan det andra kvartalet till att endast avse färdigställande av redan kontrakterade investeringar. Under föregående år erhöll Scandic köpeskilling avseende försäljning av Scandic Hasselbacken om 232 MSEK.

Sammantaget försämrades det fria kassaflödet till -2 939 MSEK (782) för 2020.

Emissionslikviden om 1 765 MSEK erhöles före utgången av det andra kvartalet 2020 och har reducerats med betalda emissionskostnader om 64 MSEK.

Rörelsekapital	31 dec 2020	31 dec 2019
Omsättningstillgångar, exklusive likvida medel	716	1 294
Kortfristiga skulder	-4 358	-3 266
Rörelsekapital	-3 642	-1 972

Operativt kassaflöde

MSEK	2020	2019
Justerat EBITDA	-1 503	2 046
Öppningskostnader	-32	-81
Jämförelsestörande poster	-269	169
Poster som inte ingår i kassaflödet	39	-173
Betald skatt	-54	-343
Förändring rörelsekapital	-221	158
Betald ränta, kreditinstitut	-148	-71
Rörelsens kassaflöde	-2 188	1 705

Investeringar i hotellrenoveringar	-414	-717
Investeringar i IT	-35	-71

Fritt kassaflöde före investeringar i expansion	-2 637	917
--	---------------	------------

Förvärv/försäljning av rörelse	-	232
Investeringar i ny kapacitet	-302	-367

Fritt kassaflöde	-2 939	782
-------------------------	---------------	------------

Nyemission	1 701	-
Övriga poster i finansieringsverksamheten	-75	-20
Teckningsrätter	17	-
Kostnadsförda transaktionskostnader	-4	-8
Valutaeffekter i räntebärande nettoskulden	84	-55
Utdelning	-	-360

Förändring räntebärande nettoskuld	-1 217	339
---	---------------	------------

Balansomslutningen uppgick per den 31 december 2020 till 38 283 MSEK jämfört med 43 509 MSEK per den 31 december 2019.

Den räntebärande nettoskulden, exklusive leasingskulder ökade under året med 1 217 MSEK till 4 713 MSEK. Ökningen förklaras av att det negativa fria kassaflödet översteg emissionslikviden.

Scandic ingick den 22 maj 2020 ett avtal om tillägg och uppdatering av befintligt låneavtal som ger ett ytterligare kreditutrymme om totalt 1 150 MSEK varav 500 MSEK är tillgängligt från 1 september 2020 och ytterligare 650 MSEK från 1 januari 2021. Det tillkommande kreditutrymmet är tillgängligt fram till 31 december 2021. Det ursprungliga låneavtalet om 5 500 MSEK förfaller den 22 juni 2022. Det uppdaterade låneavtalet innehåller bland annat justeringar vad gäller räntevillkor, säkerheter och lånevillkor.

Räntebärande nettoskuld	31 dec 2020	31 dec 2019
Skulder till kreditinstitut	4 526	3 036
Skulder, företagscertifikat	201	487
Likvida medel	-14	-26
Räntebärande nettoskuld	4 713	3 497

Totalt avtalat kreditutrymme inklusive lånelöften uppgick vid utgången av december 2020 till 6 650 MSEK. Lån från kreditinstitut uppgick till 4 526 MSEK, företagscertifikat till 201 MSEK och likvida medel till 14 MSEK. Total tillgänglig likviditet uppgick till cirka 1 900 MSEK.

Erhållet stöd 2020	Sverige	Norge	Finland	Övriga Europa	Totalt
Hysesrabatter	146	233	0	90	469
Permitteringsstöd	177	0	0	127	304
Övrigt erhållet stöd	83	95	10	69	258
Summa	406	329	10	286	1 031

Skulder till fastighetsägare har under det fjärde kvartalet 2020 minskat till cirka 120 MSEK till följd av kvittning av skulder mot hyresrabatter och för höga a conto-betalningar. Av hyreskulden beräknas cirka 40 MSEK att amorteras under det första halvåret 2021. Skuld avseende anstånd med betalning av moms och sociala avgifter uppgick till cirka 240 MSEK. Uppskov med betalningen har förlängts till första halvåret 2022.

Nyemissionen har ökat eget kapital före emissionskostnader med 1 765 MSEK varav aktiekapitalet med 22,1 MSEK. Antal aktier ökade med 88 272 918. Totala emissionskostnader uppgick till 64 MSEK. Per den 31 december 2020 uppgick totalt antal utestående aktier till 191 257 993 och genomsnittligt antal aktier efter utspädning till 191 284 879. Det egna kapitalet uppgick till 2 071 MSEK jämfört med 6 601 MSEK per den 31 december 2019.

Statliga stöd

För att mildra de ekonomiska konsekvenserna av utbrottet av covid-19 har flera statliga åtgärder vidtagits. De stödpaket som har införts i de länder Scandic är verksamt i varierar och villkoren som ska vara uppfyllda för att vara berättigad till det aktuella stödet varierar naturligtvis från land till land. Scandics resultat för året har påverkats positivt av erhållna statliga stöd om 1 031 MSEK. Redovisning av dessa har skett när det förelegat rimlig säkerhet att de villkor som är förknippade med stöden kommer att uppfyllas.

Förvärv och avyttringar

Scandic har under 2020 inte förvärvat eller avyttrat någon verksamhet.

Portföljutveckling

Vid årets utgång hade Scandic totalt 53 003 rum i drift fördelade på 265 hotell, varav 241 med hyresavtal. Antalet hotell i drift netto var 3 färre än vid utgången av 2020 jämfört med utgången av 2019, medan antalet rum ökade med 248. Nya hotell i drift under året: Scandic Pasila, Finland (178 rum), Scandic Voss, Norge (215 rum).

Forskning och utveckling

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

Aktien och ägarförhållanden

Scandics aktie är noterad på Nasdaq Stockholm sedan den 2 december 2015. Enligt bolagets aktiebok, som förs av Euroclear Sweden AB, hade Scandic vid årsslutet 2020 536 aktieägare. Aktiekapitalet i Scandic uppgick vid årsslutet 2020 till 47,8 MSEK fördelat på 191 257 993 aktier, samtliga med lika rösträtt och lika stor andel av tillgångar och vinst samt berättigande till lika stor utdelning.

På grund av Corona-pandemin behövde Scandic under 2020 stärka sin kapitalstruktur och likviditet. Därför genomförde bolaget en nyemission av aktier med företrädesrätt för befintliga aktieägare om cirka 1,76 miljarder SEK före transaktionskostnader. Existerande aktieägare erbjöds att teckna sex nya aktier per sju befintliga aktier till en teckningskurs om 20 SEK per aktie. Totalt ökade antalet aktier med 88 272 918.

Scandics största ägare är Stena Sessan AB som under året ökade sin ägarandel från 17,4 procent till 19,9 procent. AMF Pension & Fonder ökade under året sitt ägande från 11,2 procent till 16,5 procent och var vid slutet av året Scandics näst största ägare.

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 586 020, vilket motsvarar cirka 0,3 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 6 152 per 31 december 2020 jämfört med 11 666 per 31 december 2019. Vid slutet av perioden var motsvarande cirka 3 300 heltidsanställda permitterade.

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. Scandic strävar efter att ha en inkluderande kultur genom hela verksamheten och har tydliga mål kopplade till området. Könsfördelningen inom koncernen är 64 procent kvinnor och 36 procent män. Andelen kvinnliga hotelldirektörer uppgår till 52 procent. Sett till koncernens samtliga anställda är omkring 31 procent under 30 år.

Hållbarhetsrapport

Scandic har upprättat en hållbarhetsrapport i enlighet med årsredovisningslagen som avlämnas av styrelsen. Hållbarhetsrapporten återfinns på sidorna 1–19 och 36–67. Hållbarhetsrapporten omfattar moderbolaget och koncernen.

Koncernledning och styrelse

Scandic har en koncernledning med gedigen erfarenhet från hotellbranschen och konsumentnära verksamheter från olika marknader. Koncernledningen består av verkställande direktör och sju ledande befattningshavare: Ekonomi- och finansdirektör (CFO), Chief Commercial Officer, samt koncernens fem landschefer. Fem nationaliteter är representerade i koncernledningen som består av 7 män och en kvinna.

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. Vid årsstämman 2020 valdes sex ledamöter och utsågs i samband med det en arbetstagarrepresentant.

Riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare

Riktlinjer för ersättningar och övriga anställningsvillkor för VD och övriga ledande befattningshavare fastställdes på årsstämman den 15 juni 2020. 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 05 samt Bolagsstyrningsrapporten sidan 82 för mer information.

Händelser efter balansdagen

Scandic har efter slutförda förhandlingar med hyresvärdarna nått överenskommelser om hyresreduktioner på upp till 900 MSEK, framförallt för 2020–2022, varav merparten avser 2021. I samband med detta har planerat öppning senarelagts för några av hotellen som förväntades öppna under 2021 för att bättre matcha förväntad förbättring av efterfrågan. I flera fall har vår motprestation utgjorts av förlängning av hyresavtal.

Scandics styrelse beslutade 26 mars 2021 kring en placering av konvertibel med löptid till oktober 2024, vilket ger Scandic en bruttolikvid om cirka 1 609 MSEK. Styrelsens beslut om emission av konvertiblerna godkändes på en extra bolagsstämma den 21 april. Konvertiblerna är efterställda bolagets banklån och har inte någon räntekupong, men ger en avkastning fram till förfallodagen om 3,25 procent genom att de emitterades till kurs 89,41 procent av nominellt belopp. Konverteringskursen är fastställd till 43,3621 SEK per aktie vilket motsvarar en premie på 22 procent till den volymvägda genomsnittliga aktiekursen mellan offentliggörandet av erbjudandet och prissättningen den 26 mars 2021.

I samband med konvertibelemissionen har Scandic kommit överens med lånebankerna DNB, Nordea och Handelsbanken om förlängning av de existerande kreditfacilitetera om 6 650 MSEK till 31 december 2023 med vissa justeringar av villkoren såsom bland annat höjda räntemarginaler och utökade säkerheter.

Under första kvartalet 2021 avlog Högsta förvaltningsdomstolen i Finland Scandics ansökan om prövningstillstånd angä-

ende eftertaxering av den finska filialen till Scandic Hotels AB för åren 2007–2017. Tvistebeloppet uppgick till cirka 400 MSEK. Beloppet är betalt och kostnadsfört i sin helhet under 2020.

Utsikter

Scandic räknar med att hotellmarknaden kommer att återhämta sig under 2021. I takt med att smittotal och dödlighet minskar som en konsekvens av att vaccinationerna genomförs förväntas restriktionerna lättas vilket kommer att möjliggöra ökat resande, sport- och kulturevenemang och möten. Initialt räknar Scandic med att efterfrågan kommer att vara driven av intra-nordiskt resande, vilket normalt utgör drygt 80 procent av Scandics totala gästnätter. I det korta perspektivet kommer efterfrågan helt att avgöras av i vilken takt restriktionerna lättas. I takt med att beläggningen ökar kommer kassautflödet att minska, och Scandic gör bedömningen att positivt kassaflöde nås vid en genomsnittlig belägningsgrad runt 50 procent. Scandic bedömer att beläggningen under sommaren blir högre än vad den var under motsvarande period föregående år (42 procent i juli 2020).

Den genomförda konvertiblemissionen och förlängningen av kreditfaciliteterna förväntas täcka Scandics likviditetsbehov fram till att marknaden har normaliserats och Scandic har ett positivt kassaflöde.

Även om det fortsatt råder hög osäkerhet om varaktigheten av Corona-pandemin och dess påverkan på Scandic är det högst sannolikt att den ovan beskrivna förstärkningen av likviditeten i kombination med fortsatt gott affärsmanskap beträffande styrning av intäkter, kostnader och kassaflöde är tillräcklig för att säkerställa likviditeten och fortlevnaden för innevarande och nästkommande år.

Med kraftigt sänkt kostnadssnivå kombinerat med en effektiv operationell modell har Scandic alla förutsättningar att nå en god lönsamhetsnivå när efterfrågan kommer tillbaka, även om beläggningen under det kommande året förväntas vara lägre än vad den var alldeles innan pandemin.

Moderbolag

Moderbolaget Scandic Hotels Group AB:s verksamhet omfattar managementtjänster till övriga koncernen. Intäkterna för 2020 uppgick till 35 MSEK (57). Rörelseresultatet uppgick till 3 MSEK (0). Finansnettot för perioden uppgick till 7 MSEK (6). Moderbolagets resultat före skatt uppgick till 10 MSEK (486).

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 årsstämman att ingen utdelning ska utgå till aktieägarna, och att belopp som står till stämmans förfogande överförs i ny räkning.

SEK	
Överförs i ny räkning	8 058 104 487
Summa	8 058 104 487

I övrigt hänvisas till efterföljande finansiella rapporter samt noter.

RISKER OCH RISKHANTERING

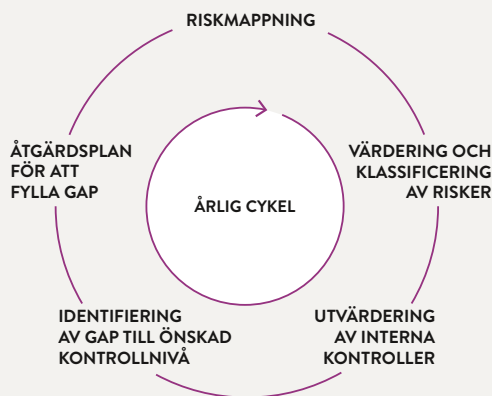
All affärsverksamhet är förenad med risker. Scandic har utvecklade processer för att hantera olika typer av risker.

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 på förhand fastställda ramar.

Riskhanteringsprocessen omfattar samtliga risker men har delats upp i 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. Av koncernens intäkter står företagskunder för cirka 70 procent och privatresande normalt för cirka 30 procent. Scandic är inte beroende av en specifik bransch eller ett fåtal kunder.

I Bolagsstyrningsrapporten på sidorna 88–89 finns en utförlig beskrivning av den interna kontrollen som syftar till att hantera risker avseende den finansiella rapporteringen.



Riskhanteringsprocessen

Förutom hantering av risker inom det dagliga arbetet så har Scandic en riskhanteringsprocess med syfte att på ett strukturerat sätt identifiera och reducera risker som kan få en negativ effekt på koncernens resultat, kassaflöde, varumärke och anseende, eller långsiktiga konkurrenskraft. Processen 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. Därefter utvärderas koncernens interna kontroller och kontrollmiljö där relevanta kontroller kan reducera risken 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. 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 innefattande uppföljning av strategiska risker. Revisionsutskottet är ansvarigt för att utvärdera att struktur och processer för riskhantering är effektiva samt för uppföljning av finansiella risker.

VD ansvarar för att risker hanteras i linje med det ramverk som styrelsen beslutat om. Riskhanteringsprocessen och arbetet med särskilt utvalda riskfokusområden drivs centralt

av koncernens ekonomi- och finansdirektör. 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

Hantering av hållbarhetsrisker är en integrerad del av koncernens riskhanteringsprocess och hållbarhetsperspektivet beaktas i förhållande till riskanalysen i sin helhet. Utöver detta så utvärderas hållbarhetsrisker särskilt, innefattande samtliga områden i FN Global Compact: miljö, mänskliga rättigheter, arbetsrätt och anti-korruption. Resultatet av utvärderade risker hanteras enligt ordinarie riskhanteringsprocess och inkluderades även i arbetet med utvecklingen av bolagets hållbarhetsstrategi.

Strategiska och operativa risker

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

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

MARKNADSRISKER

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

Efterfrågan på hotellövernattningar kan påverkas kraftigt av omvärldsfaktorer, såsom till exempel pandemier, som kan leda till införande av rese- och mötesrestriktioner.

Därutöver påverkas branschens lönsamhet av förändring av rumskapacitet där nya hotell-etableringar kortsiktigt medför en minskad beläggningsgrad, 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 sök-motorföretag 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 konjunkturedgångar.

Scandics affärsmodell är baserad på hyresavtal där merparten av avtalen har en helt rörlig hyra eller rörlig hyra med garanterad minimihyra. Detta medför en reducerad resultatrisk då intäktsbortfall delvis kompenseras av lägre hyreskostnader. Däremot har fasta och garanterade hyror under de senaste åren fram till 2019 uppgått till ungefär två tredjedelar av de totala hyreskostnaderna, vilket begränsar flexibiliteten vid kraftfulla efterfrågesänkningar såsom vid pandemier. 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 normala säsongsmissiga och konjunkturmässiga fluktuationer.

Scandic har visat mycket god förmåga att på kort tid kraftigt reducera kostnadsbasen när efterfrågan fallit kraftigt, som skedde 2020 på grund av corona-pandemin. Bland annat har Scandic kommit överens med fastighetsägarna om temporära hyresrabatter på upp till 900 MSEK.

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 privatresande är distribution via digitala kanaler med internationell räckvidd ett väsentligt inslag.

OMVÄRLDSRISK, SKATTER OCH MYNDIGHETSBSLUT

Scandic påverkas av en rad faktorer i omvärlden som påverkar rörligheten i samhället såsom terrorhändelser och pandemier. Det finns vidare risk för incidenter såsom brand och olycksfall bland medarbetare eller gäster.

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.

Riskhantering

Scandic arbetar aktivt med ett antal initiativ för att anpassa och hålla en adekvat säkerhetsnivå. Scandic har ett säkerhetsprogram som omfattar krishantering vid exempelvis brand, olycksfall och terrorhändelser. Samtliga medarbetare utbildas kontinuerligt och egenkontroller genomförs två gånger/år.

Genom geografisk spridning reduceras risken för negativ påverkan på koncernens resultat på grund av ändring av lagar och regler i ett enskilt land.

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 merparten helt rörlig hyra eller rörlig hyra med en garanterad minimihyra. Det senare är den mest förekommande hyresmodellen i de nordiska länderna. Fasta och garanterade hyror har under de senaste åren fram till 2019 uppgått till ungefär två tredjedelar av de totala hyreskostnaderna.

Den intäktsbaserade hyran och det gemensamma investeringsansvaret innebär att fastighetsägare och hyresgäst har ett gemensamt intresse att utveckla och underhålla fastigheten för att därmed öka gästnöjdhet och intäktsgenerering. Scandic upprättar rullande planer för renovering och underhåll av hotellen för att säkerställa hotellens standard, attraktivitet och för måga 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 genererade omkring 43 procent av koncernens logiintäkter. Genom att äga sitt varumärke kan Scandic säkerställa 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 jobbar aktivt med att bibehålla denna fullt ut i koncernen. Scandic genomför regelbundet en medarbetarundersökning som har en hög svarsfrekvens samt höga poäng avseende arbetstillfredsställelse. De insikter som erhålls genom denna undersökning är ett viktigt verktyg för löpande förbättringar inom hela organisationen.

Scandic utvecklar ledarskapet genom regelbundna utvärderingar samt genom utvecklingsprogram på samtliga nivåer inom organisationen.

HÅLLBARHET

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 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 sin fysiska och psykosociala arbetsmiljö i medarbetarundersökningen. Scandic har utöver detta ett anonymiserat visuellblåsarsystem som gör det möjligt för medarbetare eller externa parter att rapportera grova avvikelser/händelser anonymt.

HÅLLBARHET forts.

Ägarstruktur av fastigheter

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 Scandic och fastighetsägare inte fullt ut kommer överens om denna typ av investeringar vilket försvårar för Scandic att uppnå sina mål avseende CO₂-utsläpp.

Korruption och bedrägeri

Risk att Scandics interna rutiner inte efterlevs vilket möjliggör för korruption och/eller bedrägeri i olika former.

Trafficking och prostitution

Hotell kan vara plats för prostitution och trafficking i olika former. Detta är en direkt fara för de personer som faller offer dessutom är det en risk eftersom denna typ av verksamhet drar till sig annan typ av brottslighet.

Klimatrelaterade risker

Klimatfrågan är förmodligen samtidens viktigaste fråga. Klimatförändringar kan leda till att Scandics verksamhet påverkas såväl fysiskt som finansiellt.

Ändrade väderförhållanden kan leda till översvämningar eller åsamka annan skada på hotellfastigheterna. Här måste Scandic samarbeta tätt med fastighetsägarna för att säkerställa att fastigheterna byggs och renoveras med dessa risker i beaktande. Klimatförändringar skulle också kunna påverka leverantörernas förmågor att producera varor som Scandic köper in.

Utöver fysiska skador och problem i försörjningskedjan, som i sig skulle få negativa finansiella konsekvenser för Scandic, skulle energikostnader kunna öka och nya regler och skatter kunna implementeras. Nya utsläppsskatter för bolag eller begränsningar i människors resande skulle påverka Scandic signifikant. Ett bristfälligt arbete med att analysera klimatrisker skulle kunna medföra oförutsedda kostnader.

Anseenderisker kopplade till hållbarhet

Scandic kan drabbas finansiellt och anseendemässigt om man inte lyckas kommunicera sitt hållbarhetsarbete väl. Hållbarhetsfrågan är alltmer uppmärksammas och viktig för våra kunder som vill leva hälsosamt och göra miljömedvetna val. Om Scandic inte är receptiva vad gäller dessa trender riskerar man att erbjuda produkter som inte uppskattas och dessutom göra sina medarbetare besvikna.

Riskhantering

Scandic har en kontinuerlig dialog med sina fastighetsägare och arbetar aktivt för att tillse att åtgärder vidtas avseende fastigheterna för att minska miljöpåverkan.

Scandic har interna regler och rutiner för att undvika risken för korruption och bedrägeri, vilka kontinuerligt uppdateras och kommuniceras. Chefer och ledare utbildas även i detta.

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.

Scandic följer internationell rapportering om klimatfrågans utveckling och håller en tät kontakt med fastighetsägare och leverantörer för att kunna vara proaktiva.

Scandic erbjuder sedan flera år ett rikt utbud av växtbaserad och allergianpassad mat. Hela den nya hållbarhetsstrategin byggs runt att Scandic ska vara det mest hållbara alternativet för att äta, sova och mötas. Scandic strävar mot att bli en förebild inom och utanför branschen och hoppas på så sätt växa sin affär genom att attrahera kunder och göra medarbetare stolta.

FINANSIELLA RISKER

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

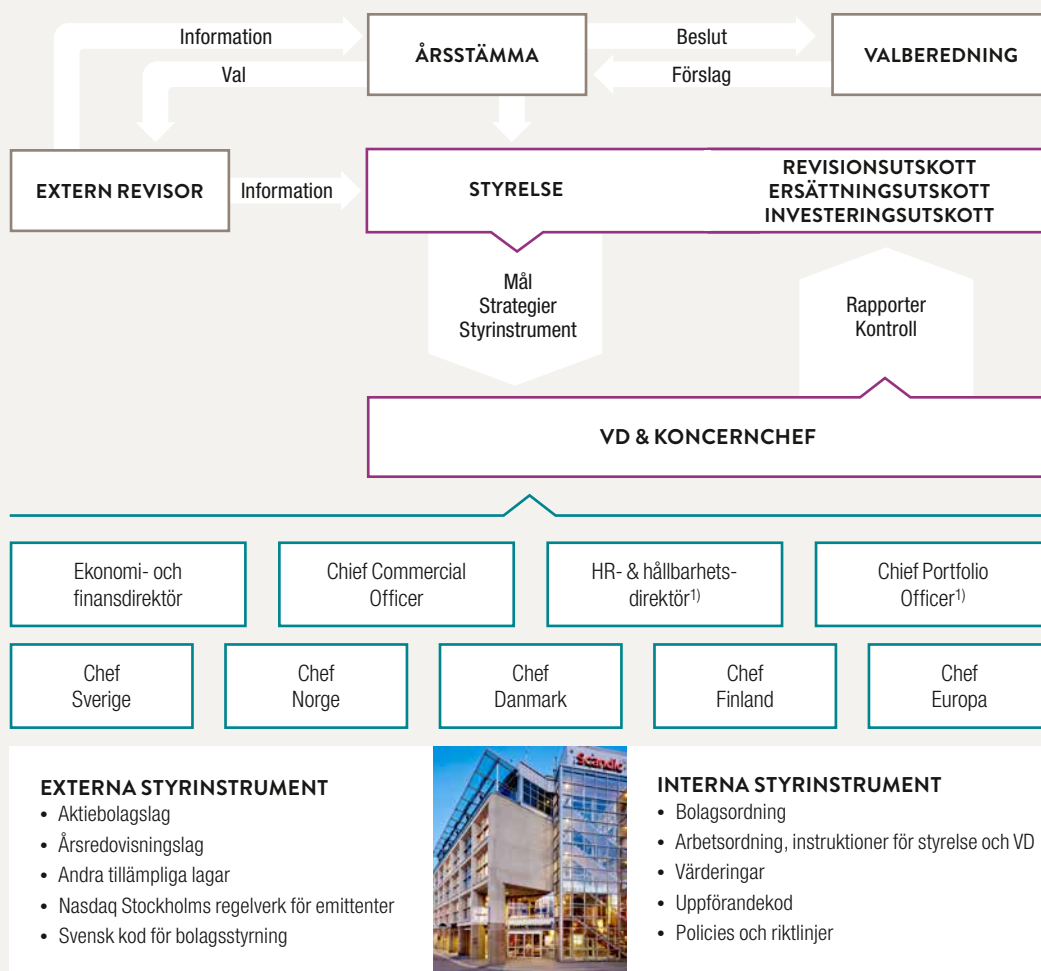
Riskhantering

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

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 2020.

BOLAGSSTYRNING SCANDIC



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
- Regelefterlevnad.

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 styrintstrument. Ramverk för de externa styrintumenten 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 styrintumenten hör bland annat: bolagsordning, arbetsordning för styrelsen, instruktioner för styrelseutskotten och verkställande direktören, uppförandekod, attest och delegationsordning, finanspolicy, informationspolicy och insiderpolicy.

VIKTIGA HÄNDELSE 2020

Under 2020 förändrades den kommersiella organisationen vilket innebar att bolagets två kommersiella enheter slogs ihop till en. I samband med detta tillträdde Anna Spjuth som Chief Commercial Officer (CCO) och ersatte Scandics Chief Customer Officer och Chief Commercial Optimization Officer i koncernledningen. Scandics Chief Portfolio Officer (CPO) Svein Arild Steen-Mevold lämnade bolaget 30 september och Scandics VD och koncernchef blev tillförordnad CPO fram till att en permanent

¹⁾ Jens Mathiesen är ställföreträdande Chief Portfolio Officer i koncernledningen. Positionen som HR & Hållbarhetsdirektör är vakant i koncernledningen.

ersättare tillträtt. Scandics HR och hållbarhetsdirektör lämnade bolaget under året och den posten är tillsvidare vakant i koncernledningen.

På årsstämman 2020 valdes Kristina Patek till ny styrelseledamot medan Susanne Mørch Koch, Riitta Savonlahti och Kristoffer Lundström avböjde omval.

Under året genomfördes en nyemission med företrädesrätt för existerande aktieägare.

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 2020 till 47,8 MSEK fördelat på 191 257 993 aktier, samtliga med lika rösträtt och lika stor andel av tillgångar och vinst samt berättigande till lika stor utdelning. Under året genomfördes en nyemission som ökade antalet aktier med 88 272 918 och aktiekapitalet med 22,1 MSEK. Vid årsskiftet ägdes 80,0 procent av aktiekapitalet av svenska investerare och 20,0 procent av utländska investerare. De tio största aktieägarna representerade 51,9 procent av aktiekapitalet och rösterna i bolaget. Vid årsskiftet var Stena Sessan största ägare med 19,9 procent av rösterna och kapitalet. AMF Pension & Fonder ägde vid årsskiftet 16,5 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 tillsättning 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.

EXTRA BOLAGSSTÄMMA 2020

Vid den extra bolagsstämman den 28 maj 2020 i Stockholm fattades beslut om nyemission av aktier med företrädesrätt för befintliga aktieägare.

ÅRSSTÄMMA 2020

Vid årsstämman den 15 juni 2020 i Stockholm fattades bland annat beslut om:

- Fastställande av resultat och balansräkningar för 2019
- Beslut, i enlighet med styrelsens förslag, om att ingen utdelning ska utgå till aktieägarna och att belopp som står till stämmans förfogande överförs i ny räkning.
- Ansvarsfrihet för styrelse och verkställande direktör.
- Omval av Per G. Braathen, Grant Hearn, Fredrik Wirdeus, Ingall Berglund och Martin Svalstedt. Till ny styrelseledamot valdes Kristina Patek. Omval av Per G. Braathen som styrelsens ordförande.
- Omval av PricewaterhouseCoopers som revisor med Sofia Götmar-Blomstedt som huvudansvarig revisor för perioden fram till slutet av årsstämman 2021.
- Arvode till styrelsen och revisor.
- Riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare i enlighet med styrelsens förslag.

ÅRSSTÄMMA 2021

Scandics årsstämma 2021 hålls den 31 maj 2021 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 Kodex om 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. Kodex kräver på jämn könsfördelning eftersträvas liksom mångfald avseende främst ålder, nationalitet och kompetens.

Bolagets valberedning består 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 2021

Valberedningen inför årsstämman 2021 består av fyra ledamöter och förutom styrelsens ordförande ingår representanter från de tre största aktieägarna per 31 augusti 2020. Karl Swartling från Stena Sessan AB har lett valberedningens arbete. Valberedningens sammansättning presenterades i ett pressmeddelande den 16 oktober 2020.

Valberedning	Representerar	% av röstetal per 31/12 2020
Per G. Braathen	—	—
Karl Swartling	Stena Sessan AB	19,9
Dick Bergqvist	AMF Pension & Fonder	16,5
Olof Cato	Formica Capital AB	5,3

I nomineringsarbetet inför årsstämman 2021 har valberedningen bedömt den nuvarande styrelsens sammansättning och storlek. Särskild vikt har lagts vid branschspecifik och finansiell kompetens samt upprätthållandet av en fortsatt 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. 2021 års valberedning har haft fem 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 hjälp av en extern rådgivare.

Valberedningens förslag presenteras vid årsstämman 2021 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.

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 senast 31 december. 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 elva ledamöter, samt högst två suppleanter. Därutöver har arbetstagarorganisationen rätt att utse två ordinarie styrelseledamöter och två suppleanter. Styrelseledamöterna väljs årligen på årsstämman för tiden intill slutet av nästa årsstämma.

Styrelsens sammansättning 2020

Vid årsstämman 2020 valdes sex ledamöter och utsågs i samband med det en arbetstagarrepresentant. 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.

Oberoende

Ingen av de bolagsstämmovalda styrelseledamöterna är anställd inom Scandic-koncernen och samtliga bedöms vara oberoende i förhållande till bolaget och de ledande befattningshavarna. Fyra av de sex styrelseledamöterna, som är oberoende i förhållande till bolaget och de ledande befattningshavarna, är även oberoende i förhållande till

bolagets större aktieägare. Scandic uppfyller därmed reglerna i Koden avseende styrelsens oberoende gentemot bolaget, de ledande befattningshavarna och bolagets större aktieägare.

Styrelsens arbete

Styrelsens uppgifter regleras i aktiebolagslagen, bolagets bolagsordning och av Koden. Styrelsens arbete och arbetsformer fastställs årligen i en skriftlig arbetsordning. Denna arbetsordning reglerar arbets- och ansvarsfördelningen mellan styrelsens ledamöter, styrelsens ordförande och verkställande direktören samt rutiner för finansiell rapportering. Styrelsen fastställer även instruktioner för dess utskott.

I styrelsens uppgifter ingår att utse den verkställande direktören och att fastställa strategi, affärsplaner, budget, delårsrapporter, årsbokslut och årsredovisning samt att anta instruktioner och riktlinjer. Styrelsen ska följa bolagets ekonomiska utveckling, 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 att leda styrelsens arbete, 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 tillse att styrelsen kan utföra sitt arbete effektivt. Styrelseordföranden företräder bolaget gentemot aktieägarna.

Arbetet under året

Under året har det hållits 25 styrelsemöten, vilket är klart högre antal möten än normalt. Anledningen är att styrelsen noga har följt bolagets utveckling med anledning av coronakrisen, bland annat genom att löpande bedöma bolagets finansiella situation samt strategi för att möta krisen på kort och lång sikt. Styrelsen har också behandlat frågor som rör utvärdering av koncernledningen, investeringsbeslut, policies, ersättning till ledande befattningshavare och marknadsanalys.



EXEMPEL PÅ ÄRENDEN SOM BEHANDLATS AV SCANDICS STYRELSE UNDER ÅRET

- Löpande bedömning av pandemins effekter på Scandic
- Åtgärder för att hantera krisen på kort och lång sikt
- Beslut att dra tillbaka tidigare förslag om utdelning till för 2019
- Refinansiering till följd av effekterna av coronapandemin
- Utvärdering av koncernledningen
- Godkännande av policies
- Ersättning till ledande befattningshavare
- Marknadsanalys
- Finansiella rapporter
- Investeringsbeslut
- Kommersiella initiativ

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 lörlig 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 Per G. Braathen (ordförande), Grant Hearn och Martin Svalstedt.

Ersättningsutskottet har under året haft fem 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 denna till valberedningen. De ska också lämna valberedningens 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 förhål-

lande 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), Martin Svalstedt och Kristina Patek. Aktiebolagslagens krav på oberoende samt redovisnings- eller revisionskompetens är uppfyllt.

Revisionsutskottet har under året haft nio möten.

Bolagets revisor har deltagit på samtliga 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.

Styrelsens sammansättning, oberoende, närvaro, utskott samt ersättning

Namn	Befattning	Invalid år	Oberoende av		Närvaro antal möten	Närvaro antal möten, utskott	Ersättning 2020
			bolaget och ledande befattningshavarna	större aktieägare			
Per G Braathen	Ordförande	2007	Ja	Ja	25 (25)	4 (4) Investeringsutskottet 5 (5) Ersättningsutskottet	791 288
Ingall Berglund	Ledamot	2016	Ja	Ja	25 (25)	9 (9) Revisionsutskottet	423 541
Grant Hearn	Ledamot	2014	Ja	Ja	23 (25)	4 (4) Investeringsutskottet 5 (5) Ersättningsutskottet	426 177
Martin Svalstedt ¹⁾	Ledamot	2017	Ja	Nej	25 (25)	2 (4) Investeringsutskottet 9 (9) Revisionsutskottet 3 (5) Ersättningsutskottet	387 865
Fredrik Wirdenius	Ledamot	2015	Ja	Ja	25 (25)	4 (4) Investeringsutskottet	340 942
Kristina Patek	Ledamot som tillträdde	2020	Ja	Nej	7 (25)	5 (9) Revisionsutskottet	224 091
Susanne Mørch Koch	Ledamot som avgick	2019	Ja	Ja	17 (25)	3 (9) Revisionsutskottet	122 475
Christoffer Lundström	Ledamot som avgick	2016	Ja	Nej	18 (25)	4 (9) Revisionsutskottet	122 475
Riitta Savonlahti	Ledamot som avgick	2019	Ja	Ja	16 (25)	2 (5) Ersättningsutskottet	134 423
Marianne Sundelius	Arbetstagarrepresentant	2017	Nej	Ja	25 (25)		40 000
Totalt							3 013 275

¹⁾ Martin Svalstedt lämnade investeringsutskottet och tillträdde ersättningsutskottet i samband med årsstämman 15 juni 2020.

Styrelsen avsåg sig 30 procent av sitt totala arvode under perioden april – september 2020.

- Internrevision – utvärdering av behov av funktion för rekommendation till styrelsen.
- IT-säkerhetspolicy – genomgång inför styrelsens godkännande.
- Status gällande utestående tvister och legala ärenden.
- Status på projektet att införa ett koncerngemensamt ekonomisystem (ERP).
- Nedskrivningstest av immateriella tillgångar.
- Finansieringsfrågor inklusive uppdaterat bankavtal samt nyemission.

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 hotellinvesteringar 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 och Fredrik Wirdenius. Utskottet har under 2020 haft fyra 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 innehåller även en bedömning av tillgång till och behov av särskild kompetens i styrelsen. Utvärderingen 2020 gjordes med intervjuer av samtliga styrelsemedlemmar med stöd av 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 arbete.

Revisorer

PricewaterhouseCoopers har varit bolagets revisorer sedan 2012. På ordinarie årsstämma den 15 juni 2020 omvaldes revisionsbolaget PricewaterhouseCoopers, med Sofia Götmar-Blomstedt som huvudansvarig revisor, som revisor för tiden fram till slutet av ordinarie årsstämma 2021. Sofia Götmar-Blomstedt är auktoriserad revisor och medlem

i FAR. Under 2020 har revisorn vid ett tillfälle redogjort för sina iakttagelser för styrelsen, där ingen från ledningen var närvarande. Revisorn har därutöver deltagit vid nio 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 sidan 106.

KONCERNLEDNING

Scandic har en koncernledning med gedigen erfarenhet från hotellbranschen och konsumentnära verksamheter från olika marknader. Koncernledningen består av verkställande direktör och sju ledande befattningshavare: Ekonomi- och finansdirektör (CFO), Chief Commercial Officer, samt koncernens fem landschefer. Efter att Scandics Chief Portfolio Officer (CPO) Svein Arild Steen-Mevold lämnade bolaget 30 september är Scandics VD och koncernchef tillförordnad CPO i koncernledningen fram till att en permanent ersättare tillträdt. Under 2020 förändrades den kommersiella organisationen vilket innebar att bolagets två kommersiella enheter slogs ihop till en. I samband med detta tillträdde Anna Spjuth som Chief Commercial Officer (CCO). Anna Spjuth ersatte därmed Scandics Chief Customer Officer och Chief Commercial Optimization Officer i koncernledningen. Den nya kommersiella organisationen började gälla från den 1 oktober 2020. Scandics HR- och hållbarhetsdirektör lämnade bolaget under året varför den positionen tillsvidare är vakant i koncernledningen. Se sidorna 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 bemaning som speglar samhället som hotellet verkar i. Scandics styrdokument i dessa sammanhang är: övergripande uppförandekod, uppförandekod för leverantörer, antikorrupcionspolicy, 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 ingen 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 antikorrupcion och leverantörsledskontroll, HR- respektive hållbarhetsdirektören ansvarar för rapportering och ESG-information, arbetsrätt, mångfald och jämställdhet och för övergripande ansvar för hållbarhet inom Scandic.

VIKTIGA HÄNDELSE SOM AVHANDLATS AV VERKSTÄLLANDE DIREKTÖR OCH KONCERNLEDNING UNDER 2020

Under året har koncernledningen arbetat med att anpassa verksamheten till det förändrade affärsläget till följd av coronakrisen. På grund av det försämrade affärsläget genomfördes en kraftig sänkning av kostnadsnivån bland annat genom omfattande personalreduktioner. Koncernledningen har också arbetat med att anpassa investeringsnivån, omförhandla hyresvillkor med hyresvärdarna samt att senarelägga planerad öppning för ett antal hotell i

pipeline. Dessutom arbetade koncernledningen med att säkra finansieringen av bolaget. Därutöver har stort fokus lagts på kommersiella initiativ.

Riktlinjer för ersättning till verkställande direktören och ledande befattningshavare

På årsstämman den 15 juni 2020 beslutades om riktlinjer till verkställande direktören och ledande befattningshavare. Dessa är anpassade till kraven i EUs regler om aktieägarens rättigheter och avsikten är att de ska gälla i fyra år från godkännandet. En sammanfattning av ersättningsriktlinjerna följer här och finns även att tillgå i sin helhet på Scandic Hotels hemsida.

Scandic ska erbjuda en totalsättning som sammantaget är marknadsmässig och som ger Scandic möjlighet att rekrytera och behålla de ledare som behövs för att Scandic ska nå sina mål på kort och lång sikt. Ersättningen till de ledande befattningshavarna ska kunna bestå av fast lön, rörlig kontantersättning, pension och andra förmåner. Bolagsstämman kan därutöver besluta om, bland annat, långsiktiga aktieincitamentsprogram. Riktlinjerna för ersättning omfattar inte aktiebaserade långsiktiga incitamentsprogram eller ordinarie styrelsearvode, vilka är föremål för separata beslut av bolagsstämman.

Fast lön 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.

Rörlig kontantersättning ska baseras på Scandics uppfyllelse av i förväg definierade mål. Dessa sätts i syfte att nå Scandics/koncernens kort- och långsiktiga mål, säkra den långsiktiga utvecklingen och värdeskapandet samt finansiella tillväxt. Vidare ska de vara utformade så att de inte uppmuntrar till ett överdrivet risktagande. Den rörliga kontantersättningen är föremål för ett generellt tak och ska inte uppgå till mer än 100 procent av den fasta årslönen. Med fast årslön avses här under året intjänad kontant lön exklusive pension, tillägg, förmåner och liknande. Taket om 100 procent omfattar också eventuella rörliga kontantersättningar utbetalade vid extraordinära omständigheter, såsom extraordinära arrangemang gjorda på individnivå i syfte att rekrytera eller behålla en ledande befattningshavare eller till följd av extraordinära arbetsinsatser utöver personens ordinarie arbetsuppgifter. Scandic ska ha rätt att



Under året har koncernledningen arbetat med att anpassa verksamheten till det förändrade affärsläget till följd av coronakrisen.

- 1 Kraftig sänkning av kostnadsnivån bland annat genom omfattande personalreduktioner.
- 2 Anpassning av investeringsnivån.

- 3 Förhandlingar av hyresrabatter med hyresvärdarna.
- 4 Justering av tidplan avseende planerad öppning för ett antal hotell i pipeline.
- 5 Förstärkning av finansiering genom utökad kreditfacilitet hos de existerande lånebankerna samt nyemission.
- 6 Lansering av ett flertal kommersiella initiativ.

enligt tillämplig lag eller avtal och med de begränsningar som kan följa därav, helt eller delvis återkräva årlig rörlig kontantersättning som har betalats ut på felaktiga grunder (claw-back).

Långsiktiga aktie- och aktiekursrelaterade incitamentsprogram beslutas av bolagsstämman oberoende av dessa riktlinjer. Målet med att ha långsiktiga aktie- och aktiekursrelaterade incitamentsprogram är att skapa ett långsiktigt engagemang i Scandic, att attrahera och behålla ledande befattningshavare och andra nyckelpersoner samt att säkerställa att dessa nyckelpersoner har ett aktieägarperspektiv. I den mån det finns långsiktiga aktie- och aktiekursrelaterade incitamentsprogram ska dessa utgöra ett komplement till fast lön och rörlig kontantersättning och deltagande ska baserat på bland annat kompetens och prestation. Utfallet ska bero på uppfyllandet av vissa förutbestämda prestationskrav som ska säkerställa aktieägarvärde, såsom tillväxt, lönsamhet och kapitaleffektivitet. Pensionsförmåner för de ledande befattningshavarna ska baseras på etablerad marknadspraxis i det land där den

ledande befattningshavaren är anställd eller bosatt och ska i första hand utgöras av premiebaserade pensionsplaner, men kan även vara förmånsbestämda enligt kollektivavtal.

Andra förmåner som kan tillhandahållas ska vara i linje med vid var tid gällande marknadspraxis och kan omfatta exempelvis bilförmån, hälso- och livförsäkring, etc. Därtill kan förmåner kopplade till uppdraget, exempelvis flyttstöd, deklarationshjälp och liknande komma att erbjudas under en begränsad tid.

Beträffande anställningsförhållanden som lyder under andra regler än svenska får, såvitt avser pensionsförmåner och andra förmåner, vederbörliga anpassningar ske för att följa tvingande sådana regler eller fast lokal praxis, varvid dessa riktlinjers övergripande ändamål så långt som möjligt ska tillgodoses.

Ledande befattningshavares anställningsavtal löper vanligtvis tillsvidare, men i särskilda fall kan tidsbestämda anställningsavtal förekomma. Vid uppsägning av anställning får uppsägningstiden inte överstiga 12 månader. Fast lön under uppsägningstiden 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 ledande befattningshavare vara begränsat till gällande månadslön för de återstående månaderna fram till 65 års ålder. Vid uppsägning av anställning kan en konkurrensbegränsande klausul begränsa den anställda från att ta anställning i en konkurrerande verksamhet. Den konkurrensbegränsande klausulens restriktioner gäller som högst nio (9) månader från det att anställningen upphör. Under perioden som ett åtagande om konkurrensbegränsning gäller, kan Scandic ersätta den tidigare anställda med ett belopp som motsvarar högst 60 procent av nio (9) månaders fast lön.

Styrelseledamöter, utsedda vid bolagsstämma, kan i särskilda fall erhålla ersättning för tjänster som utförs inom deras respektive specialistområden, men som faller utanför deras ordinarie styrelseuppgifter. Ersättning för sådana tjänster ska vara marknadsmässig och godkännas av styrelsen.

Styrelsen får besluta om att tillfälligt avvika från riktlinjerna, helt eller delvis, om det i ett enskilt fall finns speciella omständigheter under vilka en avvikelse är nödvändig för att tillgodose bolagets långsiktiga intressen, inklusive dess hållbarhet, eller för att säkerställa bolagets ekonomiska bärkraft. För mer information se not 05 på sidorna 107–109.

Ersättningar

För information om ersättningar till verkställande direktör och ledande befattningshavare se not 05 på sidorna 107–109.

Långsiktigt incitamentsprogram

Scandic har under 2016–2019 årligen lanserat ett prestationsbaserat långsiktigt incitamentsprogram. Det senaste beslutades på årsstämman 7 maj 2019 och finns beskrivet i not 05 på sidorna 107–109. Programmet som lanserades i december 2017 löpte ut på under det andra kvartalet 2020. Målen och uppfyllandegraden av prestationsvillkoren för prestationsaktier finns beskrivet i delårsrapporten för det andra kvartalet 2020. Utfall och tilldelning finns beskrivet i not 05 på sidorna 107–109. En redogörelse för villkoren i programmen finns i not 05, sidorna 107–109.

Riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare inför årsstämman 2021

Styrelsen har föreslagit årsstämman 2021 att besluta anta riktlinjer som i allt väsentligt motsvarar 2020 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 intern kontroll 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 intern kontroll 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 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.

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 intern kontroll och risk för fel i den finansiella rapporteringen är en del av den riskanalys som koncern-

ledningen 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 testat 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 2020

Scandic arbetar kontinuerligt med riskmitigering för att möta en förändrad omvärld. IT-säkerhetsfrågor, samt marknads- och omvärldsanalys har ägnats stort utrymme i utskotts- och styrelsearbetet. Särskilt fokus har lagts på effekten av covid-19 på bolaget och den nordiska hotellmarknaden på kort och lång sikt. Självutvärdering beträffande den interna kontrollen har regelbundet behandlats i revisionsutskottet. Styrelsen och revisionsutskottet har också behandlat frågor som rör en pågående implementation av ett nytt koncerngemensamt ERP-system inklusive de möjligheter ett moderniserat system ger att ytterligare förbättra den interna kontrollen.

STYRELSE

**PER G. BRAATHEN**

Styrelseordförande sedan 2018.

Ledamot sedan 2007.

Ordförande i Ersättningsutskottet.

Medlem i Investeringsutskottet.

Född: 1960.

Nationalitet: Norsk.

Utbildning:

MBA från Schiller University London, Storbritannien.

Övriga nuvarande uppdrag:

VD och Styrelseordförande i Braganza. Styrelseordförande i Bramora Ltd. Styrelseledamot i Braathens Regional Airlines (BRA), Escape Travel AS, Parques Reunidos S.A. Industrial advisor till EQT.

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: 1 433 305

(privat och via bolag)

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.

Nationalitet: Svensk.

Utbildning:

Högre ekonomisk specialkurs, Frans Schartau.

Övriga nuvarande uppdrag:

Styrelseledamot i Veidekke ASA, AxFast AB, Kungsleden AB, Balco Group AB, Bonnier Fastigheter AB, Fastighets AB Stenvalvet, Stiftelsen Darviks Hospital samt Juni Strategi och Analys AB.

Tidigare uppdrag:

VD samt CFO inom Atrium Ljungberg AB. Tf VD AxFast AB. Tjugofem års erfarenhet av fastighetsbranschen.

Antal aktier i Scandic: 9 284

Oberoende i förhållande till större aktieägare: Ja

Oberoende i förhållande till bolaget och ledningen: Ja

**KRISTINA PATEK**

Ledamot sedan 2020

Medlem i Revisionsutskottet

Född: 1969.

Nationalitet: Svensk.

Utbildning:

Ekonomie magister, Uppsala universitet.

Övriga nuvarande uppdrag:

Senior Investment Director på Stena Sessan, styrelseledamot i Didner & Gerge Fonder och Resurs Holding AB.

Tidigare uppdrag:

Managementkonsult på Accenture and Cell Network, Investment Manager på Ratos, Partner på private equity-fonden Scope samt Head of M&A på Tieto Corporation.

Antal aktier i Scandic: 3 029

(Därutöver äger Stena Sessan AB 37 974 365 aktier)

Oberoende i förhållande till större aktieägare: Nej

Oberoende i förhållande till bolaget och ledningen: Ja

**GRANT HEARN**

Ledamot sedan 2014.

Medlem i Ersättningsutskottet.

Ordförande i Investeringsutskottet.

Född: 1958.

Nationalitet: Brittisk.

Utbildning:

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

Övriga nuvarande uppdrag:

Styrelseordförande i UK Hospitality.

Tidigare uppdrag:

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

Antal aktier i Scandic: 5 568

Oberoende i förhållande till större aktieägare: Ja

Oberoende i förhållande till bolaget och ledningen: Ja

Aktieinnehav per 31 december 2020.



MARTIN SVALSTEDT

Ledamot sedan 2017.

Medlem i Revisionsutskottet.

Medlem i Ersättningsutskottet.

Född: 1963.

Nationalitet: Svensk.

Utbildning:

Civilekonomexamen, Karlstads Universitet.

Övriga nuvarande uppdrag:

Styrelseledamot i Gunnebo AB och Stena International SA.

Tidigare uppdrag:

VD i Stena Adactum och Stena Sessan. CFO på Capio och andra seniora roller. Styrelseordförande i Ballingslöv International, Meda, Gunnebo, Stena Renewable, Envac, Mediatec Group och Blomsterlandet. Styrelseledamot i Midsona, Song Networks m.fl.

Aktieinnehav: 153 490

Oberoende i förhållande till

större aktieägare: Nej

Oberoende i förhållande till

bolaget och ledningen: Ja



FREDRIK WIRDENIUS

Ledamot sedan 2015.

Medlem i Investeringsutskottet.

Född: 1961.

Nationalitet: Svensk.

Utbildning:

Civilingenjörsexamen från Kungliga Tekniska Högskolan, Stockholm.

Övriga nuvarande uppdrag:

Styrelseordförande i Willhem AB, Hållbo AB och 3E Property AB. Styrelseledamot i Kungsleden AB, AxFast AB och Nobelhuset AB.

Tidigare uppdrag:

VD i Vasakronan AB. Flertalet ledande befattningar inom Skanska.

Antal aktier i Scandic: 5 816

Oberoende i förhållande till

större aktieägare: Ja

Oberoende i förhållande till

bolaget och ledningen: Ja



MARIANNE SUNDELIUS

Styrelseledamot sedan 2017.

Arbetstagarrepresentant.

Född: 1967.

Nationalitet: Svensk.

Utbildning:

Gymnasium, Konsument Ekonomisk, Högskolekurser i Ledarskap, Psykologi.

Övriga nuvarande uppdrag: –

Tidigare uppdrag:

Arbetstagarrepresentant Bolagsstyrelse Sara Hotels AB , Arbetstagarrepresentant Reso Hotels AB.

Antal aktier i Scandic: 0

Oberoende i förhållande till

större aktieägare: Ja

Oberoende i förhållande till

bolaget och ledningen: Nej

(arbetstagarrepresentant)

KONCERNLEDNING



JENS MATHIESEN
VD & Koncernchef

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

Nationalitet: Dansk.

Utbildning: Shipping Broker, Transocean Shipping, Danmark.

Tidigare erfarenhet: Landschef för Scandic Danmark. Sälj- och marknadsdirektör Choice Hotels Scandinavia. VD Fountain Scandinavia A/S. Försäljnings- och marknadschef Avis Rent a Car.

Övriga uppdrag: Styrelseordförande i Dansk Erhverv.

Antal aktier i Scandic: 168 886



JAN JOHANSSON
Ekonomi- och finansdirektör

Född: 1962. Anställd sedan 2016. Medlem i Scandics koncernledning sedan 2016.

Nationalitet: Svensk.

Utbildning: Civilekonomexamen, Uppsala universitet, Sverige.

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

Övriga uppdrag: –

Antal aktier i Scandic: 45 259



ANNA SPJUTH
Chief Commercial Officer

Född: 1970. Anställd inom koncernen 1998–2011 och sedan 2020. Medlem i Scandics koncernledning sedan 2020.

Nationalitet: Svensk.

Utbildning: Kandidatexamen (Hons) i Hospitality Management från Napier University, Edinburgh, Skottland. Franklin Covey – Habits of highly effective people & Great Leadership.

Tidigare erfarenhet: Senior Vice President, Comfort Hotel Skandinavien och Baltikum; VD At Six, Hobo, Tak och Yasuragi. Hotelldirektör inom Scandickoncernen.

Övriga uppdrag: Mentor och föreläsare inom hållbart ledarskap.

Antal aktier i Scandic: –



SØREN FAERBER
Chef Danmark

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

Nationalitet: Dansk.

Utbildning: Läser för närvarande till en MBA, Edinburgh Business School. Higher Commercial Examination Accounting & Finance.

Tidigare erfarenhet: Distriktsdirektör Köpenhamn & Danmark Öst, Scandic. Director of Food & Beverage Denmark & Southern Europe, Scandic. Regional director, Hard Rock International.

Övriga uppdrag: Styrelseledamot i Wonderful Copenhagen.

Antal aktier i Scandic: 18 789



PETER JANGBRATT
Chef Sverige

Född: 1967. Anställd inom koncernen 1995–2008 och sedan 2015. Medlem i Scandics koncernledning sedan 2016 samt 2003–2008.

Nationalitet: Svensk.

Utbildning: Utbildning från Scandic Business School och Hilton.

Tidigare erfarenhet: VP Brand, Marketing & Communication Scandic Hotels, COO Scandic Sverige, VD Rica Hotels Sverige.

Övriga uppdrag: Styrelseledamot Visita. Styrelseledamot Svenskt Näringsliv.

Antal aktier i Scandic: 43 829



AKI KÄYHKÖ
Chef Finland

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

Nationalitet: Finsk.

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.

Övriga uppdrag: Ordförande i Finnish Hospitality Industry Association. Styrelseledamot i Finlands Näringsliv EK. Suppleant Pension Insurance Company Elo.

Antal aktier i Scandic: 44 181



MICHEL SCHUTZBACH
Chef Europa

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

Nationalitet: Tysk och schweizisk.

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.

Övriga uppdrag: –

Antal aktier i Scandic: 48 090



ASLE PRESTEGARD
Tillförordnad Chef Norge

Född: 1968. Anställd sedan 2001. Medlem i Scandics koncernledning sedan 2020.

Nationalitet: Norsk.

Utbildning: Norwegian School of Hotel Management.

Tidigare erfarenhet: Styrelseledamot Visit Bergen. General Manager Bergen Hotel Gruppen AS. General Manager Scandic Bergen.

Övriga uppdrag: Distriktdirektör Väst, Norge, Scandic Hotels AS.

Antal aktier i Scandic: 12 602

RESULTATRÄKNING

KONCERNEN

MSEK	Noter	2020	2019
INTÄKTER	02, 03		
Logiintäkter		4 923	12 416
Restaurang- och konferensintäkter		2 234	6 095
Franchise- och managementavgifter		19	30
Övriga hotellrelaterade intäkter		294	404
Nettoomsättning		7 470	18 945
Övriga intäkter		0	0
SUMMA INTÄKTER		7 470	18 945
RÖRELSENS KOSTNADER			
Råmaterial och förbrukningsmaterial		-611	-1 634
Övriga externa kostnader	04	-1 751	-4 335
Personalkostnader	05	-3 489	-5 869
Fasta och garanterade hyreskostnader		494	-74
Variabla hyreskostnader		-424	-1 696
Öppningskostnader		-32	-81
Jämförelsestörande poster	06	-269	169
EBITDA		1 387	5 425
Av- och nedskrivningar	11, 12	-6 187	-3 281
SUMMA RÖRELSENS KOSTNADER		-12 269	-16 801
EBIT (Rörelseresultat)		-4 800	2 144
Finansiella poster			
Finansiella intäkter	07	5	11
Finansiella kostnader	08	-1 286	-1 253
Finansiella poster netto		-1 281	-1 242
EBT (Resultat före skatt)		-6 081	902
Inkomstskatt	09	130	-177
ÅRETS RESULTAT		-5 951	725
Hänförligt till Moderbolagets aktieägare		-5 949	722
Innehav utan bestämmande inflytande		-2	3
Resultat per aktie före utspädning, hänförligt till Moderbolagets aktieägare (SEK per aktie)	10	-40,02	7,01
Resultat per aktie efter utspädning, hänförligt till Moderbolagets aktieägare (SEK per aktie)	10	-40,02	7,01

RAPPORT

ÖVER TOTALRESULTAT

KONCERNEN

MSEK	Noter	2020	2019
Årets resultat		-5 951	725
Övrigt totalresultat			
<i>Poster som kan komma att återföras till resultaträkningen</i>			
Valutaeffekter vid omräkning av utländska verksamheter		-219	104
Värdeförändring under året av säkringar av elkontrakt, netto efter skatt		-18	-35
<i>Poster som inte kommer att återföras till resultaträkningen</i>			
Omvärdering nettopensionsförpliktelse		-10	-159
Summa övrigt totalresultat, netto efter skatt		-247	-90
ÅRETS TOTALRESULTAT		-6 198	635

BALANSRÄKNING

KONCERNEN

	Noter	2020-12-31	2019-12-31
TILLGÅNGAR			
Anläggningstillgångar			
Goodwill	11	3 737	6 641
Varumärken	11	2 835	3 147
Övriga immateriella anläggningstillgångar	11	115	153
Byggnader och mark	12	25 762	26 759
Inventarier, installationer och utrustning	12	4 625	4 865
Andelar i intresseföretag	13	20	22
Finansiella placeringar	14	6	7
Övriga långfristiga fordringar		47	460
Uppskjutna skattefordringar	23	405	127
Summa anläggningstillgångar		37 553	42 181
Omsättningstillgångar			
Varulager	15	90	133
Kundfordringar	16	153	649
Derivatinstrument		-	8
Övriga kortfristiga fordringar		50	84
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	17	423	429
Likvida medel	18	14	26
Summa omsättningstillgångar		730	1 328
SUMMA TILLGÅNGAR		38 283	43 509

	Noter	2020-12-31	2019-12-31
EGET KAPITAL OCH SKULDER			
Eget kapital			
Aktiekapital	19	48	26
Övrigt tillskjutet kapital		9 544	7 865
Omräkningsreserv		-155	148
Balanserade vinstmedel		-7 403	-1 481
Eget kapital hänförligt till moderbolagets aktieägare		2 035	6 557
Innehav utan bestämmande inflytande		36	43
Summa eget kapital		2 071	6 601
Långfristiga skulder			
Skulder till kreditinstitut	20	4 526	3 036
Avsättningar för pensioner och liknande förpliktelser	21	920	872
Övriga avsättningar	22	162	149
Övriga skulder		42	49
Leasing	20	26 169	26 661
Uppskjutna skatteskulder	23	35	272
Summa långfristiga skulder		31 854	31 039
Kortfristiga skulder			
Förskott från kunder		170	226
Leverantörsskulder		317	767
Derivatinstrument		18	487
Skulder för företagscertifikat	20	201	174
Aktuella skatteskulder		10	2 116
Kortfristig del av leasing	20	1 850	-
Övriga skulder		121	365
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	24	1 671	1 735
Summa kortfristiga skulder		4 358	5 869
Summa skulder		36 212	36 909
SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER		38 283	43 509

KASSAFLÖDESANALYS

KONCERNEN

MSEK	Noter	2020	2019
Den löpande verksamheten			
Rörelseresultat		-4 800	2 144
Justering för poster som ej ingår i kassaflödet, m.m.	25	6 226	3 108
Betald skatt		-54	-343
Kassaflöde före förändring av rörelsekapital		1 372	4 909
Förändringar i rörelsekapital			
Varulager		35	3
Kundfordringar		465	51
Övriga kortfristiga fordringar		35	-120
Leverantörsskulder		-420	-17
Övriga kortfristiga skulder		-336	241
Kassaflöde från den löpande verksamheten		1 151	5 067
Investeringsverksamheten			
Förvärv av materiella anläggningstillgångar	12	-751	-1 155
Avyttring av rörelse		-	232
Kassaflöde från investeringsverksamheten		-751	-923
Kassaflöde efter investeringsverksamheten		400	4 144
Finansieringsverksamheten			
Utdelning, aktieswapavtal		-37	-14
Nyemission		1 701	-
Upptagna lån, kreditinstitut	20	4 571	626
Amorteringar, kreditinstitut	20	-2 999	-574
Amorteringar, leasing	20	-2 155	-2 147
Emission företagscertifikat	20	-285	-513
Finansieringskostnader	20	-38	-6
Betalda räntor, kreditinstitut		-148	-71
Betalda räntor, leasing		-1 036	-1 143
Utdelning		-	-361
Kassaflöde från finansieringsverksamheten		-426	-4 203
ÅRETS KASSAFLÖDE		-26	-59
Likvida medel vid årets början		26	103
Valutakursdifferens i likvida medel		-26	-18
Årets kassaflöde		14	-59
Likvida medel vid årets slut		14	26

FÖRÄNDRINGAR I EGET KAPITAL

KONCERNEN

MSEK	Eget kapital hänförligt till moderbolagets aktieägare					Innehav utan bestämmande inflytande	Totalt eget kapital
	Aktiekapital	Övrigt tillskjutet kapital	Omräknings-reserv	Balanserad vinst	Summa		
INGÅENDE BALANS 2019-01-01	26	7 865	85	-1 674	6 302	38	6 340
Årets resultat	-	-	-	722	722	3	725
Övrigt totalresultat							
Poster som kan komma att återföras till resultaträkningen							
Valutaeffekter vid omräkning av utländska verksamheter	-	-	98	-	98	6	104
Värdeförändring under året av säkringar av elkontrakt, netto efter skatt	-	-	-35	-	-35	-	-35
Poster som inte kommer att återföras till resultaträkningen							
Aktuariella vinster och förluster under året, netto efter skatt	-	-	-	-159	-159	-	-159
Summa övrigt totalresultat	0	0	63	-159	-96	6	-90
Årets totalresultat	0	0	63	563	626	9	635
Transaktioner med aktieägare							
Utdelning	-	-	-	-357	-357	-4	-361
Aktierelaterade ersättningar	-	-	-	3	3	-	3
Aktieswapavtal för återköp av egna aktier	-	-	-	-16	-16	-	-16
Summa transaktioner med aktieägare	0	0	0	-370	-370	-4	-374
UTGÅENDE BALANS 2019-12-31	26	7 865	148	-1 481	6 558	43	6 601
INGÅENDE BALANS 2020-01-01	26	7 865	148	-1 481	6 558	43	6 601
Årets resultat				-5 949	-5 949	-2	-5 951
Övrigt totalresultat							
Poster som kan komma att återföras till resultaträkningen							
Valutaeffekter vid omräkning av utländska verksamheter	-	-	-214	-	-214	-5	-219
Värdeförändring under året av säkringar av utländska nettoinvesteringar, netto efter skatt	-	-	-18	-	-18	-	-18
Poster som inte kommer att återföras till resultaträkningen							
Aktuariella vinster och förluster under året netto efter skatt	-	-	-	-10	-10	-	-10
Summa övrigt totalresultat, netto efter skatt	0	0	-232	-10	-242	-5	-247
Årets totalresultat:	0	0	-232	-5 959	-6 191	-7	-6 198
Övriga justeringar	0	0	-71	0	-71	0	-71
Transaktioner med aktieägare							
Nyemission och nyemissionskostnader	22	1 679	-	-	1 701	-	1 701
Aktierelaterade ersättningar	-	-	-	-2	-2	-	-2
Aktieswapavtal för återköp av egna aktier	-	-	-	39	39	-	39
Summa transaktioner med aktieägare	22	1 679	0	37	1 739	0	1 739
UTGÅENDE BALANS 2020-12-31	48	9 544	-155	-7 402	2 035	36	2 071

RESULTATRÄKNING

MODERBOLAGET

MSEK	Noter	2020	2019
Nettoomsättning		35	57
Rörelsens kostnader			
Övriga externa kostnader	04	4	-16
Personalkostnader	05	-36	-41
Summa rörelsens kostnader		-32	-57
Rörelseresultat		3	0
Finansiella poster			
Ränteintäkter och liknande intäkter	07	243	155
Räntekostnader och liknande kostnader	08	-236	-149
Finansiella poster netto		7	6
Bokslutsdispositioner		-	613
Resultat före skatt		10	619
Inkomstskatt	09	-3	-133
ÅRETS RESULTAT		7	486

RAPPORT

ÖVER TOTALRESULTAT

MODERBOLAGET

MSEK	Noter	2020	2019
Årets resultat		7	486
Övrigt totalresultat			
Poster som kan komma att återföras till resultaträkningen		-	-
Poster som inte kommer återföras till resultaträkningen		-	-
Summa övrigt totalresultat, netto efter skatt		0	0
ÅRETS TOTALRESULTAT		7	486

BALANSRÄKNING

MODERBOLAGET

MSEK	Noter	2020-12-31	2019-12-31
TILLGÅNGAR			
Finansiella anläggningstillgångar			
Andelar i koncernbolag	27	8 415	5 039
Fordringar på koncernbolag		4 537	4 397
Uppskjutna skattefordringar	23	19	23
Summa anläggningstillgångar		12 971	9 459
Omsättningstillgångar			
Kortfristiga fordringar			
Fordringar på koncernbolag	30	4	618
Övriga kortfristiga fordringar		9	0
Summa omsättningstillgångar		13	618
SUMMA TILLGÅNGAR		12 983	10 077

MSEK	Noter	2020-12-31	2019-12-31
EGET KAPITAL OCH SKULDER			
Eget kapital			
Aktiekapital	19	48	26
Summa bundet eget kapital		48	26
Fria reserver		8 051	5 849
Årets resultat		7	486
Summa fritt eget kapital		8 058	6 335
Summa eget kapital		8 106	6 361
Skulder			
Långfristiga skulder			
Skulder till kreditinstitut		4 526	3 036
Övriga skulder		18	23
Summa långfristiga skulder		4 544	3 059
Kortfristiga skulder			
Skulder för företagscertifikat	20	201	487
Övriga skulder		27	143
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	24	104	28
Summa kortfristiga skulder		333	657
Summa skulder		4 877	3 716
SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER		12 983	10 077

KASSAFLÖDESANALYS

MODERBOLAGET

MSEK	Noter	2020	2019
Den löpande verksamheten			
Rörelseresultat		3	0
Betald skatt		-	-68
Kassaflöde före förändring av rörelsekapital		3	-68
Förändringar i rörelsekapital			
Övriga kortfristiga skulder		-21	11
Kassaflöde från den löpande verksamheten		-18	-57
Investeringsverksamheten			
Lämnat aktieägartillskott till dotterbolag		-3 376	-
Kassaflöde från investeringsverksamheten		-3 376	0
Kassaflöde efter investeringsverksamheten		-3 394	-57
Finansieringsverksamheten			
Upptagna lån, kreditinstitut	20	4 554	626
Amorteringar, kreditinstitut	20	-2 999	-574
Nyemission		1 701	-
Utdelning, aktieswapavtal		-19	-
Utdelning		-	-357
Emission företagscertifikat		-279	-513
Finansieringskostnader		-38	-6
Betalda räntor, kreditinstitut		1	-72
Utlåning till/från dotterbolag		473	970
Kassaflöde från finansieringsverksamheten		3 394	74
ÅRETS KASSAFLÖDE		0	17
Likvida medel vid årets början		0	1
Valutakursdifferens i likvida medel		0	-18
Årets kassaflöde		0	17
Likvida medel vid årets slut		0	0

FÖRÄNDRINGAR I EGET KAPITAL

MODERBOLAGET

MSEK	Bundet eget kapital	Fritt eget kapital		Totalt eget kapital
	Aktiekapital	Överkursfond	Balanserade vinstmedel	
INGÅENDE BALANS 2019-01-01	26	1 534	4 685	6 245
Årets resultat	-	-	486	486
Övrigt totalresultat	-	-	-	-
Årets totalresultat	0	0	486	486
Transaktioner med aktieägare:				
Lämnad utdelning	-	-	-357	-357
Aktierelaterade ersättningar	-	-	3	3
Aktieswapavtal för återköp av egna aktier	-	-	-16	-16
Summa transaktioner med aktieägare	0	0	-370	-370
UTGÅENDE BALANS 2019-12-31	26	1 534	4 801	6 361
INGÅENDE BALANS 2020-01-01	26	1 534	4 801	6 361
Årets resultat	-	-	7	7
Övrigt totalresultat	-	-	-	-
Årets totalresultat	0	0	7	7
Transaktioner med aktieägare				
Nyemission och emissionskostnader	22	1 679	-	1 701
Aktierelaterade ersättningar	-	-	-2	-2
Aktieswapavtal för återköp av egna aktier	-	-	39	39
Summa transaktioner med aktieägare	22	1 679	37	1 738
UTGÅENDE BALANS 2020-12-31	48	3 213	4 845	8 106

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 dotterföretag redovisas innehav utan bestämmande inflytande som utomstående aktieägares andel av dotterföretagets eget kapital. Denna post 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 koncernräkenskaper till anskaffningsvärde justerat med koncernens andel av förändringen i intresseföretagets nettotillgångar minskat med eventuella nedskrivningar för den enskilda investeringen.

Koncerninterna transaktioner, mellanhavanden och orealiserade vinster på transaktioner mellan koncernbolag elimineras. Försäljningen mellan koncernbolag prissätts enligt marknadsmässiga villkor. Internvinster som uppstått i samband med försäljning inom koncernen elimineras i sin helhet.

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:

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

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.

Nedanstående valutakurser används i konsolideringen

Valutakurser	Jan–dec 2020	Jan–dec 2019
SEK = EUR		
Resultaträkning (genomsnittskurs)	10,4867	10,5892
Balansräkning (vid periodens slut)	10,0375	10,4336
SEK = NOK		
Resultaträkning (genomsnittskurs)	0,9786	1,0747
Balansräkning (vid periodens slut)	0,9546	1,0579
SEK = DKK		
Resultaträkning (genomsnittskurs)	1,4068	1,4183
Balansräkning (vid periodens slut)	1,3492	1,3968

Nya och omarbetade internationella redovisningsstandarder (IFRS)

Ändrade redovisningsprinciper för koncernen

Inga av de IFRS eller IFRIC-tolkningar som har trätt i kraft 2020, väntas ha någon väsentlig inverkan på koncernen.

Framtida ändringar av redovisningsprinciper

Inga 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. Moderbolagets leasingåtagande redovisas i enlighet med BFNAR 2012:1 och moderbolaget tillämpar därmed inte IFRS 16.

NOT 02 Intäkter per avtalstyp

2020, MSEK	Sverige	Norge	Finland	Övriga Europa	Centrala funktioner	Koncernen
Hyresavtal	2 483	2 220	1 714	1 026	-	7 443
Managementavtal	2	-	-	5	-	7
Franchise- och partneravtal	4	7	0	-	-	11
Ägda	-	9	-	-	-	9
Summa	2 489	2 236	1 714	1 031	0	7 470
Övrigt	-	-	-	-	57	57
Koncernelimineringar	-	-	-	-	-57	-57
Koncernen	2 489	2 236	1 714	1 031	0	7 470

2019, MSEK	Sverige	Norge	Finland	Övriga Europa	Centrala funktioner	Koncernen
Hyresavtal	6 280	5 294	4 546	2 757	-	18 877
Managementavtal	5	-	-	7	-	12
Franchise- och partneravtal	6	9	1	-	-	16
Ägda	-	40	-	-	-	40
Summa	6 291	5 343	4 547	2 764	0	18 945
Övrigt	-	-	-	-	57	57
Koncernelimineringar	-	-	-	-	-57	-57
Koncernen	6 291	5 343	4 547	2 764	0	18 945

§ Redovisningsprincip

Intäktsredovisning

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. Alla koncernens intäkter redovisas i enlighet med IFRS 15. 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. Scandic har inga kontrakterade prestationsåtagande som överstiger 12 månader utöver kundlojalitetsprogrammet som beskrivs nedan. Nedan följer en beskrivning av hur koncernens intäkter är sammansatta:

Hyresavtal – Intäkter från hotellverksamhet, inklusive alla intäkter från övernattningar, konferenser, mat och dryck eller andra tjänster. Intäkter redovisas när varan eller tjänsten är konsumerad, dvs när utcheckning sker eller när fakturering av tjänsterna sker. Restaurangintäkter och intäkter från andra tjänster omfattas av IFRS 15, medan logiintäkter och konferensintäkter även regleras av IFRS 16.

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

Franchiseavgifter – Dessa 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. Det redovisas i resultaträkningen i slutet av innevarande månad och fakturering sker månadsvis i efterskott.

Kundlojalitetsprogram

Koncernen har ett kundlojalitetsprogram i vilket kunderna tilldelas poäng för genomförda köp. Poängen ger kunden rabatt vid framtida köp. Intäkter från bonuspoäng redovisas när de inlöses eller när de förfaller 36 månader efter det poänggrundande köpet. En avtalsskuld redovisas tills att poängen utnyttjas eller förfaller. Se även not 22.

I enlighet med IFRS 15 så har hela ersättningen fördelats på poängen utifrån relativa fristående försäljningspriser. Metoden innebär att beloppet som fördelas till poängen är högre än beloppen som skulle fördelats jämfört med residualvärdesmetoden.

NOT 03 Redovisning per segment

Scandics huvudsakliga marknader i vilken 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 varumärkena 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 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 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 exkluderat ur justerat EBITDA och avser kostnader för kontrakterade och nyöppnade hotell före öppningsdagen.

2020 MSEK	Sverige	Norge	Finland	Övriga Europa	Centrala funktioner	Koncernen
Logiintäkter	1 755	1 404	1 113	652	-	4 924
Restaurang- och konferensintäkter	688	678	509	358	-	2 233
Franchise- och managementavgifter	5	8	0	5	-	18
Övriga hotellrelaterade intäkter	41	145	92	16	-	294
Nettoomsättning	2 489	2 236	1 714	1 031	0	7 470
Övriga intäkter	-	-	-	-	-	0
Interna transaktioner	-	-	-	-	35	35
Koncernelimineringar	-	-	-	-	-35	-35
Summa intäkter	2 489	2 236	1 714	1 031	0	7 470
Kostnader	-2 891	-2 284	-2 170	-1 329	-298	-8 972
Justerat EBITDA	-402	-48	-456	-298	-298	-1 503
Justerat EBITDA-marginal %	-16,2%	-2,1%	-26,6%	-28,9%	-	-20,1%
EBITDA	-	-	-	-	-	1 387
EBITDA-marginal %	-	-	-	-	-	18,6%
Avskrivningar	-	-	-	-	-	-6 187
EBIT (Rörelseresultat)	-	-	-	-	-	-4 800
Finansnetto	-	-	-	-	-	-1 282
EBT (Resultat före skatt)	-	-	-	-	-	-6 081

2019 MSEK	Sverige	Norge	Finland	Övriga Europa	Centrala funktioner	Koncernen
Logiintäkter	4 309	3 231	2 998	1 878	-	12 416
Restaurang- och konferensintäkter	1 897	1 947	1 398	853	-	6 095
Franchise- och managementavgifter	11	11	1	7	-	30
Övriga hotellrelaterade intäkter	74	154	150	26	-	404
Nettoomsättning	6 291	5 343	4 547	2 764	0	18 945
Övriga intäkter	-	-	-	-	-	0
Interna transaktioner	-	-	-	-	57	57
Koncernelimineringar	-	-	-	-	-57	-57
Summa intäkter	6 291	5 343	4 547	2 764	0	18 945
Kostnader	-5 381	-4 804	-3 840	-2 466	-408	-16 899
Justerat EBITDA	910	539	707	298	-408	2 046
Justerat EBITDA-marginal %	14,5	10,1	15,5	10,8	-	10,8
EBITDA	-	-	-	-	-	5 425
EBITDA-marginal %	-	-	-	-	-	28,6
Avskrivningar	-	-	-	-	-	-3 281
EBIT (Rörelseresultat)	-	-	-	-	-	2 144
Finansnetto	-	-	-	-	-	-1 242
EBT (Resultat före skatt)	-	-	-	-	-	902

Tillgångar och investeringar per segment	Sverige		Norge		Finland		Övriga Europa		Centrala funktioner		Koncernen	
MSEK	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019
Anläggningstillgångar	10 624	10 862	8 466	11 913	13 626	13 923	5 384	5 394	-547	89	37 552	42 181
Investeringar i anläggningstillgångar	206	303	128	291	287	244	78	242	36	75	735	1 155

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. De största marknaderna för Scandic 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	
	2020	2019	2020-12-31	2019-12-31
MSEK				
Sverige	2 489	6 291	10 624	10 862
Danmark	776	1 979	3 658	3 883
Finland	1 714	4 547	13 626	13 923
Norge	2 236	5 343	8 466	11 913
Polen	29	89	1 722	17
Tyskland	226	696	3	1 494
Koncerngemensamma tillgångar	-	-	-547	89
Summa för koncernen	7 470	18 945	37 552	42 181

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	
	2020	2019	2020	2019
Revisionsuppdrag				
PwC	5	5	-	-
Övriga	0	0	-	-
Övriga lagstadgade uppdrag				
PwC	1	0	-	-
Övriga	-	-	-	-
Skatterådgivning				
PwC	1	1	-	-
Övriga	-	-	-	-
Arvoden övriga tjänster				
PwC	2	1	-	-
Övriga	-	-	-	-
Summa	9	7	0	0

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 revisionsuppdrag avser 3 MSEK PwC Sverige, av övriga lagstadgade uppdrag avser 0 MSEK PwC Sverige, av arvoden för skatterådgivning avser 1 MSEK PwC Sverige och av arvoden för övriga tjänster avser 1 MSEK PwC Sverige.

Övriga tjänster avser främst tjänster relaterade till intyg för omsättningshyra. Skatterådgivning avser främst compliance tjänster.

NOT 05 Anställda, personalkostnader och ersättning till styrelsen

Personalkostnader MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2020	2019	2020	2019
Löner och andra ersättningar	2 737	4 713	23	24
Sociala kostnader exklusive pensionskostnader	496	780	7	8
Pensionskostnader	258	376	6	9
Summa personalkostnader	3 490	5 869	36	41

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

För koncernens VD gäller en uppsägningstid om 12 månader från bolagets sida respektive 9 månader från VDs sida. VD är därutöver berättigad till ett avgångsvederlag motsvarande 6 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 avgångsvederlag om 6–12 månader och vid uppsägning på egen begäran gäller uppsägningstid 6 månader.

Ersättningar och övriga förmåner

Ersättning till styrelsens ledamöter, SEK	2020			
	Styrelse- arvode	Utskotts- arvoden	Övriga ersättningar	Summa
Per G. Braathen, styrelsens ordförande	659 318	131 970	-	791 288
Grant Hearn	274 358	151 818	-	426 177
Ingalill Berglund	274 904	148 636	-	423 541
Fredrik Wirdenius	289 275	51 667	-	340 942
Martin Svalstedt	281 198	106 667	-	387 865
Kristina Patek ¹⁾	185 909	38 182	-	224 091
Christoffer Lundström ²⁾	102 475	20 000	-	122 475
Susanne Mørch Koch ³⁾	102 475	20 000	-	122 475
Riitta Savonlahti ⁴⁾	101 090	33 333	-	134 423
Marianne Sundelius, arbetstagarrepresentant	40 000	-	-	40 000
Summa ersättningar	2 311 003	702 273	0	3 013 275

¹⁾ Kristina Patek valdes till styrelsen vid årsstämman 15 juni 2020.
²⁾ Christoffer Lundström avgick ur styrelsen vid årsstämman 15 juni 2020.
³⁾ Susanne Mørch Koch avgick ur styrelsen vid årsstämman 15 juni 2020.
⁴⁾ Riitta Savonlahti avgick ur styrelsen vid årsstämman 15 juni 2020.

Styrelsen avsade sig 30 procent av sitt arvode under perioden april – september 2020.

Ersättning till styrelsens ledamöter, SEK	2019			
	Styrelse- arvode	Utskotts- arvoden	Övriga ersättningar	Summa
Per G. Braathen, styrelsens ordförande	766 667	83 333	-	850 000
Ingalill Berglund	346 667	150 000	-	496 667
Grant Hearn	346 667	116 667	-	463 334
Lottie Knutson ¹⁾	113 333	-	-	113 333
Christoffer Lundström	346 667	56 667	-	403 334
Eva Moen Adolfsson ²⁾	113 333	33 333	-	146 666
Martin Svalstedt	346 667	90 000	-	436 667
Fredrik Wirdenius	346 667	50 000	-	396 667
Susanne Mørch Koch ³⁾	233 333	40 000	-	273 333
Riitta Savonlahti ⁴⁾	233 333	66 667	-	300 000
Marianne Sundelius, arbetstagarrepresentant	40 000	-	-	40 000
Summa ersättningar	3 233 333	686 667	0	3 920 000

¹⁾ Lottie Knutson avgick ur styrelsen vid årsstämman 7 maj 2019.
²⁾ Eva Moen Adolfsson avgick ur styrelsen vid årsstämman 7 maj 2019.
³⁾ Susanne Mørch Koch valdes till styrelsen vid årsstämman 7 maj 2019.
⁴⁾ Riitta Savonlahti valdes till styrelsen vid årsstämman 7 maj 2019.

Ersättningar till ledande befattningshavare, SEK	2020				
	Grundlön	Rörlig ersättning ¹⁾	Övriga förmåner	Pensions- kostnad	Summa
Jens Mathiesen, VD och koncernchef	7 003 500	1 306 680	684 839	1 932 000	10 927 019
Andra ledande befattnings- havare (12 st)	19 396 285	787 137	2 676 007	4 552 495	27 411 924
Summa ersättningar och förmåner	26 399 785	2 093 817	3 360 846	6 484 495	38 338 943

¹⁾ I den rörliga ersättningen ingår aktierelaterade ersättningar om 99 180 SEK till VD, samt till andra ledande befattningshavare med 308 841 SEK.

Antalet andra ledande befattningshavare avser totalt antal under året. Per balansdagen var antalet 7 st.

Ersättningar till ledande befattningshavare, SEK	2019				
	Grundlön	Rörlig ersättning ²⁾	Övriga förmåner ³⁾	Pensions- kostnad	Summa
Jens Mathiesen, VD och koncernchef ¹⁾	5 328 750	3 776 139	286 981	1 554 212	10 946 082
Even Frydenberg, VD och koncernchef	241 667	28 836	13 857 214	159 828	14 287 544
Andra ledande befattnings- havare (13 st)	23 402 748	14 279 466	4 832 250	4 998 212	47 512 676
Summa ersättningar och förmåner	28 973 165	18 084 441	18 976 445	6 712 252	72 746 302

¹⁾ Jens Mathiesen tillträdde som VD och koncernchef den 17 januari 2019, samtidigt som Even Frydenberg avgick.
²⁾ I den rörliga ersättningen ingår aktierelaterade ersättningar om 742 725 SEK till VD, samt till andra ledande befattningshavare med 2 982 175 SEK.
³⁾ I övriga förmåner till tidigare VD och andra ledande befattningshavare, 1 person, ingår avgångsvederlag om 4 350 000 SEK respektive 920 861 SEK samt lön och ersättningar under uppsägningstiden

Antalet andra ledande befattningshavare avser totalt antal under året. Per balansdagen var det 11 stycken.

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 82.

Pensioner

VD omfattas av en premiebestämd pensionsplan tills dess att han fyller 65 år. Pensionspremien för koncernens VD uppgår till 30 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 MSEK (1).

Långsiktigt incitamentsprogram

Sedan börsnoteringen 2015 har årsstämman till och med 2019 årligen beslutat om lansering av ett aktiebaserat långsiktigt incitamentsprogram (LTIP). År 2020 lanserades inget LTIP. Programmet som lanserades 2017 (LTIP 2017) löpte ut dagen för Scandics offentliggörandet av delårsrapporten för det första kvartalet 2020. Tilldelningen i programmet uppgick till 127 874 aktier och den totala kostnaden uppgick till 6,7 MSEK.

LTIP möjliggör för deltagarna att erhålla matchningsaktier och prestationsaktier, under förutsättning att de gör egen investering i aktier eller allokerar redan innehavda aktier till programmet. För varje sådan sparaktie kan deltagarna i LTIP 2018 och LTIP 2019 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 prestationsvillkor relaterade till EBITDA och kassaflöde för räkenskapsåren 2018–2020 (LTIP 2018) respektive 2019–2021 (LTIP 2019). 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 2021 respektive första kvartalet 2022, 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 2018 samt LTIP 2019 och leveransen av aktier till deltagarna säkras genom att Scandic på marknads-mässiga villkor ingått ett aktieswapavtal med tredje part.

Sammanställning över tilldelade rättigheter i planerna:

	2020	2019	2018	2017
Per 1 januari	614 867	579 546	615 602	516 610
Tilldelade under året	0	252 214	236 626	188 510
Inlösta under året	-127 874	-120 132	-246 820	-
Förverkade under året	-98 901	-96 761	-25 862	-89 518
Per 31 december	388 092	614 867	579 546	615 602
– varav inlösningsbara per 31 december	-	-	-	-

Rättigheterna har lösenpris noll kronor.

Tilldelningstidpunkt	Förfallotidpunkt	Antal rättigheter			
		2020-12-31	2019-12-31	2018-12-31	2017-12-31
2 december 2015	8 maj 2018	-	-	-	251 952
10 juni 2016	14 maj 2019	-	-	170 162	183 890
25 september 2017	20 maj 2020	-	162 689	176 685	179 760
31 maj 2018	28 april 2021	182 953	203 443	232 699	-
14 juni 2019	april/ maj 2022 ¹⁾	205 139	248 735	-	-
Summa		388 092	614 867	579 546	615 602

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

Beräkning av verkligt värde

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

	LTIP 2019	LTIP 2018	LTIP 2017
Aktiekurs på tilldelningsdagen, SEK	80,55	85,95	109,75
Löptid	2,90 år	2,91 år	2,62 år
Avdrag för förväntade utdelningar	4%	4%	3%
Riskfri ränta	ej applicerbart	ej applicerbart	ej applicerbart
Förväntad volatilitet	ej applicerbart	ej applicerbart	ej applicerbart
Verkligt värde, SEK, per bokslutsdagen 201231	59	74	ej applicerbart
Verkligt värde, SEK, per bokslutsdagen 191231	197	151	93

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 2020		LTIP 2019		LTIP 2018		LTIP 2017 ¹⁾	
	Koncern	Moder-bolag	Koncern	Moder-bolag	Koncern	Moder-bolag	Koncern	Moder-bolag
Förväntad kostnad för hela programmet			1	0	2	0	6	2
Maximal kostnad för hela programmet			29	7	28	8	30	10
Kostnad under 2020			-1	0	-2	0	1	0
Kostnad under 2019			3	1	3	1	2	1
Kostnad under 2018			-	-	2	0	4	1
Kostnad under 2017			-	-	-	-	1	0

¹⁾ Förväntad kostnad för LTIP 2017 motsvarar faktisk kostnad.

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 2018 och LTIP 2019, (ii) en bedömd årlig personalomsättning om 10 procent och (iii) en genomsnittlig uppfyllande av varje prestations-krav om 50–100 procent.

Deltagarna har investerat i programmen och sammanlagt komma att tilldelas (iv) maximalt 276 259 aktier för LTIP 2018 och 309 761 aktier för LTIP 2019 vilket motsvarar cirka 0,3 procent av Scandics aktiekapital och röster. I den beräkningen har vi har tagit hänsyn till nyemissionen som verkställdes i månadsskiftet juni- juli 2020 och gjort en motsvarande uppräknig av maximalt antal aktier och prestationsaktier som kan tilldelas. Den totala bedömda kostnaden för de två kvarvarande programmen, 2018 och 2019, uppgår därmed till 3,1 MSEK inklusive sociala avgifter. Beräkningen baseras även på antagandet om en årlig ökning av aktiepriset med 10 procent under programmets löptid. Under sista kvartalet för 2020 gjordes en ny bedömning av antagandena i programmen avse-ende aktiepriset där 2018 års program bedöms ha en årlig minskning med 25 procent och 2019 års program en årlig minskning med 20 procent.

Med antagande om att taket för programmet nås, att maximalt antal matchnings-/prestations-aktier tilldelas samt att alla deltagare kvarstår i programmet under hela intjänande perioden skulle den maximala kostnaden för de två programmen uppgå till 56 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 skal kunna förvärva och överlåta aktier till deltagarna.

Medelantal anställda per land	2020		2019	
	Medelantal anställda	varav män	Medelantal anställda	varav män
Moderbolaget				
Sverige	10	4	11	4
Dotterbolag				
Sverige	2 541	898	4 951	1 750
Danmark	730	300	1 312	538
Finland	997	299	1 671	501
Norge	1 649	679	3 281	1 348
Polen	84	23	96	27
Tyskland	141	79	344	193
Summa för koncernen	6 152	2 282	11 666	4 361

Könsfördelning inom styrelse och koncernledning på balansdagen	2020		2019	
	Totalt	varav män	Totalt	varav män
Styrelsen	7	4	9	5
Koncernledningen	7	6	11	9
Summa för koncernen	14	10	20	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 rapport-periodens 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 kostandsförs över programmets livslängd. Vid varje rapportperiods slut omprövar koncernen sina bedömningar av hur många aktier som förväntas bli intjänade baserat på de icke marknadsrelaterade intjänandevillkoren och tjänstgöringsvillkoren. Den eventuella avvikelse mot de ursprungliga bedömningarna som omprövningen ger upphov till, redovisas i resultaträkningen, och motsvarande justeringar görs i eget kapital. Ibland kan det inträffa att anställda utför tjänster innan tilldelningsdagen inträffar och då görs en uppskattning av det verkliga värdet, för att en kostnad ska kunna redovisas fördelat över perioden mellan den tidpunkt då anställda börjar utföra tjänster och tilldelningsdagen. De sociala avgifter som uppkommer på tilldelningen av aktierätterna betraktas som en integrerad del av tilldelningen, och kostnaden behandlas som en 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 21.

Aktieswapavtal för återköp av egna aktier

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

NOT 06 Jämförelsestörande poster

Jämförelsestörande poster MSEK	Koncernen	
	31 Dec 2020	31 Dec 2019
Omstruktureringskostnader	-269	-11
Försäljning av rörelse	-	180
Summa	-269	169

§ Redovisningsprincip

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

NOT 07 Finansiella intäkter

Uppdelning på intäktslag MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2020	2019	2020	2019
Ränteintäkter	1	2	-	-
Ränteintäkter från koncernbolag	-	-	182	155
Omvärdering räntederivatinstrument	-	7	-	-
Resultat från intresseföretag	1	2	-	-
Valutakursvinster, netto	3	-	61	-
Summa	5	11	243	155

§ Redovisningsprincip

Finansiella intäkter och kostnader

Samtliga ränteintäkter 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 08 Finansiella kostnader

Uppdelning på kostnadslag MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2020	2019	2020	2019
Räntekostnader, bank	-190	-74	-216	-74
Räntekostnader, pensionsskuld	0	-15	-	-
Räntekostnader till koncernbolag	-	-	-4	-13
Räntekostnader leasing	-1 036	-1 144	-	-
Omvärdering av derivatinstrument	-8	-2	5	-
Valutakursförluster, netto	-	-4	-	-48
Under året kostnadsförd del av transaktionskostnader ¹⁾	-52	-14	-21	-14
Summa	-1 286	-1 253	-236	-149

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

§ Redovisningsprincip

Finansiella intäkter och kostnader

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

NOT 09 Inkomstskatt

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2020	2019	2020	2019
Skattekostnad				
Aktuell skattekostnad	-11	-159	-9	-133
Justering tidigare års skatt	-401	-51	6	-
Uppskjuten skatt avseende temporära skillnader	-15	-31	-	-
Uppskjuten skatt avseende obeskattade reserver	0	7	-	-
Uppskjuten skatt avseende underskottsavdrag	498	-1	-	-
Uppskjuten skatt avseende IFRS 16	59	57	-	-
Intäkt på grund av ändrad skattesats	-	1	-	-
Summa skatteintäkt/kostnad	130	-177	-3	-133
Sambandet mellan årets skattekostnad och redovisat resultat före skatt, MSEK				
Skatt enligt gällande skattesats, 21,4 (21,4) %	1 301	-193	-2	-133
Justering av skattekostnad från tidigare år	-402	-50	6	-
Skatteeffekt av ej avdragsgilla kostnader	-685	-41	-8	-1
Skatteeffekt av ej skattepliktiga intäkter	2	75	0	-
Justering för avvikande skattesatser	-12	-1	-	-
Underskottsavdrag från tidigare år för vilka uppskjuten skattefordran ej redovisats	-80	31	-	1
Underskottsavdrag från tidigare år för vilka uppskjuten skattefordran har redovisats	6	-	-	-
Effekt avseende ändrad skattesats för uppskjuten skatt	0	1	-	-
Summa skatteintäkt/kostnad	130	-177	-3	-133

Den gällande skattesatsen 21,4 procent (21,4), har beräknats med utgångspunkt från den skattesats som gäller för moderbolaget.

I Sverige kommer skattesatsen att sänkas till 20,6 procent från och med 1 januari 2021. Med anledning av dessa ändringar har omräkning skett av vissa uppskjutna skattefordringar och uppskjutna skatteskulder beroende på när temporära skillnader kommer att reverseras eller när underskottsavdrag kommer att utnyttjas.

Uppskjuten skatt har redovisats i Övrigt totalresultat avseende aktuariella förluster om -3 MSEK (-33) och säkringsredovisning om 5 MSEK (10).

NOT 10 Resultat per aktie

Före utspädning Koncernen	2020	2019
Årets resultat hänförligt till moderbolagets aktieägare, MSEK	-5 949	722
Genomsnittligt utestående aktier före utspädning	148 618 805	103 006 267
Resultat per aktie, före utspädning, SEK	-40,02	7,01

Efter utspädning Koncernen	2020	2019
Årets resultat hänförligt till moderbolagets aktieägare, MSEK	-5 949	722
Genomsnittligt utestående aktier före utspädning	148 618 805	103 006 267
Utspädningseffekt avseende aktiesparplaner	26 886	30 217
Genomsnittligt utestående aktier efter utspädning	148 645 691	103 036 484
Resultat per aktie, efter utspädning, SEK	-40,02	7,01

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 aktiebaserat incitamentsprogram utgivna till anställda. Utspädning från det aktiebaserade incitamentsprogrammet påverkar antalet aktier och uppstår endast när lösenskursen är lägre än börskursen.

De potentiella aktierna ses inte som utspädande om de skulle leda till ett bättre resultat per aktie efter utspädning, vilket är fallet när årets resultat är negativt.

NOT 11 Immateriella anläggningstillgångar

Koncernens, MSEK	2020			2019		
	Anskaffningsvärde	Akkumulerade avskrivningar	Redovisat restvärde	Anskaffningsvärde	Akkumulerade avskrivningar	Redovisat restvärde
Goodwill						
Ingående balans	6 680	-39	6 641	6 571	-11	6 560
Ökning genom rörelseförvärv	-	-	-	-	-	0
Avyttring av koncernbolag	-	-	0	-30	-	-30
Nedskrivningar	-	-2 678	-2 678	-	-	-
Omklassificeringar	-75	-38	-114	38	-	38
Valutakursdifferenser	-207	95	-112	101	-28	73
Utgående balans	6 397	-2 660	3 737	6 680	-39	6 641
Varumärken						
Ingående balans	3 260	-113	3 147	3 236	-80	3 156
Ökning genom rörelseförvärv	-	-	0	-	-32	-32
Årets avskrivning	-	-21	-21	-	-	-
Nedskrivningar	-	-228	-228	-	-	-
Omklassificeringar	-61	-	-61	-	-	-
Valutakursdifferenser	-12	9	-3	24	-1	23
Utgående balans	3 187	-352	2 835	3 260	-113	3 147
Övriga immateriella anläggningstillgångar						
Ingående balans	432	-279	153	423	-240	183
Omklassificeringar	2		2	-	-	0
Inköp	-	-	0	1	-	1
Årets avskrivning	-	-29	-29	-	-36	-36
Valutakursdifferenser	-25	14	-10	8	-3	5
Utgående balans	409	-294	115	432	-279	153
Totalt immateriella anläggningstillgångar						
Ingående balans	10 372	-431	9 941	10 230	-331	9 899
Avyttring av koncernbolag	-	-	0	-30	-	-30
Omklassificeringar	-134	-38	-172	38	-	38
Inköp	-	-	0	1	-	1
Nedskrivningar	-	-2 906	-2 906	-	-	-
Årets avskrivning	-	-50	-50	-	-68	-68
Valutakursdifferenser	-245	119	-126	133	-32	101
Utgående balans	9 993	-3 306	6 687	10 372	-431	9 941

Goodwill och varumärken, MSEK	Goodwill		Varumärken		Summa	
	2020-12-31	2019-12-31	2020-12-31	2019-12-31 ¹⁾	2020-12-31	2019-12-31
Sverige	725	1 836	2 312	2 312	3 037	4 148
Norge	681	1 756	508	579	1 189	2 335
Finland	2 328	2 881	15	30	2 343	2 911
Övriga Europa	3	168	0	226	3	394
Summa goodwill och varumärken	3 737	6 641	2 835	3 147	6 572	9 788

¹⁾ Varumärket Scandic Hotels som har en obestämbart nyttjandeperiod har ett restvärde per 2020-12-31 på 2 802 (3 081) MSEK. Detta är i sin helhet redovisat i Sverige.

Prövning nedskrivningsbehov

Nedskrivningsprövning av goodwill och övriga immateriella anläggningstillgångar 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 03.

Återvinningsbart belopp för kassagenererande enheter fastställs baserat på beräkningar av nyttjandevärden. Dessa beräkningar utgår från uppskattade framtida kassaflöden efter skatt baserade på en 6-årsperiod. Kassaflödet för 2021 är baserat på budget fastställt av bolagets styrelse och för 2022 till 2026 på bolagets långtidsprognos.

För åren 2021–2026 bedöms den årliga intäktsstillväxten ligga inom spannet 17–26 procent. För Scandic-koncernen beräknas intäktsstillväxten till 19 procent. Intäktsprognoserna baseras på branschdata avseende marknadsutveckling och intäkterna förväntas succesivt öka för att först mot slutet av prognosperioden överstiga nivåerna från 2019. För nya hotell har historiska erfarenheter avseende utveckling av nya och nyrenoverade hotell använts. Kostnadsprognoserna baseras på branschdata avseende inflation och löneutveckling och historiska erfarenheter.

Marknadstillväxten bedömts uppgå till 2 (2) procent per år efter prognosperioden 2021–2026. Vid beräkning av nyttjandevärde har en diskonteringsränta efter skatt och en uthållig tillväxttakt använts enligt nedanstående uppställning.

Till följd av negativa effekter på verksamheten av covid-19 genomfördes ett nedskrivningstest av anläggningstillgångar i samband med upprättandet av delårsrapporten för det första kvartalet. Nedskrivningstestet visade på ett nedskrivningsbehov av immateriella tillgångar om 2 955 MSEK. Nedskrivningen avsåg främst tillgångar i Norge och Sverige, men även i Danmark och Finland. Av nedskrivningen förklarades cirka 85 procent av högre diskonteringsränta till följd av bedömd högre risk och därmed avkastningskrav för hotellverksamhet. Resterande del av nedskrivningsbeloppet förklarades av att framtida kassaflöden bedöms bli något lägre.

Motsvarande nedskrivningstest gjordes vid årets utgång och visade att inga ytterligare nedskrivningsbehov förelåg för något av segmenten.

Vid en höjning av diskonteringsränta med 1,0 procentenhet föreligger ett nedskrivningsbehov om 177 MSEK och vid en minskning av EBITDA-marginalen om 1,0 procentenhet föreligger ett nedskrivningsbehov om 167 MSEK. För applicerad ränta per land, se tabell nedan.

	Sverige	Norge	Finland	Övriga Europa
Prognosperiod, år	6 (5)	6 (5)	6 (5)	6 (5)
WACC efter skatt, %	9,6 (8,3)	9,2 (9,2)	9,6 (8,2)	9,7 (8,1)
Tillväxt i fritt kassaflöde, %	2 (2)	2 (2)	2 (2)	2 (2)

§ Redovisningsprincip

Immateriella anläggningstillgångar

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.

Tilläggsköpeskillning 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 provas årligen med avseende på eventuellt nedskrivningsbehov. Varumärket i de förvärvade bolagen i Scandic-koncernen har funnits på marknaden sedan 1984 och utgör idag grunden för koncernens verksamhet. Varumärket används på samtliga de marknader där bolagen är etablerade.

Varumärken Rica Hotels, som förvärvades i april 2014, och Cumulus, förvärvades i december 2017, har en bestämd nyttjandeperiod om åtta år. Under 2018 omprövades avskrivningstiden gällande varumärket Cumulus och justerades till fyra år, vilket innebär att avskrivningstiden som återstår per 31 december 2020 är ett år. Avskrivningar sker linjärt över den bedömda nyttjandeperioden.

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.

! 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 nedskrivningsbehov föreligger för goodwill och varumärken, i enlighet med den redovisningsprincip som beskrivs ovan. Återvinningsvärdet 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 12 Materiella anläggningstillgångar

	2020			2019		
	Anskaffningsvärde	Ackumulerade av- och nedskrivningar	Redovisat restvärde	Anskaffningsvärde	Ackumulerade av- skrivningar	Redovisat restvärde
Koncernen, MSEK						
Byggnader och mark ¹⁾						
Ingående balans	114	-25	89	1 788	-112	1 676
Avgår finansiell leasing enligt IAS 17 per 190101 ²⁾	-	-	0	-1 677	89	-1 588
Årets avskrivning	-	-2	-2	-	-2	-2
Valutakursdifferenser	-10	2	-8	4	1	5
Utgående balans	104	-25	79	114	-25	89
Inventarier, installationer och utrustning						
Ingående balans	11 001	-6 247	4 754	10 054	-5 695	4 359
Inköp	751	-	751	1 155	-	1 155
Försäljningar/utrangeringar	-136	130	-6	-342	309	-34
Årets avskrivning	-	-794	-794	-	-774	-774
Nedskrivningar under året	-	0	0	-	-14	-14
Valutakursdifferenser	-483	306	-177	135	-73	62
Utgående balans	11 133	-6 605	4 528	11 001	-6 247	4 754
Totalt materiella anläggningstillgångar						
Ingående balans	11 115	-6 271	4 844	11 842	-5 806	6 035
Avgår finansiell leasing enligt IAS 17 per 190101 ²⁾	-	-	0	-1 677	89	-1 588
Inköp	751	-	751	1 155	-	1 155
Försäljningar/utrangeringar	-136	130	-6	-342	309	-34
Årets avskrivning	-	-796	-796	-	-776	-776
Nedskrivningar under året	-	0	0	-	-14	-14
Valutakursdifferenser	-495	308	-187	138	-72	66
Utgående balans	11 235	-6 629	4 606	11 115	-6 271	4 844

¹⁾ Av byggnader och mark så avser 79 MSEK (89) av det redovisade restvärdet den ägda fastigheten i Gardermoen, Oslo, Norge.
²⁾ Avgående värde avser leasingavtal enligt IAS 17 från 2018. From 2019-01-01 är dessa inkluderade i tabellen för nyttjanderätter nedan.

I inventarier, installationer och utrustning ingår pågående nyanläggningar om 470 MSEK (375).
I samband med förvärvet av Restel Hotellit Oy identifierades tio av hyreskontrakten för förvärvade hotell som leasingkontrakt enligt definitionen för IFRS16. Leaseavgifterna bestod av dels minimi-leaseavgifter och dels av variabla avgifter. Leaseavtalen hade en kvarvarande löptid på upp till 30 år och avskrivningar som gjorts beräknas på samma löptid. Redovisning för dessa avtal sker i enlighet med IFRS 16 från och med 2019. Kvarvarande avtal ingår 2020 enligt IFRS 16 i tabellen nedan.

Nyttjanderätter

Koncernen, MSEK	2020-12-31			2019-12-31		
	Anskaffningsvärde	Ackumulerade avskrivningar	Redovisat värde	Anskaffningsvärde	Ackumulerade avskrivningar	Redovisat värde
Byggnader						
Ingående balans	40 820	-14 150	26 670	36 473	-11 673	24 800
Justeringar av tillkommande nyttjanderätter	2 563	-	2 563	3 921	-	3 921
Årets avskrivningar	-	-2 396	-2 396	-	-2 393	-2 393
Valutakursdifferenser	-1 682	528	-1 154	426	-85	341
Utgående balans	41 701	-16 018	25 683	40 820	-14 150	26 670
Inventarier, installationer och utrustning						
Ingående balans	226	-115	111	193	-84	109
Justeringar av tillkommande nyttjanderätter	19	-	19	27	-	27
Årets avskrivningar	-	-30	-30	-	-29	-29
Valutakursdifferenser	-8	5	-3	6	-2	4
Utgående balans	237	-140	97	226	-115	111

Leasingbelopp redovisade i resultaträkningen

Koncernen	2020	2019
Avskrivningar på nyttjanderätter	-2 426	-2 422
Räntekostnader för leasingkulder	-1 036	-1 144
Kostnader hänförliga till korttidsleasingavtal	-6	-7
Kostnader hänförliga till leasingavtal av lågt värde	-18	-34
Variabla leasingkostnader som inte ingår i leasingskulden	-424	-1 696

Det totala kassautflödet för leasingavtal uppgick för 2020 till 3 191 MSEK (3 291).

§ 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 till 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 såsom 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.

Nyttjanderättstillgångar

Från och med 1 januari 2019 tillämpar koncernen IFRS 16 för leasingavtal. Detta innebär att leasingavtalen redovisas som nyttjanderätter och en motsvarande skuld, den dagen som den leasade tillgången finns tillgänglig för koncernen. Tillgångar och skulder som uppkommer från leasingavtal redovisas initialt till nuvärde. Leasingskulder inkluderar nuvärdet av leasingbetalningar i form av fasta avgifter samt index. Leasingbetalningar som kommer att göras för rimligtvis säkra förlängningsoptioner ingår också i värderingen av skulden. Koncernen har även åtaganden för hyreskontrakt som är signerade men där hyresperioden ännu inte påbörjats. Dessa kontrakt speglas inte i leasingskulden eftersom tillgången ännu inte är tillgänglig för Scandic. Vid utgången av 2020 uppgick dessa åtaganden till cirka 14 miljarder SEK (13) i framtida odiskonterade leasingbetalningar. Tillgångarna med nyttjanderätt värderas till anskaffningsvärde och inkluderar det belopp leasingskulden ursprungligen värderas till samt leasingavgifter som betalats vid eller före inledningsdatumet. Leasingbetalningar fördelas mellan amortering av skulden och ränta. Räntan redovisas i resultaträkningen över leasingperioden. Nyttjanderätter skrivs vanligen av linjärt över den kortare av nyttjandeperioden och leasingperioden. Omsättningsbaserade hyror kostnadsförs som variabla hyreskostnader i resultaträkningen i den period som villkoret som utlöser avgiften uppstår.

Koncernens leasingåtagande avser i allt väsentligt de lokaler där Scandics hotellverksamhet bedrivs. I tillägg leasas även fordon, maskiner och viss annan utrustning. I de flesta hyresavtal för lokaler är huvuddelen av hyreskostnaden beroende av omsättningen i de hyrda lokalerna. Scandic har tre olika typer av hyresavtal, dels de som endast består av fasta hyresavgifter, de som utgörs av en kombination av fasta avgifter och omsättningsbaserad hyra samt slutligen de där hyran helt är omsättningsbaserad.

Koncernen är exponerad för eventuella framtida öknningar av leasingbetalningar baserade på ett index eller en ränta, som inte ingår i leasingskulden förrän de träder i kraft. När justeringar av leasingbetalningar baserade på ett index eller en ränta träder i kraft omvärderas leasingskulden och justeras mot nyttjanderätten.

Leasingbetalningarna diskonteras med leasingavtalets implicita ränta. Om denna räntesats inte kan fastställas enkelt, vilket normalt är fallet för koncernens leasingavtal, ska leasetagarens marginella låneränta användas. Den marginella låneräntan är beräknad utifrån hur underliggande tillgång, byggnad, skulle kunna finansieras på motsvarande löptid som hyreskontrakten, via en bedömd marknadsmässig fördelning mellan seniora och juniora lån. För löptidsanalys för leasingskulder, se not 20.

Scandic har leasingavtal i alla länder där koncernen är verksam och samma diskonteringsränta har använts på leasingportföljer i samma land. Leasingavtal av mindre värde, högst SEK 50 000, samt leasingavtal med kortare löptid än 12 månader har inte inkluderats i leasingskulden utan har redovisats linjärt över leasingperioden. Direkta anskaffningsutgifter vid värderingen av nyttjanderätter har också undantagits. Se även not 20B avseende löptidsanalys för leasingskuld.

Scandic har under år 2020 erhållit statligt stöd i form av hyresrabatter uppgående till 469 MSEK. Dessa har redovisats som kostnadsreducering och när det förelegat rimlig säkerhet att de villkor som är förknippade med stöden kommer att uppfyllas.

! Viktiga uppskattningar och antaganden

Tillkommande utgifter läggs till tillgångens redovisade värde endast då det är sannolikt att de framtida ekonomiska fördelarna som är förknippade med tillgången kommer att komma koncernen tillgodo och att tillgångens anskaffningsvärde kan mätas på ett tillförlitligt sätt.

Alla andra former av underhåll av en materiell anläggningstillgång redovisas som kostnader i resultaträkningen.

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

NOT 13 Andelar i intresseföretag

Koncernen, MSEK	Andel 2020-12-31	Andel 2019-12-31	Redovisat värde 2020-12-31	Redovisat värde 2019-12-31
Gress-Gruppen AS	33%	33%	10	11
Aulangon Kylpylä Oy	25%	25%	8	9
Rukan Kokouskeskus Oy	33%	33%	2	2
Summa			20	22

Gress-Gruppen AS 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.

Förändring under året, MSEK	2020	2019
Akkumulerade anskaffningsvärden, ingående balans	22	22
Valutakursdifferenser	-2	-
Akkumulerade anskaffningsvärden, utgående balans	20	22

§ 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 till 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 2020 och 2019.

NOT 14 Finansiella placeringar

Koncernens förändring under året, MSEK	2020-12-31	2019-12-31
Akkumulerade anskaffningsvärden, ingående balans	7	9
Nedskrivningar	0	-2
Valutakursdifferenser	-1	0
Akkumulerade anskaffningsvärden, utgående balans	6	7

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

NOT 15 Varulager

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

§ Redovisningsprincip

Varulager

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

NOT 16 Kundfordringar

Kundfordringar, bruttovärden, MSEK	2020-12-31	2019-12-31
Totala kundfordringar	155	656
Avgår reserver för kreditförluster	-2	-7
Kundfordringar, redovisat värde	153	649

Förändring i kreditförlustreserv	2020-12-31	2019-12-31
1 januari	-7	-11
Reservering för osäkra kundfordringar	-3	-2
Fordringar som skrivits bort under året som ej indrivningsbara	6	3
Återfört ej utnyttjat belopp	2	3
Valutakursdifferens	0	0
31 december	-2	-7

Åldersanalys, MSEK	2020-12-31	2019-12-31
Ej förfallna fordringar	109	425
Fordringar förfallna 1–30 dagar	37	193
Fordringar förfallna 31–60 dagar	2	25
Fordringar förfallna 61–90 dagar	2	5
Fordringar förfallna 91–120 dagar	1	6
Fordringar förfallna mer än 120 dagar	4	3
Kundfordringar, redovisat värde	155	656

§ Redovisningsprincip

Lånefordringar och kundfordringar

Koncernens lånefordringar och kundfordringar redovisas i enlighet med IFRS 9 och faller inom kategorin finansiella tillgångar värderade till upplupet anskaffningsvärde.

Finansiella tillgångar ska uppfylla följande villkor för att värderas till upplupet anskaffningsvärde:

- den finansiella tillgången hålls inom en affärsmodell vars mål är att inneha finansiella tillgångar för att samla in avtalsenliga kassaflöden; och
- de avtalade villkoren för den finansiella tillgången ger vid bestämda tidpunkter upphov till kassaflöden som endast är betalningar av kapitalbelopp och ränta på det utestående kapitalbeloppet.

Finansiella tillgångar omklassificeras inte efter det första redovisningstillfället förutom om koncernen byter affärsmodell för förvaltningen av de finansiella tillgångarna.

Dessa fordringar ska 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.

Lånefordringar och kundfordringar redovisas därmed till anskaffningsvärde, minskat med eventuell kreditförlustreservering.

! Viktiga uppskattningar och antaganden

Enligt IFRS 9 ska kreditförluster för osäkra kundfordringar, beräknas utifrån en nedskrivningsmodell avseende förväntade framtida kreditförluster. I modellen ska även förväntade förändringar i kundernas marknader tas med. Då merparten av Scandics försäljning sker genom betalning direkt vid boknings-tillfället eller boendetillfället är andelen som faktureras låg.

Koncernen tillämpar den förenklade modellen för reservering av kundfordringar. Detta innebär att reservering görs för belopp som motsvarar de förväntade kreditförlusterna för återstående löptid. Det reserverade beloppet redovisas i resultaträkningen. Nedskrivning för värdeminskning av kundfordringar görs därefter när det finns objektiva bevis för att koncernen inte kommer att kunna erhålla alla belopp som är förfallna enligt fordringarnas ursprungliga villkor.

NOT 17 Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter

Uppdelning på kostnadsslag MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2020-12-31	2019-12-31	2020-12-31	2019-12-31
Förutbetalda hyror	149	199	-	-
Övriga förutbetalda kostnader	245	170	-	-
Upplupna intäkter	29	60	-	-
Summa	423	429	0	0

NOT 18 Likvida medel

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2020-12-31	2019-12-31	2020-12-31	2019-12-31
Kassa och bank	14	26	0	0
Summa likvida medel	14	26	0	0

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

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

NOT 19 Aktiekapital

	Stamaktie	Totalt antal utestående aktier	Aktiekapital, SEK	Kvotvärde, SEK
Utgående värde 31 december 2019	102 985 075	102 985 075	25 746 269	0,25
Utgående värde 31 december 2020	191 257 993	191 257 993	47 796 175	0,25

NOT 20A Upplåning

Förändring under året, MSEK	Skulder till kreditinstitut	Företags-certifikat	Leasing	Total upplåning
Ingående balans 2019-01-01	2 940	1 000	1 606	5 546
Effekt av IFRS 16 per 2019-01-01	-	-	24 984	24 984
Upptagna lån	372	-	-	372
Ökning genom rörelseförvärv	-	-	-	0
Aktivering av ränta	-	-	-	0
Aktivering av transaktionskostnader ¹⁾	-6	-	-	-6
Under året kostnadsförda transaktionskostnader ¹⁾	14	-	-	14
Amorteringar	-574	-513	-2 147	-3 234
Försäljning	-	-	-	0
Förändring checkräkningskredit	254	-	-	254
Netto av tillkomna finansiella skulder enl. IFRS 16	-	-	3 906	3 906
Växelkursdifferenser	36	-	428	464
Utgående balans 2019-12-31	3 036	487	28 777	32 300
Ingående balans 2020-01-01	3 036	487	28 777	32 300
Upptagna lån	4 673	-	-	4 673
Aktivering av transaktionskostnader ¹⁾	-41	-	-	-41
Under året kostnadsförda transaktionskostnader ¹⁾	45	-	-	45
Amorteringar	-2 999	-286	-2 155	-5 440
Förändring checkräkningskredit	-119	-	-	-119
Netto av tillkomna finansiella skulder enl. IFRS 16	-	-	2 698	2 698
Växelkursdifferenser	-69	-	-1 301	-1 370
Utgående balans 2020-12-31	4 526	201	28 019	32 746

¹⁾ Avser transaktionskostnader för omförhandling av kreditfaciliteter maj 2020, vilka har aktiverats. De gamla transaktionskostnaderna kostnadsfördes i sin helhet under 2020.

Koncernens externa lån avser dels en ursprunglig facilitet om 5 500 MSEK, med förfall 22 juni 2022, bestående av ett fast lån om 1 500 MSEK samt en revolverande del om 4 000 MSEK, dels en ny facilitet om 1 150 MSEK, med förfall 31 december 2021, revolverande som togs upp maj 2020. Ränta utgår med STIBOR plus en marginal mellan 1,00 och 4,50 procent.

Marginalen inom intervallet är för samtliga lån beroende av bolagets skuldsättning. Lånevillkoren ställer krav på att följande nyckeltal (covenanter) ska ligga inom vissa gränsvärden: tillgänglig likviditet och 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.

Leasingskulden består av framtida hyresbetalningar som är diskonterade till nuvärde och redovisade som leasingskuld. Se vidare not 12.

Med outnyttjad del av den revolverande lånefaciliteten som back-up har ett program för utgivande av företagscertifikat etablerats om 2 000 MSEK. Per balansdagen var 201 MSEK utnyttjat. Emitterade certifikat har en löptid på upp till tre månader.

§ 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 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.

Från och med 1 januari 2019 tillämpar koncernen IFRS 16 för leasingavtal vilket medför att merparten av alla tidigare operationella leasingavtal redovisas som leasingskulder.

NOT 20B Hantering av finansiella risker

Marknadsrisk – valuta

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

Riskhantering

Valutarisker uppstår när framtida affärstransaktioner eller redovisade tillgångar eller skulder uttrycks i en valuta som inte är enhetens funktionella valuta. Verksamheten i Scandics koncernbolag är huvudsakligen lokal, med intäkter och kostnader i inhemsk valuta och den koncerninterna försäljningen är låg. Detta innebär att valutakursexponeringen avseende transaktioner är begränsad. Enligt koncernens finanspolicy, som kräver av koncernbolagen att dessa hanterar sin valutakursrisk mot sin funktionella valuta, ska koncernbolagen säkra sin valutakursrisk i större framtida affärstransaktioner hos den centrala finansavdelningen. För att hantera den valutarisk som uppkommer från framtida affärstransaktioner, använder koncernbolagen terminskontrakt som tecknas med den centrala finansavdelningen. Valutakurseffekter i koncernen uppkommer vid omräkning av de utländska dotterbolagens resultat- och balansräkningar till SEK. För året var 33 procent (33) av koncernens omsättning i SEK, 30 procent (28) i NOK och 37 procent (39) 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, så kallad naturlig hedge.

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

	2020-12-31	2019-12-31
Upplåning fördelat på olika valutor		
SEK, %	80	72
EUR, %	14	10
NOK, %	6	18

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 2020	Förändring, %	Effekt på nettolåneskulden, MSEK
Exponering av skulder till kreditinstitut vid förändring av:		
NOK/SEK	+/- 1	+/- 3
EUR/SEK	+/- 1	+/- 7

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.

	2020-12-31	2019-12-31
Upplåning fördelad på fast och rörlig ränta		
Fast ränta, %	26	37
Rörlig ränta, %	74	63

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

Kreditrisk

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

Riskhantering

Kreditrisk hanteras på koncernnivå. Endast banker och finansinstitut som av oberoende värderare fått lägst kreditrating "A-1" accepteras. I de fall då ingen oberoende kreditbedömning finns, görs en riskbedömning av kundens kreditvärdighet där dennes finansiella ställning beaktas, liksom tidigare erfarenheter och andra faktorer. Användningen av kreditgränser följs upp regelbundet. Försäljningen i verksamheten regleras till största delar kontant eller med vanligt förekommande kreditkort även om fakturering också förekommer. Reservering för kundförluster uppgick per 31 december 2020 till 3 (2) MSEK, se även not 16.

Löptidsanalys finansiella skulder

Koncernen, MSEK	< 1 år	1–3 år	3–5 år	> 5 år
Per 31 december 2020				
Skulder till kreditinstitut ¹⁾	170	4 637	-	-
Företagscertifikat	201	-	-	-
Derivatinstrument ²⁾	4	-	-	-
Leverantörsskulder och andra skulder	316	-	-	-

Koncernen, MSEK	< 1 år	1–3 år	3–5 år	> 5 år
Per 31 december 2019				
Skulder till kreditinstitut ¹⁾	74	3 178	-	-
Företagscertifikat	487	-	-	-
Derivatinstrument ²⁾	-	0	-	-
Leverantörsskulder och andra skulder	767	-	-	-

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

²⁾ Marknadsvärde per 31 december.

Löptidsanalys leasing

Koncernen, MSEK	2020-12-31	2019-12-31
År 1–3	8 541	9 551
År 3–5	5 330	5 457
År 5–10	11 144	11 573
År 10–15	7 020	7 211
År > 15	6 922	5 316
Summa betalningar	38 957	39 108
Effekt av diskontering	-10 938	-10 331
Summa skuld enligt balansräkning	28 019	28 777
Klassificeras som:		
Långfristiga skulder	26 169	26 661
Kortfristiga skulder	1 850	2 116

I ovan löptidanalys är det avtalsenliga odiskonterade kassaflöden som ingår.

Likviditetsrisk

Likviditetsrisk avser risk 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 Koncernfinans. Koncernens likviditetsreserv uppgick per 31 december 2020 till 1 241 MSEK (1 973).

Känslighetsanalys ränteswap per den 31 december 2020	Förändring, %	Resultateffekt, MSEK
Räntekostnad vid nuvarande räntebindning förändrat ränteläge	+/- 1	+/- 34
Räntekostnad vid förändring av genomsnittlig räntenivå	+/- 1	+/- 48

Effekten på eget kapital är densamma som på resultatet.

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

Elderivat

Från och med 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 2020 uppgick till 1 MSEK (-2).

NOT 20c Hantering av kapitalrisk

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

Det förvaltade kapitalet utgörs av koncernens redovisade egna kapital. För att upprätthålla eller justera kapitalstrukturen, kan koncernen förändra den utdelning som betalas till aktieägarna, återbeta 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 skulder till kreditinstitut samt företagscertifikat minus likvida medel.

Koncernen, MSEK	2020-12-31	2019-12-31
Total upplåning	32 746	32 300
Avgår: leasing	-28 019	-28 777
Avgår: likvida medel	-14	-26
Räntebärande nettoskuld	4 713	3 497
Totalt eget kapital	2 071	6 601
Skuldsättningsgrad	2,3 ggr	0,5 ggr

Förfallotider, MSEK	2020-12-31		2019-12-31	
	Skulder till kreditinstitut	Företagscertifikat	Skulder till kreditinstitut	Företagscertifikat
Skulder som förfaller till betalning				
– inom 1 år	-	201	-	487
– mellan 1 och 5 år	4 526	-	3 036	-
– senare än 5 år	-	-	-	-
Summa	4 526	201	3 036	487

Revolverande lånefacilitet, MSEK	2020-12-31	2019-12-31
Utnyttjat belopp	3 273	2 053
Outnyttjat belopp	1 227	1 947
Total revolverande lånefacilitet	4 500	4 000

NOT 21 Avsättningar till pensioner och liknande förpliktelser

Avsättningar till pensioner och liknande förpliktelser avser i sin helhet förmånsbestämda pensionsplaner, där de anställda har rätt till ersättning efter avslutad anställning och där ersättningsnivån baseras på slutlön och tjänstgöringstid. Avsättning för sådan plan finns för FPG/PRI-pensioner i Sverige. I övriga länder tillämpas avgiftsbestämda pensionsplaner. Den förmånsbestämda pensionsplanen i Sverige ger anställda som omfattas av pensionsplanen en garanterad nivå på pensionsutbetalningarna under livstiden. Pensionsplanen är uppräknad enligt ett långsiktigt inflationsmål om 2 procent vilket överensstämmer med Sveriges Riksbanks antaganden. Från 1 januari 2021 kommer intjänandet av nya premier att ske via Alecta istället för hos PRI.

Förmånsbestämda pensionsplaner

Beräkning av avsättningar, MSEK	2020-12-31	2019-12-31
Nuvärde av förpliktelser	920	872
Förvaltningstillgångarnas verkliga värde	-	-
Summa avsättningar för förmånsbestämda pensionsplaner	920	872

Förändring av avsättningen under året, MSEK	2020	2019
Nettoskuld, ingående balans	872	627
Omvärderingar nettopensionsförpliktelse redovisad i övrigt totalresultat ¹⁾	10	164
Nettokostnad redovisad i resultaträkningen	39	44
Utbetalda pensioner	-6	-6
Förändring särskild löneskatt på pensionsskuld	5	43
Nettoskuld, utgående balans ²⁾	920	872

¹⁾ Poster som redovisas i övrigt totalresultat består under 2020 av aktuariell förlust pga förändrade finansiella antaganden -30 MSEK (-158) samt förlust från erfarenhetsbaserade justeringar med -20 MSEK (-6).

²⁾ Vägd genomsnittlig löptid för pensionsförpliktelsen uppgår till 25 år.

! Viktiga uppskattningar och antaganden

Viktigare aktuariella antaganden, %	2020-12-31	2019-12-31
Diskonteringsränta	1,40	1,55
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%	13,4	-11,5
Framtida årliga löneökningar	+/-0,5%	0,0	0,0
Framtida årliga pensionsökningar (inflation)	+/-0,5%	-11,4	13,1
Förväntad livslängd	+/-1 år	-4,2	4,3

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	2020	2019
Kostnader avseende tjänstgöring innevarande år, förmånsbestämda pensionsplaner	-40	-28
Kostnader avseende tjänstgöring innevarande år, avgiftsbestämda pensionsplaner	-218	-348
Summa pensionskostnader som ingår i personalkostnader	-258	-376
Räntekostnader förmånsbestämda pensionsplaner	-12	-15
Totala kostnader i resultaträkningen	-270	-391

Betalningarna för kommande år beräknas ligga i nivå med årets.

Förmånsbestämd plan som omfattar flera arbetsgivare

Bolaget försäkrar 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 konsolideringsnivå varierar mellan 125 och 175 procent. Under 2020 var konsolideringsnivån 148 procent (148 procent). Premier som ska betalas till planen år 2021 uppskattas till 49 MSEK (24).

§ 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 personal-kostnader 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 förvaltningsstillgångarna. Den förmånsbestämda pensionsförpliktelsen beräknas årligen av oberoende aktuarier med tillämpning av den så kallade projected unit credit method. Nuvärdet av den svenska förmånsbestämda förpliktelsen fastställs genom diskontering av uppskattade framtida kassaflöden. I beräkningen används räntesatsen för bostadsobligationer utfärdade i samma valuta som ersättningsarna 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 22 Övriga avsättningar

	2020-12-31			2019-12-31		
	Avsättningar för stamgästprogram	Övriga avsättningar	Summa övriga avsättningar	Avsättningar för stamgästprogram	Övriga avsättningar	Summa övriga avsättningar
Förändringar av övriga avsättningar under året, MSEK						
Ingående balans	149	0	149	138	0	138
Förändring över resultaträkningen	-	-	-	11	0	11
Omföring till kortfristig skuld	13	-	13			
Utgående balans	162	0	162	149	0	149

Scandic har ett stamgästprogram, Scandic Friends, där medlemmarna tjänar in poäng vid övernattningar 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 poängskulden utestående på balansdagen. Förväntade uttagna frinätter har därefter multiplicerats med ett bedömt genomsnittligt marknadspris för dessa nätter.

Den del av skulden som beräknas utnyttjas efter mer än ett år redovisas under övriga avsättningar ovan, medan den del som beräknas utnyttjas inom ett år redovisas som Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter (se not 24). Den totala skulden för stamgästprogrammet och dess fördelning mellan kort- och långfristig skuld framgår av nedanstående tabell. Avsättningen förväntas utnyttjas inom 3 år.

	2020			2019		
	Långfristig avsättning	Kortfristig skuld	Total skuld avseende stamgästprogram	Långfristig avsättning	Kortfristig skuld	Total skuld avseende stamgästprogram
Total skuld avseende stamgästprogram						
Ingående balans	149	100	249	138	92	230
Förändring över resultaträkningen	-	-	-	11	8	19
Omföring till kortfristig skuld	13	9	22	-	-	-
Utgående balans	162	109	271	149	100	249

Under året uppgick det bedömda marknadsvärdet av utnyttjade fria övernattningar till 167 (161) MSEK. För kortfristig upplupen skuld, se not 24.

§ Redovisningsprincip

Avsättningar

Avsättningar för miljöåterställande åtgärder, omstruktureringskostnader och rättsliga krav redovisas när koncernen har en legal eller informell förpliktelse till följd av tidigare händelser, där 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 23 Uppskjutna skattefordringar och skatteskulder

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

Uppskjutna skatteposters fördelning på underliggande balansposter samt deras förändring under året, MSEK	2020-12-31					
	Pensioner	Derivat-instrument	Eliminerad inkråmsgoodwill	Underskotts-avdrag	Netto nyttjanderätt och leasingskuld	Uppskjutna skattefordringar totalt
Uppskjutna skattefordringar						
Ingående balans 2020-01-01	122	0	10	76	452	660
Redovisat i resultaträkningen	3	1	-6	479	59	536
Skatt hänförlig till poster i övrigt totalresultat	3	0	-	-	-	3
Valutakursdifferenser	-	-	0	4	1	-35
Utgående balans 2020-12-31	128	1	4	540	490	1 164
– varav fordringar som förväntas kunna utnyttjas inom 12 månader	-	-	-			0

Uppskjutna skatteskulder	2020-12-31					
	Immateriella anläggningstillgångar	Byggnader och mark	Obeskattade reserver	Över-avskrivningar	Säkrings-redovisning	Uppskjutna skatteskulder totalt
Ingående balans 2020-01-01	-752	-10	-25	-16	-2	-804
Omklassificering	-	-	-10	10	-	0
Skatt hänförlig till poster i övrigt totalresultat	-	-	-	-	5	5
Valutakursdifferenser	4	1	0	0	-	6
Utgående balans 2020-12-31	-748	-9	-35	-6	3	-794
– varav skulder som förväntas betalas inom 12 månader						0

Uppskjutna skatteskulder netto	
Ingående balans 2020-01-01	-145
Redovisat i resultaträkningen	537
Skatt hänförlig till poster i övrigt totalresultat	8
Valutakursdifferenser	-29
Utgående balans 2020-12-31	370

Uppskjutna skatteposters fördelning på underliggande balansposter samt deras förändring under året, MSEK	2019-12-31					
	Pensioner	Derivat-instrument	Eliminerad inkrämsgoodwill	Underskotts-avdrag	Netto nyttjanderätt och leasingsskuld	Uppskjutna skattefordringar totalt
Uppskjutna skattefordringar						
Ingående balans 2019-01-01	75	2	8	98	0	183
Effekt av IFRS 16 per 2019-01-01	-	-	-	-	394	394
Redovisat i resultaträkningen	3	-2	2	-25	57	35
Skatt hänförlig till poster i övrigt totalresultat	44	0	-	-	-	44
Valutakursdifferenser	-	-	0	4	1	5
Utgående balans 2019-12-31	122	0	10	76	452	660
– varav fordringar som förväntas kunna utnyttjas inom 12 månader	-	-	-	-	-	0

	Immateriella anläggningstillgångar	Byggnader och mark	Obeskattade reserver	Över-avskrivningar	Säkrings-redovisning	Uppskjutna skatteskulder totalt
Uppskjutna skatteskulder						
Ingående balans 2019-01-01	-740	-10	-32	-14	-12	-808
Redovisat i resultaträkningen	-8	0	7	-2	0	-2
Omklassificering	-	-	-	-	-	0
Skatt hänförlig till poster i övrigt totalresultat	-	-	-	-	10	10
Valutakursdifferenser	-3	0	0	0	-	-4
Utgående balans 2019-12-31	-752	-10	-25	-16	-2	-804
– varav skulder som förväntas betalas inom 12 månader	-57	-1	-	-	-	-58

	Uppskjutna skatteskulder netto
Uppskjutna skatteskulder netto	
Ingående balans 2019-01-01	-625
Effekt av IFRS 16 per 2019-01-01	394
Redovisat i resultaträkningen	33
Skatt hänförlig till poster i övrigt totalresultat	54
Valutakursdifferenser	1
Utgående balans 2019-12-31	-144

Underskottsavdrag

Koncernen har redovisade underskottsavdrag som uppgår till 2 765 MSEK (356) främst hänförliga till Sverige, Norge, Danmark och Tyskland. Dessa innebär möjlighet till nyttjande mot framtida skattepliktiga överskott. Redovisad uppskjuten skattefordran avseende de redovisade underskottsavdragen uppgår till 540 MSEK (76), då koncernen gör bedömningen att de väsentliga underskottsavdragen i samtliga länder kommer kunna utnyttjas utifrån koncernens prognoser för kommande år. Oredovisade underskott uppgår för 2020 till 366 MSEK (162) vilka är hänförliga till Danmark, där det ännu bedöms som osäkert i vilken omfattning de kommer att kunna utnyttjas, värdet av dessa uppgår till 81 MSEK (36).

Inga underskottsavdrag är tidsbegränsade utifrån när de kan utnyttjas.

§ Redovisningsprincip

Uppskjuten inkomstskatt

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

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

NOT 24 Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter

Uppdelning på kostnadsslag, MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2020-12-31	2019-12-31	2020-12-31	2019-12-31
Upplupna hyreskostnader	252	214	-	-
Upplupna personalkostnader	870	903	10	11
Upplupna räntekostnader, leasing	96	96	-	-
Upplupna räntekostnader, övriga	10	2	10	2
Förutbetalad intäkt, kortfristig del stamgästprogram	108	100	-	-
Förutbetalda intäkter bonuscheckar ¹⁾	24	29	-	-
Övriga poster	311	391	84	14
Summa	1 671	1 735	104	28

¹⁾ Bonuscheckar är ett betalningsmedel som möjliggör rabatterat boende på samtliga Scandic-hotell. Bonuscheckarna har en begränsad giltighetstid. När bonuscheckshäften säljs bokas en skuld upp. Skulden upplöses när checkarna utnyttjas eller när kunden inte längre kan eller bedöms komma att utnyttja eller inlösa bonuschecken.

NOT 26 Kassaflödesanalys

MSEK	Ingående balans 2020-01-01	Kassaflöde från finansiell verksamhet	Ej kassaflödespåverkande				Netto av tillkomna finansiella skulder enligt IFRS 16	Utgående balans 2020-12-31
			Transaktions- kostnader	Valuta- differenser	Räntekostnad			
Lån	3 523	1 270	4	-69	-	-	-	4 728
Leasing	28 777	-2 155	-	-1 301	-	2 698		28 019
Upplupna räntekostnader, leasing	96	-1 036	-	-	1 036	-		96
Upplupna räntekostnader, övriga	2	-142	-		149	-		10
Delsumma	32 398	-2 063	4	-1 370	1 185	2 698		32 853
Likvida medel	-26	26		-14	-	-		-14
Summa	32 372	-2 037	4	-1 384	1 185	2 698		32 839

MSEK	Ingående balans 2019-01-01	Effekt av IFRS 16 per 2019-01-01	Kassaflöde från finansiell verksamhet	Ej kassaflödespåverkande				Netto av tillkomna finansiella skulder enligt IFRS 16	Utgående balans 2019-12-31
				Transaktions- kostnader	Valuta- differenser	Räntekostnad			
Lån	3 940	-	-461	8	36	-	-	-	3 523
Leasing	1 606	24 984	-2 147	-	428	-	3 906		28 777
Upplupna räntekostnader, leasing	0	-	-1 143	-	-	1 144	95		96
Upplupna räntekostnader, övriga	3	-	-71	-	-33	103	-		2
Delsumma	5 549	24 984	-3 822	8	431	1 247	4 001		32 398
Likvida medel	-103	-	59	-	18	-	-		-26
Summa	5 446	24 984	-3 763	8	449	1 247	4 001		32 372

I tabellen ovan åskådliggörs de förändringar av långfristiga skulder som påverkar kassaflödesanalysen.

NOT 25 Justering för poster som ej ingår i kassaflödet

Justering för poster som ej ingår i kassaflödet, MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2020	2019	2020	2019
Av- och nedskrivningar	6 187	3 281	-	-
Förändring av upplupna kostnader/intäkter och avsättningar	39	-173	-	-
Summa	6 226	3 108	0	0

§ 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 och dels har en kortare löptid än tre månader från anskaffningstidpunkten.

NOT 27 Andelar i koncernbolag

Förändringar under året MSEK	Moderbolaget	
	2020-12-31	2019-12-31
Akkumulerade anskaffningsvärden, ingående balans	5 039	5 039
Lämnat aktieägartillskott	3 376	-
Akkumulerade anskaffningsvärden, utgående balans	8 415	5 039

Innehav på balansdagen	Organisationsnummer	Säte	2020-12-31	2019-12-31	2020-12-31	2019-12-31
			Kapitalandel	Kapitalandel	Redovisat värde	Redovisat värde
Scandic Hotels Holding AB	556723-5725	Stockholm	100	100	8 415	5 039
● Scandic Hotels AB	556299-1009	Stockholm	100	100	-	-
● Rica Hotels AB ¹⁾	556520-9797	Stockholm	100	100	-	-
● Scandic Hotels AS	953 149 117	Oslo, Norge	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 ²⁾	556351-7373	Stockholm	100	100	-	-
● Scandic Hotels Deutschland GmbH	HRB 146065 B	Berlin, Tyskland	100	100	-	-
● Scandic Hotels Oy	1447914-7	Helsingfors, Finland	100	100	-	-
Summa					8 415	5 039

¹⁾ Rica Hotels AB fusionerades med Scandic Hotels AB per januari 2020.

²⁾ Scandic Hotels Europe AB fusionerades med Scandic Hotels Holding AB per januari 2020.

NOT 28 Ställda säkerheter och eventalförpliktelser

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2020-12-31	2019-12-31	2020-12-31	2019-12-31
Ställda säkerheter				
Fastighetsinteckningar	-	-	-	-
Aktier i dotterbolag	0	-	0	-
Summa ställda säkerheter	0	0	0	0
Eventalförpliktelser				
Garantiåtaganden, FPG/PRI	6	6	-	-
Hyresgarantier	-	82	-	-
Bankgarantier	62	43	62	43
Skattetvist	-	403	-	-
Resegarantier	3	3	2	2
Pantsatta lån i dotterbolag	3 286	-	3 286	-
Summa eventalförpliktelser	3 357	537	3 350	45

Hyresgarantier avser, i huvudsak, garantier för det norska och danska dotterbolagets lokalhyreskontrakt. Dessa har återstående avtalstider på upp till 13 år. Fasta lokalhyresavgifter för hela avtalstiden har tagits upp ovan. Lån i dotterbolagen är pantsatta i enlighet med nuvarande externa låneavtal.

Inga väsentliga skulder förväntas uppkomma till följd av de ansvarsförbindelser som redovisas. Scandic är involverad i ett mindre antal kommersiella tvister. Ingen av dessa tvister bedöms ha

någon större negativ påverkan på bolagets finansiella ställning eller resultat. Inga eventaltillgångar har identifierats inom koncernen.

! Viktiga uppskattningar och antaganden

Den 19 oktober 2017 meddelade 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 eftersom avdrag för ränta på koncerninterna lån inte medges. Sedan dess har Skatteförvaltningen fattat motsvarande beslut för åren 2009–2017.

Förvaltningsdomstolen i Finland har avslagit Scandics överklagan angående eftertaxering för åren 2007–2017 av den finska filialen till Scandic Hotels AB. Eftertaxeringen uppgår till motsvarande cirka 400 MSEK vilket är marginellt lägre än bolagets tidigare inbetalning till Skatteförvaltningen. Scandic kommer därför erhålla cirka 15 MSEK. Beloppet är sedan tidigare betalt i sin helhet. I samband med beskedet om avslag under det första kvartalet 2020, redovisades även kostnaden.

Under första kvartalet 2021 avslog Högsta förvaltningsdomstolen Scandics ansökan om prövningstillstånd.

NOT 29 Finansiella tillgångar och skulder

2020-12-31, MSEK	Finansiella tillgångar/skulder värderade till upplupet anskaffningsvärde	Finansiella tillgångar/skulder värderade till verkligt värde via resultatet	Finansiella tillgångar/skulder värderade till verkligt värde via övrigt totalresultat	Summa redovisat värde
Finansiella placeringar	-	6	-	6
Kundfordringar	153	-	-	153
Likvida medel	14	-	-	14
Summa finansiella tillgångar	167	6	-	173
Skulder till kreditinstitut	4 526	-	-	4 526
Skulder för företagscertifikat	201	-	-	201
Leverantörsskulder	316	-	-	316
Derivat – elderivat	-	14	-	14
Derivat – ränteswappar	-	4	-	4
Övriga kortfristiga skulder – aktieswap	-	-	16	16
Summa finansiella skulder	5 043	18	16	5 077

2019-12-31, MSEK	Finansiella tillgångar/skulder värderade till upplupet anskaffningsvärde	Finansiella tillgångar/skulder värderade till verkligt värde via resultatet	Finansiella tillgångar/skulder värderade till verkligt värde via övrigt totalresultat	Summa redovisat värde
Finansiella placeringar	-	7	-	7
Kundfordringar	649	-	-	649
Derivat – elderivat	-	8	-	8
Likvida medel	26	-	-	26
Summa finansiella tillgångar	675	15	0	690
Skulder till kreditinstitut	3 036	-	-	3 036
Skulder för företagscertifikat	487	-	-	487
Leverantörsskulder	767	-	-	767
Derivat – ränteswappar	-	0	-	0
Övriga kortfristiga skulder – aktieswap	-	-	73	73
Summa finansiella skulder	4 290	0	73	4 363

Koncernen har ett aktieswapavtal inom ramen för det långsiktiga incitamentsprogrammet, se även not 05.
Verkligt värde för övriga finansiella tillgångar och skulder bedöms inte avvika materiellt från redovisat värde. Se not 14.

Beräkning av verkligt värde:

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

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

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

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

För skulder till kreditinstitut och för skulder avseende företagscertifikat är bokfört värde lika med verkligt värde. De finansiella tillgångar och skulder som har värderat till verkligt värde avser elderivat och ränteswappar.

2020-12-31, MSEK	Nivå 1	Nivå 2	Nivå 3	Summa
Derivatinstrument som används för säkringsändamål	-	-	-	0
Summa finansiella tillgångar	0	0	0	0
Derivatinstrument som används för säkringsändamål	-	18	-	18
Summa finansiella skulder	0	18	0	18

2019-12-31, MSEK	Nivå 1	Nivå 2	Nivå 3	Summa
Derivatinstrument som används för säkringsändamål	-	8	-	8
Summa finansiella tillgångar	0	8	0	8
Derivatinstrument som används för säkringsändamål	-	0	-	0
Summa finansiella skulder	0	0	0	0

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. Marknadsvärden är beräknade genom att använda mittpriser baserade på förnärvarande tillgängliga marknaders räntor.

§ Redovisningsprincip

Finansiella tillgångar och skulder

Koncernen klassificerar sina väsentliga finansiella tillgångar och skulder i följande kategorier: Finansiella tillgångar och skulder är värderade till upplupet anskaffningsvärde, verkligt värde via resultaträkningen och verkligt värde via övrigt totalresultat. Klassificeringen av de finansiella tillgångarna baseras på koncernens affärsmodell och tillgångens kontraktssenliga kassaflöden. Koncernens finansiella skulder klassificeras baserat på syftet med den förvärvade skulden.

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

De finansiella tillgångar/skulder som är värderade till verkligt värde via resultaträkningen är finansiella tillgångar/skulder som innehas för handel eller säkringsändamål. Tillgångar/skulder i denna kategori klassificeras som omsättningstillgångar/kortfristiga skulder. Värdeförändringar för dessa finansiella tillgångar/skulder redovisas som finansiella intäkter/kostnader i resultaträkningen.

(b) Finansiella tillgångar/skulder värderade till upplupet anskaffningsvärde

Kundfordringar ingår i omsättningstillgångar med undantag för poster med förfallodag mer än 12 månader efter balansdagen, vilka klassificeras som anläggningstillgångar.

Likvida medel och kundfordringar minskat med eventuell reservering för värdeminskning redovisas till upplupet anskaffningsvärde. Enligt IFRS 9 ska 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. Se vidare not 16 avseende kundfordringar.

Finansiella skulder redovisas inledningsvis till verkligt värde, netto efter transaktionskostnader. Därefter redovisas de till upplupet anskaffningsvärde och eventuell skillnad mellan erhållet belopp (netto efter transaktionskostnader) och återbetalningsbeloppet redovisas i resultaträkningen, fördelat efter låneperioden, med tillämpning av effektivräntemetoden.

Skulder till kreditinstitut och Företagscertifikat klassificeras som kortfristiga skulder om inte koncernen har en ovillkorlig rätt att skjuta upp betalningen av skulden i åtminstone 12 månader efter balansdagen.

Leverantörsskulder ingår i kortfristiga skulder med undantag för poster med förfallodag mer än 12 månader efter balansdagen, vilka klassificeras som långfristiga skulder. Leverantörsskulder redovisas till upplupet 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.

(c) Finansiella tillgångar/skulder värderade till verkligt värde via övrigt totalresultat

Aktieswapavtal för återköp av egna aktier redovisas som en finansiell skuld till det överenskomna beloppet som ska betalas vid slutdatum.

NOT 30 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	
	2020-12-31	2019-12-31	2020-12-31	2019-12-31
Inköp av tjänster				
Braganza AB ¹⁾	-	1	-	-
Summa inköp av tjänster	0	1	0	0
Försäljning av tjänster				
Braganza AB ²⁾	-	4	-	-
Dotterföretag	-	-	35	57
Summa försäljning av tjänster	0	4	35	57
Utestående balanser vid årets slut från försäljning och köp av tjänster				
Fordringar på närstående:				
Braganza AB	-	-	-	-
Dotterföretag	-	-	4	618
Summa fordringar närstående	0	0	4	618
Skulder till närstående:				
Braganza AB	-	-	-	-
Dotterföretag	-	-	0	0
Summa skulder närstående	0	0	0	0
Lån till närstående				
Dotterföretag				
Ingående balans	0	0	4 397	5 377
Uttag/insättning under året	-	-	83	-1 171
Ränta	-	-	177	142
Valutakursförändring	-	-	-120	49
Utgående balans	0	0	4 537	4 397

¹⁾ Inköp avser till övervägande del kostnader för flygresor.

²⁾ 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.

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

NOT 31 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 räkenskapsåret 2016. För 2020 föreslår dock styrelsen att ingen utdelning kommer att lämnas på grund av det rådande marknadsläget.

Förslag till vinstdisposition	
Styrelsen och verkställande direktören föreslår, att de till förfogande stående medlen i moderbolagets balansräkning:	
Överkursfond	3 213 643 887
Balanserade vinstmedel	4 838 384 322
Samt årets resultat	6 076 278
Summa	8 058 104 487
Disponeras på följande sätt:	
I ny räkning överföres	8 058 104 487
Summa	8 058 104 487
Summa, TSEK	8 058 104

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 31 maj 2021 för fastställelse.

NOT 32 Händelser efter balansdagens slut

Scandic har efter slutförda förhandlingar med hyresvärdarna nått överenskommelser om hyresreduktioner på upp till 900 MSEK, framförallt för 2020–2022, varav merparten avser 2021. I samband med detta har planerad öppning senarelagts för några av hotellen som förväntades öppna under 2021 för att bättre matcha förväntad förbättring av efterfrågan. I flera fall har vår motprestation utgjorts av förlängning av hyresavtal.

Scandics styrelse beslutade 26 mars 2021 kring en placering av konvertibel med löptid till oktober 2024, vilket ger Scandic en bruttolikvid om cirka 1 609 MSEK. Styrelsens beslut om emission av konvertiblerna godkändes på en extra bolagsstämma den 21 april. Konvertiblerna är efterställda bolagets banklån och har inte någon räntekupong, men ger en avkastning fram till förfallodagen om 3,25 procent genom att de emitterades till kurs 89,41 procent av nominellt belopp. Konverteringskursen är fastställd till 43,3621 SEK per aktie vilket motsvarar en premie på 22 procent till den volymvägda genomsnittliga aktiekursen mellan offentliggörandet av erbjudandet och prissättningen den 26 mars 2021.

I samband med konvertibelemissionen har Scandic kommit överens med lånebankerna DNB, Nordea och Handelsbanken om förlängning av de existerande kreditfacilitetera om 6 650 MSEK till 31 december 2023 med vissa justeringar av villkoren såsom bland annat höjda räntemarginaler och utökade säkerheter.

Under första kvartalet 2021 avlog Högsta förvaltningsdomstolen i Finland Scandics ansökan om prövningstillstånd angående eftertaxering av den finska filialen till Scandic Hotels AB för åren 2007–2017. Tvistebeloppet uppgick till cirka 400 MSEK. Beloppet är betalt och kostnadsfört i sin helhet under 2020.

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 31 maj 2021 för fastställelse.

Stockholm den 5 maj 2021

Per G. Braathen
Styrelsens ordförande

Ingalill Berglund
Ledamot

Grant Hearn
Ledamot

Kristina Patek
Ledamot

Martin Svalstedt
Ledamot

Fredrik Wirdenius
Ledamot

Marianne Sundelius
Arbetstagarrepresentant

Jens Mathiesen
Verkställande direktör

Vår revisionsberättelse har avgivits den 5 maj 2021
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 2020 med undantag för bolagsstyrningsrapporten på sidorna 82–93. Bolagets årsredovisning och koncernredovisning ingår på sidorna 70–127 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 2020 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 2020 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 82–93. 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 revisorsförordningens (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 revisorsförordningens (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.

Den övervägande delen av Scandics verksamhet finns i Sverige, Norge, Finland och Danmark som svarar för 99% av koncernens nettoomsättning och EBITDA. För de största rapporterade enheterna har vi granskat årsbokslut, genomfört hotellbesök samt bedömt och testat nyckelkontroller avseende den finansiella rapporteringen.

Koncernredovisningen, notupplysningar i årsredovisningen samt komplexa transaktioner av engångskaraktär

har granskats av koncerteamet. Här ingår nedskrivningsprövning av koncernens goodwill och varumärken som ej är föremål för löpande avskrivning.

Corona-pandemin har under 2020 fått en väsentlig påverkan på Scandics verksamhet. Ett omfattande intäktsbortfall har resulterat i negativa konsekvenser för både resultat och kassaflöde. Omfattande åtgärder har vidtagits för att säkerställa koncernens fortlevnad och framtida finansiering- och likviditetsbehov.

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 misstag. De betraktas som väsentliga om enskilt eller tillsammans rimligen kan förväntas påverka de ekonomiska beslut som användarna fattar med grund i de finansiella rapporterna.

Baserat på professionellt omdöme fastställde vi vissa kvantitativa väsentlighetstal, däribland för den finansiella rapportering som helhet. Med hjälp av dessa och kvalitativa överväganden fastställde vi revisionens inriktning och omfattning och våra granskningsåtgärders karaktär, tidpunkt och omfattning, samt att bedöma effekten av enskilda och sammantagna felaktigheter på de finansiella rapporterna som helhet.

Särskilt betydelsefulla områden

Särskilt betydelsefulla områden för revisionen är de områden som enligt vår professionella bedömning var de mest betydelsefulla för revisionen av årsredovisningen och koncernredovisningen för den aktuella perioden. Dessa områden 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

Fortlevnad – Finansierings- och likviditetsbehov

Vi hänvisar till förvaltningsberättelsen och rubriken Utsikter samt not 32 Händelser efter balansdagen.

Som en konsekvens av Coronapandemin har företagsledningen uppdaterat sin bedömning avseende koncernens förmåga att fortsätta verksamheten och framtida likviditets- och finansieringsbehov. En uppdaterad affärsplan för perioden 2021–2026 samt en kassaflödesprognos fram till utgången av 2026 har upprättats.

Scandics styrelse beslutade under mars 2021 kring en placering av konvertibel med löptid till oktober 2024, vilket ger Scandic en bruttolikvid om cirka 1 609 MSEK. Styrelsens beslut om emission av konvertibeln godkändes på en extra bolagsstämma den 21 april 2021.

I samband med konvertibelemissionen har Scandic kommit överens med långivarna DNB, Nordea och Handelsbanken om förlängning av de existerande kreditfaciliteterna om 6 650 MSEK till 31 december 2023 med vissa justeringar av villkoren såsom bland annat höjda räntemarginaler och utökade säkerheter.

Baserat på den affärsplan och kassaflödesprognos som upprättats är företagsledningens bedömning att den ovan beskrivna förstärkningen av likviditet i kombination med styrning av intäkter, kostnader och kassaflöde är tillräcklig för att säkerställa likviditeten och fortlevnaden för innevarande och nästkommande år.

Värdering av goodwill och andra förvävsrelaterade tillgångar

Vi hänvisar till not 11 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 6 572 vilket motsvarar 52% av balansomslutningen (exkl aktiverade hyreskontrakt enligt IFRS 16). Dessa poster är inte endast väsentliga till sitt belopp utan också till sin karaktär eftersom de påverkas av ledningens uppskattningar och bedömningar.

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.

Till följd av negativa effekter på verksamheten av covid-19 genomfördes ett nedskrivningstest av anläggningstillgångar i samband med upprättandet av delårsrapporten för det första kvartalet 2020. Nedskrivningstestet visade på ett nedskrivningsbehov av immateriella tillgångar om 2 955 MSEK, vilken även bokades per 31 mars 2020. Nedskrivningen avsåg främst tillgångar i Norge och Sverige, men även i Danmark och Finland.

Det beräknade värdet per 31 december 2020 baseras på av styrelsen godkända framtida budgetar och prognoser för de närmaste sex åren. Kassaflödena från åren bortom de sex 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 per 31 december 2020 kan en framtida utveckling som avviker negativt från de antaganden och bedömningar som varit underlag till prövningen leda till att ett framtida nedskrivningsbehov föreligger.

Övriga förvävsrelaterade immateriella tillgångar är föremål för löpande avskrivningar. För dessa tillgångar sker prövning av det bokförda värdet 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 uppskattningen och bedömningen av de förhållanden som förelåg per den 31 december 2020, är Scandics bedömning att det inte föreligger något nedskrivningsbehov avseende ovan nämnda tillgångar per den 31 december 2020.

Hur vår revision beaktade det särskilt betydelsefulla området

För att bedöma bolagets och koncernens fortlevnad och att lämnade upplysningar i årsredovisningen ger en rättvisande bild av det framtida finansiering- och likviditetsbehovet har vi utfört följande granskningsåtgärder:

Vi har tagit del av företagsledningens analys av förväntad affärspåverkan av Coronapandemin och den uppdaterade affärsplanen.

Vi har utmanat och bedömt rimligheten i väsentliga antaganden som ledningen gjort samt stickprovsmässigt prövat beräkningar. Vi har även utfört en känslighetsanalys för att utvärdera underliggande antaganden i kassaflödesprognosen.

Avseende den beslutade finansieringslösningen, i form av emission av konvertibel och förlängning av de existerande kreditfaciliteterna, har vi tagit del av underlag och bolagsstämmans beslut samt bevis på den överenskommelse som tecknats om en förlängning av kreditfaciliteterna.

Vi har utfört följande granskningsåtgärder:

Verifierat 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 och antaganden har vi använt oss av 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 upprättade per 31 december 2020. Vi har då fokuserat på antaganden om tillväxt, marginalutveckling samt tillämpad diskonteringsränta per kassagenererande enhet. Vi har även, där så är möjligt, utvärderat och utmanat mot tillgänglig extern information.

Vi har även granskat den känslighetsanalys som bolaget upprättat avseende värderingen för negativa förändringar i väsentliga parametrar som på individuell eller kollektiv basis skulle kunna medföra att ett nedskrivningsbehov föreligger.

Annan information än årsredovisningen och koncernredovisningen

Detta dokument innehåller även annan information än årsredovisningen och koncernredovisningen och återfinns på sidorna 1–67 samt 132–137. 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 misstag, 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 misstag 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. 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 2020 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 revisions-sed i Sverige alltid kommer att upptäcka åtgärder eller försummelser som kan föranleda ersättningsskyldighet mot bolaget, eller att ett förslag till dispositioner av bolagets vinst eller förlust inte är förenligt med aktiebolagslagen.

En ytterligare beskrivning av vårt ansvar för revisionen av förvaltningen finns på Revisorsinspektionens webbplats: 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 RevR 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. Upplysningar 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 15 juni 2020 och har varit bolagets revisor sedan 9 maj 2012.

Stockholm den 5 maj 2021
PricewaterhouseCoopers AB

Sofia Götmar-Blomstedt
Auktoriserad revisor

ERSÄTTNINGSRAPPORT 2020

INLEDNING

Den här ersättningsrapporten beskriver hur Scandics riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare, som antogs av årsstämman 2020, implementerades under 2020. Den ger också information om ersättningar till den verkställande direktören (VD) samt en sammanfattning av bolagets utestående aktierelaterade incitamentsprogram. Rapporten har upprättats i enlighet med den svenska aktiebolagslagen och de ersättningsregler som utfärdats av Kollegiet för svensk bolagsstyrning.

Mer information om ersättningar till ledande befattningshavare finns i not 05 på sidorna 107–109 i årsredovisningen 2020. Information om ersättningsutskottets arbete 2020 beskrivs i bolagsstyrningsrapporten på sidan 85.

VD:s totala ersättning år 2020 (SEK)

Jens Mathiesen, VD

Fast ersättning

Grundlön	7 003 500
Övriga förmåner	684 839

Rörlig ersättning

Årlig	0
Flerårig ¹⁾	470 671

Övrig ersättning ²⁾	1 207 500
--------------------------------	-----------

Pensionskostnad	1 932 000
-----------------	-----------

Total ersättning	11 298 510
-------------------------	-------------------

Andel fast ³⁾ och rörlig ⁴⁾ ersättning	85% / 15%
--	-----------

¹⁾ Värdet av tilldelade aktier i LTI Program som löpt ut 2020

²⁾ Kontant engångsbonus baserad på starkt ansvarstagande och bidrag i processen att säkerställa bolagets överlevnad.

³⁾ Fast = fast ersättning + pensionskostnad

⁴⁾ Rörlig = Rörlig ersättning + Övrig ersättning

Styrelsens ersättning omfattas inte av denna rapport. Den beslutas årligen av årsstämman och finns i not 05 på sidan 107 i årsredovisningen.

SAMMANFATTNING AV ÅR 2020

VD sammanfattar verksamhetsåret för Scandic i sitt VD-ord på sidan 3 i årsredovisningen.

TILLÄMPNINGEN AV ERSÄTTNINGS-RIKTLINJERNA FÖR 2020; OMFATTNING, SYFTE OCH AVVIKELSER

Scandic ska erbjuda en totalersättning som sammantaget är marknadsmässig och som ger Scandic möjlighet att rekrytera och behålla de ledare som behövs för att Scandic ska nå sina mål på kort och lång sikt. Ersättningen till de ledande befattningshavarna ska kunna bestå av fast lön, rörlig kontantersättning, pension och andra förmåner. Bolagsstämman kan därutöver besluta om, bland annat, långsiktiga aktieincitamentsprogram. Riktlinjerna för ersättningar till ledande befattningshavare finns på Scandics företagswebbplats: <https://www.scandichotelsgroup.com/sv/bolagsstyrning/ersättningsriktlinjer/>

Inga avvikelser från riktlinjerna gjordes 2020. Revisorns rapport om bolagets efterlevnad av riktlinjerna finns tillgänglig på www.scandichotelsgroup.com.

AKTIEBASERAD ERSÄTTNING

Målet med att ha långsiktiga incitamentsprogram är att skapa ett långsiktigt engagemang i Scandic, att attrahera och behålla ledande befattningshavare och nyckelpersoner samt att säkerställa aktieägarperspektivet.

Långsiktiga incitamentsprogram utgör ett komplement till fast lön och rörlig lön, med deltagare som nomineras efter bland annat kompetens och prestation. Utfallet beror på hur vissa förutbestämda prestationskrav uppfylls.

Dessa krav är bestämda för att säkerställa ett långsiktigt och hållbart värdeskapande för Scandic's intressentgrupper.

UTESTÅENDE AKTIEBASERADE INCITAMENTSPROGRAM

Sedan börsnoteringen 2015 har årsstämman fram till och med 2019 årligen beslutat om lansering av ett aktiebaserat långsiktigt incitamentsprogram (LTIP). 2020 lanserades inget LTIP. Programmet som implementerades 2017 (LTIP 2017) löpte ut den 20 maj 2020, samma dag som Scandic publicerade sin delårsrapport för första kvartalet 2020.

LTIP möjliggör för deltagare att tilldelas matchningsaktier och prestationsaktier, under förutsättning att de gör egna investeringar i aktier eller allokera aktier som redan innehas till programmet. För varje sådan sparaktie kan deltagarna i LTIP 2018 och LTIP 2019 vederlagsfritt tilldelas matchningsaktier där 50 procent beror på ett krav relaterat till totalavkastningen på aktierna (TSR) och 50 procent är utan prestationskrav. Deltagarna kan dessutom vederlagsfritt tilldelas ett antal prestationsaktier, beroende på uppfyllande av vissa prestationskriterier som styrelsen har antagit. Kriterierna är relaterade till justerat EBITDA och kassaflöde för räkenskapsåren 2018–2020 (LTIP 2018) respektive 2019–2021 (LTIP 2019).

Matchningsaktier och prestationsaktier kommer att tilldelas efter intjänandeperiodens utgång fram till dagen för publicering av Scandics delårsrapport för första kvartalet 2021 respektive 2022, förutsatt att deltagaren förblir fast anställd inom koncernen och obrutet behåller sparaktierna.

VD har investerat i 3 069 aktier i LTIP 2018 och har därmed tilldelats 3 069 matchningsaktier och 12 276 prestationsaktier. Under LTIP 2019 har VD investerat i 5 864 sparaktier och tilldelats 5 864 matchningsaktier

och 29 320 prestationsaktier. Matchningsaktier och prestationsaktier har tilldelats vederlagsfritt och är villkorade till tre års intjänandeperioder, fortsatt fast anställning och obrutet innehav av sparaktierna.

I LTIP 2018 och LTIP 2019 är 50 procent av matchningsaktierna villkorade till att ett krav relaterat till TSR är uppfyllt och 50 procent är utan prestationskrav. I båda programmen är tilldelningen av prestationsaktier vederlagsfritt, beroende på graden av uppfyllande av vissa prestationskriterier som styrelsen antagit. Kriterierna är relaterade till justerat EBITDA (viktat 50 procent) och kassaflöde (viktat 50 procent) för räkenskapsåren 2018–2020 (LTIP 2018) respektive 2019–2021 (LTIP 2019).

ERSÄTTNINGSRIKTLINJERNAS EFTERLEVNAD OCH TILLÄMPNING AV PRESTATIONSKRITERIER

År 2020 lanserades ingen generell STI-plan och inget LTIP. Därmed definierades inga prestationskriterier för rörlig ersättning 2020.

Aktiebaserade ersättningsprogram (VD)	LTIP 2017	LTIP 2018	LTIP 2019
Jens Mathiesen, VD			
Huvudsakliga villkor för aktiebaserade ersättningsprogram			
Programmets benämning	LTIP 2017	LTIP 2018	LTIP 2019
Mätperiod	2017 – 2019	2018 – 2020	2019 – 2021
Datum för tilldelning av rättigheter	2017-09-25	2018-05-31	2019-06-14
Programperiodens slutdatum	2020-05-20	2021-04-28	Publiceringsdatum för delårsrapporten Q1 2022
Slutdatum för aktier som är låsta	2020-05-20	2021-04-28	Publiceringsdatum för delårsrapporten Q1 2022
Information gällande rapporterat räkenskapsår			
Ingående balans			
Antal tilldelade rättigheter vid årets början	13 410	15 345	35 184
Innevarande år			
Antal tilldelade rättigheter	0	0	0
Antal intjänade aktier ¹⁾	10 870	0	0
Utgående balans			
Antal rättigheter som faller ut baserat på uppfyllande av prestationskriterier	0	13 811	32 252
Antal rättigheter intjänade men inte överlåtna	0	1 534	2 932
Antal aktier som är låsta för en tidsperiod	0	0	0

¹⁾ Antalet tilldelade aktier i LTIP 2017 är fördelade på 1453 aktier utan prestationsvillkor respektive 9417 kopplade till prestationsvillkor och det totala värdet vid tilldelningen uppgick till 470 662 SEK.

Information om förändring av ersättningar och bolagets resultat

År	2016 – 2015	2017 ¹⁾ – 2016	2018 – 2017 ¹⁾	2019 – 2018	2020 – 2019	2020
VD:s ersättning, TSEK ²⁾	-7 354 (-35,2%)	-578 (-4,3%)	-4 883 (-37,6%)	3 280 (40,5%)	-73 (-0,6%)	11 299
Justerat EBITDA för koncernen, MSEK	267 (21,4%)	60 (4,0%)	384 (24,4%)	89 (4,5%)	-3 549 (-173,5%)	-1 503
Årets resultat, koncernen, MSEK	762 (635,0%)	-171 (-19,4%)	-33 (-4,6%)	47 (6,9%)	-6 676 (-920,8%)	-5 951
En medarbetares genomsnittliga ersättning beräknat på heltidsekvivalenter, hela koncernen, TSEK	39 (11,1%)	31 (7,8%)	4 (1,0%)	9 (2,0%)	46,6 (10,6%)	487

¹⁾ 2017 skedde ett VD-byte. Ersättningen här utgör summan av båda VD:ars ersättningar för respektive period.

²⁾ I VD:s ersättning ingår aktierrelaterad ersättning med värdet av tilldelade aktier under respektive år.

AKTIEN OCH AKTIEÄGARNA

KURSUTVECKLINGEN PRÄGLADES AV CORONAPANDEMIN

Från första handelsdagen 2 december 2015 fram till stängningskursen 2019 hade Scandicaktien en totalavkastning, inklusive utdelningar för tre räkenskapsår, om 78,8 procent. Från slutet av februari 2020 har dock aktieutvecklingen varit svag till följd av den kraftigt negativa effekt som coronapandemin haft på verksamheten. Under kalenderåret 2020 sjönk Scandics aktie med 52,8 procent medan OMX Stockholm ökade med 13 procent. Vid utgången av 2020 var Scandics börsvärde cirka 6,7 miljarder SEK.

NYEMISSION FÖR ATT STÄRKA KAPITALSTRUKTUR OCH LIKVIDITET

På grund av coronapandemin behövde Scandic under 2020 stärka sin kapitalstruktur och likviditet. Därför genomförde bolaget en nyemission av aktier med företrädesrätt för befintliga aktieägare om cirka 1,76 miljarder SEK före transaktionskostnader. Existerande aktieägare erbjöds

att teckna sex nya aktier per sju befintliga aktier till en teckningskurs om 20 SEK per aktie. Totalt ökade antalet aktier med 88 272 918 till 191 257 993.

STENA SESSAN AB ÖKADE SITT ÄGANDE

Scandics största ägare är Stena Sessan AB som under året ökade sin ägarandel från 17,4 procent till 19,9 procent. AMF Pension & Fonder ökade under året sitt ägande från 11,2 procent till 16,5 procent och var vid slutet av året Scandics näst största ägare. Formica Capital AB köpte under året 5,3 procent av aktierna i Scandic och blev därmed bolagets tredje största ägare. Novobis, som vid början av året ägde 16,3 procent, sålde under 2020 sitt aktieinnehav i Scandic.

FORTSATT ÖKNING AV DET SVENSKA ÄGANDET

Andelen svenska ägare ökade under 2020 och stod vid årets slut för cirka 80 procent av ägandet jämfört med 66,1 procent

föregående år. Det utländska ägandet uppgick till 20 procent varav Norge och USA utgjorde ungefär hälften.

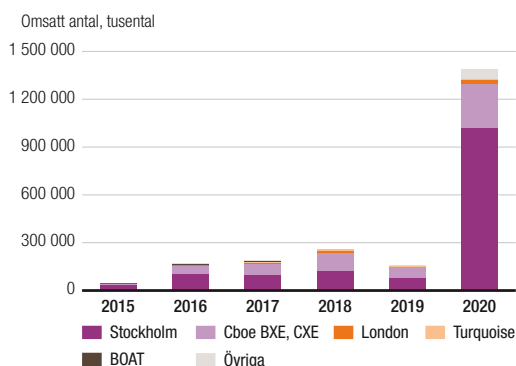
AKTIEKAPITAL

Aktiekapitalet i Scandic uppgick vid årsslutet 2020 till 47,8 MSEK fördelat på 191 257 993 aktier, samtliga med lika rösträtt och lika stor andel av tillgångar och vinst samt berättigande till lika stor utdelning. Efter nyemissionen av 88 272 918 aktier ökade Scandics aktiekapital med 22,1 MSEK till 47,8 MSEK.

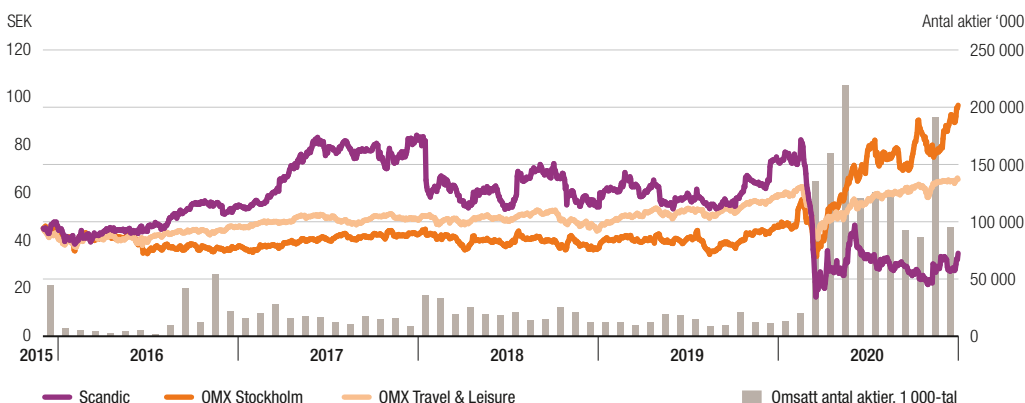
UTDELNING OCH UTDELNINGSPOLICY

Styrelsen har antagit en utdelningspolicy med målet att dela ut minst 50 procent av nettovinsten. Utdelningen baseras på nettoresultatet exklusive effekter från IFRS 16. Till följd av det kraftigt försämrade affärsläget under 2020 beslöt styrelsen att dra tillbaka sitt tidigare utdelningsförslag för 2019 och att inte lämna någon utdelning. För 2020 har styrelsen föreslagit att ingen aktieutdelning lämnas.

HANDELSPLATSER FÖR AKTIEN¹⁾



AKTIENS KURS- OCH OMSÄTTNINGSENTVECKLING, 2 DEC 2015 – 30 DEC 2020¹⁾



¹⁾ Historiska värden justerade för nyemission 2020.

Analytiker som följer Scandic

Stefan Andersson	SEB
Karl-Johan Bonnevier	DNB
Adela Dashian	Handelsbanken
Oscar Holm	Erik Penser
André Juillard	Deutsche Bank
Jamie Rollo	Morgan Stanley
Becky Lane	Jefferies

Ägarkoncentration	Andel av kapital och röster, %
De 10 största ägarna	51,9%
De 25 största ägarna	57,2%
De 30 största ägarna	59,7%

Källa: Monitor av Modular Finance AB. Sammanställd och bearbetad data från bland annat Euroclear, Morningstar och Finansinspektionen.

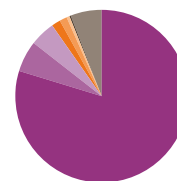
Aktiedata

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

Ägare	Andel av kapital och röster, %	Antal aktier
Stena	19,9	37 974 365
AMF Pension & Fonder	16,5	31 500 000
Formica Capital AB	5,3	10 047 142
Periscopus AS	2,7	5 138 955
Avanza Pension	1,9	3 677 633
Vanguard	1,8	3 520 154
Nordea Fonder	1,2	2 272 970
Swedbank Försäkring	1,0	2 006 528
Swedbank Robur Fonder	0,8	1 595 158
BlackRock	0,8	1 463 344
Per G. Braathen	0,7	1 433 305
Handelsbanken Fonder	0,7	1 260 858
Tredje AP-fonden	0,6	1 205 068
SEB Fonder	0,6	1 204 325
Futur Pension	0,6	1 060 671
Summa 15 största aktieägarna	55,1	105 360 476
Övriga	44,9	85 897 517
Totalt	100,0	191 257 993

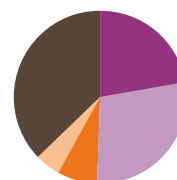
Källa: Monitor av Modular Finance AB. Sammanställd och bearbetad data från bland annat Euroclear, Morningstar och Finansinspektionen.

ÄGANDE – GEOGRAFISK FÖRDELNING, %



Källa: Monitor av Modular Finance AB. Sammanställd och bearbetad data från bland annat Euroclear, Morningstar och Finansinspektionen.

TYPEN AV ÄGANDE



Källa: Monitor av Modular Finance AB. Sammanställd och bearbetad data från bland annat Euroclear, Morningstar och Finansinspektionen.

DEFINITIONER

HOTELLRELATERADE NYCKELTAL

ARR (Average Room Rate)

Average Room Rate är ett genomsnitt av rumsintäkter per sålt hotellrum.

FTE (Full Time Equivalent)

FTE är antalet medarbetare beräknat utifrån totalt antal arbetade timmar för perioden genom årsarbetstid.

LFL (Like-for-like)

LFL avser de hotell som varit i drift under hela innevarande samt föregående år (inga nya eller lämnade hotell för året är inkluderade).

OCC (Occupancy)

Occupancy eller belägningsgrad avser antal sålda rum i relation till antalet tillgängliga rum. Anges i procent.

RevPAR (Revenue Per Available Room)

Avser genomsnittlig rumsintäkt per tillgängligt rum.

Öppningskostnader

Avser kostnader för kontrakterade och nyöpnade hotell före öppningsdagen.

AKTIERELATERADE NYCKELTAL

Resultat per aktie

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

Resultat per aktie, exklusive effekt leasing

Periodens resultat, hänförligt till moderbolagets aktieägare, dividerat med genomsnittligt antal aktier, justerat för effekt av leasing.

Resultat per aktie, exklusive effekt leasing och jämförelsestörande poster

Periodens resultat, hänförligt till moderbolagets aktieägare, dividerat med genomsnittligt antal aktier, justerat för effekt av leasing och jämförelsestörande poster.

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 före öppningskostnader, jämförelsestörande poster och före avskrivningar, finansiella poster och skatt, justerat för effekt av leasing.

Jämförelsestörande poster

Jämförelsestörande poster avser poster som ej har direkt med koncernens normala verksamhet att göra, till exempel transaktionskostnader, integrationskostnader, omstruktureringsskostnader och rearealisationsresultat från försäljning av rörelser.

Fritt kassaflöde

Justerat EBITDA reducerat med öppningskostnader, jämförelsestörande poster, poster som inte ingår i kassaflödet, betald skatt, förändring av kassaflödet, betald ränta till kreditinstitut och investeringar i anläggningstillgångar samt nettot av förvärv/försäljning av rörelse.

Räntebärande nettoskuld

Skulder till kreditinstitut samt företagscertifikat minus likvida medel.

Räntebärande nettoskuld	31 dec 2020	31 dec 2019
Skulder till kreditinstitut	4 526	3 036
Skulder företagscertifikat	201	487
Likvida medel	-14	-26
Räntebärande nettoskuld	4 713	3 497

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 leasingskuld och företagscertifikat.

Rörelsekapital	31 dec 2020	31 dec 2019
Omsättningstillgångar, exklusive likvida medel	716	1 294
Kortfristiga skulder	-4 358	-3 266
Rörelsekapital, netto	-3 642	-1 972

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



Produktion: Scandic i samarbete med Hallvarsson & Halvarsson.
Tryck: Larsson Offsettryck

INFORMATION TILL AKTIEÄGARNA

ÅRSSTÄMMA

31 MAJ 2021

STOCKHOLM

ÅRSSTÄMMA 2021

Ordinarie årsstämma för aktieägarna i Scandic Hotels Group AB (publ) hålls måndagen den 31 maj 2021.

Mot bakgrund av den extraordinära situation som råder till följd av covid-19-pandemin kommer Scandics årsstämma att genomföras genom förhandsröstning (poströstning) med stöd av tillfälliga lagregler. Någon stämma med möjlighet att närvara personligen eller genom ombud kommer inte att äga rum.

Scandic välkomnar alla aktieägare att utnyttja sin rösträtt vid årsstämman genom förhandsröstning i den ordning som beskrivs nedan. Information om de vid årsstämman fattade besluten offentliggörs den 31 maj 2021 så snart utfallet av röstningen är slutligt sammanställt.

Aktieägarna kan i förhandsröstningsformuläret begära att beslut i något eller några av ärendena på den föreslagna dagordningen nedan ska anstå till en s.k. fortsatt bolagsstämma, som inte får vara en ren förhandsröstningsstämma. Sådan fortsatt stämma ska äga rum om årsstämman beslutar om det eller om ägare till minst en tiondel av samtliga aktier i Bolaget begär det.

Registrering och anmälan

En aktieägare som vill delta vid årsstämman ska (i) vara upptagen som aktieägare i den av Euroclear Sweden AB framställda aktieboken avseende förhållandena den 21 maj 2021 och (ii) anmäla sig till stämman senast den 28 maj 2021 genom att ha avgett sin förhandsröst enligt instruktionerna under rubriken Förhandsröstning nedan så att förhandsrösten är Euroclear Sweden AB tillhanda senast den dagen.

För att ha rätt att delta i årsstämman måste en aktieägare som låtit förvaltarregistrera sina aktier, förutom att anmäla sig till stämman, låta registrera aktierna i eget namn så att aktieägaren blir införd i aktieboken per den 21 maj 2021. Sådan registrering kan vara tillfällig (s.k. rösträttsregistrering) och begärs hos förvaltaren enligt förvaltarens rutiner i sådan tid i förväg som förvaltaren bestämmer. Rösträttsregistreringar som gjorts senast den andra bankdagen efter den 21 maj 2021 beaktas vid framställningen av aktieboken.

Förhandsröstning

Aktieägarna får utöva sin rösträtt vid årsstämman endast genom att rösta på förhand, s.k. poströstning enligt 22 § lagen (2020:198) om tillfälliga undantag för att underlätta genomförandet av bolags- och föreningsstämmor.

För förhandsröstning ska ett särskilt formulär användas. Formuläret finns tillgängligt på Scandics hemsida www.scandichotelsgroup.se. Förhandsröstningsformuläret gäller som anmälan.

Det ifyllda formuläret måste vara Scandic tillhanda senast fredagen den 28 maj 2021. Det ifyllda formuläret kan skickas med e-post till GeneralMeetingService@euroclear.com eller med post till Scandic Hotels Group AB (publ), Årsstämma 2021, c/o Euroclear Sweden, Box 191, 101 23 Stockholm. Om aktieägaren är en juridisk person ska registreringsbevis eller annan behörighetshandling biläggas formuläret. Detsamma gäller om aktieägaren förhandsröstar genom ombud. Aktieägaren får inte förse förhandsrösten med särskilda instruktioner eller villkor. Om så sker är rösten ogiltig. Ytterligare instruktioner och villkor framgår av förhandsröstningsformuläret.

För information om hur dina personuppgifter behandlas, vänligen besök <https://www.euroclear.com/dam/ESw/Legal/Integritetspolicy-bolagsstammor-svenska.pdf>.

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.

VALBEREDNING

Karl Swartling	Stena Sessan AB (Ordförande i valberedningen)
Dick Bergqvist	AMF Pension & Fonder
Olof Cato	Formica Capital AB
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 2021

Delårsrapport januari–juni 2021
16 juli 2021

Delårsrapport januari–september 2021
28 oktober 2021

Rapporterna finns tillgängliga på bolagets webbplats 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
Henrik Vikström, Director Investor Relations,
henrik.vikstrom@scandichotels.com

Scandic

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